

Houida Braiek
Sylvain Brun
Sandrine Collot
Julien Malherbe
Simon Mirouze
Florian Proust
Thomas Touzet

Dossier

Les Sociétés Coopératives d'Intérêts Collectifs

Application aux projets culturels

Sommaire

Avant propos	p. 2
Problématisation	p. 2
Annonce du plan	p. 2
Partie 1 : Les sociétés coopératives d'intérêt collectif	p. 3
1.1 Contexte historique d'apparition des SCIC	p. 3
1.2 Définition et cadre juridique	p. 4
1.3 Les conditions de financement	p. 6
1.4 Les domaines d'activité des SCIC	p. 7
Partie 2 : Le management des SCIC au regard des enjeux culturels	p. 8
2.1 Les logiques et spécificités du domaine culturel	p. 8
2.2 Les SCIC, une alternative possible pour les projets culturels	p. 11
2.3 Une étude de cas d'une SCIC à vocation culturelle : Format raison	p. 14
2.4 Quatre enjeux en terme de management	p. 16
Conclusion	p. 18
Bibliographie	p. 20
<i>Annexe</i>	p. 21

Avant propos

L'économie marchande et la recherche de profits immédiats conduisent à l'abandon d'activités jugées moins rentables du circuit économique. Les premiers à pâtir de cette situation sont à l'évidence les activités dites d'utilité sociale (environnement, service à la personne, culture, formation, santé, tourisme social...). Il s'agit par exemple d'actions pour l'aide à l'insertion, et de projets en lien avec la création artistique : le principal enjeu étant l'accessibilité au service. Or, le dynamisme d'un pays dépend en partie de la cohésion sociale qui règne en son sein. Ainsi, le maintien d'un certain nombre de métiers et d'activités, les efforts d'insertion des personnes exclues deviennent primordiaux pour l'avancée sociale et économique du pays. Sous l'égide du concept de l'économie sociale et solidaire, les années 80 ont vu apparaître, en France, de nouvelles initiatives palliant ces disparités d'accès à certains services et aux inégalités sociales. En 2001 une nouvelle forme juridique d'entreprise a vu le jour, avec pour objectif de concilier activité économique et vocation sociale. Les Sociétés Coopératives d'Intérêts Collectifs (SCIC) veulent pallier les difficultés des Pouvoirs Publics à rendre économiquement viable les actions d'utilité sociale comme la réinsertion et l'accès à la culture.

Questionnements

Il est donc intéressant de nous interroger sur *les enjeux et les intérêts que présente cette nouvelle forme d'entrepreneuriat pour l'animation de projet culturel.*

En d'autres termes, face aux spécificités du domaine culturel, il s'agit de se demander si le statut juridique de la SCIC offre des conditions favorables à la création et à la poursuite de projets culturels. D'autre part, concernant les modalités de management, comment les initiatives dans le domaine culturel doivent elles être conduites afin de garantir la pérennisation de la structure coopérative ?

Annonce du plan

Nous serons donc amené à définir dans une première partie une SCIC, en replaçant dans un contexte historique les conditions de sa création. Il s'agira par là même de tracer les contours juridiques de cette structure récente afin d'en dégager les avantages et les inconvénients,

comparativement à d'autres organismes marchands ou non marchands. Ce qui nous amènera dans un second temps à appréhender les spécificités du domaine culturel et les besoins qu'il suscite afin d'interroger le mode de management et de gestion d'une SCIC au regard des caractéristiques du champ culturel.

1 Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif :

1.1 Contexte historique d'apparition des SCIC

La SCIC, société coopérative d'intérêt collectif, est le dernier type de structure créé par le mouvement de l'économie sociale et solidaire. Elle s'inscrit dans le cadre d'une dynamique de développement « des entreprises à but social ». La SCIC, née d'un projet de démarches collectives d'innovation, s'inscrit dans le prolongement des trois initiatives du gouvernement et des services de l'Etat depuis 1997.

1. Le programme Nouveaux Services / Emplois Jeunes

Nombre d'activités issues du programme emplois jeunes se situent dans une dynamique économique et entrepreneuriale qui mixe le marchand et le non-marchand. Elles s'appuient pour leur développement sur un pilotage partagé entre usagers, bénévoles, salariés et tiers. Les SCIC offrent un cadre juridique d'entreprise adapté à ce contexte spécifique. Les SCIC souhaitent la pérennisation des activités mise en œuvre dans le cadre du programme Nouveaux services / Emplois jeunes.

2. Le rapport d'Alain LIPIETZ sur "une nouvelle forme d'entreprise à but social" préconise l'adaptation des cadres juridiques actuels pour la constitution d'entreprise à caractère social intégrant l'intérêt de l'individu au centre de l'organisation (toujours fondée sur le capital). La Confédération Générale des Scop (CGScop) propose une adaptation de la loi coopérative de septembre 1947 afin de favoriser une gestion multi partenariale.

3. Les Rencontres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire ont favorisé la prise en compte de la dimension éthique des activités relevant de ce champ.

La première SCIC a été créée le 28 février 2001. La France, à la différence des italiens et des belges, a opté pour une adaptation du statut coopératif existant (loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération – cf annexe).

La création de la forme SCIC est le résultat d'un partenariat entre la confédération générale des SCOP qui souhaitaient développer des nouvelles formes de coopératives et de l'Etat qui

s'inscrivait dans une démarche de réflexion sur un statut d'entreprise à but social. Il en résulte la loi du 17 juillet 2001(cf annexe) et le décret d'application du 21 février 2002 lui même complété par la circulaire du 18 avril 2002.

1.2 Définition et cadre juridique

La SCIC est définie comme une nouvelle forme d'entreprise coopérative ayant pour objet « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale ».

Elle a un caractère hybride puisqu'elle s'inscrit dans une double démarche alliant l'économique et le social.

D'une part la SCIC est une SA ou SARL à capital variable régie par le code du commerce. L'un de ses objectifs est la création et la pérennisation d'emplois. Son capital est constitué des parts sociales apportées par ses sociétaires.

D'autre part elle présente un caractère d'utilité sociale avec des objectifs d'intérêt général.

La circulaire relative à la SCIC du 18 avril 2002 stipule que « l'intérêt collectif qui doit caractériser l'activité de la SCIC repose autant dans sa capacité à organiser une pratique de gestion démocratique qu'à répondre, en externe, aux besoins d'un territoire par la meilleure mobilisation possible des ressources de ce territoire au niveau économique et social ».

La notion d'utilité sociale n'est pas définie par la loi sur la SCIC ; cette dernière sera appréciée entre autre par :

- par le type de produit ou service proposé,
- par la façon dont la production est organisée,
- par le degré d'accessibilité à ce produit par le plus grand nombre,
- par la capacité à mobiliser des catégories d'acteurs différents,
- par le degré de démocratie et de transparence dans la gestion,
- par la qualité des effets positifs induits sur l'environnement (externalités positives).

Les SCIC ont la particularité de rassembler au minimum trois catégories d'associés qui peuvent être soit des personnes physiques soit des personnes morales. Ces personnes ont un intérêt suffisant dans le projet économique et sociétal de la SCIC pour souhaiter participer aux décisions d'orientation, en partageant le risque d'entreprise.

Les salariés et les usagers sont les deux catégories indispensables à la création d'une SCIC. Peuvent aussi se greffer les bénévoles, les collectivités publiques et leurs groupements, toute personne physique ou morale contribuant à l'activité. Et c'est ici qu'apparaît la principale innovation de cette forme juridique. Les sociétaires de la coopérative peuvent être de toute nature. Il peut s'agir des bailleurs de fonds public ou privé, de salariés, d'usagers, de consommateurs ou de bénévoles. Le point fondamental est que toutes les parties prenantes au projet sont intégrées à la structure qui le porte. Les salariés apportent leur facteur de production, les usagers-consommateurs, leur contribution financière, et les bénévoles leur apport social ou éthique. Selon Alix Margado (Délégué Innovation à la Confédération Générale des Scop -Membre de l'inter-réseaux SCIC national): "Dans les SCIC, l'individu prime sur l'intérêt financier, ainsi le capital est second mais pas secondaire"

Nous retrouvons la particularité des coopératives par la présence des usagers qui doit garantir l'adéquation de l'offre aux besoins. Les collectivités locales sont limitées dans leur pouvoir d'intervention puisque leur participation est limitée à 20% du total du capital. Ce plafonnement vise à éviter que les financements publics n'engendrent une trop grande instrumentalisation des SCIC (risque pour des associations) et ne recréent des Sociétés d'économies mixtes.

Selon certains responsables de SCIC, ce mutli-sociétariat permet un apport positif de la diversité des compétences ainsi qu'un potentiel de créativité engendré par le débat entre associés. Néanmoins cela représente un défi de taille puisque piloter à plusieurs une activité en mettant de côté ses intérêts propres au profit d'un intérêt collectif ne va pas de soi et nécessite au contraire de nombreuses ruptures idéologiques.

Les enjeux de pouvoirs peuvent prendre le pas sur une réponse démocratique de la coopérative. Le principe de la coopérative dans l'organisation du pouvoir reste identique c'est à dire « une personne = une voix ». Mais la loi du 17 juillet 2001 permet d'organiser une répartition des associés en collèges (trois minimum). Ainsi une pondération des voix est effectuée entre les différents collèges. Chacun d'entre eux bénéficie entre 10% et 50% du total des droits de vote (il ne peut donc y avoir plus de dix collèges). Dans le cas où collège il y a, les assemblées générales se déroulent en deux temps : en premier lieu, les assemblées se font à l'intérieur de chaque collège. Les résultats de vote sont alors reportés à l'assemblée générale constituée des représentants des collèges. On parle alors de multi sociétariat dynamique. Mais ce système peut s'avérer complexe et aboutit le plus souvent à une simple reproduction des

différentes catégories d'associés et peut alors induire un déséquilibre entre catégorie de sociétaires.

Face à cela, la proposition est faite d'aménager les collèges non plus par rapport au statut des associés mais par rapport à leur activité.

La SCIC peut être créée indépendamment d'une structure ou reprendre les fondements d'une structure déjà existante. Ainsi toute société ou association peut se transformer en SCIC sans que cela n'entraîne la création d'une nouvelle personne morale ou la transformation des fonds. La base de la création est conditionnée par l'octroi de l'agrément indispensable au fonctionnement de la coopérative. Cet agrément administratif est remis par le préfet pour une durée de cinq ans. Il évalue le caractère d'utilité sociale de la SCIC. Le préfet doit alors prendre en compte la contribution qu'elle apporte à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle, au développement de la cohésion sociale, ainsi qu'à l'accessibilité aux biens et services. (Décret du 21 février 2002).

Cet agrément a posé certains problèmes aux premières créations de SCIC puisqu'il pouvait être refusé par les préfets. En général, les SCIC n'échappent pas aux difficultés administratives du fait de leur nature « hybride ». D'un point de vue public, elles sont tantôt considérées comme des associations tantôt comme des entreprises. Malgré le nombre de projets, cet élément explique en partie le lent démarrage des créations de SCIC.

Comme toute société commerciale, la SCIC est soumise au régime fiscal des SA et SARL.

Il est pertinent de rappeler que la SCIC a vocation d'être indépendante vis-à-vis de tout contexte politique ou de toute aide soumise à conditions.

1.3 Les conditions de financement

Le financement d'une SCIC doit répondre aux besoins à court et moyen terme de la coopérative, essentiellement sous forme d'emprunt auprès des banques et institutions financières auxquelles les SCIC ont recours comme les autres entreprises. Par ailleurs, le financement doit permettre la croissance des SCIC qui souhaitent se développer. Cela permet de conforter leur fond propre grâce aux contributions de leurs associés par souscription de parts sociales ou apports en compte courant, aux résultats mis en réserve, aux contributions de fonds communs de placements solidaires dans le cadre de l'épargne salariale. Les réserves impartageables constituent le patrimoine propre de la coopérative (entre 57,5% et 100% du résultat des excédents annuels est affecté aux réserves impartageables).

En cas de liquidation de l'entreprise, ces réserves seront attribuées à une autre structure poursuivant le même but d'utilité sociale que la SCIC : coopérative, collectivités publiques.... Les collectivités locales peuvent participer au développement des SCIC par l'octroi de subventions.

D'après la circulaire du 18 avril 2002, les subventions sont accordées uniquement dans le cadre du développement des SCIC. Ce montant est plafonné à 100 000 EUROS par SCIC sur trois ans. Elles peuvent accorder des subventions pour des dépenses d'investissement matériel (terrain, bâtiment, équipement...), d'investissement immatériel (acquisition de brevet, licence d'exploitation). Le montant de ces subventions est plafonné à 7,5% des dépenses éligibles (investissement ou coup salarial). Les collectivités locales peuvent aussi participer au financement des services de conseils et formations extérieurs à l'entreprise dans une limite d'1 million d'euros) (projet d'investissement). Enfin elles peuvent prendre en charge 50% des coûts supportés par les entreprises pour la participation à une foire ou à une exposition. Le montant total des aides pour un même projet d'une SCIC ne peut excéder 15 millions d'euros. Enfin le total des coûts admissibles de l'ensemble du projet ne peut excéder 25 millions d'euros.

D'autre part, il semble important de relever le caractère inégal dans la répartition géographique des SCIC. Nous trouvons en annexe la liste des SCIC implantées en France et leur domaine d'activité.

Certaines régions telles que l'Ile de France présentent un nombre plus important de SCIC alors que la région Centre n'en possède aucune.

Les régions les mieux outillées favorisent le plein essor au détriment des autres. La raison est peut-être aussi une déperdition de projets par manque de réponse appropriée au niveau local.

1.4 Les domaines d'activité des SCIC

En avril 2005, on dénombrait 59 SCIC spécialisées dans des domaines d'activité divers :

- Environnement (préservation, entretien, valorisation)
- Gestion des déchets (collecte, valorisation)
- Métiers d'art – Musique - Patrimoine
- Sports - Voile

- Coopérative d'activités
- Transport – Industrie - Recherche
- Santé - Social - Handicap
- NTIC
- Habitat social - Immobilier
- Formation – Éducation - Prévention
- Services aux personnes - de proximité - Coiffure
- Hébergement - Restauration
- Bois - bâtiment
- Commerce bio / équitable
- Animation culturelle – Production / Édition – Cinéma

On constate que les SCIC peuvent concerner tous les secteurs d'activités, dès lors que l'intérêt collectif se justifie au regard des besoins et services proposés, de l'organisation des besoins et services proposés, de l'organisation du travail et des relations avec les partenaires. Ce constat nous amène à soulever la dimension hétéroclite des SCIC en activité. Elles suscitent des interrogations quant à la nature même des réseaux d'acteurs très différents, qui les composent et les fait vivre. Nous nous intéresserons ici au management des projets culturels et à ce que la SCIC peut ou non apporter à la vie de ce type de projet.

2 Le management des SCIC au regard des enjeux culturels

2.1 Les logiques et les spécificités du domaine culturel

La sphère culturelle consiste à produire de l'art, émanation par essence d'une démarche individuelle propre à chaque artiste. Néanmoins, en France, la société admet « le droit à la culture pour tous » car on sous entend que la culture est facteur de cohésion sociale.

Les logiques qui traversent le domaine culturel proviennent de la confrontation d'un intérêt individuel issu du processus de création proche de l'entrepreneuriat individuel et d'une reconnaissance d'utilité sociale de la démarche artistique.

Le domaine de la culture est aujourd'hui l'objet d'un débat politique et philosophique important. Qu'est-ce qu'une œuvre d'art ? Quelle en est sa valeur ? Quelle en est sa finalité ? A qui appartient elle ?

On constate actuellement que la très grande majorité de la production artistique s'échange sur les marchés privés, où la valeur de l'art est d'abord une valeur marchande. De fait la culture devient un bien rare et potentiellement cher. Cependant André Malraux affichait une volonté de démocratiser la culture par le haut et par l'offre, en favorisant la production et la diffusion des chefs-d'œuvre auprès de la population, notamment la moins favorisée. D'où l'intérêt que lui porte aussi le secteur public. Ainsi, l'objet culturel est constitué d'une logique marchande et publique.

Cette dualité est à l'origine des difficultés à faire exister des logiques « contradictoires » sans pour autant opérer une séparation de la sphère culturelle.

Différentes logiques existent dans la sphère culturelle. On oppose les logiques lucratives et non lucratives pour différencier les entreprises des associations. Mais la plupart des associations et des entreprises culturelles de spectacle vivant que nous avons rencontrées sont dans la même situation. Elles connaissent une véritable difficulté à dégager des bénéfices qui soient réinvestis dans l'activité (associations) ou partagés entre les associés (entreprises commerciales). Ce n'est donc pas le caractère lucratif de l'activité qui pousse ou non un porteur de projet à se structurer en association loi 1901.

Le fait de vendre un spectacle, de le promouvoir ou de le diffuser est une activité commerciale.

Un des enjeux du monde de la culture est de faire connaître aux plus grands nombres les projets culturels, défendre la recherche, l'innovation et la pluralité. On comprend bien que l'objectif premier n'est pas de faire fortune mais il nécessite tout de même d'assurer la survie des artistes et donc leur rétribution. C'est la grande question du statut de l'intermittence.

Le contexte actuel se caractérise par une crise sur le statut de l'intermittence qui renvoie aux modes de gestion des activités culturelles et donc à leur mode de financement, de droit du travail, etc.

→ Les modes de gestion des initiatives culturelles : la prédominance de l'associatif

Une réflexion est à mener sur les structures juridiques qui encadrent les artistes.

Il est intéressant de souligner que les activités de spectacles vivants, considérées comme des activités commerciales (licences d'entrepreneurs, soumission aux impôts commerciaux...) sont très rarement gérées sous forme d'entreprises commerciales (SARL, SCOP, SEML, SCIC). Le mode de gestion privilégié par les porteurs de projet culturel est le mode associatif défini par la loi de 1901.

A ce propos, Benjamin CASPAR a mené une étude sur le territoire grenoblois auprès des porteurs de projets privés qui ont souvent recours au statut associatif pour gérer leur activité culturelle. Les motivations qui ressortent dans le choix d'une structure sont les suivants :

→ Choix d'une structure commerciale :

- Ils reconnaissent le caractère commercial de leur activité et cela les générerait de se structurer en association loi 1901.
- il s'agit plus d'une recherche de professionnalisme notamment vis à vis de leurs partenaires souvent issus du secteur privée.
- Certains auraient travaillé avec les collectivités et ça ne se serait pas bien passé.

→ Le choix de l'associatif :

- Il suffit de souligner que la constitution d'une association est beaucoup plus simple que celle d'une entreprise et qu'il n'y a pas besoin de « capital de départ ».
- Les associations ont droit aux emplois aidés et aux subventions et peuvent être conventionnées.
- Elle permet d'exercer des activités commerciales tout en travaillant avec les pouvoirs publics, bénéficiant ainsi de financement et en défendant des critères sociaux tels que l'accessibilité du plus grand nombre à la culture, l'innovation et la recherche par l'expérimentation.

2.2 Les SCIC, une alternative possible pour les projets culturels ?

Nous avons pu constater que les associations, bien que privilégiées bien souvent par les acteurs du milieu artistique, pouvaient représenter néanmoins des limites au regard des exigences commerciales qui pouvaient être développées dans le secteur culturel.

Nous analyserons brièvement les avantages du choix d'une SCIC par rapport à celui d'une association :

Tableau de comparaison au niveau de l'activité marchande et des ressources :

	Association	SCIC
Action sur le secteur marchand	limitée	Adaptée
Capital	Non	Oui
Réserves	Impartageables	Impartageables
Répartition des bénéfices	Non	Restreinte
Fiscalité adaptée	Conditionnée	Non

- Par rapport au statut associatif, la SCIC, en tant qu'entreprise, permet d'agir sans limite sur le secteur économique marchand, alors que les marges de manœuvre des associations sont limitées quand leurs activités économiques se développent, notamment du fait de l'interdiction de réaliser des activités sortant de son objet social, de l'impossibilité de distribuer une partie des excédents et l'absence de capital.
- La SCIC permet de posséder les fonds propres (capital social et réserves) qui font souvent défaut aux associations dans le développement de leurs activités. La SCIC, en proposant des intérêts au capital (même encadrés), devrait permettre d'attirer plus facilement des partenaires financiers. Ces derniers ont, par ailleurs, tendance à restreindre leurs financements aux associations en cas de bénéfices, considérant que ce n'est pas le but de ce type de structure.

Pour les associations qui sont, d'un côté, fiscalisées comme des entreprises commerciales mais qui, de l'autre, sont limitées dans leur capacité commerciale, le passage en statut SCIC semble une opportunité pertinente

- Enfin, en terme d'image, la SCIC permet d'associer un caractère entrepreneurial, synonyme de crédibilité auprès d'éventuels partenaires financiers, notamment bancaires. Ceci écarte les critiques des sociétés commerciales vis à vis des associations, et tout en

conservant un caractère d'utilité sociale qui correspond aux attentes des militants de l'économie sociale et solidaire et qui justifie l'attribution de subventions des collectivités locales.

- L'innovation majeure de la SCIC se situe dans la formalisation du multi partenariat. Les avantages de cette structure sont aussi une meilleure mobilisation des divers acteurs, aussi bien les bénévoles que les collectivités locales. Leur participation donne une plus grande crédibilité au projet. Dans cette synergie d'acteurs, nous pouvons retrouver les usagers, les artistes professionnels ou non, venant jouer, créer, s'informer et se former ainsi que leur entourage (manager, tourneur, maison de disque, graphiste, ...) enfin les autres utilisateurs tels que les centres de ressources, multimédias, expositions. Contrairement aux associations, elle permet d'associer **sur un même plan** des salariés, des usagers (« les parents pauvres du secteur associatif classique ») et des tiers (personnes physiques ou morales).
- En théorie, les salariés d'une association ne peuvent prendre part aux prises de décisions politiques. Ce type de structure est prévu pour être géré par des bénévoles. Toutefois, dans la pratique, il existe des associations où les salariés sont intégrés à la direction stratégique. Juridiquement, aucun texte ne régleme ces pratiques. On trouve également des associations où le pouvoir de fait est au main des salariés et du directeur, le ou les dirigeants bénévoles n'étant là que pour la forme.(Conseil d'administration fantôme). La place d'un salarié au sein d'une association n'est donc pas simple. **La SCIC permet de clarifier ces pratiques et de donner un véritable rôle aux salariés.**

De plus, les structures culturelles ont auparavant bénéficié du programme emploi jeune afin de créer bon nombre d'activités s'inscrivant dans une dynamique économique et entrepreneuriale qui mixe le marchand et le non-marchand. Depuis la fin des emplois jeunes, les SCIC offrent un cadre juridique d'entreprise adapté à ce contexte spécifique de pérennisation des emplois. D'autant plus, la SCIC offre un cadre sécurisant en matière d'emploi puisque les intermittents sont protégés en étant salariés et sociétaires. Il en résulte une motivation accrue des salariés en raison du pouvoir acquis au sein de l'instance de décision.

- La SCIC a aussi pour vocation de (re)donner une place centrale aux usagers. Les usagers d'une association, en tant qu'adhérents, ont accès à l'exercice du pouvoir, notamment à travers l'assemblée générale. En pratique, ils sont en général peu intégrés à la gestion. Ce sont plus des "bénéficiaires passifs" que des "usagers militants".

La participation des usagers étant une des conditions de constitution de la SCIC, leur disparition entraînerait le retrait de l'agrément préfectoral. Ce risque devrait obliger les dirigeants d'une SCIC à veiller à leur implication, afin que ceux-ci ne s'en désengagent pas.

- Dans les relations entre une collectivité et une association, il y a gestion de fait lorsque l'association poursuit une mission de service public, qu'elle tire la plus grande partie de ses ressources de subventions provenant de la collectivité territoriale et que les élus représentant la collectivité territoriale occupent une place prépondérante dans le conseil d'administration de l'association.

« Ce qui prête le plus à confusion, c'est bien sûr, le rôle du service public. Il faut bien comprendre que même si l'on sait qu'une subvention est attribuée pour une aide à la création, bien souvent elle sert d'abord à rémunérer les employés. Les aides publiques représentent 58% des ressources des associations culturelles, on imagine bien qu'il doit être difficile pour une association de s'en passer d'une année sur l'autre. » selon Benjamin Caspar.

La situation de **gestion de fait** pourra être facilement évitée dans une SCIC pour les raisons suivantes :

- d'une part le cadre clair de la répartition des pouvoirs et des responsabilités dans une société commerciale, qui a récemment été renforcé par la loi NRE,
- d'autre part l'impossibilité pour une SCIC de tirer la majeure partie de ses ressources de subventions de la collectivité, et son obligation de passer par la procédure des marchés publics
- enfin, le fait que, comme tout associé de la SCIC, la collectivité ne puisse détenir la majorité des voix.

Les bénévoles retrouvent leur rôle au sein d'une SCIC comme pour la logique associative. Tout cela amène au caractère démocratique et participatif de la SCIC, elle permet un rapprochement entre les besoins et les envies des usagers, les affinités des salariés, la raison économique.

La SCIC peut être aussi définie comme un laboratoire expérimental permettant à chacun d'apporter ses idées mais aussi de les concrétiser avec l'appui logistique, matériel et professionnel de la structure.

La SCIC constitue une innovation sociale très intéressante mais peu connue de nombreux interlocuteurs. De ce fait, ce statut peut aussi se révéler être un inconvénient.

2.3 Une étude de cas d'une SCIC à vocation culturelle : Format raisin

Etant donnée la jeunesse de cette nouvelle forme et donc bien évidemment du manque de recul, il est difficile d'avoir une réponse précise et tranchée sur les possibilités futures de la SCIC à faciliter le management de projets culturels.

Toutefois, ayant en France six SCIC à caractère culturel, il était pertinent d'en interroger un certain nombre, pour affûter notre analyse. Les six SCIC à vocation culturelle en France sont : Coefficient 7, De Rue et de cirque, Format raisin, Groupealpha, L'école ATLA, Okhra.

Nous avons choisi **la SCIC Format Raisin**, dont l'entretien téléphonique a eu lieu le jeudi 06 Octobre 2006.

--> Description

La SCIC Format Raisin est installée à Seurre (21) et à Richwiller (68). Son domaine d'activité concerne les métiers d'art : création, restauration ou conservation du patrimoine ; animation d'ateliers d'initiation aux métiers d'art, de découverte en milieu scolaire ou de réorientation tous publics. Le site de Seurre est spécialisé dans l'ébénisterie, la marqueterie, le vitrail, la peinture décorative, la tapisserie, la reliure. Quant au site en Alsace, on retrouve les mêmes métiers d'art auxquels s'ajoute la création couture, la mosaïque, la ferronnerie...

La SCIC s'adresse à des jeunes ayant une qualification de base minimum dans le métier mais dotés d'une très forte motivation pour atteindre un niveau d'excellence et de rigueur dans leur métier, et ayant de plus un esprit coopératif.

→ Le partenariat

Il est composé de :

- Artisans locaux (une dizaine d'artisans et d'artistes libres au début 2004),
- Clients qui sont impliqués dans une démarche participative,
- Mission Locale de l'arrondissement de Beaune,
- Macif
- Elus locaux, Conseil général 21, Conseil régional, État, PLIE du Sud-Est dijonnais, EDF, etc.

Au mois de mars 1999, Format Raisin est créée comme association 1901 avec 10 emplois jeunes, encadrés par un formateur et un directeur qui gère l'association. Un travail avec les salariés de Format Raisin a été engagé sur la création d'une entreprise collective, pour aboutir à la SCIC (agrée en septembre 2002).

→ Les objectifs de FORMAT RAISIN :

- ✓ Professionnaliser des jeunes dans les métiers d'art,
- ✓ Pérenniser leur poste soit en interne, soit chez un artisan, soit faciliter la reprise ou la création d'un atelier indépendant, soit participer à la professionnalisation des nouveaux et à la pérennisation de la structure Format Raisin en rejoignant d'autres sites,
- ✓ Maintenir les secteurs d'activités dont certains dits "en tension",
- ✓ Maintenir les savoir-faire,
- ✓ Essaimer sur d'autres régions

Ses objectifs connexes sont:

- ✓ Porteurs de projets d'insertion,
- ✓ Professionnalisation : technique, gestion administrative, commercial, communication...

→ Coordonnées

A la Mi-2004, FORMAT RAISIN comptait 16 salariés sur le site Bourgogne, 13 sur le site Alsace.

(Contact : M. Jean-Clément COSTES - tél : 03.80.20.89.50 ou 03.89.55.62.55

Courriel : direction@formatraisin-SCIC.coop (direction et administration) ; art@formatraisin-SCIC.coop (métiers et service commercial)

A la suite d'un entretien téléphonique, nous avons pu faire une analyse des enjeux concrets en terme de management de projet culturel via les SCIC.

2.4 Quatre enjeux en terme de management

1. La première difficulté rencontrée lors de la création 'une SCIC à vocation culturelle est le changement de statut. En effet, la nouveauté de ce statut implique que la majorité des SCIC apparues ces dernières années sont issues d'anciennes associations ou SARL. Le changement de statut peut poser problème car il suppose la justification auprès des pouvoirs publics d'activités d'utilité sociale pour l'obtention de l'agrément.

2. Les SCIC étant des coopératives, l'enjeu principal est de constituer une assemblée de partenaires offrant les meilleures synergies en terme de compétences et d'apports. De plus, il apparaît dans un bon nombre de témoignage la difficulté de rédaction des statuts. En effet, les statuts sont le socle de fonctionnement de la coopérative. Ils doivent déterminer la répartition des bénéfices, les apports des sociétaires et la constitution des collèges et conseils de surveillance. C'est pourquoi, ils doivent être clair et précis, car il résulte de ces statuts le processus de partage du pouvoir de décision.

3. Le caractère partenarial des SCIC est un poids considérable tant au niveau de la création que de la gestion de la structure pour un projet culturel. L'ensemble des acteurs constate ainsi une certaine lourdeur résultante des blocages psychologiques et techniques. En effet, les SCIC interpellent inéluctablement les parties prenantes sur leur capacité à évoluer dans un système coopératif et ainsi à substituer leurs intérêts privés à l'intérêt collectif.

Cela inclue également la nécessité de rassembler les sociétaires sur la même ligne éthique et économique. Il s'agit de définir clairement le cœur de l'utilité sociale ainsi que les conditions sine qua non de viabilité économique. Cette forme de collaboration induit nécessairement plus

de conflits internes mais propose parallèlement des solutions de médiations entre acteurs de niveau de compétences différents et d'angles de vue divers.

Au niveau de la production de services, le principal enjeu est la mise en commun des moyens de production ; s'agissant ici de projets culturels, la prise en compte des capacités de chacun est primordiale pour l'aboutissement du projet. Le management de la production culturelle doit impérativement se faire de manière concertée. Ainsi, il laisse une grande place à l'innovation dans les modes de management, intégrant l'individu au cœur de l'organisation. Cette liberté d'action induit inexorablement des lourdeurs quant à la mise en place de ces fonctionnements.

4. Le dernier et ultime enjeu de management de projets culturels sous forme de SCIC est la gestion de la relation de dépendance financière pour l'activité sociale. Certes la coopérative exerce une activité économique, « sa viabilité » n'en est pas moins remise en cause par sa finalité sociale. La relation avec les bailleurs de fonds publics et donc des élus est donc cruciale pour la pérennisation des emplois et du projet en lui même. Il s'agit de donner les moyens et les outils aux élus ou représentants des pouvoirs publics, sociétaires de la SCIC, de donner une juste place au projet dans la politique générale du développement local.

Conclusion

→ Quelques problèmes soulevés

Le problème de définition des compétences culturelles entre les différents échelons territoriaux ne favorise pas les financements publics envers les initiatives des porteurs de projet.

Il faut aussi réfléchir au rôle de l'intercommunalité, sachant que les Communautés d'agglomération lèvent la TPU (taxe professionnelle unique) qui pèse sur les épaules des entreprises commerciales et qui pourrait jouer un rôle important sur le développement local culturel.

Le service public doit aussi prendre en compte les rapports qu'il entretient avec les initiatives privées.

L'association reviendrait à son objet premier en conservant son rôle de lien social, d'intégration, de bénévolat et de défense de domaines qui échappent au secteur marchand.

Donc selon les principes d'égalité, de démocratie de proximité et de développement du territoire, le service public se doit d'aider les porteurs de projets locaux et pas seulement les associations.

→ Quatre dimensions en réflexion

Etant donné que les SCIC sont issues d'un processus récent, elles admettent certaines limites et certains freins. En réponse à ces carences, certaines améliorations sont envisageables. Il ne

s'agit pas de solutions exhaustives mais simplement de pistes réalisables. On peut dès lors améliorer cette structure autour de quatre axes principaux :

1. Tout d'abord, d'un point de vue législatif, l'amélioration passe par un effort de clarification ou de mise en cohérence des textes et mesures en vigueur.
2. Ensuite, sous le simple aspect méthodologique, il semblerait intéressant de travailler à l'élaboration d'un référentiel national d'accompagnement de projets SCIC permettant d'outiller et de qualifier de manière homogène un ensemble de personnes ressources au niveau local. Dans ce sens, trois hypothèses concrètes peuvent être proposées : qualifier des « SCIC témoins », c'est à dire bénéficier de cas concrets au niveau local ; qualifier, outiller et labelliser des accompagnateurs et enfin tenir des tableaux de bord au niveau local (bénéficiaire de données permettant de suivre le développement des SCIC sur les territoires).
3. Par ailleurs, au niveau cognitif, il semble indispensable de travailler à la fois le fond et la forme de communication sur les SCIC. Par exemple communiquer sur la non-lucrativité des SCIC ou encore adapter un discours aux spécificités sectoriels.
4. Enfin, d'un point de vue stratégique, il est nécessaire d'accentuer le processus d'institutionnalisation du mouvement afin que le développement des SCIC, soit plus encadré ou plus structuré. Il s'agirait par exemple de la constitution d'un réseau autonome pour les SCIC ou encore la création « d'une maison nationale des SCIC » qui pourrait regrouper les acteurs engagés dans le développement des SCIC. (les institutions, les autres têtes de réseau, les pouvoirs publics, les chercheurs...).

Bibliographie

"Entreprendre autrement" Edition Alternatives Economiques – Pratique" Hors Série n°14, mars 2004

Mémoire du DESS Economie sociale et développement solidaire, « La SCIC : enjeux et développements, octobre 2002 »

Mémoire du DESS Management du secteur public, « Les structures juridiques pour les porteurs de projets locaux de spectacle vivant : Quelle alternative à l'association de 1901 ? »
Septembre 2003

Site de l'Avise: Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques: www.avise.org

Site de l'Agence Rhone-Alpes de Services aux Entreprises Culturelles: www.arsec.org

Site de ATLA institutionnel: www.alta.fr

Site de Mouvement SCOP Entreprises: www.scop.coop

Site des sociétés coopératives d'intérêts collectifs : www.scic.coop

Site de "de rue et de Cirque" SCIC dans les arts de rue: www.deruedecirque.coop

Site de "Format Raisin" SCIC dans le domaine de la restauration du patrimoine :
www.formatraisin.com

Annexe

A-1 Carte de France des SCIC en avril 2005.