

Perdre son âme ou renaître tel un Phénix ?

La Confédération générale des Scop a publié [une étude sur la transformation d'associations en coopérative, Scop ou Scic](#). Ce mouvement prend une certaine consistance. Ainsi, « depuis 2012, le nombre de Scop et de Scic issues de transformations d'association a bondi de près de 46 %. Les transformations d'association en coopérative représentent 10 % de la population des Scop et des Scic. A fin 2016, elles totalisent 286 coopératives dont 159 Scop (55,6%) et 127 Scic (44,4 %) » *Enquête CG Scop avril 2017*.

Pour autant, cette transformation continue de heurter certaines sensibilités associatives qui voient, dans le passage du monde associatif au monde coopératif, qui relève du Code de commerce que tempère celui de la coopération, l'entrée du loup dans la bergerie, ou du ver dans le fruit. Au passage, les notions de marchand/non marchand, lucratif/non lucratif, sont, dans les débats, largement invoquées, quelquefois dans la confusion.

L'intérêt général, moteur de la plupart des associations, disparaît-il lors du changement de statut, alors que nombre d'associations sont inscrites dans l'économie marchande ou, en tout cas, dans des échanges marchands, sans pour autant, et c'est heureux, y perdre leur âme ?

Au contraire, ce changement peut-il être le garant d'un renouveau du projet collectif grâce à la formalisation d'alliances que traduisent les statuts de la coopérative et la rigueur formelle qu'impose la forme entrepreneuriale ? Ou le projet social risque-t-il d'être dénaturé par une priorité excessive à la dimension économique ?

Vouloir opposer ces deux statuts au motif d'options théoriques – voire idéologiques – différentes relève d'un exercice un peu vain car la garantie la plus solide, avant les statuts, est la force d'un projet et son appropriation par ses parties prenantes, ceci, même si les statuts posent des bornes indispensables, notamment sur le long terme.

Nombreux sont les motifs d'une transformation et du passage de l'association à la Scic : épuisement ou vieillissement de conseils d'administration quand le bénévolat évolue vers des engagements plus à la carte, souhait des « usagers » d'une participation active dans les orientations et la définition, voire la production, de l'activité, revendication des salariés d'une reconnaissance accrue de leur professionnalisme par une présence dans la gouvernance, dans la gestion de leur « entreprise », recherche d'un nouveau modèle économique, évolution, d'ailleurs souvent contradictoire, des politiques publiques qui privilégient appels à projets, à manifestation d'intérêt et marchés publics, d'un côté et souhaitent, d'un autre côté, une co-construction de ces politiques et une plus grande adaptabilité aux besoins du territoire dans un contexte de finances publiques défailantes, ... bref, les motifs sont divers, plus ou moins compatibles entre eux et d'importance variable.

Dès lors, ce passage à une autre forme sociétale peut être l'occasion d'une refondation du projet stratégique en interrogeant le projet lui-même, les parties à impliquer, leurs attentes mais aussi leurs apports, en travaillant ensemble les objectifs communs et les impacts recherchés, en approfondissant la place respective de chacun dans la gouvernance, usagers/bénéficiaires, salariés, soutiens voire collectivités locales, le cadre contraignant de l'entreprise coopérative tenue à un équilibre économique faisant office de juge de paix.

Don Bosco est une association née, il y a 71 ans, dans le Finistère.

Présente sur le secteur du handicap, de l'insertion et de la protection de l'enfance, elle réunit plus de 500 salariés et engage en 2006 une réflexion sur son projet stratégique, ses valeurs, son organisation. Le lien au territoire, la volonté de mobiliser et de reconnaître la contribution de chacun marque déjà cette réflexion, inscrite dans une démarche d'intérêt général et un souci de démocratie.

Dix ans après, la Scic « En Jeux d'Enfance » voit le jour.



Sa création est le fruit d'une série de circonstances factuelles et d'opportunités combinées à un projet politique inchangé : un fonctionnement démocratique, la participation des parties prenantes, la gestion désintéressée et, bien sûr, l'inscription dans son territoire.

La première étape est, après débat au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale, en 2008, l'absorption-reprise de l'activité d'une association gérant un multi-accueil pour la petite enfance, qui marque l'ouverture de ce nouveau champ d'activité.

Rejoignant, là, la volonté du Département du Finistère d'une meilleure structuration de l'offre en faveur de la petite enfance, Don Bosco développe, alors, une politique de reprise d'activités et d'associations existantes, d'une part, et de réponses à des appels d'offres ou marchés publics, d'autre part.

A ce jour, « En Jeux d'Enfance » qui regroupe 13 équipements d'accueil collectif et individuel, 360 berceaux, 180 salariés, 3 relais parents assistantes maternelles, est présent dans 43 communes et auprès de 19 employeurs réservataires.

Pour autant, la création de la Scic n'a pas été immédiate.

Il a fallu emporter la décision du conseil d'administration, lever les inquiétudes, identifier les apports du statut coopératif, répondre aux interrogations légitimes tant de ce conseil que des collectivités locales pour lesquelles la Scic reste encore un objet mal connu, interrogations telles le caractère commercial de la société, l'accès aux subventions pour une société commerciale, le maintien des agréments, le respect des contraintes européennes pour les financements publics,...

La constitution d'une gouvernance renouvelée et plus diversifiée fut aussi l'enjeu de débats approfondis.

Convaincue de sectoriser ses activités « petite enfance », mais aussi et surtout d'éviter la fiscalisation de l'ensemble de ses activités, Don Bosco choisit le statut juridique de la Scic en raison de sa spécificité : le multi sociétariat. L'assemblée générale décide, en 2016, la création de la Scic.

Ambitieuse, « En Jeux d'Enfance » se veut, tout à la fois, co-auteur de l'action publique et partie du projet global d'économie sociale et solidaire de son association mère, Don Bosco, dont la finalité première fait du respect de la personne humaine – enfants, parents, salariés, bénévoles,... le cœur de son action : priorité aux familles fragiles en assurant une souplesse des modalités d'accueil, respect

des salariés par la reconnaissance d'un droit à l'initiative et du travail de chacun et chacune, participation des parents aux projets et au fonctionnement pour la meilleure prise en compte de leurs situations, pédagogies innovantes favorisant le bien-être et la socialisation des enfants, éco-responsabilité et inscription dans le territoire, grâce à une charte « éco-crèche » signée par les professionnels et parents, l'emploi de la monnaie locale en règlement des prestations, etc... sont les principes qui guident les activités de la Scic.

Constituée sous forme de société anonyme (SA), la Scic réunit quatre catégories de parties prenantes : les organisations fondatrices, au premier chef l'association Don Bosco, les salariés, les bénéficiaires et les partenaires financiers, catégorie qui reste, à ce jour, sans représentant. De nombreuses collectivités locales, communes (Plouzané, Ploudaniel, Brest, Landerneau, Quimper, Plougastel,...) ou communautés de communes (Landerneau-Daoulas, Pays de Morlaix, ...), les hôpitaux de Landerneau, des Pays de Morlaix, de Brest sont associées à la Scic.

L'introduction de collèges de vote en assemblée générale où les organisations fondatrices détiennent 50 % des droits de vote garantit la cohérence avec le projet global de l'association Don Bosco.

Par souci d'un fonctionnement démocratique et réactif, un conseil de coopérative a été mis en place que peut saisir le conseil d'administration pour toute question concernant la marche de l'entreprise et des comités d'études ont été prévus afin d'éclairer, autant que de besoin, le conseil et la présidente sur des points méritant une réflexion en amont de toute décision.

Une réflexion de longue haleine soutenue par une vision claire du projet stratégique, la prise en compte des évolutions et contraintes sociologiques, institutionnelles, l'implication des parties prenantes, la reconnaissance de leurs intérêts propres, mais aussi la construction d'un projet commun et partagé, l'invention d'une gouvernance adaptée aux enjeux de démocratie et de pertinence de l'action ont ainsi débouché sur la structuration d'une coopérative, qui non seulement s'inscrit dans le respect et la continuité du projet de ses fondateurs mais, par l'ouverture à de nouveaux partenaires, l'enrichit et lui donne le cadre d'un potentiel de développement nouveau.

Adelphe de Taxis Du Poët, responsable innovation à la CG Scop