



RECHERCHE ACTION



**COUPLAGE DE STATUTS JURIDIQUES
ENTRE UNE ASSOCIATION
ET UNE SOCIETE DE DROIT COMMERCIAL :**

**une voie pour les projets
d'utilité sociale et solidaire ?**



novembre 2001





Sommaire

Introduction	4
Intentions	4
Champ d'étude	5
<u>A. DÉFINITIONS</u>	5
<u>B. MÉTHODOLOGIES</u>	6
Présentation des structures	8
Mises en perspective des points essentiels	13
<u>A. LES INTENTIONS DU COUPLAGE DE STATUTS, MOTIVATIONS ET FREINS</u>	13
<u>B. RÔLES ET FONCTIONS DE CHAQUE STRUCTURE</u>	17
<u>C. LES ACTEURS</u>	24
<u>D. LES LIENS ENTRE LES DEUX STRUCTURES</u>	30
Propositions en forme de conclusions	
<u>À RETENIR</u>	34
Articulation entre "utilité sociale" et "démarche commerciale"	34
Nature de la complexité	35
Opérationnalité du couplage	35
	34
<u>PERSPECTIVES DE TRAVAIL</u>	36
Annexes	

Introduction

L'étude que nous vous présentons est réalisée par le réseau rural de Peuple et Culture et s'inscrit dans la lignée des travaux qui sont menés depuis une quinzaine d'années. Ce réseau réunit des acteurs associatifs du milieu rural qui échangent sur leurs pratiques et mutualisent des problématiques et des moyens. Depuis le début des années quatre-vingt, ce travail est beaucoup orienté sur l'accompagnement de personnes dans leur projet de vie et projet professionnel en milieu rural. Cela a pris des formes diverses alliant l'accompagnement d'individus dans la création de leur activité (avec la formation « Exploitant Rural ») ou dans des dynamiques plus collectives émanant d'une demande sociale (notamment avec la création d'Accueil Paysan ou de la Vente collective directe avec l'association AVCP). Ces dimensions, individuelle ou collective, s'ancrent pleinement dans un mouvement d'éducation populaire qui reconnaît l'homme comme un acteur économique mais aussi comme un acteur culturel et social de façon indissociable, dans un contexte économique de création d'auto-emploi.

Dans les pratiques de différents acteurs, la pluriactivité est souvent un mode de réponse adapté. C'est pourquoi le réseau s'est intéressé aux modes d'organisation qui allient de nombreuses activités. Il existe de nombreuses formes de travail collectives émergentes : le portage ou l'essaimage d'activités, les coopératives d'emplois¹, les groupements d'employeurs ... Prendre part et accompagner ces dynamiques nouvelles de la société relève du rôle des associations d'éducation populaire.

L'une des formes qui retient notre attention car elle est rarement mise en lumière est celle de l'incarnation de projets lorsqu'ils veulent articuler utilité sociale et activité économique. Sa mise en œuvre est celle du couplage de statuts juridiques. Les acteurs sont dans une démarche dont la complexité est portée au sein d'une dimension collective, et cette complexité nous est apparue intéressante à observer.

La démarche de couplage de statut s'ancre dans une recomposition de la fonction sociale du travail en introduisant la dimension de « citoyen économique ». Or, même s'il s'agit d'expériences micro, les termes opératoires et le cadre de réflexion sont décisifs dans les politiques actuelles d'orientation de l'économie solidaire.

Cette étude a pour seule prétention de porter un regard sur des formes expérimentales et expérimentées et d'apporter le témoignage d'acteurs sur un mode de fonctionnement méconnu.

¹ **Définition d'une coopérative d'emplois** : « la coopérative d'emplois constitue un cadre économique, juridique et social permettant l'exercice volontaire d'activités en commun, afin d'en mutualiser et d'en fiabiliser la gestion dans l'objectif de rechercher une pérennité de ces activités et de permettre aux personnes qui les exercent d'accéder à un statut de salarié-associé. Ce cadre peut convenir à des activités nouvelles, à des personnes exerçant jusqu'alors une activité non déclarée, ou à des travailleurs indépendants désireux de se regrouper » extrait de la présentation des coopératives d'emplois par l'Union Régionale des SCOP Rhône-Alpes.

² **SCOP** = Société coopérative ouvrière de production.

³ **PEC** = Peuple et culture.

Intentions

Cette étude vise à mettre en lumière ce que nous appelons le couplage de statuts juridiques, c'est-à-dire, l'articulation entre une association à but non lucratif et une société de droit commercial pour un seul et même projet. Nous reviendrons sur la définition de ce qui se nomme couramment le « couplage » dans la partie suivante.

La volonté d'approfondir cette question est née de la rencontre de plusieurs intérêts au sein du réseau rural de Peuple et Culture :

- Des associations du réseau se trouvent, en effet, depuis de nombreuses années, dans cette situation de couplage. Elles sont désireuses d'approfondir ce montage juridique qui allie économie, utilité sociale et culturelle. C'est le cas d'Oxalis dans les Bauges, de la Cardabella sur le plateau du Larzac...
- Des associations, accompagnant des porteurs de projet, se questionnent sur l'opportunité de leur permettre un premier pas dans l'économie afin de tester ou d'approfondir leur projet. Cela prend des formes variées allant de la pépinière d'activités, la couveuse ou la coopérative d'emplois. Ces associations se retrouvent assez rapidement dans ce questionnement du couplage. Le projet issu d'une association vient s'ancre au sein d'une Scop², structure plus adaptée pour le portage de projets économiques.
- De plus, la question des statuts est une thématique récurrente au sein du réseau rural de PEC³. De nombreux groupes de travail abordent cette question

dans l'optique de permettre aux acteurs ruraux de comprendre et choisir en toute connaissance de cause le statut adapté à leur projet. À titre d'exemple, trois associations ont capitalisé leurs expériences en la matière afin d'élaborer un guide sur les statuts. Au sein du réseau Relier, un groupe travaille depuis 2 ans, aux moyens d'acquiescer et de gérer un lieu en collectif ; GFA ou SCI mutuels, associations ... La question du couplage constitue pour eux un formidable enrichissement.

La question du couplage, expérimentée depuis tant d'années par les acteurs, prend un autre éclairage à la faveur de la réflexion actuelle au sein de l'économie sociale et solidaire. En effet, que ce soit par la création d'un label d'utilité sociale pour ces projets, par l'application du nouveau statut de SCIC ou l'élaboration d'une loi cadre pour l'économie solidaire, la société et le monde politique commencent à prendre en compte ces projets et à reconnaître leur plus value sociale.

Néanmoins, les acteurs concernés ont, depuis plus de vingt ans, emprunté des chemins de traverse leur permettant de mener à bien leur projet. Ils ont inventé des réponses à leurs besoins de structuration. Le couplage de statuts juridiques constitue l'une de ces voies. L'objet de cette étude est d'observer si cette démarche permet de pérenniser des actions à but social ou si au contraire la complexité du montage est un frein à leur développement.

À partir de l'écriture de pratiques de terrains par les acteurs concernés, notre finalité est de repérer les modes de fonctionnement, de faire apparaître les situations de blocages de ces couplages et d'élaborer des préconisations afin de favoriser, voire de développer ce type de pratiques, si ces dernières s'avèrent pertinentes au vu de l'étude.

Le champ des pratiques de couplage recouvre un ensemble varié de projets. Aussi, une définition préalable du couplage ainsi que des concepts associés (économie sociale et solidaire, utilité sociale ...) nous semble nécessaire. Elle nous permettra d'aborder, en conscience, les choix effectués sur les modalités de l'étude et la méthodologie ainsi que l'échantillonnage des structures participantes.

Champ de l'étude

A. DÉFINITIONS DU COUPLAGE ET DES CONCEPTS-TERMES ASSOCIÉS

Le couplage de statut est l'articulation de deux cadres juridiques : une association à but non lucratif et une société de droit commercial. Cette articulation est le fait d'un groupement de personnes qui s'organise, de manière concrète, pour mettre en œuvre un projet articulant utilité sociale et activité commerciale. Nous avons dès lors deux entités structurées : une structure associative et une structure commerciale.

L'hypothèse de cette étude est de dire que ces projets ne correspondent pas au simple accollement de ces deux structures. Nous cherchons à mettre en lumière comment ces deux parties, le groupement de personnes et la forme juridique, s'auto influencent. Nous présumons que le fruit de cette confrontation apporte une plus-value au projet et que c'est bien cette relation nouvelle qui apporte une dimension sociale du travail qui est très moderne : au-delà de deux structures distinctes, n'existe-t-il pas aussi une entité « couple » qui est la synergie entre les deux ? Quelles sont les bases de son existence et de sa pertinence, même si celle-ci n'est pas visible au niveau des statuts juridiques.

L'objet de l'étude vise donc à comprendre cette relation de couple et les processus qui ont permis son apparition : l'historique du projet et la recherche du statut juridique. En effet, trouver « Le » cadre juridique adéquat est souvent délicat dès lors que le projet prend en compte l'humain dans tous ces aspects (culturels, sociaux, économiques ...). La pratique que nous observons correspond alors à un maillage de statuts. À partir de quoi, tout se complexifie ...

C'est donc ces réalités de terrains que nous avons voulu aborder. Indissociables de l'actualité de l'économie sociale et solidaire, elles s'enrichissent et se questionnent mutuellement. Néanmoins, il est bon d'apporter un rapide éclaircissement sur ces points :

⁴ *Créer son activité en milieu rural : Choisir ses statuts – Guide juridique, social et fiscal*, Asfodel, Crefad, Grep, Relier, septembre 2000, 126 pages, 100 F.

⁵ **RELIER** = Réseau d'expérimentation et de liaison des initiatives en milieu rural.

⁶ **GFA** = Groupement foncier agricole.

⁷ **SCI** = Société civile Immobilière.

⁸ **Rapport Lipietz :**

l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale, 123 pages.

⁹ **SCIC** = Société coopérative d'intérêt collectif.

- **L'économie sociale** : correspond à l'ensemble des activités au sein de trois types de personnes morales ; secteurs coopératifs, mutualistes et associatifs. Elle émerge au cours du 19^e siècle, et s'appuie sur les principes suivants ;
 - a. Le principe de décision « une personne, une voix »
 - b. L'impartageabilité des réserves
 - c. La lucrativité limitée ou nulle
 - d. Un questionnement du travail et de sa fonction sociétale
- **L'économie solidaire** : C'est une « initiative qui vient de citoyens résolus à faire quelque chose [...] ils intègrent dans leur comportement individuel l'utilité pour tous de retisser des liens sociaux. [...] ce qui définit l'économie solidaire, c'est au nom de quoi on le fait [valeur de solidarité et d'autonomie] et non sous quelle forme (sous quel statut) »

Les deux définitions précédentes n'opposent donc pas économie sociale et économie solidaire. Elles ne marquent pas de fossé entre ces « types » d'économies et les activités commerciales ou marchandes ... La vente de biens ou de services ne leur est pas interdite, mais elle ne se fait pas dans un dessein de profit individuel. C'est bien, au cœur de ce questionnement que se situe la thématique du couplage de statut.

B. MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLONNAGE DES STRUCTURES OBSERVÉES

Préalable méthodologique

Cette étude correspond à une recherche-action parce qu'elle constitue en premier lieu une démarche participative, mais aussi parce que ce sont les praticiens eux-mêmes qui prennent le recul et le temps nécessaire à l'analyse de leur pratique. Cette étude est le fait d'un travail en équipe ainsi que la présence d'animateurs ou d'experts extérieurs.

La présentation de la méthodologie, du choix de l'échantillonnage des structures observées ainsi que la constitution d'un comité de pilotage large permet de saisir la spécificité de la démarche

Méthodologie de travail

Nous avons dessiné plusieurs espaces et équipes de travail opérationnels :

La direction des travaux est assurée par l'Union Peuple et Culture.

Le travail a été confié à deux chargés d'étude : Béatrice PONCIN d'OXALIS et Jérôme DECORNINCK de RELIER. C'est très volontairement que cette démarche n'est pas conduite par des chargés d'études extérieurs mais par des personnes impliquées et concernées par le sujet afin de favoriser une démarche participative de recherche-action avec une interaction forte entre les sites. Leur tâche a consisté à :

- Effectuer des recherches documentaires et bibliographiques sur le sujet. Une veille thématique a été organisée tout au long de l'étude.
- Construire une grille de positionnement (envoyée au préalable de la rencontre sur site) et une grille d'entretien qui a permis la récolte des données (présentation de ces grilles en annexe)
- Collecter et analyser des données auprès de 10 sites
- Animer une démarche collective : animation de deux rencontres nationales entre les sites ayant participé à la recherche-action
- Participer et animer le voyage d'étude à Berlin. (voir présentation en annexe)
- Présenter ces travaux dans différentes instances :
 - Une collaboration a été initiée avec l'Afip et Culture et promotion qui mènent des études sur des thèmes complémentaires (voir présentation en annexe)
 - Écriture d'un article pour la revue Pour (voir présentation en annexe)
 - Témoignages et animation d'un atelier au cours de l'Université de PEC : « Entre utopie quotidienne et pression économique ; la place des associations »
- Rédiger un rapport intermédiaire et un rapport final

¹⁰ **Rapport Lipietz** : l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale, page 40.

¹¹ **AFIP** = Association de formation et d'informations pour le développement d'initiatives rurales.

Un comité de pilotage a été mis en place pour assurer le suivi politique de ce travail. Il a associé :

- Des Experts : Jean Le Monnier, chargé de mission de RELIER réalisant de nombreux travaux pour le GREP /Europea FP et Luc Delarminat chargé de mission d'Opale
- La DIES en la personne de Daniel Rault représentant le FNDVA qui a apporté son soutien financier à ce travail
- L'ensemble des sites ayant participé à cette étude présentée dans la partie suivante
- L'Union Peuple et Culture en la personne de Jean-Rémi Durand-Gasselin.

Échantillonnage et choix des structures observées

Nous nous sommes intéressés à des situations de couplage déjà réalisées ou à des questionnements de la part de structures associatives qui désirent s'impliquer sur le champ de l'action économique, notamment par de nombreux cas repérés, de coopérative d'emploi. La dynamique sociale qui nous intéresse est celle qui permet de mener un projet social intégrant un volet économique dans le but de pérenniser des emplois ou de créer son propre emploi. Elle est portée par des acteurs sociaux ou économiques intégrant une démarche citoyenne et porteuse de valeur telles la solidarité et l'autonomie des personnes et du projet. La hauteur des moyens attribués à ce travail et l'ambition de saisir au plus profond la dynamique sociale, nous a poussé à faire un choix sur l'échantillonnage : Mieux valait analyser finement quelques expériences que d'élargir trop l'échantillon. C'est avant tout un repérage empirique de dynamiques qui a guidé le choix de l'échantillonnage. Nous avons, néanmoins, exclu de notre échantillon toutes les démarches issues du milieu de l'insertion qui sont régies par des relations étroites avec des dispositifs administratifs trop contraignants. Nous nous intéressons, ici, à de petites structures en termes de nombre de salariés. Elles sont majoritairement issues du milieu rural, même si ces démarches se retrouvent aussi en milieu urbain. Cela s'explique essentiellement par le fait que la démarche est initiée par la commission rurale de l'Union PEC. Nous avons cependant un échantillon assez représentatif du territoire français. Les structures sont implantées dans des régions très variées (de l'Aveyron au Nord Pas-de-Calais)...

Objets et points de recherche abordés au cours de l'étude :

- Les motivations du choix du couplage de statut juridique pour faire vivre un projet ? (atouts et contraintes) permet-il de répondre aux besoins et objectifs initiaux ?
- Qui est garant du projet global, qu'est ce qui fait la force du projet ?
- Nature des relations humaines entre donateurs, bénévoles, salariés ?
- Quels sont les temps de concertation, les lieux de décisions ...
- Nature des échanges : formels, informels
- Rôles et fonctions de chaque structure : Quelle autonomie et interdépendance financière, humaine ? Lisibilité, clarté humaine et financière, nature de la complexité.
- Lien entre l'activité économique, commerciale et le projet social : qui est dominant de l'économique ou de l'éthique ? (la transmission, le développement, les outils spécifiques comptables et de gestion, la fiscalité, le foncier et le patrimoine).

Ces différents points ont pu être abordés par le biais de plusieurs grilles d'enquête qui sont présentées en annexe.

Hypothèse

Les motivations pour le couplage résident d'abord d'un non-choix au vu de l'absence de cadre adapté. Si dans un statut unique on pouvait mener un projet social (avec subventions et aide à l'emploi) et avoir une activité commerciale, la question ne se poserait pas. Ces situations de couplage sont d'une grande complexité juridique, sociale et fiscale qu'il nous nous efforçons de comprendre. Néanmoins, l'objet de cette étude, n'est pas la réalisation d'une expertise technico-juridique. Elle repose sur la compréhension de la dynamique sociale et du choix des acteurs vis-à-vis de la structuration juridique afin de préserver les valeurs guidant leur projet.

¹² GREP = Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective.

¹³ OPALE = Organisation pour projets alternatifs d'entreprises.

¹⁴ DIES = Délégation interministérielle de l'économie sociale.

¹⁵ FNDVA = Fonds national pour le développement de la vie associative.

Présentation des structures

Nous présentons ici de façon synthétique les projets qui ont participé à cette recherche-action par le biais de ce que nous avons pu en saisir au cours des entretiens et lors des rencontres entre l'ensemble des sites. La présentation des projets se fait ici de manière globale avec une perspective historique sans différencier ce qui relève de la structure commerciale ou de l'association. Vous trouverez pour cela deux parties qui opèrent cette distinction :

- En annexe, une fiche par projet qui détaille un peu plus les grandes caractéristiques de chacun de ces projets,
- Le tableau de synthèse dans la partie page 16.

⊙ Association Les Amis du Café Lecture

créé en 1996, 3 salariés, 350 adhérents.

⊙ SARL Café-lecture Les Augustes

créée en 1997, 1 salarié + 1 extra, 4 associés dont 3 personnes morales.

⊙ Association AGACÉ : association pour la gestion de l'activité commerciale et économique

Implantation : Puy de Dôme

Activités : Promotion de l'écrit sous toutes ces formes - Outil bar - Soirées à thème

Intentions : Projet culturel pour la promotion de l'écrit sous toutes ses formes, le café-lecture, dès sa conception s'inscrit dans une dynamique associative, à but non lucratif. Le choix du café vient de la tradition française où il constitue le lieu le plus ouvert et accessible à tous. La vente au bar s'imposait comme outil d'autofinancement pour l'indépendance économique de son projet social. Le projet initial se basait sur 2 associations (l'ACL pour l'animation et AGACE pour la vente au bar fiscalisable).

Après avoir trouvé un lieu adapté au projet, ils ont abordé le problème du financement de l'activité. L'absence de soutien public les pousse à emprunter 150 000 F. La banque a conditionné le prêt à la création d'une SARL. Ils se sont pliés à cette condition, mais les actionnaires sont des associations et les 2 co-gérants sont bénévoles. Ils ont ainsi plié le statut de la SARL afin de conserver l'objectif de non lucrativité du départ.

L'association ACL a 350 adhérents, le café-lecture fonctionne depuis 4 ans et la stabilité financière du projet débute tout juste. 70 animateurs bénévoles y proposent des animations, gratuites et ouvertes à tous, en lien avec la lecture et l'écriture. Ce lieu culturel commence à obtenir une véritable reconnaissance parmi les acteurs sociaux de la région de Clermont-Ferrand. Un réseau national des café-lecture a été créé

Néanmoins, les relations avec les administrations décentralisées restent toujours problématiques et la suspicion vis-à-vis du couplage est toujours présente.

⊙ Association La Requette Verte

créée en 1992, 2 salariés.

⊙ SARL Perche Activités

créée en 1997, 5 salariés.

⊙ Réseau informel avec différentes structures associatives ou commerciales (Danse et rêve, éditions du Colombier, SARL DSP, SARL STT...).

⊙ CREER : société de capital risque éthique

Implantation : Eure et Loire - Le Perche

Activités : fabrication de jus de pomme, technologies appropriées, technologies industrielles, coopération internationale.

Intentions : Au-delà de l'association la Requette Verte et la SARL Perche Activités, il s'agit surtout d'un collectif informel de personnes sur un territoire. Ces personnes sont porteuses de projets d'activités qui voient le jour grâce au réseau et à la mise en synergie des activités au sein des structures juridiques mises en place.

C'est une dynamique de territoire à géométrie variable qui permet de créer des liens sociaux, de mobiliser de l'épargne locale, d'engager un réseau de personnes et leurs compétences, de soutenir et financer des projets. Ainsi, l'association « la requette verte » permet aux habitants de fabriquer leur jus de pomme et de se rencontrer autour de cette activité conviviale et créatrice de liens sociaux. La SARL développe des activités industrielles tout en s'investissant dans la coopération internationale en lien avec l'association sur la mise en place de technologies appropriées et en particulier un atelier de fabrication de jus. L'imbrication de structures et d'activités résulte d'une histoire et d'une adaptation au développement des activités économiques sur le territoire. Le maillage de structures est une organisation souple et réactive. Elle s'appuie sur un noyau porteur de personnes qui ont des liens forts issus d'une histoire et d'expériences communes. À l'intérieur de ce groupe, les statuts de chaque personne ne sont pas prépondérants.

⊙ **Association la Cardabella**

créé en 1981, 200 adhérents, pas de salarié actuellement.

⊙ **EARL la Ferme accueil de la Salvetat**

créé en 1981, 2 salariés, 2 associés.

⊙ **Membre de la SCTL, Société civile des terres du Larzac.**

Implantation : Aveyron.

Activités : Organisation d'échanges culturels : fêtes, débats, concerts - Chambres d'hôtes, auberge, gîte de groupe, camping, accueil social - Production de volailles, légumes, fruits rouges. - à l'origine du projet, soutenir une démarche d'installation d'une ferme (accueil et production). Lieu de rencontres et d'échanges permettant un débat local - Éducation à l'environnement

Intentions : Ce projet débute lors de l'abandon par l'état de l'extension du camp militaire sur le plateau du Larzac et la constitution de la SCTL. Alain Desjardin vient s'installer dans un ancien fortin templier au sud du plateau qui deviendra la Ferme Accueil de la Salvetat. Le projet est de créer un lieu d'accueil adapté à des publics les plus variés possible permettant la sensibilisation à l'environnement, des débats locaux sur des questions de société, et la mise en place d'activités culturelles : « En vingt ans, ce sont des centaines de jeunes qui ont pu se confronter à une réalité dure, mais riche en rencontre, en émotions vraies...C'est un lieu où l'humain est pris en compte dans sa totalité ! »

Néanmoins dans un premier temps, il faut remettre le bâtiment en état. Une association, la Cardabella, se crée en 1981 afin de soutenir l'installation d'Alain et la mise en place de chantier de jeune. La remise en état du bâti a permis la création d'une quarantaine d'hébergements très différents et avec une gamme large. Dans le même temps, Alain crée une exploitation agricole sur laquelle il travaillera jusqu'en 1990. Il cherche dès lors à transmettre ce lieu et trouve deux associés qui reprennent l'activité de la ferme. Durant les années 90 des personnes vont créer leurs propres postes au sein de l'association permettant ainsi d'apporter une dynamique nouvelle au territoire.

A l'heure actuelle, il n'y a plus de salariés au sein de l'association qui se questionne sur ces moyens d'actions au sein de son territoire. L'association permet de réunir des bénévoles autour d'un projet culturel ancré dans l'activité d'accueil de la ferme.

⊙ **Association Rencontres culturelles à la Thuile**

créée en 1999, pas de salariés.

⊙ **Entreprise individuelle « Chez Maéva »**

créée en 1999, 1 salarié à temps partiel.

Implantation : Savoie, plateau de la Thuile.

Activités : rencontres culturelles, dîners concerts, café, location de meublés.

Intentions : Maeva est musicienne (musique médiévale). Son intention est de rendre la culture accessible à tous dans un lieu convivial, sur le mode du café des arts de Grenoble. Mais habitante d'un petit village de montagne, son désir était également de créer un lieu d'animation et de rencontres. A la fois rencontres culturelles pour les gens du pays mais aussi pour les citadins ou les touristes, une façon de faire se côtoyer différents publics.

Ce projet étant partagé par d'autres habitantes de son village, une association s'est créée en 99 pour organiser des soirées-concerts, des expositions, des rencontres L'idée sous-jacente est aussi de « remplacer » le comité des fêtes de la commune qui n'existe pas. De plus il s'agit d'une commune qui bénéficie d'un fort passage touristique en saison estivale, il est important que le lieu soit vivant. Ces soirées ont trouvé un lieu support : le café de chez Maeva. Pour ce café, Maeva a créé une entreprise individuelle, en 99 également, elle y a adjoint une activité de location de meublés (15 places, au 1er étage du café). Elle avait pour elle-même un statut d'intermittente du spectacle tant pour ses concerts que les cours qu'elle dispense, qu'elle a abandonné (elle est déclarée au fur et à mesure de ses prestations avec un statut de salariée). Elle a souhaité laisser à l'écart cette fonction de l'association et de son entreprise individuelle.

L'idée du couplage était de séparer le commercial du culturel. Les activités peuvent se répartir entre les deux structures, l'une pour les aspects commerciaux, l'autre pour la dynamique locale et sociale recherchées. L'intérêt de l'association est de pouvoir mobiliser des personnes bénévoles.

Le choix d'un couplage juridique a été pensé dans un souci de transparence entre des activités commerciales individuelles, et une démarche collective d'animation et de création de liens sociaux.

Mais en fait, cette recherche de rentabilité commerciale, quoique individuelle (à cause du statut et du patrimoine utilisé) est essentiellement tournée vers l'intention de faire vivre le projet collectif, qui est de nature sociale.

L'imbrication entre les deux structures est donc très forte. En tout état de cause, le couplage est lourd en gestion et comptabilité pour une activité très minime avec 1/2 emploi à l'année et la principale intéressée ne tire aucun bénéfice (voire au contraire, hormis la plus-value sur le patrimoine) de l'activité commerciale. Maéva remet en cause ses statuts pour un développement durable et clair.

⊙ **GAEC Champs Libres**

créé en octobre 1999, 5 associées.

⊙ **Association Contre-Champs**

créée en Septembre 2000, 1 salariée, 200 bénévoles.

⊙ **SCI** : réflexion en cours.

Implantation : Creuse.

Activités : Maraîchage, culture légumière, conserves de légumes, volailles, vaches allaitantes, miel - Animation enfants, Animation théâtre, Soirées culturelles - Accueil pédagogique, Formation

Intentions : Faire vivre une dynamique d'accueil, de rencontres et d'ouverture ancrée sur un territoire désertifié, avec une démarche de solidarité locale. La dimension économique portée par la ferme permet de pérenniser cette intention en faisant vivre des personnes pour un projet qui allie la formation, l'animation et la culture.

Histoire : En 85 un couple s'installe en maraîchage biologique sur une petite commune de la Haute-Vienne. Cette ferme est dans une dynamique d'accueil et d'ouverture sur l'extérieur (en 15 ans 200 personnes y passent sans structuration ni statut). Une dynamique de solidarité se crée aussi pour aider des personnes à s'installer sur ce territoire ou simplement dans le travail.

Au début des années 90, ce couple recherche des associés afin d'ouvrir leur exploitation, de ne pas faire de la production une finalité, mais aussi pour réaffirmer la dynamique d'ouverture et d'accueil. Un couple va venir s'installer sur un domaine de la commune voisine. Ils mutualisent du matériel, des marchés ... En 1999, ils créent le GAEC champs libre. Dans la même optique d'ouverture, ils rentrent dans le réseau Repas. Pourtant, l'ouverture n'est pas assez forte puisque des personnes désirent mettre en place des activités qui ne rentrent pas dans le GAEC. Aussi, en juillet 2000, ils créent une association, contrechamps, avec 200 personnes. Une salariée est embauchée peu après afin de mettre en place les différentes activités : Animation théâtre et enfants, activités d'accueil et de stage, animations culturelles et formation, remise en état d'un patrimoine bâti. Cette jeune association est prometteuse et « Elle constitue, au sein du territoire, un îlot de culture pour demain »

⊙ **Association les Amis du Domaine Saint-Laurent**

créée en 1991, pas de salarié, 35 bénévoles.

⊙ **Gaec du Domaine Saint-Laurent**

créé en juillet 92, 2 salariés + 2 associés

⊙ **EARL St Laurent** : un couple de maraîchers

⊙ **SCI St Laurent** : 90 apporteurs de part juillet 92

⊙ **La fondation Paul Corroze**

Implantation : Saône-et-Loire à côté de Cluny

Activités : Agriculture en biodynamie : vaches "abondance", miel, foin, céréales, oléagineux, volailles, légumes, petits fruits, bois - transformation : viande, pain, huile, tourteaux, fromage, yaourts, meubles, bois de chauffage - hébergements et repas - stages de formation, accueil de classes, portes ouvertes

Intentions : développer et promouvoir la biodynamie avec plusieurs axes : un projet agricole, base culturelle des activités à développer : une formation et des recherches sur la biodynamie ; l'accueil et l'échange de pratiques entre les personnes.

Histoire : Au début des années 90, 7 personnes investies dans la biodynamie, se retrouvent pour concrétiser ce projet. Ils créent l'association et se mettent à la recherche d'un lieu. Ils trouvent un domaine à 2,8 Millions de francs en vente à côté de Cluny. Ils créent alors une SCI (juil 92) et lancent un appel à des apporteurs de parts (1,75 millions sont trouvés par ce biais, le reste par les initiateurs sous forme de prêts).

La première année sur le domaine est passée à la mise en place des activités agricoles et à l'aménagement des bâtiments et des logements. Un GAEC est créé. Le domaine abrite une quinzaine d'habitants permanents qui ont rénové des logements et pris part à la SCI.

Des divergences d'orientations dans le projet vont pousser des associés à quitter le domaine. Une difficulté réside dans le remboursement des parts de SCI. Cela a quelque peu déstabilisé le projet financièrement mais aussi humainement. Un autre associé vient d'arriver fin 2000. Les activités agricoles commencent à se stabiliser. L'association et la fondation ont rénové la grande maison bourgeoise afin d'accueillir des groupes en formation ou des stages. L'association a toujours été et reste le moteur idéologique du projet qui nécessite une structure de production économique et une structure de gestion du patrimoine. Le domaine va fêter cette année ces dix ans et il est encore promis à de beaux jours.

⊙ Association Asfodel

créée en 1992, 8 salariés, 110 adhérents.

⊙ Coopérative d'emploi Pollen

créée en 2001, 3 associés.

Implantation : Sud Ardèche - Drôme.

Activités : développement local, accompagnement de porteurs de projets en milieu rural, formations agricoles, études.

Intentions : Asfodel dispense une formation qualifiante agricole en alternance (terrain et cours) qui repose sur un réseau de tuteurs : des personnes installées qui se sentent militantes d'une autre façon de vivre et de produire et qui sont prêtes à en témoigner, à partager leurs parcours et leurs savoirs-faire. ASFODEL porte aussi une démarche de développement local (avec un axe « liens culturels ») signifié dans son sigle : ASsociation de Formation et de DEveloppement Local. Toutefois l'association a pour centre l'accompagnement de créateurs d'activités économiques en milieu rural.

Le projet d'ASFODEL a été redéfini récemment avec une implication plus forte du conseil d'administration et une évolution de la formation agricole vers une prise en compte plus globale du rural : une formation modulaire pour des projets à tonalité rurale et pas forcément agricole, des études de faisabilité, des actions d'essaimage, l'inscription dans des programmes européens, l'animation d'un réseau. En aval, l'idée d'accompagner la pérennisation de l'activité et de favoriser la démarche entrepreneuriale a conduit une réflexion sur le montage d'une coopérative d'emploi. L'association s'est investie dans cette démarche par le travail de deux de ses salariés.

Les salariés permanents de l'association sont des militants de cette conception de l'installation. Ils conçoivent leur travail en étant à l'écoute du réseau, du conseil d'administration et en prenant une part active au développement de l'association et de ses orientations. Ils sont autonomes sur l'organisation de leur travail qui est structuré de manière transversale en privilégiant autant que faire se peut la polyvalence.

C'est ainsi que certains d'entre eux ont été attirés par le statut SCOP (ils ont donc fondé la coopérative) qui répond à la fois à la forme collective du travail et à la pérennisation d'un outil de travail. D'autre part, le conseil d'administration craignant le développement de l'association et la croissance des effectifs fait le choix d'externaliser des fonctions et en particulier les études soumises à TVA.

⊙ Association A Petits Pas

créée en 1996, 1 salarié, 1 vacataire, 6 bénévoles actifs, un réseau.

⊙ Structure commerciale

en réflexion.

⊙ SCI créée en 1995, 45 sociétaires.

Implantation : Pas-de-Calais. Pays des 7 vallées.

Activités : formations, développement local, accueil de scolaires et de camps, animations : randonnées en ânes, poterie, pain.

Intentions : Le projet est issu de l'envie d'une ancienne équipe du MRJC, engagée dans différentes associations, de créer un projet d'animation et de développement local. Leurs intentions est de faire vivre un lieu d'accueil et d'animation qui participe à la dynamique locale. Il s'agit de développer l'acquisition de savoir-faire, de favoriser une éducation à l'environnement, de mettre en valeur les atouts du milieu rural, de favoriser la créativité des personnes et les réalisations collectives. La démarche est très progressive, avec en premier lieu l'achat d'une maison qui a pu se réaliser grâce à l'apport financier d'une quarantaine de personnes du réseau et de la famille. Cette somme a été mobilisée dans un délai très court et certaines personnes qui ont participé ont également apporté leur aide bénévole à l'aménagement du lieu. Une SCI a été créée pour la propriété du lieu et une association pour la gestion des activités. Les 6 personnes d'origine (3 couples) mettent le projet « à petits pas » au cœur de leur préoccupation, (même si chacun à des activités professionnelles et militantes extérieures) avec pour intention de créer à plus ou moins long terme leur emploi. C'est une montée en puissance très progressive et prudente tel que le nom de l'association l'indique. La réflexion sur l'emploi est présente depuis le début (96) mais le 1er emploi (sous forme emploi jeune a été créé en 1999) et c'est courant 2001 que se posera, à l'aide d'une étude de faisabilité, la question de créer d'autres emplois. L'équipe de 6 personnes souhaite garder la maîtrise de l'association.

⊙ Association Phloème

créée en 1996, 1 salarié, 9 vacataires, 15 adhérents, un réseau.

⊙ EARL Fol Épi

créée en 1997, 1 exploitant agricole, 1 conjointe collaboratrice.

Implantation : Moselle. Pays des trois frontières.

Activités : productions agricoles : viande, confitures, jus de pomme, gîtes, formations, développement local, accueil de scolaires et de camps, animations.

Intentions : A l'origine c'est à la fois l'histoire d'un couple et celui de leurs désirs respectifs de monter un projet, et à la fois l'histoire d'un groupe de jeunes issus du MRJC dont le couple fait partie. Le projet va s'ancrer sur la ferme de Thierry Thill, dans le village de Zoufftgen, pays des trois frontières en Moselle.

Il s'agit de vivre en créant de l'activité en milieu rural, d'être témoin qu'il est possible de faire de l'agriculture autrement. L'objectif n'est pas de se positionner de manière alternative mais de s'intégrer à un contexte professionnel et local. Ce qu'ils définissent de différent, c'est l'intention d'ouverture, d'être un lieu social, de montrer qu'il est possible de produire autrement (en bio) et d'être en relation (collectivement on peut créer une dynamique locale collective). L'intention fondamentale est d'être acteur économique et politique.

L'agriculture est un support au projet social, mais c'est aussi les racines du projet, le concret qui, à travers le vivant donne forme à l'intention. La démarche a été de mobiliser des personnes autour du projet. Ces personnes ont envie de participer à la création d'un projet mais ne font pas le choix d'en vivre. C'est pour eux un lieu de repère, de ressourcement. Une dynamique prend forme.

Le projet dans sa définition de « plateforme d'initiatives locales » trouve son sens dans le couplage des deux structures, l'association est le lieu d'élaboration des idées et de mise en place d'actions liées à l'animation locale, et la ferme est le lieu de concrétisation économique de la possibilité de « vivre et travailler autrement ». La ferme et la dynamique qui y est associée est le lieu de focalisation des échanges.

Si la ferme peut vivre sans l'association, l'inverse n'est pas vrai. Mais en fait il faut nuancer ce propos, car la ferme n'existerait pas dans sa forme actuelle, elle serait plus « classique » dans le mode d'organisation, même si elle conserverait sa diversification. La présence de l'association est importante pour la ferme car elle apporte une dynamique solidaire sur le projet autant pour l'ouverture sociale que pour les coups de main matériels réguliers ou ponctuels.

L'association ne peut pas vivre sans la ferme car ses activités se déroulent essentiellement sur le lieu, de plus sa raison d'être est le soutien à ce projet solidaire. Toutefois, ces activités ne se limitent pas au projet de Fol Epi, l'association a un rôle de soutien à l'émergence d'autres projets au sein de son collectif ou pour d'autres personnes.

⊙ Association OXALIS

créée en 1992, 4 salariés, 40 adhérents, un réseau informel.

⊙ SCOP OXALIS

créée en 1997, 6 salariés, 10 associés dont 2 personnes morales.

⊙ Coopérative d'emploi

greffée à la SCOP en mai 2001, 4 salariés.

⊙ SCI : en cours de réflexion

Implantation : Savoie – Massif des Bauges

Activités : éducation à l'environnement, actions culturelles et patrimoine, accompagnement de porteurs de projets et formations, agriculture : ânes et confitures, organisation de randonnées, gîtes, accueil de classes et séjours enfants, études, tournage sur bois, coopérative d'emploi

Intentions : Le projet d'origine toujours actuel est de « vivre et travailler autrement » avec au-delà de la création d'emploi, une forte implication locale. Il fallait un statut juridique qui corresponde à l'intention d'agir sur le plan de la dynamique locale avec l'implication de nombreuses personnes sur un territoire (autour d'activités culturelles, d'éducation à l'environnement, d'accompagnement de porteurs de projets économiques) et qui corresponde à l'intention de pérenniser un outil de travail économique et de vendre des biens et des services. Au démarrage, l'organisation s'est constituée par un couplage « association – exploitation agricole ». L'exploitation agricole s'est transformée en SARL-SCOP cinq années plus tard pour être en cohérence avec le travail de nature collective et non pas individuelle. L'association a permis la montée en puissance des activités qui se sont essaimées ou qui ont trouvé leur place au sein de la SCOP.

Les deux structures sont fortement imbriquées car elles répondent au même projet global. C'est la nature des activités ou éventuellement le statut des personnes qui justifient la différenciation des cadres juridiques. Depuis 2001, la SCOP accueille en son sein des porteurs de projet autonomes qui bénéficient d'un statut informel de « salarié-entrepreneur » par le fonctionnement « coopérative d'emploi et d'activités ».

Oxalis est donc organisée autour d'une vaste pluriactivité, à dimension variable, avec des engagements de personnes de nature différente : bénévoles d'association, salariés d'association, salariés de SCOP, associés-salariés, salariés-entrepreneurs, associés non salariés...

Mise en perspectives des points essentiels

A. LES INTENTIONS DU COUPLAGE DE STATUTS, MOTIVATIONS ET FREINS

Une motivation générale : adaptation de moyens à des objectifs

Lorsque des acteurs se réunissent pour un objet commun, ils ont besoin d'un cadre juridique pour donner forme à leur organisation et ils ont besoin de financement pour faire fonctionner leurs activités. Ces deux éléments, cadre juridique et financement, sont déterminants dans les choix de développement. Du statut choisi dépend les conséquences juridiques, sociales et fiscales. La nature du financement, quant à elle influence le choix de la structure mais aussi le jeu des acteurs.

L'association à but non lucratif comme son nom l'indique est faite pour des personnes qui « s'associent », au sens « se mettre ensemble » pour un but qui n'a pas pour intérêt le profit individuel. Dès lors, nous pouvons repérer une des motivations profondes du choix de l'association comme cadre de base d'un projet collectif : L'association permet d'élargir le cercle des acteurs concernés par le projet (voir à ce sujet l'étude réalisée par L'AFIP cf. annexe).

C'est notamment le cas de l'association Contre-Champ qui s'est créée autour d'un Gaec, afin d'élargir le nombre des personnes qui s'investissaient de manière informelle dans les activités de cette société

De plus, la vocation de l'association est suffisamment ouverte pour couvrir d'innombrables initiatives de citoyens. Elle est donc un cadre adapté pour faire vivre des actions que nous pouvons dénommer d'utilité sociale. Nous retiendrons comme définition de ce terme toutes les actions qui touchent l'ensemble de la société par leur caractère social, environnemental ou culturel et qui par la même croisent les différentes politiques publiques.

L'association est un cadre juridique adapté pour recevoir des subventions liées au type d'activités ou lorsque les bénéficiaires de l'action ne sont pas solvables. Avec ce statut souple, la législation semble offrir des moyens adaptés aux acteurs mais en fait, la question du mode de financement reste cruciale. En effet, si une association ne vit que grâce aux subsides de l'Etat mais aussi les collectivités territoriales et l'Europe, elle devient dépendante des pouvoirs publics et risque de perdre son libre-arbitre. Si elle cherche ses propres sources de financement par la vente de biens ou de services, elle entre dans le champ commercial et concurrentiel et dépasse en cela le cadre associatif. Alors, entre la résistance à l'instrumentalisation et le risque de basculer dans une logique entrepreneuriale, la marge de manœuvre des militants-bénévoles des associations est faible (voir à ce sujet l'étude réalisée par Culture et Promotion, cf. annexe).

Poussées par deux logiques complémentaires mais contradictoires : être autonome et être au service d'un collectif de personnes ou de la société, certaines associations font le choix de résoudre le problème en créant deux structures juridiques. Ainsi la motivation principale des acteurs que nous avons rencontrés pour cette étude est de trouver la forme statutaire la mieux adaptée à leurs intentions et aux contraintes légales.

Si les deux structures (associative et commerciale) sont parfois nées en même temps ...

*La Cardabella et la Ferme d'accueil de la Salvetat ;
L'association OXALIS et l'exploitation agricole pré-existante de la SCOP
Rencontres Culturelles à la Thuile et "Chez Maeva" ;
La Reinette Verte et Perche Activités;
Les Amis du Domaine St Laurent et Gaec du Domaine St Laurent ;*

... C'est parfois l'évolution de la situation qui a entraîné ce montage juridique

*Asfodel et Pollen;
Les Amis du Café lecture et SEC Les Augustes;
Phloème et la Ferme du Fol Épi ;
Champs Libres et Contre-Champs.
À Petits Pas ;*

Des obligations financières ou fiscales

Au-delà de cette motivation globale nous repérons d'autres origines au couplage. Ainsi l'histoire du café-lecture est assez éloquent :

Leur projet culturel mobilise des personnes au sein d'une association pour la promotion de l'écrit, le café a été choisi comme lieu support à ses activités, celui-ci étant dans la tradition culturelle française le lieu le plus ouvert et accessible à tous. Mais la vente au bar engendre de fait une activité commerciale. Celle-ci est souhaitable car elle répond à l'objectif d'auto-financement qui garantit l'indépendance du projet social associatif. La vente de produits courants et concurrentiels type bar impose la fiscalisation de l'activité. L'idée première est de créer deux associations, l'une fiscalisée [AGACE] s'occupant de la gestion de l'activité, et l'autre [amis du café lecture] étant porteuse de la dynamique générale. L'intention des acteurs est d'opérer une séparation entre activité commerciale et activité culturelle car ils estiment que ce sont deux notions qui cohabitent mal. Puis le besoin d'investissements (aménagement du lieu) va les contraindre à contracter un prêt. Leur banque leur demande d'adopter une démarche entrepreneuriale pour la valorisation du bail et la pérennisation de l'activité. Face à cette réalité incontournable, une SARL [Les Augustes] est créée. Les statuts font mention de clauses spéciales pour conserver l'idée de non lucrativité. Trois structures vont finalement cohabiter car l'association AGACE va se transformer en association « d'actionnariat collectif ».

Maéva s'est confrontée à une démarche identique avec cette nécessité de séparer le « commercial » de « l'associatif ». Cela entraîne un mode de fonctionnement qui n'est pas simple à gérer au quotidien car il est difficile de demander aux adhérents qui viennent écouter un concert de faire deux chèques distincts, l'un pour le concert et l'autre pour les consommations et la restauration.

Pour des raisons d'aide à l'emploi, il est judicieux pour la plupart des associations de garder des salariés en son sein, tandis que pour des raisons fiscales il est préférable que certaines activités soient hors du statut associatif.

Des statuts multiples pour des activités multiples

Au-delà des obligations financières ou fiscales, le choix d'un couplage répond à d'autres critères de la part des acteurs, ainsi, celui de la multiplicité des activités, comme au Domaine St Laurent, à Oxalis, à Contre-Champ ou à A petits pas. La pluriactivité est une nécessité pour la survie d'une grande partie des projets. Elle correspond à une vision de l'activité humaine qui ne découpe pas l'économie de la vie sociale ou culturelle. Le couplage permet de conserver cette diversité sans se détacher de la synergie globale. En effet, la pluriactivité n'est pas une juxtaposition d'actions, mais un mode de fonctionnement interactif qui répond à un projet global d'accueil et de respect de l'environnement. Dans le couplage, les activités sont réparties entre l'une ou l'autre des structures selon leur spécificité.

Par exemple, la formation à l'agriculture bio-dynamique est de nature associative et la production agricole est dans le GAEC du domaine St Laurent.

À Oxalis, les actions de mise en réseau d'acteurs et de réflexion sur l'éducation à l'environnement sont associatives et l'accueil de scolaires est dans la SCOP.

Le GAEC Champ Libre qui a pratiqué de manière informelle de l'accueil et de la formation sur les différentes fermes a créé une association pour mieux développer l'outil culturel.

Face à la diversité de leurs activités, A petits pas s'interroge sur la nécessité de multiplier également les statuts.

Des objectifs différenciés et complémentaires

Une autre raison qui justifie le couplage est la différenciation d'objectifs.

Par exemple Asfodel a une vocation d'organisme de formation et d'accompagnement de créateurs d'activités en milieu rural, avec un objectif sous-jacent de participation au développement local. De ce travail est né un nouvel objectif opérationnel, celui d'héberger juridiquement des activités

pour que les personnes puissent tester leur projet. Une nouvelle structure adaptée à ce besoin (la coopérative d'emploi, Pollen) était nécessaire.

À Perche activités, chaque structure a un objectif relié à l'intention d'un créateur, avec à chaque fois le choix d'un statut différent, l'association Reinette verte quant à elle est le lieu de relation entre les différents projets ; elle a elle-même ses propres objectifs (associer les habitants à la fabrication du jus de pomme pour créer des liens sociaux autour d'une activité conviviale).

Un souhait d'ouverture et de mobilisation de nombreux acteurs

Dans une démarche inverse au premier cas de figure où l'activité commerciale est un support à l'autofinancement de l'association, le couplage naît d'une volonté de développer des activités économiques dont le but n'est pas le profit personnel. L'intention de ces acteurs est avant tout de s'engager sur leur territoire et de pérenniser des emplois, dans une combinaison entre projet de vie – projet professionnel – projet social local. Cette combinaison est le moteur de ces emplois créés au sein d'une structure commerciale. À l'origine, une démarche initiée par une ou plusieurs personnes mobilise d'autres acteurs qui ont le désir de soutenir l'action plus globale, celle de revitalisation de territoires ruraux, par exemple. Ils se regroupent en association. Les structures sont dans une proximité d'action quotidienne.

La motivation énoncée par Phloème, La Cardabella, Oxalis, Contre champ est celle de l'ouverture du projet pour qu'il se développe le plus largement possible, une motivation de base pour chacune des structures.

Ainsi Alain Desjardins s'est installé sur le plateau du Larzac dans un contexte de lutte contre l'extension du camp militaire et la reconquête des terres pour les paysans. Il a pensé sa ferme comme un lieu d'accueil culturel. Des amis et des personnes locales sont venus l'aider et ont constitué l'association la Cardabella. C'est l'action conjuguée des deux structures (l'entreprise individuelle agricole et l'association) qui a permis la mise en place et le développement des activités de production et d'accueil.

C'est aussi l'histoire d'un couple, Thierry et Nathalie, en Lorraine qui désireux de reprendre la ferme familiale en l'ouvrant aux questions environnementales avec le souci de témoigner d'une nouvelle façon de produire et de valoriser les ressources locales a entraîné dans son sillon d'autres personnes. Celle-ci adhèrent à cet objectif de maintenir un tissu social et de favoriser la découverte du milieu rural par l'éducation à l'environnement sur la base concrète d'une ferme. Leurs actions bénévoles peuvent ainsi s'exercer au sein de l'association Phloème.

De même l'association Oxalis a réuni des personnes pour contribuer au développement d'activités économiques sur un massif montagneux, ces activités génèrent une dynamique locale. Celles qui sont issues de la volonté des fondateurs se développent au sein d'une SCOP, l'association continue à soutenir d'autres porteurs de projet et à initier d'autres actions. Une coopérative d'emploi réunit ceux qui ont envie de s'associer et de mutualiser des moyens.

Les intentions des agriculteurs du GAEC de Champ libre sont similaires, c'est à la fois vivre de leur activité et favoriser l'installation d'autres personnes dans une région désertifiée. Une dynamique de solidarité s'est naturellement mise en place avec le passage de nombreuses personnes venues donner un coup de main et qui ont créé leur propre activité. Ce foisonnement d'initiatives a engendré une émulation de la vie sociale et culturelle locale formalisée maintenant avec l'association Contre champ qui organise des animations culturelles et de l'accueil pédagogique.

Ce mode d'organisation contribue à créer des synergies entre les acteurs d'un territoire comme avec Asfodel en Ardèche, Perche activités sur le parc naturel du Perche, A petits pas dans le Pas-de-Calais, Fol Épi en Lorraine. Dans un phénomène de moindre envergure, c'est aussi pour ne pas réduire son intention d'apporter une culture de qualité en milieu rural à une dimension individuelle mais de mobiliser d'autres acteurs de son territoire que Maéva a constitué une association.

Quand les salariés de l'association sont partis prenant du projet à deux titres, celui d'un engagement associatif et celui de la création de leur auto-emploi, ils ont besoin d'externaliser leurs activités pour les conduire en toute autonomie.

Ceci a été le cas à la création de la scop Oxalis et au cours de la réflexion de la création de la coopérative d'emploi Pollen.

Dans tous ces exemples, l'association est le lieu de mobilisation de bénévoles-militants qui donnent la dimension sociale et la dynamique locale attendue.

C'est clairement le cas d'Asfodel qui mobilise autour de sa formation un réseau d'entrepreneurs appelé « tuteurs » qui apportent aux stagiaires un précieux capital d'expériences. Si Asfodel s'était transformée en scop, elle aurait perdu l'implication de ces personnes, d'où la création d'une structure annexe.

Développement et vie démocratique

Du fait de la diversité des initiatives et de l'ouverture souhaitée, les structures doivent faire face à une croissance qui peut être préjudiciable au mode de fonctionnement démocratique et consensuel de la plupart de ces organisations. Créer deux structures permet **d'essaimer les activités et de répartir les pôles décisionnels.**

C'est avec ce choix conscient que l'association Oxalis a créé la SCOP. Les salariés, créateurs de leur propre emploi peuvent prendre les décisions les concernant tandis que le conseil d'administration de l'association a un rôle différencié sur les orientations.

Le conseil d'administration d'Asfodel par crainte d'une augmentation exponentielle du nombre de salariés a préféré externaliser la fonction « coopérative d'emploi » même si celle-ci s'inscrit dans la continuité de l'accompagnement de projet qui constitue la mission de l'association.

En guise de conclusion

L'intérêt sous jacent à la création d'un statut associatif est celle de l'octroi éventuel de financements publics directs ou indirects et celle d'une fiscalité avantageuse, mais ce ne sont pas ces critères qui vont conditionner ce type de montage, car les contraintes du couplage ne justifient pas les avantages énoncés.

Il s'agit, soit de ne pas prendre le risque d'instrumentaliser l'association et donc de **dégager de l'autofinancement** grâce à l'action conjointe d'une structure commerciale, soit de **vivre principalement de l'activité économique sans se fermer aux possibilités de subventions et à l'ouverture que justifie la nature des activités ou du projet global.**

Pour autant ce type de montage est particulièrement complexe. Il requiert une bonne connaissance des statuts juridiques et une clairvoyance sur le projet global qui en fait est rarement accessible à tous. La complexité fait souvent peur et est difficile à maîtriser, elle engendre un surcroît de travail de gestion.

C'est en fait principalement avec un souci d'éthique et de transparence que les acteurs mettent en place un schéma compliqué, ce qui peut sembler paradoxal car c'est une organisation peu lisible et parfois confuse. Toutefois si ces acteurs n'utilisaient que le statut associatif pour une souplesse optimale, ils seraient rapidement limités au regard de la législation. Une situation incompatible avec la cohérence d'un projet ouvert sur le développement.

Il n'y a **pas de motivation unique mais des buts croisés.** Une conjonction de facteurs et l'adaptation de moyens aux objectifs vont contribuer à la complexité du montage juridique. Il s'agit avant tout de **dépasser la seule dimension économique** pour une vision plus globale.

Faire le choix **de différencier des statuts est lié à des contraintes extérieures** (fiscalité, relations bancaires, relations commerciales, concurrence, subventions publiques...) mais elle est également souhaitée par les acteurs eux-mêmes, soit dans l'intention de garder une certaine souplesse de fonctionnement, soit pour **faire cohabiter des activités très diversifiées ou encore pour pérenniser un outil de travail** dans les meilleures conditions.

Mais la **réalité est celle d'un non-choix car il n'existe pas de statut qui englobe tout**, c'est-à-dire qui soit reconnu par les pouvoirs publics pour les aspects "utilité sociale" (avec l'éventuelle obtention d'aides spécifiques et avec une fiscalité adaptée) et dont les activités puissent se placer sur le marché concurrentiel

B. RÔLES ET FONCTIONS DE CHAQUE STRUCTURE

Dans le terme de couplage, il y a la dimension du couple, et comme dans une situation relationnelle, un couple n'est pas seulement constitué de deux entités distinctes qui se côtoient mais de trois entités. Il faut en effet ajouter une dimension plus subtile qui est celle du lien entre les deux parties. La complexité du couplage est constitutive de l'imbrication des structures. Inhérente au montage d'un projet collectif, pour autant les acteurs ne la recherchent pas. La complexité n'est pas établie au départ, elle est liée à l'évolution des activités, des personnes et des structures ... Elle porte également l'histoire de l'organisation et est donc porteuse de sens.

Distinction des rôles

- L'association porte le projet social, culturel ou environnemental.
- La société commerciale offre l'ancrage économique.
- La **relation entre les deux est la nature même du projet global** qu'il soit porté par une personne charismatique (souvent le fondateur qui maîtrise la complexité et qui a une vision globale du projet) ou qu'il soit porté par un collectif de personnes (quel que soit leur statut : salarié, bénévole, militant, donateur pour l'une ou l'autre des structures).

Nous avons repéré trois types de projet global qui relève de la relation « couple ». Cette « typologie » est issue des objectifs généraux qui sont à l'origine de la création des structures étudiées. Bien entendu ces objectifs sont « cumulables ».

- Une dynamique de territoire : il s'agit des projets dont les acteurs ont pour intention de participer au développement local, culturel et économique de leur territoire. Leurs actions favorisent des liens sociaux ou impulsent des créations d'activités économiques.

Asfodel, Perche, Maéva, Contrechamp, Cardabella, Oxalis.

- Une alliance de projets de vie et de projets professionnels : il s'agit des projets qui ont pour base des acteurs dont l'intention est de créer leur emploi et de développer de l'activité économique à but social au sein de leur lieu de vie.

Oxalis, A Petits Pas, Fol Épi, Perche

- Une application d'idéaux : il s'agit des projets qui œuvrent dans le champ de l'utilité sociale, ce sont des actions qui peuvent être de nature plus :

... culturelle,

Café Lecture, Cardabella, Maéva.

... environnementale,

Cardabella, Domaine St Laurent, Oxalis, Champs libres, Fol Épi,

... ou sociale

Asfodel, Café Lecture, Oxalis, A Petits Pas, Champs Libre, Perche

Au-delà du double statut, certains projets ont des liens de partenariats avec d'autres structures qu'il est important de mentionner car elles agissent à différents niveaux.

Synthèse sous forme de tableau

Structures	Projet global	Rôle de l'association	Rôle de la structure commerciale	Liens avec des réseaux	Gestion du patrimoine
Asfodel Pollen	Accompagnement de création d'activités économiques en milieu rural. Participation à une dynamique territoriale.	Lieu de formation et de développement local. Essaimage. Mobilisation d'un réseau d'acteurs ruraux.	<i>Coopérative d'emploi</i> : Hébergement et lieu de test pour les activités de porteurs de projet, mutualisation d'un outil juridique et économique. Externalisation des actions d'études (fiscalisables) de l'association. Support à la consolidation d'activités économiques.	Peuple et Culture. COPEA (Fédération Nationale des Coopératives d'Emploi et d'Activités)	
Les amis du café lecture Les Augustes	Promotion de l'écrit sous toutes ces formes.	Animation autour de l'écriture et de la lecture au sein d'un café. Accueil des auteurs, réalisation du bulletin de liaison.	<i>SARL</i> Gestion économique du café : service au bar.	Une cigale ¹⁸ Réseau national des Cafés Lecture	L'ass. CREFAD ¹⁹ , initiateur du projet détient 50% du capital de la SARL. L'ass. AGACE, collectif de personnes actionnaires de la SARL.
Cardabella La ferme de la Salvetat	Créer un lieu d'accueil permettant l'éducation à l'environnement, les débats locaux, les activités culturelles ... C'est un lieu où l'humain est pris en compte dans sa totalité.	Rénovation de la ferme. Accueil de classe : chantier, éducation à l'environnement. Activités culturelles : organisation de concerts ...	<i>EARL</i> Gestion de l'accueil et de la production agricole	Accueil Paysan Peuple et Culture.	SCTL ²⁰
Contre champs Champs libre	Construire à plusieurs une nouvelle ruralité : Développement culturel et ouverture» <i>être un îlot de culture pour demain</i> »	Animation enfant Animation théâtre Soirées culturelles Accueil pédagogique Formation	<i>GAEC</i> Productions agricoles biodynamiques : Légumes, poules pondeuses, miel, vaches allaitantes	Réseau REPAS ²¹	Réflexion sur le portage collectif du bâti = SCI ?

¹⁸CIGALE = Club d'Investissement pour la Gestion Alternative et Locale de l'Épargne¹⁹CREFAD = Centre de Recherche, d'Études et de Formation à l'Animation et au Développement²⁰SCTL = Société Civile des Terres du Larzac²¹REPAS = Réseau d'échange de pratiques alternatives et solidaires²²MRJC = Mouvement Rural Jeunesse Chrétienne

Structures	Projet global	Rôle de l'association	Rôle de la structure commerciale	Liens avec des réseaux	Gestion du patrimoine
Phloème Fol Épi	Projet politique : "Faire de l'agriculture autrement". Faire découvrir le milieu rural. S'inscrire dans une dynamique de développement local. Vivre en milieu rural par la création d'activité. Maintenir un tissu social. Valoriser le coin Préserver et éduquer à l'environnement.	Lieu social ouvert à une dynamique locale collective. Soutien à des projets de vie.	<i>Exploitation agricole</i> Support au projet social en lui offrant un ancrage concret de production.	MRJC ²²	
Rencontres culturelles Chez Maéva	Rendre la culture accessible à tous, et en particulier au monde rural. Créer un lieu d'animation et de rencontres pour que différents publics se côtoient.	Organisation de soirées et d'évènements culturels. Mobilisation de personnes bénévoles. Nécessité d'une reconnaissance locale (relais de comité des fêtes)	<i>Entreprise individuelle</i> Financement des activités culturelles par la restauration. Consolidation un emploi. Séparation des aspects culturels et des aspects commerciaux.		
Oxalis	Vivre et travailler en milieu rural dans une alternative à l'économie de marché. Participer à une dynamique locale par des activités économiques qui ont du sens pour les personnes.	Soutien à des projets de création d'activités économiques en milieu rural. Promotion de l'éducation à l'environnement. Organisation d'évènements festifs et culturels.	<i>SCOP et coopérative d'emploi</i> Création et pérennisation d'emplois et d'outil de travail. Support concret au projet global avec des activités de production agricole et artisanale, des prestations touristiques, d'éducation à l'environnement, et de recherche-action.	Peuple et Culture. École et Nature REPAS Union Régionale des SCOP COPEA (Fédération Nationale des Coopératives d'emploi et d'activités)	SCI en réflexion.
Reinette Verte Perche	Faire vivre une dynamique locale par des activités économiques qui ont du sens pour les personnes. Rechercher une alternative à l'économie de marché. Soutenir les initiatives qui contribuent au renforcement de la cohésion sociale et à la création d'emplois (y compris dans des pays en voie de développement).	Fabrication de jus de pomme pour associer des habitants à une activité conviviale créatrice de liens sociaux. Soutien de projets liés à une dynamique locale. Mise en synergie de différents acteurs.	<i>SARL</i> Création et pérennisation des emplois Pérennisation l'outil de travail Support au développement de projet technique industriel et de technologies appropriées Jus de fruit	Foisonnement d'initiatives (mutualisation de moyens + synergie entre les acteurs) : Ass. Danse et rêve SARL DSP en lien avec la SARL Perche sur des projets de coopération internationale. CREER : société à capital risque pour le financement de projets. SARL STT : commercialisation, siège social.	

Structures	Projet global	Rôle de l'association	Rôle de la structure commerciale	Liens avec des réseaux	Gestion du patrimoine
À Petits Pas	Volonté de créer des espaces de créativité, de respect de l'environnement, de solidarité, de lutte contre l'exclusion, ... "Pour une Alternative Solidaire". Développement local durable. Faire vivre des valeurs dans un projet prof. en milieu rural. Contribuer au développement de la formation humaine, culturelle et professionnelle.	Activités en faveur d'un public non solvable. Création un lieu d'accueil et d'animation rurale. Dossiers de financements publics facilités. Création de postes avec des aides à l'emploi.	Assurer le développement en sortant du bénévolat Pérenniser l'outil de travail Créer et pérenniser des emplois Élargir le public	MRJC AFIP	SCI
Domaine St Laurent	Promotion de la biodynamie. Création d'un lieu où l'homme est considéré à la fois comme un acteur culturel, économique et social.	Garant idéologique du projet = présent au sein de toutes les autres structures. Accueil de groupe, de classe, journée portes ouvertes Réalisation de la lettre d'info	GAEC Production agricole biodynamique. Base culturelle des autres activités : vente directe, production agricole, forestière et transformation	Fondation P. Coroze : permet la rénovation d'une grande demeure pour l'accueil de groupe - Résidents sur le domaine. Fort réseau dans la biodynamie	SCI du domaine St Laurent permet de gérer le patrimoine du domaine

De l'importance du fonctionnement dans le couplage

Certains modes de fonctionnement vont favoriser la réussite du projet par un couplage opérant ou au contraire le complexifier et le brouiller. On peut repérer l'importance de :

La non-confusion des activités entre les deux structures pour que les partenaires, les adhérents ou les clients sachent clairement à qui ils s'adressent. Les frontières doivent être bien délimitées.

Par exemple, l'accueil de classes qui se pratique sur la ferme de Fol Épi avec une animation organisée par les bénévoles (y compris la présence de Thierry, à la fois chef d'exploitation et bénévole de l'association) de Phloème est une activité de l'association qui « loue » les lieux.

La différence des noms, la plupart des structures ont distingué les deux appellations, mais certaines ont cependant montré les liens :

- « GAEC St Laurent, les Amis du domaine St Laurent et la SCI du domaine St Laurent » ;
- « Champ libre et Contre champ ».
- Oxalis désigne à la fois l'association et la SCOP ce qui fait l'objet de débats récurrents au sein de l'association. Ce choix est lié à l'évolution du projet, la SCOP a été le prolongement d'un couplage d'origine différent (association + exploitation agricole), elle s'est créée par la reprise des activités de type commercial qui pré-existaient dans l'exploitation agricole et celles qui avaient émergé au sein de l'association. Garder le même nom évitait une coupure de l'image extérieure. Par exemple les gens connaissent les randonnées en ânes d'Oxalis, peu importe pour eux le montage juridique. En changeant de nom, il fallait recommencer un travail de communication. C'était aussi une façon de marquer l'importance d'un même projet global incarné dans deux structures. L'inconvénient majeur de ce choix est à l'inverse l'aspect fusionnel des deux structures qui peut freiner l'investissement de bénévoles et le manque de lisibilité pour les partenaires institutionnels, qui sont plus attachés à la forme qu'au fond.

La mise en place de conventions entre les structures favorise une clarification interne. Elles obligent à nommer qui fait quoi et à établir les facturations en cohérence avec le porteur de l'action. C'est un élément qui rassure les partenaires financiers et qui fait la preuve de la non-confusion des actions, des financements et du travail. C'est un outil indispensable lorsqu'il y a des croisements d'activités.

L'établissement de comptabilités distinctes, qui est le cas naturellement de toutes les structures et qui montre bien que le couplage n'est pas synonyme de « fusion », ni de « confusion ».

La participation de l'association au capital de la société commerciale (quand c'est possible : entreprises collectives) formalise des liens juridiques et apporte la garantie que le projet ne sera pas scindé. La présence de l'association dans les instances décisionnelles de la structure commerciale assure la cohérence et l'éthique. Quand il n'y a pas cette possibilité, ce sont des personnes de l'association qui sont représentées dans la structure commerciale et vice-versa.

Les responsables identifiés ne sont pas les mêmes pour représenter l'association et la structure commerciale, même si dans la réalité c'est une personnalité forte qui porte le couplage et qui est repérée par les partenaires extérieures ou même si le projet est géré par un groupe organisé de manière collégiale. Il est important de différencier les rôles des personnes et le représentant (directeur, président)

L'information interne lorsqu'elle existe par le biais d'un petit journal qui circule chez tous les membres ...

comme au Domaine St Laurent, au café lecture, à Asfodel, à la Cardabella, à Contre-champ ou à Oxalis

... outre l'apport d'informations, favorise les liens entre les personnes et entre les activités.

La mise en commun des lieux facilite les connexions entre les activités et les personnes. Par la mutualisation des locaux, chaque structure bénéficie d'économies d'échelle. Mais certaines font le choix de lieux différents pour distinguer les fonctions [Asfodel] ou par manque de place [A petits pas].

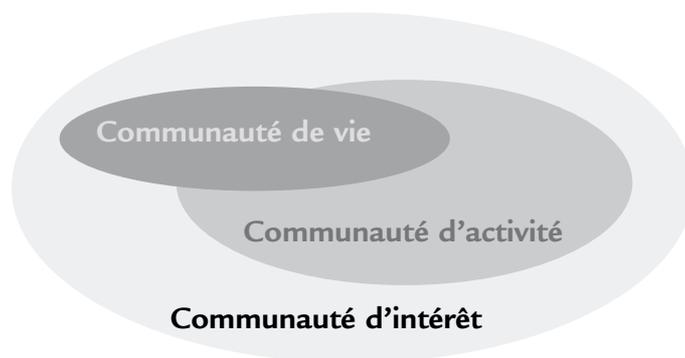
Ces structures sont fortement impliquées localement. Pour éviter l'enclavement et gérer au mieux la complexité, **elles sont adossées à des réseaux nationaux** (ces éléments sont précisés dans le tableau de synthèse de la partie B°) p 17). Ceci est très significatif du besoin d'être relié à d'autres expériences et d'avoir accès à de l'information. Les réseaux concernés sont de deux ordres :

- Des réseaux associatifs d'éducation populaire (le réseau PEC, mais aussi l'AFIP, le MRJC...)
- Des réseaux appartenant plus au domaine de l'entreprise ou de l'économie sociale (Mouvement des scops, syndicalismes, organisations professionnelles)

Il est remarquable de voir que ce croisement de réseaux et d'intérêts se fait au travers de ces situations de couplage.

Les différents cercles d'investissement dans le projet global

Lieu de vie, lieu d'intérêt ou lieu d'activité forme des cercles que nous appellerons "communauté" de vie, d'intérêt ou d'activité ... la figure ci-dessous représente l'imbrication de ces différents niveaux. Cette imbrication n'est pas fixe. Certains projets, ne constituant pas un lieu de vie, ne connaissent pas de communauté de vie, mais cela peut correspondre au partage d'un mode de vie, d'une relation au pouvoir, au travail, à l'argent ... Néanmoins c'est au cœur de cette dernière que l'on retrouve les fondateurs ou les personnes motrices du projet.



Ces différents cercles sont assez mouvants : la communauté de vie rassemble les personnes qui vivent sur le lieu, mais n'y travaillent pas forcément. De plus, ces communautés restent très ouvertes et des personnes extérieures peuvent rentrer dans ces différents niveaux. Par exemple :

- En devenant bénévoles de l'association, une personne marque très clairement son intérêt pour le projet et rentre dans le 1^o cercle
- Un salarié rentre dans la communauté d'activité. Il le fait rarement par simple démarche salariale, mais cela correspond souvent à l'adhésion au projet global et/ou à la réalisation d'un projet personnel dans ce cadre (démarche d'auto-emploi)
- Des personnes peuvent ainsi intégrer la communauté de vie en rentrant par cette dernière voie ou par exemple en partageant une vie de famille avec un des membres du projet.

La structuration du collectif et les fonctions à assumer

Les collectifs, en situation de couplage, que nous avons rencontré se mobilisent autour d'un projet global. Ils rentrent alors dans un long processus de mise en place de ce projet. Cette dynamique nous l'avons vu part souvent d'une initiative associative. Pourtant plusieurs questions se posent tout au long de ce processus. Ils doivent nécessairement assumer des fonctions qui vont de pair avec le développement du projet.

Ces fonctions peuvent être assumés, dans un premier temps, de manière assez informelle en fonction des compétences et de l'investissement de chacun. Avec le développement du projet, il est de plus en plus essentiel de formaliser ces tâches ainsi que leurs attributions. Aussi, avec la nécessaire structuration juridique, dont nous avons vu les moteurs précédemment, ces tâches sont formellement réparties entre les structures juridiques. Un des aspects positifs de cette structuration est qu'elle pousse à la fois les personnes et les structures dans une professionnalisation des activités. Néanmoins, la répartition formelle entre les structures cache une réalité bien plus complexe. En effet, les différents niveaux de communauté restent des lieux de vie et les forces motrices du projet. Elles ne correspondent que partiellement à la structuration juridique mise en place. Aussi, un équilibre s'établit dans une interaction forte entre les communautés et les structures juridiques qui sont le cœur du processus de décision au sein du collectif (voir schéma ci-contre).

Ainsi, d'une part, les acteurs s'organisent d'une manière visible et formelle correspondant à la structuration juridique qu'ils mettent en place et sur laquelle ils communiquent, d'autre part, les personnes assument ces fonctions en lien avec soit leurs compétences soit leurs implications dans les différents niveaux de communauté. Cela peut aller en totale opposition avec la logique de structuration juridique formelle.

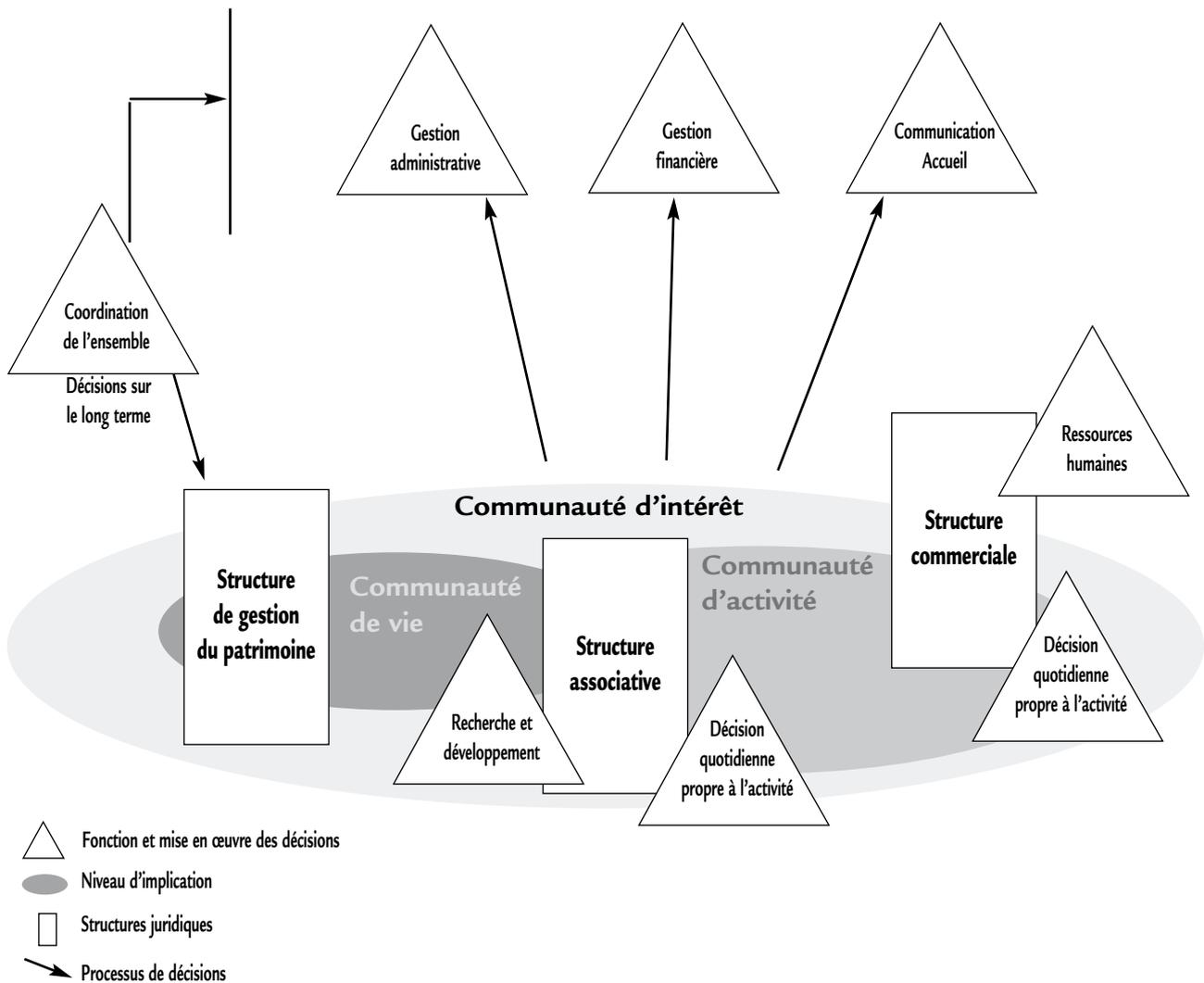
Par exemple, un salarié associatif peut se voir confier la gestion financière car il est présent sur le lieu de vie en permanence et parce qu'il a une compétence technique en ce domaine. Il peut aussi prendre en charge des décisions qui appartiendraient aux bénévoles, dans le schéma classique de l'association (démarche d'auto-emploi).

Il est intéressant de compléter cette analyse de la répartition des fonctions au sein du collectif par une analyse des lieux et des modes de décision :

- Décisions quotidiennes relatives à une activité : prises généralement par le salarié ou le bénévole qui est moteur de cette activité,
- Décisions d'orientations générales du projet : assumées par le collectif d'intérêt.

Les fonctions

- De gestion administrative
- De comptabilité et de gestion financière
- De "recherche et développement" souvent assumées par l'association
- D'accès et de gestion du patrimoine (bâti et/ou foncier)
- De gestion de ressources humaines
- D'accueil courant (téléphonique, courrier ...)
- De communication (lettre interne, plaquette de présentation du projet global)
- De coordination et d'organisation des différentes activités
- De prises de décision sur le long terme (décision d'orientation)
- De prises de décision au quotidien (achat courant, horaire de travail, programme...)
- Liées à l'une des activités du collectif (production manuelle ou intellectuelle)



Ce schéma est quelque peu réducteur mais il montre bien la complexité et la répartition des processus de décision. On a souvent plusieurs associations, voir entreprises, qui sont liées aux différents cercles et qui oeuvrent au projet global.

La distinction des rôles favorise la compréhension immédiate d'un système complexe. Avec une lecture rapide du couplage, il pourrait être perçu que l'association a le rôle « utilité sociale » et la structure commerciale le rôle « économique ». Mais en fait les modes de fonctionnement entretiennent à la fois cette distinction tout en introduisant une approche qui englobe tout.

La structuration visible ne représente qu'une part de la réalité car les différents processus d'organisation sont invisibles. Ils appartiennent aux jeux des acteurs

Un élément annexe important repéré est l'adossement de ces structures à des réseaux nationaux ou leurs nombreux partenariats qui leur permet d'être reliés, et d'appréhender la complexité dans une vision globale.

C. LES ACTEURS

Un cadre statutaire ne définit pas un projet, il le délimite. Il le relie au système économique. Ce sont les acteurs qui donnent du sens. Dans le cas du couplage de statuts juridiques, les personnes ont un rôle prépondérant. En effet, le couplage est le fait d'une multiplicité de critères, d'activités et de directions impulsés par les personnes. Il est né de leurs désirs de mettre en commun des moyens pour la réalisation de leurs objectifs.

Les liens entre les personnes donnent du sens à l'action

- La force du projet repose sur les liens entre les personnes (amicaux, de proximité de territoire, de militantisme) dont les expériences communes et les synergies vont au-delà de la question des statuts. Ces liens vont influencer fortement le projet.
- L'intention de construire un projet d'auto-emploi pour « vivre et travailler autrement » trouve sa source dans des réseaux d'éducation populaire (MRJC, scoutisme) où les personnes se sont rencontrées et ont eu pour désir d'être acteur de leur vie. Leur cohésion est forte car ils ont une pratique du travail d'équipe qui dépasse la notion de statut.

C'est particulièrement le cas à l'origine d'Oxalis et c'est fortement la situation de l'association A petits pas et Phloème. Ces associations sont constituées d'anciens permanents du MRJC. Ils ont réfléchi à un projet d'installation en milieu rural dans la continuité de leur militantisme du développement local. C'est le moteur de leur action. L'association est constituée par l'ensemble des personnes en présence puisque tous sont concernés par le projet global et elle permet l'ouverture à d'autres membres. Mais l'action va ensuite prendre plusieurs formes selon le degré d'engagement souhaité par chacun.

Ainsi, en Lorraine, Thierry et sa femme Nathalie (Fol Epi) ont eu envie de franchir le pas de l'installation et ont investi pour reprendre la ferme familiale, ils ont des statuts plus ou moins précaires, Philippe a rejoint l'idée de créer son propre emploi au sein du projet global, mais il ne s'est pas engagé financièrement, il a choisi un statut de salarié de l'association. Les autres membres du groupe sont solidaires par leur implication bénévole.

L'équipe du Pas-de-calais (A Petits Pas) est constituée de six personnes qui ont le désir à terme de créer leur emploi au fur et à mesure du développement de leur projet, ils ont commencé par acquérir un lieu d'accueil. Autour d'eux se mobilise un réseau important, certains sont membres de l'association, d'autres (45 personnes) ont investi financièrement pour l'achat du bâtiment. Une SCI a été constituée. Cette mobilisation est certes un atout financier mais aussi un soutien humain non négligeable. Les personnes se sentent engagées non seulement vis-à-vis des cinq autres mais aussi vis-à-vis de tous ceux qui ont contribué à la réalisation du projet et qui en attendent des résultats concrets.

- Les réseaux sont des atouts appréciables pour créer des projets atypiques. Entre liens amicaux et liens de proximité, la nuance est faible pour certaines structures :

Dans le Perche, c'est l'histoire d'amis et de militants d'associations diverses qui donne la force à cette synergie qu'ils ont voulu faire perdurer sur leur territoire. Sans cela, chacun aurait créé son activité individuellement avec sans doute beaucoup d'isolement ; les conditions de création de leur emploi étant alors plus précaires.

Pour Maéva c'est le réseau amical local qui donne la dimension collective à l'intention d'organiser des soirées culturelles dans un petit village de montagne. Le fait que Maéva ait monté une structure commerciale individuelle ne démobilise pas pour autant les personnes de l'association qui sont prêtes à soutenir ce projet rural.

- Ce sont bien souvent les liens territoriaux qui créent la dynamique, d'autant que nous évoquons des structures qui ont pour objectif de participer au développement de leur territoire.

Asfodel s'est implantée en Drôme-Ardèche au cœur de son réseau d'exploitants ruraux qui est à l'initiative d'une action de formation atypique de soutien à des projets. Salariés, entrepreneurs installés ou en devenir œuvrent pour contribuer à une nouvelle façon de vivre et de produire.

Sur le plateau du Larzac, la lutte non violente a mobilisé des personnes prêtes à militer pour la construction de lieux d'accueil et des lieux de débats sur les enjeux de société, des lieux ancrés dans une réalité de production autonome. Cette dynamique locale a amené des personnes d'autres horizons et s'est structurée sous forme associative.

Contre champ existe parce que des liens informels n'ont pas cessé d'exister sur la ferme de Philippe et Hilly puis sur le GAEC qu'ils ont contribué à créer. C'est cette dynamique d'accueil et de solidarité qui draine de nombreuses personnes et qui revitalise une région fortement désertifiée.

- Ce sont aussi des liens qui se formalisent autour de sujets communs.

C'est l'aventure du Domaine St Laurent où tout a commencé avec une équipe de professionnels du secteur agricole qui pratiquaient la biodynamie. Leur intention en se regroupant est d'expérimenter leurs recherches sur un lieu de production, de transmettre leurs idées par le biais de formation et d'accueillir un large public.

Le café-lecture est né d'une dynamique associative dont le projet culturel est de promouvoir l'écrit. Se retrouvent dans un lieu convivial les passionnés de lecture et d'écriture.

Le statut des personnes à l'intérieur des structures influence-t-il l'implication dans le projet ?

Les acteurs qui nous concernent ne sont pas formalistes et de ce fait peuvent a priori œuvrer dans l'une ou l'autre des structures dans des statuts divers sans que cela nuise à leur engagement militant.

Dans tous les exemples cités, les personnes de la structure commerciale sont aussi impliquées dans l'association, mais l'association compte des membres qui ne sont pas dans la structure commerciale.

Toutefois, dans certaines structures, le statut social permet de différencier les fonctions ou la nature de l'engagement personnel.

L'équipe d'A petits pas a délibérément séparé les membres donateurs (SCI) et les membres actifs (conseil d'administration de l'association). Certaines personnes sont les deux à la fois. Le noyau de six a gardé le pouvoir tant dans la SCI (ils sont majoritaires) que dans l'association où ils sont membres du bureau. Le pouvoir de décision appartient de ce fait à ceux qui travaillent (bénévoles ou salariés) au quotidien sur les activités.

Ce n'est pas le cas à l'origine du projet du domaine St Laurent. Une SCI a été créée pour acquérir le domaine (90 personnes ont apporté leur soutien). Ils ont reçu de fait les informations issues de l'association. Cette situation a perduré pendant cinq ans. Devenus trop problématique pour l'association, ils ont choisi de clarifier cela en se retirant de l'association afin de laisser la place à d'autres.

On retrouve ce rapport décideur / producteur à Oxalis, à A petits pas, à Fol Épi. Les salariés et les bénévoles actifs de l'association ou de la structure commerciale sont aussi les décideurs car ils sont également militants, sauf au café-lecture où les salariés ont été recrutés après le montage du projet. Pour autant les membres de l'association ou les sociétaires extérieurs de la structure commerciale ont un rôle consultatif, de conseil ou d'orientation.

Dans le cas d'Oxalis et d'Asfodel, les salariés de l'association sont très impliqués dans le projet. Se référer au conseil d'administration est la procédure de la relation employeur/employé classique mais ne correspond pas toujours à la réalité d'autonomie, de prise d'initiative, de responsabilités et de militantisme des salariés associatifs de ces structures. En parallèle, la dynamique bénévole du conseil d'administration et des membres est nécessaire et l'association ne peut pas disparaître

au profit d'une structure commerciale. C'est pourquoi la création d'une scop couplée à l'association a pu répondre au souhait des personnes d'être associées plus étroitement au projet.

Toujours est-il que la clarification des statuts des personnes, des rémunérations, et de la communication est importante pour éviter les conflits et la confusion des rôles à long terme.

Nous avons dressé un tableau pour indiquer les différentes situations selon les structures :

Structures	Rôle du Conseil d'administration de l'association	Rôle des salariés de l'association	Rôle des sociétaires de la structure commerciale	Rôle des salariés de la structure commerciale	Observations
Asfodel Pollen	<i>Militantisme</i> Donne son avis sur les orientations. Le réseau de tuteurs est important et se formalise grâce au statut associatif Le réseau est porteur de la démarche [projet de vie/projet prof]	<i>Militantisme</i> <i>Collectif de travail</i> Fait des propositions. Les salariés sont impliqués et responsables. Autonomie sur l'organisation du travail et polyvalence. Besoin de plus d'indépendance a conduit à la création de la scop. Les salariés sont à l'écoute du réseau.	<i>Projet de vie</i> <i>Collectif de travail</i> <i>Militantisme</i> Issus de l'association	<i>Projet de vie</i> <i>Collectif de travail</i> Salariés = entrepreneurs. Ex-salariés de l'asso qui seront les piliers de la scop, ils en assurent la gestion.	Les salariés et les bénévoles ont constaté un certain nombre de besoins (autonomie des salariés, activités à externaliser, maîtriser le développement de l'association, nouvel objectif ...) qui ont justifié la création de la scop.
Amis du café Lecture Les Augustes	Décision vis-à-vis de l'animation et orientations de la SARL	Gestion du lieu : animation dont service.	Ce sont des sociétaires associatifs regroupés au sein de AGACE et du CREFAD	Gestion au quotidien de l'activité économique	CREFAD = son responsable est présent au CA de l'ACL et gérant bénévole de la SARL initiateur du projet - 50 % du capital de la SARL
Cardabella La ferme de la Salvetat	Il gère les activités culturelles de l'association.	Dans le passé, ils ont été les moteurs du projet associatif. Actuellement, il n'y en a plus, ce qui génère une perte de dynamisme.	<i>Projet de vie</i> <i>Collectif de travail</i> <i>Militantisme</i> Ils gèrent les activités de la ferme mais ils représentent également l'association dont ils assument les tâches administratives et comptables.		Le fondateur a un réel pouvoir malgré le fait qu'il n'ait plus de statut social dans aucune des structures
Contre champs Champs libre	<i>Collectif de vie - Militantisme</i> Lieu de réflexion qui doit trouver sa place vis-à-vis du GAEC	<i>Projet de vie</i> <i>Militantisme</i> En projet de fonder une auberge culturelle sur le domaine de Trasrieux	<i>Collectif de vie et de travail</i> <i>Projet de vie</i> <i>Militantisme</i> Ils sont les fondateurs, ils détiennent le pouvoir de l'histoire. Ils sont aussi propriétaires du patrimoine et sont membres du CA de l'association.	Ce sont les sociétaires. Ils sont membres du CA de l'association.	Le projet associatif existe depuis peu alors que le projet agricole est plus ancien, la place de l'association devrait s'affirmer avec le temps

Structures	Rôle du Conseil d'administration de l'association	Rôle des salariés de l'association	Rôle des sociétaires de la structure commerciale	Rôle des salariés de la structure commerciale	Observations
Phloème Fol Épi	<i>Militantisme</i> Rôle d'employeur. Traite les questions régulières sur le déroulement des actions. Coups de main.	<i>Projet de vie</i> <i>Militantisme</i> <i>Collectif de travail</i> Le salarié est membre du CA. Le salarié est dans une situation ambiguë entre statut de salarié exécutant les directives du CA et il est impliqué dans l'activité économique sans engagement complet. Il est à l'articulation du couplage.	<i>Projet de vie</i> <i>Militant</i> <i>Collectif de travail</i> <i>Collectif de vie</i> Ce sont les "salariés" de l'exploitation agricole. Ils prennent les décisions concernant les investissements dont ils sont propriétaires.	Ce sont les sociétaires. Ils sont membres du CA de l'association.	Le pouvoir est au sein du collectif de travail. Il y a en fait : → 2 structures juridiques : association et l'exploitation agricole → 3 entités distinctes : le couple + le salarié de l'association + le CA de l'assoc
Rencontres culturelles Chez Maéva	<i>Militantisme</i> Soutien la démarche et la création d'emploi. Conseils Coups de main	Pas de salarié	<i>Projet de vie</i> Fait partie du CA		Le pouvoir de décision est détenu par la porteuse de projet.
Oxalis	<i>Militantisme</i> Donne son avis sur les orientations. Participe aux actions ponctuelles. Constitue un réseau de personnes au-delà du CA.	<i>Militantisme</i> <i>Projet de vie</i> <i>Collectif de travail</i> Ils sont associés aux décisions. « Démarche entrepreneuriale ». Gèrent l'association. Mettent en place les activités. Sollicitent le CA. Mobilisent le réseau.	<i>Militantisme</i> Certains sont les fondateurs du projet. Les associés sont les salariés et les anciens salariés qui ont choisi de rester associés + l'association + SOCODEN (organisme de financement du mouvement SCOP) Ils décident des orientations générales.	<i>Militantisme</i> <i>Projet de vie</i> <i>Collectif de travail</i> Ils sont sociétaires de la SCOP et prennent toutes les décisions. Ils travaillent, gèrent et représentent indistinctement l'association ou la scop avec des conventions et facturations internes.	Les décideurs sont les travailleurs. Tous ont le même pouvoir et la même rémunération quelque soit le statut social, l'ancienneté ou la fonction. Les tâches sont réparties de façon transversale avec une grande polyvalence. Les décisions de gestion font l'objet d'un processus consensuel.
Reinette Verte Perche activités	Donne son avis sur les orientations. Participe aux actions ponctuelles. Constitue un réseau de personnes au-delà du CA. Certains membres sont actionnaires de la SARL.	Les salariés sont récents, ils gèrent l'activité et développent l'association.	Une fusion est envisagée entre Perche activité et la SARL DSP.	Gèrent les activités de la SARL. Sont des bénévoles actifs de l'association.	L'organisation est souple et réactive, elle se définit au fil de l'évolution. Le noyau est constitué d'une dizaine de personnes qui ont des liens amicaux au-delà de la question des statuts sociaux dans l'une ou l'autre des structures.

Structures	Rôle du Conseil d'administration de l'association	Rôle des salariés de l'association	Rôle des sociétaires de la structure commerciale	Rôle des salariés de la structure commerciale	Observations
A Petits Pas	<i>Militantisme</i> Les membres actifs sont ceux qui veulent créer un projet économique. Ils ont le pouvoir de décision. Les autres ont un rôle consultatif.	<i>Militantisme</i> <i>Projet de vie</i> <i>Collectif de travail</i> Les salariés sont dans l'association.	<i>Militantisme</i> <i>Projet de vie</i> <i>Collectif de travail</i>	Il n'y en a pas.	Les membres sont dans la SCI et ont un rôle consultatif sur les orientations du projet. Les bénévoles ponctuels sont dans l'association et ont un rôle consultatif et de conseil.
Domaine St Laurent	Moteur idéologique du projet d'ensemble = Ils sont représentés dans la SCI. Décide de l'accueil en concertation avec les membres du GAEC	Jamais eu de salarié	Ils sont présents dans la SCI, et ce sont aussi les initiateurs du projet ... Ils étaient au début dans l'association, mais s'en sont retirés pour laisser une place et ouvrir le projet à d'autres.	Rôle salarié = aucun Mais les sociétaires de SCI décident de la gestion patrimoniale du domaine.	La fondation Paul Coroze est assez libre dans la gestion de la grande demeure bourgeoise.

Les fondateurs sont les piliers du montage juridique

Nous pouvons repérer que le couplage qui existe depuis plusieurs années est le fait de personnalités fortes

Café lecture, Oxalis, Domaine St Laurent, Cardabella, Champs Libre, Perche

Ils ont inventé un système complexe avec l'exigence de faire correspondre au mieux leurs idées et leurs pratiques avec les statuts existants. Le montage des projets est sans doute à l'image de ces personnes qui ont une âme de militant et de créateur. Ils ont une capacité à se projeter dans l'avenir et surtout **ils ont une vision globale du fonctionnement et du développement**. Ils arrivent à maîtriser la situation.

Ils ont aussi la maîtrise de l'histoire car les choix se sont opérés au fil de l'évolution des événements, la complexité ne s'installe pas au démarrage. Ils doivent être vigilants à **préparer la transmission de leurs compétences pour la pérennisation du projet global**. Certains sont isolés dans leur structure et deviennent indispensables, d'autres sont en couple ou ont constitué un noyau solide.

Pour autant ils ne détiennent pas tous les pouvoirs car l'organisation collégiale de ces structures et la multiplicité des organes de représentations créent des ponts et des systèmes de décisions subtils. La séparation des pouvoirs est d'ailleurs aussi l'une des conséquences du couplage.

La complexité ne facilite pas l'implication des membres dans la gestion.

Le couplage est complexe, il demande de bien connaître le statut associatif et aussi les différents statuts commerciaux pour choisir celui qui sera adapté à la démarche. De plus, il oblige à multiplier les frais (hormis la mutualisation de locaux et matériels qui font faire des économies d'échelle non négligeable) et le temps passé pour la gestion de deux structures au lieu d'une. De surcroît, la dimension du couplage entraîne une **vigilance de gestion supplémentaire particulière pour distinguer les deux structures tout en gérant les liens qui s'opèrent**. Il faut une bonne maîtrise de la gestion ou des aptitudes et le goût de la complexité qui n'est pas forcément le fait de toutes les personnes impliquées dans le projet.

Certaines structures, les plus récentes, ont besoin d'appivoiser le montage ou nécessitent des conseils qu'elles ne trouvent pas auprès d'organismes "classiques" :

Asfodel, A Petits Pas, Fol Épi, Maéva

Les adhérents ne sont pas toujours au courant ...

Café Lecture, Maéva

... ou ne comprennent pas la complexité juridique du projet

Oxalis, Domaine St Laurent, Cardabella, Perche

Certains bénévoles ne se sentent pas concernés, ils ne veulent pas forcément tout savoir, tout comprendre. Ce qui les intéresse essentiellement, c'est la nature du projet et son intégrité, ils font confiance aux "leaders". Cela peut exclure des personnes qui vont se méfier faute de comprendre. L'information et la transparence jouent un rôle important pour mobiliser des militants.

Il y a le risque potentiel d'un changement du CA qui pourrait rejeter le couplage.

La circulation de l'information, avec quels moyens ?

Elle est un moyen essentiel pour que les différents membres se reconnaissent dans un même projet, surtout si celui-ci est appelé à se développer. Un bulletin d'information permet d'explicitier les choix et le montage juridique.

C'est le choix fait par Oxalis, le Café Lecture, Perche activités et le domaine St Laurent.

Mais ce sont les liens de proximité et la convivialité qui créent la « culture d'entreprise ». C'est parce que les personnes travaillent ensemble au quotidien ou parce qu'elles prennent des repas en commun qu'elles échangent régulièrement sur les questions relatives au projet

Fol Épi, A Petits Pas, Perche, Oxalis, domaine St Laurent

La question spécifique des emplois jeunes et/ou de l'auto-emploi

L'association ouvre la possibilité d'aides spécifiques à l'emploi et en particulier, elle est concernée par le dispositif « nouveaux-services / nouveaux emplois ». Selon les structures et surtout selon le département d'implantation, le dispositif est utilisé de différentes façons.

Ainsi, sur certains lieux, il est aisément possible qu'un jeune qui remplit les conditions pour bénéficier de cette mesure, puisse créer son propre emploi au sein d'une association. Il est un « salarié-entrepreneur », dans le sens où nous avons décrit la démarche militante et entreprenante des salariés de ces associations qui sont acteurs du projet.

La démarche peut-être parfois différente lorsque l'emploi-jeune est un recrutement extérieur, un décalage dans l'engagement de l'action avec les bénévoles actifs ou les autres salariés est perceptible. Il ne faut pas être aussi strict ... Cela dépend des personnes

Dans ces situations le conseil d'administration de l'association doit pleinement jouer son rôle d'employeur et veiller au respect de la réglementation du travail pour le jeune et à la bonne harmonie entre les différents acteurs du projet.

Le couplage est un « outil » intéressant pour ces emplois car les emploi-jeunes peuvent trouver matière à pérennisation et à évolution grâce à la présence proche des activités d'une société commerciale.

Ce point pose de manière plus générale **la relation des structures avec les pouvoirs publics**. La législation prévoit des formes de filiation, mais le couplage n'existe pas en soi. Il est le fait d'un montage par des acteurs. **Ceux-ci se heurtent à une suspicion de la part des administrations** sur le risque de détournement de fonds publics à destination d'un enrichissement strictement privé. Or, justement parce qu'elles agissent sur le plan social, ces structures témoignent de leur intégrité d'engagement qui n'est pas une recherche d'enrichissement financier. Ce sont des arguments qui ne reposent que sur la bonne foi, car la gestion de la complexité se situe autant dans une organisation formelle qu'informelle. **Le souci de transparence est essentiel**, mais au-delà une information et formation entre acteurs et administrations aideraient à lever des pratiques sclérosantes pour les innovations de terrain.

- Le couplage de statut
- repose sur les acteurs qui
- sont très impliqués, ce
- sont leurs intentions qui
- donnent sens à l'action.
- Les liens de différente
- nature qu'ils ont créé
- ensemble contribuent à
- l'émergence du projet glo-
- bal initial.
- Le statut social repérable
- permet à chacun de trou-
- ver sa place dans un sys-
- tème complexe, mais ne
- fige en aucun cas les rela-
- tions qui se tissent au-
- delà du statut. La circula-
- tion d'information et
- l'appropriation du projet
- d'ensemble évite que la
- gestion du couplage ne
- repose que sur les leaders
- ou les fondateurs.

D. LES LIENS ENTRE LES DEUX STRUCTURES

Les motivations au montage de cadres juridiques couplés sont le fait d'un souci de transparence et de séparation des activités, de la comptabilité, de la main d'œuvre, de la fiscalité et des financements.

Toutefois la question du couplage ne se limite pas à la séparation, car nous ne traiterions alors que de juxtaposition de statuts. Ce qui importe, au contraire, est d'identifier le lien qui existe entre les structures. Ce lien n'est certes pas unique, il est le fait de liaisons de différentes natures.

Le lien se fait par les complémentarités d'activités

Les liens se font par les activités qui sont en interaction et qui sont complémentaires :

C'est le café servi par la SARL Les Augustes aux adhérents du Café Lecture.

C'est le repas et la chambre proposés par Maéva lors d'une soirée culturelle de l'association.

C'est l'accompagnement de porteurs de projet par Asfodel qui seront éventuellement hébergés juridiquement par la coopérative Pollen.

C'est le foisonnement d'activités à Oxalis et à A petits pas qui permettent de créer ou de consolider des emplois sur l'une ou l'autre des structures.

Les liens entre les deux structures sont souvent le fait des personnes.

Comme nous l'avons vu précédemment, elles sont à l'origine d'un projet commun. Elles sont impliquées indifféremment dans l'une ou l'autre structure car ce qui compte pour les acteurs, c'est l'activité et le sens du projet plus que le cadre juridique. Par leur présence, salariées, bénévoles, donatrices, actionnaires tissent des liens informels.

Formalisation par des liens juridiques :

Les liens juridiques peuvent être formalisés par la détention du capital de l'association dans la structure commerciale si elle existe sous forme de société. Nous ne traiterons ici que des structures commerciales de forme collective.

Structures	L'association a des parts	Les membres de l'association ont des parts
Asfodel Pollen	Non, ce n'est pas prévu au démarrage de la société.	Oui
Amis du café Lecture Les Augustes	L'ACL n'a pas de part de la SARL pour éviter la gestion de fait Par contre les parts appartiennent aux associations CREFAD, AGACE et à la cigale Augustine	Aucune part n'est détenue par des individus (pas d'enrichissement personnel)
Oxalis association Oxalis SCOP	Oui	Oui
Reinette Verte Perche activités	Non, mais les différentes sociétés ont des parts entre elles.	Oui

Le patrimoine du projet et le collectif

L'existence d'un patrimoine entraîne une complexité supplémentaire dans les liens entre les structures

STRUCTURE	Patrimoine	Propriété
Asfodel - Pollen	Non	
Café Lecture - Les Augustes	Oui	Capital de SARL appartient au collectif d'association
Cardabella - La ferme de la Salvetat	Oui	Société Civile des terres du Larzac
Contrechamps - Champs libre	Oui	GAEC – SCI en réflexion
Phloème - Fol Épi	Oui	1 couple à l'origine du projet - Patrimoine détenu par ceux qui ont bien voulu prendre des risques
Rencontres culturelles - Chez Maéva	Oui	1 personne à l'origine du projet
Oxalis	Oui	1 couple à l'origine du projet / projet SCI Patrimoine par ceux qui prennent des risques

L'importance du lieu

Souvent, le lien se focalise autour d'un lieu. La majorité des expériences que nous avons rencontrées tant à Berlin qu'en France (8/10) prennent forme et s'ancrent fortement sur un lieu.

C'est l'atelier jus de pomme de la Reinette verte que la SARL Perche Activité a fabriqué.

C'est la ferme de Fol Épi qui est le support aux animations pédagogiques de Phloème.

Ce sont les stages de formation en biodynamie et l'hébergement des Amis du Domaine St Laurent sur l'exploitation agricole biodynamique du GAEC.

Ce sont les soirées culturelles qui réunissent les adhérents de l'association dans la ferme de la Salvetat.

Ce sont les bureaux communs, la permanence téléphonique partagée à Oxalis et à Perche.

Ce sont les activités diverses de Contre champ qui se déroulent sur les fermes, lieux de vie, d'apprentissage et d'accueil

Ce point mérite que l'on s'y attarde car il semble cristalliser une bonne partie de la dynamique de ces projets. En effet, la réalisation d'actions concrètes par l'association ou le collectif reste liée au lieu. Ce dernier apparaît comme un préalable. Il est mobilisateur et constitue la première ouverture à l'extérieur et au grand public. Le temps de la recherche du lieu est d'une part le temps de l'élaboration de la connivence entre les membres du collectif mais aussi le temps de construction et de formalisation de la finalité du projet.

On s'aperçoit que le processus d'acquisition collective du lieu est assez long. Il peut aussi être porté dans un premier temps par un individu ou par un couple (ex d'Oxalis, de Fol Épi, de Champs libre). Néanmoins c'est rarement le cas sur le long terme. En effet, les membres du collectif ne peuvent pas penser un investissement sans être inquiétés par deux facteurs : La propriété individuelle du lieu place le projet global dans une relation de dépendance humaine vis-à-vis du propriétaire. Le climat de tension humaine qui en résulte risque de faire éclater le collectif. De plus, la dépendance économique vis-à-vis d'une personne, même partie prenante du projet global est un risque non négligeable

Aussi c'est assez souvent la propriété ou l'usage collectif du lieu qui prend le relais à terme. Les personnes ont ainsi trouvé des systèmes ingénieux de mise à disposition de ce patrimoine au collectif. Il s'agit :

Soit d'une acquisition collective par le biais d'un GFA ou d'une SCI mutuelle

Le domaine St Laurent, la Cardabella par le biais de la SCTL utilise le bâti, A petit pas, oxalis et

champs libre en réflexion

Soit d'une mise à disposition sur le long terme

La SCI du domaine St Laurent à fait un commodat avec l'association et les agriculteurs installés sur le domaine, Olivier Danet, installé sur la ferme accueil de la Salvetat a un bail de carrière avec la SCT)

Soit un montage qui s'adapte à la situation et qui prend en compte la propriété collective du capital et la mise à disposition à long terme

Le café lecture

L'autonomie des structures montre la nature des liens

STRUCTURE	Autonomie financière	Autonomie temps de travail	Autres
Asfodel Pollen	Oui Montage de la scop porté par l'association	L'association donne du temps de travail de ses salariés. Sous traitance de la coopérative pour des études. Répartition des compétences et rôles.	Les structures sont "prescripteurs" l'une pour l'autre. La coopérative ne fait pas "concurrence" à l'association, elle vient en complément, en aval du travail fait par l'association Pas de conventions prévues.
Café Lecture Les Augustes	Non : les salariés avec des contrats aidés permettent de faire tourner une partie du bar	Non, il existe de nombreux échanges de temps de travail : des bénévoles de l'ACL et des bénévoles du CREFAD travaillent pour le bar. La secrétaire de l'ACL travaille aussi pour le CREFAD.	Il existe des conventions pour gérer certains échanges de travail ...
Cardabella La ferme de la Salvetat	Oui	Salariés de la ferme travaillent bénévolement pour l'association	Structures indissociables en termes de lieu
Contrechamp Champs libre	Oui	Les sociétaires du Gaec passent beaucoup de temps sur le projet associatif	Structures indissociables en termes de lieu
Phloème Fol Épi	Oui Mais l'association ne peut pas vivre sans la ferme car elle n'aurait plus d'activité	Non Travail commun entre l'association et la ferme. Troc formalisé par des conventions internes	L'association a ses activités sur le lieu de la ferme.
Rencontres culturelles Chez Maéva	Non L'association ne peut pas vivre sans le café	Non La salariée du café travaille bénévolement pour l'association	L'association a son activité sur le lieu du café
Oxalis	Oui Échange de trésorerie	Non Emplois jeunes indispensables Salariés scop travaillent pour l'association avec facturation ou travail bénévole.	Partage de locaux, de matériels et de la permanence téléphonique.
Reinette Verte Perche activités	Oui Création d'une structure d'aide au financement des projets. L'association loue à la SARL le matériel de transformation sur la base de la valeur de l'amortissement + un loyer pour les locaux et la bureautique.	Oui Partage de projets. Soutien technique des salariés de la SARL vers l'association.	Mise en commun des locaux pour économies
A Petits Pas	Emplois Jeunes et subventions. L'association loue les locaux à la SCI.	Besoin des bénévoles	
Domaine St Laurent	Oui	Participation active des agriculteurs du GAEC à l'association.	Structures indissociables en termes de lieu

Outils de gestion spécifiques (comptabilité analytique, ...)

La comptabilité analytique est un outil de gestion évident du fait de la pluriactivité. Elle permet de clarifier les liens entre les structures. Il s'agit d'un choix de gestion qui a un double objectif, celui de suivre le développement et la rentabilité des activités et celui de distinguer les activités sociales.

Ceci étant, la notion d'utilité sociale n'est pas forcément valorisée dans le prix de vente du service. Or, elle a un coût qui n'est pas toujours pris en compte par les financements publics. Soit elle n'est pas facturée et la structure a des difficultés économiques, soit c'est le client qui paye sans le savoir. Il est suggéré d'imaginer une traçabilité du prix avec un affichage détaillé qui permettrait à la personne d'avoir conscience que son acte d'achat a un but social. Ceci a un double intérêt, celui de faire reconnaître les actions d'utilité sociale et de conscientiser le consommateur sur la valeur réelle. La transparence sur les prix est essentielle dans le cadre associatif car les adhérents sont directement concernés.

Deux cas de figure se présentent, ceux qui sont prêts à payer plus cher pour l'acte social (commerce équitable, agriculture biologique), ceux qui estiment que c'est à l'État de remplir ce rôle.

Nature des trocs, s'il y a lieu

La plupart du temps ceux-ci donnent lieu à des conventions internes. Mais ces conventions ne sont pas validées par des juristes. Elles n'ont qu'une valeur de formalisation et de transparence interne.

On observe assez souvent que la société commerciale ne facture pas ses services à l'association ou au-dessous des prix du marché afin soutenir son action.

En guise de conclusion

Évoquer les liens entre les deux structures du couplage est restrictif tant l'organisation est plus complexe qu'une simple relation duelle.

Il y a dans ces formes d'organisation, une partie formelle visible par le choix du statut, la comptabilité, la visibilité commerciale, la déclaration fiscale, la propriété des investissements. Les acteurs ont eux-mêmes des statuts sociaux identifiés : salariés, membre de conseil d'administration, associés, donateurs, actionnaires ... Les décisions les concernant se prennent dans ces lieux formalisés.

Et il y a une partie informelle où se déroulent aussi de réelles prises de décision (souvent par un processus consensuel) concernant le projet d'ensemble. La vie démocratique est inhérente à ce fonctionnement interactif entre les structures, les acteurs, les activités, les partenaires. Cette partie de l'organisation ne peut être qu'informelle car il n'y a pas de cadre qui puisse regrouper des personnes qui œuvrent pour un même but sous des statuts distincts : Le statut de SCIC peut ici apporter des pistes de solutions, néanmoins nous verrons dans la partie suivante les avantages et les inconvénients de ce statut vis-à-vis des situations de couplage. La réalité est bien plus complexe qu'il n'y paraît.

Cette distinction a pour origine l'obligation de faire correspondre un cadre réglementaire avec un type d'activité ou avec la forme d'engagement des personnes (emploi salarié ou bénévolat). Ainsi, l'ensemble des personnes met en place des activités pour atteindre un objectif défini et global. C'est l'engagement qui prime dans une culture d'entreprendre qui n'a pas de références. Ces organisations fonctionnent grâce à l'alliance du « formel » et de « l'informel ».

- Le lien entre les structures ...
- La complexité du montage juridique repose souvent sur une ou deux personnes, c'est un rôle difficile qui tient grâce au « charisme » de la personne en question. **La communication, l'information, la formation et la transmission de compétences est essentielle à la pérennité du couplage. Le lien existe grâce à la connivence entre les personnes.**
- Souvent, **le lien se focalise autour d'un lieu** : Ce dernier est souvent acquis ou mis en gestion collective dans le long terme.
- Le lien se fait au quotidien dans une continue recherche de réponses pragmatiques et souples pour le développement des activités et des structures. Il se fait par les activités qui sont en interaction et qui sont complémentaires.
- On peut ajouter que par le couplage, la structure commerciale entraîne un dynamisme économique qui « tire » l'association grâce au partage d'outil de gestion appartenant plus au monde de l'entreprise tandis que l'association apporte un dynamisme social qui « enrichit » humainement la structure commerciale.
- Le couplage est un mode de réponse à la complexité. Celle-ci se compose d'une adaptation permanente sans référence à un modèle. Le passage de l'une à l'autre des structures est de **l'ordre d'un processus**, à la fois formel et informel. C'est l'alliance de la partie formalisée, visible et celle, informelle, invisible qui forme une culture d'entreprendre spécifique et dynamique. Une nouvelle forme de démocratie « hors cadres ».

Propositions en forme de conclusion

À RETENIR

Articulation entre « utilité sociale » et « démarche commerciale »

Le couplage permet l'articulation entre projet social et projet économique. Cela ne veut pas dire qu'il y a une séparation formelle au sens où « l'utilité sociale » ne serait que dans l'association et « l'économique » que dans la société commerciale. Sinon, il s'agirait seulement d'une cohabitation sans lien. Il y a cependant une distinction dans le fonctionnement.

Sur le plan économique, par exemple, la structure commerciale est autonome dans ses relations financières et commerciales pour pouvoir s'insérer sur des marchés classiques,
ce qui est clairement le cas de Perche Activités dont les clients sont centrés sur la question technologique et ne perçoivent pas la dimension de l'ensemble.

La question est de comprendre qui est garant du projet social. Si l'association est a priori plus porteuse de l'objet social, ne serait-ce que par la présence de militants-bénévoles, est-ce qu'elle maîtrise la dimension économique ?

À Phloème, l'association n'a pas de moyens de maîtrise de l'entreprise individuelle. Les bénévoles sont impliqués dans les animations qui se déroulent sur la ferme, mais ils n'ont pas de pouvoir sur les décisions d'investissements faites par Thierry et Nathalie, par exemple. C'est une situation similaire avec Rencontres culturelles à la Thuile et avec la Cardabella.

À Asfodel, les activités et la répartition des pouvoirs sont très distinctes, l'association ne maîtrise pas la fonction économique de la scop d'emploi. Elle n'interfère pas. En revanche, au Café Lecture, les associations détiennent le capital de la société, elles la maîtrisent totalement.

À Oxalis, bien qu'elle soit minoritaire, l'association est sociétaire de la SCOP et elle a un droit de vote à l'assemblée générale au même titre que les autres associés. Ce montage a justement été pensé pour que l'association reste présente et apporte la garantie du respect du projet initial au sein de la société commerciale.

Au Domaine St Laurent, l'association est très présente, elle est clairement le garant du projet idéologique par rapport au projet dans son ensemble : Elle occupe par exemple une place au sein de la SCL afin de garder au moment des AG une ouverture avec la vie quotidienne sur le domaine.

Une autre question est de voir qui domine de l'économique ou du social. Quand des priorités doivent être établies, il est intéressant de connaître l'arbitrage entre la nécessaire rentabilité économique et le risque de déviance de l'intention. Pour certains [surtout lorsqu'il s'agit de structure individuelle], s'il n'y avait pas l'association pour faire vivre une dynamique solidaire, la dimension de l'ouverture sociale n'existerait pas dans la structure commerciale. Aussi, sans le couplage, le besoin de rentabilité économique serait prépondérant.

C'est en fait la présence d'un collectif de personnes au sein d'un réseau associatif qui garantit le projet social, c'est très clair chez A Petits Pas, chez Phloème, au Domaine St Laurent. Mais les acteurs des structures commerciales sont des militants, aussi l'équilibre entre la rentabilité économique et l'objet social se fait au-delà du type de structuration juridique, comme chez Oxalis, Contre champ, Perche activités ... D'ailleurs la plupart du temps, la rentabilité économique fait défaut et les salaires sont très bas. Le profit individuel n'existe pas dans ces structures.

En revanche, la proximité d'une vie d'entreprise donne à l'association une démarche plus professionnelle. Il y a un enrichissement mutuel par la confrontation de deux cultures d'entreprise : associative et économique.

Nature de la complexité

La complexité est liée au processus de l'évolution du projet global. Le couplage n'est pas une fin en soi, il est inhérent à l'obligation d'adaptation d'un projet à géométrie variable. Il est une réponse à la complexité. Il s'agit d'une culture différente de la gestion d'entreprise à cause du double regard (associatif et économique). La dynamique sociale est permanente et impalpable.

Le fonctionnement démocratique s'exerce dans les temps informels.

La complexité s'impose d'elle-même par l'imbrication des structures ou elle est contrainte par l'extérieur, cependant elle est un instrument d'innovation. Elle est une source de créativité par les interactions qu'elle suscite, par la pluralité des regards sur le projet (entre le tout économique ou le tout social).

Cette complexité a des conséquences sur la lisibilité externe :

- Afin de tenir compte de cette difficulté, ce ne sont pas les mêmes personnes qui représentent l'association et la structure commerciale auprès des interlocuteurs, quitte à aller à deux à des réunions ou à des rendez-vous
Fol Épi, Asfodel
- L'élaboration de conventions entre les structures a rassuré les administrations
Fol Épi
- L'image "sociale" de l'activité économique par la présence de l'association valorise l'action de la société
Perche activités
- Il est important de cloisonner la présentation des deux structures pour certains interlocuteurs (clients, banque)
Fol Épi, Oxalis, Perche activités

La question de la lisibilité interne est liée à l'appropriation du processus par les acteurs en présence. La transmission de la complexité est une préoccupation, surtout lorsque la maîtrise de la gestion et de la communication externe est assurée par une seule personne.

Opérationnalité du couplage

Pour tous, le couplage est opérant car il correspond aux objectifs initiaux. Il permet la cohérence de valeurs communes avec la distinction des rôles et des compétences. Le couplage donne sens au projet global, il permet l'ancrage sur le territoire, il fait le lien.

Il résulte d'une histoire et d'une adaptation au développement d'activités économiques et aux besoins des personnes : Perche, Oxalis, Fol Épi, A Petits Pas, Asfodel, Maéva.

Sans le couplage, certains projets ne pourraient pas vivre, car c'est la synergie des deux structures qui permet l'innovation.

C'est la mise en place d'une dynamique locale à partir d'un projet économique [Perche].

De la dynamique de l'association est née la coopérative d'emploi [Asfodel et Oxalis]

À partir de la fonction d'accueil sur la ferme, un projet d'animation culturelle plus structuré a été initié au sein de l'association Contre champ.

Mais le couplage demande une vigilance dans les relations humaines et une organisation souple et réactive. Il pose des problèmes en termes de droit du travail, par exemple : prêt de main-d'œuvre, taux d'accident du travail.

Les acteurs pourraient se passer de cette forme d'organisation s'il existait un statut juridique qui puisse prendre en compte l'ensemble des besoins et des fonctions actuellement couverts à la fois par l'association et par la structure commerciale.

Mais pour fonctionner dans de bonnes conditions, ils ont besoin d'un "droit à l'expérimentation" qui les sécurise par rapport à la réglementation du travail et par rapport à la suspicion exercée par les administrations sur les risques de détournement de fonds publics.

PERSPECTIVES DE TRAVAIL

La reconnaissance d'utilité sociale d'un projet global quel que soit le statut juridique est sans doute une réponse adaptée. L'avancée législative sur les SCIC, nous, a questionné tous au long de ce travail. Le paragraphe suivant cherche à fournir un point de vue de la part des sites en situation de couplage intéressé par la SCIC.

Une solution juridique pour "l'entreprise d'utilité sociale" ? La Société Collective d'Intérêt Collectif.

Une nouvelle forme juridique pour "l'entreprise d'utilité sociale" a donc depuis juillet 2001 un cadre législatif : la Société Collective d'Intérêt Collectif. Les circulaires d'application de cette loi sont en préparation, elles portent sur les avantages fiscaux dont pourrait bénéficier cette Coopérative. Si tout suit son cours normalement, ces circulaires seront adoptées en décembre 2001.

Peuple et Culture a été invité à rejoindre le Groupe qui a porté depuis 1999 une expérimentation sur une vingtaine de structures, puis la mise en forme du projet de loi. La question que tous se posent est de savoir si on va constater dans les prochaines années une forte croissance du nombre de SCIC. Les projets associatifs en situation de couplage peuvent-ils rejoindre ces rangs ?

La SCIC est une Coopérative dont les actionnaires peuvent appartenir à 7 catégories différentes d'acteurs sociaux : salariés, usagers, collectivités territoriales, institutions publiques, personnes physiques... Le Conseil d'Administration devra comprendre au moins trois de ces catégories, dont obligatoirement deux : les salariés de l'entreprise, et les usagers. Des différentes configurations de ce Conseil d'Administration, il peut aujourd'hui se dessiner au moins deux catégories de projet qui pourraient être intéressés par la SCIC.

Il y a "les associations de militants professionnels". Ce type d'association se retrouve souvent à l'ouvrage dans les champs du développement, de l'ingénierie sociale, de la formation. Les salariés sont des militants passionnés, fortement investis par un projet social. Les activités évoluent rapidement, les modes de financement sont complexes, rarement pérennes, mêlant subventions et produits commerciaux. Les bénévoles ont du mal à trouver leur place, et le gouvernement de l'association 1901 ne reconnaît pas aux salariés la place qu'ils ont de fait dans la conception et gestion du projet. Souvent ce type d'association évolue vers une structure de droit commercial, par exemple en SCOP. Mais elle est alors à l'épreuve de l'usure du temps : la démarche d'utilité sociale qui animait les salariés militants résistera-t-elle à la pression du marché, aux rigueurs de la vie quotidienne... Une SCOP, par exemple, porte par ses statuts une exigence de démocratie interne, mais aucune règle de conduite particulière quant à l'utilité sociale des activités de l'entreprise. Dans cette configuration, les militants salariés d'une association pourront créer une SCIC avec 3 catégories d'acteurs au moins : les salariés, les usagers, et l'association dont ils sont issus, qui sera dans le Conseil d'Administration la garante des finalités d'utilité sociale.

La SCIC peut aussi répondre, dans une démarche de développement local, à la gestion multi-partenaire d'un projet d'intérêt collectif et d'utilité sociale. On peut penser à des associations intermédiaires, à des Jardins de Cocagne, à des activités économiques en émergence. Nous sommes là dans l'utopie d'une entreprise d'utilité sociale dirigée par un cercle d'acteurs (financeurs, agents de la production, usagers, clients...) dont aucun n'abuserait de son pouvoir pour asservir le projet à ses propres fins.

Les prochaines années nous diront si ce nouveau statut proposé par la loi s'inscrit de façon significative et durable dans le paysage de l'économie sociale et solidaire et de la coopération.

Gageons que la créativité des acteurs sociaux y trouvera pour partie une réponse utile pour certains de leurs projets, comme mode d'existence de "l'entreprise d'utilité sociale".

Pour favoriser des démarches de couplage ...

1) Formation et accompagnement

La démarche de couplage de statut est loin d'être marginale, elle constitue le lot commun d'un ensemble d'association. Sans en avoir une évaluation quantitative la démarche de l'étude, nous a permis de croiser de nombreuses autres démarches allant dans ce sens (voir références à d'autres expériences, en annexe). Les questionnements qui nous ont été adressés au cours de ces rencontres

nous laissent à penser qu'il y a **un grand besoin d'accompagnement** sur ces questions. Il nous semble que cela peut être une perspective aisée à mettre en place et une suite intéressante de cette étude

2) Former et informer : une charte du couplage

Les acteurs concernés nous ont fait part de l'incompréhension qu'ils ressentaient vis-à-vis notamment des administrations décentralisées et des élus locaux face à ce type de démarche. À la suite de ce travail, il semble primordial d'élaborer un document de communication qui permettra de mettre en lumière le processus du couplage, d'en sortir les points clés et les critères qui permettent d'en juger : La « charte du couplage »

3) Dialoguer avec les institutions

Parallèlement, il nous faut aussi entamer un dialogue avec les pouvoirs publics et notamment les administrations décentralisées pour comprendre leur position qui semble parfois excessive dans les rapports que nous avons avec elles, mais aussi mieux faire comprendre les démarches de ces projets en situation de couplage.

De plus, un des thèmes d'approfondissement de cette étude a été défini brièvement : « la démocratie réelle ne se joue pas dans les cadres définis formellement, mais dans les relations informelles d'un collectif ».

4) Travail de réseau et étude complémentaire

La dernière perspective à mettre en œuvre très rapidement est le croisement des 3 études menées sur des thèmes similaires par l'AFIP, Culture et Promotion et Peuple et Culture. Les groupes de travail respectifs pourraient se rencontrer durant 3 journées pour comprendre leur démarche afin d'effectuer une synthèse au niveau national au cours d'une 4^e journée.

Les perspectives européennes de cette étude ont été mises en lumière par le voyage d'étude à Berlin : elles sont présentées en annexe.