



Université de Rennes 2

UFR Sciences Sociales



---

# LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

---

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

« **Économie Sociale et Solidaire** »

**Parcours Finances Solidaires et Gestions des Entreprises Sociales**

**Année 2018-2019**

Présenté par Claire LANDOUER

Sous la direction de Monsieur HENAFF Gaël

Contrat de professionnalisation encadré par Monsieur ORAIN Benjamin

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*



Université de Rennes 2  
UFR Sciences Sociales



---

# LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

---

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

« **Économie Sociale et Solidaire** »

**Parcours Finances Solidaires et Gestions des Entreprises Sociales**

**Année 2018-2019**

Présenté par Claire LANDOUER

Sous la direction de Monsieur HENAFF Gaël  
Contrat de professionnalisation encadré par Monsieur ORAIN Benjamin

## Remerciements

---

Ce mémoire représente une longue année de recherches et a pu aboutir grâce au soutien d'une équipe en or !

Cette année d'alternance a eu un double objectif : me former à un métier passionnant, mais aussi réaliser une enquête de terrain sur la SCIC : un modèle de coopérative que nous sommes et serons de plus en plus appelés à accompagner et qui a beaucoup de sens pour moi.

C'est pourquoi, je tiens sincèrement à remercier du fond du cœur cette famille pour qui la coopération est une philosophie partagée.

Merci aussi à tous les enseignants de l'Université de Rennes 2, qui m'ont apporté leurs précieux conseils et leurs encouragements, tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier tout particulièrement

**Monsieur Gaël HENAFF**, *Professeur de Droit privé à l'Université Rennes 2,*

**Monsieur Benjamin ORAIN**, *Délégué de l'URSCOP OUEST sur le 56*

Tuteur professionnel, ou plutôt véritable "parrain" qui a su faire preuve de beaucoup de patience et d'attention à mon égard, tout au long de cette année d'apprentissage.

Je remercie également

**Monsieur Pascal BORNE-BRUGAT** *Chargé de Mission,*

Qui m'a énormément soutenu dans l'élaboration de ce travail, ainsi que

**Monsieur Pascal GLEMAIN**, *Professeur d'Economie et Gestion à l'Université Rennes 2,*

*Professeur référent du Master.*

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

Je remercie

**Monsieur Willy PATSOURIS**, *ancien Directeur Général de L'URSCOP Ouest*,

**Monsieur Loïc JULIEN** *actuel Directeur Général de L'URSCOP Ouest* et

**Monsieur Jérôme CARPINELLI** *Directeur chargé du développement de L'URSCOP Ouest*,

Pour toute la confiance et le soutien qu'ils m'ont accordés.

Je remercie

**Monsieur Serge BOUREAU**, *ancien Dirigeant de la SCOP MACORETZ*

*Président de notre Union Régionale,*

Qui m'a permis de réaliser cette belle aventure.

J'ai également une attention toute particulière pour nos deux Délégués Territoriaux du Finistère :

**Monsieur Bernard PENHOËT** et **Monsieur Jean-François OULHEN**,

Qui m'ont ouvert les portes de quelques-unes de leurs SCIC, dans le cadre de l'enquête de terrain.

Un grand merci également à tous les Élu(e)s, Technicien(ne)s, Dirigeant(e)s de SCOP et acteurs externes, qui ont participé à l'enquête et sans qui ce travail n'aurait pu être accompli.

Pour terminer, j'adresse mes chaleureux remerciements à tous les membres de l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest et à tous ceux et celles qui m'ont aidé dans la relecture et la correction de ce travail.



## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Préambule</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'ÉCOSYSTÈME DU TERRITOIRE BRETON</b> .....	<b>25</b>
I) COMPARAISON TERRITOIRE NATIONAL/BRETAGNE .....	25
1.1) Présentation du Mouvement et articulation avec les UR .....	25
1.2) Les typologies de création de SCIC, focus sur "les adhérentes" .....	28
1.3) La répartition des SCIC par secteurs d'activité et les emplois qu'elles génèrent.....	30
II) L'ÉCOSYSTÈME RÉGIONAL FAVORISE L'ÉMERGENCE DU STATUT VIA L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION DES SCIC .....	34
2.1) Les structures d'appui dans l'accompagnement de projet .....	34
2.2) Les structures complémentaires à l'émergence du projet.....	40
<b>CHAPITRE 2 : ENQUÊTE SUR L'ATTITUDE ET LE COMPORTEMENT DES COLLECTIVITÉS ENVERS LA SCIC ..</b>	<b>48</b>
I) LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE.....	48
1.1) Périmètre de l'enquête .....	48
1.2) Choix de l'entretien semi-directif.....	52
II) LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE .....	59
2.1) Croisement entre connaissances et expériences de la SCIC .....	59
2.2) Croisement avec d'autres variables complémentaires .....	62
2.3) Analyse et discussion des diverses catégories .....	65
2.4) Synthèse des résultats.....	84
<b>CHAPITRE 3 : LES MOYENS POUR FAVORISER LES PARTENARIATS SCIC &amp; COLLECTIVITES</b> .....	<b>87</b>
I) SÉCURISER ET CLARIFIER LES ENJEUX JURIDIQUES DE L'ENGAGEMENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES AUPRÈS DES SCIC.....	88
1.1) Formes de partenariats sans prise de part au capital .....	88
1.2) Modifications apportées et spécifiques au partenariat "SCIC - Collectivités" .....	91
II) DIFFUSER LES EXPÉRIENCES EN SCIC - ACCULTURATION ET PREUVE PAR L'EXEMPLE .....	96
2.1) Diffusion et acculturation.....	96

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

2.2) Secteurs d'avenir prometteurs pour les projets en SCIC.....	99
<b>Conclusion .....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>
<b>Webographie .....</b>	<b>122</b>
<b>Table des illustrations.....</b>	<b>124</b>

## Préambule

---

### Note préalable :

Le préambule est la seule partie du mémoire dans laquelle le « je » est utilisé, par la suite le « nous » collectif sera repris.

Dans un souci de clarification de l'écriture de ce travail, le simple mot « collectivité(s) » désignera la ou les « collectivité(s) territoriale(s) publique(s) ».

Le « Mouvement » désignera le réseau de la Confédération Générale des SCOP et des SCIC ainsi que leurs Unions Régionales (UR) et leurs coopératives adhérentes.

Ce préambule a pour but de vous présenter qui je suis. Quelles ont été les étapes qui m'ont amenée à travailler dans l'entreprise et qui ont jalonné mes réflexions pour construire ma problématique.

### CHEMINEMENT PERSONNEL, PROFESSIONNEL ET CRISTALLISATION D'UNE RÉFLEXION SUR LE SUJET

Avant de rejoindre, en contrat de professionnalisation, l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest (URSCOP Ouest), j'ai préparé une Licence professionnelle en alternance au sein de la Biocoop de Lannion, une SCOP adhérente à l'URSCOP de l'Ouest. Le statut de SCOP m'était jusqu'alors inconnu.

Parallèlement à mon travail, j'étudiais à l'IUT de Brest. Durant mes trajets Brest – Lannion, j'ai beaucoup réfléchi à des projets collectifs ancrés dans les territoires et à la création de tiers lieux<sup>1</sup>, étant très inspirée par **le Caplan&Co**, un pionnier des « Cafés-Librairies », déjà fréquenté par de nombreux aficionados. Je ne connaissais pas non plus, à cette époque, le statut des SCIC.

L'année suivante, étudiante à Rennes, j'ai participé à un évènement ESS organisé par le réseau Biocoop Rennais. Me rendant à cet évènement, je suis passée devant le siège de l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest, dont le logo m'a rappelé le livre de François KERFOURN et Michel PORTA « Les SCOP nous en sommes fiers ! ».

---

<sup>1</sup> « Les tiers-lieux, appelés aussi "espaces de travail partagés et collaboratifs" désignent des lieux de travail où la créativité peut naître entre différents acteurs, où la flexibilité répond aux difficultés économiques du champ entrepreneurial. Ils permettent aux actifs de travailler à distance, à proximité de leur domicile et dans le même confort, dans des lieux aussi bien équipés et aménagés que l'entreprise. Ils permettent aussi aux personnes de trouver une solution alternative au fonctionnement traditionnel, de croiser des mondes qui ne se seraient pas rencontrés par ailleurs, de favoriser des échanges grâce aux animations et évènements mis en place. » source : <https://coop.tierslieux.net/tiers-lieux/typologies-definition/>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

J'ai répondu, par la suite, à une annonce pour un stage à l'Union Régionale des SCOP. Celle-ci a retenu ma candidature motivée par la certitude de pouvoir apporter une « petite pierre » à l'édifice de ce Mouvement. Le stage m'a permis de découvrir le rôle du Réviseur, qui apporte un appui dans l'analyse économique et financière des SCOP, par l'intermédiaire de son rapport de révision.

Suite à ce stage, j'ai pu poursuivre à l'URSCOP en contrat de professionnalisation et découvrir le métier de Délégué Territorial. Souhaitant connaître les spécificités de la SCIC et, après avoir majoritairement travaillé auprès des SCOP, j'ai choisi de mettre la SCIC, cet « hybride » encore trop méconnu, au cœur de mon étude.

Depuis mon entrée dans la grande « famille coopérative », je suis animée par des convictions et une forte volonté d'apprendre sur le terrain. A terme, j'aimerais accompagner SCOP et SCIC du territoire dans leur développement et dans la promotion de cette branche « dernière-née » des coopératives.

Pour l'heure, je continue d'apprendre le métier de Déléguée Territoriale pour la région du grand Ouest<sup>2</sup>. Ce poste consiste à être à la fois :

- **Consultante** spécialisée dans les SCOP et les SCIC, pour pouvoir accompagner au quotidien un portefeuille d'entreprises sur un territoire spécifique ;
- **Accompagnatrice** dans la création, la reprise, la transformation et la transmission d'entreprises en SCOP ou en SCIC ;
- **Formatrice** pour dispenser des formations qui s'adressent aussi bien au salarié curieux de devenir associé, qu'au dirigeant en recherche de perfectionnement ou à l'expert-comptable qui souhaite découvrir les particularités comptables et juridiques propres au statut.
- **Animatrice de réseau**, capable d'animer divers évènements (salons, temps d'échanges inter SCOP/SCIC, réseaux ESS, temps forts avec des collectivités, CCI ...)
- **Réviseure** pour contrôler les bonnes pratiques de la SCOP, vérifier sa bonne gestion économique et financière, avec une attention particulière portée sur les spécificités SCOP, pour contrôler également la vie coopérative et la bonne application des statuts.

Ce métier "tout en un" demande une grande rigueur, une maîtrise des bases techniques, juridiques, stratégiques et comptables, mais également une bonne capacité d'écoute et de compréhension des besoins exprimés par les coopératives. Créativité, empathie, pédagogie et réactivité sont également des atouts qu'il convient de développer. Mes missions quotidiennes s'apparentent à celles des Délégués Territoriaux. Progressivement, je m'imprègne des enjeux des SCOP et apprends les différentes "ficelles" du métier.

---

<sup>2</sup> Nous verrons par la suite que toutes les Unions Régionales ne partagent pas ce fonctionnement et le grand Ouest a fait le choix d'avoir des Délégués « couteaux suisses » autrement dit, très polyvalents.

## **LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Forte de mes diverses expériences auprès des SCOP, j'ai décidé d'orienter le sujet de ce travail vers un tout autre statut, celui de la SCIC. En outre il se trouve que cet outil correspond et répond aux convictions qui m'habitent et cela m'a conforté dans mon choix de cette thématique pour mon mémoire.

Concernant la forme de la rédaction de ce travail, j'ai eu à cœur de rendre le sujet accessible à tous les lecteurs, de le rendre attrayant par l'emploi de citations « vivantes et authentiques » des personnes ayant participé à son élaboration. Je garde à l'esprit que la forme est aussi importante que le fond et que la rigueur est nécessaire pour rendre appréciable cette lecture. Enfin, j'ai également cherché à susciter la réflexion des lecteurs et lectrices, tout au long de ce travail.

Ce rapport est donc le fruit d'un croisement entre les entretiens de terrain auprès des collectivités, des dirigeants de SCIC et autres spécialistes, d'une bibliographie et d'une webographie très riche, de sources juridiques et de données internes. J'espère que la lecture de ce mémoire vous procurera autant de plaisir que j'en ai eu à le rédiger.

## Introduction

---

*« Si nous nous en persuadons, nous sommes capables d'être les artisans de notre destin, et, ce faisant, les artisans de notre société, de notre système économique, capables de changer l'aiguillage de notre monde ; de le conduire vers un horizon nouveau, social, écologique, équitable, solidaire... Ce ne sont pas des gros mots, ce sont des grands buts. Vous pouvez, nous pouvons changer la donne et construire un modèle économique qui cesse d'occulter l'homme et l'environnement au profit de l'argent, il suffit de se le dire et d'y croire. »*

PERRÉOL Didier, *Entreprendre pour un nouveau monde*, Neuilly-sur-Seine : Jacques-Marie Laffont Editeur, 2015, p.37. Collection *Economia Mundi*.

**C**ette citation de Didier PERREOL, pourrait être complétée par « non seulement d'y croire, mais aussi d'œuvrer chaque jour en ce sens ». Dans une certaine mesure, la SCIC se rattache à ces grandes finalités.

En effet, par le travail, par la mise en commun d'un même projet et par comparaison avec les autres formes coopératives, la SCIC peut réunir un grand nombre d'acteurs<sup>3</sup> désireux de répondre à un besoin non satisfait sur un territoire et toujours dans une dynamique de partage.

Mais au fond qu'est-ce qu'une SCIC ? A quoi sert-elle ? Qu'est-ce qui a pu motiver des acteurs à créer ce statut hybride, à mi-chemin entre l'association et la SCOP et longtemps considéré comme un « ovni » ? Dans quel cadre juridique s'inscrit-elle ? Quels types d'acteurs peut-elle réunir ? Ce cheminement de réflexion est primordial pour comprendre notre problématique centrale. C'est pourquoi nous allons maintenant présenter la genèse de ce statut ainsi que sa définition à travers son socle juridique.

### GENESE DE LA SCIC

La SCIC est un statut juridique relativement récent, puisque les premières réflexions à ce sujet furent élaborées à travers le réseau européen EMES<sup>4</sup> apparu dans la seconde moitié des années 1990. Ce réseau avait pour but de constater l'existence d'initiatives entrepreneuriales à visée sociale en Europe.

---

<sup>3</sup> Les autres familles de coopératives sont détaillées en ANNEXE n°1 p.105-106

<sup>4</sup> D'après leur site internet, ce réseau se définit de la manière suivante (traduit de l'anglais) : « EMES est un réseau de recherche établi entre centres de recherches universitaires et chercheurs indépendants dont le but a été, jusqu'à présent de mettre en place progressivement un corpus théorique international de savoir théorique et empirique, alliant plusieurs disciplines et méthodologies autour du concept de l'entreprise sociale, de l'économie solidaire, et de l'innovation sociale ». Source : <https://emes.net/?id=100>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

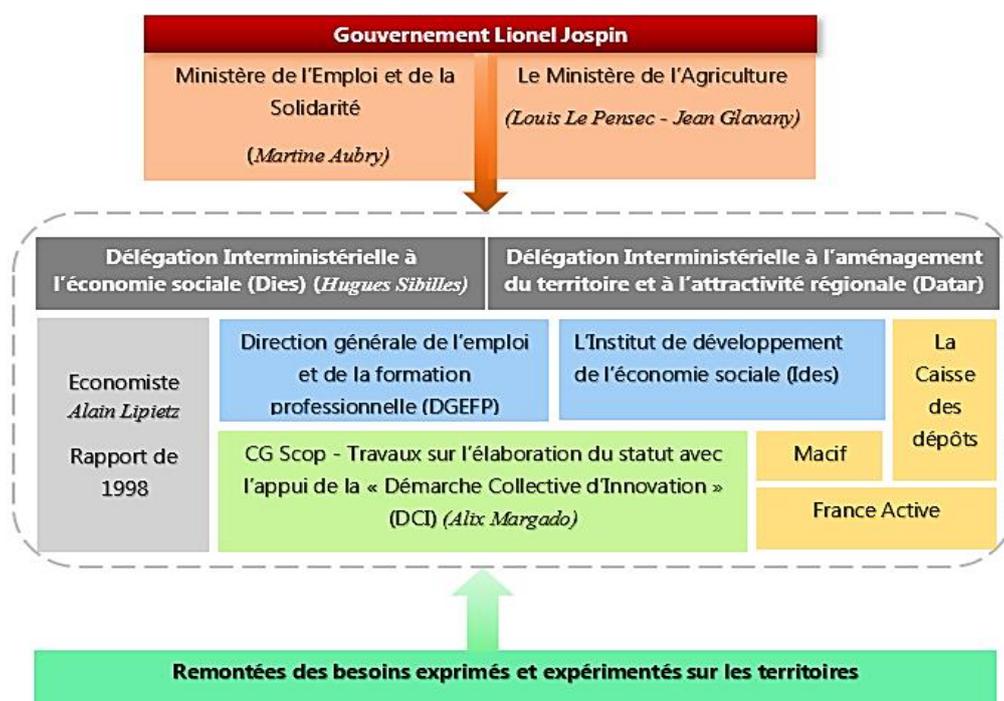
### Cas d'école axé sur la Bretagne

Au cours de cette décennie, de nombreux pays européens ont souhaité retravailler leurs statuts d'entreprise, afin de favoriser la création et le développement d'entreprises « à vocation sociale ».

Jean-François Draperi atteste de ce "tournant" de recherche entrepris par les Etats, dans ses écrits en 2016 :

*"L'évolution récente des statuts coopératifs de nombreux pays témoigne d'un assouplissement qui favorise la participation de membres ayant un statut différent des associés, souvent afin de faciliter le financement de la coopérative ou une diversification de ses activités. Dans ce mouvement d'ensemble, les SCIC sont les seules à internaliser la relation entre producteurs et consommateurs au sein d'une même entreprise et d'une même organisation. A ce titre, elles inaugurent un nouveau type d'entreprise".*

En France, l'aboutissement de cette démarche a mis autour de la table, de nombreux acteurs politiques et de nombreux réseaux, tels que la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP) (cf. schéma ci-dessous), qui ont œuvré à l'avènement de la SCIC.



**Figure 1 : Claire Landouer - Schéma représentatif du « puzzle » d'acteurs ayant œuvrés à l'élaboration du statut SCIC suite aux volontés bilatérales politique/empiriques des acteurs**

Source : Création de l'auteurice inspirée par les travaux d'Alain Lipietz commandités par Martine Aubry en 1998.

La CGSCOP ainsi que d'autres réseaux, s'est impliquée dans la création de ce nouveau statut via la mise en place d'une Démarche Collective d'Innovation (DCI). L'objectif de cette démarche expérimentale était tout d'abord d'esquisser les contours de ce que pourrait devenir "l'entreprise à but social" de demain. Alix Margado, alors Déléguée en charge de l'innovation sociale à la CGSCOP, précisait en 2007 que cette DCI était entièrement dirigée par la CGSCOP et non par le Mouvement associatif.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

La CGSCOP y voyait également un intérêt, car elle percevait en ce nouveau statut, un moyen d'ouvrir le sociétariat à divers parties prenantes, telles que les coopératives de producteurs et de consommateurs.

De plus, cela allait permettre aux associations désireuses de développer leur activité économique (au-delà de ce qu'autorisait leur statut), de trouver une solution à mi-chemin entre "la SCOP" pour la gestion et la pérennité du modèle économique et "l'Association" pour le partage étendu du projet et la richesse de la vie associative.

Jusqu'ici en effet, les associations n'avaient d'autre choix que de se transformer en SCOP. Or, ce modèle d'entreprise ne correspondait pas franchement à la vie associative et participative, le sociétariat de la SCOP étant majoritairement tourné vers ses salariés, alors que celui de la SCIC, ainsi que nous le verrons, se trouve réparti entre davantage d'acteurs, pouvant même intégrer des bénévoles.

S'appuyant sur la DCI, la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (DIES) a entériné les textes de loi. Ainsi, la loi encadrant la SCIC a été publiée le 17 juillet 2001 et a été complétée par un décret du 21 février de l'année suivante.

### DEFINITION DE LA SCIC

La SCIC est ainsi définie par l'article 19 quinquies de la loi de 2001 de la manière suivante :

*« Les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont des sociétés anonymes, des sociétés par actions simplifiées ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le code de commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Ces biens et services peuvent notamment être fournis dans le cadre de projets de solidarité internationale et d'aide au développement. »*

Cette définition nous renseigne sur les exigences inhérentes à la création d'une SCIC. En effet, celle-ci doit comporter une activité régie par le code de commerce et les biens ou services qu'elle vend doivent générer un « intérêt collectif » et présenter « un caractère d'utilité sociale »<sup>5</sup>.

Favoriser le développement de l'entrepreneuriat social est au cœur de la politique des collectivités publiques pour qui, les entreprises sociales vraiment efficaces sont celles dont le mode de management et de gestion permettra de faire du lien avec les organisations publiques ou privées, que ce soit à but lucratif ou non.

Il est clair que les collectivités souhaitent de plus en plus élargir le "marché du social" en permettant aussi aux SCIC d'ouvrir leur sociétariat à des investisseurs privés. (Glemain, Richez-Battesti, 2018).

Au-delà de leur volonté de développer les entreprises à but social, les collectivités disposent maintenant d'une spécificité juridique qui leur permet de s'approprier ce nouveau statut ouvert et polyvalent et de

---

<sup>5</sup> Voir définition de l'utilité sociale en ANNEXE n°2 p.106

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

devenir actrice au cœur de la SCIC. Cette spécificité intéressera tout particulièrement notre étude. Nous verrons en effet, que les collectivités peuvent être à l'initiative ou se joindre à des projets de SCIC, lorsqu'elles jugent cohérent de s'y impliquer et comment elles peuvent apporter leur appui aux projets de diverses manières.

#### SOCLE JURIDIQUE DE LA COOPERATIVE SCIC

En premier lieu, et pour bien comprendre ce qu'est « l'outil SCIC », nous allons nous pencher sur son socle juridique. Par la suite, nous examinerons comment des collectivités publiques peuvent intégrer le capital social d'une SCIC.

Mais au préalable, il est important de rappeler la définition juridique dans laquelle s'inscrit la SCIC, c'est-à-dire celle des coopératives, notamment en reprenant l'article 1 de la loi n°47- 1775 du 10 septembre 1947 qui définit une société coopérative et ses principes fondateurs comme suit :

*“La coopérative est une société constituée par **plusieurs personnes volontairement** réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires. Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants :*

- ***une adhésion volontaire et ouverte à tous,***
- ***une gouvernance démocratique,***
- ***la participation économique de ses membres,***
- ***la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives.***

*Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale. Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres, sous réserve de l'article 16.”*

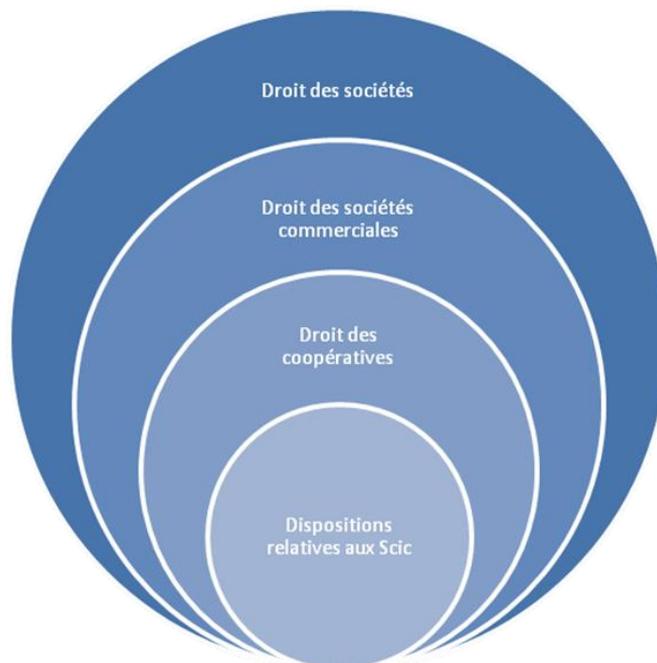
L. n°47-1775 du 10 sept. 1947 portant statut de la coopération, art. 1er

Par ailleurs, l'article 2 précise que : « *Les coopératives sont régies par la présente loi sous réserve des lois particulières à chaque catégorie d'entre elles.* » (Ibid.)

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

A l'image des poupées russes imbriquées les unes dans les autres, le schéma ci-dessous illustre la superposition des différentes règles de droit applicables dans les SCIC.



**Figure 2 : Schéma d'imbrication des droits et dispositions relatives aux SCIC**

Source : Gaël Hénaff cours de droit des coopératives 2019

En premier lieu, il faut se référer aux règles spéciales et applicables aux SCIC, puis au Code de commerce et des sociétés, car les SCIC sont également des sociétés commerciales. Il est également important de se référer à la loi du 10 septembre 1947 propre aux sociétés coopératives (cf. article 19 terdecies de la loi 47-1775).

Chronologiquement parlant, les spécificités relatives au statut SCIC sont apparues avec la loi du 17 juillet 2001. Ces règles ont grandement évolué dans le temps. Par exemple, la loi du 22 mars 2012 supprime l'agrément préfectoral dans le processus de la création de SCIC<sup>6</sup> et facilite l'accès des acteurs publics au sein des SCIC. La dernière loi qui a eu un impact notable sur l'encadrement juridique des SCIC est la loi du 31 juillet 2014, portant sur l'ESS.

De façon plus illustrative, la SCIC telle que son nom l'indique, peut se définir en trois éléments<sup>7</sup> :

<sup>6</sup> « Cette suppression simplifie la création et la transformation en SCIC. Elle permet aux collectivités publiques de participer dès la création au capital de la SCIC alors qu'elles ne pouvaient le faire normalement qu'après obtention de l'agrément, puisqu'il est interdit à une collectivité publique d'entrer au capital d'une société commerciale qui n'a pas le statut de SCIC. » source : <http://www.rtes.fr/suppression-de-l-agrement-prefectoral-pour-les-SCIC>.

<sup>7</sup> Source : <http://www.les-SCIC.coop/sites/fr/les-SCIC/les-SCIC/qu-est-ce-qu-une-SCIC.html>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

- Elle est avant tout **une société de personnes**<sup>8</sup> prenant une forme commerciale, soit de type Société Anonyme (SA), ou bien de Société par Actions Simplifiées (SAS) ou bien encore de Société à Responsabilité Limitée (SARL).

Tout comme une entreprise classique et commerciale, son immatriculation est enregistrée au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS). Elle est donc également soumise à l'impôt sur les sociétés sur les sommes versées en tant que dividendes, excepté pour les montants réinvestis dans le développement de la coopérative. Elle doit aussi, à l'image des autres sociétés commerciales, faire preuve d'une bonne gestion de son activité et respecter les règles relatives à la comptabilité commerciale.

Par ailleurs, toute entreprise ou association souhaitant se transformer en SCIC conserve son immatriculation. Autrement dit, la transformation n'entraîne pas la création d'une nouvelle personne morale. A noter que la transformation d'association préexistante permet de bénéficier de la législation sur les baux commerciaux.

- La SCIC est aussi **une coopérative** devant respecter les principes coopératifs à savoir :
  - ✓ Une personne égale une voix en Assemblée Générale (AG)<sup>9</sup>.
  - ✓ Un capital social variable, ce qui permet la libre entrée et sortie des sociétaires au cours de la vie de l'entreprise. Ce capital social est composé de parts sociales ayant une valeur nominale statutaire<sup>10</sup>.
  - ✓ Une mise en réserve des excédents produits au cours de l'exercice comptable. Une SCIC doit affecter au minimum **57,5%** de son résultat en réserves impartageables. Ce taux peut être augmenté jusqu'à 100% suite à une décision d'AG ou si les statuts le prévoient. Cette part régulièrement affectée aux réserves a pour but de renforcer la pérennité du modèle et est déductible de l'Impôt sur les Sociétés (IS).
  - ✓ En parallèle, la SCIC est soumise à la révision quinquennale qui a pour objet l'analyse de l'évolution du projet coopératif, à travers notamment la lecture des rapports annuels de gestion.

---

<sup>8</sup> L'article 1832 du Code civil définit la société comme le fait, pour plusieurs personnes, « d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». La constitution d'une société implique également la contribution aux pertes par les associés. La société de personnes est une société au sein de laquelle l'*intuitu personae* est fort. Cela signifie que l'entreprise est constituée en raison de la personnalité de ses fondateurs, qui, volontairement souhaitent en limiter l'accès aux tiers.

<sup>9</sup> Dans le cas des SCIC il est possible de transférer ce principe à des collèges de parties prenantes du projet sous la forme : un collègue = une voix. Par ailleurs, la modalité de calcul des voix au sein de ces collèges peut être affinée en pourcentage réel des votes ou à la majorité selon les statuts (ex : si 51% des voix sont pour, le collègue entier représente une voix pour, ou les statuts peuvent prévoir que seulement 51% soit comptabilisé).

<sup>10</sup> Fixée dans les statuts.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

- Pour finir, la SCIC est également **d'intérêt collectif**. L'intérêt collectif étant défini par le Mouvement comme : « *l'intérêt par lequel tous les associés et l'environnement peuvent se retrouver autour d'un objet commun en organisant une dynamique multi parties-prenantes.* »<sup>11</sup>.  
D'un point de vue juridique, l'intérêt collectif se définit à travers l'aptitude de la SCIC à accueillir des associés de tous horizons, en garantissant notamment au moins trois catégories d'associés dans la structure :
  - producteur du bien ou du service,
  - bénéficiaires du bien ou du service et
  - au minimum une troisième catégorie au choix.

Parmi les autres constatations concernant les SCIC :

- Bien qu'il n'y ait pas d'obligation juridique ou légale, la plupart des SCIC sont **ancrées sur un territoire** où elles répondent à un besoin qui était jusqu'alors non satisfait. Par exemple, la SCIC ENERGIES RENOUVELABLES PAYS DE RANCE, spécialisée dans la filière bois, concentre son activité sur le Pays de la Rance et la SCIC COAT BRO MONTRIOULEZ dans la même filière, travaille sur le Pays de Morlaix. Les SCIC peuvent aussi être présentes dans une communauté professionnelle. Dans notre exemple, les deux SCIC de la filière bois se retrouvent au sein de l'Association Régionale COAT NERZH BREIZH.
- A l'image de la ruche, **les SCIC essaient** bien souvent leurs compétences et leurs expériences **pour aider à la création d'autres initiatives** en SCIC sur d'autres territoires. Pour reprendre l'exemple précédent, c'est grâce aux conseils de la SCIC ENR PAYS DE RANCE que la SCIC COAT BRO MONTRIOULEZ a pu se constituer.
- Elles peuvent mener une action **pour un public spécifique**, comme l'illustre bien la SCIC « EN JEUX D'ENFANCE » de Landerneau, ciblant indirectement les jeunes enfants et les parents, via un accompagnement à la parentalité.

---

<sup>11</sup> Pour des informations complémentaires voir vidéo : <http://www.les-SCIC.coop/sites/fr/les-SCIC/les-SCIC/qu-est-ce-qu-une-SCIC.html>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Cas d'école axé sur la Bretagne

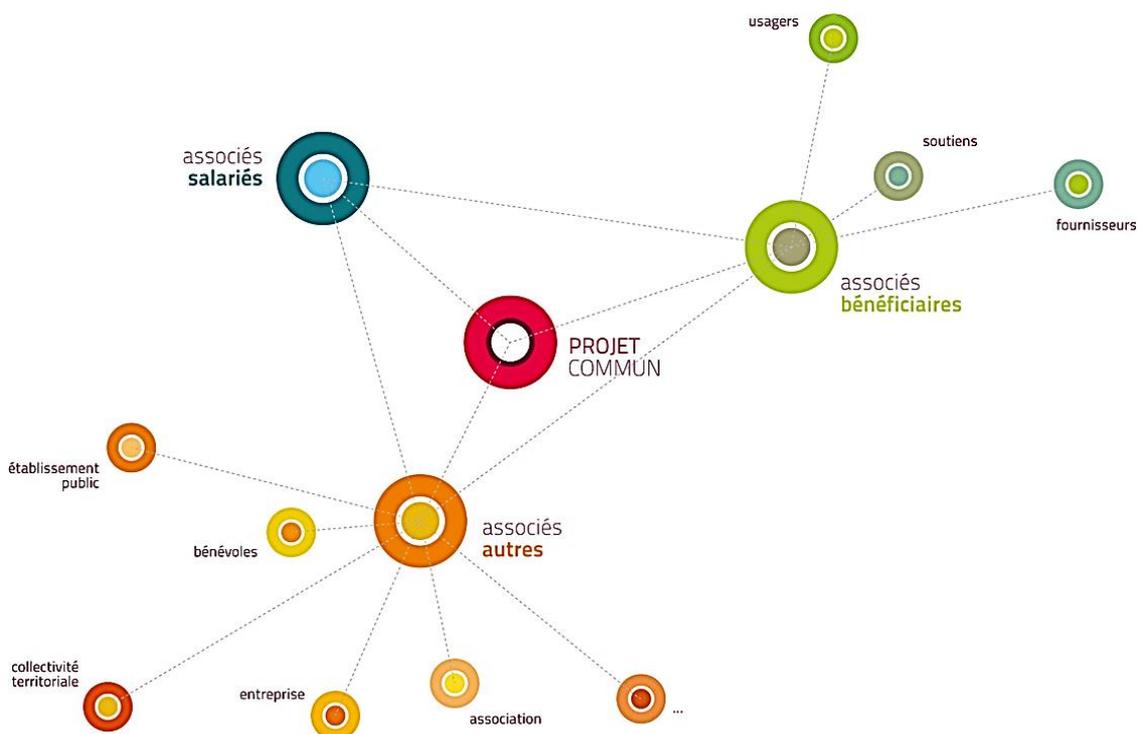
### LES ACTEURS DE LA SCIC

L'outil SCIC peut englober tous types d'activités rendant services aux organisations ou aux individus. Ce statut juridique peut donc être réellement perçu comme "un hybride" car il permet d'associer toute personne physique ou morale, de droit privé ou de droit public, autour du projet commun qu'il anime.

En revanche nous rappelons, comme énuméré ci-dessus, que pour se constituer, la SCIC doit impérativement comporter :

- ✓ **Des salariés** et à défaut, **des producteurs du bien ou du service** commercialisé par la SCIC,
- ✓ **Des bénéficiaires**<sup>12</sup> (clients, fournisseurs, bénévoles, collectif de toute nature...)
- ✓ Obligatoirement **un troisième type d'associés**, selon la portée du projet de la coopérative : entreprises privée, association, profession libérale, financeurs, collectivités territoriales...

Le Schéma suivant illustre les trois catégories au minimum d'associés devant être définies pour constituer les parties prenantes du projet commun de la SCIC :



**Figure 3 : Schéma représentant les trois catégories d'associés requises au minimum pour préconfigurer une SCIC**

Source : *Ibid.*

<sup>12</sup> Si nous reprenons l'exemple de la SCIC EN JEUX D'ENFANCE, les jeunes enfants sont les bénéficiaires directs du service rendu par la SCIC, toutefois ce sont leurs parents qui siègeront en tant que bénéficiaire au sein de la gouvernance. Par ailleurs, dans le cadre de ce travail nous emploierons exclusivement le terme "bénéficiaire" qui ne s'apparente pas aux « client » à connotation du secteur privé, ou aux « usagers » terme employé par le secteur public.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

Une ou plusieurs personnes morales de droit public ont la capacité juridique d'entrer au sein du capital social d'une SCIC. Le tableau ci-dessous, nous présente diverses catégories.

✓ <b>L'Etat</b>	<i>A titre d'exemple, l'Etat a contribué à l'augmentation du capital social de la SCIC #APTIC en 2019<sup>13</sup> et avait également pris des parts au sein de la SCIC La MedNum en 2017<sup>14</sup>.</i>
✓ <b>Les collectivités territoriales et leurs groupements<sup>15</sup> :</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commune</li><li>• Département</li><li>• Région</li><li>• Les collectivités à statut particulier et celles d'outre-mer</li></ul>
✓ <b>Les Établissements Publics Territoriaux (EP)</b>	

**Figure 4 : Claire Landouer - Tableau récapitulatifs des différentes catégories de personnes morales de droit public et leur capacité juridique à entrer au sein d'une SCIC**

Source : Création de l'auteurice en appui avec un document juridique interne de la CGSCOP

D'une manière générale, les collectivités sont nombreuses à avoir participé à des projets en SCIC de leur territoire.

Un rapport du Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire (RTES) de 2015<sup>16</sup> nous informe qu'en 2012, **40%** des SCIC comptaient au moins une collectivité dans leur capital social. En 2018, ce chiffre semble ne pas avoir évolué<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> Voir arrêté ministériel du 19 avril 2019 :

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=FF72D2B6FED2ACBB03F6E370EA025D11.tplqfr32s\\_3?cidTexte=JORFTEXT000038410058&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000038409666](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=FF72D2B6FED2ACBB03F6E370EA025D11.tplqfr32s_3?cidTexte=JORFTEXT000038410058&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000038409666)

<sup>14</sup> Voir arrêté ministériel du 27 avril 2017 :

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=2BF0294314F28A0A0D26A8E92FA400E4.tpdila19v\\_2?cidTexte=JORFTEXT000034485240&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000034484836](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=2BF0294314F28A0A0D26A8E92FA400E4.tpdila19v_2?cidTexte=JORFTEXT000034485240&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000034484836)

<sup>15</sup> Nous vous recommandons de consulter l'ANNEXE n° 3 p. 107-108 afin de comprendre l'impact de la loi NOTRe de 2015 sur ces acteurs publics.

<sup>16</sup> Source : Document publié par l'Avisé « Les Scic et les collectivités > Points de repères » (2015) :

[http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/media/documents/docs-juridique/Reperes\\_SCIC\\_collectivites\\_2015.pdf](http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/media/documents/docs-juridique/Reperes_SCIC_collectivites_2015.pdf)

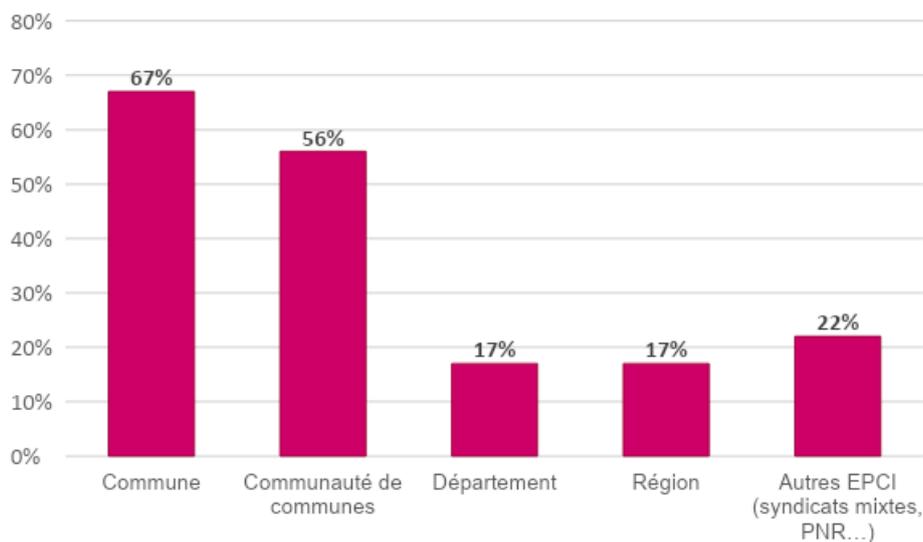
<sup>17</sup> Source : Article intitulé « La CG Scop se réjouit d'une progression "assez considérable" de l'emploi dans les Scop et les Scic » paru le 3 juillet 2018 sur le site de la Banque des Territoires (Caisse de dépôts).

<https://www.banquedesterritoires.fr/la-cg-scop-se-rejouit-dune-progression-assez-considerable-de-lemploi-dans-les-scop-et-les-scic>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

Ce même rapport met en lumière les différentes collectivités présentes au sein des SCIC, à travers le graphique (ci-dessous).



**Figure 5 : Les types de collectivités associées aux SCIC en 2015**

Source : document publié par l'Avise en note de bas de page.

Ce graphique permet de constater une grande propension des communes et des communautés de communes à s'associer au projet de SCIC sur leur territoire. A ce sujet, il n'est pas rare d'avoir plusieurs communes et une communauté de communes au sein d'une SCIC.

En effet, si nous additionnons le total des pourcentages, nous obtenons un résultat supérieur à 100%, cela traduit la présence de plusieurs acteurs publics au sein des mêmes SCIC. Ce phénomène peut être en partie lié à la complémentarité de leurs champs respectifs de compétences. Le Département et la Région couvrent, quant à eux, des domaines plus vastes et une échelle plus importante.

S'il est intéressant de noter que de nombreuses entités publiques sont présentes au sein de SCIC, il est toutefois important de faire preuve de prudence car à la lecture de ce graphique, nous ne savons pas si le titre : « les types de collectivités associées aux SCIC », traduit une prise de part réelle au sein du capital social des SCIC.

Aussi faut-il garder à l'esprit que ce graphique est sorti la même année que la mise en place effective de la loi NOTRe et qu'il aurait été intéressant d'observer, via une mise à jour des données, les répercussions de cette loi sur l'implication des acteurs publics à être partie prenante de SCIC.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

A ce sujet, la CGSCOP constate que la loi NOTRe a plutôt freiné les départements et encouragé les intercommunalités.<sup>18</sup> En effet, cette loi a retiré certaines compétences au Département, telle que la compétence économique. En outre, la responsable du Département que nous avons interrogé au cours de l'enquête nous a fait part d'un grand bouleversement qui s'est soldé, selon elle, par de la transversalité des compétences en prônant l'ESS comme liant. Cette collectivité a dû faire preuve de créativité pour continuer de s'investir, en usant d'autres fonctions complémentaires.

La loi NOTRe a parallèlement donné plus de latitude aux petites communes et agglomérations pour répondre aux besoins exprimés sur leur terrain, en créant une nouvelle dynamique axée vers le « faire avec » les acteurs du territoire. Ainsi, elles ont pu devenir à la fois actrices et animatrices du changement.

Maintenant que nous avons présenté le cadre historique dans lequel a émergé « l'outil SCIC », le socle juridique dans lequel il s'inscrit et constaté par les données chiffrées l'implication des collectivités au sein des projets SCIC à l'échelle territoriale et nationale, nous pouvons examiner la cristallisation de la réflexion qui a servi à l'élaboration de ce travail.

### LES CONSTATATIONS SUR LA SCIC : BASES DE NOTRE ETUDE

C'est en effet, au cours de formations collectives dispensées par l'URSCOP Ouest, que nous avons pu constater certaines facettes inhérentes au format SCIC recherchées par les entrepreneurs pour abriter leur projet. Les éléments liés à l'outil juridique SCIC et qui ont pu être constatés sont les suivants :

- Elle intéresse de plus en plus les « porteurs de projets »,
- Elle répond à une nouvelle vision plus participative du travail, en rassemblant diverses parties prenantes, telle qu'une collectivité territoriale, autour d'un même projet de territoire,
- Elle invite à une gestion, à une gouvernance et à une répartition plus équitable des ressources,
- Elle est appréhendée de diverses manières par les permanents du Mouvement.

Au cours d'un séminaire rassemblant l'ensemble des permanents à Paris, nous sommes aperçus, que la SCIC n'était pas encore perçue de la même manière par tous. Après un échange, durant ce séminaire, avec Monsieur Aurélien DENAËS, Dirigeant de la SCIC CASACO (espace de coworking à Paris) et, après en avoir discuté en interne avec l'équipe de permanents, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait de nombreuses pistes à explorer sur ce sujet. Nous avons par la suite pris la décision d'orienter notre étude en explorant une possibilité encadrée par la législation<sup>19</sup> qui est le partenariat entre SCIC et Collectivités territoriales.

---

<sup>18</sup> Voir : <https://www.banquedesterritoires.fr/la-cg-SCOP-se-rejouit-d-une-progression-assez-considerable-de-emploi-dans-les-SCOP-et-les-SCIC>

<sup>19</sup> Pour plus d'information juridique et technique sur le sujet, vous referez directement à la première partie du chapitre 3.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Depuis la modification de la loi ESS de 2014, une ou plusieurs collectivités peuvent détenir jusqu'à 50% du capital social d'une SCIC. Cependant, celles-ci ne sont aucunement obligées de prendre des parts et nous verrons qu'elles peuvent aider par d'autres moyens (mise à disposition de matériel, accession facilitée à du foncier au cœur d'une ville, obtention de subventions d'aide au démarrage de l'activité...). Aussi, elles n'ont de raison « d'être à l'initiative » ou de « se greffer à un projet de SCIC » que si ce dernier est en adéquation avec un ou plusieurs de leur champ de compétences et sur un territoire correspondant à celui qu'elles administrent.

Progressivement le cheminement de questions s'est précisé. Voici quelques exemples qui ont alimentées la réflexion :

- *Quels sont les intérêts d'un acteur public à initier ou accompagner la création d'un projet en SCIC ?*
- *Dans le cas où la SCIC n'a pas d'intérêt à recourir aux acteurs publics, quelles sont les autres alternatives ? (Ex : Société d'Économie Mixte, Service d'Intérêt Économique Général)*
- *De quelle nature peut être le soutien d'une collectivité et à quel niveau d'importance ?*
- *Existe-t-il des secteurs d'activité spécifiques pour les projets de SCIC appuyés par un ou plusieurs acteurs publics ?*
- *Quels sont les "points de blocages" qui peuvent interférer dans la création, l'accompagnement et la promotion des SCIC par les acteurs publics ?*
- *Comment l'acteur public peut-il savoir s'il est opportun pour lui de se greffer à un projet SCIC émanant d'initiatives citoyennes ou autres ? Quelles sont les questions qu'il doit se poser au préalable ?*
- *Les porteurs de projets font-ils la démarche d'aller sonder les acteurs publics en tant que parties prenantes au projet lorsque cela pourrait être cohérent de le faire ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?*

La liste de ces questionnements reste ouverte.

### DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE

C'est grâce à l'appui de nombreuses personnes, notamment de Monsieur Willy PATSOURIS, *Directeur* de l'Union Régionale des SCOP, de Monsieur Gaël HENAFF, *Professeur de Droit privé* et superviseur du mémoire, de Monsieur Benjamin ORAIN, *Délégué* et tuteur professionnel et de celui de nombreux autres collègues, que nous avons pu rassembler les idées, enrichir le questionnement et faire émerger la problématique centrale qui est la suivante :

***Quelle est la propension des collectivités territoriales pour s'engager dans la création, la co-construction, l'accompagnement et la promotion des SCIC ?***

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

A présent, nous allons comprendre en quoi il est pertinent de se pencher sur cette problématique en s'appuyant sur quelques données issues du Mouvement et quelques exemples de projet SCIC.

#### LA SCIC : UN STATUT OUVERT A TOUS LES POSSIBLES

Au 31 décembre 2018, la Confédération Générale des SCOP dénombre 866 SCIC (adhérentes et non adhérentes) représentant 6 356 emplois. Les SCIC sont présentes dans de nombreux domaines et répondent à des besoins exprimés sur les territoires.

Par exemple, un Café-Épicerie implanté dans un centre-bourg peut devenir un espace de partage pour les administrés, puisqu'il s'agit d'une coopérative fondée à l'initiative des administrés de la commune, dont l'objet est de **créer un espace convivial qui dynamisera le lien social** (le commerce de proximité invitant au "bien-être" et proposant un espace dédié à la culture et au partage d'activités créatives...). Nous verrons ultérieurement qu'une des SCIC interrogée au cours de notre étude remplit ce rôle au sein de sa commune.

Karl Polanyi témoigne que l'économie solidaire repose sur une économie basée sur une richesse de principes pour lesquels des logiques d'échange cohabitent avec des logiques domestiques de redistribution et de réciprocité (2011). Pour faire vivre cette économie, il faut veiller à garder une **approche démocratique dans la gestion des organisations** mises en place au sein des SCIC. En tant que groupement de parties prenantes et en tant qu'entreprise, la SCIC est intrinsèquement dépassée par son projet car il fait d'elle "**un outil au service du développement des personnes et du territoire**".

#### LA SCIC : UNE REFLEXION EN CONSTANTE EVOLUTION

Pour mener à bien leur objectif, les SCIC doivent veiller à l'animation de leur sociétariat, à la gouvernance mise en place et à conserver l'intérêt collectif. C'est pourquoi elles mènent une réflexion sans cesse renouvelée sur leur projet et la manière dont elles le font vivre (Drapéri, Margado, 2016). Ici, un parallèle pourrait être fait avec la mise en place des politiques de gestion des territoires par les collectivités, qui sans cesse réinterrogent leur manière de co-construire les projets de territoires avec leurs plus proches concitoyens. Par ailleurs, les SCIC soutiennent de nombreux enjeux que n'ont pas directement les autres formes coopératives et plus particulièrement celui de l'animation d'un sociétariat regroupant divers acteurs motivés à la fois par leurs intérêts individuels et collectifs. Ces coopérateurs doivent œuvrer tous ensemble dans l'intérêt collectif, quand bien même celui-ci serait légèrement différent du leur.

Aussi, face à ces distorsions d'intérêt, les dirigeants de SCIC doivent bien souvent redoubler d'effort en stratégie de management et de communication et s'appuyer sur des outils de prises de décisions participatifs, pour entretenir un bon climat social et l'implication de tous (Pezzini, Zandonai, 2010 ; Manoury, Burrini, 2001).

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

La SCIC, avec sa philosophie participative basée sur le multi-sociétariat a donc pour but de développer une vraie dynamique économique et se situe au carrefour entre l'association et la coopérative. Mais elle a aussi vocation à vendre un bien ou un service et à générer assez de résultat pour assurer sa pérennité.

Nous avons constaté que le collectif pouvait être constitué de divers acteurs et que la dynamisation de ce collectif était également un pilier central. Nous avons également souligné qu'il était nécessaire de les impliquer au sein du projet collectif, en trouvant un certain équilibre dans la gouvernance et en favorisant le consensus entre intérêt commun et individuel.

Nous voulons enfin souligner que l'objet d'une SCIC peut également **contribuer au développement d'une politique publique** à travers une co-construction du projet avec une ou plusieurs collectivités territoriales en son sein, lorsque le projet porté est en adéquation avec un ou plusieurs champs d'intervention de ces dernières.

A l'inverse, les collectivités publiques peuvent également être à l'initiative de projet sous statut SCIC. Elles peuvent les accompagner et y prendre des parts, mais n'y sont aucunement obligées. Nous verrons qu'à défaut, elles peuvent aussi les accompagner via des investissements liés au démarrage et tout au long de la vie de l'entreprise, bien qu'il faille garder à l'esprit que la SCIC est un modèle qui est voué à s'indépendantiser financièrement.

## LES RELATIONS SCIC & COLLECTIVITES EN BRETAGNE

Dans le cadre de l'enquête que nous avons menée sur le terrain, nous allons explorer les relations entre les SCIC et les Collectivités bretonnes et tenter de répondre à la problématique.

Dans ce but, en première partie, nous analyserons, à partir des statistiques de l'URSCOP Ouest et de la CGSCOP, la répartition des SCIC en Bretagne et des emplois qu'elles induisent. Nous détaillerons quelques acteurs ESS Bretons parmi tous ceux qui accompagnent la création des SCIC (Politique ESS : volet SRDESS<sup>20</sup> dans le cadre général du SRDEII<sup>21</sup> en Région Bretagne, 54 EPCI bretonnes, Services de l'Etat : DIRECCTE, Préfectures, écosystème des financeurs : BPI, CDC, Réseau France Active...)

La deuxième partie rendra ensuite compte de la méthodologie de l'enquête, des résultats obtenus, issus des échanges avec les diverses parties prenantes. Nous verrons que l'enquête qualitative, réalisée sous la forme d'entretiens semi-directifs auprès de collectivités, de dirigeants, de salariés de SCIC et d'acteurs externes nous apportera de nouvelles pistes de réflexion.

---

<sup>20</sup> Schéma Régional de l'Économie Social et Solidaire

<sup>21</sup> Schéma régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

La troisième partie du mémoire suggèrera des améliorations possibles.

Nous concluons enfin en nous rappelant les points clés qui ont été abordés dans notre travail et en ouvrant une parenthèse sur ce que pensent les personnes interrogées de l'avenir de la SCIC et des secteurs d'activités émergents. Cette ouverture se fera sur des thématiques similaires, rencontrées dans d'autres régions de France.

La finalité de ce travail pourra ainsi servir à :

- **Informé et acculturer** les acteurs,
- **Constater l'évolution** du modèle coopératif SCIC, 17 ans après la promulgation de ce nouveau statut,
- **Rassembler les acteurs** autour de la question de la SCIC, afin qu'ils prennent conscience de l'existence et/ou de la nécessité de l'outil, au regard de certains projet de territoire.

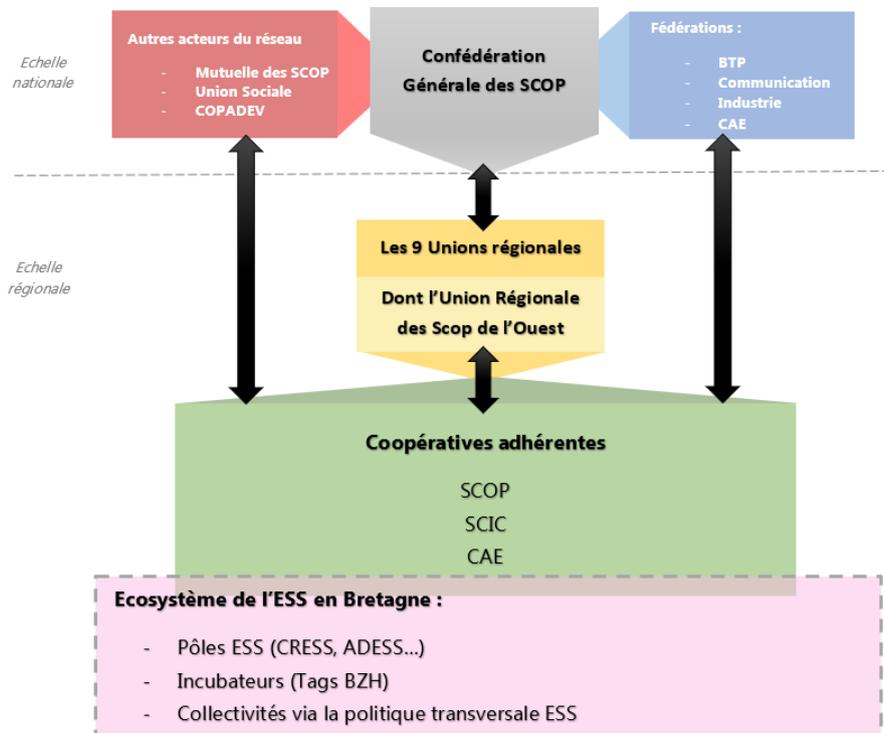
## CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'ÉCOSYSTÈME DU TERRITOIRE BRETON

Ce chapitre va présenter d'abord certains acteurs tels que le Mouvement et les Collectivités territoriales ainsi que les outils et processus qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de la création/transformation en SCIC. Il visera dans un second temps, à nous forger une idée du terrain d'étude d'un point de vue quantitatif, à travers la représentation chiffrée de la concentration des SCIC et des emplois qu'elles génèrent, puis qualitatif, via une représentation du maillage des acteurs de l'ESS qui œuvrent dans la mise en place et l'accompagnement de SCIC sur le territoire.

### I) COMPARAISON TERRITOIRE NATIONAL/BRETAGNE

#### 1.1) Présentation du Mouvement et articulation avec les UR

Afin de mener à bien sa mission d'accompagnement dans les différentes typologies de création de SCIC que nous verrons plus en détail, nous pouvons représenter le Mouvement et ses acteurs de la manière suivante :



**Figure 6 : Claire Landouer - Organisation du Mouvement et des acteurs interne et externes allant du national à la Bretagne**

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

A l'échelle nationale, dans l'accompagnement à la création et dans le suivi post-crédation, L'URSCOP OUEST peut compter sur :

- Les compétences juridiques de la CGSCOP,
- Les Fédérations rattachées (si le secteur d'activité est en lien avec la Fédération du BTP, de la Communication, de l'Industrie ou de celle dernière-née des CAE),
- Son réseau de spécialistes assurant des prestations sociales propres au Mouvement (celles-ci seront proposées de façon systématique aux nouvelles coopératives adhérentes).

A l'échelle régionale, l'UR peut s'appuyer sur :

- Ses compétences et expériences propres,
- Son réseau de coopératives adhérentes,
- Le riche écosystème ESS breton.

Le Mouvement perdure grâce aux cotisations des adhérents calculées au prorata de leur chiffre d'affaires et de leur valeur ajoutée dégagée sur l'exercice.

Cette cotisation a trois fonctions :

- ✓ 1/3 est distribué à la CGSCOP qui a pour mission de défendre les droits des adhérents à travers des actions de lobbying.
- ✓ 1/3 est attribué dans les outils d'appui financier du réseau (Socoden, prêt participatif ou SCOPInvest, fonds propres pour renforcer les apports personnels et autres outils co-construits par les régions).
- ✓ 1/3 revient à l'UR pour assurer son fonctionnement.

Chaque Union Régionale adopte son mode de fonctionnement. Ainsi, au sein de l'URSCOP Ouest, les délégués sont des généralistes. Ils sont tous en capacité de créer, d'accompagner, d'animer, d'auditer les SCOP du réseau.

Concernant la création et l'accompagnement des SCIC, l'analyse de données qui va suivre, montrera que l'URSCOP Ouest réalise en majorité des créations *ex nihilo* et des transformations d'associations en SCIC.

En termes d'emploi, la taille de l'association à transformer ou son potentiel de création d'emploi *a posteriori*, demeure un critère non négligeable. En revanche, cela ne veut pas dire que l'URSCOP Ouest n'accompagne pas également des transformations d'associations de taille ou de potentiel de création d'emploi moindre.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

A présent, nous allons analyser les données quantitatives issues des bases de données du Mouvement. Nous partirons de l'échelle nationale, puis nous nous concentrerons sur le « Grand Ouest »<sup>22</sup> et enfin sur notre terrain d'étude, la région Bretagne.

La carte du « Grand Ouest » présentée ci-dessous, permet de distinguer les SCIC adhérentes (en bleu) des SCIC non adhérentes (en violet) du Mouvement. Ainsi, l'URSCOP Ouest dénombre 48 SCIC adhérentes et 64 SCIC non adhérentes. Cet ensemble représente un total de 112 SCIC réparties sur le Grand Ouest et confère à l'URSCOP Ouest un pourcentage proche de 43% de SCIC adhérentes.

Ce pourcentage avoisine celui calculé à l'échelle nationale (48% SCIC adhérentes sur l'ensemble) et confère à l'URSCOP Ouest une certaine dynamique en termes de concentration de SCIC adhérentes au Mouvement.



**Figure 7 : Cartographie des SCIC adhérentes et non adhérentes du « Grand Ouest »**

*Cartes issues des données mises à jour à L'URSCOP Ouest au 31/12/2018*

<sup>22</sup> Ici le « Grand Ouest » correspond au périmètre affilié à l'URSCOP Ouest regroupant la Normandie, la Bretagne et les Pays-de-la-Loire.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

Parmi les trois régions affiliées à L'URSCOP Ouest, la Bretagne tire cette moyenne vers le haut, car elle concentre à elle seule 44,6% des SCIC (comprenant les adhérentes et les non adhérentes du « Grand Ouest ») au sein desquelles près d'une SCIC sur deux est adhérente (48%).

Un point est à mentionner : il s'agit des limites de ces données, notamment dans la manière dont elles sont comptabilisées dans l'ensemble des tableaux d'analyse de cette sous-partie. En effet, entre l'URSCOP Ouest et la CGSCOP, certaines distorsions peuvent apparaître, notamment dans le retraitement des données sur les emplois, selon qu'ils sont considérés en nombre de salariés ou en Emploi à Temps Plein (ETP). Nous tenons aussi à préciser que les SCIC radiées sont exclues de nos modes de calcul.

LES SCIC ADHERENTES SONT DAVANTAGE EMPLOYEUSES QUE LES NON-ADHERENTES

SCIC - Nbr	Adhérentes		Non adhérentes		Total	
	Nbre	Emplois	Nbre	Emplois	Nbre	Emplois
National	417	3761	449	2595	<b>866</b>	<b>6356</b>
Ur Ouest	48	567	64	438	<b>112</b>	<b>1005</b>
Bretagne	24	492	26	311	<b>50</b>	<b>803</b>

**Figure 8 : Tableau des SCIC adhérentes et non adhérentes du national à la Bretagne**

Source : retraitement des données internes à la CGSCOP et à l'URSCOP Ouest

Depuis 2002 et en comptabilisant les SCIC « éteintes »<sup>23</sup>, la CGSCOP dénombre un total de 1099 SCIC créées<sup>24</sup>. Au 31 décembre 2018, 866 SCIC sont recensées à la CGSCOP comme étant réellement en activité et couvrent un total de 6 356 emplois.

## 1.2) Les typologies de création de SCIC, focus sur “les adhérentes”

COMPARAISON DES MODES DE CREATION : CREATION EX-NIHILO, TRANSFORMATION, TRANSMISSION, REPRISE

Avant de passer à l'analyse nous jugeons judicieux d'expliquer plus en détail ces différents modes de création :

- **la création ex. nihilo** : lorsque les fondateurs partent de « zéro ». Autrement dit, ils ne bénéficient pas d'un rachat de parts sociales d'une société préexistante ou d'un rachat de fonds de commerce. Il s'agit d'un mode de création qui va de l'idée des porteurs de projets jusqu'à sa concrétisation.

<sup>23</sup> Il s'agit de SCIC n'étant plus en activité et qui sont soit liquidées soit en cours de liquidation.

<sup>24</sup> Pour observer la progression de SCIC créées entre l'officialisation du statut et 2016 à l'échelle nationale se référer à l'ANNEXE n°4 p.108.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

- **la transformation** : il s'agit d'une modification du statut juridique de l'entreprise ou de l'association, dans le but d'adapter son mode de fonctionnement pour les diverses parties prenantes au sein de l'organisation.
- **la transmission** : la transmission d'entreprise revient à un transfert de l'entreprise entre le dirigeant et ses salariés, ses associés ou à un repreneur, soit par la vente soit par la cession.
- **la reprise ou la réactivation** : pour la reprise, il s'agit de la reprise à la barre du tribunal compétent d'une entreprise en difficulté. La réactivation est une création nouvelle ou une reprise en nom propre dans laquelle le dirigeant a déjà créé ou repris une entreprise individuelle.

Les URSCOP retiennent ces typologies de création dans leurs bases de données, car cela fait partie d'un des cœurs de métier des Délégués territoriaux, à savoir : *l'accompagnement à la création*. Pour compléter cette classification, il serait opportun de recenser la présence ou non des collectivités locales au sein du capital social des SCIC.

SCIC - Typologie	National				UR Ouest				Bretagne			
	Adhérente		Non Adhérente		Adhérente		Non Adhérente		Adhérente		Non Adhérente	
	Nbre	Emplois	Nbre	Emplois	Nbre	Emplois	Nbre	Emplois	Nbre	Emplois	Nbre	Emplois
Création Ex. Nihilo	245	1704	370	1727	22	252	48	293	10	217	21	279
Transmission Ent.	30	278	24	165	5	14	3	24	2	8	2	24
Reprise/Réactivation	9	68	4	19	2	15	0	0	1	11	0	0
Transfo Asso	131	1729	51	684	19	286	13	121	11	256	3	8
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>3779</b>	<b>449</b>	<b>2595</b>	<b>48</b>	<b>567</b>	<b>64</b>	<b>438</b>	<b>24</b>	<b>492</b>	<b>26</b>	<b>311</b>

**Figure 9 : Tableau comparatif des typologies de création des SCIC adhérentes et non-adhérentes du National à la Bretagne**

*Source : retraitement des données internes à la CGSCOP et à l'URSCOP Ouest*

A l'échelle nationale, qu'elles soient adhérentes ou non, la création ex. nihilo demeure la modalité dominante de création en SCIC (60% des adhérentes et 45% pour les non adhérentes).

Toutefois, la création ex. nihilo « pure » reste à nuancer. En effet, Alix Margado explique dans ses recherches, que les créations *ex. nihilo* sont souvent réalisées avec une impulsion donnée par les acteurs locaux (associations, collectifs, collectivités locales etc.).

La création ex. nihilo inscrite dans le tableau est suivie de la transformation d'association en SCIC par 31% des adhérentes et 45% des non adhérentes. La transmission d'entreprise ainsi que la reprise en SCIC demeurent minoritaires.

De la même manière, ces tendances se ressentent à l'échelle de l'URSCOP Ouest, avec la création ex. nihilo comme première typologie de création des SCIC, (45% des adhérentes et 75% des non adhérentes).

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Ce phénomène est probablement lié d'une part au processus de création qui est moins contraignant, plus rapide et moins coûteux pour les porteurs de projets, qu'une autre forme nécessitant une réadaptation du modèle existant. D'autre part, il est lié au fait qu'il y a de plus en plus de projets portés par des initiatives collectives sur le territoire.

La transformation d'associations est effectuée pour près de 40% par des SCIC adhérentes contre 20% par des non adhérentes. Une fois encore, la transmission d'entreprise et la reprise ne sont pas les modalités de créations courantes, au regard du passage en SCIC.

A l'échelle de la Bretagne, nous avons vu que près de la moitié des SCIC sont adhérentes à l'URSCOP Ouest. Les typologies de création des SCIC montrent quelques disparités entre SCIC adhérentes et non adhérentes. Ainsi, les créations ex. nihilo et les transformations d'associations sont les modes de créations les plus pratiqués pour les adhérentes, alors que les non-adhérentes se créent majoritairement via la création ex. nihilo.

Il n'est pas improbable que la technicité du transfert d'associations en SCIC détenue par l'URSCOP Ouest, soit une variable notoire dans ce phénomène. En effet, une transformation d'association nécessite une remise en question du modèle associatif préalable. Ce travail de refonte à la fois juridique, organisationnelle et économique s'opère plus facilement avec un accompagnement adéquat pour opérer ces changements sans problème.

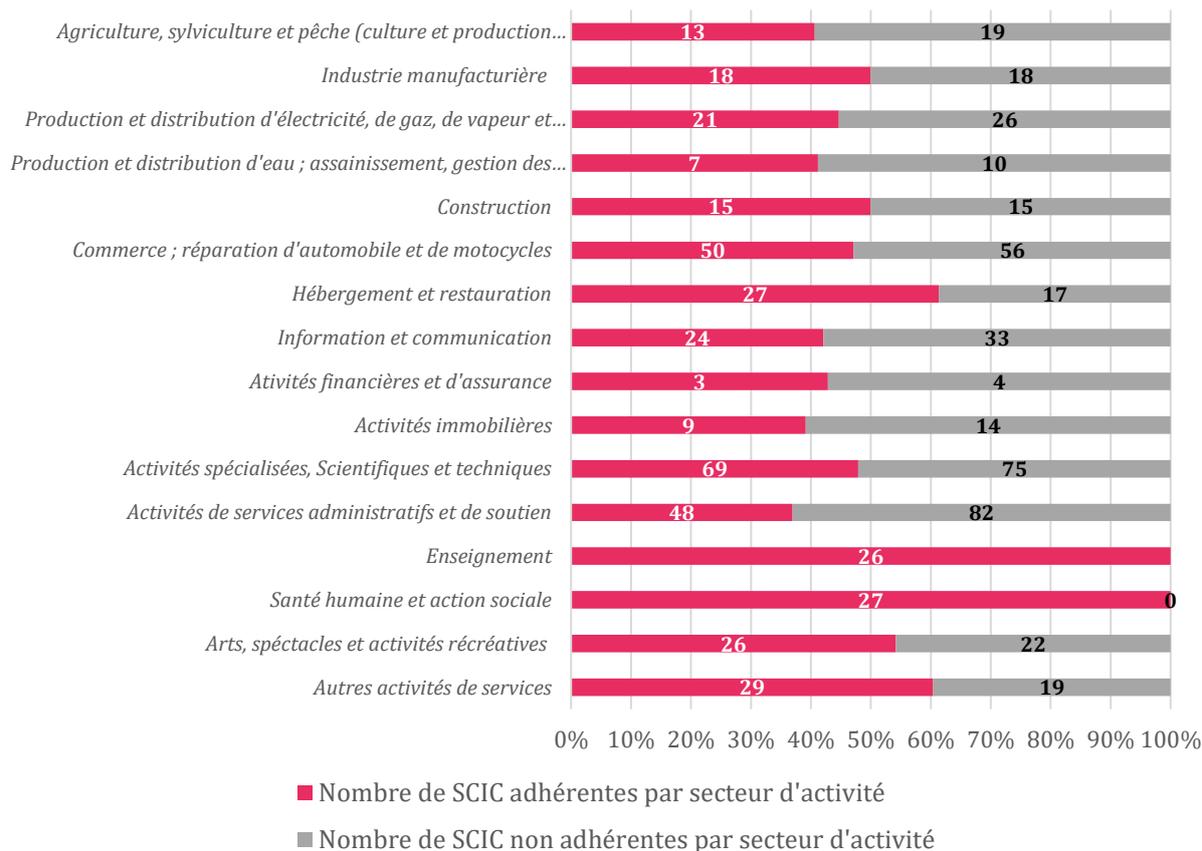
En outre, il n'est pas rare que certaines SCIC s'étant créées ou transformées sans le soutien de l'URSCOP Ouest, viennent *a posteriori* lui demander des conseils et des expertises pour résoudre des erreurs de nature statutaire.

### 1.3) La répartition des SCIC par secteurs d'activité et les emplois qu'elles génèrent.

A l'échelle nationale, les SCIC adhérentes concentrent **60%** des emplois, avec une forte disparité au regard des secteurs d'activité qu'elles occupent (*cf.* graphiques ci-dessous). Ici les secteurs d'activités sont répertoriés par familles de code NAF utilisés par l'INSEE.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne



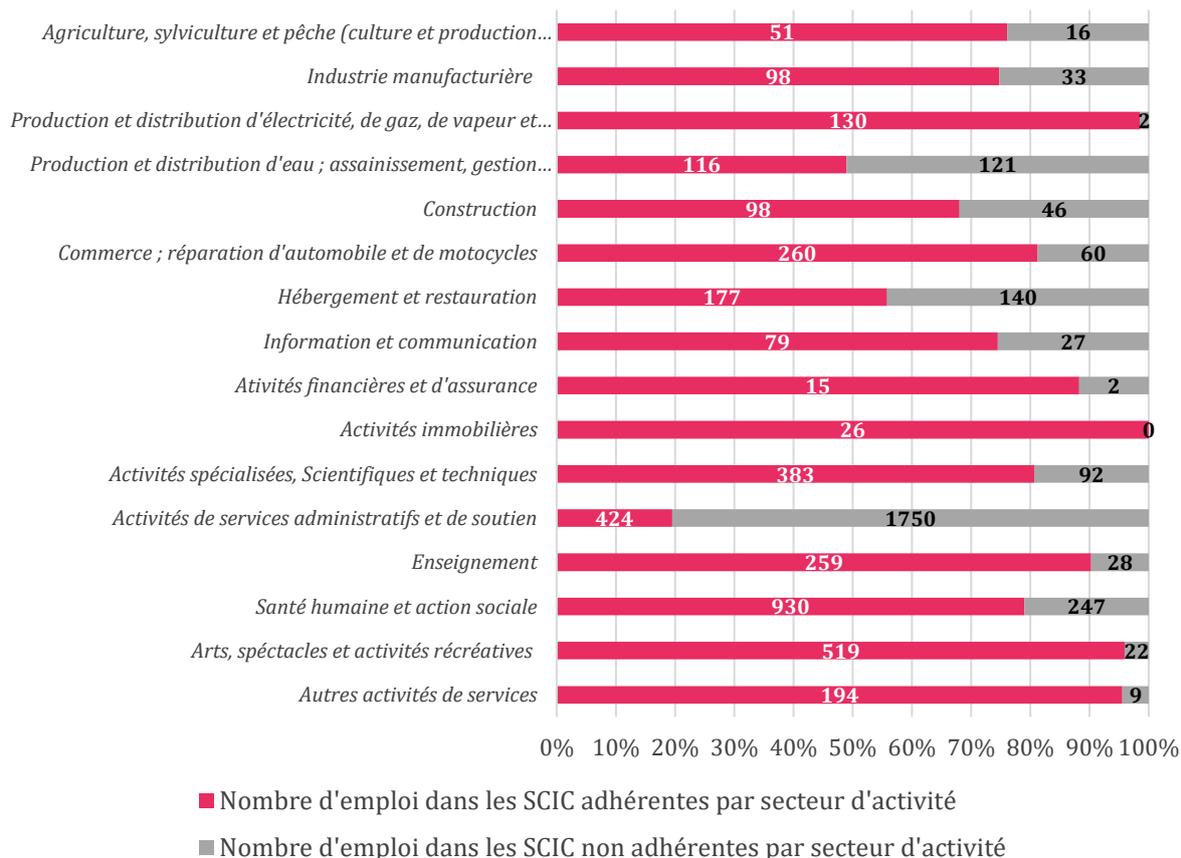
**Figure 10 : Graphique représentant le nombre d'entité SCIC adhérentes et non adhérentes par secteur d'activité au 31/12/2018 en unité et pourcentage**

*Source : retraitement des données internes à la CGSCOP et à l'URSCOP Ouest*

Le graphique ci-dessus permet de distinguer les secteurs d'activités dans lesquels on trouve une forte concentration de SCIC adhérentes ou non. Il faut souligner l'importance de certaines activités qui sont réalisées à 100% par des SCIC du Mouvement telles que *l'Enseignement, la Santé humaine et l'action sociale*. Par contre, nous constatons que les adhésions restent faibles dans le secteur administratif et les activités de soutien.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne



**Figure 11 : Graphique du nombre d'emploi au sein des SCIC adhérentes et non adhérentes par secteur d'activité au 31/12/2018 en unité et pourcentage.**

Source : retraitement des données internes à la CGSCOP et à l'URSCOP Ouest

En analysant les deux graphiques, nous pouvons constater que **les SCIC adhérentes ont une concentration d'emplois plus importante que les SCIC non adhérentes**, dans la plupart des secteurs d'activité qu'elles occupent (excepté pour les activités de services administratifs et de soutien).

Ces SCIC adhérentes et employeuses sont le fruit d'un *credo* porté par le Mouvement, s'intéressant particulièrement aux projets de SCIC à forte capacité de création d'emplois locaux et non délocalisables. Cette caractéristique est aussi due à des transformations d'associations employeuses en SCIC.

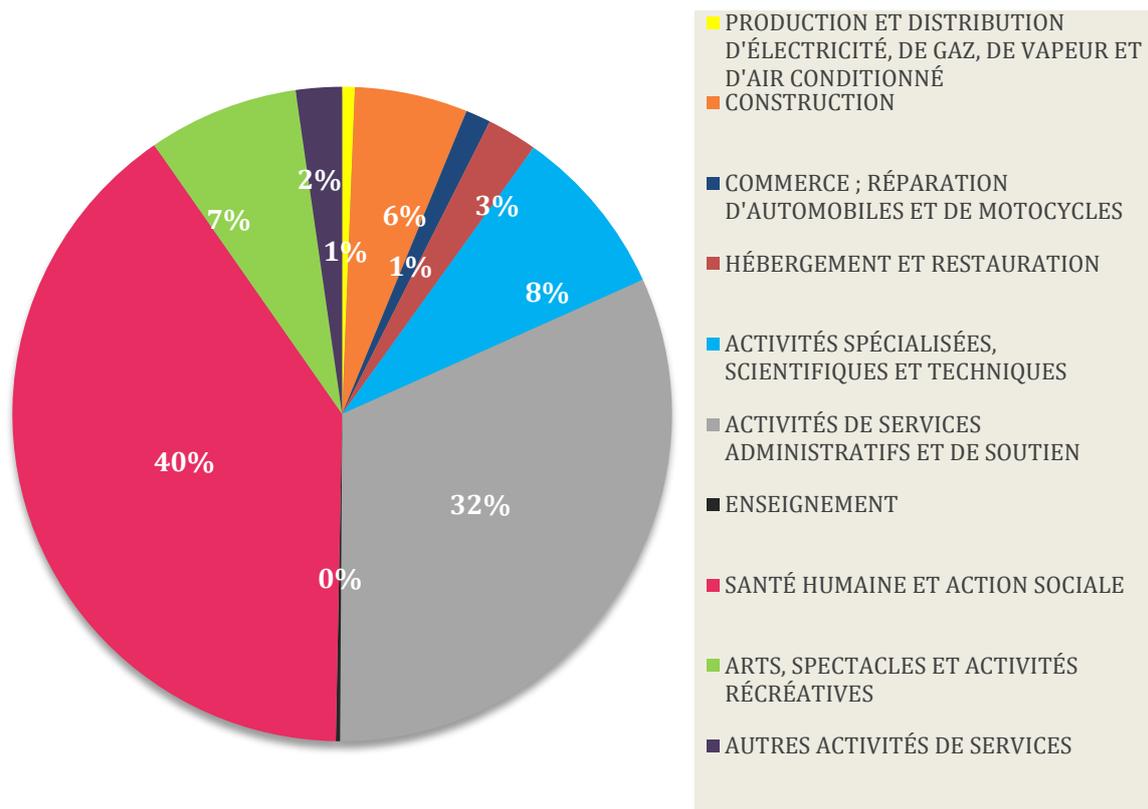
En outre, comme nous avons constaté que les SCIC adhérentes sont particulièrement présentes dans des branches d'activité telles que *l'enseignement, la santé humaine ou l'action sociale*, nous pouvons poser l'hypothèse qu'il s'agisse de secteurs d'activité ayant un besoin important d'accompagnement et d'encadrement dans la création ou dans le passage en SCIC.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

Par rapport au National, l'URSCOP Ouest représente 11,5% des SCIC adhérentes au réseau de la CGSCOP et parmi ces SCIC adhérentes, **15%** des emplois, dont **61%** sont issus de La Bretagne.

Toutefois, deux SCIC Bretonnes sont à prendre en compte dans cette interprétation car l'une, travaillant dans l'action sociale (EN JEUX D'ENFANCE), totalise à elle seule près de 200 emplois et l'autre, investie dans les activités de soutien administratif (CHRYSALIDE, qui est aussi une CAE), dépasse les 150 emplois (cf. graphique ci-dessous).



**Figure 12 : Graphique du nombre d'emplois au sein des SCIC bretonnes adhérentes (31/12/2018)**

Source : données de l'URSCOP Ouest filtrées par association de code NAF et illustrées par l'auteurice

Cette analyse des données quantitatives issues des bases de données de l'URSCOP OUEST et de la CGSCOP, permet de nous représenter le poids des SCIC en nombre d'entités et d'emplois couvert en Bretagne, par rapport au Grand Ouest et à l'échelle nationale. Non seulement nous constatons que la concentration de SCIC et d'emplois induits est importante en Bretagne, mais encore qu'elle semble révéler un terreau propice au développement des SCIC et dans de nombreux secteurs d'activités.

C'est pourquoi, nous allons maintenant, nous pencher sur le maillage des acteurs Breton de l'ESS œuvrant dans l'accompagnement et dans la mise en place des SCIC. Nous en ferons ressortir une riche cartographie.

## II) L'ÉCOSYSTÈME RÉGIONAL FAVORISE L'ÉMERGENCE DU STATUT VIA L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION DES SCIC

A présent, nous allons donc mettre en lumière l'écosystème propre à la région Bretagne composé de nombreux acteurs favorisant l'émergence de « l'outil SCIC » à travers l'accompagnement des porteurs de projet et des associations désireuses de passer en SCIC.

Ayant constaté que la création *ex. nihilo*, ainsi que la *transformation d'associations* sont les deux typologies de création de SCIC les plus courantes en Bretagne, nous allons d'abord présenter des acteurs majeurs dans notre étude de terrain : le Mouvement des SCOP et des SCIC, en ouvrant une parenthèse sur le fonctionnement des Unions Régionales et des collectivités territoriales et sur leur palette d'outils.

Puis, nous parlerons des structures complémentaires à l'émergence des projets tels que les incubateurs sociaux, les centres de formations et les CAE.

### 2.1) Les structures d'appui dans l'accompagnement de projet

Nous allons nous pencher sur les appuis dispensés par l'URSCOP Ouest, en prenant soin de prendre du recul sur la construction de ce Mouvement coopératif particulier. Cela nous permettra de comprendre dans quel cadre l'URSCOP intervient et de quelle manière elle concrétise les projets SCIC sur son territoire. Puis nous présenterons les différentes formes de soutien que peuvent apporter les Collectivités bretonnes aux porteurs de projet.

#### L'UNION REGIONALE DES SCOP ET L'ACCOMPAGNEMENT DES SCIC

La première étape organisée par les UR<sup>25</sup> dans le cadre de l'accompagnement des porteurs de projet en SCIC, se matérialise par une présentation de la SCOP et de la SCIC faite par un Délégué territoriale. Ces sessions sont appelées « Accueil collectif » et ont pour but de réunir les porteurs de projet.

Elles sont organisées de façon régulière au sein des différents bureaux des UR. Dans le cas où le projet de création serait un sujet confidentiel, il est également possible de convenir d'un rendez-vous individuel avec un Délégué. La présence de l'Union Régionale au cœur des salons portants sur le thème de l'entrepreneuriat permet également une première approche et des conseils pour les porteurs de projet.

Une fois cette première rencontre opérée, deux cas de figure sont possibles :

---

<sup>25</sup> Voir carte des UR en ANNEXE n°5 p.109.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

☀ Le projet manque de maturité et/ou le porteur est encore seul pour porter son projet à visée coopérative. Dans ce cas, le Délégué lui conseillera :

- De se joindre à une CAE pour tester son projet, ou
- De s'associer avec d'autres porteurs de projets similaires par l'intermédiaire de la CAE, ou bien encore,
- De s'orienter vers les TAG ou vers un pôle ESS pour faire mûrir le projet.

Par la suite, le ou les porteurs pourront revenir consulter l'URSCOP pour passer à une phase plus concrète de la réalisation et aux formalités de création de l'entité, avant de démarrer un suivi régulier post lancement du projet.

☀ Le projet est suffisamment mature. Dans ce cas, le Délégué :

- Remet aux entrepreneurs un dossier de pré-diagnostic de faisabilité afin qu'ils comprennent plus en détail les délimitations du statut,
- Fait entrer les créateurs dans une phase de réflexion entre la nature du projet et la cohérence du statut devant répondre au besoin du projet,
- Esquisse avec eux les besoins inhérents au démarrage de la SCIC, une fois l'intérêt collectif et la viabilité économique du projet retranscrits,
- Met en place le calendrier des différentes étapes de la création.

La pertinence du choix de l'outil SCIC doit être avant tout au service du projet et non l'inverse. Son aspect d'intérêt collectif doit également être démontré à travers la diversité des parties prenantes, l'adéquation entre ses membres et avec la gouvernance participative qu'il requiert. Dans le cas contraire, si un seul profil d'acteur est cohérent vis-à-vis du projet, le Délégué peut aussi conseiller de s'orienter plutôt vers la SCOP.

En termes de délai, l'accompagnement à la création de SCIC peut prendre entre 6 mois et 2 ans selon le projet et ses besoins. Il prend plus de temps que pour la création d'une SCOP (généralement de 2 à 4 mois), car le projet en SCIC nécessite d'ajouter une diversité d'acteurs : bénéficiaires, salariés, financiers ou même des collectivités et autres, au sein du projet.

Qu'il s'agisse d'une création *ex. nihilo* ou d'une *transformation d'association*, l'URSCOP aide les porteurs de projet en travaillant avec eux plusieurs éléments :

- ✓ En établissant un diagnostic du modèle économique et financier de la SCIC. Ce diagnostic est primordial pour vérifier la faisabilité et la pérennité du projet.
- ✓ En aidant à concevoir la future activité et son organisation, à travers la mise en place du multi-sociétariat, la répartition des diverses parties prenantes et de leur rôle respectif dans la future gouvernance de la SCIC.
- ✓ En faisant le point sur l'utilité sociale de l'activité.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

- ✓ En pointant les organes de contrôle inhérents au statut (Commissaire aux comptes, réviseur coopératif).
- ✓ En accompagnant les porteurs de projet à travers la planification des étapes, la mise en place d'un comité de pilotage et de diagnostics de suivi réguliers, permettant de donner des instructions au fur et à mesure et d'assurer une certaine coordination entre les acteurs.

S'il s'agit d'une transformation d'association, le Délégué proposera une analyse approfondie et comparative des statuts de l'association au regard de l'évolution en SCIC. Un autre comparatif sera également fait sur le sociétariat de l'association et sur son conseil d'administration pour pouvoir se projeter dans le futur sociétariat. La gouvernance de l'association sera également mise en parallèle de la projection de la gouvernance coopérative en construction.

De par la spécificité du modèle SCIC, qui vise à mettre une partie minimale conséquente (jusqu'à 57,5%) du résultat annuel en réserve, les projets SCIC sont appelés à se développer en générant de nouveaux emplois chaque année. C'est aussi pour cela que l'étude de la faisabilité du modèle économique avant le démarrage est exigeante.

Ainsi, lorsqu'une collectivité, avant de s'engager dans un projet SCIC, demande conseil à l'Union Régionale, celle-ci va l'aider à concrétiser son partenariat ou, au contraire, l'avertir et remettre le projet en question, au vu de certains aspects identifiés par son expertise.

### LES COLLECTIVITES LOCALES

L'ensemble des collectivités interrogées sont unanimes quant à l'indispensable corrélation qui doit s'établir entre les projets à développer et le champ des compétences. En effet, l'implication des collectivités et leur propension à s'impliquer sera d'autant plus forte que le projet rejoindra les domaines de compétences qui leur sont propres.

Pourtant, au cours de nos entretiens, une technicienne a pointé du doigt une contradiction, un véritable « défi » existant dans le processus de partenariat qui s'établit entre les porteurs de projet et les collectivités. Car, d'une part, pour les porteurs, « *il faut d'abord apprivoiser les collectivités* » en venant suffisamment tôt à leur rencontre dans l'optique de les intégrer au projet, en leur démontrant que leur présence au sein de la future SCIC est bien en totale cohérence avec la politique qu'elles mènent sur le territoire, afin « *qu'il y ait au moins la patte de la collectivité* » dans la SCIC. Alors que, dans le même temps, ils sont tenus de produire à l'appui de leur demande, un prévisionnel vertueux pour prouver que leur projet est déjà suffisamment mature.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Ceci étant dit et dans la suite du processus, en fonction du degré de maturité du projet, les collectivités réorientent leurs porteurs vers les structures d'accompagnement que nous verrons plus en détail par la suite. Certaines collectivités n'hésitent pas à conseiller aux entrepreneurs de monter, dans un premier temps, une association de préfiguration afin de tester le projet, puis une fois le modèle éprouvé, d'envisager si nécessaire une transformation en SCIC.

Cette configuration leur permettra un temps de tester leur activité sur le marché sans prendre trop de risque, de vérifier s'il existe bel et bien un besoin à combler, puis de se transformer rapidement en SCIC dans un second temps, en faisant appel à l'URSCOP.

Une élue nous fait part de sa manière de promouvoir le passage d'association en SCIC : *« J'ai tendance à promouvoir le passage en SCIC à chaque fois que je suis devant les associations pour lesquelles je considère que le modèle associatif est un petit peu dépassé. »*

Certaines autres collectivités qui ont une fibre entrepreneuriale développent aussi des dispositifs d'appui à l'accompagnement en plus du soutien qu'elles apportent à la plupart des structures que nous avons déjà présentées. Nous trouvons un bon exemple de ce cas dans la politique de développement de Rennes Métropole, décrite par l'élue en question<sup>26</sup> au cours de l'entretien.

Cette politique calque l'écosystème d'accompagnement d'entreprises de divers secteurs (alimentaire, automobile, numérique) pour le mettre en œuvre dans le domaine de l'ESS. Un outil d'accompagnement a notamment vu le jour, en partenariat avec "Bretagne Active" et "Les Cigales", il s'agit de l'appel à projet « l'Éco Motive ». Ce dispositif permet d'aider les projets sur de l'investissement et sur de la création d'emplois dans la phase de création et de développement du projet. TAG 35 et le PTCE « Les EcoNauts » sont issus de ce dispositif et l'URSCOP en est partenaire.

A travers ces outils, l'objectif la métropole rennaise n'est pas de se limiter seulement à l'ESS, mais de chercher à créer du lien entre l'économie dite « classique » et l'ESS. Son objectif est également d'articuler la politique ESS entre les collectivités locales (Région, Départements, Métropoles),

- En développant des outils complémentaires d'aide à la création,
- En consolidant le parcours de développement des entreprises de l'ESS à chacun de leur stade de développement,
- En cultivant la promotion du « faire ensemble ».

Une fois de plus, cela nous conforte dans le constat que la politique ESS partage une même dynamique entre acteurs politiques en Bretagne<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Voir : <https://metropole.rennes.fr/economie-sociale-et-solidaire-le-pari-gagnant-de-rennes-metropole>

<sup>27</sup> D'après lui l'implication des collectivités dans les outils d'accompagnement des entreprises peut également être liée au fait que de nombreux élus en charge de l'ESS sont issus de parcours et de formations ESS. Il a lui-

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Enfin, la Métropole met en place des actions favorisant l'accès à de la location de locaux, avec un foncier accessible pour les entreprises de l'ESS. En quelques mots, leur but est d'être « *facilitateur du développement des entreprises* ».

“Rennes Métropole” comporte une spécificité notable, qui est celle d'être la première métropole à avoir adopté une délibération cadre sur les SCIC et d'avoir avec l'URSCOP une convention<sup>28</sup> pour promouvoir ensemble leur développement sur le territoire.

*« La Région Bretagne est très innovante en matière d'ESS, des expérimentations mises en place, ont beaucoup inspirées la voie ESS, les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), le fonctionnement institutionnel qu'on donne aux CRESS, aux pouvoirs, comment on les positionne par rapport aux autres acteurs ? Il y a eu aussi tout le travail sur les reprises-transmissions en SCOP, on a travaillé beaucoup avec la CGSCOP ... vraiment, la terre bretonne est une terre d'expérimentation, qui a beaucoup inspirée la loi. »*  
(Collectivité)

La Région Bretagne incite et coordonne la dynamique ESS au sein d'une politique de développement partagée entre les collectivités. Elle structure les réseaux ESS par le biais de soutien aux têtes de réseaux : CRESS, URSCOP, Mouvement Associatif<sup>29</sup>. Elle soutient aussi les pôles de développement de l'ESS et les TAG<sup>30</sup>, qui permettent de consolider le maillage, en apportant un appui à la création et au développement de projet ESS sur le territoire breton.

Elle a également contribué à la création d'un observatoire de l'ESS, pour faciliter l'identification des besoins exprimés en Bretagne. La région s'engage dans des démarches entrepreneuriales au service des associations, des SCOP et des SCIC. Pour mener à bien cette mission, elle a mis en place des outils, le tableau ci-dessous en présente une partie :

---

même travaillé 4 ans avec Guy Hascoët (anciennement secrétaire d'Etat sous le gouvernement de Lionel Jospin et ayant œuvré à l'élaboration du statut SCIC).

<sup>28</sup> La convention date de 2015, mais la délibération a été votée à l'occasion de leur entrée au capital de la SCIC Ressource T, pour un montant de part identique à celui du conseil départemental et cela se déroule le 8 juillet 2016 lors du conseil métropolitain.

<sup>29</sup> Voir « charte d'engagements réciproques entre le conseil régional de Bretagne et les coordinations et fédérations d'associations regroupées au sein du mouvement associatif de Bretagne 2017-2020 » [https://www.bretagne.bzh/jcms/prod\\_416663/fr/chartevieassociative-2017](https://www.bretagne.bzh/jcms/prod_416663/fr/chartevieassociative-2017)

<sup>30</sup> Acronyme de « Trajectoires agiles » qui se définit comme étant un propulseur d'entrepreneuriat collectif.

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

<p><b>Le Fonds de confiance et le Fonds Cap création ESS</b></p>	<p><i>Finance les études de faisabilité des projets.</i></p>
<p><b>La palette d'outils de finance solidaire</b></p>	<p><i>Bretagne Capital Solidaire, les Cigales, l'Association pour le droit à l'initiative économique, les plateformes d'initiatives locales et soutien au label Finansol, Bretagne Active, le Réseau initiative... la liste n'est pas exhaustive.</i></p> <p><i>La Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), les banques traditionnelles ou le Crédit Coopératifs sont les premiers financeurs.</i></p>
<p><b>La région peut aussi aider directement le financement des projets à la création et/ou dans son développement</b></p>	<p><i>Contrat d'apport associatif, Fonds régionaux d'investissement solidaire, garanties d'emprunt et Fonds de confiance via "Bretagne Active".</i></p>
<p><b>Le Fond CAP CAE</b></p>	<p><i>A pour but d'aider les entrepreneurs-salariés et pallie au fait que ces derniers sont exclus des dispositifs classiques de financement, de par la particularité de leur statut. Cela leur permet en définitif de pouvoir obtenir des prêts à taux 0 et ainsi d'assurer la trésorerie de démarrage.</i></p>
<p><b>Les actions concrètes</b></p>	<p><i>Elles aident les associations employeuses à travers le soutien donné aux CAE du territoire et confèrent aux porteurs de projet une certaine sécurité dans la mise en place et le test réel de leur projet sur le territoire.</i></p> <p><i>En plus des associations, certaines coopératives et les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) peuvent faire appel au Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Cet outil leur apporte un appui dans la construction du projet : organisation interne, gestion financière, fonction employeur. Ce dernier appui a aussi pour vocation de former les bénévoles dans le cadre d'accueil de jeunes et de personnes éloignées de l'emploi dans le Conseil d'Administration des associations.</i></p>
<p><b>La promotion de l'innovation sociale</b></p>	<p><i>A travers l'aide "CAP'Création ESS" qui finance les projets d'innovation sociale (allant de 2 000 à 20 000€) et qui a pour objet : l'appui à l'élaboration d'un modèle économique équilibré. Elle accompagne de nombreux projets expérimentaux dans certaines filières écologiques (énergies, habitat, transports alternatifs).</i></p>

**Figure 13 : Tableau récapitulatif de quelques-unes des aides dispensées par la région**

*Réalisation de l'auteur avec l'appui du site de la Région Bretagne<sup>31</sup>*

<sup>31</sup> Site de la Région Bretagne : [https://www.bretagne.bzh/jcms/l\\_22662/fr/promouvoir-une-economie-sociale-et-solidaire](https://www.bretagne.bzh/jcms/l_22662/fr/promouvoir-une-economie-sociale-et-solidaire)

La Région, ayant gardé la compétence économique avec la mise en place de la loi NOTRe, propose une plaquette recensant les nombreuses aides qu'elle met à la disposition des créateurs et repreneurs<sup>32</sup>.

Elle suggère également des aides à travers un portail de recherche très élaboré. Les entrepreneurs n'ont qu'à entrer quelques informations préalables avant de trouver une liste d'outils compatibles avec leur projet : appuis financiers, garanties, aides en lien avec leur statut (repreneurs, chômeurs, etc.) et aides fiscales liées au démarrage ou à la reprise de l'activité.<sup>33</sup>

D'autres structures complémentaires peuvent intervenir dans le processus d'accompagnement à la création sur le territoire breton via divers dispositifs. Il s'agit des Incubateurs à impact social, des Centres de Formation et des CAE.

## 2.2) Les structures complémentaires à l'émergence du projet

### LES INCUBATEURS A IMPACT SOCIAL<sup>34</sup>

Pour bien comprendre ce qu'est un incubateur à impact social, nous allons l'illustrer à travers un exemple d'initiative prise par le Mouvement mais qui n'est malheureusement pas présente en Bretagne. Cette initiative est en adéquation avec la politique menée par la CGSCOP aujourd'hui. Il s'agit d'« Alter'Incub »<sup>35</sup>, un incubateur né à l'initiative de l'UR Occitanie, qui s'est développé en réseau dans une grande partie de la France, dans les régions Occitanie, Auvergne Rhône-Alpes, Nouvelle Aquitaine et Centre Val de Loire.

Il est notamment important de préciser que l'ancienne Directrice de cette UR, Fatima BELLAREDJ, est devenue aujourd'hui la Déléguée Générale de la CGSCOP. Au cours de l'enquête, elle nous a fait part de l'importance de la mise en place de cet incubateur pour pouvoir, en plus des autres services qu'il propose, comprendre ce qui se fait en termes d'accompagnement des SCIC, de leurs adhérents ou permanents.

Selon Fatima BELLAREDJ, le développement et l'acculturation de chacun avec « l'ovni SCIC » a pris du temps, mais ce temps a été nécessaire parce que la SCIC est un statut de création récente.

---

<sup>32</sup> Disponible au lien suivant :

[https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2019-06/plaq\\_cible\\_aides\\_eco\\_v3-web8.pdf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2019-06/plaq_cible_aides_eco_v3-web8.pdf)

<sup>33</sup> Le portail est accessible via le lien suivant :

[https://www.bretagne.bzh/icms/wcrb\\_196918/fr/bretagne-fr-liste-aides-dispositifs-ri?cids=&profil=&thematique=](https://www.bretagne.bzh/icms/wcrb_196918/fr/bretagne-fr-liste-aides-dispositifs-ri?cids=&profil=&thematique=)

Cet autre portail, à la disposition des créateurs et repreneurs, est également très bien fait :

<http://www.aides-entreprises.fr/>

<sup>34</sup> Il s'agit d'une typologie particulière d'incubateur issue de l'ESS et bien définie par l'Avise sur son site :

<https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/creer-les-incubateurs-de-less>

<sup>35</sup> Voir : <http://www.alterincub.coop/l-accompagnement/programme-d-accompagnement.html>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Néanmoins, avec une quinzaine d'années de recul, nous constatons maintenant une émergence exponentielle des SCIC, liée à une maîtrise de plus en plus grande des structures accompagnantes qui aident et accélèrent les processus de mise en œuvre.

Jusqu'ici, en raison du temps nécessaire à l'acculturation du statut SCIC, à la mise en route d'outils mutualisés, d'une communication globale et d'un accompagnement spécifique, la promotion des SCIC n'apparaissait pas aussi clairement que celle des SCOP dans le plan stratégique du Mouvement. Le taux d'adhésion des SCIC était toujours quasiment inférieur de moitié à celui des SCOP (50% de SCIC contre 95% de SCOP).

Aujourd'hui, dans un contexte de développement et de pérennisation des emplois des SCOP et des SCIC du Mouvement et forte de son expérience, la CGSCOP souhaite accentuer davantage sa politique de promotion des SCIC.

La CGSCOP a donc dû se réinterroger sur la place des SCIC dans sa stratégie, en consacrant un certain temps à l'analyse des remontées empiriques liées à la création, au développement et à l'accompagnement des SCIC par les Unions Régionales, eu égard à la création d'emploi pérennes et non délocalisables. Ces retours ont permis de diagnostiquer un certain nombre de difficultés, notamment dans l'accompagnement. En effet, les freins ne résident pas dans la mise en place du multisociétariat mais plus dans la manière d'accompagner la création. D'où le besoin d'une mise à plat, initiée en partie par l'UR Occitanie à travers la création d'Alter'Incub en 2007.

*« Nous ne pouvons pas accompagner de la même manière un projet. En SCIC, on est sur des temps très lents, des temps d'animation collective, de maturation de projet, d'appropriation du projet par les collectivités lorsqu'il y en a, et qui sont beaucoup plus grands que ceux que nous avons dans les SCOP ».*<sup>36</sup>

Au cours de l'entretien, nous avons pu constater que plus il y a de structures d'accompagnement des projets de SCIC sur un territoire, plus la concentration des SCIC y est importante. Le cas de l'Occitanie et des incubateurs illustre parfaitement ce phénomène et l'étude de 2016 réalisée par la CG qui présente une carte de la concentration des SCIC en France ci-dessous, le confirme.

---

<sup>36</sup> Fatima BELLAREDJ extrait de l'entretien téléphonique du 19/04/2019 dans le cadre de l'enquête.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Cas d'école axé sur la Bretagne

### *Une répartition globalement équilibrée sur le territoire...*

Les Scic sont présentes sur l'ensemble du territoire français, bien que quatre grandes Régions concentrent une grande partie d'entre elles : Occitanie, Ile de France, Nouvelle-Aquitaine, Auvergne-Rhône Alpes. Elles ont une répartition globalement équilibrée entre urbain et rural, sauf en Ile-de-France, Hauts de France, Bourgogne Franche-Comté et PACA où la tendance est plus urbaine.



La répartition des Scic par région (au 31 décembre 2016)

**Figure 14 : Cartographie de la répartition des SCIC par région au 31/12/2016 commentée par Adelphe DE TAXI DU POËT**

Prendre l'exemple d'Alter'Incub pour illustrer les incubateurs sociaux nous a également permis de comprendre l'évolution de la politique du Mouvement vis-à-vis des SCIC. Nous précisons qu'ici Fatima BELLAREDJ a mené l'enquête en tant qu'acteur externe et spécialiste du Mouvement.

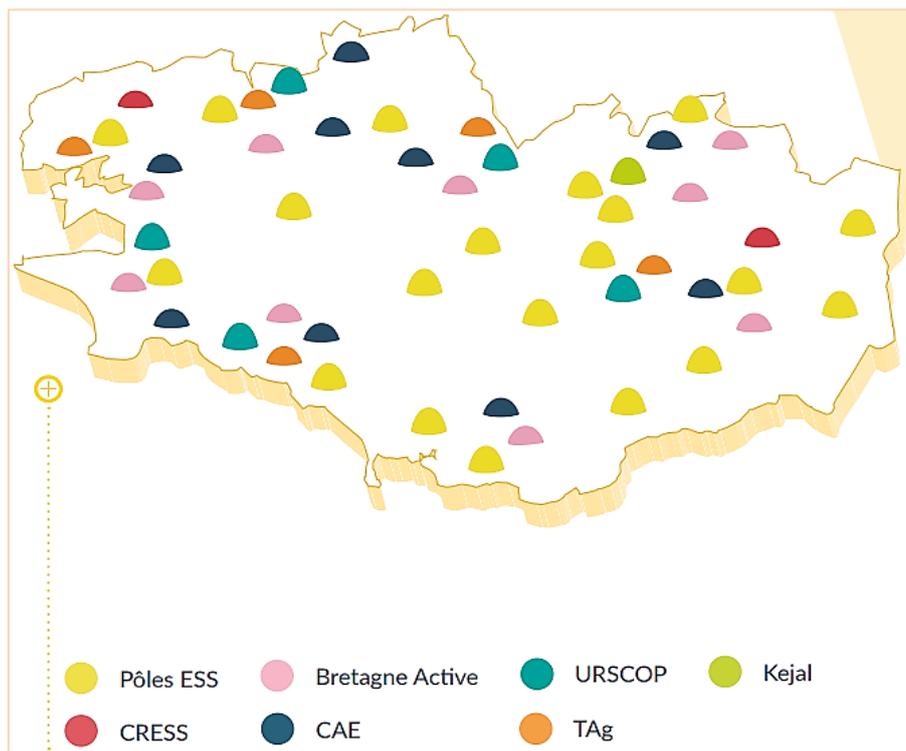
A présent, nous allons revenir sur notre territoire d'étude, en esquisant la dynamique du réseau ESS en Bretagne, puis en mettant en lumière la présence d'incubateurs œuvrant au quotidien dans la maturation et la concrétisation de projets de SCIC.

Tout porte à croire que la Bretagne et plus largement le territoire administré par l'URSCOP Ouest, constituent une "terre propice" à une dynamique ESS forte. Que cela soit au niveau de la présence d'organismes de finance solidaire<sup>37</sup>, de pôles ESS, d'incubateurs ou de Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), la Bretagne bénéficie de solides racines et d'une culture ESS bien ancrées sur son territoire (cf. carte ci-dessous).

<sup>37</sup> « Leur présence pourrait résulter de l'existence de certaines caractéristiques socio-économiques territoriales, tenant compte par ailleurs de la co-construction des territoires, entre nature administrative et institutionnalisée des territoires (TALLARD et al., 2000) et, la prise en considération des héritages historiques et culturels, qui fondent des espaces institutionnels d'action (PECQUEUR et ZIMMERMAN, 2004) ». (Glémain, Bioteau, Artis, 2010)

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne



***Figure 15 : Cartographie des acteurs du réseau ESS en Bretagne***

*Carte issue d'un rapport réalisé par Trajectoir'ESS une offre de service de la stratégie régionale de l'ESS<sup>38</sup>*

Comme le montre la carte ci-dessus, il existe une multitude d'acteurs ESS répartis sur le territoire et certains nœuds de réseaux rayonnent davantage. Bien que tous ces acteurs n'aient pas forcément les compétences, ni même vocation à accompagner des porteurs de projet dans le montage de leur projet en SCIC, ils représentent néanmoins une "porte d'entrée" pour pouvoir les orienter vers les organismes compétents. Par exemple, une des SCIC que nous avons interrogée "LE MÉLAR DIT" a démarré son projet en s'appuyant sur l'Association pour le Développement de l'ESS (ADESS) du Pays de Morlaix, avant de contacter l'URSCOP Ouest pour le finaliser.

L'entretien d'Anne PATAULT *Vice-Présidente chargée de l'égalité, de l'innovation sociale et de la vie associative* en Région Bretagne, nous a confirmé l'harmonisation des politiques menées et la très bonne santé de la dynamique ESS sur le territoire breton. Elle l'exprime ainsi :

*« En Bretagne, je pense qu'on travaille beaucoup en réseau et je m'efforce dans mon mandat de renforcer cet aspect réseau. [...] Je pense que je ne suis pas neutre dans ma lecture de ce qu'est l'ESS en Bretagne et que j'ai des convictions, mais quand, autour de la table, on retrouve la CRESS qui a sa propre politique et d'autres têtes de réseaux qui ont chacune leur politique et que pourtant, on arrive à signer ensemble une stratégie Régionale ESS, cela veut dire qu'en Bretagne, on n'est pas sur du « frontal ».*

<sup>38</sup> Source : [https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress\\_ressources/WEB-PLAQUETTE-TRAJECTOIR%27ESS-06-2018.pdf](https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/WEB-PLAQUETTE-TRAJECTOIR%27ESS-06-2018.pdf)

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

*On essaye le plus possible d'être dans la co-construction... et dans la SCIC, je pense que cela devrait être similaire si tout se passe bien. »<sup>39</sup>*

Pour mener à bien le développement des projets en SCIC, divers acteurs sont compétents à différents stades du projet. Les incubateurs TAG, représentés par les petits dômes orange sur la carte, sont présents dans chaque département breton. Ces derniers sont reliés à d'autres structures de l'ESS et sont portés par les Pôles ESS. Par exemple :

- TAG 22 est porté par Rich'ESS (pôle de développement de l'ESS) à Saint-Brieuc,
- TAG 29 a son siège au sein de l'ADESS de Morlaix,
- TAG 56 fait partie de la structure C2sol à Lorient,
- TAG 35 à Rennes, est aussi porteur du dispositif « fabrique à initiative »<sup>40</sup>.

Les incubateurs sont, comme leur nom l'indique, des structures qui permettent de faciliter la maturation des projets. Anne PATAULT et Anne LE TELLIER *Chargée de mission au Conseil Départemental d'Ille-et-Vilaine* précisent par ailleurs au cours de l'enquête, que lorsqu'elles rencontrent des porteurs de projet encore flou, qui ont besoin de maturation, elles les orientent vers les TAG pour la phase de l'accompagnement.

En effet, le TAG est une structure qui a un double objectif :

- ✓ Être un outil au service du territoire et des filières, en ce qu'il aide à répondre aux besoins d'intérêt collectif non satisfaits par les domaines du privé et du public,
- ✓ Être une aide technique pour les porteurs de projet dans l'évaluation de leurs avancées, dans la mise en route de leur organisation et dans le soutien de leurs compétences de gestion, afin de faciliter leur réussite. Le parcours TAG est composé de trois processus d'accompagnement spécifique selon les besoins et l'état d'avancement des projets (Idéateurs, Révéléateur, Incubateur).

Au sortir de l'incubation, avec l'aide apportée par le TAG, le projet sera consolidé, sa faisabilité sera optimisée par la mise en place d'un prévisionnel et les candidats se seront entraînés par des soutenances devant un jury, à présenter leur projet devant des tiers. A noter que les TAG sont regroupés au sein de « TAG BZH » qui a pour vocation l'animation des Pôles ESS départementaux.

---

<sup>39</sup> Extrait de la retranscription de l'interview physique du 16/04/2019 dans son bureau à l'Agence départementale des Pays de Redon.

<sup>40</sup> « *La Fabrique à initiatives est un générateur de projets qui identifie les besoins sociaux non satisfaits sur son territoire et fait remonter les opportunités de marché ou d'activité pouvant mener à la création d'entreprises sociales. Initié en 2009 par l'Avise, en coordination avec des partenaires nationaux, le dispositif est présent aujourd'hui sur 8 territoires : Aquitaine, Normandie, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Corse, Métropole toulousaine, Île de la Réunion, Bretagne et Bourgogne-Franche-Comté.* » Source : <https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs/fabrique-a-initiatives>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Le TAG est donc reconnu comme un spécialiste de la phase de maturation des projets, dans le paysage ESS breton. Il peut s'agir de tout type de projets collectifs, associatifs qui peuvent, par la suite, se créer ou se transformer en SCIC.

Il faut garder à l'esprit que le statut n'est qu'un moyen et non une finalité. Il s'inscrit dans un dispositif de structuration de l'ESS à échelle régionale et bénéficie du soutien de l'Europe et de nombreuses collectivités (Région, Conseil départemental et métropoles) lui conférant, à l'image d'Alter'Incub en Occitanie « *un appui solide en termes de légitimité institutionnelle et politique à participer à la croissance économique de la Région* »<sup>41</sup>.

Les incubateurs sociaux bretons, tels que nous venons de les présenter, sont donc complémentaires avec les autres acteurs du processus, mais également avec certains centres de formation qui se sont en partie spécialisés sur le statut SCIC.

#### LES CENTRES DE FORMATION ET LES COOPERATIVES D'ACTIVITES ET D'EMPLOIS OU C.A.E

La CAE finistérienne « Chrysalide » nous informe sur le site « CAE29.coop »<sup>42</sup> qu'elle dispense une formation pré-qualifiante pouvant être complétée par une formation intitulée « CREOPSS 29 » pour des entrepreneurs souhaitant inscrire leur projet dans l'ESS. Ce premier socle de compétences constitue une base solide pour les porteurs de projet en SCIC, car elle permet d'obtenir une certification professionnelle de niveau 3 inscrite au RNCP.

Le parcours CREOPSS a pour objectif d'aider les porteurs de projet par l'acquisition de méthodologie, d'organisation et de compétences techniques indispensables pour créer et piloter leur entreprise. A travers ces formations, la CAE œuvre dans « la création de projet à portée ESS » s'inscrivant dans une démarche de développement durable<sup>43</sup>. Il peut donc tout à fait s'agir d'une SCIC.

Les Côtes d'Armor disposent d'un parcours "CREOPSS 22" ciblé sur la création des SCIC et dispensé par le Centre de formation Kéjal (une SCIC spécialisée dans la création des SCIC) ou dans les pôles ESS « Rich'ESS », "ADESS Centre-Bretagne" et "Avant-Première" (CAE)<sup>44</sup>.

Une SCIC (non adhérente) que nous avons interrogée dans le cadre de l'enquête s'est montée sans l'appui de l'Union Régionale, mais grâce au parcours CREOPSS proposé par la SCIC formatrice Kéjal. Il s'agit de la

---

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> Voir site cae29.coop : <https://www.cae29.coop/formation-prequalifiante-et-formation-creopss-29-entrepreneur-e-de-l-economie.html>

<sup>43</sup> Voir plaquette du parcours CREOPSS 2019-2020 dispensé par la CAE CHRYSALIDE : [https://www.cae29.coop/IMG/pdf/chrysalide-brochureinitiationentreprenariat\\_2019-2020-2.pdf](https://www.cae29.coop/IMG/pdf/chrysalide-brochureinitiationentreprenariat_2019-2020-2.pdf)

<sup>44</sup> Voir site cae22.coop : <https://www.cae22.coop/creopss-22-une-formation-d-entrepreneur-e-de-l-economie-solidaire-et-du.html>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

SCIC « ENR PAYS DE RANCE », dirigée par Emily DUTHION (également présente au Conseil d'administration de TAG 35).

Elle témoigne ainsi de son parcours de création : « *Je trouve que "l'idéateur" du TAG, la formation CREOPSS pour la méthodologie et l'incubation, forment un parcours intéressant pour une personne, quel que soit son profil, son âge et son envie de réaliser un projet ESS. Le fait qu'il y ait des partenaires plus généralistes et des financeurs, comme l'URSCOP, Bretagne Active... pour prendre le relais, prouve qu'il y a un beau maillage d'accompagnement en Bretagne.* »

De la même manière, en Ille-et-Vilaine le parcours "CREOPSS 35" est proposé par la CAE « Elan Créateur » qui est un partenaire très proche de l'URSCOP Ouest. Ce qu'il est important de retenir, c'est, ainsi que l'exprime Emily DUTHION, qu'il existe une multitude d'acteurs complémentaires pour assurer l'émergence des projets SCIC.

Par ailleurs, les jurys des parcours CREOPSS peuvent être constitués par tout type d'acteurs du réseau ESS. Cette provenance variée des acteurs est aussi issue d'un besoin qui jusqu'ici n'était pas satisfait, probablement parce qu'il n'y avait pas de politique assez clairement définie sur le territoire.

Bien que cela se pratique déjà de manière indirecte avec quelques dirigeants de SCIC, il pourrait être pertinent de se poser la question de la nomination de véritables « Représentants des SCIC » du territoire. Ces derniers pourraient partager leur expérience et ainsi aider à la création et au développement des SCIC.

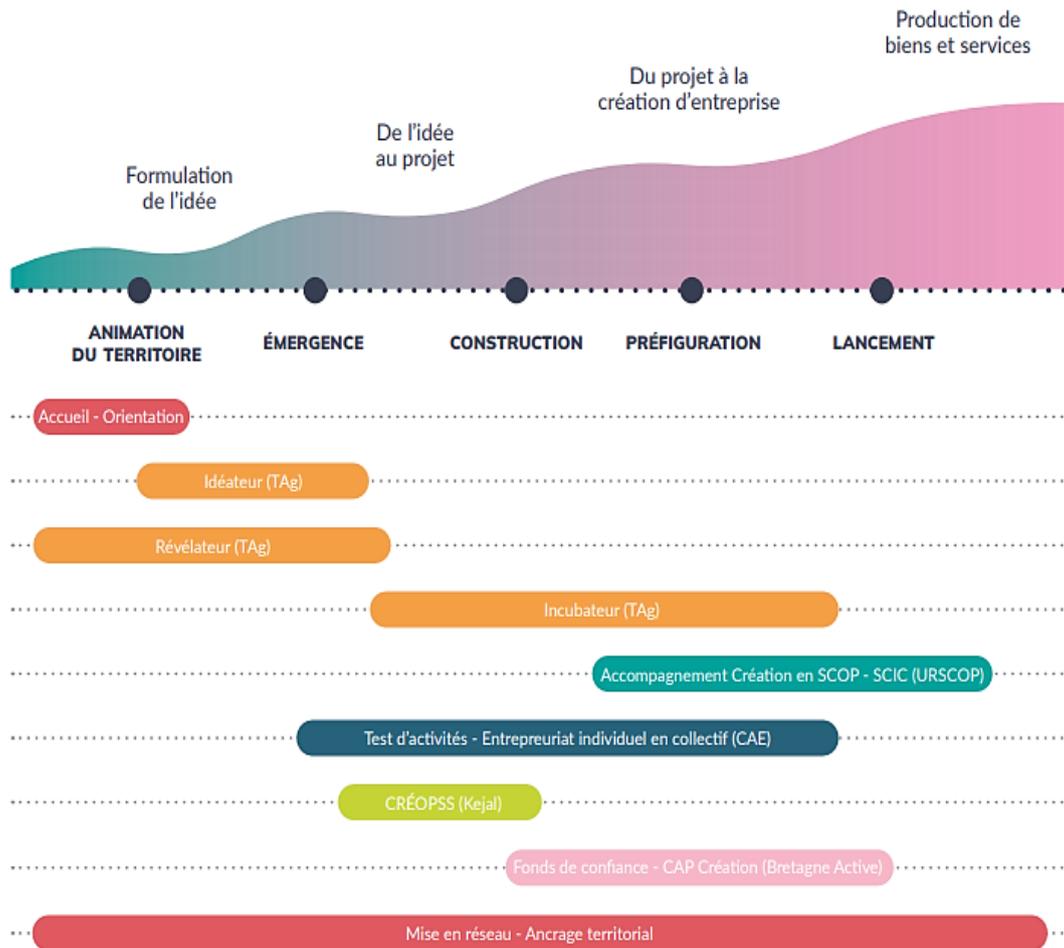
Nous ouvrons une petite parenthèse sur l'interview que nous avons passée avec Thierry COURRET, Référent ESS à la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE). Il nous a expliqué combien il s'est fortement impliqué dans les structures de l'ESS (Pôles ESS, CRESS, URSCOP, TAG...) pour aider à délimiter, harmoniser et optimiser les missions respectives à chacune de ces structures dans la création et l'accompagnement des projets d'entreprises de l'ESS sur le territoire breton.

De son côté, l'Union Régionale a pris le temps nécessaire pour affiner sa politique et s'outiller afin de bien accompagner les projets SCIC. Au regard de la croissance du nombre de SCIC en Bretagne, ces dernières années, la multiplication des centres de formation, des CAE et des incubateurs représente un vrai "plus", pour l'Union Régionale qui n'aurait pu assurer à elle seule ces fonctions, car la phase de maturation du processus ne fait pas partie de ses attributions aujourd'hui. Nous allons voir en effet que l'URSCOP intervient davantage **après** la phase de maturation d'un projet (cf. schéma récapitulatif ci-dessous).

Si le "terreau ESS" breton est riche et fertile, c'est grâce à une forte concentration d'acteurs compétents pour former et accompagner les entrepreneurs dans cette dynamique. Le schéma ci-dessous présente la diversité des dispositifs s'offrant aux porteurs de projet.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne



**Figure 16 : Schéma récapitulatif des dispositifs existants pour répondre aux besoins des entrepreneurs bretons réalisé par Trajectoir'ESS**

La méthodologie apportée par l'ensemble de ces structures est similaire à celle qui est développée pour les formations à l'entrepreneuriat classique. En outre, nous retrouvons les mêmes divisions entre les accompagnateurs dans les différentes phases du processus de création.

Il est également important de garder à l'esprit, en explorant ce schéma, que les interventions des divers acteurs d'accompagnement du projet ne sont pas figées et qu'elles s'adaptent tout au long des phases du processus, de manière à sécuriser le parcours jusqu'au lancement officiel.

Ainsi, nous avons pu observer que pour la SCIC "ENR PAYS DE RANCE", seul le CREOPSS de Kéjal avait suffi. En réalité, il y a beaucoup d'acteurs qui interagissent et il est donc complexe d'illustrer sur un simple schéma leurs nombreuses interactions. Ce schéma a du moins le mérite de montrer la richesse du réseau et des processus entrant dans la création, avec toutes les passerelles possibles pour les porteurs de projet.

## CHAPITRE 2 : ENQUÊTE SUR L'ATTITUDE ET LE COMPORTEMENT DES COLLECTIVITÉS ENVERS LA SCIC

---

Après avoir dressé un état des lieux des structures accompagnatrices des projets en SCIC sur le territoire breton, nous avons maintenant une idée de la richesse de ce maillage d'acteurs propice à la création et au développement des SCIC sur ce territoire. C'est pourquoi nous pouvons, dès à présent, asseoir notre enquête de terrain en commençant par la méthodologie de l'enquête : périmètre, cibles, choix de l'entretien semi-directif, méthode et grille d'analyse. Puis, nous ferons ressortir les résultats et les discussions soulevées par l'enquête qualitative à travers différents prismes.

### I) LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

#### 1.1) Périmètre de l'enquête

##### PERIMETRE GEOGRAPHIQUE DE L'ENQUETE

Le large réseau d'acteurs et les données collectées par l'URSCOP Ouest auraient permis de mener cette enquête sur l'ensemble du Grand Ouest : Normandie, Bretagne et Pays-de-la-Loire. Cependant, en sollicitant plus de personnes, l'enquête aurait aussi nécessité davantage de temps pour sa réalisation.

Par ailleurs, la nature du sujet étant très vaste, l'enquête traite indirectement de la politique ESS menée entre les acteurs d'un même territoire, en lien avec leur degré d'engouement pour le statut juridique SCIC selon les projets menés. Il était donc préférable de cibler une seule Région.

Bien que la Bretagne soit un bon cas d'école pour mener cette enquête, il faut garder à l'idée que ces résultats ne peuvent être extrapolés à d'autres régions. Le contenu des réponses des acteurs et l'identification des besoins, en lien avec « l'outil SCIC », sont rattachés au territoire breton et cette étude reste donc spécifique à un lieu géographique et à une période donnée.

Dans les faits, les entretiens ont été réalisés sur un peu moins de 2 mois, entre le 28/03/2019 et le 15/05/2019. S'agissant d'un sujet qui touche à la notion d'engagement des collectivités sur un outil encore récent, les réponses sont étroitement liées aux personnes qui ont passé les entretiens à un instant précis.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

#### CIBLES ET REPRESENTATIVITE DU PANEL

Le panel de personnes ciblées au départ a évolué en cours d'enquête. En effet, nous jugions pertinent d'interroger un technicien et un élu au sein d'une même collectivité, afin de mettre en lumière les divers points de vue sur l'outil au sein d'une même organisation.

Certaines personnes ont à ce propos évoqué la crainte de « faire doublon » avec le binôme élu ou technicien de la collectivité. Nous comptons également interroger des collectivités aux quatre coins de la Bretagne et il est arrivé que nous n'ayons pas eu de réponse après multiples relances. Certains acteurs publics nous ont aussi avoué qu'ils ne maîtrisaient pas le sujet et que par conséquent ils ne souhaitaient pas participer. Cependant, quelques personnes interrogées et celles qui n'ont pas souhaité participer, nous ont conseillée d'ajouter d'autres personnes sur le panel et cela s'est avéré d'autant plus enrichissant.

Le panel d'étude n'a donc pas été figé, mais complété par tâtonnement en s'adaptant à la richesse du réseau breton. Cela est indéniablement un biais pour l'enquête et en même temps une certaine ouverture, par la confiance accordée au réseau des interrogés. Il est vrai que notre enquête, aussi sérieuse soit-elle, connaît des limites.

Par ailleurs, nous avons jugé préférable de rendre anonyme les entretiens passés avec les collectivités publiques pour des raisons de confidentialité des échanges et de position des personnes interrogées dans la hiérarchie de leurs structures. Néanmoins, avec l'accord des participants, nous indiquerons leur fonction au sein de la structure qu'elles représentent.

En outre, ce réajustement de panel, a eu un impact géographique au niveau des collectivités interviewées, puisque la majeure partie de ces dernières se sont trouvées concentrées dans le département d'Ille-et-Vilaine. De ce fait, nous tenons à mettre en garde que ce phénomène ne revient aucunement à dire qu'il y ait moins de collectivités présentes ou intéressées par le statut SCIC ailleurs, que dans le département d'Ille et vilaine.

Brest Métropole et Morlaix Agglomération comportent aussi d'autres exemples d'initiatives prises sur leur territoire. En parallèle, les SCIC interrogées proviennent majoritairement du Finistère. Deux SCIC présentes dans le panel partagent la même activité : la filière de l'énergie bois. Cependant elles sont basées sur deux territoires distincts. Il s'agit de :

- COAT BRO MONTRouLEZ (29) : adhérente de la CGSCOP ;
- ENR PAYS DE RANCE (35), non adhérente.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

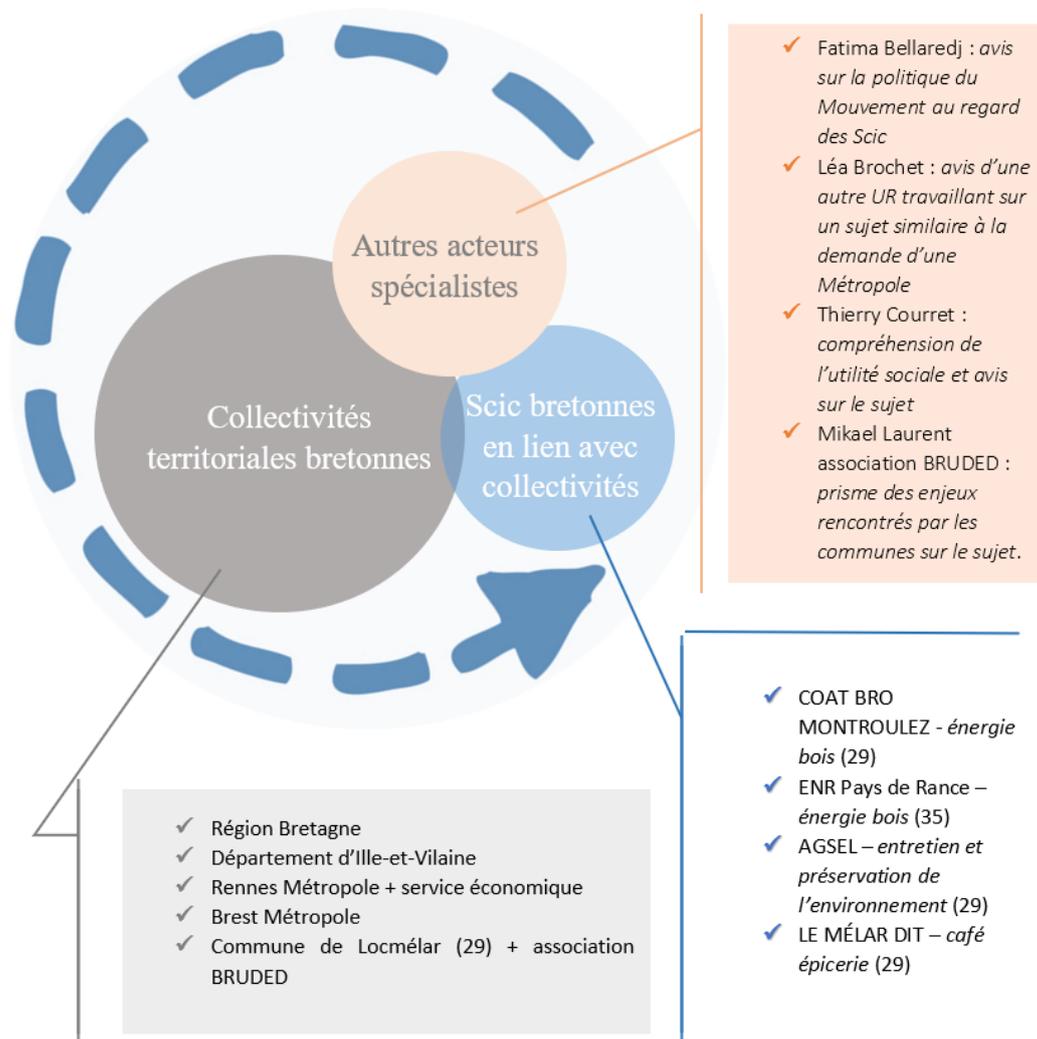
En effet, il nous paraissait important de ne pas limiter l'enquête à des SCIC adhérentes, mais d'élargir le champ, en ayant aussi la vision d'une entité créée sans l'appui de L'Union Régionale.

Deux autres SCIC comportent une différence notable dans leur date de création :

- "LE MÉLAR DIT" : **une jeune SCIC n'ayant pas encore pu exercer son activité** étant donné que le lieu de la future activité était encore en travaux au moment de l'entretien. Toutefois cela présente l'avantage d'avoir des informations récentes sur l'articulation et la mise en place du projet. Cela nous a permis de pouvoir apprécier fidèlement l'implication et les rôles des différentes parties prenantes, dont la commune qui a procuré "un précieux coup de main" à de nombreux niveaux.
- AGSEL, spécialiste dans la préservation des espaces protégés, dont **la création remonte à 2008** et l'association qui l'a précédée, à 1998. Etant donné qu'il s'agit d'une SCIC qui commence à avoir de l'ancienneté, il était intéressant d'interroger le dirigeant. Ce dernier a constaté les évolutions de sa propre entreprise et l'évolution des partenariats avec les collectivités.

Le point commun reliant toutes ces SCIC réside dans le fait qu'**elles comportent toutes une ou plusieurs collectivités au sein de leur capital social**. Cette spécificité partagée est représentée par la superposition des cercles dans le schéma suivant :

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*



**Figure 17 : Claire Landouer - Schéma représentatif des familles d'acteurs interrogés au cours de l'enquête permettant d'enrichir la réflexion**

Nous avons fait le choix de représenter les diverses familles d'acteurs sur le même plan. La taille des cercles est proportionnelle au nombre de personnes interrogées au sein des familles et leur disposition en chevauchement témoigne de la relation transversale existante entre ces dernières. A noter que le cercle des « autres acteurs spécialistes » est situé volontairement au-dessus des autres, car ces personnes bénéficient par expérience respective, d'un regard complémentaire et qui nous confère davantage de recul sur le sujet.

En complément des collectivités et des SCIC, nous avons choisi d'intégrer des acteurs externes, des spécialistes dans leur domaine, ayant un lien de près ou de loin avec la thématique. L'avantage d'intégrer ces spécialistes dans leur domaine, à cette enquête, nous offre des regards différents sur le sujet. Ils nous éclairent également par la maîtrise de leur champ de compétence.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Ainsi :

- **Fatima BELLAREDJ** nous apporte une vision globale de la politique menée par la CGSCOP sur les SCIC et leur développement.
- **Thierry COURRET**, nous permet de comprendre quelques notions juridiques dont l'appréciation de l'utilité sociale et de l'agrément ESUS au sein des entreprises sociales.
- **Mikael LAURENT**, salarié de l'association BRUDED est en contact régulièrement avec de nombreuses communes et des élus de diverses collectivités (adhérents de l'association). Il comprend les enjeux et les craintes des collectivités quant à l'appréciation de « l'outil SCIC ».
- Pour finir, **Léa BROCHET**, permanente du Mouvement à l'UR Auvergne Rhône Alpes, nous apporte du recul, avec ses pistes de recherches élaborées à partir d'un travail traitant d'un sujet similaire, à la demande de Grenoble Métropole. Se situer, grâce à sa contribution, hors du périmètre de l'enquête, nous permettra de bénéficier d'un recul à l'échelle d'une autre région pour clore cette étude. Cela nous permettra aussi de corroborer notre enquête via l'illustration d'une prise de conscience partagée des collectivités sur le statut SCIC. Cette prise de recul nous aidant également à proposer des solutions à co-construire entre acteurs.

## 1.2) Choix de l'entretien semi-directif

La thématique étant reliée à des notions de ressentis, de connaissances, d'expériences mais aussi de convictions et parfois d'engagements des collectivités envers « l'outil SCIC », le choix du mode d'entretien s'est tout naturellement tourné vers des **entretiens semi-directifs**.

En effet, cette méthode possède l'avantage d'être à la fois souple et cadrée. Elle ne nécessite pas de suivre l'ordre des questions, mais elle est bordée par quelques grandes thématiques. C'est à l'enquêtrice d'être en capacité de rebondir sur les réponses de l'interviewé et de le recentrer si nécessaire.

Nous verrons par la suite, que le contenu de la grille d'entretien diffère selon la catégorie de l'interviewé<sup>45</sup>. Toutefois, la trame reste globalement la même dans la forme à savoir :

- une première partie, ciblant l'interrogé et sa structure, qui fait office de « brise-glace »,
- une seconde partie, construite par les thématiques que nous souhaitons aborder avec la personne sur le sujet,
- une dernière partie, totalement ouverte et projective sur ce que pense l'interviewé de l'avenir de la SCIC.

---

<sup>45</sup> Voir exemple de grille d'entretien en ANNEXE n°6 et n°7 p.110 à 112.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

#### CANAUX UTILISES

Sur le total des personnes interrogées, une personne sur trois a été interviewée lors d'un rendez-vous en présence physique. Le restant a été réalisé par téléphone. Nous avons demandé l'autorisation de pouvoir enregistrer les échanges, afin de les retranscrire le plus fidèlement possible, car la retranscription facilite également l'analyse *a posteriori*.

Par expérience, ces deux canaux comportent leur lot d'avantages et d'inconvénients :

**Le téléphone** retire la présence physique. Il ne permet que de se fier au ton de la voix et ne laisse pas la possibilité d'interpréter le langage corporel de la personne interrogée.

**Toutefois**, nous avons l'impression que par téléphone, les interrogées se livrent plus rapidement. Le téléphone permet aussi à l'enquêteur de se focaliser sur le contenu des réponses et ainsi, de rebondir de façon plus pointue, ce qui oblige l'interviewé à développer davantage ses idées.

Tandis que **les échanges en face à face** ont tous eu lieu sur le lieu de travail des personnes ciblées, à l'exception de la SCIC "le MELART DIT" (ce dernier entretien a eu lieu dans la bibliothèque municipale, étant donné que le bistrot était encore en travaux au moment du rendez-vous).

Généralement, **le temps des échanges physiques est plus long que par téléphone**. Cela est probablement lié au laps de temps souvent plus long mais nécessaire pour que les personnes interrogées puissent se sentir à leur aise et que leur cerveau soit suffisamment échauffé. L'entretien physique comporte dans une certaine mesure une barrière, puisqu'il s'agit d'une première rencontre et c'est à l'enquêteur de détecter le langage corporel et de réaliser un peu de « mimétisme » pour mettre à l'aise la personne<sup>46</sup>.

#### CONSTRUCTION D'UNE GRILLE D'ENTRETIEN ADAPTABLE EN FONCTION DE LA CATEGORIE INTERROGEE

Chaque catégorie d'acteurs interrogée bénéficiait de sa propre grille de question synthétisée de la manière suivante :

---

<sup>46</sup> Pour en savoir plus sur le langage corporel et son interprétation lire : Pease A., Pease B, Pourquoi les hommes se grattent l'oreille, et les femmes tournent leur alliance ? : comment le langage du corps révèle vos émotions, Paris, Éd. France-loisirs, 2005.

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

Grilles d'entretiens pour les collectivités	
1	Encart "brise-glace" sur le profil de la collectivité et sur l'interrogé
2	Définition de la SCIC
3	Gouvernance, équilibre entre encadrement et libre-arbitre de la SCIC
4	Avantages et limites de la SCIC pour vous
5	Vos perspectives d'avenir vis-à-vis du développement des SCIC sur votre territoire

Grilles d'entretiens pour les gérants de SCIC	
1	Encart "brise-glace" sur le profil de la SCIC, son histoire, et sur l'interrogé
2	Choix de la SCIC (avantages et inconvénients du statuts)
3	Organisation de la SCIC (Gouvernance, sociétariat, activité etc.)
4	Perspectives d'avenir

Grilles d'entretiens pour les acteurs externes	
1	Encart "brise-glace" sur l'interrogé (son poste, ses missions)
2	Questions en lien avec le thème SCIC et Collectivités
3	Perspectives d'avenir des SCIC

***Figure 18 : Claire Landouer - Grilles d'entretiens des divers acteurs du panel***

La grille d'entretien des collectivités (ci-dessus) comporte 5 phases :

- La première phase pose des questions générales sur les missions de la collectivité et sur le poste de la personne interrogée, dans le but de la mettre à l'aise. Il permet aussi au répondant de se noter sur 4 points : sur ce qu'il pense de sa propre maîtrise des connaissances, de la sensibilisation qu'il a pu avoir de la SCIC et de noter sa propre collectivité dans son ensemble sur ces mêmes points.
- La seconde phase permet d'entrer dans la thématique SCIC en commençant par demander au répondant sa propre définition de la SCIC.  
Juxtaposer ces deux parties nous permet de voir s'il existe un gap entre la note appliquée précédemment et la véritable définition.  
Cette définition permet parfois (selon l'interrogé) de se rattacher à des exemples de SCIC qu'il a pu observer et cela permet la transition avec la troisième phase.
- La troisième phase touche à l'expérience personnelle du répondant sur la SCIC.
- La quatrième phase concerne les avantages et inconvénients liés au statut SCIC selon son point de vue.  
Il est intéressant de constater que souvent cette thématique est indirectement abordée avant de l'atteindre, à travers divers exemples et ressentis. Néanmoins, elle permet de confirmer par deux fois les points de blocages et de souligner ce qui a fait la réussite de certains projets SCIC. Cette partie fait aussi office de synthèse des exemples choisis par le répondant.
- La cinquième phase est, quant à elle, bien plus ouverte, puisqu'elle laisse libre cours au ressenti de l'interrogé concernant l'avenir de la SCIC et son développement dans divers secteurs d'activités.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

La grille des dirigeants/dirigeants de SCIC ne comporte que 4 phases de questionnement :

- La première phase fait office de « brise-glace » et comporte des questions sur l'histoire de la SCIC et sur le parcours professionnel du répondant.
- La seconde phase souligne comment le dirigeant interrogé a fait mûrir sa réflexion pour se diriger vers ce statut récent.
- La troisième phase sur « l'Organisation de la SCIC » traite de la composition du sociétariat, de la gouvernance et de l'articulation de l'activité au quotidien, tout en approfondissant le partenariat avec une ou plusieurs collectivités.
- La quatrième phase est la même que celle assignée aux collectivités.

Enfin, les acteurs externes et spécialistes bénéficient d'une grille davantage sur-mesure, eu égard à leurs compétences et aux divers points de vue qu'ils peuvent apporter sur le sujet. C'est pourquoi elle est construite en seulement 3 thématiques :

- La première et la troisième phase sont les mêmes que celles opérées dans les autres grilles
- La seconde est spécifique à leur domaine.

**L'entretien semi-directif** permet d'encadrer l'entretien sans forcément respecter l'ordre des différents thèmes ci-dessus, du moment qu'ils sont tous abordés.

Nous précisons que la grille d'entretien des collectivités apporte une certaine redondance voulue, car cela permet de confirmer ou d'infirmer par deux fois les réponses par rapport à des gaps possibles entre attitude et comportement.

#### METHODE D'ANALYSE

Une fois les retranscriptions faites, nous avons procédé à **l'analyse** de chaque entretien, via une grille d'analyse qui reprend les questions de la grille d'entretien.

- ★ Dans ce cadre, il est important d'adopter un **code couleur**, en lien avec les diverses thématiques abordées. En effet, l'entretien-semi-directif peut s'être passé de façon totalement décousue, il est alors important de remettre les réponses dans l'ordre. En parallèle, ce même code couleur permet de filtrer les nombreuses pages de retranscriptions pour en extraire des citations importantes répondant aux questions.
- ★ **La grille d'analyse** permet d'extraire des citations à côté des réponses, ce qui sécurise l'interprétation. Il faut toutefois veiller à "la sortie du contexte" de ces phrases. C'est pourquoi, afin de limiter les biais d'analyse, nous recommandons de faire l'analyse d'un entretien en une fois, car nous disposons du contexte le plus frais possible en tête, pour comprendre le sens des citations, sans risquer de sur-interpréter. Le tableur permet également d'ajouter une autre colonne qui résume en quelques mots clés les réponses apportées par la personne interrogée.

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

Cette colonne synthétique nous servira de repère pour se référer rapidement à l'information, lorsque que nous tenterons de piocher et/ou de croiser les informations. L'enjeu de cette « distillation » des données qualitatives est d'en extraire un condensé ne devant ni amplifier, ni dénaturer les propos.

Afin de mieux comprendre la construction de cette grille, nous pouvons reprendre l'exemple d'une trame d'analyse dédiée aux collectivités ci-dessous. Son analyse se fait progressivement de droite (citations pures) à gauche (synthétisation et extraction du sens).

<b>Tableau d'analyse des entretiens semi-directifs auprès des collectivités bretonnes</b>		
<b>Carte d'identité de l'entretien</b>	Mode de passage :	
	Personne interrogé(e) :	
	Sexe :	
	Lieu de l'entretien :	
	Date :	
	Heure :	
	Durée de l'entretien :	
	Enregistrement pour retranscription : OK	
	Carnet de bord :	
	Code d'anonymisation de l'interviewé(e) :	
	<b>Mots clés</b>	<b>1) Profil de la structure</b>
<b>/!\ 1.3 : X/4</b> <b>/!\ 1.4 : X/4</b>	Réponses : 1.1 : Nombre de fonctionnaire dans la structure interrogé(e) : 1.2 : Nombre de personne dans le service interrogé(e) : <b>1.3 : Niveau de sensibilisation de la structure :</b> <b>1.4 : Niveau de sensibilisation de l'interviewé (e) :</b> Remarques :	
<b>2) Définition de la SCIC</b>		<b>Citations notables</b>
	2.1 Pour vous, avec vos mots, qu'est-ce qu'une SCIC et à quoi sert-elle ?	
	<i>Réponse :</i>	
	2.2 Dans quel cadre pouvez-vous intervenir dans l'accompagnement d'un projet SCIC ?	
	<i>Réponse :</i>	
	2.3 Comment votre appui se matérialise-t-il ?	
	<i>Réponse :</i>	
	2.4 Pour vous, un projet SCIC doit réunir quels éléments pour bien fonctionner dès le départ ?	
	<i>Réponse :</i>	
<b>3) Gouvernance, équilibre entre encadrement et libre-arbitre de la SCIC</b>		<b>Citations notables</b>
	3.1 Pouvez-vous définir votre rôle au sein de la SCIC, son degré d'importance selon les projets, et si c'est le cas, sa variation dans le temps ?	

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

	<i>Réponse :</i>	
	3.2 Pensez-vous qu'il puisse exister un risque d'influence (direct/indirect) sur la stratégie et la politique de la SCIC mise en place en fonction de la structure qui en est à l'initiative ?	
	<i>Réponse :</i>	
	3.3 Pensez-vous qu'il puisse exister un risque d'influence (direct/indirect) sur la stratégie et la politique de la SCIC mise en place en fonction du niveau de capital social détenu par les parties prenantes de la SCIC ?	
Oui/Non	<i>Réponse :</i>	
<b>4) Avantages et limites de la SCIC pour vous</b>		<b>Citations notables</b>
	4.1 Quels intérêts (publics) y a-t-il pour que le Rennes Métropole accompagne, voire soit à l'initiative d'un projet SCIC ?	
	<i>Réponse :</i>	
	4.2 Inversement, en quoi la SCIC ne se prête-t-elle pas toujours aux besoins des acteurs publics ? (ex : SIEG, SEM, SPL)	
	<i>Réponse :</i>	
	4.3 Quels sont les points de blocage pouvant interférer dans la création, l'accompagnement et la promotion des SCIC, lorsque vous accompagnez un projet ?	
	<i>Réponse :</i>	
	4.4 Dans la mesure où il peut y avoir plusieurs acteurs publics au sein d'une SCIC, est-ce que selon vous, on peut dire que la SCIC peut être perçue comme un outil renforçant la coopération entre acteurs publics ?	
	<i>Réponse :</i>	
	4.5 Est-ce que vous pensez que le niveau de connaissance d'un acteur public (indirectement élu et technicien) influe sur la volonté et la capacité de mettre en place, d'accompagner un projet SCIC ?	
Oui/Non/NSP	<i>Réponse :</i>	
	4.6 Est-ce que vous pensez que les compétences et expériences d'un acteur public influe sur la mise en place d'un projet SCIC ?	
Oui/Non/NSP	<i>Réponse :</i>	
	4.7 la loi ESS de 2014 permet aux collectivités d'avoir jusqu'à 50% du capital d'une SCIC, est ce que vous pensez que cela produise un effet de levier sur leur implication d'avoir relevé ce plafond puisqu'avant il n'était limité qu'à 20% ?	
Oui/Non/NSP	<i>Réponse :</i>	
<b>5) Vos perspectives d'avenir vis-à-vis du développement des SCIC sur votre territoire</b>		<b>Citations notables</b>
	<i>Réponse :</i>	
<b>Autres éléments hors grille notables</b>		<b>Citations notables</b>
	<i>Réponse :</i>	

***Figure 19 : Claire Landouer - Grille d'analyse des entretiens passés avec les collectivités territoriales dans le cadre d'entretiens semi-directifs***

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

Une fois l'ensemble des trames complétées, nous pouvons croiser les données extraites avec la thématique suivante qui constitue le cœur du mémoire :

**Les distorsions entre les attitudes et les comportements des collectivités ciblées au regard des différents projets de SCIC auxquels elles ont été directement ou indirectement exposées.**

Ce croisement de données qualitatives nous permet d'en comprendre les freins et les avantages inhérents aux co-constructions de projet en SCIC avec ces dernières.

## II) LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Afin d'analyser les attitudes et comportements, nous prendrons comme "clés d'entrée" :

### **Les connaissances et expériences des diverses collectivités au regard de « l'outil SCIC ».**

Nous utilisons ce filtre car, une collectivité qui a des connaissances et/ou des expériences positives avec cette structure juridique, sera vraisemblablement davantage motrice dans le montage d'un futur projet en SCIC et inversement.

En effet, **l'apprentissage par l'expérience** est une autre notion qui a également été fréquemment soulevée dans l'enquête, car pour de nombreux acteurs du panel, l'expérience concrète entraîne aussi une meilleure connaissance du statut SCIC. Cela nous permettra, par la suite, de faire ressortir les avantages exprimés par les acteurs, de pointer leurs blocages et enfin, de faire le point sur la notion d'engagement des collectivités.

### 2.1) Croisement entre connaissances et expériences de la SCIC

Avant de rentrer dans l'analyse nous pensons qu'il est important de souligner dans un premier temps, les **conditions requises pour le projet SCIC en lui-même**, et qui favorisent sa réussite :

- Bien connaître la nature du projet, définir son utilité sociale et les parties prenantes à réunir, et avoir identifié le besoin auquel il répond,
- Un projet porté par des porteurs de projets en adéquation avec les valeurs coopératives et qu'il y ait un bon climat social entre eux (respect, écoute, allant vers une forme de cordialité),
- Que ces entrepreneurs sachent vers quelle(s) structure(s) ils peuvent se faire accompagner dans ce cadre,
- Qu'ils aient sollicité une aide externe ou user de leur propre compétence pour faire un pré-diagnostic de la faisabilité (étude prévisionnelle du potentiel commercial de l'activité, le modèle économique et financier de la structure et démontrer sa pérennité.

Dans un second temps, **les exigences requises par les collectivités** :

- Une nature de projet en concordance avec un ou plusieurs de leur champ de compétences ainsi que l'identification d'un besoin réel sur le territoire,
- Que les porteurs sollicitent au « bon moment » les collectivités (nous développerons cet élément plus en détail par la suite),
- Que les collectivités aient un intérêt réel à se joindre au projet et qu'elles portent des valeurs/sensibilités similaires.
- Une étude prévisionnelle qui atteste la faisabilité économique et financière du projet,
- Un climat entre les porteurs de projets et les éventuelles parties prenantes propice à la vie coopérative à venir.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

- Les expériences positives réalisées en SCIC et les connaissances assimilées par les collectivités sur l'outil favorisent leur appétence à se joindre au projet.
- Il faut que les collectivités sollicitées soient ouvertes à l'idée de passer par l'intermédiaire d'une SCIC pour répondre au besoin exprimé sur le territoire.

Dans cette partie, les « connaissances » et « expériences » des collectivités sur « l'outil SCIC » peuvent se résumer aux « savoirs » et aux « savoir-faire » de ces dernières.

**Pour mesurer ces « savoirs »** nous avons posé plusieurs questions au cours des entretiens :

- *Si vous deviez vous mettre une note sur 4 (4 étant la meilleure note) de vos connaissances/niveau de sensibilisation sur la SCIC vous vous noteriez comment ?*
- *Et votre collectivité dans son ensemble obtiendrait quelle note ?*
- *Avant de passer à une question plus ouverte : Avec vos mots, pouvez-vous définir ce qu'est une SCIC pour vous ?*
- *Puis nous reposons la question en fin de troisième partie sur les avantages et inconvénients de la SCIC : Est-ce que vous pensez que le niveau de connaissance d'un acteur public (indirectement élu et technicien) influe sur la volonté et la capacité de mettre en place, d'accompagner un projet SCIC ?*

Pour mesurer le degré d'expérience nous avons une partie dédiée intitulée « Gouvernance, équilibre entre encadrement et libre-arbitre de la SCIC » qui nécessitait d'être illustrée par une ou plusieurs de leurs expériences passées en contact ou au sein de la gouvernance d'une SCIC.

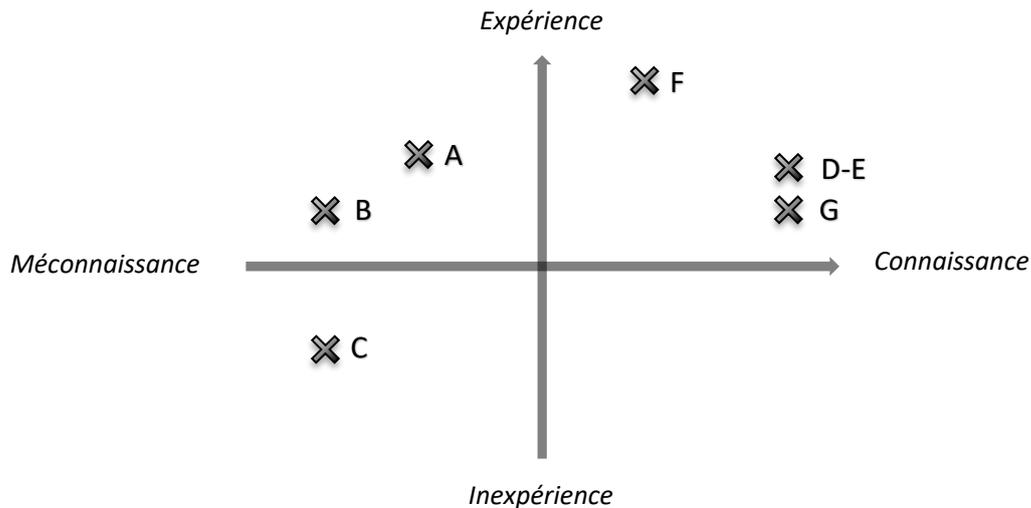
- *Pouvez-vous définir votre rôle au sein de la SCIC, son degré d'importance selon les projets, et si c'est le cas, sa variation dans le temps ?*

Certaines "personnes clés", selon les fonctions qu'elles occupent, peuvent exprimer divers *a priori* et/ou apporter une dynamique positive, en relayant des expériences concrètes de SCIC au sein de leur structure. C'est pourquoi il nous semble pertinent de croiser les notions de savoir, de savoir-faire et d'attitudes réelles, car la structuration en SCIC est intimement liée à la notion d'engagement et à tout ce qui s'y rattache.

Cet engagement se nourrit d'une multitude de facteurs selon les acteurs : leurs fonctions, l'entité qu'ils représentent, leurs vécus, leurs valeurs pouvant aller jusqu'à la forte conviction pour certains.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Cas d'école axé sur la Bretagne



**Figure 20 : Claire Landouer - Croisement du « savoir » et du « savoir-faire » sur « l'outil SCIC » des personnes interrogées au sein des collectivités territoriales**

Le schéma ci-dessus représente le croisement entre la connaissance et l'expérience qu'ont les collectivités territoriales interrogées sur l'outil SCIC. D'autres variables sont à prendre en compte, telles que le contexte économique, politique ou la compétence de la collectivité (ex : depuis la loi NOTRe, les Conseils Départementaux n'ont plus la compétence économique). Leur positionnement est basé selon la richesse des « savoirs » et des exemples d'implication au sein de SCIC, qui ont été exprimés au cours des entretiens.

L'analyse des notes sur la sensibilisation et la connaissance des acteurs publics interrogés démontre que ceux qui sont situés à droite du graphique possèdent un bagage de connaissances sur l'ESS issu de formations et/ou ont acquis sur le terrain, à travers leur implication au sein de SCIC et particulièrement au cours du montage de la structure. Dans la majeure partie des cas, les notes que les acteurs publics s'assignent oscillent entre 3 et 4/4 et celles de leur collectivité dans son ensemble est inférieure d'un point à la leur.

L'objectif de cette projection n'est certainement pas de faire un comparatif du niveau d'implication des collectivités bretonnes, mais plutôt d'avoir une vue d'ensemble de leur **degré de sensibilisation et d'expérimentation**. L'idée n'est pas non plus d'en déduire une "légitimité" quelconque, car les créations de SCIC, en lien avec les collectivités, dépendent des besoins réels exprimés sur le territoire.

C'est donc pour éviter à la fois une surinterprétation et un risque de jugement, que nous conservons l'anonymat des collectivités interrogées.

Par ailleurs, il convient d'être prudent dans l'interprétation des données recueillies, car il s'agit de connaissances, d'expériences et de points de vue, non pas liés à la collectivité en elle-même, mais portés par l'interviewé, élu ou technicien, qui est interrogé à l'instant T.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Aussi faut-il considérer ce graphique comme évolutif (une bonne ou une mauvaise expérience d'engagement au sein d'une SCIC pouvant faire bouger les points, tout comme un changement d'élus lors des prochaines élections...)

Pour autant, le graphique démontre aussi que pour d'autres acteurs, il n'y a pas forcément de corrélation entre le positionnement des points et leur volonté propre de promouvoir "l'outil SCIC". C'est le cas de l'acteur "C" (cf. graphique), qui reconnaît que, même s'il manque encore de connaissances personnelles sur "l'outil SCIC" et n'a pas vocation à l'expérimenter ou à s'y engager lui-même, il n'est pas contre l'outil. Bien au contraire, il le développe à sa manière, car la structure à laquelle il appartient contribue, par l'octroi d'aides financières et d'actions de soutien (qui sont indispensables et font la richesse du réseau des structures accompagnatrices), au développement des projets de SCIC en Bretagne.

Hormis le cas cité précédemment, l'analyse de l'enquête montre bien que le niveau de connaissance et d'expérience peuvent influencer sur le niveau d'encouragement, de portage voire de prise de participation au sociétariat des SCIC.

## 2.2) Croisement avec d'autres variables complémentaires

**Les éléments complémentaires aux notions de connaissance et d'expérience sont ressortis régulièrement au cours de cette enquête :**

- ★ **Un certain degré d'exigence** des collectivités, vis à vis des porteurs de projet qui viennent les solliciter. Ceci témoigne d'un bon niveau de connaissance de l'outil pour la plupart, ainsi que **d'une certaine fibre entrepreneuriale**. Ici cette notion touche également aux convictions, aux valeurs, ou au jugement que peuvent ressentir les collectivités vis-à-vis des projets. Nous sommes bien sur une dimension cognitive et non pas seulement sur des connaissances pures de la SCIC.

Pour les collectivités, la condition *sine qua none* est que le projet soit en corrélation directe avec leurs champs de compétence et en adéquation avec leur politique. En outre, La collectivité doit sentir qu'elle a un intérêt propre à se joindre au projet.

Il est également important que l'ampleur du projet et les impacts positifs qu'il va engendrer se situent sur un territoire compris dans le périmètre géographique géré par la collectivité. Par exemple, il est évident qu'un projet SCIC de grande envergure en termes de développement, de création d'emplois et de rayonnement de l'activité s'adressera à une collectivité de type Métropoles, voire Conseil Départemental. Alors qu'à l'inverse, un projet SCIC de petite taille, de

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

type "dernier commerce du centre-bourg » pourra demander et obtenir appui et aide financière auprès de la municipalité qu'il cherche à soutenir et à redynamiser.

- ★ Une autre exigence que nous avons déjà signalée et qui peut paraître contradictoire est que :
  - ✓ D'un côté, les collectivités aiment être mises **suffisamment tôt dans la boucle d'un projet SCIC** au sein duquel elles pourront avoir un rôle,
  - ✓ Et de l'autre, **que ce projet soit déjà suffisamment mûre pour ses porteurs puissent solliciter en toute légitimité les collectivités à son sujet.**

Le degré de maturité se définit pour l'ensemble des acteurs interrogés par le même prisme :

- **le projet doit être économiquement viable.**
- **Il doit répondre à un besoin de territoire bien identifié.**
- **Il doit rassembler suffisamment d'acteurs ayant des rôles bien prédéfinis** pour pouvoir se tourner vers l'outil SCIC en toute cohérence.

- ★ **L'ensemble des collectivités interrogées adoptent un "reflex commun"** lorsqu'elles sont face à des porteurs de projets pour lesquels **le degré de maturité avant le lancement de la SCIC est jugé insuffisant.** Il s'agit alors de **les réorienter vers les structures accompagnatrices** dédiées à l'émergence des projets (tel le parcours "idéation" de TAG).

En fait, Les collectivités agissent aussi en finançant le réseau des structures accompagnantes et contribuent donc directement à l'émergence des projets SCIC sur leur territoire. Certaines personnes vont même jusqu'à conseiller aux porteurs de projet de tester le modèle en CAE ou en association préfigurée en SCIC, afin d'identifier clairement le besoin et/ou de sonder la volonté des éventuelles parties prenantes. La transformation en SCIC n'en sera que plus rapide par la suite.

Pour illustrer un cas de figure assez proche, nous pouvons nous inspirer d'une des SCIC interrogée dans la deuxième partie de l'enquête, il s'agit d'un bistrot situé dans le Finistère. Ce bistrot a commencé par monter une association qui a sondé, construit et cultivé "le vivre-ensemble". Cette association n'était pas pour autant en préfiguration SCIC, mais les habitants s'en sont saisis et elle est rentrée par la suite en tant que "personne morale" au sein de la SCIC.

- ★ Au cours des échanges, une autre thématique a émergé : **la transformation d'association en SCIC**, remettant en question le statut associatif par les collectivités. Cela ne concerne pas tous les cas de figure, car pour la plupart, les interrogés étaient conscients de leur utilité (ex : association de quartier qui ne nécessite pas de monter une SCIC car cela reste complexe).

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Ce questionnement s'exprime aussi à travers quelques idées profondément enracinées dans une partie du monde associatif, parmi lesquelles une association **ne peut survivre sans subvention**. Pour de nombreux interrogés, le statut SCIC apparaît comme une solution "remède" à l'autonomisation du modèle économique des associations.

Concernant le statut associatif, l'ensemble des personnes interviewées reconnaît sa limite en termes de développement économique. Nous pouvons par exemple illustrer ce cas avec l'association "ÉTOILE DE LA MER" (ancienne association d'une des SCIC interrogée) à une époque où le statut SCIC n'existait pas encore). Au cours de l'entretien, le dirigeant, nous a confié qu'à un moment donné, il s'est mis en quête de trouver une alternative autre que celle de l'association, pour pouvoir absorber l'évolution grandissante de son activité et ne pas dépasser le plafond fiscal autorisé dans ce statut.

Dans une précédente expérience, une des élues interrogées a vécu elle aussi un phénomène similaire en association : *"j'ai connu ce que c'était de rechercher l'autre statut à une époque où la SCIC n'existait pas."*

Pour la plupart des personnes interrogées, il devient de plus en plus évident que le choix du statut SCIC par rapport à leur projet est synonyme de "co-construction" et de possibilité de "financement hybride" (public-privé), alors que la plupart des projets montés en association se heurtent aux financements privés (scepticisme des banques).

#### **Les éléments qui sont ressortis à une échelle plus individuelle sont :**

- ★ Une définition de la SCIC propre à chacun, selon son expérience de terrain.

Les visions "l'outil SCIC" sont variées selon les interviewés. Ils la voient comme :

- Un possible "**relais de croissance**" et adoptent une vision macro-économique de l'usage de l'outil sur le territoire et selon la filière choisie.
- Une "**ouverture du champ des possibles**" avec ce statut hybride qui répond aux enjeux du territoire.
- Un statut récent, à la mode "**c'est dans l'air du temps**" et voient en lui un potentiel d'innovation au sein des activités qui y sont pratiquées.

- ★ **L'ancrage territorial non délocalisable** est également évoqué à plusieurs reprises comme formant le pilier central de la SCIC. Une des personnes interrogées évoque une expérience en SCIC qui a

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

échoué faute d'ancrage territorial (service numérique) et progressivement d'intérêt des personnes pour cette entreprise.

Pour un bon nombre d'interrogés, la SCIC est une structure plus souple et moins contraignante à mettre en œuvre par les collectivités, que la Société d'Économie Mixte (SEM), même si cela suppose que la collectivité, dans ce nouveau mode de fonctionnement et d'organisation, ne soit plus détentrice à elle-seule de 100% des pouvoirs, qu'elle doit partager avec les autres acteurs de la SCIC.

Le fait d'accepter et d'admettre de ne pas détenir 100% de la gestion de la SCIC dans ce cas, oblige la collectivité à, non seulement redéfinir sa place au sein de la SCIC, mais aussi à trouver un nouvel équilibre dans la définition des rôles de chacun, tant au niveau de l'engagement personnel que de la prise de risques.

Il nous faut maintenant mieux comprendre quels sont les facteurs de motivation qui nourrissent la volonté d'engagement des acteurs de la SCIC. Pour cela, nous allons examiner des paramètres tels que le niveau de connaissance de l'outil ou les idées préconçues, en appliquant un troisième filtre d'analyse portant sur les attitudes et les comportements des collectivités ou des personnes par rapport à l'outil.

### 2.3) Analyse et discussion des diverses catégories

Nous verrons, par l'étude des réactions et des comportements adoptés face aux projets SCIC, que l'on peut reconnaître et établir diverses catégories de personnes, en allant dans un ordre croissant de confiance en l'outil, qui sont les suivantes :

- **Les "réfractaires"**, qui sont dès le départ très fermées à l'idée d'appliquer l'outil SCIC dans leur manière de penser ou de fonctionner.
- **Les "non convaincues"**, qui sont encore légèrement dubitatives sur l'outil ou bien inconscientes des apports que cela peut engendrer sur le long terme.
- **Les "indécises"**, qui ont un avis sensiblement positif mais n'osent pas encore franchir le pas.
- **Les "confiantes"**, qui portent un regard positif sur le statut SCIC, à travers la connaissance et l'expérience qu'ils en ont eu.

Nous allons maintenant analyser ces différentes catégories dans le détail.

Notons tout d'abord que, ainsi que leurs noms l'indiquent, les différentes catégories évoquées ci-dessus traduisent une représentation abstraite par rapport aux expérimentations à venir, en cours ou déjà

réalisées par les collectivités, liés aux projets SCIC et s'appuient aussi sur les avis de dirigeants ou dirigeants de SCIC et d'acteurs externes (cf. schéma p.51)

Soulignons également qu'il peut arriver qu'une collectivité ait été réfractaire sur un projet alors qu'elle s'est investie dans la confiance sur un autre projet en y mettant des parts. Ainsi, une collectivité peut passer par plusieurs stades et changer de catégorie au cours de l'élaboration d'un ou plusieurs projets en SCIC.

Nous précisons enfin que, pour bien comprendre les différents comportements, nous avons aussi interrogé des SCIC, comportant parfois au sein de leur sociétariat, des collectivités du panel.

C'est pourquoi, nous vous préconisons de prendre le temps de lire au préalable l'historique de la mise en place des projets SCIC et la genèse de leur relation avec les diverses collectivités dans le montage des projets. Cette littérature est disponible en ANNEXE n°8 p.113 à 117.

### *2.3.1) Les « réfractaires »*

Ici, les collectivités qualifiées de réfractaires sont celles qui n'ont pas pour habitude d'accompagner des porteurs de projet ni de rentrer au sein d'une SCIC. Elles ne cherchent pas non plus à en savoir plus sur la SCIC.

Les collectivités réfractaires à l'idée d'accompagner ou de s'impliquer dans un projet en SCIC le sont :

- soit parce que le projet ne répond pas totalement aux exigences que nous avons évoquées précédemment et qui sont attendues par les collectivités,
- soit parce qu'au-delà, elle n'y voit pas d'intérêt pour d'autres raisons.

Il peut s'agir de craintes multiples, de méconnaissance du statut ou d'idées reçues.

Par exemple plusieurs collectivités interrogées évoquent le fait que les porteurs de projet montent avant tout le projet en SCIC pour pouvoir intégrer les collectivités au capital et ainsi pouvoir bénéficier d'appuis financiers et "d'effets de leviers" bancaires.

Certaines évoquent aussi la peur de "l'appel d'air". Si elles accompagnent et deviennent partie prenante d'un projet de SCIC, elles redoutent d'avoir un afflux important de porteurs de projets en SCIC qui viendront les solliciter. Cette remarque a également soulevé la question de la légitimité et de la responsabilité de la collectivité inhérente à sa vocation. N'y a-t-il pas une limite à être partie prenante dans un grand nombre

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

de projets en SCIC ? N'y a-t-il pas une forme d'ingérence dans la gestion du territoire ? Ou bien, à l'inverse, un risque d'instrumentalisation de la puissance publique ? Parfois aussi, ce n'est pas dans la culture de la collectivité de prendre des parts, quel que soit le statut des entreprises.

Dans cette balance de positionnement de la collectivité, oscillant entre responsabilité et engagement dans les actions en cohérence avec sa politique de gestion du territoire, un des acteurs externes nous aide à prendre un peu de recul. Ce dernier est conscient que les collectivités sont bien souvent frileuses à l'idée d'entrer au capital.

Pour ces dernières, il est plus aisé d'intervenir à travers de la subvention publique pour plusieurs raisons :

- Elles n'ont pas forcément une culture entrepreneuriale,
- Elles ne sont pas des spécialistes de la gestion telle que mise en place dans les entreprises.
- Elles ne bénéficient pas d'exercices internes pour se rendre compte de la situation,
- Elles n'ont pas un temps dédié à cela, ni un chargé de suivi de la situation de telle ou telle structure partenaire en interne.

Une des élues témoigne : « *C'est manifestement un exercice nouveau pour plein de gens et on a besoin de s'acculturer* ». Donc elles n'ont pas non plus les moyens de s'engager dans un système d'actionnariat. Cette frilosité de leur part est compréhensible mais regrettable, dans la mesure où ni le cadre juridique européen ou national ne va à l'encontre de cette pratique. Au contraire, il l'encadre jusqu'à hauteur d'une détention de 50% de part.

Une autre limite est liée au traitement égalitaire envers les entreprises et la crainte de créer une forme de concurrence déloyale que pourrait représenter une SCIC au regard des autres commerces voisins lui ressemblant de près ou de loin dans son secteur d'activité.

Cette limite est nourrie par une méconnaissance de l'outil et par la peur des collectivités de devoir se justifier de leurs choix. A ce sujet, la première partie du chapitre 3 rappellera le cadre juridique dans lequel diverses formes de partenariat sont encadrées. Une des réponses exprimées par un autre acteur interrogé est de dire aux autres commerces de passer à leur tour en SCIC, pour pouvoir bénéficier de l'appui des collectivités.

Toutefois, comme l'exprime la plupart des collectivités, ce n'est pas si simple et il n'y a rien de systématique dans le fait que la collectivité s'engage ou pas dans un projet. Elle doit dans tous les cas garder sa liberté de s'associer ou non sans avoir recours à des justifications.

Une des dirigeantes de SCIC répond : « *je pense que le "gros mot" c'est déculpabiliser essentiellement l' élu de cette implication et montrer que ce n'est pas une entreprise qu'on met en avant sur un territoire mais*

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

*que c'est un collectif, pour un projet d'utilité sociale sur le territoire. Et c'est cela qui permettra, je pense, de déclencher la déculpabilisation. »*

De l'autre côté, lorsque nous interrogeons les dirigeants de SCIC sur les craintes et les freins pouvant rendre réfractaires les collectivités, nous obtenons un ensemble de réponses dont nous vous faisons part ci-après.

*« C'est encore très nouveau... pour beaucoup, voire incompris... comme l'ESS dans sa globalité. On travaille à cette lisibilité-là. »* évoque une des dirigeantes. Non seulement il faudrait continuer à renforcer cette communication auprès des collectivités, mais aussi auprès d'autre type d'acteur, jusqu'au citoyen. D'après elle, l'ESS est encore trop souvent assimilée à du social en tout genre et à du bénévolat. Ce flou artistique n'aide pas à promouvoir le statut SCIC.

Cette dirigeante évoque aussi par la pratique une autre limite qu'elle a rencontrée et qui pourrait créer de l'ambiguïté et dissuader les acteurs publics si elle était amenée à se reproduire. Il s'agit de la mise en place d'un marché public spécifique, la plantation d'arbre en l'espèce, et du fait qu'il y ait déjà un autre EPCI sociétaire dans la boucle, étant elle aussi en pleine capacité d'y répondre. En outre cette même EPCI, qui était au départ sociétaire, a fusionné avec d'autres collectivités, cela a complexifié les relations pour la nouvelle entité. La dirigeante évoque une difficulté de prendre des parts pour cette nouvelle entité dans la mesure où la SCIC répond au même marché public sur le territoire. Ce sentiment de créer une forme de concurrence se fait donc sentir envers le secteur privé et public.

Les collectivités peuvent être réfractaires mais cela peut aussi être le cas d'acteurs constituant une SCIC et pour qui cela pourrait être cohérent d'ajouter une collectivité, mais qui ne les sollicitent pas car cela peut être dans une certaine mesure contraignant d'avoir un élu dans la gouvernance. Comme l'exprimait un des élus de Rennes Métropole, tout se passe bien jusqu'au jour où l'élu n'est plus d'accord avec la tournure que prend le projet et là... cela complexifie les relations. Bien que le cas n'ait pas été rencontré dans notre enquête.

Cette problématique rejoint une autre crainte soulevée par les dirigeants de SCIC, bien qu'elle ne soit pas systématiquement en lien avec des collectivités. Cela concerne l'importance de la dynamisation du collectif et des parties prenantes au sein des SCIC, accompagnée d'une certaine crainte de perdre, au fur et à mesure, le sens et les valeurs que la SCIC défend. A travers cette crainte, nous avons évoqué l'importance pour les SCIC d'être épaulées par l'URSCOP, une fois l'activité mise en place et ne leur permettant pas toujours de prendre suffisamment de recul pour entretenir et dynamiser leur collectif.

Nous avons également soulevé une réflexion qui vise à une autonomisation du collectif, afin que ce ne soient pas toujours les mêmes acteurs qui aient un rôle d'animateurs. Ces actions d'entretien du collectif se préparent et s'encadrent sur du long terme. Une des dirigeantes de SCIC ayant répondu à l'entretien et

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

n'étant pas adhérente à l'Union Régionale en évoque le besoin. En effet, elle nous explique que bien souvent les dirigeants et les salariés sont « le nez dans l'activité » et ne pensent pas à organiser des temps coopératifs et informationnel avec les autres parties prenantes du projet.

Certaines collectivités sont idéologiquement contre la mise en place d'une SCIC. Nous tenons à préciser qu'aucune des collectivités du panel n'était foncièrement contre l'outil (ou ne se déclarait pas comme telle) et que c'est grâce à l'intermédiaire d'un acteur extérieur en contact régulier avec des collectivités que nous avons pu explorer ce type de comportement :

*« Au-delà de la compréhension, de l'expérience (SCIC) etc. Il faut comprendre cette relation entrepreneuriale qui n'est pas évidente pour toutes les collectivités. Certaines collectivités que moi j'appelle de "l'ancien monde" sont encore dans la logique de : c'est la collectivité qui doit tout faire, et elles sont encore nombreuses et si elles ne doivent pas tout faire, elles ont l'impression qu'elles ne peuvent rien faire. Elles n'ont pas le déclic de devenir un animateur de dynamiques territoriales mettant en relation des initiatives qui peuvent être citoyennes, entrepreneuriales, associatives, etc. On est passé quand même il y a quelques années à des collectivités... dont le développement c'était uniquement elles, et elles avaient les outils pour le faire ; de l'aide du Département, de la Région, de l'Etat etc. Ces budgets publics ont quand même tendance à baisser et certaines collectivités ont réussi à faire leur propre transition culturelle à leur manière en se disant : puisqu'il y a moins d'argent je vais fédérer le territoire, associer les énergies avec des partenaires, d'autres ont finalement réduit leurs champs d'activité et n'ont pas compris ce passage, cette vision de leader, disons d'animateur. »*

Ce que l'acteur soulève ici, c'est qu'au sein de collectivités et plus particulièrement dans les Mairies de petits villages ruraux, il y a certaines habitudes de fonctionnement qui sont difficiles à faire changer : partage des tâches, délégation, manque de moyen, prise en compte de l'avis des administrés et la moindre démarche inhabituelle semble complexe à réaliser. Il y a des équipes municipales qui n'ont tout simplement pas intégré la notion « du vivre-ensemble », du « faire avec les autres », ce n'est pas ancré dans leur culture. En revanche, elles font parfois face à des désertifications au cœur du village (cabinet médical, boulangerie, épicerie, bureau de poste, bistrot, école etc.) qui sont indispensables. Par exemple, la fermeture du dernier commerce peut créer un déclic et entraîner la volonté de la Mairie de chercher une solution pour combler ce besoin en se renseignant sur la SCIC comme une solution parmi d'autres. Pour avoir interrogé un Maire « non réfractaire » et des porteurs de projet SCIC dans une petite commune, nous verrons plus en détail dans une partie suivante dans quel cadre cette co-construction s'organise.

Un dernier frein est mis en lumière par un des acteurs externes interrogé à savoir la difficulté pour nombreuses collectivités de **faire évoluer leur culture subventionnelle pour acquérir des parts sociales** dans l'éventualité d'un partenariat au sein d'une SCIC :

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

« Les collectivités préfèrent subventionner 10 000€ par an pendant 5 ans, plutôt que de donner 10 000€ en une fois au capital pour être partenaire du développement, participer aux pertes, sur la base de 10 000€ avec franchement, le risque est faible. Le risque de répartition des pertes entre sociétaire est super faible et en même temps ça donne un billet de 10 000€ dans un tour de table, par rapport à d'autres financeurs. [...] Tout le monde reproche aux structures d'avoir une culture "subventionnelle". [...] Vraiment on a un discours complètement paradoxal ». (Extrait de la retranscription d'un acteur extérieur).

Lorsque l'interviewé en question parle d'un "discours paradoxal", c'est pour mettre en lumière le fait que les collectivités expriment bien souvent une certaine lassitude des structures qui pensent ne pouvoir vivre qu'à travers leur subvention et que dans le même temps, les collectivités n'osent pas s'engager une bonne fois pour toute sur du long terme quand bien même si cela reviendrait à moins cher.

Après avoir établi les différents freins face à l'outil, nous passons au comportement des structures plus ouvertes mais qui ne sont pas encore convaincues par son utilité réelle pour diverses raisons, ou qui ne se sont pas encore penchées sur la question. Il peut s'agir de collectivités sceptiques ou en attente de preuve sur la cohérence et l'efficacité de l'articulation de l'outil. Dans tous les cas, elles ont été dans la phase d'observation de l'outil mis en place par d'autres, ou bien elles ne prêtent pas une grande attention à cet outil pour développer des projets répondants à des besoins du territoire.

### **2.3.2) Les « non-convaincues »**

Les « non-convaincues » peuvent se définir comme des collectivités plus ouvertes que les « réfractaires », mais qui restent en attente de preuve sur l'utilité et la fiabilité de l'outil dans le temps. Ce sont des collectivités qui se sont penchées sur la question mais qui ne se sont pas encore investies au sein d'un projet SCIC.

Deux éléments majeurs nourrissent leurs craintes : la durée du partenariat qui engage la collectivité sur du long terme et le temps à y consacrer, si elle s'engage dans les projets. Elles craignent d'avoir à donner trop de temps et d'attention dans des projets qui peuvent s'autogérer et de ne pas être au rendez-vous d'autres projets innovants et plus utiles au développement du territoire.

Une des premières limites exprimées et qui peut dissuader des collectivités est **la durée du partenariat**. Certaines collectivités parlent d'un "statut transitoire". Juridiquement il peut être transitoire, en sortant de la forme coopérative ou en adoptant une autre forme coopérative (cf. ANNEXE n°9 p.118). A l'image des SCOP, une SCIC naît SCIC et se "liquide"<sup>47</sup> en SCIC. Cependant, cette possibilité d'en faire un statut

---

<sup>47</sup> Par exemple en cas de cessation d'activité, s'il demeure un boni-liquidation avec des réserves impartageables, et autres ressources la SCIC doit choisir des structures de l'ESS de type association, ou autre coopérative, à défaut la CGSCOP pour "réinjecter" ses richesses dans le Mouvement.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

transitoire n'est pas le but recherché par la SCIC au regard du sens qu'elle porte, du temps passé, de l'implication des acteurs dans le montage du modèle et dans son organisation quotidienne.

Dans un contexte où les élus sont en place pour un mandat limité dans le temps, cela traduit aussi d'engager la collectivité sur des partenariats avec prises de part au capital et donc, d'engager la responsabilité de la collectivité après le départ de la personne à l'initiative de ce "mariage". Dans notre enquête, nous avons été en lien avec une technicienne ayant repris les rôles d'une relation instaurée avant son arrivée avec une SCIC de 9 salariés (spécialisée dans *l'entretien et la valorisation d'espaces naturels spécifiques*). Elle exprime un partenariat pratique, mais qui se limite à une relation d'entreprise. Rien ne pourra l'inciter à renouer une relation avec la proximité que la SCIC a pu connaître par le passé. Probablement parce que rien ne remplacera la relation qu'elle avait nouée avec l'ancien technicien en charge de ce partenariat.

En parallèle, le dirigeant de la SCIC invite les collectivités aux AG mais constate que bien souvent les personnes qui s'y rendent sont éloignées des décisions et font donc confiance aux décisions qui sont prises par l'entreprise. Le dirigeant souligne l'importance du devoir de la SCIC de les convier à des temps forts tels que l'AG. Cela permet aux parties prenantes de suivre un peu l'actualité de la SCIC, sa situation et de connaître les décisions qui y sont votées.

Une autre SCIC nous fait part des changements d'élus et des représentants qui viennent une fois par an à l'AG. En parallèle, les élus font part de leurs agendas très complets qui ne leur permettent pas d'être disponibles pour être actifs dans de nombreuses SCIC partenaires.

Un des acteurs extérieurs interviewé nous permet de nous mettre à la place des petites communes pouvant être réticentes à l'idée d'engager la commune dans un partenariat de long terme : *« Je comprends qu'ils soient un peu frileux (le Maire) pour engager la commune pour des dizaines d'années, surtout les petites communes avec des faibles moyens etc. Et aussi les petites communes, les élus ruraux, n'ont pas forcément l'expertise, n'ont pas une connaissance approfondie de ce que permet le cadre européen et national. »*

La remarque ci-dessus appelle, une fois de plus, à la nécessité de sensibiliser les acteurs publics sur les possibilités juridiques que confère le statut pour encadrer leur implication au sein des projets SCIC.

La notion d'engagement de longue durée est un frein récurrent dans les différents échanges : *« Il faut effectivement que d'une manière très claire, ça soit un engagement dans le temps et qu'il y ait une construction dans le modèle économique et qui permettrait de dire qu'à terme, la collectivité pourra finalement en sortir, parce que les enjeux régionaux peuvent changer... parce qu'une fois que le modèle fonctionne, il y a peut-être autre chose à démarrer, enfin... qu'on puisse être là où il y a des besoins ».*

Pour les collectivités, non seulement cela implique **la durée du partenariat**, mais **cela remet aussi en question leur faculté d'adaptation aux besoins en perpétuelle évolution sur le territoire**. Dans une

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

certaine mesure, il ressort une image de la SCIC, comme d'une entité qui contraint la collectivité à donner de son temps et de son énergie dans un projet qui "roule" tout seul, alors qu'elle pourrait accentuer ses efforts sur d'autres projets émergents. Dans les faits, les collectivités ayant des parts au sein de Ressource T par exemple, suivent l'évolution et répondent "présentes", lorsque la SCIC en question investie dans de nouveaux projets.

La taille du projet et son ampleur sur le territoire, au regard de la responsabilité de la collectivité est un trait qui peut jouer en faveur des non-convaincues : *« Pour beaucoup de projets de SCIC, c'est bien plus le territoire, voilà, la commune, l'intercommunalité qui doit être dans la SCIC. [...] parce que ce sont eux qui ont l'appréhension du besoin ».* (Collectivité de taille importante).

Un autre risque soulevé par un des élus est celui de monter "des usines à gaz" avec une multiplication des acteurs telle, que la SCIC y perdrait en substance et en efficacité.

*« Il ne faut pas penser que la SCIC soit une solution complètement magique. Je dirais qu'on a quand même tous les problèmes d'une structure associative, SCOP ou d'une entreprise qui est en difficulté par exemple. Donc, c'est un outil de gouvernance, c'est un outil d'intervention du public qui peut être intéressant, mais il faut savoir l'utiliser quand même à bon escient, au bon moment. Il n'y a rien de pire, on l'a vu avec des reprises d'entreprises en SCOP, où en fait on pensait que le statut SCOP allait tout sauver mais non ça n'a pas permis de tout sauver, c'était autre chose et du coup ça a échoué. Il faut qu'on évite ce genre de "plantage" sur la SCIC aussi. »* Cette réflexion nous rappelle à quel point la SCIC ne doit pas avoir un caractère automatique. Elle doit avant tout "coller" au projet et convenir aux différents acteurs qui la pilotent.

L'enquête a mis en lumière d'autres éléments qui peuvent avoir un impact sur l'intérêt et la volonté des collectivités à se joindre au sociétariat d'une SCIC. Mais alors comment les convaincre ? Un extrait de l'enquête nous apporte une réponse, puisque la technicienne comme le dirigeant, (ici nous avons interrogé les deux) parlent de relation gagnante-gagnante. Le dirigeant ajoute même : *« Est-ce qu'elles (collectivités) se rendent compte, entre guillemets de la "chance" qu'elles ont, d'avoir une structure comme la nôtre ? C'est ce qu'on essaye de leur faire comprendre. Parce que, finalement, ils ont un service "sur-mesure" et qui n'est pas si mal au niveau des prix, au regard des missions particulières ».* Cette nécessité de sensibiliser sur les avantages du partenariat avec la SCIC, de valoriser le travail, le choix d'être sur un modèle de partage et de mettre en avant le mode de fonctionnement est aussi évoquée par d'autres SCIC.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

En tant que dirigeant de SCIC, cet entrepreneur voit en cette structure, un modèle et une image, une marque employeur<sup>48</sup> plus attrayante : « *Les services publics, ce n'est pas vraiment à la mode et ça effraye un peu tout le monde, les fonctionnaires tout cela... Et ce genre de structures en SCIC, d'intérêt collectif pourrait être un bon intermédiaire entre le tout privé et le tout public* ».

A présent, nous allons observer les collectivités "indécises", dans le sens où elles ont eu à un moment donné la curiosité de se pencher sur l'outil et de s'en faire une opinion, même si elles conservent encore une part de doute pour franchir le pas.

### **2.3.3) Les « indécises »**

Les « indécises » sont les collectivités qui sont dans l'indécision, qui ont une certaine difficulté à se positionner et à trancher dans leur choix d'être à l'initiative, d'accompagner ou de se joindre à un projet SCIC. Cette difficulté de faire un choix peut avoir lieu à divers niveaux : investir, subventionner, contrôler ou laisser le libre-arbitre, participer ou soutenir le projet. Dans cette sous partie, les acteurs interrogés apportent davantage de questions que de suggestions de solution, quant à l'outil SCIC.

D'un point de vue plutôt économique, un des acteurs nous fait part d'un questionnement que rencontre sa collectivité : avec quels outils pouvons-nous faciliter l'émergence des nouveaux modèles économiques et des activités qui n'ont pas encore trouvé un modèle totalement stable sur nos territoires ?

La SCIC semble être une des réponses possibles. Lorsque l'acteur parle de l'émergence de nouveaux modèles, il fait allusion à l'évolution des besoins de notre société, à des logiques de production qui ont changé avec l'évolution des attentes et des besoins des consommateurs. Il prend l'exemple des constructeurs automobiles français qui ne sont plus dans une logique de production pure comme ils ont pu le faire pendant des générations, mais qui sont maintenant sur une logique de service beaucoup plus globale. Il emploie le terme « *d'offreur de solutions plurielles de mobilité* » et non plus de simple « *constructeur automobile* ».

A travers une expérience de montage en SCIC, dans le secteur de l'agro-industriel, qui est un des secteurs clés de l'économie bretonne, l'intéressé nous fait part des difficultés de mise en place de ce qu'il appelle "l'ovni", que ce soient au niveau des démarches de financement hybride, ou au niveau de l'équilibre des acteurs pour mettre en place une gouvernance équilibrée, tout en conservant une certaine équité de détention de capital social.

---

<sup>48</sup> « *Terme utilisé généralement pour désigner l'ensemble des problématiques d'image d'une marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels.* » source : <https://www.definitions-marketing.com/definition/marque-employeur/>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

En outre, comme il s'agit d'une expérience récente, la collectivité en question attend de s'assurer que le modèle de la SCIC se développe, avant de se joindre, en tant que partenaire, avec acquisition de parts : « *Notre accompagnement est assez modeste, [...] on regarde les choses avec un certain intérêt et on veillera à ce que justement les fondamentaux, en tous cas sur les valeurs qui sous-tendent ce statut, et puis les objectifs soient tenus évidemment. Parce que pour l'instant on l'a subventionné [...] Au stade de nos RETEX<sup>49</sup> il est encore trop tôt pour se positionner. Si le modèle de la SCIC se pérennise un peu plus, s'il s'affirme, nous serons en mesure de nous poser la question de savoir est-ce que finalement, on franchit une étape dans la structuration en SCIC et dans l'engagement de la collectivité à travers la prise de participation ? Ou bien est-ce qu'on reste plus en retrait avec un accompagnement je dirais, plus discret, plus en "sub"<sup>50</sup>, en insistant davantage sur quelques missions portées par la SCIC ? »*

Pour plusieurs collectivités, la SCIC paraît un statut récent et innovant, du moins parce qu'il œuvre dans la réalisation d'un projet de territoire, de manière collective, pour apporter des réponses aux besoins des acteurs. Elles voient en cela une sorte d'innovation qui résonne également avec leur stratégie politique de plus en plus pratiquée, impliquant davantage les acteurs du territoire et favorisant une gestion globale.

Une autre collectivité nous fait part d'une spécificité qu'elle reconnaît dans les SCIC qui est la récurrence des marchés de niche qu'occupent les SCIC, autrement dit, qui répond à des besoins qui n'étaient pas forcément couverts par du "tout public" ou du "tout privé", ou couvert mais dans une logique de raisonnement "à la prestation" et qui ne se base en rien sur une logique globale dans la manière de co-construire la réponse au besoin.

L'aspect hybride du statut est quelque chose qui suscite un intérêt certain, mais qui demande une bonne compréhension et une acculturation pour beaucoup d'acteurs publics : « *je pense que c'est effectivement une manière d'agir dans l'esprit d'utilité sociale et plus généralement, l'esprit de l'ESS, mais avec une gouvernance et des modalités juridiques mieux adaptées à des structures qui se trouvent à la fois sur de la production, à la fois sur de la commercialisation et dans un univers qui n'est pas tout ESS* ». (Collectivité de taille importante).

Certaines collectivités nous font part de leur admiration pour certains projets de SCIC mais, le fait d'y prendre des parts reviendrait à dire qu'elles considèrent que l'action de la SCIC répond à leur politique et pour engager cette responsabilité, toutes les collectivités ne sont pas prêtes à faire cela... mais ça ne les empêche pas de subventionner ce type de projets.

---

<sup>49</sup> Retour sur expérience

<sup>50</sup> Subvention

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Une collectivité donne un autre angle de vue sur cet engagement : « *C'est comme pour les associations, au bout d'un moment, l'implication des collectivités dans le projet s'essouffle, le risque et l'implication restent limités à l'apport et nous, on a mis une somme symbolique [...] on est vraiment très minoritaire, il faut que notre collectivité soit très minoritaire, parce qu'il ne faut pas qu'elles soient l'investisseur principal* ». (Extrait de la retranscription d'une collectivité).

Ici, il est important de préciser que ce qui demeure important dans cette relation SCIC et collectivité, c'est avant tout **le projet** porté par la SCIC et la liberté de la collectivité de choisir, d'avoir simplement un rôle de financeur, si elle ne sent pas avoir un autre rôle particulier à jouer dans la vie de la structure pour mener à bien le projet.

« *Parfois c'est fondamental que la collectivité y soit et parfois ça l'est moins, ça dépend vraiment du projet.* »

Ainsi, la collectivité peut, au regard de la pertinence des projets en SCIC, choisir son degré d'implication en termes de rôle dans la gouvernance. En fonction de cela, il est aussi important qu'elle se donne les moyens d'assurer le rôle qu'elle choisit d'avoir au sein de la gouvernance, que cela soit en temps dédié ou en ressource des personnes choisies, dans un service en lien avec la nature du projet pour représenter la collectivité.

En réponse à ce paradoxe, l'interviewé pense qu'il faut, dans une certaine mesure, rassurer les collectivités avec de la pédagogie, de la "preuve par l'exemple" et tout un travail de conviction qui s'acquiert sur le terrain. D'un autre côté et nous l'avons d'ores et déjà évoqué, il est compliqué pour des collectivités "indécises" de perdre le lien de dépendance qu'entretient la simple subvention d'un projet. Il n'y a pas de réponse précise, car il pourrait presque remettre en question la philosophie et la politique de la collectivité.

Pour trouver une réponse, pour impliquer davantage, un des acteurs externes évoque dans l'enquête qu'il faut faire de la remise en question, qu'importe l'acteur public, quel que soit son implication dans le développement du territoire ou de quelle manière il construit avec ses acteurs et concitoyens. En sachant aussi parfois se remettre en cause sur ce que lui considère comme utile, en écoutant ce que les acteurs du terrain remontent également.

Une des collectivités étant encore dans une culture indécise a, en parallèle, exprimé une position encourageante pour les projets du territoire : « *Ce n'est pas pour le moment dans la culture de la collectivité (anonymisée), mais pourquoi ne pas imaginer à terme, plutôt que de verser des subventions à des structures de manière un peu externalisées, pourquoi ne pas effectivement, face à des SCIC qui sont des réponses aux enjeux de la collectivité, être un peu plus intégré finalement dans la gouvernance. On n'en est pas là mais, moi je trouve que ça pourrait être une idée intéressante à creuser* ».

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

L'idée-reçue sur le risque de "jalousie" des autres entreprises sur les avantages inhérents au statut qui sont dans une certaine mesure en "concurrence" avec les SCIC, revient assez souvent dans l'enquête et peut aussi jouer dans la balance de l'indécision des éventuels partenariats SCIC et collectivités. Ce risque est aussi évoqué par des collectivités qui ont réalisé des expériences en SCIC et qui sont plutôt confiantes sur « l'outil SCIC » au regard des projets émergents en SCIC dans lesquels elles ont pu s'investir.

Pour l'une d'entre elle, la question ne s'était même pas posée dans la mesure où le besoin en question n'était absolument pas couvert dans le centre-bourg et le terreau collectif s'est révélé propice à ce montage en SCIC. Toutefois, l'interviewé évoque une relation SCIC et collectivité qui peut être amenée à évoluer à long terme : « *C'est aux porteurs de projet de mener leur projet, mais la SCIC c'est bien pour que la mairie soit présente au moins à moyen termes, peut-être long terme, en espérant que son successeur reprendra le flambeau. Il y aurait eu d'autres commerces, peut-être que la SCIC aurait été remise en question, là il n'y avait pas de commerce et un besoin important de créer du lien entre les personnes* ».

« *En termes de connaissance, la SCIC n'est pas compliquée* », explique le maire qui a tenté l'expérience « *mais il faut surtout être **motivé** parce que toutes les mairies ne sont pas prêtes à ça, il faut des élus, un maire et un conseiller municipal qui soit prêt à prendre un risque. L'expérience aussi joue certainement dans la confiance qu'on peut avoir* ». Cette remarque rejoint aussi celle évoquée dans la partie des "réfractaires" des autres collectivités, communes et intercommunalités pas encore prêtes à franchir ce cap car ce n'est pas dans leur culture.

Les "indécises" ne se résument donc pas à une simple catégorie, mais plus à "un stade de réflexion" qui se rencontre dans toute mise en œuvre de projet. Les acteurs vont forcément jauger d'un côté leurs craintes et lister en parallèle les avantages qu'ils auront à se lier au projet qui doit avant tout avoir du sens pour eux.

#### **2.3.4) Les « confiantes »**

La dernière catégorie d'appréciation de "l'outil SCIC", dénommée les "confiantes" regroupe bien souvent, d'après notre enquête, les acteurs ou collectivités qui ont vécu des expériences positives en SCIC. Dans ce cas, la SCIC devient même pour elles une référence. Elles témoignent volontiers de la confiance qu'elles ont pu mettre dans ce type de projet de territoire en concordance totale avec leur politique et en lien avec la nature de leur projet.

Les collectivités interrogées nous ont fait part des éléments qui les aident à renforcer leur confiance dans les SCIC, grâce à des expériences positives et concluantes.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Ainsi, quelques représentants de collectivité n'hésitent pas à parler de la SCIC comme d'un **modèle ayant un potentiel plus intéressant que l'association**. Parce que le rapport à la collectivité est différent de celui généré par « la subvention à durée indéterminée ». Pour eux, la prise de participation est le signe d'un "véritable partenariat" et a davantage de sens. Toutefois, la prise de participation n'est pas le seul signe de confiance. En effet, la subvention (possible en SCIC), ou encore la convention de partenariat peuvent témoigner de la confiance qu'elles ont dans le projet de la SCIC.

Les limites du développement économique du statut associatif sont pointées du doigt, tout comme leur capacité à mobiliser des financements privés-publics. La SCIC leur semble plus adaptée au caractère hétérogène de l'activité, que le secteur purement associatif. Il en va de même pour ce qui concerne la place des salariés au sein des associations : *« Je pense que c'est un dispositif intelligent et **qui a besoin d'être promu**, parce que je pense qu'on brandit toujours l'association comme le modèle absolument collectif et vertueux et moi je trouve que pour les salariés ce n'est pas très sécurisant ».*

La SCIC est considérée par quelques interviewés comme un modèle d'entreprise moins lourd et plus autonome que ne peut l'être une SEM<sup>51</sup> pour les collectivités. La SEM est détenue à 100% par la collectivité qui doit la superviser et se réunir de façon récurrente entre élus et agents concernés pour prendre des décisions. En parallèle le modèle SCIC leur semble plus souple à travers la délégation de la gestion à d'autres parties prenantes. Par ailleurs, le modèle SCIC est décrit à plusieurs reprises comme le plus abouti, dans la mesure où les collectivités sont appelées à associer projets de territoire et population locale.

En revanche, ils sont aussi conscients que la SCIC demande un gros travail au préalable, avec la nécessité de trouver une certaine cohérence dans la place des acteurs sollicités au cœur du projet. Ils nous rappellent enfin qu'il est primordial de définir quel est le bon mode d'intervention de la collectivité pour co-construire le projet.

Un(e) autre élu(e) fait le rapprochement entre le partage des pouvoirs au sein de la gouvernance d'une SCIC, l'influence que peuvent avoir les collectivités associées et le montant de financement qu'elles peuvent apporter : *« Après évidemment c'est la question de **l'équilibre des pouvoirs**. Je ne pense pas que notre collectivité (anonymisée) influence beaucoup. On influence beaucoup plus en finançant à 100% tout le médico-social ; alors ce n'est pas la question de la gouvernance là du coup, c'est la question du financement en fait ».*

Ce postulat est vérifié dans notre enquête, par la co-construction d'une des SCIC avec la Mairie, qui a fortement porté le projet, notamment sur l'aspect des financements et de la recherche de financements hybrides. Il est cohérent que la Mairie ait son avis à donner dans les modalités statutaires de l'outil, étant donné qu'elle fait partie des sociétaires fondateurs qui prennent des risques conséquents.

---

<sup>51</sup> Société d'Économie Mixte : outil purement issu et assuré par la puissance publique

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

La SCIC reste une construction humaine et, par moment, elle requiert de trouver des consensus. En outre, rien n'est immuable en SCOP ou en SCIC, certaines règles statutaires peuvent être changées avec l'accord des parties prenantes à n'importe quel moment de la vie de la SCIC.

Nous avons pu également observer un autre partenariat réussi comme la mise en place de la SCIC (spécialisée dans l'entretien et la valorisation des espaces naturels). Celle-ci a été portée au départ par la métropole, puis par d'autres collectivités voisines partageant un même besoin d'entretenir leurs sentiers touristiques et les zones protégées. Sans cette mobilisation conjointe et sans la création du contrat de baie, les apports de matériels, les subventions et la garantie des marchés, la SCIC n'aurait sans doute jamais vu le jour.

Les collectivités peuvent à la fois s'impliquer au cœur des projets lorsqu'elles sentent judicieux d'accompagner et de proposer aussi des dispositifs d'appui à la création, pour que des porteurs de projet puissent mettre toutes les chances de leur côté. Nous avons déjà exploré ces dispositifs en première partie, mais les collectivités s'attachent à nous les présenter comme **une "riche palette de dispositifs" dispensés par la Région Bretagne** comprenant : aide à la création, accompagnement de l'émergence, soutien au lancement, prêt "patient", DLA... ou tout simplement orientation des porteurs de projet vers l'ensemble des structures partenaires de l'important réseau ESS qu'elles soutiennent aussi.

*« Je pense qu'il faut de la prescription et que lorsqu'on est face à une association qui manifestement est au bout de son modèle et même avant qu'elle ne soit au bout de son modèle... il faut au moins prescrire l'idée de se renseigner et de regarder la faisabilité du passage en SCIC. »*

Ces dispositifs peuvent être liés à l'économie ordinaire, donc issus de la Direction de l'Économie en Région Bretagne ou à la Région qui possède également quelques dispositifs plus spécifiquement ESS émanant de "Bretagne Active". En revanche, l'élu rappelle qu'il n'y a pas de fléchage particulier SCIC dans l'utilisation de ces outils, mais la possibilité de s'adresser à la Région. Au-delà des questions de gouvernance, toute entreprise peut demander un soutien à divers titres à la Région.

Une autre collectivité met en lumière plusieurs partenariats tant avec une SCIC qu'une association, qui portent leurs fruits et qui sont créatrices d'emplois locaux : *« C'est vrai qu'on a toute notre place au sein de la SCIC XXX (anonymisée), cela aurait été dommage quand même, si nous n'avions pas choisi de soutenir cette belle entreprise que nous avons promotionnée par ailleurs. C'est moi qui l'ai proposé, parce que je fais partie du jury des oscars d'Ille-et-Vilaine, qui récompense les plus belles entreprises d'Ille-et-Vilaine. Je faisais alors partie du comité du jury au titre du développement durable et j'ai choisi de présenter la SCIC XXX (anonymisée) qui avait la chance d'avoir été suivie et qui a été primée. »* Ici, il est intéressant de noter que l'élu(e) en question a soutenu la SCIC dans le cadre de sa création et d'un concours qui a probablement contribué à sa valorisation médiatique.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

« Aujourd'hui nous continuons d'être actifs au sein de cette SCIC. Notre appui ne s'est pas limité à l'accompagnement, à la création du projet, parce que cette SCIC n'arrête pas d'avoir des nouveaux projets, et on soutient chaque nouveau projet, même financièrement d'ailleurs, en plus de soutenir aussi la structure par tous les moyens qui sont à notre disposition. » Cette citation illustre bien le partenariat entre la SCIC et la collectivité et qui s'inscrit sur du long terme, évoluant au gré des nouveaux projets proposés par la SCIC.

*« J'ai aidé à monter AAA (anonymisée), une association Rennaise dès 2002, mais qui pour moi, devrait être en SCIC. On est passé en quelques années de 0 à 70 emplois. En revanche, le conseil d'administration n'était pas mûr dès le départ. Les bénévoles n'étaient pas encore prêts à basculer en SCIC. Le monde associatif est encore fort. C'est pareil pour la SCIC (spécialisée dans l'énergie bois local), aujourd'hui ils ne sont pas que deux, les projets se construisent petit à petit. J'ai aussi été dans BBB (anonymisée), une des première SCIC d'Ille et Vilaine, qui certes, n'a pas très bien marché mais qui a le mérite de nous avoir fait changer de regard sur le statut et la petite enfance. Je siège pour notre collectivité (anonymisée) au sein de la SCIC XXX, je m'éclate, pourtant je n'ai pas beaucoup de temps, mais cela m'apporte de la mise en lien. J'ai des parts chez BBB et je suis sociétaire chez CCC (SCIC spécialisé dans la production d'énergie propre) à titre personnel. De nombreuses SCIC nous demandent mais je ne peux pas financer les dossiers. Il faut regarder au cas par cas. »*

Avant de parler de l'outil en lui-même, un(e) élu(e) nous explique qu'il s'agit bien souvent de projets que la collectivité peut « sentir », qui sont ancrés sur son territoire et qu'à l'heure actuelle de nombreux projets sont en cours de création, avec tout leur soutien. Cette personne ajoute par ailleurs : « C'est un statut qui correspond aux attentes des gens. Aujourd'hui on attend plus du "tout public" ou du "tout privé" ».

En outre, pour cet(te) élu(e), il ne peut pas y avoir de SCIC "hors-sol", car la gouvernance de la SCIC est exigeante et doit cultiver la notion du "non délocalisable", empreinte de son ancrage territorial. La SCIC doit aussi faire preuve de souplesse et d'agilité dans son fonctionnement, pour répondre rapidement aux besoins et aux enjeux communs aux collectivités. Cela demande aussi d'allier les diverses parties prenantes et de faire vivre ce collectif.

En revanche, pour l'élu(e), c'est aussi fondamental qu'il n'y ait pas que des salariés et des bénéficiaires. Il est primordial d'avoir une ouverture, aussi petite soit-elle, avec des bénévoles et avec d'autres sur cette question du territoire.

Dans la manière dont la SCIC décide de répartir son résultat, il est important pour cet(te) même élu(e), que la SCIC mette 100% en réserves, dans l'absolu, à moins qu'elle n'œuvre dans des projets qui demandent d'importants investissements comme dans l'énergie. Dans ce cadre, l'élu(e) trouve cohérent d'appliquer une rémunération de la part sociale, pour activer l'effet levier du capital puisque la loi le prévoit. Par ailleurs, cette personne interrogée suppose que 80% des SCIC appliquent 100% de leur résultat en réserves.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Selon elle, il ne faut pas non plus s'interdire de réfléchir à des modèles d'intéressement pour les salariés et de valorisation de l'engagement du sociétaire. Le risque de tendre vers un résultat mis systématiquement en intégralité en réserve retransforme dans une certaine mesure la SCIC en association.

**La méconnaissance de la SCIC** est un des freins qui a été mis en lumière par les collectivités qui sont désormais confiantes dans le sens où elles ont dû passer par l'acculturation de l'outil et au cours d'un échange, nous avons pu faire un parallèle semblable avec un autre modèle d'organisation purement public, il s'agit du Service d'Intérêt Economique Général (SIEG) :

*« Le SIEG, est un outil qui est sous-utilisé dans nos collectivités. Parce que, un peu comme pour la SCIC, il fait peur... alors qu'il est très simple à mettre en place. » [...] Les SPL (Sociétés Publiques Locales) et SEM c'est autre chose... et là il y a peut-être des cas où la SCIC serait plus intéressante. [...] je pense qu'il y a des projets qui pourraient être en SCIC et qui sont en SPL... en fait, c'est la question du "lâcher-prise" et de la prise de risque. »* Ce que cet(te) élu(e) soulève c'est la notion de « prise de risque ». Selon cette personne dans une SPL, les collectivités ne veulent pas trop prendre de risque, et souhaitent garder la pleine maîtrise. Alors que dans une SCIC, elles savent qu'elles ne pourront jamais maîtriser la gestion à 100%, mais qu'il faudra accepter de partager avec les autres parties prenantes.

Cet(te) élu(e) nous fait également état du risque de méconnaissance de la SCIC au sein des autres services d'une même collectivité : *« C'est sectoriel en fait, si le projet touche un secteur que la personne ne connaît pas du tout, elle vous dira "vous êtes sûr que c'est une bonne idée ? L'association je connais..." donc elle ne va pas accompagner, avec des prises de décisions parfois complètement illogiques, car liées à la méconnaissance de l'outil : "non ! Vous êtes une SCIC ! On ne peut pas vous attribuer des locaux, parce que vous êtes une société", mais si je mets 100% des résultats en réserves, je suis à but non lucratif. »* Cette même personne nous confie que pour limiter ce risque, la collectivité en question organise des réunions d'information, de sensibilisation, sur ces sujets en disant aux autres services qu'effectivement la collectivité peut faire des subventions dans une SCIC. Cela fait partie d'initiative qu'elle continue de mettre en œuvre régulièrement. Ce risque peut mener à des cas de blocage dans les autres services spécialisés pour les porteurs de projet puisque ces services n'iront pas dans une quelconque démarche par méconnaissance de l'outil. Dans ce cas il faut que ces entrepreneurs aient le réflexe de revenir auprès de la technicien(ne) de son service, pour les assurer que leur collectivité suit les SCIC. Cette barrière à l'entrée pour les porteurs de projet est probablement plus présente qu'on ne l'imagine, car nous rappelons que l'enquête a aussi révélée un gap entre les connaissances acquises par les élus et techniciens des services en lien avec l'ESS dans les collectivités et le reste de la collectivité.

En restant dans la connaissance du statut comme clé de la confiance, nous pouvons aussi illustrer le cas de d'une des SCIC interrogée qui a impliqué de nombreux acteurs, dont la mairie, à se pencher sur « l'ovni ».

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Avant même d'évoquer l'outil juridique, la mairie s'est renseignée auprès de l'ADESS (Association pour le développement de l'ESS) du Pays de Morlaix. La commune de Locmélard a su réunir tous les éléments pour que "la mayonnaise prenne" si nous reprenons les termes choisis par le maire. En effet, avant la mise en place du projet en SCIC, les deux porteurs de projets avaient pris le temps de créer une association non pas une association en préfiguration SCIC, mais plus pour sonder le territoire, tester et fédérer le collectif. Cette association existe toujours mais est désormais animée par les habitants qui s'en sont saisi pendant que les porteurs de projets sont devenus un pilier du fonctionnement de la SCIC. Aujourd'hui l'association est aussi une partie prenante de la SCIC. En plus de cette association pour fédérer le collectif, le Maire nous fait part d'une de ses astuces pour sonder le territoire : mettre un porteur de projet dans la boucle du recensement pour aller à la rencontre des habitants et en profiter pour parler du projet, observer les réactions et l'engouement avant de faire un vrai sondage papier.

D'un côté, les deux porteurs de projet bénéficient déjà d'un gros bagage d'expériences en association. De l'autre, la Mairie a fait appel à l'URSCOP Ouest pour accompagner la réalisation du projet. Ainsi, les parties prenantes se sont réparti les rôles ; la mairie s'est chargée de la rénovation du bâtiment de l'isolation écologique, de la démarche de demande de subventions auprès de nombreux partenaires (à 80% des fonds Européens, la Région, le Département, Morlaix Communauté, de l'autofinancement et un prêt bancaire), pour pouvoir entamer le chantier, en attendant que les subventions accordées ne tombent.

La mairie, qui n'avait auparavant jamais suivi de projet de cette sorte, a à la fois apporté des connaissances et en a développé de nouvelles, dans cette aventure. Elle a organisé une commission extramunicipale dédiée au commerce, ainsi que des réunions de chantier. Elle a eu un rôle moteur et "coordinateur des acteurs". Pour leur part, les porteurs de projets se chargent de ce qui se passera entre les murs ; l'activité pure de la SCIC ; la partie bistrot, épicerie et les événements et ateliers annexes qui se passeront à l'étage.

Les statuts ont été co-construits par les porteurs de projets, la mairie et quelques habitants.

Après cette mise en place, la définition de la SCIC faite par le Maire, issue de leur expérience de terrain est très parlante :

*« La SCIC est une société qui implique les dirigeants, la mairie, les administrés-consommateurs et les fournisseurs, dans l'intérêt de répondre au mieux aux attentes des consommateurs, d'assurer un emploi, d'assurer un cœur de ville, avec une polyvalence de cette SCIC et des activités proposées qui seront à l'image du fonctionnement de cette ville dans laquelle il faut être polyvalent [...]*

*On co-construit, mais on laisse la latitude aux porteurs de projet. Il faut que chacun reste dans son rôle et si on s'immisce de trop dans leurs affaires, ça ne pourra pas durer à long terme, nous on est là pour accompagner, mais chacun reste dans son rôle quand même. C'est important qu'ils gardent la latitude dans leur fonctionnement [...]*

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

*Au départ les porteurs de projets ne souhaitaient pas de collègues. On était dans notre rôle de collectivité. On se fixe sur le long terme et il faut imaginer tous les cas de figure et là, il est important que la commune, tout en laissant toute la latitude aux porteurs de projet, soit là comme "garde-fou", s'il y avait une dérive quelconque. Mais ce n'était pas gagné d'avance, (il a un peu usé de son influence de maire mais pour le bien collectif). Mais la commune qui a mis de l'argent dans le projet ne soit pas traitée comme un habitant qui met quelques euros dans le projet... il y a aussi une certaine légitimité. »*

Cette mairie, qui ne connaissait rien à la SCIC auparavant, croit fermement au potentiel du projet et pour les porteurs du projet, cet engagement est un gage de confiance qui marque son envie de participer au projet, de partager les risques entrepris, tout en laissant suffisamment de latitude aux porteurs du projet.

Parmi les collectivités interrogées, l'une d'entre elle est la première à avoir créé une "convention cadre" avec l'Union Régionale des SCOP. Cette convention témoigne de la conviction qu'a la collectivité au regard de l'outil SCIC. Dans la délibération de cet accord, l'idée était pour elle de pouvoir identifier 3 cas dans lesquels une SCIC peut se créer :

- Le cas où ce sont des acteurs qui s'auto-organisent et qui n'ont pas la volonté ou la nécessité d'inclure une ou plusieurs collectivités.
- Le cas où les acteurs s'auto-organisent et viennent chercher la collectivité pour sa prise de participation en cohérence avec la nature du projet.
- Le dernier cas, où c'est la collectivité qui pourrait être à l'initiative d'une SCIC, dans laquelle elle pourrait être majoritaire, pour la mise en œuvre de ses services publics mais comme elle pourrait aussi le faire via une SEM, aujourd'hui elle pourrait parfaitement créer une SCIC.

D'après l'élue(e) interviewé(e), cette troisième possibilité n'est pas encore très répandue, mais elle est très intéressante. L'interrogé s'appuie sur l'exemple d'une SCIC du territoire (spécialisée dans la gestion des eaux). C'est la collectivité portant le même nom que la SCIC qui en est à l'initiative, donc on est bien dans le cas d'une SCIC montée à l'initiative d'une collectivité locale, mais il est probable qu'*in fine* la collectivité soit très minoritaire malgré tout. Pour autant, le même interviewé exprime que, d'un point de vue de l'influence de la collectivité, SCIC ou pas SCIC, les collectivités demeurent dans cette configuration-là. C'est déjà le cas à travers les conventions de subvention ou d'un marché public, la SCIC n'y échappe pas. Lorsque les collectivités mettent en place des subventions, cela revient à un partenariat entre la structure et la collectivité. Dans ce cadre, la collectivité peut être tentée d'imposer sa politique un peu au début.

Dans tous les cas, elle a l'obligation que ce partenariat se fasse dans le cadre de son champ de compétence et qu'il serve la mise en œuvre de sa politique. C'est la loi qui encadre cela par l'intermédiaire de la subvention accordée ou du marché public. Bien que cette dernière aille favoriser les marchés publics, elle en reste commanditaire. Le marché public doit effectivement répondre à la mise en œuvre de sa politique.

## **LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

Donc lorsqu'elle a un partenariat, soit de subvention, soit parce qu'elle est au capital d'une SCIC, c'est qu'elle considère que la SCIC fait partie de la mise en œuvre de sa politique publique, donc elle est garante de cette cohérence et doit "imposer" aussi sa vision des actions pour s'assurer que la SCIC remplisse bien ses fonctions d'intérêt général pour les territoires. Qu'elle soit au capital ou non, elle peut orienter la politique de la SCIC, elle le fait déjà avec bon nombre d'associations.

## 2.4) Synthèse des résultats

Après avoir parcouru l'ensemble des avantages et des freins qui peuvent surgir au sein d'un partenariat SCIC et collectivité, nous allons maintenant les synthétiser pour chaque acteur, dans le tableau ci-dessous.

<b>Partenariat SCIC &amp; Collectivités</b>		
	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Pour les porteurs de projet	<p><b>Étape : projet en phase de maturation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réorientation vers réseau ESS (partenaires accompagnateurs),</li> <li>○ Option pour tester une CAE ou une Association préfigurée en SCIC.</li> </ul> <p><b>Étape : projet mature</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obtention de financements hybrides (public/privé)</li> <li>○ Répartition "gagnante-gagnante" des rôles au sein de la SCIC</li> </ul> <p><b>Étape : post création</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soutien par les partenaires (URSCOP...),</li> <li>○ Contrôle de l'évolution de l'activité,</li> <li>○ Dynamisation du collectif,</li> <li>○ Autonomisation progressive.</li> </ul> <p><b>Avantage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transformation d'une Association en SCIC pour absorber la hausse de l'activité.</li> </ul>	<p><b>Freins :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réticences vis à vis de l'outil trop récent ou incompris,</li> <li>○ Crainte de perdre les valeurs de la SCIC ou la dynamique du sociétariat.</li> </ul> <p><b>Remèdes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Communication sur "l'outil SCIC" et ses potentiels,</li> <li>○ Information sur l'ESS et le concept "d'utilité sociale",</li> <li>○ Travail de diffusion de l'information vis à vis de tous les services d'une collectivité concernée et plus largement du grand public,</li> <li>○ Autonomisation du collectif,</li> <li>○ Organisation d'un "roulement" dans les fonctions et les tâches au sein de la SCIC.</li> </ul> <p><b>Risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recherche exclusive d'appui financier ou d'effet de levier bancaires au détriment de la collectivité,</li> <li>○ Mise en concurrence d'un acteur public déjà sociétaire au sein d'une SCIC,</li> <li>○ Mécontentement avec un partenaire, Contraintes en cas de présence d'un(e) élu(e) au sein de la gouvernance,</li> <li>○ Sollicitation de personnes qui méconnaissent "l'outil SCIC" (réorientation),</li> <li>○ Partenariat "opportuniste" de collectivités qui sollicitent d'entrer au sociétariat une fois que la SCIC est consolidée.</li> </ul>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

<b>Pour les collectivités</b>	<p><b>Des prérequis exigeants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Sérieux du projet et sollicitation "au bon moment",</i></li> <li>○ <i>Faisabilité et maturité du projet,</i></li> <li>○ <i>Intérêt légitime pour la collectivité de s'inclure au projet,</i></li> <li>○ <i>Ancrage territorial fort et SCIC non délocalisable,</i></li> <li>○ <i>Ouverture du champ des possibles au niveau du territoire,</i></li> <li>○ <i>Encadrement légal du capital de la SCIC (50% maximum du capital social),</i></li> </ul> <p><b>Accélérateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Hybridation des financements (public/privé),</i></li> <li>○ <i>Suivi de l'évolution de la SCIC,</i></li> <li>○ <i>Possibilité de répondre "présente !" lorsque la SCIC s'engage dans de nouveaux projets,</i></li> <li>○ <i>Orientation rapide selon les besoins des acteurs du projet,</i></li> <li>○ <i>Présence de "personnes-clés" qui prennent le risque et qui ont confiance dans la SCIC mise en place.</i></li> </ul> <p><b>Avantages pour la collectivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Sauvegarde du libre arbitre de la collectivité et de sa liberté d'engagement ou pas dans le projet SCIC,</i></li> <li>○ <i>Déculpabilisation des acteurs publics sur "la concurrence déloyale" via la connaissance, la pédagogie et les expériences,</i></li> <li>○ <i>Valorisation du collectif qui œuvre sur le territoire, dans l'utilité sociale,</i></li> <li>○ <i>Relation "gagnante - gagnante" de la SCIC,</i></li> <li>○ <i>Implication des acteurs du territoire,</i></li> <li>○ <i>Stratégie politique en co-construction citoyenne favorisant la gestion globale,</i></li> <li>○ <i>Outil récent et innovant, souple et moins contraignant que la SEM,</i></li> <li>○ <i>Attribution de subventions plus souple.</i></li> </ul> <p><b>Solutions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Reconversion en SCIC d'une association au statut obsolète ou économiquement trop limité,</i></li> <li>○ <i>Rassurance des collectivités par la pédagogie, la preuve par l'exemple, le travail de convictions, les remontées du terrain,</i></li> <li>○ <i>Réponses aux enjeux du territoire et alternative aux subventions systématiques.</i></li> </ul>	<p><b>Réticences au regard de l'outil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Manque de recul, de formation, de connaissances,</i></li> <li>○ <i>Crainte d'accepter une gestion "en partage" de la SCIC,</i></li> <li>○ <i>Volonté de rester très minoritaire en participation pour minimiser les risques.</i></li> </ul> <p><b>Blocage sur le principe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Remise en question de la vocation de la collectivité,</i></li> <li>○ <i>Perte de rôle et de la spécificité des collectivités (le "pourquoi" elles existent)</i></li> <li>○ <i>Prise de parts dans des entreprises n'est pas dans leur culture,</i></li> <li>○ <i>Manque de formation à la culture entrepreneuriale,</i></li> <li>○ <i>Volonté de perdurer dans le rôle de subventionneur,</i></li> <li>○ <i>Sentiment que la collectivité est plus dans son rôle d'encourager les projets nouveaux que de soutenir des projets aboutis.</i></li> </ul> <p><b>Freins à l'engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Peur de "l'appel d'air" et du débordement engendré par l'afflux des porteurs de projets,</i></li> <li>○ <i>Risque d'ingérence dans la politique menée sur le territoire par les délégations SCIC,</i></li> <li>○ <i>Peur d'instrumentaliser les SCIC,</i></li> <li>○ <i>Mise en jeu de la responsabilité de la collectivité sur du long terme, au-delà d'un mandat usuel.</i></li> <li>○ <i>Crainte d'instituer une "concurrence déloyale" sur le territoire et d'avoir à s'en justifier,</i></li> <li>○ <i>Risque de mésentente au cours de l'évolution du projet de la SCIC (changements de bord politique, d'élu(e), d'interlocuteurs dû à la gestion tournante),</i></li> </ul> <p><b>Craintes inhérentes au domaine et idées reçues</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>ESS et "utilité sociale" : notions encore très incomprises et controversées.</i></li> </ul>
-------------------------------	--	---

**Figure 21 (ci-dessous) : Claire LANDOUER – Deux tableau de synthèse des forces et faiblesses du partenariat SCIC & Collectivités pour les acteurs**

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Pour finir, nous avons constaté dans ce chapitre que :

- Les collectivités interrogées sont intéressées par l'outil SCIC, mais que leur engagement dépend de l'adéquation entre **la nature du projet, la manière dont il est construit et leur intérêt** à s'y joindre, au regard des **risques** et de la **responsabilité** mis en jeu sur du **long terme**.
- Il existe une crainte partagée d'un **risque d'essoufflement de l'engagement dans la durée**, d'où l'importance de bien définir les rôles au sein de la SCIC et de continuer à dynamiser le collectif. Les acteurs ciblés sont conscients qu'il faut **trouver un juste équilibre et se donner les moyens de le conserver**.
- **Les expériences positives en SCIC et les connaissances acquises consolident la confiance** que peuvent avoir les collectivités dans l'outil, mais n'excluent pas **le besoin d'acculturation** des collectivités et des autres services pouvant être en lien.

#### PISTES DE REFLEXIONS A ENVISAGER

Les collectivités interrogées détiennent globalement une bonne base de connaissance de l'outil. Néanmoins, il subsiste un vrai **besoin d'acculturation du modèle coopératif**, tant pour les élus que pour les techniciens pouvant être concernés. L'objectif de cet outil serait d'être connu et proposé, au même titre que les autres, pour répondre à des enjeux de territoire.

La démocratisation doit aussi se faire auprès de nombreux acteurs, par une **communication** et par une **pédagogie adaptée** dans sa mise en pratique. L'association BRUDED pourrait, à titre d'exemple, servir de **relais d'information et de sensibilisation**. Par ailleurs cela permettrait la "déculpabilisation" des acteurs sur de nombreuses idées-reçues. Le prochain chapitre a donc pour but de lister quelques pistes de solution en réponse à ces constatations relevées par l'enquête.

## CHAPITRE 3 : LES MOYENS POUR FAVORISER LES PARTENARIATS SCIC & COLLECTIVITES

En ce qui concerne la place des collectivités au sein des SCIC bretonnes, nous n'avons pas de données suffisamment précises pour quantifier leur propension à s'y impliquer. Toutefois, l'enquête nous a permis de faire un constat général, du niveau de connaissance des collectivités sur le statut SCIC, de leurs craintes, de leurs attentes futures et des projections de développement des SCIC sur le territoire.

Nous allons maintenant exposer le cadre juridique spécifique au partenariat SCIC-Collectivités pour informer et rassurer les acteurs. Nous ferons un aparté sur quelques limites managériales soulevées. Ces limites ne dépendent pas du cadre juridique, mais plus de la manière dont sont construits et répartis les différents rôles des acteurs rassemblés au sein d'un même projet.

Dans le tableau ci-dessous, nous rappelons brièvement quelles sont les personnes morales de droit public qui ont la capacité juridique d'entrer au sein d'une SCIC.

✓ <b>L'Etat</b>	<i>A titre d'exemple l'Etat a contribué à l'augmentation du capital social de la SCIC #APTIC en 2019 et avait également pris des parts au sein de la SCIC La MedNum en 2017.</i>
✓ <b>Les Collectivités territoriales et leurs groupements :</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commune</li><li>• Département</li><li>• Région</li><li>• Les collectivités à statut particulier et celles d'outre-mer</li></ul>
✓ <b>Les Établissements Public Territoriaux (EP)</b>	

**Figure 22 : Claire Landouer - Tableau récapitulatifs des différentes catégories de personnes morales de droit public et leur capacité juridique à entrer au sein d'une SCIC**

*Source : Création de l'auteur en appui avec un document interne de la CGSCOP*

## I) SÉCURISER ET CLARIFIER LES ENJEUX JURIDIQUES DE L'ENGAGEMENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES AUPRÈS DES SCIC

L'objectif de cette partie est d'informer les acteurs publics sur le cadre législatif dans lequel s'inscrit le partenariat avec une ou plusieurs collectivités au sein d'une SCIC. Nous avons abordé le socle juridique du statut en introduction et nous avons pu constater d'autre part, que plusieurs aménagements et révisions de loi ont eu lieu, telle que la Loi ESS du 31 juillet 2014 portant sur la modernisation du statut et favorisant la mise en place de partenariats entre acteurs privés et publics au sein de projets marchands et d'intérêt général répondant aux besoins des territoires.

Aujourd'hui, il est important de préciser que la partie qui va suivre sera spécifique au partenariat que nous étudions. Toutefois, à l'heure où est rédigé ce travail, une loi intitulée "ESS 2" est en cours d'élaboration et elle aura sans doute un impact sur l'outil SCIC. Enfin, nous précisons que ces informations juridiques sont extraites de documents internes au Mouvement.

### 1.1) Formes de partenariats sans prise de part au capital

Dans le cadre d'un partenariat entre collectivité et SCIC, autre que de la prise de part au capital, les outils mis en place par les collectivités sont protéiformes : aides publiques, délégation de service public, contrat de partenariat, contrat de mandatement, bail emphytéotique administratif et marché public (*cf.* tableau ci-dessous). Ces apports sont réalisables dans la mesure où ils sont encadrés par **des outils juridiques propres aux collectivités et spécifiques aux partenariats avec des entreprises privées tout comme la SCIC.**

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

<b>Contrat de partenariat</b>	<p>Contrat public, conclu entre une personne publique et un tiers, ayant pour but de lui confier une mission globale ; investissements immatériels, ouvrages, équipement nécessaire au service public. La durée de cette mission dépend donc de la durée de l'amortissement des investissements ou des modalités de financements retenues.</p> <p>A noter, que la mission globale du partenaire privé doit obligatoirement comporter au moins trois éléments ; le financement ; la construction ou la transformation ; l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion.</p> <p>Par ailleurs le contrat de partenariat présente d'autres caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le partenariat privé est rémunéré par la personne publique, jusqu'au terme du contrat,</li> <li>- le partenaire privé est propriétaire des installations, équipements ou ouvrages édifiés,</li> <li>- le partenaire privé peut être autorisé à se procurer des recettes propres en exploitant les ouvrages ou équipement pour répondre à d'autres besoins que ceux de la personne publique contractante.</li> </ul> <p>Enfin, tout contrat de partenariat doit être conclu soit parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet est complexe et la personne publique ne peut pas objectivement définir seule et à l'avance les moyens techniques répondant à ses besoins ou le montage juridique ou financier de l'opération.</li> <li>- le projet est urgent.</li> <li>- le recours au contrat de partenariat présente un bilan avantages/inconvénients plus favorable que celui d'autres types de contrats de la commande publique.</li> </ul>
<b>Contrat de mandatement</b>	<p>Le contrat de mandatement est un contrat concernant la construction de bâtiments au nom d'un maître d'ouvrage public.</p>
<b>Bail emphytéotique administratif (BEA)</b>	<p>Le BEA est un contrat par lequel une collectivité territoriale, par dérogation aux règles habituelles régissant son domaine public, autorise une personne privée, par contrat d'une durée allant de 18 ans à 99 ans, à occuper un bâtiment ou une parcelle de ce domaine en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de sa compétence.</p> <p><i>« Lorsque l'un des baux emphytéotiques administratifs mentionnés à l'article L. 1311-2 est accompagné d'une convention non détachable constituant un marché public au sens de l'article 1<sup>er</sup> du code des marchés publics, une délégation de service public au sens de l'article L.1411-1 du présent code, un contrat de partenariat au sens du même article, ou un contrat de concession de travaux publics au sens de l'article L. 1415-1 sa conclusion est précédée des mesures de publicité et de mise en concurrence prévues par les dispositions applicables à ces contrats. »</i></p>
<b>Marchés publics</b>	<p>Les marchés publics sont des contrats conclus à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leur besoin en matière de travaux, de fournitures ou de services.</p> <p>Une collectivité associée à une SCIC peut donc attribuer un marché à cette même SCIC, en revanche il faudra veiller à ce que l'élu mandaté pour représenter la collectivité dans la SCIC ne siège pas à la Commission d'attribution du marché public.</p>
<b>Délégation de service public (DSP)</b>	<p>Les collectivités territoriales qui ont en charge certains services publics de réseaux (télécommunication, transport, énergie) que l'on qualifie de commercial et d'industriel peuvent les gérer directement en assumant par leurs propres moyens humains, financiers, matériels la gestion du service. Mais elles peuvent aussi confier à un prestataire extérieur sa gestion, il s'agit alors d'une délégation de service public. La délégation de service public est une forme de partenariat public-privé.</p> <p>La délégation diffère de la privatisation en ce sens où la collectivité reste l'autorité publique organisatrice et responsable du service.</p> <p>Une DSP est « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.</p> <p>La durée maximum d'une DSP est, en principe, de 20 ans sauf exception. Cette délégation prend essentiellement deux formes, à savoir l'affermage et la concession.</p> <p><b>Une SCIC peut proposer une offre de gestion d'un service public local et sera soumise au même régime de mise en concurrence des offres prévues dans la loi n°93-122 du 29 janvier 1993 dite loi « Sapin ». Elle ne tire aucun avantage particulier du fait de la présence de la collectivité dans son sociétariat pour obtenir le contrat. De la même manière elle peut concourir à un appel d'offre sur un service public sans que la collectivité y soit associée.</b></p>

**Figure 23 : Claire Landouer - Tableau comparatif des différents contrats administratifs pouvant être passé entre une collectivité territoriale et une SCIC**

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

#### FOCUS SUR LES SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES AU SCIC

La définition de la notion de subvention inscrite dans la loi relative à l'ESS s'appuie sur la jurisprudence et la distingue ainsi des marchés publics. Pendant longtemps les collectivités faisaient face à un cadre juridique de la subvention trop imprécis et de fait, préféraient passer par l'appel d'offre qui leur paraissait plus sécurisé d'un point de vue juridique. C'est face à ce constat, que la loi a apporté de nombreuses précisions sur le régime juridique applicable aux subventions (art. 9-1 de la loi N° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leur relation avec les administrations).

Les articles L. 1511-1 à L.1511-7 du CGCT encadrent les subventions pouvant être accordées au SCIC par les collectivités locales. En parallèle, l'article 36 de la loi N° 2001-624 du 17 juillet 2001 stipule que les subventions accordées aux SCIC sont envisageables pour aider au développement d'activités couvrant des mesures d'ordre social, culturel, éducatif (via l'article 19 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947), tant qu'elles respectent les conditions d'un décret du Conseil d'Etat (n° 2002-241 du 21 février 2001) s'inscrivant lui-même dans les conditions d'octroi de subvention encadrées par le Règlement de la Commission EU (art. 87-88 du traité de l'UE).

Par ce Traité, les aides qui risquent de nuire à la concurrence sont interdites. En revanche, des dérogations sont prévues pour « *les mesures à caractère sociale, les aides destinées à soutenir le développement de certaines activités, de certaines régions et les aides destinées à promouvoir la réalisation d'importants projets communs d'intérêt européen* ». (Roman-Sequense, 2015)

Les catégories de subventions prévues par le décret du 21 février 2001 sont les suivantes :

- ✓ la subvention palliant aux charges de fonctionnement de la SCIC pour l'aider à se développer (jusqu'à 200 000€/SCIC pour une durée de 3 ans).
- ✓ La subvention d'investissements portés par la SCIC. Il peut s'agir d'investissement matériel, immatériel, de dépenses d'accompagnement externe, d'expertise, ou encore palier aux frais inhérents à la participation d'un salon. Pour un même projet, l'aide apportée à une SCIC ne pourra dépasser 15 000 000€.
- ✓ La subvention de formation (générale ou spécifique) attribuée aux salariés de la SCIC par exemple. Ici, le montant total de l'aide financière ne peut dépasser 1 000 000€. Pour ce faire, la collectivité territoriale en question doit mettre en place une convention définissant l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention et mentionner le règlement européen de référence. L' élu mandaté, représentant cette collectivité, ne doit pas participer au vote de cette attribution.

Dans l'éventualité où une aide accordée par une collectivité locale n'ait pas été employée dans l'action pour laquelle elle était prévue, une répétition jusqu'à atteindre ce même montant ayant été attribué à une action différente peut être exigée.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Concernant les marchés publics, le code des marchés publics encadre leur mise en place entre collectivités et SCIC. Toutefois et contrairement aux SCOP (art. 53 du Code des marchés publics), les SCIC ne peuvent bénéficier d'un droit de préférence pour remporter le marché à prix égal ou à offre égale. Nous l'avons également constaté lors des entretiens avec les dirigeants de SCIC. Ils font le constat unanime qu'il n'y a rien de systématique dans le fait de remporter un marché public et que d'avoir une collectivité associée au capital ne favorise pas cette obtention. Tout dépendra des critères attendus dans la grille qui qualifie le marché.

A présent, nous nous interrogeons sur la possibilité pour une collectivité de passer des conventions avec la SCIC dans laquelle elle est associée. Il n'y a aucune interdiction spécifique à cela, néanmoins, les collectivités **doivent respecter la formalité de mise en concurrence**, de la même manière qu'elle le ferait avec une Société d'Économie Mixte (SEM) à la place de la SCIC.

### 1.2) Modifications apportées et spécifiques au partenariat "SCIC - Collectivités"

Pour pouvoir prendre part au capital social d'une SCIC et devenir sociétaire, il faut que l'entité publique soit une personne morale, juridiquement autonome, car elle doit disposer d'une instance interne autonome, capable de prendre des décisions et d'engager sa responsabilité envers des tiers.

Les collectivités publiques municipales, départementales ou régionales peuvent s'associer à une SCIC, à condition que l'objet de cette dernière entre dans son champ de compétences. L'acteur public devra soumettre sa candidature à la SCIC. Le procès-verbal reprenant la résolution prise durant le Conseil suffira alors à faire foi et il sera conservé dans un registre de la SCIC comme toute archive écrite concernant une personne physique souhaitant se joindre au sociétariat.

La personne morale devra également faire voter le montant de participation au capital de la SCIC et nommer un représentant de la collectivité par l'assemblée délibérante en question. Le représentant aura pour rôle de formuler la candidature au sociétariat, de signer les bulletins de souscription au capital de la SCIC, les feuilles d'émargement des AG de la coopérative et de signer les statuts, s'il fait partie des membres fondateurs. Ce représentant pourra changer autant de fois que la SCIC le souhaitera, tant que cette dernière a la preuve que celui-ci est bien habilité à voter au nom de la personne morale qu'il représente.

A l'image des autres associés de la SCIC, le risque financier supporté par la collectivité est limité au montant total de ses apports en capital social. Autrement dit, dans le pire des cas, la valeur de la part peut se dégrader jusqu'à atteindre 0€, mais la collectivité ne pourra être tenue de régler le passif d'une SCIC en difficulté.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux **ne peuvent détenir ensemble plus de 50% du capital social de la SCIC**. Il n'y a pas de limite concernant les autres collectivités publiques (Etat, certains Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial et certains syndicats mixtes). (Art. 19 septies – Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération).

Bien que la Loi NOTRe ait remodelé le fonctionnement et le paysage des acteurs publics, elle n'a pas remis en cause la loi ESS qui prévoit la possibilité aux collectivités de participer au capital social des SCIC.

La souscription de parts au capital des SCIC n'est pas considérée, comme une aide de l'Etat à proprement parler. Au sens de l'article 107.1 du TFUE (Traité sur le Fonctionnement de l'UE), ces aides ne sont pas comptabilisées dans les cumuls possibles d'aides publiques, ni dans les cumuls d'aides de minimis.

Par ailleurs, la collectivité aura en amont de son entrée au sociétariat analysé la situation économique et financière de la coopérative ainsi que ses perspectives de développement.

Ce processus n'est pas forcément opéré lorsque la collectivité apporte de véritables « aides de l'Etat » telles que des subventions de fonctionnement (qui relèvent en l'espèce du règlement des minimis) ou la mise en place d'un régime d'exemption<sup>52</sup> au sein d'une SCIC.

Il y a deux explications complémentaires au fait que les souscriptions de parts au capital de la SCIC ne soient pas considérées comme des aides de l'Etat à part entière :

- **Les intérêts/dividendes possibles récompensant le risque pris par l'apport en capital** générés par l'activité de la SCIC sur le capital des associés. Cette procédure est appliquée unanimement à l'ensemble des associés et donc de la même manière aux collectivités qui en font partie.
- **Un apport au capital réalisé par la collectivité locale de manière similaire à d'autres apports d'investisseurs privés au sein de la SCIC et dans des conditions comparables.** Donc nous sommes bien sur une relation de partenariat entre associés et SCIC et non sur une aide financière d'Etat.

Dans une SCIC en Société Anonyme, la collectivité ne peut être ni Président du Conseil d'Administration (CA), ni Directeur général, ni Président ou Vice-Président du Conseil de Surveillance (CS), ni même membre du Directoire, puisque la loi impose que chacun des mandats soit exercé par des personnes physiques et non morales.

---

<sup>52</sup> Voir définition sur le site : <https://www.lagazettedescommunes.com/1422/le-regime-des-aides-detat-definition/>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Dans une SCIC en SARL, le dirigeant doit également être une personne physique. En revanche, une collectivité territoriale **peut être membre** du CA ou du CS au sein d'une SCIC SA. Nous rappelons par ailleurs, que la candidature à l'un de ces mandats doit être formellement inscrite dans une délibération de la collectivité et votée. Dans le cadre de son mandat et de ses missions, le représentant de la collectivité peut percevoir des rémunérations et des avantages. Cela implique nécessairement à l'assemblée délibérante de la collectivité, d'établir les missions, d'autoriser une rémunération dans ce cadre et de fixer un montant maximum.

Le document juridique interne<sup>53</sup> précise par ailleurs, qu'au sein d'une SCIC il peut difficilement y avoir une gestion de fait<sup>54</sup> pour plusieurs raisons :

- La loi encadrant la répartition des pouvoirs et la responsabilité dans une société commerciale précise clairement que **le conseil d'administration ne gère pas l'entreprise** et que cette responsabilité est **dévolue exclusivement au Directeur Général** ;
- Une SCIC **ne peut tirer la majeure partie de ses ressources de subventions de la collectivité, et est obligée de passer par la procédure des marchés publics** dans le cas où elle fournirait des biens et des services à la collectivité ;
- A l'image de tous les associés de la SCIC, **la collectivité ne pourra jamais détenir la majorité des voix.**

Nous venons de le constater, les SCIC peuvent obtenir des aides publiques, via les collectivités publiques et ce, quelle qu'en soit la forme (mise à disposition de locaux, subventions, garantie d'emprunt...). En revanche, ces aides doivent respecter les règlements européens en matière d'aides d'Etat s'imposant aux SCIC, à l'image de celles pouvant être attribuées à toute entreprise.<sup>55</sup>

Par ailleurs, une collectivité publique associée d'une SCIC peut également lui attribuer une aide. Toutefois, **l'élu mandaté pour représenter la collectivité dans la SCIC ne pourra pas siéger à la commission d'attribution des aides et ne participera pas au vote de cette aide. Si les procédures sont appliquées avec clarté et rigueur, il ne peut y avoir de gestion de fait, de prise illégale d'intérêt ou de délit de favoritisme.**

Dans une certaine mesure, les collectivités sont habituées à ce type de procédures car elles fonctionnent de cette manière avec les Société d'Économie Mixte (SEM).

---

<sup>53</sup> Document interne servant de base juridique et qui est régulièrement mis à jour par la pratique, recensant les questions centrales et apportant des réponses en attendant l'élaboration d'un véritable guide juridique des SCIC en interne à l'image de celui existant pour les SCOP.

<sup>54</sup> Toutefois, la gestion de fait n'est pas impossible dans la mesure où il pourrait y avoir le contrôle de fait, via l'activité économique qu'elle lui offre ou les débouchés.

<sup>55</sup> Définition européenne de l'entreprise : « toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique » (Recommandation C2003 1422 de la commission de 6 mai 2003, Annexe, Titre I, article 1er).

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

**Une collectivité peut garantir des emprunts pour le compte d'une SCIC dont elle est associée.** Bien entendu, cela requiert certaines conditions de prudence propres, à ce type de décision à s'avoir :

- S'assurer de sa compétence et de la **non-participation de l'élu** en charge de la représentation de la collectivité locale dans la gouvernance de la SCIC à la délibération de la garantie.
- De manière générale, cette quotité de garantie **n'excède pas 50%** du capital emprunté par la SCIC.
- Le Mouvement recommande, dans le cadre de l'élaboration d'une garantie d'emprunt, de consulter l'avis de l'expert-comptable ou du commissaire aux comptes sur le **caractère réglementé ou non de la convention de garantie**<sup>56</sup> qui peut être signée entre les parties (collectivité territoriale associée de la SCIC, la banque en question et la SCIC).

Après avoir constaté la pluralité des formes de partenariat possibles entre collectivités et SCIC, nous pouvons dire que ce statut instaure un cadre coopératif ouvert rassemblant diverses parties prenantes dont la possibilité d'avoir une ou plusieurs collectivités locales au sein d'un projet d'intérêt collectif.

Les collectivités locales associées peuvent compter sur la SCIC pour mettre en œuvre leur mission au service du territoire. En parallèle, la SCIC bénéficie de différentes formes de subventions, telles que nous les avons présentées dans la précédente partie, pour assurer le développement de son activité.

Malgré les divers aménagements de loi qui ont été apportés pour favoriser l'implication des collectivités dans des projets de territoire, le statut juridique SCIC demeure encore au stade expérimental. Ce phénomène de croissance lente du nombre de SCIC depuis sa création est probablement lié en partie à des raisons culturelles telles que l'importance du statut associatif s'inscrivant dans un régime de subvention non plafonné contrairement aux SCIC.

Pour les collectivités locales, ce n'est pas non plus dans leur culture d'être à la fois associée et subventionnée. Cela peut être à la source de conflits d'intérêt, c'est pourquoi une acculturation de l'outil et une réflexion sont nécessaires pour définir précisément leurs rôles et sécuriser leurs interventions publiques lors de la mise en place de la SCIC.

Pour répondre à une des limites soulevées dans notre enquête concernant la crainte des collectivités de contribuer à une forme de "concurrence déloyale" sur leur territoire, nous pouvons répondre avec l'appui

---

<sup>56</sup> Pour les Communes et EPCI, voir : art. L2252-1 à 2252-5 du CGCT  
Pour le Département voir : art. L3231-4 à 3231-5 du CGCT  
Pour la Région voir : art. L4253-1 à 4253-2 du CGCT

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

d'un des acteurs externes, Thierry COURRET (*Référent ESS à la DIRECCTE*), ayant œuvré dans la mise en place de la loi ESS et plus particulièrement sur la notion d'utilité sociale. Selon lui, si la loi, à travers le législateur, autorise les collectivités à prendre des parts au sein des SCIC jusqu'à 50%, c'est parce que le Conseil d'Etat est d'accord pour dire que, jusqu'à 50% de détention, cela ne pose pas de problème. Autrement dit, détenir 50% des parts d'une SCIC pour une collectivité, est encadré par la loi et n'est aucunement synonyme d'un quelconque risque d'interprétation de concurrence déloyale. D'après l'Inter-Réseaux SCIC, la participation moyenne des collectivités au sein des SCIC atteignait les 12% avant la promulgation de la loi et n'aurait pas réellement évoluée en dépit cette nouveauté juridique.

Notre enquête nous a aussi démontré que l'engagement fait à travers la prise de parts sociales est une des alternatives à la subvention et qu'elle est souhaitée par de nombreuses collectivités qui toutefois sont encore, pour la plupart, dans des phases exploratoires en SCIC et ne sont pas encore toutes suffisamment confiantes pour s'engager à ce point. Ou bien, ce n'est tout simplement pas dans leur culture.

Les réserves impartageables constituent aussi un pilier de la SCIC, quoiqu'il ait été discuté en cours de l'enquête, sur les avantages et inconvénients qu'elles impliquent.

Dans le cadre d'une activité qui demande des financements importants, la SCIC peut compter sur l'effet de levier des financements, en rémunérant le risque pris par les sociétaires. Inversement, elle conserve une logique désintéressée, en conservant et en réinvestissant plus de la moitié de son résultat dans sa SCIC. Cette importante mise en réserve nous rappelle le caractère non lucratif du modèle SCIC.

Un des salariés travaillant au sein d'une des SCIC interrogées s'exprime ainsi à ce propos : *“Les réserves impartageable de la SCIC sont quand même pour moi une philosophie hyper forte, quand on sait que dans le résultat produit, 57,5% va retourner dans la SCIC. Dans une époque de spéculation financière et de PDG qui partent avec des millions... la SCIC ne sera **jamais** quelque chose pour faire du business.”*

Il faut informer et rassurer les acteurs publics sur les engagements envisageables au sein d'un projet de SCIC par le cadre juridique. La SCIC est un outil bordé, qui doit assurer une certaine déconnexion des acteurs représentant la collectivité en son sein, en fonction des prises de décisions. C'est toute cette gouvernance établie qui fait la force de l'outil. En revanche et indépendamment du cadre juridique, certains auteurs soulèvent ce qui pourrait être une limite managériale du modèle :

*« Malgré les statuts et des dispositions juridiques disponibles pour équilibrer le pouvoir, il semble que le pouvoir soit centralisé entre les mains d'une catégorie de sociétaires ou de quelques personnalités (Lindsay, Hems, 2004; Varughese, Ostrom, 2001). [...] les leaders charismatiques fédèrent mais fragilisent la structure, car la coopérative demeure fortement dépendante de leur personne. De plus, ils peuvent, dans certains cas, dominer le processus démocratique et offrir une gouvernance plus paternaliste que participative (Leroux, 2009). »*

*Picri PAP SCIC Groupe, « Les SCIC, entreprises de demain. Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion », Recma, 2016/2 (N° 340), p. 60.*

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

Il s'agit d'une des complexités rencontrées dans sa mise en place, d'où l'importance du cadre imposé lors de la création par l'Union Régionale et/ou avec d'autres structures spécialisées. Nous sommes bien, sur un temps long, lors de la création de la SCIC, mais nécessaire pour éviter ce type de dérive.

Face aux divers constats évoqués et aux améliorations du cadre juridique, il reste aux acteurs publics de choisir de se joindre davantage aux projets en SCIC, pour constater l'intérêt d'avoir recours à ce modèle d'entreprise multi partenariale.

Après avoir apporté quelques réponses aux enjeux soulevés, nous pouvons d'ores et déjà en évoquer d'autres, en lien avec les nombreuses caractéristiques du modèle SCIC, qui sont récentes et pas toujours intuitives :

***Certains acteurs publics ne seraient-ils pas dans l'attente de mécanismes juridiques, davantage incitatifs leur permettant de se saisir plus facilement de l'outil SCIC ?***

Ou, plus simplement,

***Sont-ils au courant de l'existence de la SCIC ?***

Nous allons tâcher de répondre à cette dernière interrogation, dans la partie suivante consacrée à la promotion et à la valorisation de "l'outil SCIC" vis-à-vis de tous les acteurs.

## II) DIFFUSER LES EXPÉRIENCES EN SCIC - ACCULTURATION ET PREUVE PAR L'EXEMPLE

### 2.1) Diffusion et acculturation

Que le projet soit axé sur du social, du développement économique ou de l'environnemental, la SCIC est un des statuts potentiels propice pour mener à bien un projet de manière collective. Cet outil peut être en adéquation avec la politique des collectivités, si l'on admet l'importance de l'inclusion des concitoyens dans les projets de développement territorial et leur mise en œuvre.

Nous avons pu constater l'efficacité du modèle SCIC en matière d'intérêt collectif, de large sociétariat et de cadre social, car il permet d'instaurer la confiance et la coopération entre les acteurs et d'assurer une gestion stable et partagée, assurant la pérennité économique et financière du projet. Les entretiens réalisés nous ont confortés dans cette logique déjà mise en place dans le développement des projets de territoire en Bretagne.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

Tout porteur de projet doit, dans un premier temps, se focaliser sur son projet et ses spécificités. Le choix du statut n'arrivant qu'en toute fin de parcours et doit servir avant tout le projet. Aussi, pour diffuser le statut SCIC encore trop méconnu du grand public, il faut en faire activement la promotion.

Toutefois cette promotion se fera dans un cadre neutre afin de ne pas le vendre comme un "outil magique", mais seulement comme "**un** des outils", au même titre que les autres statuts existants, qui peut mener à la réussite d'un projet. Par-là, le modèle SCIC ne doit pas être imposé aux collectivités (comme cela a pu être soulevé à plusieurs reprises dans l'enquête), ces dernières devant garder la liberté de se joindre ou non à un projet.

La vulgarisation de la SCIC se fait par la connaissance et par acculturation. Pour transmettre cette connaissance et donner envie à tout un chacun de passer le cap de l'expérimentation, il faut allier communication et pédagogie au sein des supports communicationnels.

Concernant la cible du message, nous pouvons nous appuyer sur une remarque formulée par une des SCIC interviewée au cours de l'enquête : *« Ce n'est pas un élu, mais Yoann MORVAN<sup>57</sup> qui s'implique, il fait un gros travail, il essaye de faire bouger les choses. Il veut mettre en place des panneaux, des choses un peu ludiques, de la communication sur le cycle du bois local, sur les actions des agriculteurs, etc. auprès des clients indirects, comme les usagers des piscines chauffées au bois. Ça permettrait aussi de communiquer sur les actions des élus, ça témoignerait de leurs projets de territoire. »*

Ce ne sont pas les élus qu'il faut cibler directement mais les concitoyens, les utilisateurs des services des SCIC. Nous pouvons par exemple imaginer que les piscines partenaires de la SCIC puissent communiquer auprès de leurs usagers sur ce choix utile et volontaire de partenariat en adoptant une communication "écosystémique" :

- valorisant son choix d'approvisionnement à travers un partenariat qui a du sens,
- avec une SCIC, en expliquant ce qu'implique cette forme d'entreprise à travers son projet,
- qui contribue au développement économique local,
- qui réduit l'empreinte carbone,
- qui entretient indirectement les paysages alentours,
- qui participe au cycle de l'arbre, en valorisant le processus, allant de l'arbre planté jusqu'à la récupération des cendres.

La liste mériterait d'être complétée. Le but de ce support pédagogique serait de faire écho avec les actions menées par les élus du Pays de Morlaix qui ont su porter cette belle initiative militante qu'est COAT BRO MONTRoulez et en même temps, cela ferait prendre conscience aux usagers de la présence des SCIC

---

<sup>57</sup> Chargé de mission du développement durable au sein de Morlaix Communauté.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

locales. Cela valoriserait les missions menées par la SCIC et inspirerait sans doute, par la même occasion, de futurs porteurs de projet, les invitant à se lancer dans des projets collectifs locaux.

Pour avoir un impact communicationnel, il est important d'alimenter le "bouche-à-oreille", en généralisant les supports et en les mettant à disposition des bénéficiaires directs et indirects des services de la SCIC (par exemple affichage dans les cabines de douche, si nous reprenons l'exemple des piscines).

**Le bouche à oreille** permettrait d'illustrer et de partager des expériences positives de SCIC locales. Il est le canal par excellence pour inspirer la **confiance entre les acteurs**. Dans les réseaux existants, il serait possible de s'emparer différemment du modèle coopératif SCIC pour créer et valoriser les projets de territoire, mais si nous souhaitons que la SCIC se diffuse davantage, il faut aussi de la **pédagogie de terrain en lien avec des acteurs du territoire**. "**La preuve par l'exemple**", "**par l'expérimentation**" sont des pistes qui ont régulièrement été énoncées par les acteurs externes interrogés.

C'est pourquoi, il nous semble important d'esquisser ce que pourrait être le contenu de cette communication à visée pédagogique adressée aux citoyens et aux collectivités.

Nous pourrions imaginer une trame commune et appropriable par les acteurs en leur laissant le libre choix des expériences de SCIC du territoire choisi, pour être mise en valeur. Cette base du support pourrait être co-construite et validée par différents acteurs de l'ESS de Bretagne. Elle pourrait synthétiser et rendre plus facilement intelligible quelques règles juridiques en s'appuyant sur des expériences concrètes, à l'image d'un document ludique créé par le RTES<sup>58</sup>.

En reprenant cette trame et en nous appuyant sur quelques bases de travaux similaires existantes<sup>59</sup>, nous pourrions aller plus loin, pour mettre en avant la souplesse du cadre juridique. Les points clés sécurisant la réussite du projet et les différents processus liés à la création ou à la transformation, pourraient y être schématisés. Cela permettrait à tout type d'acteurs de se projeter plus simplement dans l'implication d'un projet en SCIC existant ou dans un projet qui reste à bâtir.

Par ailleurs et comme nous l'avons vu à travers l'interview de cette SCIC, lorsque des collectivités souhaitent accompagner la mise en place d'une SCIC, elles contactent d'anciennes SCIC existantes pour leur demander quelques conseils. C'est aussi ce bouche-à-oreille là qu'il faut entretenir d'une certaine manière, quand bien même les élus et "Personnes-clés" viennent à changer. Il est cependant important de veiller à ne pas épuiser les exemples et surtout ceux qui les incarnent. Nous avons vu par le passé des porteurs de projets réussis sillonner la France pour en témoigner, au détriment parfois de leur activité réelle.

---

<sup>58</sup>Disponible au lien suivant [http://www.les-SCIC.coop/export/sites/default/fr/les-SCIC/media/documents/docs-juridique/Reperes\\_SCIC\\_collectivités\\_2015.pdf](http://www.les-SCIC.coop/export/sites/default/fr/les-SCIC/media/documents/docs-juridique/Reperes_SCIC_collectivités_2015.pdf)

<sup>59</sup>Par exemple : <https://www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-adaptee-a-son-projet> ou encore : <http://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Ministère%20des%20sports-SCIC-Edition2019.pdf> document spécifique au milieu sportif.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

La communication sur l'existence de la SCIC, mettant en valeur des projets existants, permet en quelque sorte d'ouvrir à tous « le champ des possibles », sur les potentiels projets à co-construire sur le territoire. Indirectement, cela nous met dans une dynamique de vouloir développer une nouvelle approche entrepreneuriale plus globale. Ce qui pourrait être qualifié "d'utopie" sert de terreau pour nourrir les "représentations sociales" (Jodelet, 1984) et ainsi imaginer la société de demain.

En cela, la communication ne doit pas se restreindre à un simple but de "transmission d'informations" (Bougnoux, 1998), mais rentrer dans un processus protéiforme, s'appuyant sur différents supports et divers canaux.

De par son contenu et les valeurs qui sont transmises par les projets de SCIC mis en place, nous pourrions presque reprendre les termes de Wolton et parler d'une "communication normative" (1997), faisant appel à des sentiments forts : le partage, à une forme de "don contre don" (Mauss, 1923), ou bien encore à de l'engagement. L'utopie est la base du militantisme (Peugeot, 2002) visant à remettre en question et à améliorer la société. C'est pourquoi, la communication doit avoir cette même visée de défense des valeurs qui fédère les évolutions des pratiques entrepreneuriales dans notre société.

Ainsi, le cœur du message, véritable "fer de lance" de la prise de conscience et de l'acculturation, doit faire ressortir que le modèle coopératif SCIC s'inscrit comme un des outils permettant de reconfigurer les sociétés commerciales avec une nouvelle approche collective entre les acteurs économiques.

Elle doit avoir une approche de cohésion sociale et développer son maillage d'acteurs. Le double objectif étant d'inciter les porteurs de projets et les structures existantes à créer ou à basculer à leur tour en SCIC, lorsqu'il y a un "terreau coopératif" propice et une vraie volonté des acteurs de le faire.

## 2.2) Secteurs d'avenir prometteurs pour les projets en SCIC

Nos interviewés s'avèrent tous très confiants. Avant de rentrer dans les dernières réponses de l'enquête, nous pouvons ouvrir une parenthèse du point de vue interne du Mouvement, à travers la politique et les démarches entreprises par la CGSCOP. En effet, le siège constate une certaine dynamique issue de plusieurs secteurs d'activité. En particulier :

**Le domaine sportif**, (Une convention de partenariat a été passée le 2 juillet 2019, directement entre la CGSCOP et l'Etat (cf. ANNEXE n°10 p.119). Le ministère des Sports y voit l'opportunité de transformer des associations sportives<sup>60</sup> en SCIC.

Voici les autres secteurs d'activités qui ont été exprimés au cours de l'enquête.

- **Le secteur de la santé et du handicap** est, à l'heure actuelle, expérimentés en SCIC.

---

<sup>60</sup> Voir questionnaire mis en place sur le site du gouvernement : <https://SCIC.sports.gouv.fr/>

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

- La loi ELAN (Evolution du **Logement, de l'Aménagement et du Numérique**) promulguée en 2018 confie à des SCIC expérimentales, des missions de revitalisation des territoires.

Du point de vue des interviewés, les secteurs d'activité pressentis pour développer des activités en SCIC sont les suivants :

- **La Culture, notamment la transformation d'association culturelle<sup>61</sup>**, (Non seulement les acteurs publics bretons se posent la question mais ils sont aussi de plus en plus convaincus que cela se démocratisera d'ici 4 à 5 ans, pour laisser le temps de l'acculturation et de l'expérimentation aux acteurs du monde culturel).

D'autres acteurs également s'intéressent à la SCIC, nous avons par exemple été sollicité au cours de l'élaboration de ce travail par une étudiante travaillant au service du Festival d'Aurillac (association) et qui réalisera son mémoire sur cette thématique précise. Par ailleurs, Messieurs Gaël Henaff<sup>62</sup> et Pascal Glémain<sup>63</sup> ont entamé un travail de recherche sur cette question.

D'autres secteurs d'activité ont été évoqués :

- **L'alimentaire, l'agro-alimentaire et l'agro-industriel** (soulevant l'enjeu de la nouvelle donne alimentaire et illustré par la SCIC rennaise "Le Centre Culinaire Contemporain").
- **L'environnement, l'entretien, la préservation des espaces**, (SCIC AGSEL)
- **La gestion des énergies locales et renouvelables**, (COAT BRO MONTROULEZ ET ENR PAYS DE RANCE)
- **La santé, le social, le médico-social, la gérontologie et la petite enfance**, (EN JEUX D'ENFANCE)
- **La mobilité**,
- **Le numérique**,
- **L'insertion, le réemploi** (RESSOURCE T),
- **la dynamisation des bourgs ruraux, lien social et valorisation de l'agriculture locale** (Le MÉLAR DIT).

Notre travail, mériterait sans doute d'être affiné, renouvelé, enrichi et élargi à l'ensemble de ces ouvertures sectorielles sur d'autres territoires. C'est d'ailleurs le cas d'une homologue de l'URSCOP Auvergne Rhône-Alpes, qui élabore actuellement un travail similaire, à la demande de Grenoble Métropole.

---

<sup>61</sup> Voir extrait du rapport du CESER en ANNEXE n°11 p.120.

<sup>62</sup> MCF HDR en Droit privé, Codirecteur du LiRIS, Université de Rennes 2

<sup>63</sup> MCF HDR en Economie et en Gestion, ancien Codirecteur et chercheur au LiRIS E7481, membre du Conseil Scientifique International du CIRIEC, Université de Rennes 2

Toutes ces initiatives et ces questionnements qui fleurissent simultanément aux quatre coins de la France, témoignent de la curiosité, de la prise de conscience et de l'engouement pour "l'outil SCIC" au service des projets du territoire.

## Conclusion

---

Nous arrivons maintenant au terme de ce rapport qui a eu pour objet de répondre à la problématique :

***Quelle est la propension des collectivités territoriales pour s'engager dans la création, la co-construction, l'accompagnement et la promotion des SCIC ?***

Pour y parvenir, nous avons mené une enquête auprès de divers acteurs sur le territoire breton. Nous avons vu, dès le premier chapitre, que la région Bretagne considérée comme « pionnière », bénéficie déjà d'une importante concentration de SCIC, au regard des autres régions affiliées à l'URSCOP Ouest et qu'elle dispose d'un riche maillage de structures ESS accompagnatrices de projets en SCIC.

Au cours du second chapitre, nous nous sommes appuyés sur les résultats de notre enquête de terrain qui nous ont permis de constater l'existence de certains freins et de dégager certaines clés impactant la "propension" des collectivités à aller vers la SCIC. Puis, le troisième chapitre a eu pour but d'illustrer les nouveaux enjeux issus de l'enquête, qu'il était nécessaire de s'approprier, pour pouvoir résoudre notre problématique. Au terme de cet exposé, nous sommes maintenant en capacité de répondre pleinement à la problématique.

La propension d'une collectivité à être à l'initiative ou à se joindre à l'élaboration d'un projet de SCIC est liée à sa capacité **d'appropriation de la SCIC par son acculturation, alliant connaissances et expériences propres, qui mènent à la confiance ainsi que par la sécurisation du cadre juridique.**

Aujourd'hui, même si nous constatons un engouement pour les projets de SCIC et le multi sociétariat sur le territoire breton, nous avons pu mettre en lumière que ce sont surtout et principalement **la méconnaissance** et les **appréhensions inhérentes à l'outil**, qui empêchent les collectivités d'aller plus avant et de proposer la SCIC dans leur palette juridique, au même titre que les autres statuts, pour répondre aux enjeux d'avenir et de société.

Si certaines collectivités parmi « les réfractaires », « les non convaincues » et « les indécises » n'osent pas encore « se lancer dans l'aventure des SCIC », c'est parfois simplement parce que ce modèle d'entreprise

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

leur semble encore incompatible avec leur vocation ou avec leur propre philosophie de gestion du territoire<sup>64</sup>.

Certes, toutes les collectivités n'ont pas forcément une fibre entrepreneuriale et elles restent libres de rejoindre ou non un projet de SCIC, même si elles seraient tentées de le faire car il leur paraît plutôt pertinent.

Certaines se disent prêtes, d'autres ont besoin d'un temps de réflexion et de maturation sur ce nouveau statut, au même titre que les projets qui eux aussi doivent incuber avant de germer et d'éclore. Il faut aussi laisser du temps à ce nouveau statut pour se parfaire sur le plan juridique et pour se faire une place dans l'esprit du « faire avec les autres » et d'un meilleur « vivre ensemble ».

D'autres facteurs supplémentaires nous sont apparus et il est important de les prendre en considération dans la notion de "propension" : il arrive que des projets SCIC prennent vie grâce à l'intervention de "Personnes-clés", élu(e)s ou technicien(ne)s ayant de fortes convictions, disposant d'un bagage de formation riche en ESS et œuvrant au cœur des collectivités. Nous avons également relevé, à travers l'analyse des témoignages de dirigeant(e)s de SCIC, que l'élaboration de leur projet avait été issue d'une rencontre opportune et fertile entre acteurs, partageant une vision similaire du projet et une même conscience<sup>64</sup> des besoins à couvrir.

Pour corroborer ce constat, nous avons été agréablement surpris, du côté des collectivités bretonnes, que nous avons nommées « les confiantes », de leur fort engouement pour cet outil malgré son jeune âge et nous attestons d'un très haut niveau de connaissance de l'outil SCIC par cette catégorie de collectivités que nous avons sollicitées. Une volonté qui s'explique par le fait que la Bretagne est devenue une "région exemplaire" en termes de politique transversale, d'évolution des mentalités et de fédération des acteurs de l'ESS, même si elle ne doit pas pour autant se reposer sur ses acquis.

L'enquête a révélé un besoin de transmettre la connaissance et de promouvoir l'outil SCIC, non seulement auprès des acteurs publics : pôles ESS, tous services des collectivités en lien, de près ou de loin, avec la co-construction d'un projet SCIC, mais aussi auprès du grand public directement ou indirectement utilisateur des services proposés par les SCIC sur le territoire. Dans un contexte où les acteurs publics sont et seront de plus en plus amenés à construire leur politique de gestion de territoire en lien avec les concitoyens, il faut aussi acculturer les citoyens pour que, s'emparant de l'outil, ils puissent susciter l'intérêt des élus et les motiver à les accompagner dans tous leurs projets au service du territoire. C'est là que la communication informationnelle et pédagogique suggérée comme piste de valorisation, à disposition de tous, sera la plus efficace.

---

<sup>64</sup> En rappel : si elles "délèguent" à d'autres acteurs elles ont l'impression de perdre leurs propres missions.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### *Cas d'école axé sur la Bretagne*

La SCIC est animée par son projet, c'est donc par l'**expérimentation** et les **retours sur expérience** que les acteurs se l'approprient. De plus, leur degré d'implication et la définition de leur rôle étant intimement liés au projet, à ses besoins, à la mesure de ce que chacun peut contribuer... les expériences concluantes témoigneront naturellement de la confiance qu'ils ont en l'outil. De la confiance naîtra, à terme, la démocratisation du statut.

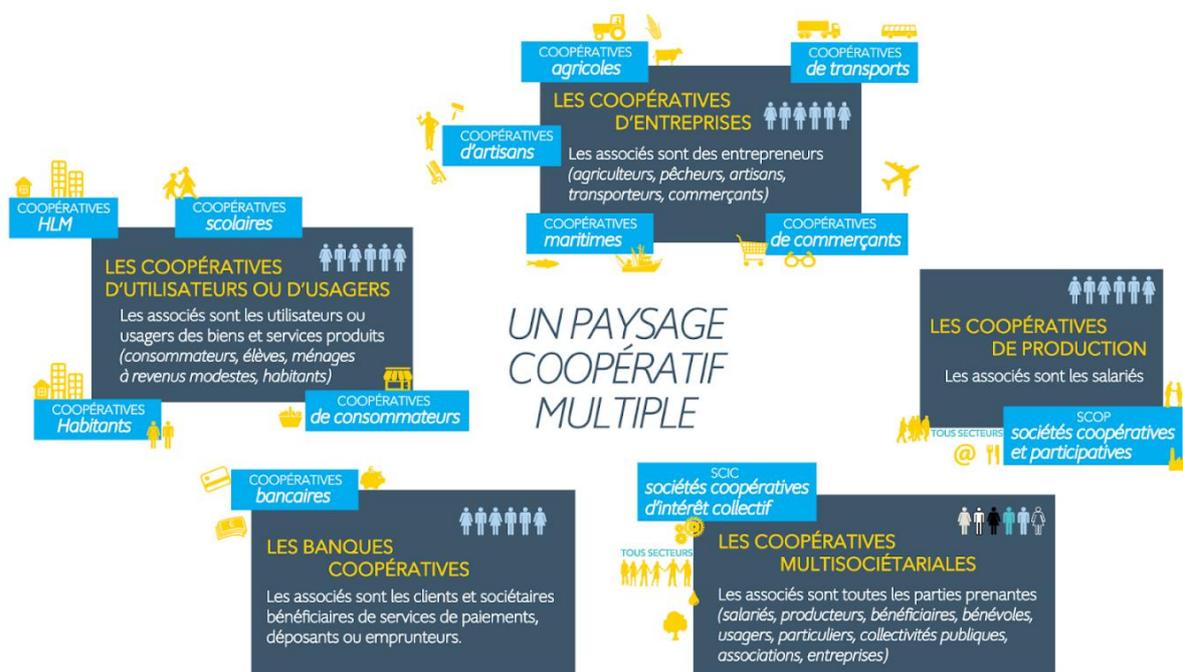
**En clair, il n'y a pas une seule et unique réponse qui satisfera à la problématique, mais autant de réponses possibles qu'il y a de projets SCIC en germination, en incubation, en concrétisation puis en construction, impliquant à bon escient une ou plusieurs collectivités.**

Une des élues interrogées a exprimé ceci, qui illustre bien nos déductions et notre conclusion : *« Je pense qu'à l'issue de votre mémoire, vous aurez sans doute posé plus de questions que vous n'aurez obtenu de réponses... puisque nous sommes au début de quelque chose... Du moins, vous aurez précisé les questions. »*

Cette élue a vu juste et elle est consciente qu'il s'agit d'un travail nécessaire, bien qu'il puisse paraître une "toute petite pierre" qui jalonnera le long chemin de l'acculturation. Ce travail méticuleux aura eu du moins le mérite de nous en faire prendre conscience, de prendre aussi du recul sur l'existant et sur ce qu'il reste à mettre en place pour continuer d'œuvrer au service de beaux projets tels que ceux qui ont illustrés ce travail.

## Annexes

### ANNEXE N°1 : LES FAMILLES DE COOPÉRATIVES EN FRANCE



**Figure 24 : un paysage coopératif multiple**

Source site de la Coop FR : <https://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-quune-cooperative/typologie-des-coop.html>

Le site de la Coop FR illustre parfaitement la diversité du paysage coopératif français à travers 5 grandes familles représentées dans le schéma ci-dessus. Cela nous permet de distinguer les différents champs d'activité s'y rattachant et de broser brièvement le profil des sociétaires concernés au sein de ces coopératives.

Cette vue d'ensemble purement qualitative ne nous permet toutefois pas de nous forger une idée sur le poids que représentent ces typologies de coopérative en France. Dans ces 5 grandes familles nous retrouvons :

- **Les banques coopératives** : comptabilisant les clients et les sociétaires.  
A l'image des banques classiques, elles bénéficient des services de paiements habituels, mais aussi de services en plus et d'une voix dans les Assemblées Générales pour les sociétaires.
- **Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers** : qui ne regroupent qu'une typologie de sociétaires ; les bénéficiaires du bien ou du service. Il s'agit de coopératives HLM, scolaires, d'habitat ou encore de consommateurs.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

- **Les coopératives d'entreprises** : elles comportent un sociétariat constitué d'entrepreneurs pouvant être rattachés à des branches d'activités spécifiques telles que les artisans, les marins-pêcheurs, les commerçants, les agriculteurs et les transports.
- **Les coopératives de production** : anciennement appelées « Société Coopérative Ouvrière de Production », couvrant aujourd'hui des secteurs d'activité bien plus larges, elles portent davantage la dénomination de « sociétés coopératives et participatives » (SCOP). Elles disposent d'un sociétariat qui a pour objet d'être tourné prioritairement vers ses salariés devant restés majoritaires.
- **Les coopératives multi sociétaires** : il s'agit de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Elle a pour spécificité de rassembler en son sein plusieurs typologies de sociétaires. Cependant, elle doit comprendre au minimum 3 catégories de sociétaires : les producteurs du bien et du service, les bénéficiaires du bien ou du service et une troisième catégorie au choix (fournisseurs, collectivités publiques, associations, bénévoles etc.).

### ANNEXE N° 2 : DEFINITION DE L'UTILITÉ SOCIALE

**Définition de l'utilité sociale**<sup>65</sup> : définition du juriste Thierry Guillois en 1998 dans la *Revue de droit fiscal* (p.14) :

*« Il y a utilité sociale lorsque la collectivité, au sens large ou restreint, profite aussi des effets produits par les prestations associatives et que ce bénéfice collectif est recherché en tant que tel par l'association ».* (Ceci est aussi valable pour la SCIC)

L'utilité sociale concerne les activités dont le but doit contribuer à :

- ✓ la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits,
- ✓ la solidarité (nationale, internationale ou locale) et la sociabilité,
- ✓ l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (éducation, santé, culture, etc.).

<sup>65</sup> Source : Dauphin Sandrine, « Focus – Mesurer l'utilité sociale des associations », Informations sociales, 2012/4 (n° 172), p. 54-57. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-4-page-54.htm>  
pour plus d'information sur l'utilité sociale voir : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>  
[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711\\_avise\\_cahier\\_evaluationutilitesociale.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf)

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Cas d'école axé sur la Bretagne

### ANNEXE N°3 : EXEMPLES DE DISPOSITION LIÉES A LA LOI NOTRE

#### Extrait d'un document à destination de la Préfecture du Tarn-et-Garonne, listant les principales dispositions liées à la loi NOTRe (2015)

« La loi NOTRe procède à la simplification et à la clarification des compétences des collectivités locales. À ce titre elle :

- *Supprime la clause générale de compétence des régions et des départements qui deviennent ainsi des collectivités spécialisées,*
- *Renforce les responsabilités de la région dans le domaine économique ; la région se voit ainsi confiée :*
  - *La définition des orientations en matière de développement économique au travers de la réalisation d'un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation qui s'impose aux autres collectivités,*
  - *La réalisation et le suivi d'un schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires fixant les objectifs en matière d'équilibre et d'égalité des territoires, d'implantation des infrastructures d'intérêt régional, de désenclavement des territoires ruraux, etc.*
  - *La réalisation d'un plan régional de prévention et de gestion des déchets afin de simplifier et de mettre en cohérence les mesures applicables en matière de déchets,*
  - *La question des transports avec le transfert des compétences des départements en matière de transports non urbains réguliers ou à la demande, du transport scolaire, des gares routières départementales (1er janvier 2017) recentre les activités du département autour des compétences sociales et de la solidarité territoriale en lui confiant la coréalisation, avec l'État, d'un schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public, définissant pour une durée de six ans un programme d'actions destiné à renforcer l'offre de service dans les zones présentant un déficit d'accessibilité des services,*
  - *Le département se voit par ailleurs conforter dans sa compétence pour mettre en œuvre toute aide ou action relative à la prévention ou à la prise en charge des situations de fragilité, le développement social, l'accueil des jeunes enfants, l'autonomie des personnes, l'accès aux droits et aux services des publics dont il a la charge,*
  - *Renforce les communautés de communes et les communautés d'agglomération en fixant un seuil minimal de population de 15 000 habitants pour les établissements publics de coopération intercommunale et en prévoyant d'important transferts de compétences dans les années à venir : »*

Compétences	Date du transfert
Promotion du tourisme	1 <sup>er</sup> janvier 2017
Collecte et traitement des déchets	
Accueil des gens du voyage	
Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations	1 <sup>er</sup> janvier 2018
Eau	1 <sup>er</sup> janvier 2020
Assainissement	

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Cas d'école axé sur la Bretagne

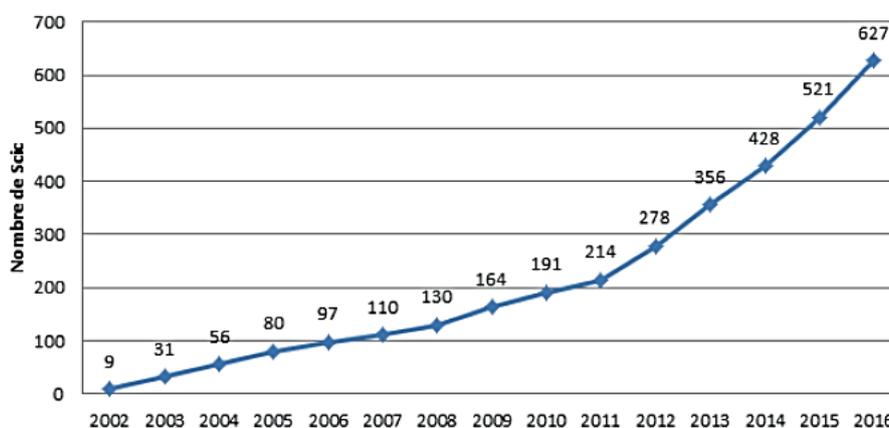
Disponible directement sur ce lien :

<http://www.tarn-et-garonne.gouv.fr/content/download/8242/57734/file/AG%20Maires%20-%20Fiche%2001%20-%20Loi%20NOTRe.pdf>

### ANNEXE N°4 : EXTRAIT D'UNE ETUDE RÉALISÉE PAR LA CGSCOP (PAR ADELPHÉ DE TAXI DU POËT

#### Référent SCIC à l'époque)

*Des Scic de plus en plus nombreuses : une croissance de 126% en 5 ans*



**Figure 25 : graphique sur l'évolution du nombre de SCIC depuis la création du statut jusqu'à 2016**

Source : <https://www.adcf.org/files/THEME-Developpement-economique/chiffresSCIC.pdf>

Concernant l'évolution du nombre de SCIC créées, nous distinguons deux périodes :

- La première démarre de 2002, année où seulement 9 SCIC s'emparent du statut émergent. Puis, à raison d'environ 30 SCIC de plus créées par an, le chiffre grimpe de façon linéaire jusqu'en 2011 atteignant 214 SCIC.
- Il s'en suit une seconde période de croissance exponentielle où le total de SCIC se multiplie par 3 en l'espace de seulement 5 années.

Nous sommes à même de nous demander pourquoi l'année 2012 a-t-elle été un tournant positif pour les SCIC ? Est-ce parce qu'au bout de 10 années d'expérience le statut est suffisamment maîtrisé, qu'il engendre une certaine confiance et une image fiable de la SCIC dans la conscience des paires souhaitant monter un projet en SCIC ?

Une petite précision peut être apportée pour compléter ce graphique en s'appuyant sur des données récemment mises à jour en interne.

En effet au 31/12/2018, le Mouvement recense 417 SCIC Adhérentes et 449 SCIC non adhérentes, soit un ratio d'une SCIC sur deux. Le total de SCIC atteint donc 866 SCIC et témoigne bien d'une progression du nombre de SCIC qui se poursuit dans la durée, voire qui s'accélère.

**ANNEXE N°5 : CARTOGRAPHIE DE UNIONS REGIONALES DES SCOP EN 2019**

A l'échelle régionale, les Unions Régionales sont au nombre de douze<sup>66</sup>(cf. carte ci-contre). Elles animent le réseau de coopératives SCOP et SCIC.

Concrètement, ces entités accompagnent

- la création,
- la reprise d'entreprise,
- la transformation et
- la transmission d'entreprises en coopératives du réseau.

Chaque antenne réalise ses missions respectives et s'adapte en fonction des besoins exprimés sur son territoire.

Elles préparent également des temps forts, coopératifs, tels que les Assemblées Générales, et des événements rassemblant les coopératives pour faire vivre et renforcer le réseau.



**Figure 26 : Cartographie des Unions Régionales en France en 2019**

Source : <http://www.les-SCOP.coop/sites/fr/le-reseau/coordonnees-unions-regionales.html>

<sup>66</sup> La loi PACTe incite le mouvement à s'adapter à la nouvelle cartographie du maillage territorial. C'est pourquoi, les UR vont progressivement passer de 12 à 9 via quelques fusions.

**ANNEXE N°6 : EXEMPLE DE GRILLE D'ENTRETIEN PASSÉ AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

**RDV avec Prénom NOM – Fonction – Structure  
(Physique/téléphonique) - Date et heure**

**Autorisation d'enregistrement de l'entretien ? Oui / Non**

**Profil de la structure et de Prénom NOM**

- Forme juridique de la structure :
- Objet social, compétences de la structure :
- Poste :  
Description des missions :  
\_\_\_\_\_
- Nombre de fonctionnaire au sein de la structure :
- Nombre de fonctionnaire dans le service :
- Niveau de sensibilisation de l'acteur public sur les SCIC selon l'interviewé (sur une échelle de 1 à 4) : \_\_\_\_\_
- Niveau de sensibilisation de la personne interrogée sur les SCIC selon cette dernière (sur une échelle de 1 à 4) : \_\_\_\_\_

**1) Définition de la SCIC**

- 1.1 Pour vous, avec vos mots, qu'est-ce qu'une SCIC et à quoi sert-elle ?
- 1.2 Dans quel cadre pouvez-vous intervenir<sup>67</sup> dans l'accompagnement d'un projet SCIC ?  
(Admettons je suis une porteuse de projet en SCIC, je viens vous voir, comment cela se passe ?)
- 1.3 Comment votre appui se matérialise-t-il ?
  - o *Apports financiers (subventions d'investissement et/ou de fonctionnement... parts au capital...)*
  - o *Mise en relations partenariale avec d'autres acteurs*
  - o *Apports de compétence et suivi régulier de l'avancée du projet*
- 1.4 Pour vous, un projet SCIC doit réunir quels éléments pour bien fonctionner dès le départ ?

**2) Gouvernance, équilibre entre encadrement et libre-arbitre de la SCIC**

- 2.1 Pouvez-vous définir votre rôle au sein de la SCIC, son degré d'importance selon les projets, et si c'est le cas, sa variation dans le temps.
  - > *Profil plutôt d'Inspirateur ?*
  - > *de Coordinateur ?*
  - > *de Porteur du projet actif dans la durée... ?*

---

<sup>67</sup> *Faut-il nécessairement une adéquation entre votre stratégie de développement/dynamisation du territoire et vos compétences propres avec la nature de l'objet de la SCIC que vous accompagnez ?*

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

2.2 Pensez-vous qu'il puisse exister un risque d'influence (direct/indirect) sur la stratégie et la politique de la SCIC mise en place en fonction de la structure qui en est à l'initiative (ou qui a fortement accompagné le projet) ?

2.3 Pensez-vous qu'il puisse exister un risque d'influence (direct/indirect) sur la stratégie et la politique de la SCIC mise en place en fonction du niveau de capital social détenu par les parties prenantes de la SCIC ?

### 3) Avantages et limites de la SCIC pour vous

3.1 Quels intérêts (publics) y a-t-il pour que votre collectivité accompagne, voire soit à l'initiative d'un projet SCIC ?

3.2 Inversement, en quoi la SCIC ne se prête pas toujours aux besoins des acteurs publics ? (Par exemple : existence d'autres statuts comme les SIEG<sup>68</sup> dans quel cadre privilégier l'un ou l'autre ?)

3.3 Quels sont les points de blocage pouvant interférer dans la création, l'accompagnement et la promotion des SCIC lorsque vous accompagnez un projet ?

3.4 Dans la mesure où il peut y avoir plusieurs acteurs publics au sein d'une SCIC, est-ce-que selon vous, on peut dire que la SCIC peut être perçue comme un outil renforçant la coopération entre acteurs publics ?

3.5 Est-ce que vous pensez que le niveau de connaissance d'un acteur public (indirectement élu et technicien) influe sur la volonté et la capacité de mettre en place, d'accompagner un projet SCIC ?

3.6 Est-ce que vous pensez que les compétences et expériences d'un acteur public influe sur la mise en place d'un projet SCIC ?

### 4) Vos perspectives d'avenir vis-à-vis du développement des SCIC sur votre territoire

- *Besoins*
- *Moyens*
- *Enjeux*
- *Résultats*
- *Votre ressenti global*
- *Des suggestions d'amélioration ?*

### **Remerciements**

---

<sup>68</sup> Services d'Intérêt Economique Général

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

**ANNEXE N°7 : EXEMPLE DE GRILLE D'ENTRETIEN PASSÉ AVEC LES DIRIGEANTS DE SCIC**

RDV (physique/téléphonique) avec Prénom NOM– Gérant(e) de la SCIC XXXX  
Date et heure

Autorisation d'enregistrement de l'entretien ? Oui / Non

**1. Profil de la SCIC et de Prénom NOM**

- 1.1 Histoire du projet de la SCIC et son lien avec la/les collectivité(s) rattachée(s) :
- 1.2 Pour vous la SCIC a dû réunir quels éléments pour bien fonctionner dès le départ ?
- 1.3 Quels ont été les points de blocage s'il y en a eu ?

Situation actuelle :

- 1.4 Forme juridique (SARL/SAS/SA CA ou Directoire)
- 1.5 Capital social (parts des collectivités fourchette ? y-t-il une influence de la stratégie et de la politique menée dans la SCIC ?) :
- 1.6 Objet social :
- 1.7 Profil de la Dirigeante : quelles sont vos expériences antérieures ? et en quoi consistent vos missions aujourd'hui ? quel était votre degré de sensibilisation aux SCIC avant de passer en SCIC sur une échelle de 1 à 4 ?
- 1.7 Nombre de salariés de la SCIC (profil) :

Adresse du siège social :

**2. Choix de la SCIC (avantages et inconvénients du statuts)**

- 2.1 Position personnelle du répondant ?
- 2.2 Position des associés, partenaires, bénéficiaires/usagers ?
- 2.3 Relation avec structure accompagnante (UR/autres) ?
- 2.4 Position pouvoirs publics :
  - Quels intérêts ont-ils eu à vous accompagner dans la transformation SCIC ?
- 2.5 Position des financeurs ?

**3. Organisation de la SCIC**

- 3.1 Collèges ? (Bénévoles ?) :
- 3.2 Répartition des voix :
- 3.3 Rôle concret des collectivités qui sont au capital :

**4. Perspectives d'avenir**

- 4.1 Satisfactions (votre ressenti global)
- 4.2 Inquiétudes pressenties
- 4.3 Attentes futures (vis-à-vis du soutien et de l'implication des collectivités ?)

*Pensez-vous qu'il manquerait un peu de sensibilisation sur les avantages de la SCIC auprès des collectivités ? Davantage de valorisation de vos missions, non seulement auprès des collectivités mais aussi auprès d'autres acteurs ?*

**Remerciements**

### ANNEXE N°8 : PRESENTATION DETAILLÉE DES SCIC DU PANEL

#### Description de la SCIC AGSEL à Plougastel-Daoulas (29) :

L'histoire de cette SCIC remonte avant même sa création. Vers le milieu des années 1990, la communauté urbaine de la rade de Brest a émis le souhait de développer un projet de préservation et d'entretien de ses eaux. La rade de Brest comprend tous les espaces maritimes aux alentours de la ville. Afin de mener à bien ce projet, les collectivités ont mis en place un "contrat de baie".

À l'époque, les contrats de rivières étaient plus répandus.

Jusque dans les années 1990, les eaux de la baie de Brest étaient en mauvais état et polluées en raison d'une absence d'entretien. Les collectivités ont donc eu l'idée de fédérer les énergies en se focalisant sur la préservation de ce milieu. Les collectivités ont été les instigatrices d'une dynamique de préservation de la baie de Brest, dont le plan d'action s'est étayé au fil des années. En effet, la thématique de préservation de la rade de Brest a conduit ensuite vers d'autres thématiques telles que l'assainissement, l'agriculture et la gestion des espaces naturels protégés.

Dans le même temps, des associations Finistériennes ou d'ailleurs en France ont fait émerger le métier d'ouvrier côtier. Ces professionnels chargés de l'entretien du littoral ont pour mission de nettoyer et d'entretenir les sentiers et, plus généralement, de s'occuper du patrimoine local. Les associations ont donc mobilisé des volontaires autour de cette mission, en créant des chantiers d'insertion accompagnés de formations spécifiques.

Une rencontre s'est opérée entre ces associations et les personnes en charge de la mise en place du contrat de baie de la rade de Brest à "Brest Métropole". Ils ont ensuite mis en œuvre des formations pour les personnes de l'association. Laurent TROADEC travaillait alors au sein de Brest Métropole. Il est parti vers les communes voisines, accompagné de deux stagiaires dont il avait la responsabilité, afin de sonder et d'identifier les besoins. Par la suite, ils ont pu définir et organiser les interventions à venir. Les missions ont commencé par de la simple collecte de macrodéchets sur les plages, car il nous fait part d'un "littoral bien garni à cette époque-là".

L'association "L'étoile de la mer" a émergée, suite à cette prise de conscience et à ces premières missions en 1996. En 1998, elle s'est dotée de 6 nouveaux employés et de matériel, grâce à des financements européens et à des aides de la Métropole. L'association était en lien avec la Maison de l'emploi de Plougastel. Elle a commencé par du démarchage avec les communes voisines pour se faire connaître et proposer ses services, dans l'intérêt des communes. L'activité a démarré avec l'appui de subventions. Le modèle économique s'est stabilisé et l'activité s'est diversifiée progressivement, passant du littoral pur à la gestion des cours d'eau. Le prix des prestations augmentait aussi en conséquence, jusqu'à atteindre le prix de marché. En parallèle, cela leur a permis de faire de moins en moins appel aux subventions.

L'activité s'est tellement bien développée qu'il a fallu monter une deuxième association en 2003. Cette dernière s'est nommée "AGSEL" (Association pour la Gestion du Service Espace Littoral). Les années se succédant, le statut associatif n'était plus fiscalement adapté à l'ampleur du développement de l'activité. En parallèle, le matériel et les véhicules sont devenus obsolètes et ont nécessité des investissements conséquents.

Un problème s'est posé concernant la caution exigée par la banque, car la commune ne pouvait assumer le rôle de caution. Il y a eu probablement une prise de conscience que le statut associatif n'avait pas forcément bonne presse aux yeux des banques. S'étant rendu compte que le statut associatif était de moins en moins compatible avec son activité, Laurent TROADEC a cherché une

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

*Cas d'école axé sur la Bretagne*

solution.

En se documentant, il est tombé sur les expérimentations menées par la CGSCOP dans le cadre de la DCI (cf. chapitre 1). Il a alors contacté la CRESS, La Métropole de Rennes et l'URSCOP pour se renseigner davantage.

En parallèle, Il a commencé à sensibiliser les communes, ses clientes, en leur faisant part de l'incompatibilité du statut avec l'activité. Il a réussi à les convaincre dès 2005, même si la transformation ne s'est pas opérée tout de suite. "La graine était semée, mais elle a mis du temps à germer". Il a poursuivi l'activité en association encore deux années, tout en étant un peu découragé par cette impasse. En 2006, il a décidé de revenir vers Brest Métropole et a trouvé un interlocuteur attentif, qui s'est interrogé sérieusement sur cette situation.

A partir de ce moment, la transition de statut s'est opérée, avec l'appui de l'URSCOP et un DLA. *"après 6 mois d'enfer, parce que la création de la SCIC c'est 6 mois d'enfer [...] parce qu'il faut que cela marche. Il y a tout un tas de notions particulières à connaître du point de vue des démarches administratives, bon il y le boulot qu'il faut assurer aussi... enfin c'est un sacré bazar quand même."* Laurent TROADEC s'était fixé d'atteindre un objectif de 10 000€ de capital social en parts de 20€. Il était enthousiaste et s'est lancé dans une campagne de sensibilisation pour convaincre les personnes d'adhérer à la SCIC. L'AG Extraordinaire de transformation a eu lieu et des collectivités sont montées au capital ; Plougastel, Brest Métropole, Landerneau à hauteur de 500€ ou 1 000€, car elles ne pouvaient pas mettre plus de 20%.

Avec l'appui de tous les acteurs sollicités (pêcheurs, anciens employés, membres de l'association, associations d'usagers) et ses employés, ils sont arrivés à 10 500€ de capital. Les statuts ont donc pu être déposés et le démarrage prévu en 2009. Et aujourd'hui, l'activité de la SCIC perdure depuis 10 ans.

### **Description de la SCIC ENR PAYS DE RANCE à Pleslin (35) :**

La SCIC ENR PAYS DE RANCE spécialiste dans l'énergie bois déchiqueté est issue d'un complexe de développement du Pays de Dinan.

En 2006, une commission d'environnement de Dinan était constituée et s'interrogeait sur les énergies renouvelables et locales. Afin de mener un premier travail de préfiguration d'une activité de gestion transversale, un apprenti de l'ESA d'Angers, Jérémy DAUPHIN (actuel co-dirigeant) est embauché dans le but de trouver une alternative au brûlage des haies bocagères champêtres et de trouver des solutions pour coordonner la récolte d'entretien et la valoriser en énergie renouvelable. Dans ce cadre, des rencontres sont organisées avec les comices agricoles, les agriculteurs intéressés et les communes qui délaissent certaines parcelles en friche pour fédérer les énergies en ce sens.

En parallèle, il faut aussi s'assurer que la ressource est bien présente et en quantité suffisante pour pérenniser l'activité, à la fois en ressources de matière mais aussi en "personnes-ressources" sur lesquelles reposera le projet. Cette enquête permet de sonder le territoire et de recenser les chaufferies bois et les personnes intéressées.

La préfiguration de l'activité dure 2 bonnes années et ce n'est qu'en fin de parcours que l'équipe s'est penchée sur les typologies de statuts existantes pour satisfaire au projet : *"la question était de se demander quel était le meilleur angle d'attaque pour créer quelque chose sur le territoire ?"*

De nombreux éléments du projet étaient en concordance avec le statut SCIC : à la fois "privés" (pour les propriétaires de la ressource) et "publics" (projet inscrit dans le Conseil de Développement, comprenant des Élus impliqués et d'autres communes qui ne demandaient qu'à devenir actrices de cette réflexion.

"La SCIC était le statut privilégié pour mettre tout le monde autour de la table". Outre les

“personnes-ressources”, et les “matières-ressources” présentes sur le territoire, qui étaient prêtes au lancement du projet, d'autres appuis politiques et financiers se sont joints au projet (soutien d'un élu du Conseil de Développement des Côtes d'Armor, dans le cadre du déblocage des financements dédiés à la mise en place du “plan de gestion du bocage”).

La richesse des partenariats a permis de se faire connaître, de capter de futurs sociétaires et de loger l'activité physiquement au sein de l'association “Cœur Emeraude”. Il s'agit d'un réseau travaillant autour de la rivière de la Rance et de ces usagers et élus.

En quelques années, la SCIC est passée de 45 à 110 sociétaires. Pour assurer la pérennité de son modèle économique, elle a dû diversifier son activité, en ne se limitant pas seulement à la gestion des haies bocagères.

Le tâtonnement et les innovations, qui se sont ajoutées pendant les deux premières années ont pu avoir lieu grâce au programme "leader" qui permettait de financer le temps de travail de Jérémy DAUPHIN. Ces évolutions ont amené la SCIC à considérer l'arbre dans sa globalité : *"même si on était sur une vocation "économique" de vente de bois énergie, pour les réseaux de chaleur, **l'arbre considéré à la fois pour son efficacité et pour l'importance de sa présence sur le territoire, c'était cela la charte au sens premier de la SCIC. Pour que l'arbre reste en place, il fallait aussi lui donner une valeur économique et aussi à travers sa ressource en bois-énergie. Donc, au sens global du projet et pour chaque sociétaire qui signait cette charte et prenait des parts sociales dans la SCIC, c'était bien L'arbre et tout le travail autour de lui, qui était le principe et le but de la SCIC"***.

Dès son arrivée dans la SCIC, en 2010, Emily DUTHION a travaillé à la sensibilisation et à l'animation pour le public. La SCIC a répondu à des marchés publics de replantation d'arbre et de haies bocagères, ce qui lui a permis de se faire connaître auprès des agriculteurs.

En parallèle, la SCIC a racheté un commerce de bois-bûche, bois de chauffage et a recruté des experts : bûcherons, élagueurs grimpeurs, techniciens forestiers, qui sont au cœur de la SCIC aujourd'hui. Petit à petit, cette diversification a permis au modèle économique de se consolider. La SCIC a eu de moins en moins recours aux subventions. Elle a essaimé aux quatre coins de la Bretagne, dont Coat Bro Montroulez. Aujourd'hui les SCIC gardent le contact à travers l'association Coat Nerzh Breizh.

Le sociétariat est réparti de façon homogène, en termes de détention de parts des différents collègues dans lesquels nous retrouvons :

- 9 salariés-associés,
- les propriétaires de la ressource (agriculteurs, forestiers),
- des partenaires "solidaires" (communes, militants du territoire), et enfin
- la catégorie professionnelle de la filière (les entreprises agricoles, les bureaux d'études, des marchands de chaudière, ceux qui prêtent des broyeurs, l'association Cœur Emeraude avec laquelle la SCIC travaille sur des marchés publics et des appels d'offres).

Dans le cadre d'un marché public, la SCIC répond toujours avec plusieurs sociétaires, afin de se répartir les diverses phases de la demande publique. Elle arbitre aussi la gestion du territoire en sollicitant des acteurs du sociétariat en fonction des zones d'intervention.

La SCIC peut également intervenir au-delà de son périmètre, lorsqu'une autre SCIC du même secteur a besoin de renfort. C'est aussi pour faciliter ce type d'intervention à échelle régionale qu'a été créé Coat Nerzh Breizh.

Emily DUTHION est consciente qu'il y a un besoin de communiquer davantage sur l'importance de cette filière locale et que ce sont ses valeurs et sa manière de produire et de valoriser l'arbre dans sa globalité qui justifie son prix.

#### **Présentation de la SCIC COAT BRO MONTROULEZ à Pleyber-Christ (29) :**

Lorsque l'association est créée en 2007, elle avait déjà une gestion qui prenait en compte les collectivités et comptait sur le soutien d'un "homme-clé" Jean-Claude Kerdilès, alors Maire de Saint-Thégonnec et Vice-Président de Morlaix Communauté, en charge du développement durable et agriculteur, membre de la Cuma.

L'association a commencé avec l'objectif de répondre à une double problématique :

- la gestion des boues des stations d'épuration et
- l'interdiction d'en épandre sur les cultures vivrières.

Louis, un autre membre de la Cuma, avait découvert un projet expérimental dans le nord de la France, qui valorisait ces fluides dans des plantations de saules, afin d'alimenter la production d'une énergie locale. Dès 2006, des chaudières bois avaient été mises en place et expérimentées par la commune et elles étaient devenue opérationnelles dès la première récolte de saule.

L'année suivante, à l'instigation de Jean-Claude Kerdilès, Morlaix Communauté pris la décision d'installer une chaudière bois pour chauffer l'Espace Aquatique du Pays de Morlaix.

L'association, alliée aux 5 Cumas locales, étant le meilleur moyen pour regrouper les agriculteurs dans le projet, un comité de développement se constitua, rassemblant divers acteurs : le CETEF (Centre d'Etude Technique de la Forêt), Morlaix Communauté et la Commune de Pleyber-Christ. Les communes de Guiclan et Plourin-Lès-Morlaix les rejoignirent dès le passage de l'association en SCIC et l'ensemble de ces acteurs prirent des parts au sein de la SCIC.

La transformation de l'association en SCIC, impliquant d'avoir un producteur du bien ou du service, un poste fut créé en 2011 pour Emmanuel Clavaud qui avait de nombreuses compétences dans le domaine forestier, ainsi qu'un permis poids-lourd pour assurer les livraisons.

La SCIC rassemblait donc des acteurs liés au partenariat fort préexistants et mit en place des collègues : les fournisseurs de bois, les collectivités, les salariés, les clients et les Cumas. La détention du capital était répartie de façon homogène et les collectivités ne dépassaient pas les 20% (plafond juridique fixé à ce pourcentage, à ce moment-là).

Etant donné que l'activité avait déjà été lancée par l'association, la SCIC pu bénéficier de ses résultats, ce qui lui assura un petit fond de roulement. Suite à cette mise en place, le maire de Guiclan, vint demander des conseils d'ordre juridique pour créer une maison médicale en SCIC.

La SCIC COAT BRO MONTROULEZ a pour politique de récolter du bois dans un secteur de 30km autour du Pays de Morlaix. Tout comme sa consœur ENR PAYS DE RANCE, elle élague le bocage et les forêts alentour. Elle peut intervenir auprès de paysagistes qui doivent débiter et éliminer des troncs d'arbres.

La mise en place de la SCIC n'a pas été évidente à une époque où elle faisait figure de pionnière. Il a donc été primordial d'aller à la rencontre des SCIC du secteur, déjà existantes ou en création, telles que ENR PAYS DE RANCE à Dinan ou BOIS SUD CORNOUAILLE à Quimperlé. Puis ces SCIC ont rejoint l'association régionale Coat Nerzh Breizh. La FR Cuma et SCIC leur permet aussi de se retrouver pour échanger sur d'autres problématiques agricoles.

#### Description de la SCIC "Le MELAR DIT" à Locmélar (29) :

SCIC très récente, "Le MELAR DIT" n'était pas encore en activité au moment de l'interview car son futur local était encore en rénovation. Une première association sans préfiguration SCIC a fédéré et cultivé le collectif de la commune (son "vivre ensemble"), avant la création en SCIC. La gestion de cette association a été cédée aux habitants et aujourd'hui elle est partie prenante dans la SCIC.

Les deux jeunes porteurs de projet se sont d'abord focalisés sur le projet avant de penser au format juridique. Au préalable, ils étaient certains d'une chose : il y aurait "du collectif", qu'importe le territoire choisi pour le développer. Leur idée était également de s'implanter sur le territoire suffisamment tôt pour pouvoir faire murer le collectif et coconstruire le projet avec les habitants. Ils ont pris deux années pour faire un tour de France des cafés associatifs, en SCOP, en SARL classiques ou en en SCIC et pour se faire leur propre idée du projet, en fonction aussi de leurs envies et de leurs craintes.

Après un passé riche d'expériences en association, ils ont rapidement compris les avantages de ce statut et les limites pour en faire du commerce : "*moi je travaillais pour une asso, et on s'est posé la question, à un moment donné, de se transformer en SCIC, donc, comme quoi ça vient aussi de là. Où à un moment donné... l'asso avait aussi pas mal d'activité économique et des difficultés financières liées à la baisse des subventions... on cherchait un modèle plus hybride.*"

Ils voulaient se lancer dans un projet qui comporte un vrai volet économique assumé, (sans subvention d'exploitation) qui ne contraindrait pas les clients à adhérer pour consommer et qui, à terme, pourrait créer de l'emploi.

Le statut SCIC apporte un gage de crédibilité aux yeux des différents acteurs. Par ailleurs, les coopératives agricoles sont bien répandues dans le secteur, donc c'est un format d'entreprise qui parle et qui est apprécié. La construction du projet monté, en grande partie avec l'appui de la Mairie de Locmélar, a nécessité de bien se répartir les rôles :

- La Maire qui s'est focalisée sur la rénovation du bâtiment et sur la recherche de financement en tous genre,
- les porteurs de projets pour organiser les activités qui auront lieu entre les murs.

La commune et ses habitants fédérés au préalable par l'association a constitué un terreau fertile pour l'implantation de cette SCIC.

Les collègues sont composés,

- des habitants,
- de la commune,
- des deux salariés,
- des clients et
- des partenaires fournisseurs dont l'association "les Amis du Bistrot et des cigales", en tant que financeurs.

ANNEXE N°9 : EXTRAIT D'UN DOCUMENT JURIDIQUE INTERNE AU MOUVEMENT SUR LES SCIC

**Extrait du document juridique interne sur les SCIC :**

**Sortir du statut SCIC vers une société non coopérative**

“L'article 25 de la loi du 010 septembre 1947 stipule que : “Toute modification des statuts entraînant la perte de la qualité de coopérative ne peut intervenir qu'après autorisation de l'autorité administrative, prise après avis du Conseil supérieur de la Coopération.”

La SCIC doit donc faire une demande au Conseil supérieur de la Coopération en exposant les motifs que l'article 25 cité détaillée ainsi : la qualité de coopérative devient un obstacle immédiat à la survie de l'entreprise (25-I-1°), ou elle entrave ou obère son développement (25-I-2°).

La SCIC devra donc expliquer en quoi la forme coopérative est devenue un obstacle à son fonctionnement alors que ce statut avait été initialement choisi pour porter son développement.

[...]

*NB : Les réserves impartageables de la coopérative garderont ce caractère impartageable pendant les 10 ans qui suivent la sortie du statut coopératif.*

**Sortir du statut SCIC vers une coopérative**

La transformation d'une SCIC en une autre forme de coopérative ne nécessite pas de lourdes procédures puisque le statut coopératif de la société demeure.

*NB : le contrat social est modifié, mais pas fondamentalement (notamment : permanence des réserves impartageables).*

# LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

## Cas d'école axé sur la Bretagne

### ANNEXE N°10 : CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE LE MINISTÈRE DES SPORTS ET LA CGSCOP



Communiqué de presse  
Paris, le 1<sup>er</sup> juillet 2019

#### Signature d'une convention de partenariat entre le Ministère des Sports et la Confédération générale des Sociétés coopératives

Dans le cadre de l'événement « Rencontre des Solutions Sport et ESS » organisé par le Ministère des Sports, qui se tiendra mardi 2 juillet, à Saint-Denis, la Confédération générale des Sociétés coopératives et le Ministère des Sports signeront une convention de partenariat pour promouvoir le statut de Société coopérative d'intérêt collectif (Scic) auprès des associations sportives.

#### Une réponse aux enjeux de professionnalisation des associations du sport

Cette convention permettra aux acteurs associatifs du secteur du sport d'évaluer l'opportunité d'une transformation de leur organisation et d'être accompagnés, conseillés et formés dans leur démarche de changement par les unions régionales des Scop.

Ce partenariat s'inscrit dans la continuité du rapport « ESS et Sport » présenté en 2017 lors du Conseil national du sport. Il a pour vocation d'apporter des réponses aux clubs ou fédérations sportives qui se questionnent sur l'évolution de leur modèle socio-économique et sur la manière de le faire évoluer pour répondre aux impératifs de professionnalisation des structures.

#### Une gouvernance partagée au service d'un projet sportif commun

Créé par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, le statut de Société coopérative d'intérêt collectif (Scic) permet de rassembler et d'associer à la gouvernance des entreprises, associations, acteurs publics mais aussi salariés et citoyens autour d'un projet économique commun.

La diversification des ressources des associations sportives implique de conjuguer exigence de fonctionnement, de gouvernance et prise en compte des besoins des publics et des territoires.

Le statut de Scic permet de répondre pleinement à ces objectifs.

La possibilité pour les structures sportives de développer une Scic apporte une solution opérationnelle et innovante en permettant aux organisations de gérer et d'animer collectivement les stratégies, outils et moyens, afin de contribuer ensemble à la dynamique des structures et des territoires.

#### Un guide pratique

Un guide pratique édité par le Ministère des Sports et intitulé « Accompagner les acteurs du sport dans le développement d'une Scic » sera lancé à cette occasion. Il est consultable en version numérique à l'adresse <https://scic.sports.gouv.fr>

#### A PROPOS DE LA CONFEDERATION GENERALE DES SCOP

Porte-parole des 60 400 salariés des Scop et Scic auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux, la Confédération générale des Sociétés coopératives a pour mission de coordonner et d'animer le réseau des Scop et Scic, présent sur tout le territoire avec 12 unions régionales et 3 fédérations de métiers (BTP, industrie et communication). Le réseau propose un service complet aux Scop et Scic adhérentes et aux porteurs de projet : accueil et suivi personnalisé, accompagnement juridique, solutions de financements adaptées à la création d'entreprises comme à leur développement, formations, échanges professionnels...

[www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

<http://www.les-scic.coop>

#### Contacts presse

Ministère des Sports : [sec.presse.sports@sports.gouv.fr](mailto:sec.presse.sports@sports.gouv.fr)

CG Scop : Agence AUVRAY & ASSOCIÉS - Christelle Malochet - [c.malochet@auvray-associes.com](mailto:c.malochet@auvray-associes.com)

Marion Lambert [m.lambert@auvray-associes.com](mailto:m.lambert@auvray-associes.com) / 01 58 22 25 97

**ANNEXE N°11 : EXTRAITS DU RAPPORT DU CESER DE 2017**

**Extraits du Rapport CESER**

*« Le statut associatif à but non lucratif est LE modèle juridique qui a permis de structurer l'essentiel du paysage culturel, particulièrement en Bretagne. Ceci s'explique en partie par la culture du bénévolat. L'association à but non lucratif loi 1901 demeure la pierre angulaire du modèle culturel breton ».*

[...]

*« le modèle associatif est-il par ailleurs toujours aussi adapté à la conduite d'entreprises culturelles employeuses ? »*

[...]

*« il est parfois devenu un statut "par défaut" dans certaines associations fortement professionnalisées où la "direction de fait" est assurée par les salariés. Et le Conseil culturel de s'interroger : des statuts coopératifs de type Société coopérative de production (SCOP) ou Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) ne mériteraient-ils pas, dans certains cas, davantage d'attention ? » (p.162-163)*

[...]

*« Engager une réflexion régionale avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, ceux de l'économie capitaliste et de l'action publique sur l'adaptation et la mutabilité des statuts juridiques, lorsqu'il apparaît que le statut associatif n'est pas ou plus le mieux adapté au développement du projet et de l'activité ou que le renouvellement des dirigeants bénévoles n'est plus possible (problème de gouvernance) : transformation en coopérative (SCIC, SCOP, autres...), en société anonyme (ex : start up), en service public géré en régie, etc. » (p.173)*

Source: [https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2017-12/ceser\\_rapport\\_vie\\_associative\\_web.pdf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2017-12/ceser_rapport_vie_associative_web.pdf)

## Bibliographie

---

### LIVRES

#### o Ouvrages généraux

BARBIER J.-C., V. MA-DUPONT, INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE, et FRANCE (dir.), *Économie sociale et solidaire et État : à la recherche d'un partenariat pour l'action*, Vincennes] : [Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique ; Comité pour l'histoire économique et financière de la France éditions, coll.« Gestion publique », 2017.

FLAHAULT E., NOGUES H. et SCHIEB-BIENFAIT N. (dir.) *L'économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PU de Rennes, 2011.

JAOUËN M., *Économie sociale, la nouvelle donne*, Paris, Éditions Lignes de Repères, 2012.

PERREOL D., P. RABHI, et C. LEPAGE, *Entreprendre pour un nouveau monde : la réussite autrement*, Neuilly-sur-Seine, J.-M. Laffont, 2015.

#### o Ouvrages et rapports spécifiques

DRAPERI J.-F., *Histoires d'économie sociale et solidaire*, Paris, Les petits matins, coll. « E », n° 56, 2017.

LIPIETZ A., « Rapport relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998 adressée par Madame AUBRY, Ministre de l'Emploi et de la Solidarité à Alain LIPIETZ sur L'OPPORTUNITE D'UN NOUVEAU TYPE DE DE SOCIETE A VOCATION SOCIALE » Tome I et II, 1998.

MEIDINGER C., *Science économique : questions de méthode*, Paris, Vuibert, 1994.

OLIVERI N. « L'enjeu communicationnel de l'engagement entrepreneurial au prisme d'une approche ESS (économie sociale et solidaire) », *Communication & Organisation*, 2016/2 (n° 50), p. 21-30.

### ARTICLES

#### o Articles généraux

DRAPERI J.-F., « Regrouper des personnes plutôt que des capitaux : associations et coopératives », *Cahiers de l'action*, 18 avril 2018, N° 50, n° 1, p. 71-78.

DRAPERI J.-F., « Scic and Coop », *Revue internationale de l'économie sociale : Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2016, n° 340, p. 4.

DRAPERI J.-F. et A. MARGADO, « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2016/2 (N° 340), p. 23-35.

LIENARD Y.-A., « Du service public au service citoyen », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2016, N° 340, n° 2, p. 65-76.

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

MANOURY L. et A. BURRINI, « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2001, n° 281, p. 108.

MARGADO A., « SCIC, société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2002, n° 284, p. 19-30.

MARGADO A., « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2005, n° 295, p. 38-49.

RICHEZ-BATTESTI N., F. PETRELLA, et D. VALLADE, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 1 juin 2012, n°38, n° 2, p. 15-36.

SCIC G.P.P., « Les Scic, entreprises de demain », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2016, N° 340, n° 2, p. 52-64.

#### o Articles spécifiques

ANDRE C., M. BERTREL, et C. RUELLAN, « L'intérêt de la forme juridique Scic pour les groupements d'employeurs », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2016, N° 340, n° 2, p. 36-51.

EMIN S. et G. GUIBERT, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, 28 août 2009, n° 30, n° 2, p. 71-97.

EYNAUD P. et L. ADRIEN, « Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ? », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2017/3 (N° 345), p. 27-41.

GLEMAIN P. E. BIOTEAU. et A. ARTIS, « Finances solidaires et territoires : analyses en Bretagne et Pays-de-la-Loire », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2010/2 (mai), p. 213-233.

PINEAU J.-Y., « Les tiers-lieux et les cafés associatifs, laboratoires des territoires ruraux », *Nectart*, 20 juin 2018, N° 7, n° 2, p. 100-109.

PLANTAMP D. « La société coopérative d'intérêt collectif et les principes généraux du droit coopératif »: *Rev. trim. dr. com.* 2005

RICHEZ-BATTESTI N. et VALLADE D, « L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales », *Marché et organisations*, 2018/1 (n° 31), p. 61-80.

ROMAN-SEQUENSE B. « La société coopérative d'intérêt collectif et les collectivités territoriales Synthèse » : *Semaine Juridique Administrations et Collectivités territoriales* 2015, 2027

SIBILLE H., « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2012, n° 324, p. 110-117.

## Webographie

---

- ✓ **Définition des Tiers-lieux :**  
<https://coop.tierslieux.net/tiers-lieux/typologies-definition/> (consulté le 20/04/2019).
- ✓ **Epistémologie :** « Popper et le critère de falsifiabilité » (publié le 6 octobre 2009) :  
<http://www.implications-philosophiques.org/implications-epistemologiques/popper-et-le-critere-de-falsifiabilite/> (consulté le 15/04/2019).
- ✓ **Epistémologie :** SAILLOUR C. « Saillour La méthode hypothético-déductive selon Popper, (publié le 22 septembre 2009) <http://www.implications-philosophiques.org/implications-epistemologiques/la-methode-hypothetico-deductive-selon-popper/> (consulté le 10/04/2019).
- ✓ **Genèse du statut SCIC :** EMES RESERCH NETWORK :  
<https://emes.net/?id=100> (consulté le 15/04/2019).
- ✓ **Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération - Version consolidée au 05 août 2019 :** <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004> (consulté le 12/04/2019).
- ✓ **Définition de la SCIC sur le site de la CGSCOP (publiée en 2012) :**  
<http://www.les-SCIC.coop/sites/fr/les-SCIC/les-SCIC/qu-est-ce-qu-une-SCIC.html> (consulté le 17/03/2019).
- ✓ **Cartographie des SCIC adhérentes et non adhérentes de l'URSCOP Ouest, lien dynamique (31/12/2018) :**  
<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1XW6a78I30E0ucCyiYa8Ba1O5IHid-1z0&ll=48.32649352360166%2C-1.4739474531893392&z=7> (consulté le 19/03/2019).
- ✓ **Page d'accompagnement des porteurs de projet sur le portail de l'Avise :**  
<https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/creer-les-incubateurs-de-less> (consulté le 05/05/2019).
- ✓ **Page d'accueil du site d'Alter'Incub :**  
<http://www.alterincub.coop/l-accompagnement/programme-d-accompagnement.html> (consulté le 21/05/2019).
- ✓ **Etude sur les SCIC réalisée par Adelphe De Taxi Du Poët (2016) Référent SCIC à l'époque au sein de la CGSCOP (2016) :**  
<https://www.adcf.org/files/THEME-Developpement-economique/chiffresscic.pdf> (consulté le 26/05/2019)
- ✓ **Plaquette de Trajectoir'ESS « une offre de services pour soutenir la création d'entreprises collectives et socialement innovantes » :**  
[https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress\\_ressources/WEB-PLAQUETTE-TRAJECTOIR%27ESS-06-2018.pdf](https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/WEB-PLAQUETTE-TRAJECTOIR%27ESS-06-2018.pdf) (consulté le 16/05/2019).
- ✓ **Page de présentation de la « fabrique à initiative » sur le site de l'Avise :**  
<https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs/fabrique-a-initiatives> (consulté le 04/06/2019)
- ✓ **Site de Rennes Métropole « Économie sociale et solidaire : le pari gagnant de Rennes Métropole » (Publié le Mardi 4 décembre 2018) :**  
<https://metropole.rennes.fr/economie-sociale-et-solidaire-le-pari-gagnant-de-rennes-metropole> (consulté le 14/05/2019).
- ✓ **Charte de la vie associative (publiée en 2017) :**  
[https://www.bretagne.bzh/jcms/prod\\_416663/fr/chartevieassociative-2017](https://www.bretagne.bzh/jcms/prod_416663/fr/chartevieassociative-2017) (consulté le 02/03/2019).
- ✓ **Site de la Région Bretagne « Promouvoir une économie sociale et solidaire » (publié le 20 juin 2018).**  
[https://www.bretagne.bzh/jcms/l\\_22662/fr/promouvoir-une-economie-sociale-et-solidaire](https://www.bretagne.bzh/jcms/l_22662/fr/promouvoir-une-economie-sociale-et-solidaire) (consulté le 14/06/2019).
- ✓ **Plaquette de la Région « Les Aides aux entreprises, vos besoins, nos solutions » (version pour 2019-2020) :**  
[https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2019-06/plaq\\_cible\\_aides\\_eco\\_v3-web8.pdf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2019-06/plaq_cible_aides_eco_v3-web8.pdf) (consulté le 13/07/2019).

## LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### Cas d'école axé sur la Bretagne

- ✓ **Portail de recherche de dispositif d'aide pour les porteurs de projet sur le site de la Région Bretagne :** [https://www.bretagne.bzh/jcms/wcrb\\_196918/fr/bretagne-fr-liste-aides-dispositifs-ri?cids=&profil=&thematique=](https://www.bretagne.bzh/jcms/wcrb_196918/fr/bretagne-fr-liste-aides-dispositifs-ri?cids=&profil=&thematique=) (consulté le 15/07/2019).
- ✓ **Portail de recherche de dispositifs d'aide pour les porteurs de projet :** <http://www.aides-entreprises.fr/> (consulté le 15/07/2019).
- ✓ **Définition « marque employeur » :** <https://www.definitions-marketing.com/definition/marque-employeur/> (consulté le 18/05/2019).
- ✓ **Document publié par l'Avise « Les Scic et les collectivités > Points de repères » (2015) :** [http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/\\_media/documents/docs-juridique/Reperes\\_SCIC\\_collectivites\\_2015.pdf](http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/docs-juridique/Reperes_SCIC_collectivites_2015.pdf) (consulté le 12/03/2019).
- ✓ **Site de la Banque des territoires « La CG Scop se réjouit d'une progression "assez considérable" de l'emploi dans les Scop et les Scic » (publié le 3 juillet 2018) :** <https://www.banquedesterritoires.fr/la-cg-SCOP-se-rejouit-d-une-progression-assez-considerable-de-lemploi-dans-les-SCOP-et-les-SCIC> (consulté le 26/04/2019).
- ✓ **Site de l'Avise « Choisir la forme juridique adaptée à son projet » :** <https://www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-adaptee-a-son-projet>
- ✓ **Guide pratique de l'Avise : « Accompagner les acteurs du sport dans le développement d'une SCIC ÉDITION 2019 » :** <http://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Ministère%20des%20sports-SCIC-Edition2019.pdf> (consulté 05/04/2019).
- ✓ **Portail de l'Etat mis à disposition des associations sportives désireuses de passer en SCIC :** <https://SCIC.sports.gouv.fr/> (consulté le 28/07/2019).
- ✓ **Site de la Coop FR « Typologies des coopératives » :** <https://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-qu-une-cooperative/typologie-des-coop.html> (consulté le 14/03/2019).
- ✓ **Cartographie des Unions Régionales (2019) :** <http://www.les-SCOP.coop/sites/fr/le-reseau/coordonnees-unions-regionales.html> (consulté le 03/04/2019).
- ✓ **Fiche à destination du Prefet de Tarn-et-Garonne « FICHE n°1 la loi NOTRe : principales dispositions » (octobre 2015) :** <http://www.tarn-et-garonne.gouv.fr/content/download/8242/57734/file/AG%20Maires%20-%20Fiche%2001%20-%20Loi%20NOTRe.pdf> (consulté le 25/07/2019).
- ✓ **Rapport du CESER de HINAULT Marie-Madeleine et LATIMIER Hervé « LES DEFIS DE LA VIE ASSOCIATIVES EN BRETAGNE », (décembre 2017)** [https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2017-12/ceser\\_rapport\\_vie\\_associative\\_web.pdf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2017-12/ceser_rapport_vie_associative_web.pdf) (consulté le 07/03/2019).
- ✓ **Portail du CEDEF (CENTRE DE DOCUMENTATION ECONOMIE FINANCE) « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? » pour plus d'information sur l'utilité sociale (mis à jour le 13/03/2019) :** <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire> (consulté le 17/06/2019).
- ✓ **Guide pratique de l'Avis sur l'évaluation de l'utilité sociale : « Évaluer l'utilité sociale de son activité Conduire une démarche d'auto-évaluation » (2007) :** [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711\\_avise\\_cahier\\_evaluationutilitesociale.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf) (consulté le 17/06/2019).
- ✓ **Données chiffrées sur l'implication des collectivités au sein des SCIC : « ESS – Coopératives : la participation des collectivités dans des SCIC progresse » publié le 8 février 2016 :** <https://www.banquedesterritoires.fr/cooperatives-la-participation-des-collectivites-dans-des-scic-progresse> (consulté le 11/08/2019).

## Table des illustrations

Figure 1 : Claire Landouer - Schéma représentatif du « puzzle » d'acteurs ayant œuvrés à l'élaboration du statut SCIC suite aux volontés bilatérales politique/empiriques des acteurs .....	11
Figure 2 : Schéma d'imbrication des droits et dispositions relatives aux SCIC .....	14
Figure 3 : Schéma représentant les trois catégories d'associées requises au minimum pour préconfigurer une SCIC.....	17
Figure 4 : Claire Landouer - Tableau récapitulatifs des différentes catégories de personnes morales de droit public et leur capacité juridique à entrer au sein d'une SCIC.....	18
Figure 5 : Les types de collectivités associées aux SCIC en 2015 .....	19
Figure 6 : Claire Landouer - Organisation du Mouvement et des acteurs interne et externes allant du national à la Bretagne .....	25
Figure 7 : Cartographie des SCIC adhérentes et non adhérentes du « Grand Ouest » .....	27
Figure 8 : Tableau des SCIC adhérentes et non adhérentes du national à la Bretagne .....	28
Figure 9 : Tableau comparatif des typologies de création des SCIC adhérentes et non-adhérentes du National à la Bretagne .....	29
Figure 10 : Graphique représentant le nombre d'entité SCIC adhérentes et non adhérentes par secteur d'activité au 31/12/2018 en unité et pourcentage .....	31
Figure 11 : Graphique du nombre d'emploi au sein des SCIC adhérentes et non adhérentes par secteur d'activité au 31/12/2018 en unité et pourcentage .....	32
Figure 12 : Graphique du nombre d'emplois au sein des SCIC bretonnes adhérentes (31/12/2018) .....	33
Figure 13 : Tableau récapitulatif de quelques-unes des aides dispensées par la région .....	39
Figure 14 : Cartographie de la répartition des SCIC par région au 31/12/2016 commentée par Adelphe DE TAXI DU POËT .....	42
Figure 15 : Cartographie des acteurs du réseau ESS en Bretagne .....	43
Figure 16 : Schéma récapitulatif des dispositifs existants pour répondre aux besoins des entrepreneurs bretons réalisé par Trajectoir'ESS .....	47
Figure 17 : Claire Landouer - Schéma représentatif des familles d'acteurs interrogées au cours de l'enquête permettant d'enrichir la réflexion .....	51
Figure 18 : Claire Landouer - Grilles d'entretiens des divers acteurs du panel.....	54
Figure 19 : Claire Landouer - Grille d'analyse des entretiens passés avec les collectivités territoriales dans le cadre d'entretiens semi-directifs .....	57
Figure 20 : Claire Landouer - Croisement du « savoir » et du « savoir-faire » sur « l'outil SCIC » des personnes interrogées au sein des collectivités territoriales.....	61
Figure 21 (ci-dessous) : Claire LANDOUER – Deux tableau de synthèse des forces et faiblesses du partenariat SCIC & Collectivités pour les acteurs.....	85

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

Figure 22 : Claire Landouer - Tableau récapitulatifs des différentes catégories de personnes morales de droit public et leur capacité juridique à entrer au sein d'une SCIC.....	87
Figure 23 : Claire Landouer - Tableau comparatif des différents contrats administratifs pouvant être passé entre une collectivité territoriale et une SCIC.....	89
Figure 24 : un paysage coopératif multiple.....	104
Figure 25 : graphique sur l'évolution du nombre de SCIC depuis la création du statut jusqu'à 2016 .....	107
Figure 26 : Cartographie des Unions Régionales en France en 2019 .....	108

**LA SCIC : UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
*Cas d'école axé sur la Bretagne*

02/08/2019

**LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF :  
UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Cas d'école axé sur la Bretagne

Présenté par Claire LANDOUER

Sous la direction de Monsieur Gaël HENAFF et de Monsieur Benjamin ORAIN

RÉSUMÉ :

La **Société Coopérative d'Intérêt Collectif** est un outil juridique récent pouvant servir les enjeux des collectivités territoriales. Nous avons cherché à comprendre quelle était la propension des collectivités à être à l'initiative ou à se joindre à un projet SCIC. Pour cela, nous avons mené une enquête en Bretagne, Terre de coopération animée par un riche maillage d'acteurs de l'ESS et une forte politique transversale des territoires.

De ces entretiens passés avec un éventail d'acteurs publics et plusieurs dirigeants de SCIC, ont émergés un besoin d'acculturation de l'outil, passant par la connaissance et l'expérience positive pour instaurer la confiance.

Nous avons également mis en évidence, au cœur de chaque projet SCIC, la présence de "personnes-clés" engagées pour le bien commun, ayant des convictions fortes et présentant, le plus souvent, des parcours de formation s'inscrivant dans l'ESS. Mais, la plupart des projets SCIC sont avant tout issus de rencontres fertiles et constructives entre acteurs qui partagent une vision commune et une même conscience des besoins à couvrir. L'enquête a également révélé un besoin de transmettre la connaissance de l'outil, non seulement aux Élu(e)s, mais aussi au grand public, afin de le faire connaître et de le promouvoir.

Dans un contexte où les acteurs publics sont et seront de plus en plus amenés à construire leur politique de gestion du territoire en créant du lien avec leurs plus proches concitoyens, il faut passer par l'acculturation de "l'outil SCIC" et communiquer de façon écosystémique, sur ses actions et ses externalités positives au sein du territoire. C'est en effet, par les expérimentations réussies, les témoignages et la force du bouche-à-oreille que la confiance envers l'outil se généralisera et se démocratisera.

Aboutissant au constat qu'il y a autant de réponses possibles qu'il existe de projets SCIC, imbriquant une ou plusieurs collectivités humaines, ce travail riche et passionnant sur la prise de conscience et l'engouement pour le statut SCIC, se veut aussi "passeur de relais" vers toujours plus de partenariats SCIC-Collectivités, en réponse aux multiples enjeux du territoire et à la mise en place d'un meilleur "vivre ensemble" pour l'avenir.

MOTS-CLÉS :

- **ESS** : Économie Sociale et Solidaire
- **SCOP** : Société Coopérative et Participative, anciennement appelées "Société Coopérative Ouvrière de Production".
- **SCIC** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.
- **CGSCOP** : Confédération Générale des SCOP.
- **URSCOP** : Union Régionale des SCOP.
- **SEM** : Société d'Économie Mixte.
- **SPL** : Société Publique Locale.
- **SIEG** : Service d'Intérêt Économique Général.