

SCIC, un modèle d'organisation pour des COMMUNS

RÉSUMÉ

La révélation du « *bien(s) commun(s)* » par l'attribution du prix Nobel d'économie à Elinor Ostrom (2009), entraîne une appropriation de ce concept par nombre de chercheurs en sciences politiques ou économie... En parlant de « *communs* » pour signifier qu'ils sont le témoignage de constructions sociales collectives issues de la société civile pour auto- ou co-gouverner des ressources (naturelles ou matérielles) (Dardot, Laval, 2014).

Cette approche interroge de fait l'éternelle dichotomie gestion publique ou privée, en ouvrant la voie d'une gestion commune. Une socialisation des biens ou services dont l'importance aux yeux des citoyens, collectivités, entreprises, conduit à la construction d'un intérêt commun et d'une organisation collective capable de créer les conditions d'une réelle coopération.

Si l'idéal coopératif est un élément majeur des communs, une forme juridique coopérative comme le statut Scic peut-il contribuer à gérer des communs quels que soient leurs ampleurs et leurs champs ?

Sur la base d'études de cas de Scic, l'étude empirique proposera une mise en perspective en modélisant l'utilisation du statut pour la gestion des communs.

Le développement de la réflexion autour du « bien commun », lié à l'attribution du prix Nobel d'économie à Elinor Ostrom en 2009 pour ses travaux sur la gouvernance des biens communs¹, est en grande partie associé aux questions d'appropriation des ressources naturelles par des groupes capitalistes privés. Comme nous le montre le développement des délégations de services publics dans le domaine eau depuis les années 70 en France mais aussi la mobilisation citoyenne associée qui prône un retour à une gestion publique directe exploitant fortement cette dimension du « bien commun ».

En France, cette matérialisation du bien commun dans la notion de service public (donc gestion publique) limite certainement le débat tant les formes de gestion publique (régies, société publique locale ou encore société d'économie mixte) minorent une question centrale du débat : celle de l'appropriation par toutes les parties-prenantes du « *commun* » par l'organisation d'un gouvernement à acteurs multiples. La question de la personne publique comme seule garante du « *bien commun* » n'est pas suffisant pour appréhender le mouvement en marche.

Il est vrai que les formes publiques protègent des biens ou services qui doivent être qualifiés d'intérêt général, et de « communs », mais qu'ils ne sont qu'un petit rempart face aux tentations et multiples tentatives néo-libérales pour privatiser tous les services. Les batailles contre les Accords Généraux sur le commerce des services (AGCS), ou le traité transatlantique (...) doivent nous faire prendre conscience que la mobilisation large des citoyens, des salariés de ces services, des collectivités publiques locales, peut participer à construire la véritable barrière contre l'orgie libérale.

Ce processus d'appropriation d'un bien ou d'un service par l'ensemble des acteurs qui veulent préserver tant la qualité du service, que sa proximité et sa transparence, et sa gestion désintéressée, est une socialisation des « communs ». Cette réflexion nourrit l'idée de l'utilisation du statut Scic pour la gestion et l'animation d'un « commun ». Non dans une vision dichotomique entre gestion privée ou public, mais au-delà en parlant de « communs » pour signifier qu'ils sont le témoignage de constructions sociales collectives issues de la société civile pour auto- ou co-gouverner des ressources (naturelles ou matérielles) (Dardot, Laval, 2014²).

Cette contribution approchera la forme Scic comme une perspective pour la prise en compte d'un « *commun* » et comme vecteur de questionnement sur la co-gouvernance de telles constructions sociales. Si l'idéal coopératif est un élément majeur des communs, une forme juridique coopérative comme le statut Scic peut-il contribuer à gérer des communs quels que soient leurs ampleurs et leurs champs ?

¹ Ostrom Elinor, *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. 1990, Cambridge University Press, Edition en français, Bruxelles : 2010, éd. De Boeck

² Dardot Pierre et Laval Christian. *Commun. Essai sur la révolution au XXIème siècle*. Paris : 2014, La Découverte.

La force des Scic : le multisociétariat

L'unicité du sociétariat qui détermine les différentes formes coopératives en France et formalise une double qualité selon chaque coopérative (salarié associé dans les Scop, viticulteur et associé dans les coopératives viticoles...) a connu une évolution significative en 2001 avec l'institution du statut SCIC. Cette coopérative à partenaires multiples introduit comme ses homologues québécoises (coopérative de solidarité) et italiennes (coopératives sociales) la voie vers un sociétariat hétérogène faisant place dans la gouvernance de la coopérative à des parties-prenantes différentes. Il s'agit du multisociétariat.

La loi précise que « *les Scic ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale*³ ». Ces deux dimensions connectées conditionnent la définition du projet coopératif qui revient à se demander : *comment le multisociétariat est-il mobilisé et que produit-il d'original au profit du collectif ?* L'intérêt collectif étant l'intérêt autour duquel tous les associés se retrouvent et autour duquel l'environnement peut aussi se retrouver, au moins partiellement. Le caractère d'utilité sociale procède dans la Scic des conditions dans lesquelles elle exerce son activité comme le mettait en lumière la circulaire adressée aux préfets en 2002 faisant état d'un arrêt du commissaire du gouvernement DELMAS-MARSALET : « *Le caractère d'utilité sociale d'une institution ne découle pas du secteur dans lequel elle exerce son activité, mais bien des conditions dans lesquelles elle l'exerce. Tout secteur d'action socio-économique (...) peut donner lieu à des activités sociales* »⁴. La Scic offre un cadre pour organiser un gouvernement multi parties-prenantes qui ont un intérêt à discuter et à agir ensemble.

Les 535 Scic⁵ en activité sur tout le territoire, de tailles et de métiers différents, ont toutes en commun d'associer autour d'un projet économique les parties-prenantes nécessaires à l'existence de ce projet : les salariés et les bénéficiaires à titre obligatoire mais au-delà toute personne physique (comme des bénévoles) ou des personnes morales de droit privé et de droit public. Cette typologie s'accompagne dans chaque Scic d'une définition plus fine qui unit les sociétaires à l'objet commun. Ils peuvent être salariés, usagers, fournisseurs, ou collectivités publiques, le lien avec le projet est souvent plus ténu. La catégorisation des associés d'une Scic identifie, explicite et organise les liens entre les différents acteurs, et de chacun avec le COMMUN.

Les Scic ont la particularité de permettre aux collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux de détenir ensemble jusqu'à 50% du capital social sur décision de son conseil délibératif sans avoir à demander ensuite un accord du conseil d'État, comme il est de rigueur pour les autres formes de sociétés commerciales. Cette spécificité pour des sociétés commerciales est une dynamique pour la construction d'une nouvelle forme de coopération public-privé en internalisant dans un même cadre juridique l'association entre acteurs publics et acteurs privés (du citoyens à la société locale) ; c'est une grande opportunité pour penser l'intervention publique locale avec et pour des acteurs divers.

³ Article 19 quinquies - Loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération

⁴ Arrêt du 30 novembre 1973 - commissaire du gouvernement DELMAS-MARSALET : association Saint-Luc, clinique du Sacré Cœur n°85586-85598

⁵ CG Scop, chiffres au 31 mars 2016.

L'utilité du multisociétariat pour la filière d'abattage

La complexité explicite de ce statut coopératif renvoie à la difficulté de mettre en connexion des acteurs bien différents comme sur une filière où des producteurs aux consommateurs les intérêts sont à priori contradictoires : un prix de vente plus rémunérateur, un prix de vente le plus bas possible, une marge conséquente pour le distributeur... Pourtant le multisociétariat peut à un moment donné devenir une condition essentielle pour le maintien et le développement d'une filière.

Les abattoirs de proximité vivent en France des situations souvent compliquées du fait d'un faible niveau d'activité ou d'une errance des producteurs vers différentes structures. Dans ce contexte, cinq abattoirs de proximité ont fait le choix entre 2009 et 2015 d'utiliser le statut Scic en Poitou-Charentes, dans le Centre, en Midi-Pyrénées, en Languedoc-Roussillon, et en Bretagne. Quatre d'entre eux étaient initialement des régies publiques. Face à des difficultés dans leur activité : tonnage insuffisant, manque de perspectives d'investissement, les collectivités ont interpellé les différents acteurs et ont exprimé leur souhait de ne plus contribuer seuls à l'existence de cet outil. La pertinence de maintenir localement un abattoir a été évaluée en tenant compte des débouchés possibles, du maintien de l'emploi, de la qualité, du chiffre d'affaire... Puis l'idée d'un co-portage a été abordée avec en acteurs pivots : les éleveurs, les élus, les salariés de l'abattoir et les bouchers. La mobilisation des éleveurs et des bouchers étant une condition incontournable pour la réussite du projet.

Tous ces acteurs ont alors considéré la Scic comme l'outil de la "dernière chance", la mobilisation d'un collectif et la responsabilisation de l'ensemble des acteurs apparaissant comme indispensables au redressement et la réussite de l'entreprise. La performance de ce modèle est liée à la convergence d'intérêts particuliers vers un intérêt collectif, fondé sur le principe de la "double qualité coopérative" : « *Le principe central d'organisation d'une entreprise d'économie sociale est celui de la double qualité. On entend ainsi le fait que les acteurs sociaux bénéficiaires de l'action entreprise sont également les sociétaires de la structure qui la produit*⁶. » [Jean-François Draperi, 2006]. Cette performance est également l'affirmation d'un nouveau pilotage entrepreneuriale avec le développement d'une stratégie de maintien partagé par tous les acteurs. Une étude récente rend compte des processus qui ont conduit au développement de cette forme coopérative⁷.

Cette expérience rend possible cette mutation dans l'intervention publique et l'implication d'acteurs privés, leur proximité physique jouant un rôle important. Toutefois les divergences sont loin d'être absentes : prix d'achat et de vente, qualité du produit, salaires..., et l'équilibre se trouve à condition que chacun accepte de reconnaître l'autre, son intérêt, ses doutes, non pas comme une addition des intérêts particuliers, mais une construction en COMMUN d'un point de rassemblement.

L'importance de l'animation

Donc il ne suffit pas de faire en commun, de se mettre ensemble, mais bien de vivre ensemble le même projet COMMUN. L'exemple des abattoirs coopératifs montrent que l'implication des acteurs est un atout pour la performance économique de l'entreprise collective, avec une mise en commun de ressources financières pouvant être

⁶ Draperi Jean-François. « Double qualité. L'économie sociale de A à Z », janvier 2006, Alternatives économiques Poche, N° 022

⁷ Latapie Pauline. « Détermination des freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC », 17 Septembre 2015, AgroParisTech

importantes (en capital social) ; elle génère ainsi une valeur ajoutée territoriale inédite dans différentes dimensions (économique, sociale, culturelle, environnementale...). La formule Scic donne un cadre pour organiser cette relation entre acteurs hétérogènes mais ne donne aucun élément quant à son animation ; ce qui fait que chaque Scic met en place ses propres espaces de dialogue et de décision ; en effet, si l'assemblée générale (AG) reste bien entendu le lieu premier de gouvernance, pivot de la vie coopérative, elle ne peut cependant la plupart du temps se suffire à elle-même, ce qui suppose alors de concevoir des espaces intermédiaires. Ces instances peuvent être instituées en plus des organes réglementaires de direction exigés par les formes commerciales, et offrir ainsi des temps d'échange pour partager et faire vivre la coopérative dont le fonctionnement peut se représenter ainsi :

1 personne = 1 voix : chaque associé en assemblée générale vote non selon la part du capital détenu, mais le fait de détenir au moins une part sociale. Ce principe favorise donc un équilibre des pouvoirs et non une maîtrise du pouvoir. C'est une modification qui peut changer profondément les manières de fonctionner et de faire ensemble.

Propriété collective des outils de production : dans le capital d'une coopérative une part sociale a une valeur nominale, et ne peut être plus élevée que sa valeur d'origine. Les biens détenus par la coopérative sont inaliénables, ils appartiennent au collectif et ne peuvent être partagés entre les membres.

Partage limité des dividendes : en fin d'exercice, si la coopérative réalise des bénéfices, obligation de mettre au moins 57,5%, des excédents dans les réserves impartageables, le reste étant distribuable aux associés dans la limite de taux fixée par l'État. Les associés peuvent même faire le choix de diriger l'intégralité des excédents aux fonds de réserve, utilisables pour développement de la coopérative ou pour surmonter des passages difficiles.

Ces principes sont la base du raisonnement voulant montrer que la gestion d'un **COMMUN** nécessite une volonté de coopération, de négociation, qui doit mettre en avant et en commun les divergences et les frictions entre des intérêts divergents. La Scic peut être considérée comme un miroir de ce que peut être une entreprise commune (au sens d'une action commune). Quel que soit le périmètre ou l'activité retenue, la construction d'un « commun » est avant tout un sujet de société, une démarche sociale.

La santé pour tous, et par tous ?

Déserts médicaux, isolement du praticien, participation des patients et de leurs familles..., autant de problèmes qui interrogent la politique de santé. L'accès aux soins de manière équivalente sur tout le territoire, la transversalité des parcours de soin, la prise en compte des attentes des patients, et la demande des citoyens de maintenir ou développer l'offre de soins de proximité, fondent les nouveaux enjeux de la santé du XXI^e siècle. La réponse satisfaisante ne peut venir isolément ni de l'État, ni de l'assurance maladie, ni des professionnels de santé et encore moins des patients ; elle ne peut donc s'envisager que dans l'intelligence et la diversité des expressions territoriales.

Saint Germain-de-Calberte, village du sud de la Lozère dans le Parc national des Cévennes est un bel exemple de développement d'une solidarité de proximité avec la création d'une Scic. Cette petite commune de 450 habitants (majoritairement retraités et néoruraux), a perdu une bonne part de son activité agricole et le tourisme est devenu son principal vecteur économique, ce qui explique en partie le maintien d'un cabinet médical. En 2007, la fermeture de la maison de retraite de la commune mobilise les habitants, les élus et le médecin nouvellement arrivé : il s'agit de maintenir dans le village un habitat

pour personnes âgées isolées et dépendantes avec création de six studios en colocation dans l'ancien presbytère.

Pour gérer cet équipement de proximité favorisant l'implication des familles des personnes accueillies, une Scic apparaît comme la meilleure solution. La Scic "Viv'laVie" développe rapidement son activité avec la création d'un service de soins infirmiers à domicile intervenant sur les huit communes de l'intercommunalité ; une maison de santé pluri-professionnelle (MSP) doit ouvrir début 2016. Le capital social de la Scic de 27 350 € (2013), est détenu par près de 120 associés répartis dans quatre catégories d'associés : usagers et investisseurs (94) ; collectivités locales (7) ; professionnels de santé (7) et utilisateurs de la maison de santé et les salariés (7). Dans toutes les actions menées par la Scic, la solidarité de proximité (voisinage, village) et l'implication des familles des personnes aidées sont systématiquement recherchées et valorisées.

« Coopérer plutôt que contraindre, responsabiliser plutôt qu'assister »

Cette conception de la coopération est l'approche développée par la Scic RHIZOBIÔME à Péchaudier en Midi-Pyrénées. Une coopérative qui propose un service de conseils et médiation pour la protection de l'environnement en animant entre autre le programme Réseau SAGNE (zones humides en occitan) en faveur de la conservation des zones humides de Midi-Pyrénées, et plus particulièrement du département du Tarn avec le soutien de l'Agence de l'eau Adour-Garonne. Son travail consiste à développer une culture de la préservation du patrimoine naturel, partagée entre acteurs publics et acteurs privés pour réconcilier intérêt privé et intérêt général. Les fondateurs partent du principe que « la carotte et le bâton » ne sont pas favorables pour modifier en profondeur les pratiques quant à l'impact de l'Homme sur son environnement. L'éducation, la formation et la prise de conscience peuvent changer profondément les habitudes.

À l'origine c'est un groupe de professionnels de la protection de la nature et de propriétaires privés qui partagent en 2006 un constat : le patrimoine naturel est pour l'essentiel en propriété privée. Ils considèrent donc que la sauvegarde de ce patrimoine passe par la collaboration avec les propriétaires ou les gestionnaires. Le patrimoine naturel, s'il est en propriété privée, n'en présente pas moins un intérêt commun pour le collectif d'habitants. Les zones humides ne sont pas simplement des particularités paysagères, elles jouent aussi un rôle dans les régulations des écoulements, dans la filtration des pollutions et constituent de véritables réservoirs de biodiversité. Les propriétaires portent donc une responsabilité qui va au-delà de leur simple propriété. Pour mener à bien cette démarche, la Scop SAGNE qui porte la dynamique invite des gestionnaires de site (8 associés), des naturalistes (2 associés), des médiateurs techniques (2 associés) et d'autres parties-prenantes à s'associer et à produire ensemble coopération territoriale. 19 associés sont ainsi impliqués. Cette démarche a permis entre autre d'impliquer plus de 100 gestionnaires représentant à eux seuls 1120 ha de zones humides en 2014⁸. Cette participation au réseau n'entraîne aucune rémunération et l'adhésion à la démarche reste volontaire.

RHIZOBIÔME souligne l'importance de la proximité, de la connaissance de l'autre, de la relation durable pour changer les habitudes, et transformer la vision de son propre intérêt (en tant que propriétaire, en tant que collectivité publique, en tant que voisin...). L'intérêt commun n'est pas une évidence, et la force ou la contrainte ne sont pas des vecteurs d'adhésion. La démarche qu'entreprennent de nombreuses Scic dans des

⁸ Rhizobiôme www.rhizobiome.coop

domaines bien différents va dans ce sens : volontairement amener des acteurs à penser et agir ensemble.

L'énergie en commun

Le secteur public (EDF), qui contrôle la distribution et maintient une péréquation nationale des prix, a vécu une transformation importante sous l'effet la privatisation et de la libéralisation du marché de l'énergie. Cette décision a été prise par le gouvernement Raffarin, (loi du 9 août 2004) sans que les salariés, les citoyens, les entreprises n'aient eu à aucun moment leur mot à dire à propos de cette radicale mutation.

Ce contexte de libéralisation a permis de mettre en mouvement la société civile et des associations telles Greenpeace, Biocoop, les Amis de la Terre, la Nef..., en créant la Scic Enercoop en septembre 2005, initiative destinée à développer une offre énergétique exclusivement renouvelable en rapprochant producteurs et consommateurs. Ce développement d'une offre énergétique privée et coopérative ne doit pas paraître comme la casse du service public de l'énergie, mais comme un nouveau schéma plus démocratique qui pourrait devenir complémentaire du service public. Cette dynamique met en évidence l'importance de repenser les services publics, non en terme de nationalisation étatique, mais comme des services COMMUNS co-gouvernés par les différents acteurs privés ou publics producteurs ou (et) consommateurs.

Avec son développement, l'émergence de structures régionales de proximité a été nécessaire et depuis 2009, 10 nouvelles coopératives régionales ont complété la structure Enercoop d'origine. En 2015, ce sont 15 000 sociétaires qui participent à ce projet, essentiellement des consommateurs, mais aussi les 120 salariés des Enercoop, des entreprises locales de distribution d'énergie ou encore les porteurs du projet à l'origine. Enercoop est habilitée à distribuer de l'énergie, les coopératives régionales démultiplient l'action en étant les « apporteurs d'affaires ». 24 000 consommateurs ont choisi cette offre qui équilibre leur consommation avec la production d'énergie renouvelable injectée sur le réseau. Certains de ces producteurs d'énergies éoliennes, hydrauliques ou photovoltaïques, sont des Scic qui ont su mobilisés des citoyens, des agriculteurs et des collectivités pour lever les fonds et construire ces installations.

La dynamique citoyenne portée dans le projet d'Enercoop comprend des personnes physiques, des sociétés locales et des collectivités, qui veulent participer activement à la transition énergétique en créant les conditions d'une autonomie énergétique : « *Autour d'une même table se trouvent des producteurs qui veulent vendre leur électricité au prix le plus élevé, des consommateurs qui veulent un prix le plus bas possible, des salariés qui demandent à travailler dans de bonnes conditions avec de bonnes rémunérations, des collectivités qui soutiennent le projet à condition de..., etc. Une scic est faite pour répondre à cette problématique en faisant l'hypothèse que ces acteurs, malgré tout, sont là aussi pour la recherche collective d'un service commun, et qu'ils doivent donc arriver à se mettre d'accord même s'ils ne partagent pas tous la même vision, ce qui suppose, pour gouverner ensemble une même entreprise, que chacun ajuste ses exigences en écoutant les autres*⁹. » [Florence Martin, présidente Enercoop Rhône Alpes, juin 2015].

Cette nécessité de développer le dialogue, de décloisonner les acteurs en présence pour construire les nouvelles politiques publiques, que nous pourrions qualifier de communes, pourrait devenir un facteur clé du service public de demain. Au-delà même de

⁹ Martin Florence, entretien le 2 juin 2015, Vaulx-en-Velin (69)

la question du statut, il s'agit d'une vision politique mettant au centre la notion de **COMMUN**. L'expérience coopérative, et en particulier la Scic, doit être prise en compte dans cette réflexion. Comment en effet ne pas être interpellé positivement par des Scic culturelles qui font place aux artistes, aux citoyens comme aux collectivités dans la production théâtrale ou musicale (La maison de la Danse à Lyon, Ôkhra à Roussillon...), par des Scic de production d'énergies (Centrales villageoises, Fermes d'Escoums...) qui rendent à l'utilisateur producteur et consommateur son rôle d'acteurs dans la détermination des modes de production... Autant de cas qui rendent concret cette idée de création collective poussée par un intérêt collectif.

La plus-value de la Scic réside dans sa capacité à offrir actuellement le seul cadre possible où les différences entre parties-prenantes sont formalisées et utilisées, dans un mode de gestion qui fixe des règles précises sur la manière d'envisager : l'exercice du pouvoir, la propriété et le partage des richesses.

Bibliographie

Dardot Pierre et Laval Christian. **COMMUN**. Essai sur la révolution au XXI^e siècle. Paris : 2014, La Découverte

Hardin Garrett. « La Tragédie des communs ». 1968, revue Science

Huet Jean. Vers une gestion coopérative de l'eau. L'utilisation des SCIC. Paris : 2014, Fondation Gabriel Péri

Latapie Pauline. « Détermination des freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC ». 17 sept. 2015, AgroParisTech

Ostrom Elinor. Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles. 1990, Cambridge University Press. Édition en français, Bruxelles : 2010, éd. De Boeck

Thomé Pierre. Créateurs d'utopies. Démocratie, autogestion, économie sociale et solidaire. Gap : 2012, éd. Yves MICHEL

Thomé Pierre, avec la participation de Jean Huet. (Biens) communs, quel avenir ? Un enjeu stratégique pour l'économie sociale et solidaire. Gap : 2016, éd. Yves MICHEL

Site internet

Enercoop www.enercoop.fr

Les Scic www.les-scic.coop

Rhizobiome www.rhizobiome.coop