



Identifier les incontournables pour créer et gérer une SCIC

Retour sur L'Atelier du Vendredi du 29 novembre 2019 (Le Solilab - Nantes):
une synthèse pour retrouver les notions clés abordées lors de cet événement.

Les Ateliers du Vendredi

DES FORMATS
« RENCONTRES
INSPIRANTES »
POUR...

→ Comprendre
les contours
d'un secteur, le
contexte, les enjeux

→ Rencontrer
des structures et
projets de l'ESS du
territoire

→ Faire connaître
son projet, repérer
les nouvelles idées

+ d'infos sur
www.ecossolies.fr

La SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) est une aventure entrepreneuriale collective où les intérêts de plusieurs structures ou personnes se rencontrent autour d'un projet utile à la société. En cela, c'est un modèle attractif pour changer son rapport au travail, mais aussi pour orienter l'économie de son territoire et passer au mode coopératif.

Attirant, complexe à mettre en place, ce statut attire de plus en plus de porteurs de projets qui veulent allier activité commerciale, utilité sociale et gouvernance coopérative. Avant de se lancer dans l'aventure, ce statut mérite d'être décrypté.

Les questions posées par le public, leurs attentes



- Le cadre juridique de la SCIC : quelle différence entre SCOP et SCIC ?
- Avantages et inconvénient : la SCIC est-elle adéquate à mon projet ?
- Quel positionnement, quelle place dans la gouvernance pour les salarié.e.s devenus coopérateur.rice.s ?
- Comment transformer une structure ou une association en SCIC ?
- La place des collectivités dans la SCIC.
- La fiscalité des SCIC par rapport à d'autres modèles notamment les associations.

Les acteurs et actrices du secteur présent.e.s

Alexandra Mialhe, directrice générale de Saprena, une entreprise adaptée de 385 salarié.e.s, qui intervient dans les secteurs des espaces verts, de la logistique, du conditionnement et de l'entretien. Créée il y a 33 ans par l'ADAPEI44, Saprena s'est transformée en SCIC il y a moins de 2 ans au moment du départ à la retraite de son dirigeant historique. Aujourd'hui 80 salarié.e.s sont associé.e.s.

Patrick Moraël, retraité ancien gérant de CAP 44. Cette association devenue SCIC favorise depuis 2007 la promotion et le développement de l'agriculture paysanne par le soutien à l'installation agricole de non-paysans, la formation des professionnel.le.s du secteur, le portage de projets collectifs agricoles utiles pour le territoire. Troisième SCIC créée en Loire-Atlantique, CAP44 compte aujourd'hui près de 90 associé.e.s.

Marc Richard, directeur de l'association Les Ecossolies, réseau d'accompagnement et de promotion de l'économie sociale et solidaire dans l'agglomération nantaise, et gérant de la SCIC Ecossimo. Créée en 2014 par Les Ecossolies, la SCIC Ecossimo est la structure commerciale en charge de la gestion et l'animation du tiers-lieu Le Solilab qui compte 38 associé.e.s.

Guillaume Queguiner, délégué régional à l'Union Régionale des SCOP et SCIC de l'Ouest. L'URSCOP est une association qui fédère 450 entreprises coopératives sur l'Ouest. Elle accompagne ses adhérent.e.s dans la mise en place de la gouvernance coopérative, sur les aspects juridiques et financiers ainsi que sur la formation des équipes ou des sociétaires.

Quelques repères

DÉFINITION DE LA SCIC

La SCIC, créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, est :

- une société, qui prend une forme commerciale : société anonyme, société par actions simplifiées ou société à responsabilité limitée ;
- une coopérative, qui applique les principes coopératifs, notamment le pouvoir donné aux personnes selon la règle un.e associé.e = une voix en assemblée générale.

La SCIC une société commerciale confrontée aux mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute entreprise pour laquelle on reconnaît :

- l'intérêt collectif (plusieurs types d'associé.e.s) ;
- l'utilité sociale (pour le territoire, contribution au bien commun, apport au vivre ensemble et intérêt général mis en avant).

ORIGINE DE LA SCIC

- 1947** → Loi sur le cadre coopératif.
- 1978** → Loi sur les SCOP. Ces sociétés gérées par les salarié.e.s existaient déjà, mais ont alors été reconnues par les législateurs.
- 2001** → Création du statut SCIC.
- 2014** → La Loi ESS ou Loi Hamon acte plusieurs nouveautés pour la SCIC : elle peut désormais être une SCIC SAS et la part des collectivités peut augmenter. Surtout, la loi définit l'utilité sociale, qui cadre l'usage de la SCIC.

SPECIFICITES DU STATUT SCIC

La SCIC est compatible avec tout type d'activité, à condition de son utilité pour la société et le territoire. Les SCIC existent ainsi dans divers secteurs : habitat, agriculture, commerce, économie de proximité (magasin bio...), abattage / transformation, restauration, conseil-formation, culture, média, patrimoine, sport, portage salarial coopératif (CAE)...

« Contrairement aux SCIC, il y a des SCOP dans tous les secteurs d'activité, même celles qui ne rentrent pas forcément dans le champ de l'utilité sociale. »

Guillaume Queguiner,
URSCOP et SCIC de l'Ouest

Pour se constituer, une SCIC doit obligatoirement associer :

- des salarié.e.s (ou des producteur.rice.s agriculteur.rice.s, artisan.e.s...)

- des bénéficiaires (client.e.s, bénévoles, locataires...)

- un troisième type d'associé selon les ambitions de l'entreprise (collectivités, entreprise privée, financeurs, association...)

La SCIC offre notamment la possibilité d'impliquer des établissements publics et des collectivités territoriales qui peuvent devenir associés et détenir jusqu'à 50 % du capital.

La lucrativité très limitée de la SCIC la rapproche de l'association. À la différence d'autres sociétés commerciales, dans une SCIC, au moins 57,5 % du résultat doit être réinvesti dans la structure, affecté aux réserves impartageables. Ce taux pouvant atteindre 100 %, comme pour les associations, selon les statuts de la SCIC.

« Dans une SCIC, on ne gagne pas d'argent, on la réinvestit. Ce n'est pas du tout le même objet que la SCOP ! Les projets SCOP sont davantage des projets de salarié.e.s qui créent une structure collective pour gagner de l'argent et se le redistribuer. »

Marc Richard, Les Ecosolies / Ecosimo.

LES CHIFFRES

Il y a 868 SCIC en France (chiffre 2018). C'est peu par rapport aux SCOP, mais la progression est importante. On en comptait 191 en 2010, 428 en 2014.

« Dans quatre ans, elles seront peut-être 2000 ! Car, aujourd'hui, on accompagne majoritairement des projets de SCIC, par rapport aux SCOP, c'est exponentiel. Pourquoi ? Parce que ce statut est en phase avec les attentes de la société. On remarque que de plus en plus de projets économiques d'ampleur optent pour ce statut. »

Guillaume Queguiner, URSCOP de l'Ouest.

En 2018, les SCIC françaises représentaient 65 200 sociétaires et 7770 salarié.e.s. Elles restent quand même très minoritaires dans l'économie française.

La plupart des SCIC ne sont pas des transformations, mais des créations ex nihilo. 7% des SCIC sont des transformations d'entreprise classique en SCIC.



Créer ou se transformer en SCIC : une vraie bonne idée ?

1. Il existe plusieurs bonnes raisons pour se lancer, qu'elles soient économiques ou sociales

Passer en SCIC ou en créer une, c'est répondre à une vraie volonté collective

: associer ses partenaires de travail, ses bénéficiaires ou les collectivités.

« Aux Ecosolies, on prône la coopération, on souhaitait donc expérimenter une SCIC gestionnaire de notre tiers-lieu et associer les locataires au projet. On souhaitait également trouver des partenaires à associer au capital comme des banques coopératives. La gouvernance d'Ecosimo qui gère Le Solilab est donc aujourd'hui composée de quatre collègues : les fondateurs (Les Ecosolies), les usagers, les partenaires et les salariés. »

Marc Richard, Les Ecosolies / Ecosimo.

Il s'agit donc de changer la place du/de la salarié.e en l'impliquant, changer le rapport au projet d'entreprise et, dans un second temps, dynamiser le management. Dans ce sens, **la SCIC répond à une envie ou un besoin de rénover un projet.**

« Pour nous, ce statut permettait de différencier l'aspect financier de l'aspect gouvernance. 80 salarié.e.s sont désormais associé.e.s. Lorsque notre unique actionnaire, l'association Adapei44 a dû sortir du capital social de notre société, on a souhaité transformer Saprena en SCIC. La SCIC a porté le changement, elle donne du sens et l'occasion de s'investir autrement dans l'entreprise que de venir seulement travailler. »

Alexandra Mialhe, Saprena.

La possibilité de transformer son association en SCIC, permet de ne pas casser «l'histoire» de la structure

: la personne morale, les conventions et contrats restent les mêmes. C'est un grand avantage.

La SCIC permet de répondre à des marchés publics tout en gardant son identité collective et non lucrative.

« On avait une démarche entrepreneuriale soutenue par les collectivités territoriales. Or, notre statut associatif ne correspondait pas pour répondre aux marchés qu'elles nous proposaient. Le coup classique aurait été de créer une SARL, mais la SCIC s'est avérée être un moyen de repenser la gouvernance et la place du salarié. C'est important, car dans une asso, quand on n'est pas en phase avec sa gouvernance, c'est infernal. La SCIC nous a plu pour ça : poser le principe d'appréhender une autre gouvernance où le salarié aussi a le pouvoir. »

Patrick Moraël, ancien gérant de CAP 44.

Dans une SCIC, le capital n'est pas lié au pouvoir. Par exemple, un collègue d'associé.e.s peut détenir 30% du capital mais avoir 40% des droits de vote.

On peut aussi faire entrer les salarié.e.s à faible pouvoir d'investissement, et leur permettre de participer à la gouvernance grâce à des parts sociales accessibles financièrement.

« Dans une SCOP ce sont les salariés qui sont majoritaires au capital : nous, on ne pouvait pas car les salariés ne sont pas assez aisés pour prendre des parts si importantes. En plus, on voulait garder l'asso Adapei au capital. C'était possible dans une SCIC ! »

Alexandra Mialhe, directrice générale de Saprena.

Enfin, la SCIC, permet de développer son activité d'utilité sociale en assumant son côté marchand, innovant et en créant de la richesse économique pour le territoire.

« Notre association a lancé une nouvelle activité, un tiers- lieu dédié à l'ESS, qui devenait l'outil de ses missions. Hébergement d'entreprises, stockage, location de salle, magasin... Avec ces services, on devenait vendeur de prestations. On entrait dans le champ marchand, il nous fallait un statut commercial qui nous permette de bien gérer ça en dehors de l'association. On voulait aussi montrer que c'est une vraie activité avec un modèle économique : que c'est un projet d'intérêt collectif pour l'ESS avec du résultat, des impôts sur les sociétés...»

Marc Richard, directeur de l'association Les Ecosolies et gérant de la SCIC Ecosystem.



2. Mais attention, une SCIC c'est aussi beaucoup de points de vigilance à confronter avant de se lancer

Passer en SCIC, c'est expliquer et engager les parties-prenantes de son projet : il faut s'équiper en outils, en argumentaires... et en temps !

« Lors de la première réunion, la gouvernance associative a toussé quand j'ai annoncé l'idée de la SCIC. On n'avait pas ou plus cette culture coopérative. C'était compliqué de revoir la position des salarié·e·s et la relation au pouvoir ! Mais en 2008, l'association est devenue la troisième SCIC du 44. »

Patrick Moraël, ancien gérant de CAP 44.

Le passage en SCIC est un changement de culture : il y a des répercussions sur le management, les cadres doivent être prêt.e.s à changer de posture.

« Les cadres ont été coachés, car c'est un changement d'appréhension de la position d'encadrement : je peux être interrogé dans ma pratique, me trouver en amélioration continue sur la qualité du management. »

Alexandra Miaïlle, directrice générale de Saprena.

Autre point de vigilance, notamment pour les associations : le statut de société commerciale n'est pas prévu pour recevoir des subventions... Même si on peut en bénéficier, le statut reste méconnu des services et rend donc la tâche plus compliquée.

Le montage d'une SCIC : ça ne s'improvise pas, ça se prépare !

1. L'implication des parties-prenantes en amont de la création est essentielle

Le sens du projet porté par la SCIC est un facteur de motivation pour que des parties prenantes entrent dans les collèges, ou prennent des parts ou des titres participatifs au capital de la SCIC : est-ce qu'ils croient au bénéfice social, à l'utilité de ce projet pour la société ? Est-ce qu'ils souhaitent s'y engager ?

« L'enjeu du renouvellement de l'agriculture est devenu un enjeu de société et aujourd'hui, il y a des partenaires financiers qui sont prêts à l'entendre. Être dans notre SCIC c'est en tirer une notoriété forte et sans pour autant être engagé au quotidien. Les gens sont demandeurs de projets : et le non lucratif est une force ! »

Patrick Moraël, ancien gérant de CAP 44.

Quand on peut se l'octroyer, il faut compter au moins un an en amont pour mobiliser tous les sociétaires de sa SCIC et les trois collèges.

C'est donc du temps, mais aussi du rythme pour ne pas perdre les partenaires en route. Pour impliquer les salarié.e.s, il est important de bien définir et expliquer quel impact, quel investissement l'organisation en SCIC va

demander en dehors du temps de travail. Car ce sont deux choses différentes.

« J'ai fait 10 réunions pour rencontrer les 300 salariés. Voilà ce que je leur ai dit quand je proposais de créer le collège salariés de la SCIC :

- Vous connaissez le terrain, j'ai besoin de vos retours, de vos idées et vos contraintes pour faire avancer l'entreprise.

- Vous pouvez faire porter votre voix.

- Vous investissez dans l'entreprise à hauteur de la valeur financière d'une seule journée de paie.

- Vous restez salarié à 35 heures et vous êtes volontaire pour vous investir bénévolement et autrement dans l'entreprise. Car non, la réunion d'associés n'est pas une heure supplémentaire. J'ai laissé reposer trois semaines, c'est là que 80 d'entre eux ont décidé de rejoindre la gouvernance de l'entreprise. Ils ont compris le sens que la SCIC apportait, comme quand on s'investit à côté de son boulot dans une association. »

Alexandra Miaïlle, directrice générale de Saprena.

2. Le montage est le moment de bien penser ses contraintes et ses priorités

Chaque SCIC a un montage différent selon le nombre et les catégories de collèges. Chaque structure choisit qui a une voix majoritaire pour orienter le projet. Cela peut être les membres-fondateurs qui assurent la vision.

« Notre SCIC est portée par quatre collèges: un collège de paysans (et pas seulement du syndicat Confédération paysanne, sinon ce serait considéré comme de la discrimination) qui a 40% des pouvoirs, un collège de personnes morales (cinq associations dont Les Ecossolies) 20%, un collège des personnes physiques non-paysannes 20%, un collège des salariés 20%. »

Patrick Moraël, ancien gérant de CAP 44.

On peut aussi décider de fonctionner par étape, en misant d'abord sur l'animation d'un collègue spécifique, important pour le projet, pour éviter de s'épuiser à tout faire en même temps.

« J'ai tout misé sur le collège salarié et son animation. Les deux autres collèges sont des grosses associations qui fonctionnent pareil, donc ça allège la gestion du tout. »

Alexandra Miaïlle, directrice générale de la Saprena.

On peut, lors du montage de la SCIC, imposer des obligations d'engagement propres à ses valeurs.

« CAP44 a décidé d'une gestion non lucrative à 100% : on ne distribuerait pas le résultat aux actionnaires. On a décidé que tout salarié qui a un an d'expérience chez nous doit présenter sa candidature au sociétariat, sinon c'est un motif de rupture du contrat. On a également prévu deux co-gérants : un proposé par le collègue paysan et un par le collègue des salariés (un stratégique et un opérationnel). »

Patrick Morael, ancien gérant de CAP 44.

Lorsqu'une SCIC est adossée à une association parallèle, il est important de bien imbriquer les deux projets. Il faut savoir garder une gestion hermétique entre les deux grâce à un bon montage juridique. L'avantage, c'est que cela pousse à trouver la cohérence des deux projets.



Animer la gouvernance de la SCIC : une mission au quotidien

1. Vie coopérative : des instances et une posture

Il ne faut pas négliger la difficulté d'animer les collègues d'associé.e.s qui peuvent être loin, éclatés sur le territoire. L'assemblée générale doit permettre aux associé.e.s de s'exprimer et donner du sens à leur engagement. Il faut porter un soin attentif, s'adapter aux contraintes et réinventer le mode d'animation.

« Quand on parle d'animation de la gouvernance et de l'AG, on ne parle pas de l'animation saucisse-merguez : ça, c'est le côté convivialité.

Mais l'animation, ça n'a rien à voir avec la convivialité : c'est donner du sens au quotidien ou à l'AG pour que lorsqu'on sollicite des personnes, des partenaires, des travailleurs, on leur explique pourquoi et ce qu'ils peuvent en faire. Idem, les outils de réunion et les post-it c'est sympa, mais ça reste des outils : il ne faut pas que la forme prenne la place sur le fond : le SENS du projet porté par la SCIC ! »

Guillaume Queguiner,
URSCOP et SCIC de l'Ouest

En plus de l'AG, on peut s'équiper de différentes instances : une assemblée ou réunion consultative, comme un avis qu'on

demande à un proche, ou décisionnaire, pour décider ensemble.

Un des écueils de l'animation de la gouvernance est de se tromper de sujets ou de postures.

Pour les salarié.e.s de la SCIC, il est important de ne pas confondre collègue de salarié.e.s entrant dans la gouvernance et délégation du personnel.

Idem, pour d'autres catégories d'associé.e.s : il peut y avoir des confusions dans les relations au quotidien si les associé.e.s sont proches, comme les clients/bénéficiaires d'un lieu par exemple. Il faut bien savoir séparer l'opérationnel et la stratégie.

« Les locataires qui étaient dans la gouvernance avaient cette double qualité particulière à gérer (soutiens et clients du projet en même temps). Ils avaient des points pratiques à aborder mais pas dans le cadre de la gouvernance. »

Marc Richard, directeur de l'association Les Ecossoles et gérant de la SCIC Ecosso.

2. Sens et animation pour faire vivre le projet

Le montage et l'animation d'une SCIC ne peuvent pas être portés par une seule personne. L'animation de la SCIC engage particulièrement la direction, mais implique aussi une forte dose de communication interne.

Faire vivre la gouvernance multi sociétaire au quotidien et l'entretenir dans la durée demande des outils de communication performants. Il est conseillé d'instaurer une routine (lettre ou rdv hebdomadaire, etc..).

« Nos 80 salariés associés ont élu deux salariés administrateurs formés par l'URSCOP sur le rôle d'administrateur pour qu'ils puissent porter la gouvernance en assemblée. Avant les conseils d'administration, je rencontre les salariés pour qu'ils comprennent les enjeux, et qu'ils évitent de poser des questions de ce type en CA. S'en suit le CA stratégique. Ensuite, ensemble, on présente le relevé de décision du CA devant les salariés associés. Et ensuite, dans le quotidien il est fondamental de toucher tous les salariés, on a donc un outil de com' interne pour que l'ensemble des salariés soient au courant et puissent suivre ce qu'il se passe lorsqu'il prennent des décisions avec le reste des collègues. Oui, tout ça ça demande du temps et de l'investissement de la direction ! »

Alexandra Miailhe, directrice générale de la Saprena.

Certaines SCIC se laissent déborder par leur activité économique, qui peut leur faire oublier le reste : le sens. Il ne faut pas oublier d'animer les deux, les marier. Pour cela, un bon moyen est de se rallier à des réseaux «de sens».

« Avec la SCIC on est rentrés dans deux réseaux CGSCOP et Ecosolies, on a pris conscience que la confédération paysanne, c'était l'acteur de l'ESS du monde agricole, ça a redynamisé notre posture et donc nos valeurs communes. On vérifie donc en tant qu'animateur de la structure que les sociétaires restent acteurs d'un de ces réseaux pour entretenir cette dynamique. »

Patrick Moraël, ancien gérant de CAP 44.

« Après six ans, on fait le constat qu'on ne donne pas assez d'info régulières à nos partie-prenantes, Ça arrive quand le projet tourne bien. On va donc créer une lettre d'info aux associés : pour être parties prenantes il faut qu'ils soient alimentés régulièrement de l'activité de la coopérative. On va aussi leur donner de quoi «faire» : ouvrir des projets gérés par les associés (et non pas que par les salariés). On est prêts, avant on ne l'était pas. Il faut donner des cartes blanches, il faut pouvoir innover, il ne faut pas qu'on gère juste un projet économique mais bien des projets innovants avec les partenaires. »

Marc Richard, directeur de l'association Les Ecosolies et gérant de la SCIC Ecosimo.



Surtout il ne faut pas hésiter à se faire accompagner, et ce dans le bon ordre : un temps pour tout !

Les Ecosolies et l'URSCOP sont deux organismes accompagnateurs des projets collectifs, pouvant aboutir à des créations de SCIC. Vous pouvez aller les voir l'un après l'autre selon votre moment dans la création.

Les Ecosolies s'occupent de challenger votre idée, de l'émergence de l'innovation sociale. L'association propose pour cela différents outils d'accompagnement :

- **Les ateliers Pop corn** : mon idée testée en groupe pendant 3 mois
- **l'incubateur** : mon lancement accompagné un an
- **des référents filières** (habitat, service à la personne, alimentation et circuits courts, réemploi ressources...) accompagnent la spécificité des secteurs d'activité

L'URSCOP intervient dans un second temps, quand se pose la question du statut, de ses détails juridiques, donc plutôt après avoir testé et validé son étude d'opportunité. Le mieux étant de démarrer avec une réunion d'information matinale à la CCI animée par l'URSCOP. C'est aussi le rôle d'avocats ou de comptables.



D'autres ressources

CAP 44 peut également accompagner des projets émergents dans le secteur de l'agriculture.

LA CRESS via le programme «Entreprendre dans les territoires», peuvent vous accompagner si le projet est hors métropole de Nantes.

FRANCE ACTIVE PAYS DE LA LOIRE

propose via le DLA (dispositif local d'accompagnement), de financer un diagnostic des besoins d'une structure qui peut concerner la transformation en SCIC. 3 ou 4 jours de consulting peuvent être financés.

PAYS DE LA LOIRE CONSEIL aide à financer 50% du coût d'un consultant ou d'un accompagnement pour permettre d'affiner la forme juridique du projet par exemple. propose via le DLA (dispositif local d'accompagnement), de financer un diagnostic des besoins d'une structure qui peut concerner la transformation en SCIC. 3 ou 4 jours de consulting peuvent être financés.

Aller plus loin

- www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/
- www.ecosolies.fr/
- www.agriculturepaysanne.org/cap44
- www.cress-pdl.org/
- www.fondes.fr/