

L'expérience du P.H.A.R.E.S : de l' « être ensemble » au « faire ensemble »

Histoire problématisée d'une volonté de coopérer entre organismes de l'ESS

Stéphane BERDOULET, Directeur, Association HALAGE, direction@halage.fr

Laurent GROS, Juriste, TRINITY AVOCATS, laurent.gros@trinity-avocats.fr

Résumé

Le PHARES - *Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement écologique et Solidaire* – est un projet de coopération entre structures de l'ESS qui a pris forme dans les années 1990, sur le territoire de l'île Saint Denis, en Seine-Saint-Denis. Le PHARES est un bâtiment destiné à accueillir en un lieu unique différentes structures se revendiquant des principes et des valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire. L'objectif commun de toutes ces structures est de participer au développement local au profit des populations voisines, dans une logique collaborative et coopérative. En effet, le PHARES n'a pas seulement pour objet d'offrir un lieu d'accueil aux structures « *habitantes* ». Il n'est pas un simple lieu de « *domiciliation* » où chacun vit en locataire et voisin des autres structures. Il est aussi un lieu d'échanges, de solidarité et de co-construction entre les différents « *habitants* » du bâtiment.

Mots-clés : coopération, développement local ; co-construction ; société coopérative d'intérêt collectif ;

Abstract

PHARES – *Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement écologique et Solidaire* – is a cooperation project founded by structures of Social and Solidarity Economy in the 1990's on Ile Saint Denis' territory, part of the Seine-Saint-Denis' area. The PHARES building is housing different structures claiming principles and values of the Social and Solidarity Economy. The common goal of all these structures is to participate in local development of the neighboring communities in a collaborative and cooperative logic. Indeed, the PHARES not only intended to provide an accommodation to residents' structures : more than a simple domicile where everyone lives isolated, it is also a place of exchange, solidarity and co-construction between residents of the buildings.

Keywords: cooperation ; local development ; co-construction ; social cooperative ;

Introduction

Nous vivons une période économique propice à la fusion, à la concentration et à la rationalisation, même entre structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

Les structures d'ESS font d'ailleurs l'objet d'encouragements voire d'injonctions en ce sens de la part des pouvoirs publics et de leurs financeurs.

Est-ce la course effrénée vers plus d'efficacité ? Les symptômes d'un « darwinisme » appliqués aux entreprises de l'ESS ? Ou plus simplement le fait que l'environnement économique est généralement défavorable aux petites et moyennes structures ?

La récente instauration des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) va dans le sens de ce regroupement, de cette mutualisation et de cette standardisation des comportements.

Le P.H.A.R.E.S. - *Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire* – est l'un de ces PTCE.

Il s'agit d'un projet de coopération entre structures de l'ESS qui a pris forme dans les années 1990, sur le territoire de l'île Saint Denis.

Très concrètement, le P.H.A.R.E.S. est un bâtiment de 1360 m² destiné à accueillir en un lieu unique différentes structures se revendiquant des principes et des valeurs de l'ESS (*associations, coopératives et sociétés commerciales*).

Ce bâtiment est détenu par l'association HALAGE à l'origine du projet. Cette association apparue en 1994 a pour objectif d'agir en faveur de l'environnement sur son territoire, tout en favorisant la création de l'emploi.

Le P.H.A.R.E.S. est né d'un besoin nouveau de coopération entre les structures « *habitantes* » de ce bâtiment.

En effet, le P.H.A.R.E.S. n'a pas seulement pour objet d'offrir un lieu d'accueil aux structures « *habitantes* ». Il n'est pas un simple lieu de « *domiciliation* » où chacun vit en locataire et voisin des autres structures.

Il est aussi un lieu d'échange, de solidarité et de co-construction entre les différents « *habitants* » du bâtiment.

L'objectif commun de toutes ces structures est de participer au développement local au profit des populations voisines, dans une logique collaborative et coopérative.

À l'orée de l'année 2014, le P.H.A.R.E.S. compte plus d'une dizaine de structures « *habitantes* » unies autour d'un projet de coopération clairement défini dans ses différentes dimensions, et inscrivant les principes et les valeurs de l'ESS au cœur de son discours et de sa pratique.

Ce projet de coopération doit trouver son achèvement dans le courant de l'année 2014 avec la constitution d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (*SCIC*).

Cette *SCIC* sera non seulement destinée à renforcer les coopérations et les constructions communes entre les « *habitants* » du P.H.A.R.E.S., mais aussi à permettre une gestion collective du bâtiment.

Ce projet de coopération réfute toute idée de hiérarchie entre les structures « *habitantes* ». L'association HALAGE, association « *mère* » à l'origine du projet, n'a pas pour ambition d'être la structure « *faitière* » contrôlant et dirigeant l'ensemble. Elle entend mettre en pratique la dimension partenariale du projet *via* la *SCIC*.

En ce sens, le P.H.A.R.E.S se veut aujourd'hui comme un modèle intégré de « *groupe d'économie sociale et solidaire* » basé sur la participation, l'échange et la démocratie.

La problématique au cœur du projet P.H.A.R.E.S. est depuis ses origines clairement définie : comment installer une coopération effective entre les « habitants » du P.H.A.R.E.S, au service d'un objectif partagé de développement local ?

Si l'objectif originel a toujours été clairement défini, la réalité de terrain s'est pendant longtemps montrée bien différente comme l'illustre l'histoire du projet.

L'histoire du projet P.H.A.R.E.S. témoigne de la difficulté qu'il y a de passer de l'« *être ensemble* » (*dans un même lieu*) entre structures de l'ESS, au fait d'entrer véritablement « *en coopération* » (*autour d'un projet en commun*).

En effet, le projet initial du P.H.A.R.E.S., malgré une intention sincère, portait en lui les germes d'une impossible coopération, notamment à cause de sa simple dimension immobilière.

De cette dimension immobilière, il pouvait (*au mieux*) émerger une relation de voisinage riche. Les acteurs d'origine n'ont en effet jamais trouvé le moyen de dépasser l'inégalité imposée par la relation bailleur/locataire.

Pour arriver à sa dimension actuelle, le projet P.H.A.R.E.S. a dû se refonder, se reconstruire et repenser son modèle. Il a dû dépasser ses contradictions et ses mal-façons originelles afin de faire naître une véritable relation partenariale et une logique de coopération entre ses différents acteurs.

Cette redéfinition du projet d'origine a nécessité une réflexion juridique renouvelée autour du projet. Il a été nécessaire de tracer différents scénarios, d'imaginer les montages et structurations juridiques possibles qui ont permis d'aboutir au projet dans sa conformation actuelle.

Notre communication porte *a minima* trois objectifs :

- Démontrer que la « *bonne volonté* » et le souhait de coopération entre structures de l'ESS ne suffit pas à assurer le succès d'un groupe d'économie sociale et solidaire. Il est impératif de réunir certains éléments pour assurer la bonne marche de l'ensemble, notamment : l'élaboration d'un discours stabilisé et clair qui recueille l'assentiment de chacun, la mise en place d'objectifs et de résultats attendus et mesurables, inscrire le projet dans une réalité juridique claire qui assure la participation de chacun, etc.

- Mettre en exergue les apories et les insuffisances de la législation actuelle. En effet, si la SCIC s'est imposée comme le véhicule juridique idoine pour sceller définitivement le projet du P.H.A.R.E.S., elle n'est pour autant pas sans défaut. Ainsi, si la SCIC apparaît comme le modèle idéal pour satisfaire aux objectifs du P.H.A.R.E.S., elle reste avant tout un choix « *de raison* » guidé par les impératifs de sécurité juridique nécessaires à la bonne réalisation du projet.

- Le projet P.H.A.R.E.S. inspire aujourd'hui d'autres groupes d'économie sociale et solidaire déjà constitués ou en cours de constitution. Il s'agit donc de tirer les meilleurs enseignements de cette expérience

Les auteurs entendent remplir ces objectifs en se basant sur l'histoire du projet P.H.A.R.E.S, de ses origines politiques et philosophiques à sa construction juridique actuelle.

I. « Être ensemble » ou les limites d'un projet à plusieurs pourtant prometteur

1. L'intention originelle

Le P.H.A.R.E.S trouve son origine dans l'idée que des structures qui se côtoient au quotidien, dans un même lieu, pourront développer à terme des réponses innovantes, complémentaires ou coordonnées, aux problèmes socio-économiques du moment.

Cette idée était portée dès la fin des années 90 par des citoyens militants persuadés que la situation sociale et économique du territoire L'Île-Saint-Denis devait faire l'objet d'une mobilisation multidimensionnelle. Ces citoyens, fortement engagés dans une démarche d'éducation populaire, étaient notamment réunis au sein de l'Association HALAGE.

Leur envie était de créer dans un lieu unique un carrefour d'initiatives économiques et associatives irrigué des mêmes valeurs de solidarité, d'innovation citoyenne et d'écologie.

L'idée du P.H.A.R.E.S - *Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire* - était née.

Né de cette émulation collective, le projet se définissait alors en ces termes : « *animer et initier des activités écologiques, éducatives et solidaires, dans des perspectives de développement durable ; conforter la convivialité entre tous les occupants du P.H.A.R.E.S, notamment par des rencontres festives, culturelles et la création d'une restauration collective ; mutualiser des ressources et échanger des compétences afin de constituer à l'échelle de la commune et au-delà un lieu de ressources, d'interfaces et de médiatisations, d'échanges et d'entraides* ».

Quatre axes de développement avaient été identifiés :

- au niveau économique tout d'abord avec la volonté d'entreprises et d'organismes, relevant de l'ESS, et notamment de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), de bénéficier de locaux et de bureaux communs dans un but de mutualisation des ressources, de visibilité et de convergence des actions ;
- sur le plan de la formation ensuite avec le souhait de regrouper des structures développant les savoirs et savoir-faire nécessaires aux métiers de l'environnement et de la petite enfance ;
- également la volonté de mener sur le territoire des actions mêlant solidarité, culture et loisirs ;
- enfin, la création d'un lieu gastronomique convivial avec un restaurant associatif.

2. Heurs et malheurs du projet passé

Le projet du P.H.A.R.E.S put enfin se concrétiser matériellement en 2001. En effet, un bâtiment sur L'Île-Saint-Denis, friche d'un ancien site de production de produits hospitaliers, était en vente. L'association Halage avait les moyens financiers nécessaires et la capacité à lever un prêt bancaire pour porter seule la responsabilité de cet achat. Elle fit donc l'acquisition de ce bâtiment.

À l'origine, huit structures associatives prenaient part au projet. Elles étaient toutes locataires de l'association Halage, propriétaire du bâtiment.

Ces structures se retrouvaient, au moins sur le plan théorique, autour de thèmes communs ou complémentaires comme l'environnement, l'éducation à l'environnement, l'insertion par l'activité économique et l'éducation populaire dans une logique économique sociale et solidaire.

Cependant, aucune émulation collective, aucun discours commun n'a réussi à émerger de cet agrégat de structures associatives durant toutes ces années de cohabitation. Un projet d'association loi de 1901 commun à l'ensemble de ces structures a ainsi totalement échoué.

Très prosaïquement, les associations locataires n'ont jamais réussi à dépasser la relation inégalitaire « *locataire/bailleur* » qu'elles entretenaient avec le propriétaire Halage.

La construction de ce projet commun était d'autant plus compliquée que les conditions économiques n'étaient pas bonnes : une association a quitté les lieux pour des locaux plus adaptés, une autre association a été mise en liquidation judiciaire, une autre dû quitter les locaux faute de pouvoir payer les loyers, les dernières structures se sont peu à peu mises en sommeil.

Enfin, trois années de procédures juridiques ont opposé l'association propriétaire à l'un de ses habitants autour d'une mise aux normes nécessaires du bâtiment.

Le « *faire à plusieurs* » originel était devenu un simple « *être ensemble* » au sein d'un bâtiment anonyme et sous-exploité.

Fin 2011, seules trois associations étaient encore présentes au sein du P.H.A.R.E.S. Les échanges entre elles étaient très limités, et aucun projet actif et collectif ne semblait pouvoir émerger.

Paradoxalement et en dépit de ces difficultés, le P.H.A.R.E.S était toujours au centre de nombreuses attentions. Ainsi, dès la fin de l'année fin 2011, le projet du P.H.A.R.E.S. était reconnu comme « *pôle témoin* » de la démarche de mise à l'agenda des PTCE.

Cette reconnaissance « *institutionnelle* » a fait comprendre aux dernières structures habitantes que l'intention originelle était toujours pertinente. Seulement, il fallait donner un second souffle au projet du P.H.A.R.E.S afin qu'il sorte de l'ornière. Grâce à cette inflexion, un important travail de réflexion a alors été lancé entre les derniers acteurs présents avec pour objectif principal de revivifier le projet et de l'inscrire dans la dynamique de construction des PTCE.

II. « *Faire ensemble* » ou les conditions d'un projet coopératif au présent

Pour arriver à sa dimension actuelle, le projet P.H.A.R.E.S a dû se refonder, se reconstruire et repenser son modèle. Il a dû dépasser ses contradictions et ses mal-façons originelles afin de faire naître une véritable relation partenariale et une logique de coopération entre ses différents acteurs.

Pour ce faire, le P.H.A.R.E.S s'est d'abord rebâti dans sa dimension immobilière. En effet, pour permettre à de nouvelles structures d'y trouver leur place et afin d'offrir une meilleure mutualisation des lieux et des équipements, Halage s'est lancé dans une vaste opération de rénovation, de restauration et de mise aux normes des locaux : peintures, revêtement des sols, cloisonnement, isolation, mise aux normes de l'électricité, rénovation des sanitaires, accessibilité handicapée, etc.

Bien plus et surtout, le P.H.A.R.E.S s'est reconstruit au plan théorique et politique. La mise en place des PTCE a été l'occasion de formuler à nouveau le projet originel, de bâtir un discours autour de ce projet, de faire le point sur les erreurs et errements passés et de dresser une nouvelle logique de co-construction et d'intelligence partenariale.

Aujourd'hui, les acteurs du P.H.A.R.E.S veulent croire que les conditions de la coopération sont réunies, c'est-à-dire l'existence d'un groupe, d'un projet, et d'un mode coopératif pour souder le groupe et concevoir le projet.

1. Construire un projet partagé

Le projet P.H.A.R.E.S « *renouvelé* » s'est construit dans la co-production au fur et à mesure des discussions avec les différents interlocuteurs. Ces échanges ont permis la mise au point d'un discours stabilisé et la mise en place en place de réalisations concrètes.

Entre les membres du P.H.A.R.E.S tout d'abord, avec (*enfin*) une véritable mutualisation des espaces et des services, permis par la réalisation des travaux. Le lieu est ainsi devenu une véritable communauté de vie.

Cette communauté de vie est encouragée grâce à la réalisation de prestations croisées entre les structures membres afin de « *créer de la richesse* » au sein du P.H.A.R.E.S, entre les habitants.

Entre les membres, cela passe aussi par la volonté de dépasser l'ancien rapport « *locataire/propriétaire* » et d'instituer une gestion collective et partagée du bâtiment selon les principes de l'ESS : l'engagement volontaire (*entrée et sortie du P.H.A.R.E.S facilitées*), la décision partagée (*une structure = une voix*) et la solidarité (*dans les excédents et les déficits de gestion*). La création d'une SCIC (*v. infra partie 3*) doit permettre la mise en place de cette gestion commune.

Pour le territoire ensuite, grâce à des actions menées avec des structures extérieures au P.H.A.R.E.S ou par la réponse à différentes sollicitations. En effet, le P.H.A.R.E.S est régulièrement sollicité et interrogé par différents acteurs de l'ESS qui souhaitent s'inspirer de son modèle.

En tout état de cause, l'aspiration à une construction et à un questionnement permanente du projet est devenue l'une des qualités essentielles du P.H.A.R.E.S, car « *on ne fait pas la coopération pour elle-même, mais on coopère pour réaliser quelque chose. Ce « quelque chose » est l'objet (projet) et qui héberge alors (éventuellement) un processus de coopération, qui s'élabore à travers lui.* » (Dhume-Sonzogni F. (2006), p. 37).

La mission du P.H.A.R.E.S peut aujourd'hui se résumer en trois idées fortes : être au service des habitants du P.H.A.R.E.S (*projet de mutualisation*), avoir une existence en tant que telle et être porteur d'une mission spécifique (*projet commun*), agir pour le territoire (*projet collectif*).

2. Favoriser un modèle coopératif de prise de décision et de développement

Le P.H.A.R.E.S entend désormais, dans toutes ses réalisations, favoriser un modèle coopératif de développement économique et de prise de décision.

Au cas présent, cela signifie deux choses. D'une part, le projet P.H.A.R.E.S ne souhaite plus être réduit à sa seule dimension immobilière. Le seul rapport « *locataire/propriétaire* » a étouffé les bonnes volontés et mené le projet initial à l'atonie. Au fil des années, le bâtiment était devenu un simple « *hôtel d'associations* ».

Le P.H.A.R.E.S souhaite dorénavant l'implication de chaque habitant dans la réflexion et dans l'action : les habitants bénéficient du P.H.A.R.E.S, ils le font vivre, ils s'en nourrissent et ils le gèrent collectivement.

Chacun habitant doit avoir la possibilité de co-construire cette réalité coopérative parce que « *la spécificité de la coopération correspond à une coproduction de projet – et pas seulement à une articulation – coordination des différentes institutions* ». (Dhume-Sonzogni F. (2006), p. 51).

La coopération au sein du P.H.A.R.E.S s'entend autour de deux pôles : le projet en tant que tel et le collectif porteur de ce projet, car « *coopérer est tout à la fois constituer le groupe sur un mode coopératif et concevoir-réaliser un projet dans ce mode coopératif* » (Dhume-Sonzogni F. (2006), p. 55).

En conséquence, le P.H.A.R.E.S rejette toute velléité de fusion ou de concentration.

Le P.H.A.R.E.S souhaite que ses membres conservent leur identité et leur individualité.

En effet, la fusion et la concentration portent les germes de la perte d'autonomie et d'indépendance, ce que refusent les parties prenantes du projet P.H.A.R.E.S : « *le commun ne se réduit pas au comme-un* » (Dhume-Sonzogni F. (2006), p. 16).

Mme D. Demoustier a interrogé ce processus de concentration à travers la structuration de l'innovation sociale. Pour cette auteure, « *deux principaux processus lui sont offerts : la concentration et la coopération. La concentration a l'avantage de permettre des « économies d'échelle » à court terme, très recherchées en période de pénurie budgétaire ; mais elle a l'inconvénient d'une part de rendre plus anonyme la relation de service du fait de l'importance de la taille alors que l'ESS est appréciée pour l'individualisation et la différenciation des services rendus ; d'autre part de techniciser l'activité (la norme au-delà de la professionnalisation) au détriment de l'apport volontaire des bénévoles et de la gouvernance démocratique* » (Demoustier D. (2013)).

Le P.H.A.R.E.S se pose comme une option opposée à la concentration, puisque sa logique « *d'être ensemble* » s'appuie sur l'idée « *d'être(s) différent(s) mais ensemble* ».

Le P.H.A.R.E.S ne souhaite pas non plus être réduit à un simple outil de mutualisation ou de mise en commun de moyens.

L'idée de mutualisation fait évidemment partie de la démarche du P.H.A.R.E.S.

Cependant, les simples regroupements cherchant à « *mettre en commun certaines de leurs activités afin de les pérenniser et de les développer* » (ex. le GIE) ou encore à permettre « *des interventions communes de professionnels ou encore l'exercice direct de missions et prestations habituellement exercées par un établissement ou service du secteur social et médico-social* » (ex. le Groupement de Coopération

médico-sociale) (CNAR Financement et al. (2013)), ne reflète pas le modèle coopératif défendu par le P.H.A.R.E.S.

La seule mutualisation ne cadre pas avec les intentions des parties prenantes du P.H.A.R.E.S, notamment le souhait de mettre en œuvre les principes de l'ESS au quotidien dans la gestion du bâtiment et la volonté de proposer des réponses innovantes sur le territoire par la démarche collective de construction de projets.

En conséquence, quelle définition de la coopération le projet P.H.A.R.E.S peut-il proposer ?

M. F. Dhume-Sonzogni apporte quelques éléments intéressants pour élaborer une formulation de la coopération, comprise dans un continuum de structures relationnelles et interinstitutionnelles. Il y a « *trois grands types de relations : la relation d'information (information, consultation), la relation de coordination (coordination, concertation) ; la relation de coopération (coopération, partenariat, cogestion)* » (Dhume-Sonzogni F. (2006)).

La coopération se définit alors par le fait de coproduire un projet, de « *faire commun* ». Dans le cas du P.H.A.R.E.S ce « *faire commun* » s'exprime dans le respect de la nature, de la culture et de l'identité de chacun de ses membres. Les principes de l'ESS agissent en ce sens comme des « garde-fous » permettant au projet commun de ne pas se dénaturer.

III. Enjeux et perspectives ou une coopération à conjuguer au futur

La mise en place d'une coopération véritable entre les structures du P.H.A.R.E.S s'appuie sur la constitution du groupe et la construction du projet sur un mode coopératif.

Il s'agit désormais, avec les quatorze structures installées au cœur du bâtiment, de consolider l'intention et de l'inscrire dans la réalité quotidienne.

Pour cela, Il faut d'abord mener un travail sur la coopération au quotidien par l'appropriation du discours partagé, la mise en œuvre d'actions concrètes, et la capacité à faire des ajustements journaliers.

Il faut ensuite œuvrer à la pérennité économique du projet. Le fait d'avoir été identifié comme PTCE a permis l'obtention de différents financements publics dédiés au projet. Avant cette reconnaissance, le modèle économique du P.H.A.R.E.S était fondé sur l'autofinancement. Ces financements assurent le développement de celui-ci pendant trois ans. Il est impératif d'anticiper l'avenir financier une fois passées ces trois premières années.

Par ailleurs, il faut continuer à préciser l'ancrage territorial du P.H.A.R.E.S et ses liens avec les habitants. C'est un objectif et un objet de référence formulé de manière claire à l'origine du projet. Différentes tentatives de projet à plusieurs structures du territoire sont en cours de montage. Elles auront à faire leur preuve.

Enfin, il est vital d'installer cette dynamique coopérative dans une réalité statutaire afin de ne pas reproduire les erreurs du passé. De là, a été lancée une réflexion juridique renouvelée autour du projet.

1. La SCIC, un véhicule juridique nécessaire

La structuration juridique du projet P.H.A.R.E.S. repose sur le « *cahier des charges* » suivant :

- Éviter la fusion et la concentration : respecter la nature et l'individualité propre de chaque habitant ;

- Sortir du simple rapport « *propriétaire – locataire* » en permettant à chaque habitant de participer sur une base égalitaire et démocratique à la gestion du bâtiment ;
- Mettre au point un montage lisible et compréhensible au plan juridique, au plan économique et au plan fiscal ;
- Mettre au point un montage qui soit le plus respectueux possible des principes et valeurs de l'ESS ;
- Proposer une formulation juridique respectueuse des objectifs du PTCE notamment en terme de financement ;
- Avoir le statut de société de domiciliation. En effet, le P.H.A.R.E.S souhaite pouvoir proposer des services de domiciliation d'entreprises dans le respect des règles du décret n°2009-1695 du 30 décembre 2009 sur les conditions d'exercice de l'activité de domiciliation.

À partir de cette base, il a été nécessaire de tracer différents scénarios, d'imaginer les montages et structurations juridiques possibles.

L'utilisation d'une structure de type SCIC a finalement été retenue. C'est un choix de raison, mais aussi un choix logique. En effet, la SCIC est actuellement la forme juridique la plus proche de l'association par son objet et sa faible lucrativité. Elle est donc d'un abord « *relativement* » aisé pour les milieux associatifs.

En l'espèce, l'association Halage mettra à la disposition de cette SCIC son bâtiment *via* un contrat de bail commercial. La SCIC mettra les locaux loués à disposition des habitants *via* des contrats de domiciliation commerciale ou de prestations de services.

La SCIC sera chargée de développer le projet du P.H.A.R.E.S., de proposer toutes activités de services pour l'organisation de la vie collective au sein du P.H.A.R.E.S, et enfin de gérer, d'entretenir et d'améliorer les locaux mis à sa disposition.

Les associés-coopérateurs de cette SCIC seront des habitants du P.H.A.R.E.S désireux de s'inscrire dans cette démarche participative, collaborative et coopérative. Ainsi les bénéficiaires du bâtiment, ses usagers, seront en charge de sa bonne gestion.

La SCIC était la seule formule juridique à permettre une telle intégration.

En effet, la forme juridique SCIC répond à une démarche multisociétariale, économique et sociale. La structure SCIC permet un partenariat renforcé entre partenaires de formes juridiques différentes pour construire ensemble un projet sur un territoire.

Dans sa conformation actuelle, le P.H.A.R.E.S. réunit tant des associations que des sociétés commerciales. Il fallait donc trouver une formule juridique susceptible d'accueillir chaque associé-coopérateur.

De plus, la SCIC s'inscrit de manière privilégiée dans une logique de développement local. Elle sert à mobiliser sur un territoire donné un ensemble de ressources, ce qui est l'un des objectifs principaux du P.H.A.R.E.S.

En outre, le statut SCIC offre la voix à chaque participant dans un cadre démocratique. Là aussi, il s'agit d'une condition essentielle du projet P.H.A.R.E.S.

Dans ce cadre, les futurs associés coopérateurs de la SCIC en charge du P.H.A.R.E.S ont fait le choix de respecter strictement le principe démocratique : « *une structure = une voix* ». Ainsi, il ne sera pas créé de collège d'associés. L'Assemblée Générale décidera de façon totalement démocratique.

Autre point important, la SCIC doit, à terme, être rentable et indépendante au plan financier. Les futurs associés-coopérateurs souhaitent en effet que la SCIC trouve son autonomie financière. Le but étant de bénéficier d'une structure pérenne qui aura vocation à perdurer, même après la fin des financements perçus au titre du PTCE.

2. La SCIC, une structure imparfaite

La première difficulté tient à la nature sociétaire de la SCIC. La SCIC est une véritable société coopérative tant dans sa structure que dans son mode de fonctionnement.

C'est une forme juridique que les parties prenantes du projet P.H.A.R.E.S. devront apprendre à apprivoiser au fil du temps, car elle ne se manie pas comme une association et connaît tout le formalisme du droit des sociétés.

Autre point d'achoppement : la SCIC ne bénéficie pas d'un régime fiscal particulier.

Ainsi, bien que le projet du P.H.A.R.E.S s'inscrit dans une démarche d'ESS, peu lucrative, alors même que les associés coopérateurs seront des associations peu ou pas fiscalisées, la SCIC ne bénéficiera d'aucun avantage particulier et sera soumise à l'ensemble des impôts commerciaux et contributions comme toute société : TVA, Impôt sur les Sociétés, etc.

Il existe cependant une importante dérogation en matière d'Impôts sur les Sociétés. En effet, lorsqu'une SCIC verse tout ou partie de son résultat aux réserves impartageables, c'est-à-dire lorsqu'elle investit ces sommes dans son activité et son développement, ces sommes ne sont pas imposables au titre de l'Impôt sur les Sociétés.

Dernière grande difficulté : l'obligation de compter un salarié parmi les associés coopérateurs. Ce n'est pas tant une difficulté technique et juridique, mais plutôt un questionnement financier, car il faut inclure dans le prévisionnel de départ le coût d'au moins un salarié.

Le Projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire actuellement examiné devrait mettre fin à cette exigence en permettant la création de SCIC sans salarié.

Conclusion

Au-delà de sa légitimité, le projet pour être durable doit être cohérent et réaliste. Pour ce faire le P.H.A.R.E.S entend mettre au cœur de ses pratiques les valeurs de l'ESS telle qu'entendue et exprimée par Jean-François Draperi : « *responsabilité (ou volontariat) égalité, solidarité et autonomie sont les valeurs cardinales de l'économie sociale. Ces valeurs s'expriment dans des principes, se transcrivent dans des règles juridiques, inspirent des pratiques.* » (Draperi J.-F. (2007), p. 17)

Le principe d'engagement volontaire est en train de se traduire à la fois dans la constitution de la SCIC qui sera en charge de gérer le P.H.A.R.E.S et qui permettra d'associer les habitants, comme dans le choix de contractualiser l'accès aux locaux et aux services dans un contrat de prestations de services, plus libre en terme de rédaction qu'un bail (*qui implique notamment des délais de préavis de départ très stricts*).

La question de l'égalité est également traitée depuis la fin 2011 et trouvera elle aussi sa résolution dans la création de la SCIC. La solidarité est réelle dans la pratique de mutualisation et dans le partage des coûts. Elle sera encore plus développée quand des dispositifs de répercussions des éventuels excédents de gestion permettront de répartir ceux-ci entre les structures.

Le dernier principe, l'autonomie, ne souffrira certainement pas de ce risque, puisqu'il est transversal, voire au fondement du projet du P.H.A.R.E.S. En effet, celui-ci n'existe que par le souhait d'être multiples et de continuer à mener des expériences associatives uniques, tout en se nourrissant du partage de ces expériences singulières.

Toutefois, si ces principes trouvent leur traduction dans des pratiques et des règles de fonctionnement, il faudra constamment questionner la réalité pour s'assurer qu'il n'y a pas de dérive.

Bibliographie

Amblard C. (2012), « Coopération et regroupement des associations: aspects juridiques et fiscaux » in *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 326, pp.64-70

Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris, éd. PUF

CNAR Financement et al. (2013), *Guide Association & Fusion, Mariage d'amour ou de raison ?*. CNAR

Demoustier D. (2013), « Les pôles territoriaux de coopération économique : une perspective ambitieuse », publication en ligne :

http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/PTCE_tribune_Daniele_Demoustier_fevrier2013.pdf

Dhume-Sonzogni F. (2006), *La coopération dans l'action publique*, Paris, éd. L'Harmattan

Drapéri J.-F. (2007), « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », in *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n°303, pp. 67-82

Drapéri J.-F. (2007), *Comprendre l'économie sociale, Fondements et enjeux*, Paris, éd. Dunod

Drapéri J.-F. (2011), *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ?*, *Capitalisme, territoires et démocratie*, Paris, éd. Dunod

Grindberg B. (2001), *Ebullition, Portrait d'une association*, Paris, éd. Éditions du Toit

Laville J.-L., Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, éd. Desclée de Brouwers

Masse Bourgain E. (1997), « De P.H.A.R.E.S à SOLEILS... le rebondissement (Rapport d'expérimentation) », *Document interne*

Van Campenhoudt L. et Quivy R. (2011), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, éd. Dunod