



Les modèles socio-économiques des Scic

Un panorama

Rapport
Septembre 2025

Sommaire

Introduction	4
Partie 1 : chiffres clé des modèles socio-économiques des Scic	8
1.1 État des lieux général des Scic en 2024	8
1.2 Qu'est-ce qui est produit par les Scic ?	12
1.3 Quelles sont les ressources mobilisées par les Scic ?	15
1.4 Comment les Scic produisent-elles ?	24
Partie 2 : illustration et analyse des modèles socio-économiques de 11 Scic	27
2.1 Analyse croisée	29
2.2 Monographies	36
Catel Accompagnement	37
Centrales Villageoises du Pays du Saintois	42
Coop'Art	48
dwatts	55
Friche La Belle de Mai	61
Graine d'Eveil	67
Ielo	72
immaTerra	77
Lilas Autopartage - Citiz Hauts-de-France	82
Scarabée	88
Villages Vivants	94
Conclusion	100
Annexes	103

Le Labo de l'ESS

Le **Labo de l'ESS** est le think tank de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France.

Par l'observation et l'analyse d'initiatives inspirantes dans les territoires et son approche ouverte et de co-construction, il a pour mission de documenter et d'impulser des dynamiques collectives, et de montrer la capacité transformatrice de l'ESS auprès de celles et ceux qui veulent agir pour une transition écologique juste, face aux grands défis démocratiques, sociaux et environnementaux de notre temps.

Depuis sa création en 2010, ses travaux ont porté sur une quinzaine de thématiques sectorielles ou transversales ayant donné lieu à diverses publications écrites (études, notes, décryptages, etc.) contenus audio et vidéo et événements, à destination des acteur·rice·s de l'ESS et des décideur·euse·s public·que·s et privé·e·s. Sa feuille de route 2024-2026 dédiée à la transition écologique juste se décline en trois axes dont un dédié à la question des modèles socio-économiques de l'ESS, dans lequel s'inscrit le présent travail.

Pour en savoir plus, consultez le [site internet](#) du Labo de l'ESS.

La Confédération générale des Scop et Scic

La **Confédération générale des Scop et des Scic**, appelée aussi Mouvement Scop, est le porte-parole des 87 699 salarié·e·s des Scop, Sociétés coopératives et participatives, et Scic, Sociétés coopératives d'intérêt collectif, auprès des pouvoirs publics et des acteur·rice·s politiques, économiques et sociaux·xales.

Ce Mouvement a pour mission de coordonner et d'animer le réseau de 4 558 sociétés coopératives. Il est présent sur tout le territoire avec 9 unions régionales et 4 fédérations de métiers (BTP, industrie, communication, CAE).

Les Scop et les Scic s'inscrivent pleinement dans l'économie sociale et solidaire et le Mouvement propose un service complet aux structures adhérentes et porteurs de projet : accueil et suivi personnalisé, accompagnement juridique, solutions de financements adaptées à la création d'entreprises comme à leur développement, formations, échanges professionnels.

Pour en savoir plus, consultez le [site internet](#) de la Confédération générale des Scop & Scic.

Le Labo de l'ESS remercie Fatima Bellaredj, Isabelle Amauger et Inès Fizazi de la Confédération générale des Scop & Scic, ainsi que les chercheur·euse·s Pascal Glemain et Nadine Richez-Battesti pour leur appui dans la réalisation de cette étude. Nous remercions également l'ensemble des personnes ayant contribué à ce travail.

Introduction

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) ont été créées par la **loi du 17 juillet 2001**¹, qui les introduit par son article 36-1, amendant la loi du 10 septembre 1947² régissant le statut de la coopération.

Ce nouveau statut, fruit d'un travail de co-construction important³, visait à faire évoluer un cadre juridique inadapté au développement d'activités économiques à but social, en créant **une forme juridique hybride entre association et coopérative**. La loi leur reconnaît ainsi pour objet « la production ou la fourniture de biens et services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale ». Elles sont constituées sous forme de SARL, SAS ou de SA à capital variable.

Entreprises à **lucrativité limitée**, à l'image du reste des organisations de l'ESS, elles plafonnent la rémunération de leurs parts sociales et assurent l'impartageabilité des excédents en réserve⁴. Assujetties à l'impôt sur les sociétés (IS), elles bénéficient d'une déductibilité du bénéfice affecté aux réserves impartageables, contrairement aux autres coopératives.

Au-delà de leur objet social, la principale spécificité des Scic réside dans le **multi-sociétariat**, étendant le principe de double qualité constitutif des coopératives⁵ en permettant aux Scic de réunir dans leur sociétariat des personnes de statuts différents. Peuvent ainsi être associé-e-s à une Scic :

- les salarié-e-s de la coopérative,
- les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative,
- toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité⁶,
- des collectivités publiques et leurs groupements, pouvant détenir jusqu'à 50% du capital depuis la loi du 31 juillet 2014 (contre 20% auparavant),
- toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative.

À travers ce multi-sociétariat, elles visent à **mobiliser les différentes forces vives** (publiques et privées) d'un territoire ou d'une filière autour de la réponse à des besoins sociaux.

Comme le reste des coopératives et des organisations de l'ESS, la gouvernance des Scic est régie par un **principe démocratique** que résume l'expression « une personne = une voix » mais celles-ci disposent d'un cadre dérogatoire leur permettant d'organiser la prise de décision en assemblée générale autour

¹ Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000757800/>

² Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORF-TEXT000000684004>

³ Pour en savoir plus sur le contexte et la méthode de construction de loi établissant le statut Scic, voir : Sibille, H. (2012). Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic). Revue internationale de l'économie sociale. URL : <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n324-recma0768/1017781ar/resume/>

⁴ Les Scic sont tenues d'affecter 57,5% de leurs excédents en réserve.

⁵ Le principe de double qualité renvoie au double statut des membres d'une coopérative, à la fois bénéficiaires et sociétaires.

⁶ Cette possibilité ouverte aux Scic de recourir au bénévolat est une dérogation au droit commun des sociétés commerciales.

de collèges de votes, avec la possibilité – à certaines conditions – de pondérer les voix de ces collègues.

En 2021, l'IGAS a publié un rapport dédié aux Scic et coopératives d'activité et d'emploi (CAE) dans lequel il fait notamment état de plusieurs **freins à leur développement**⁷ :

- Une incertitude juridique liée à l'absence de définition de l'utilité sociale au sens de la loi du 10 septembre 1947 ;
- Une procédure de révision coopérative⁸ inégalement acquittée par les Scic, malgré son caractère obligatoire ;
- Un statut qui n'ouvre pas l'accès aux avantages réservés aux associations tout en contraignant leurs conditions de financement en fonds propres ;
- Un caractère lucratif qui leur interdit l'accès au mécénat ;
- Un cadre juridique insuffisamment sécurisé s'agissant du soutien des collectivités et de leurs groupements ;
- Des investisseurs et fonds d'investissement à impact qui demeurent peu enclins à acquérir des parts sociales d'une Scic.

Malgré ces freins, le nombre de Scic progresse : en 2024, la CG Scop comptabilise 1 417 Scic en France, contre 1 060 en 2020. Elles réalisent en 2024 un chiffre d'affaires cumulé de 1,6 milliards d'euros, contre 609 millions d'euros en 2018.

Les modèles socio-économiques des Scic : cadre d'analyse et méthodologique

L'approche développée dans ce rapport s'inscrit dans une analyse des organisations de l'ESS par leurs **modèles socio-économiques**. À travers celle-ci, il s'agit de dépasser une analyse économique se réduisant aux seules dimensions financières pour adopter une perspective plus large, plurielle, intégrant notamment ressources marchandes, non marchandes (issues de la redistribution) et non monétaires (issues de mécanismes de réciprocité)⁹. Cette approche par les modèles socio-économiques a particulièrement été développée vis-à-vis des structures associatives¹⁰.

Concernant les **Scic**, de nombreux travaux portent sur leurs modèles de gouvernance¹¹, sur la place des collectivités au sein des coopératives¹² mais **leurs modèles socio-économiques demeurent aujourd'hui peu étudiés**. Cette absence de travaux s'explique en partie par un manque de données

⁷ Inspection générale des affaires sociales. (2021). Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE). URL : <https://igas.gouv.fr/Les-societes-cooperatives-d-interet-collectif-SCIC-et-les-cooperatives-d-emploi>

⁸ Prévue dans la loi, la révision coopérative renvoie à l'obligation pour les coopératives d'évaluer régulièrement le respect des principes coopératifs dans leur organisation et leur fonctionnement. Pour en savoir plus: <https://www.entreprises.coop/revision-cooperative>

⁹ Eme, B. & Laville, J.-L. (2008). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. Nouvelles pratiques sociales, 12(1), p. 105-125. DOI : <https://doi.org/10.7202/301439ar>

¹⁰ Voir, par exemple : Renault-Tinacci, M. (2021). Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles. La Documentation française. URL : <https://injep.fr/publication/les-modeles-socio-economiques-des-associations-specificites-et-approches-plurielles/>

¹¹ Béji-Bécheur, A., Codello-Guijarro, P., & Pallas, V. (2016). La Scic : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale. Revue de l'organisation responsable, 11(2), p. 24. DOI : <https://doi.org/10.3917/or.112.0024> ; Glémain, P. (2020). Le secteur culturel en crise(s) : quels enseignements pour ses Scic ? Working Paper in Progress – UMR6590 CNRS-ESO Rennes ; ; Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2019). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. Management international, 22(2), p. 128-143. DOI : <https://doi.org/10.7202/1058166ar> ; Groupe Picri Pap Scic. (2016). Les Scic, entreprises de demain : Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion. RECMA, N° 340(2), p. 52-64. DOI : <https://doi.org/10.3917/recma.340.0052>

¹² RTES & CGSCOP. (2019). Les Scic et les collectivités. RepèreSS ; CGSCOP. (2016). Scic et collectivités territoriales : les chiffres-clés. URL : <https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/chiffresscic.pdf>

stabilisées, les Scic n'étant pas soumises aux mêmes obligations de remontée de données que leurs cousines, les sociétés coopératives de production (Scop).

Ainsi, le présent travail vise à proposer un premier panorama des modèles socio-économiques des Scic à partir d'une **enquête mêlant données quantitatives et qualitatives**, recueillies selon deux modalités complémentaires :

- Une analyse des **données recueillies à travers différents questionnaires par la CG Scop** auprès de Scic adhérentes et non-adhérentes (**1 417** SCIC au total) et mises à disposition du Labo de l'ESS dans le cadre ce travail.
- Des **entretiens semi-directifs** (**11** entretiens réalisés en mai et juin 2025), auprès de Scic aux caractéristiques variées et choisies en concertation avec la CG Scop.

Précisions méthodologiques

Du fait de l'absence d'obligation légale de remontée des données des Scic, celles utilisées dans le cadre de la présente étude correspondent aux données les plus récentes disponibles, dont la date de recueil peut varier en fonction des Scic et des indicateurs. Les données sont recueillies par la CG Scop & Scic sur la base de questionnaires remplis manuellement par les Scic, de données publiques et du partage par ces dernières de leur liasse fiscale.

Il convient de noter que les Scic peuvent présenter des difficultés à se positionner sur un secteur d'activité en particulier alors que leurs activités peuvent s'inscrire dans une pluralité de secteurs. Ainsi, cela peut avoir des effets dans le traitement des données analysées en partie 1.

Elles ne constituent donc pas une photographie de l'état économique des Scic en 2024 mais permettent, du fait de la largeur de la base statistique, **de présenter des ordres de grandeur relativement représentatifs**.

La non-réponse étant possible dans le questionnaire émis par la CG Scop pour une partie des données remontées, la base de calcul peut varier d'une donnée à l'autre. Aussi, pour chaque élément analysé ci-dessous, il sera précisé le nombre de Scic pour lequel la donnée est disponible, avec l'indication suivante : $N=X$ Scic.

S'appuyant sur ces deux modes de recueil de données, la présente étude vise à proposer **un premier panorama des modèles socio-économiques des Scic**.

Pour cela, nous nous référons à une grille d'analyse présentée en page suivante et construite autour de **trois dimensions** constitutives d'un modèle socio-économique :

- Qu'est-ce qui est produit ?
- Avec quelles ressources est-ce produit ?
- Comment est-ce produit et distribué ?

Le présent travail restitue les enseignements de cette étude en deux temps :

- **Une première partie rapportant les chiffres clés des modèles socio-économiques des Scic,**

présentés selon les différentes dimensions proposées ci-dessus. Ces éléments essentiellement quantitatifs permettent d'avoir une compréhension macro des modèles économiques des Scic et de leurs variations (notamment sectorielles) ;

- **Une seconde partie reposant sur l'analyse détaillée du modèle socio-économique de 11 Scic, restituée sous forme de monographies**, venant compléter la perspective macro et quantitative de la première partie par des éléments plus micro et plus qualitatifs.

Afin de faciliter la lecture, une partie des schémas et tableaux sont renvoyés en **annexes**. Au sein de ceux-ci, les nombres et pourcentages significatifs sont mis en valeur formellement.

Grille d'analyse des modèles socio-économiques des Scic		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Quel objet social ? • Quelles activités ? ◦ Quels secteurs ? ◦ Quels biens/services produits ? • Quelle utilité sociale générée ? ◦ Qui sont les usagers/bénéficiaires ? ◦ Quels apports pour le territoire, au-delà des parties prenantes ? ◦ Quels apports en lien avec la transition écologique juste ?	• Quelles ressources humaines ? ◦ Salariées (marchande) ◦ Bénévoles (non-monétaire) • Quelles ressources financières (et quelle diversité) ? ◦ Capital (socialisation) ◦ Revenus d'activité (marchande) ◦ Subventions, aides, dons (non-marchande) • Quelles ressources matérielles (foncier notamment) ? • Quelles ressources immatérielles ? ◦ Savoirs, compétences, etc. (non-monétaire) • Quelles ressources naturelles ? (non monétaires)	• Quelle nature (contenu et forme) et organisation du travail ? • Quelle organisation du partage du pouvoir (gouvernance) ? • Quelles coopérations ?
Questionnements transversaux		
• Quelle incidence de la forme juridique de la Scic : SA, SAS, SARL ? • Quelle incidence de la composition du sociétariat sur le modèle économique ? • Quelle incidence du mode de création de la Scic : création ex-nihilo, transformation depuis une association, etc. ? • Quelle incidence du stade de développement : création, développement, changement d'échelle ?		

Partie 1 : Les chiffres clés des modèles socio-économiques des SCIC

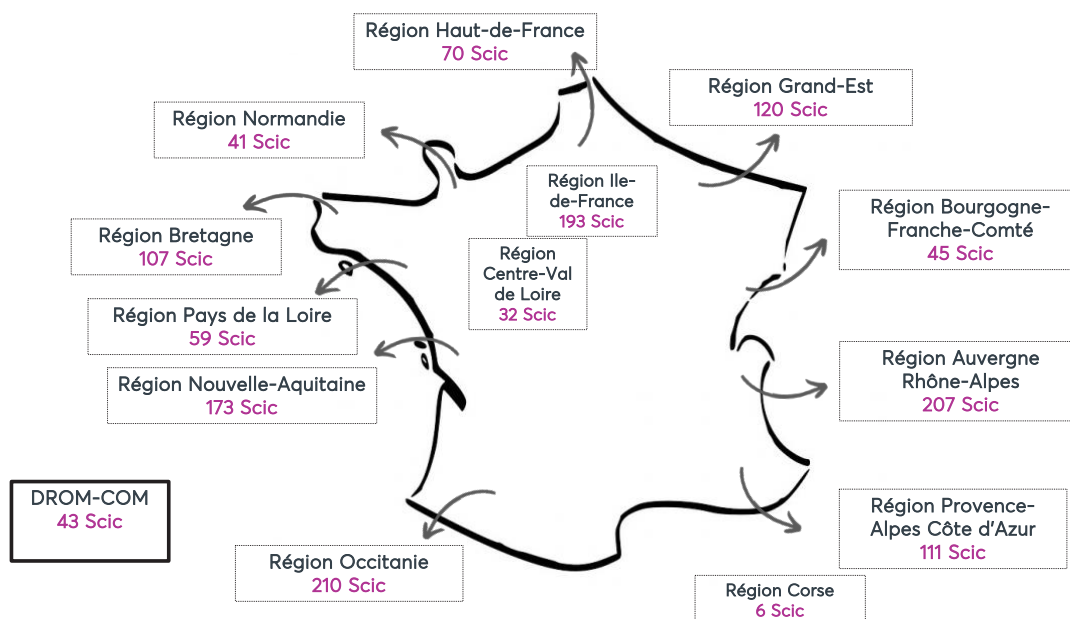
1.1 État des lieux général des Scic en 2024

Cette première sous-partie donne une **présentation courte et générale des Scic**, présentant leur répartition géographique (et celle de leurs salarié-e-s), leur ancienneté, ainsi que leurs formes juridiques.

Répartition des Scic et de leurs salarié-e-s par région : des Scic présentes sur tout le territoire national, avec des variations régionales

La cartographie ci-dessous représente le **nombre de Scic par région** (N= 1 417). Elle révèle un usage du statut partout sur le territoire national : **il n'existe pas de « zone blanche »** où les Scic seraient totalement absentes, même si certaines régions comptent peu de Scic (**6** en Corse, **32** en Centre-Val de Loire).

Les régions Occitanie, Auvergne Rhône-Alpes et Île-de-France enregistrent le plus grand nombre de Scic : respectivement **210** en Occitanie, **207** en Auvergne-Rhône-Alpes et **193** en Île-de-France.



Nombre de salarié-e-s des Scic, par région ¹³		
Régions	Nombre de salarié-e-s	Part des salarié-e-s des Scic dans le total des salarié-e-s Scic et Scop ¹⁴
Ouest (Normandie - Bretagne - Pays de la Loire)	3 219	18%
Auvergne-Rhône-Alpes	2 489	22%
Nouvelle-Aquitaine	2 171	25%
Occitanie	1 983	28%
Île-de-France - Centre-Val de Loire - DROM-COM	1 853	12%
Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse	1 506	33%
Grand-Est	1 064	20%
Hauts-de-France	988	15%
Bourgogne-Franche-Comté	447	26%
TOTAL France	15 720	20%

Années de création et ancienneté des coopératives

Le graphique et le tableau ci-dessous indiquent respectivement, pour les 1417 Scic en activité aujourd'hui, leur année de création¹⁵ et leur ancienneté au 31 décembre 2024.

Parmi ces Scic existantes, on observe **un nombre annuel de créations plutôt stable et restreint entre 2001 et 2011** (moins de 22 créations par an) puis **une augmentation relativement régulière jusqu'en 2017** (en moyenne 16,5 créations supplémentaires chaque année sur la période).

Depuis cette date **le nombre de créations annuelles fluctue entre 108 et 127** (en moyenne 121) avec deux exceptions :

- l'année **2021** compte 163 créations, un record enregistré lors du 20e anniversaire de la création du statut Scic ;
- l'année **2023** compte seulement 91 créations (un nombre comparable à l'année 2016), une diminution qui peut s'expliquer par une contraction de la conjoncture économique à la suite de la crise de la Covid-19, tendance observée à l'échelle de l'ensemble des entreprises françaises.

Une grande majorité des Scic en activité sont donc de relativement **jeunes entreprises** : fin 2024, 80% d'entre elles comptaient moins de 10 ans d'existence, 36% moins de 5 ans et 8% moins d'un an.

¹³ Les régions indiquées correspondent aux territoires des Unions régionales des Scop et Scic

¹⁴ Source : CG Scop. (2025). Rapport d'activité 2024. URL : <https://secure.webpublication.fr/271380/rapport-activite-2024-cgscop/#page=10>

¹⁵ Plus précisément, il s'agit de l'année de première signature en statut coopératif, donnée servant de proxy à la date de création de la coopérative. L'année de création de la coopérative peut donc précéder la création du statut Scic en 2001 dans le cas d'une transformation en Scic à partir d'un autre statut coopératif.

Nombre de créations par année (N=1417)

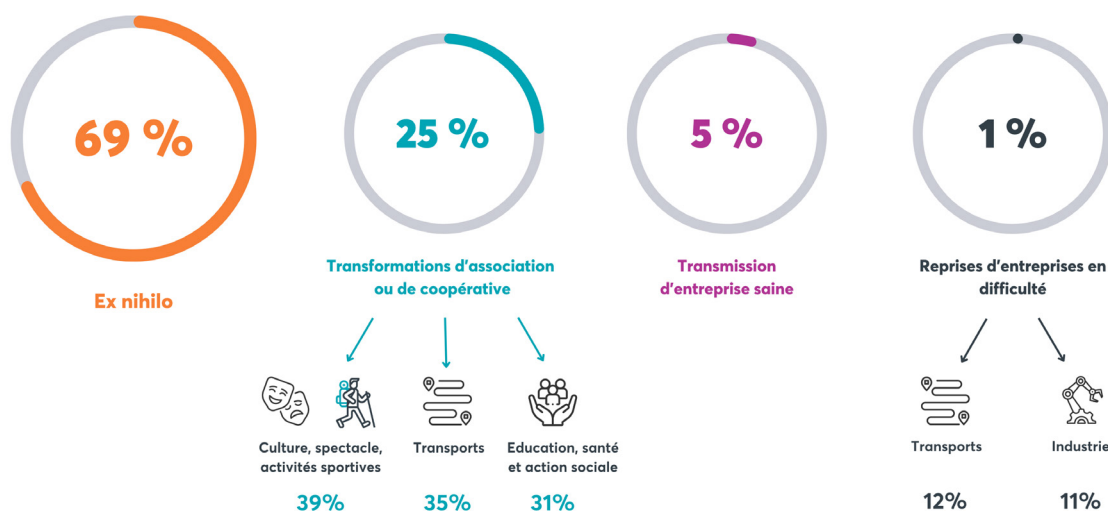


Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Ancienneté (au 31/12/2024)	Nombre de Scic	Pourcentage
Moins d'1 an	109	8%
1 - 4 ans	504	36%
5 - 9 ans	523	37%
10 - 19 ans	255	18%
20 ans et plus	26	2%
TOTAL	1 417	100%

Origine de création des Scic : des coopératives majoritairement créées *ex-nihilo*

La grande majorité des Scic a été créée *ex-nihilo*. On compte par ailleurs d'assez nombreuses transformations d'associations ou de coopératives. Les transmissions d'entreprises saines et reprises d'entreprises en difficulté sont plus marginales.



Sur 1 417 Scic

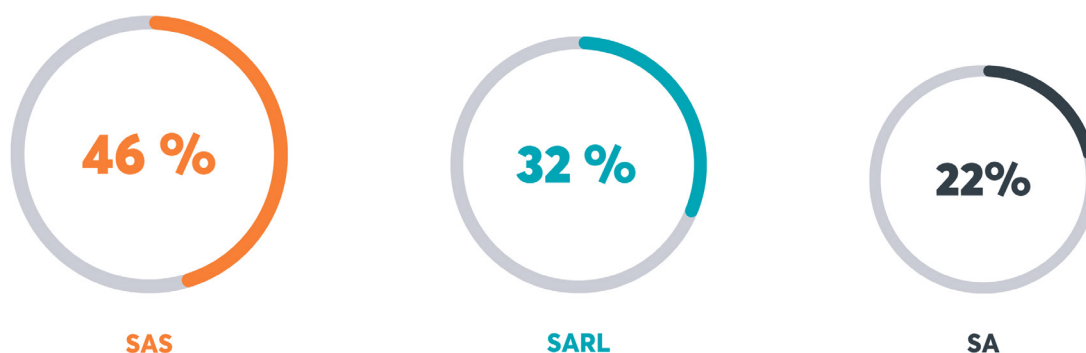
S'il se confirme la prévalence systématique des créations ex-nihilo, le **croisement entre origine de création et secteurs d'activité**¹⁶ révèle quelques écarts aux ratios observés tous secteurs confondus :

- Il y a proportionnellement plus de **transformations d'association ou de coopérative** dans les secteurs de la culture, spectacle, activités sportives, des transports et dans celui de l'éducation.
- Les **reprises d'entreprises en difficulté** sont relativement surreprésentées dans les secteurs des transports et de l'industrie.

Voir annexe 1.1 pour le détail d'origine de création en fonction des secteurs d'activité.

Formes juridiques des Scic : les SAS et SARL privilégiées

Les Scic adoptent **majoritairement la forme SAS et SARL** et moins communément SA.



Sur 1 417 Scic

Cette prédominance des formes SAS et SARL se confirme dans une approche par secteur, à l'exception de celui des **transports**, dans lequel elles sont une majorité à être sous forme SA (**53%**).

Voir annexe 1.2 pour le détail des formes juridiques en fonction des secteurs d'activité.

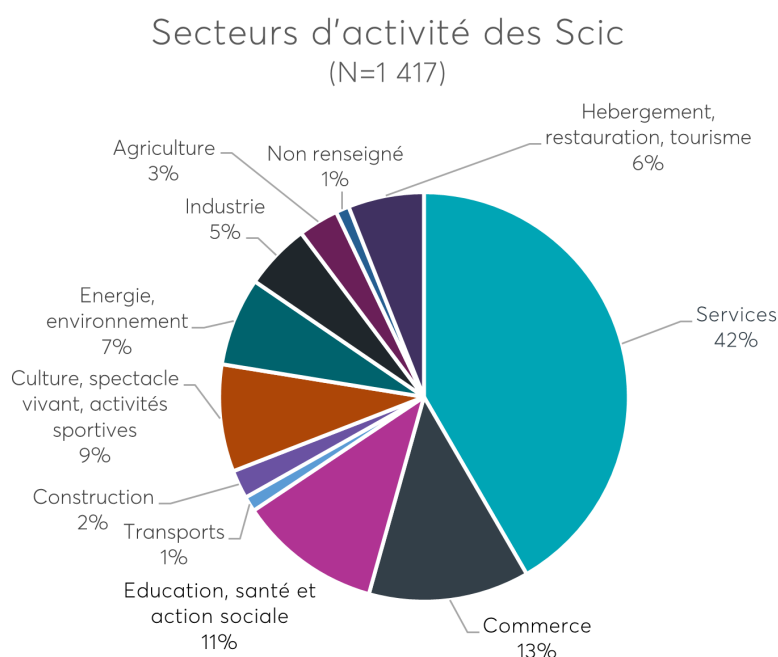
¹⁶ Les secteurs d'activité sont catégorisés ainsi : agriculture ; commerce ; construction ; culture, spectacle, activités sportives ; éducation santé et action sociale ; énergie, environnement ; hébergement, restauration, tourisme ; industrie ; services.

1.2 Qu'est-ce qui est produit par les Scic ?

Après le premier tour d'horizon donné précédemment, nous rentrons plus en détail dans les modèles socio-économiques des Scic en nous intéressant à **ce que celles-ci produisent**.

Par production, nous entendons naturellement le **type de produits ou de services générés par leurs activités** (éléments que nous approcherons grâce aux secteurs d'activités renseignés par les Scic répondantes ainsi que par la composition de leur chiffre d'affaires) mais aussi des éléments en lien avec l'impact environnemental et social des Scic.

Secteurs d'activité des Scic et décomposition du chiffre d'affaires : des coopératives principalement servicielles, malgré quelques exceptions



Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Si les Scic recensées sont présentes dans des secteurs d'activité variés¹⁷ (voir graphique ci-dessus), **les secteurs du tertiaire sont très largement surreprésentés**, notamment les **services**¹⁸, le **commerce** et **l'éducation, la santé et l'action sociale**.

¹⁷ Les secteurs indiqués correspondent à ceux renseignés par les Scic à partir d'une liste proposée par la CG Scop et Scic. Cette liste de secteurs est donnée en note de bas de page n°15. Une Scic ne peut indiquer qu'un seul secteur, les données indiquées ne sont donc pas cumulatives.

¹⁸ Le secteur des services est composé des codes NAF suivants : activités des sièges sociaux ; services funéraires ; ingénierie et études techniques ; autre mise à disposition de ressources humaines ; autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire ; activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses ; activités des agences de travail temporaire ; autres activités de soutien aux entreprises ; location de terrains et d'autres bien immobiliers ; conseil pour les affaires et autres conseils de gestion.



Comparativement aux Scop, les Scic sont moins présentes dans le secteur industriel (alors que pour l'ensemble des Scop et Scic, ce pourcentage monte à **11%**¹⁹).

Cette dominance des activités servicielles se vérifie lors d'une analyse de la décomposition du chiffre d'affaires entre vente de marchandises²⁰, vente de biens et vente de services : la part du chiffre d'affaires liée à la vente de services est en moyenne de **63%**, contre **26%** pour la vente de marchandises et **14%** pour la vente de biens. Ce pourcentage de recettes servicielles est supérieur à **80%** dans la moitié des secteurs.

On notera quelques **exceptions**, qui ne surprendront pas :

- **Les secteurs de l'énergie, environnement et du commerce** comptent une part dominante de leur chiffre d'affaires issue de la vente de marchandises (**89%** pour le premier, **67%** pour le second) ;
- **Le secteur agricole** trouve dans la vente de biens la plus importante part de son chiffre d'affaires (**45%**), la vente de services comptant pour **35%** et la vente de marchandises **20%** ;
- Bien que dominante, la part de la vente des services dans le chiffre d'affaires du **secteur industriel** est relativement plus faible (**55%**).

Voir annexe 1.3 pour le détail de la décomposition du CA par secteur d'activité.

Les Scic et leur impact social et environnemental : une réflexion à poursuivre

En complément des données économiques qu'elle recueille, la CG Scop et Scic a développé en 2022 des **indicateurs de citoyenneté économique**²¹, qui visent à rendre compte de la manière dont les Scic et les Scop prennent en charge les enjeux sociaux, environnementaux et démocratiques de leur entreprise et dans leur entreprise.

Cette matrice est composée de quatre piliers :

¹⁹ CG Scop. (2025). Chiffres clés 2024. URL : <https://secure.webpublication.fr/271380/rapport-activite-2024-cgscop/#page=12>

²⁰ La vente de marchandise concerne les biens (matériaux, produits) qui sont revendus sans avoir été transformé par l'entreprise. Elle correspond donc à une activité de négoce.

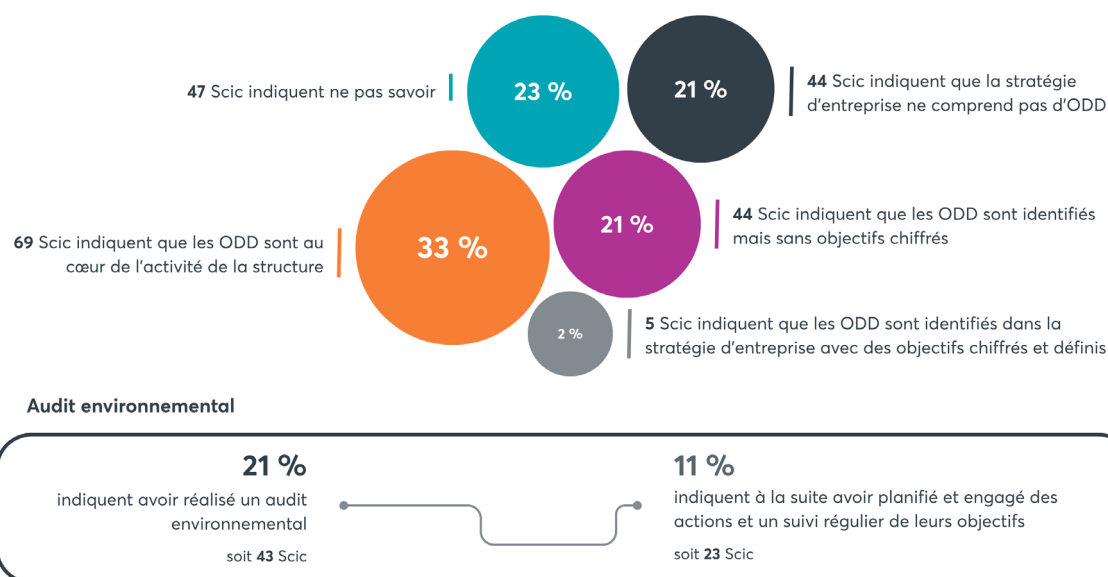
²¹ La citoyenneté économique renvoie « à la participation des salariés à une démocratie d'entreprise fondée sur le partage de l'information, la transparence des décisions et la délibération collective appliquée aux choix stratégiques de l'entreprise, à l'affectation et au partage des bénéfices, à l'amélioration de l'autonomie, de la créativité, de l'initiative et du bien-être des salariés. Etendue à l'entreprise en tant que personne morale, la citoyenneté économique correspond à l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des communs de l'humanité et assure que le développement de l'entreprise est compatible avec l'intérêt général. » Pour en savoir plus sur ces indicateurs : <https://www.pourunautremodeledesociete.coop/system/files/2022-04/Livret%20citoyennete%CC%81.pdf>

- Partage du pouvoir et des décisions,
- Pérennité économique et partage de la valeur créée,
- Capital humain et qualité de vie au travail,
- Impact environnemental, social et territorial.

La CG Scop a mené une enquête auprès de 1 374 coopératives en 2024 (Scop et Scic confondues), dont les résultats sont disponibles dans le dernier rapport d'activité de la Confédération²².

Dans le cadre de ces indicateurs de citoyenneté économique, la CG Scop fait notamment remonter des données sur le lien entre l'activité des Scic et les **objectifs de développement durable (ODD)**²³ et **la réalisation (ou non) d'un audit environnemental**, analysées ci-dessous.

Les Scic ont été invitées à répondre sur le lien entre la stratégie de leur entreprise et les objectifs de développement durable. Les réponses montrent que **les Scic font majoritairement le rapprochement entre leur stratégie d'entreprise et les ODD**. (N = 209)



Ces chiffres témoignent d'un intérêt certain pour le développement durable, même si un nombre encore significatif de Scic ne relie pas leur activité à ces objectifs.

De façon complémentaire, les Scic du panel étaient invitées à répondre à la question « *sur les 5 dernières années, avez-vous bénéficié d'un **audit (interne ou externe) relatif aux impacts environnementaux de votre entreprise** ?* » : **21%** des Scic répondant.e-s (43 Scic) indiquent avoir réalisé un audit environnemental, parmi lesquelles **11%** (23 Scic) indiquent à la suite avoir planifié et engagé des actions et un suivi régulier de leurs objectifs.

Une pratique encore minoritaire mais loin d'être marginale pour autant, qu'un appui financier et technique pourrait permettre de rendre plus systématique.

²² Les résultats 2024 de cette enquête sont disponibles dans le rapport d'activité 2024 de la CG Scop. URL : <https://secure.web-publication.fr/271380/rapport-activite-2024-cgscop/#page=21>

²³ En savoir plus sur les ODD : <https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/>

1.3 Quelles sont les ressources mobilisées par les Scic ?

Après avoir étudié ce que les Scic produisent, nous nous intéressons aux **ressources qu'elles mobilisent pour cette production**. Ces éléments nous permettront de dégager de premiers enseignements concernant leur **santé financière**.

Un aperçu des ressources mobilisées par les Scic : ressources humaines et financières

Les données quantitatives à disposition ne permettent de rendre compte que partiellement des différentes ressources combinées dans les modèles socio-économiques des Scic. Elles concernent essentiellement une partie des **ressources humaines** mobilisées (salarié-e-s) et les **ressources financières** (revenus d'activité, subventions, capital social).

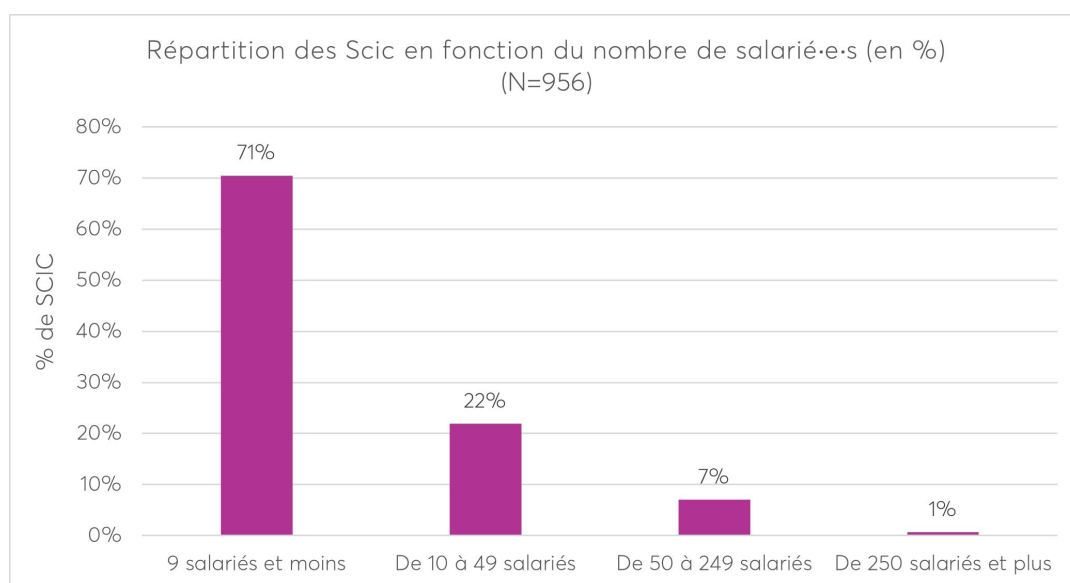
Ressources humaines salariées : les Scic, des TPE/PME

91% des Scic sont des **structures employeuses**. Ces Scic employeuses comptabilisent **15 720 salarié-e-s**.

Ce sont **quasi exclusivement des petites et moyennes entreprises (PME)**, comptant moins de 250 salarié-e-s : seules **6** Scic indiquent employer 250 salarié-e-s ou plus (N=956). **71%** (674 Scic) d'entre elles sont des **très petites entreprises (TPE)** employant moins de 10 salarié-e-s.

Parmi les 6 Scic indiquant employer 250 salarié-e-s :

- **4** Scic sont présentes dans le secteur du service : **1** entreprise adaptée (région Hauts-de-France), **3** agences d'intérim du champ sanitaire, social et médico-social (en régions Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bretagne et Pays de la Loire).
- **2** Scic sont présentes dans le secteur de l'éducation, santé et action sociale : **1** entreprise adaptée (région Pays de la Loire), **1** groupe médico-social (région Auvergne-Rhône-Alpes).

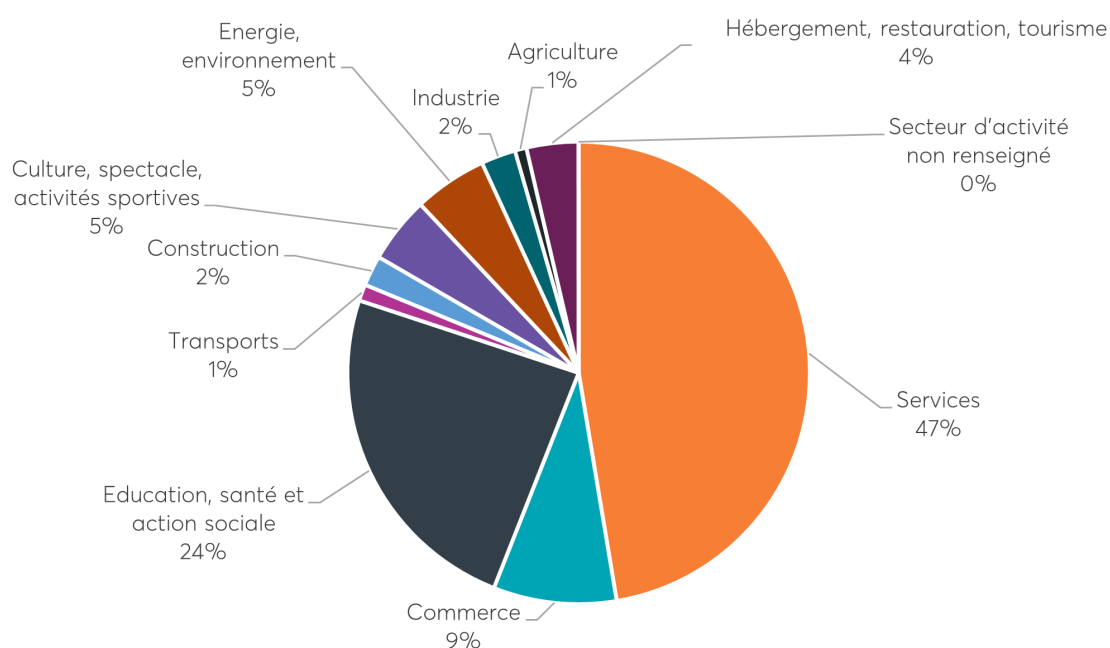


Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

La **part des emplois de chaque secteur par rapport au nombre total d'emploi** dans les Scic correspond relativement fidèlement à la répartition sectorielle du nombre de Scic, à une exception notable : alors que le secteur de l'éducation, santé et action sociale ne compte que **11%** des Scic, il emploie **24%** des salarié-e-s de ces coopératives.

Cette exception s'explique en analysant les **effectifs moyens par secteurs**. Alors que tous secteurs confondus, les Scic employeuses comptent en moyenne **15** salarié-e-s pour **15** ETP, le secteur de l'éducation, santé et action sociale affiche une moyenne de **31** salarié-e-s pour **24** ETP. A *contrario*, certains secteurs affichent des effectifs moyens significativement plus faibles que la moyenne, notamment l'agriculture (5 salarié-e-s, 4 ETP).

Répartition sectorielle des emplois salariés dans les Scic



Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Les données disponibles permettent de calculer le **salairé moyen par tête (SMPT)**²⁴ mensuel brut versé par les Scic pour rémunérer leurs ressources humaines salariées, pour un échantillon plus réduit (N=533). Tous secteurs confondus, celui-ci s'élève à **4 205 €** et est donc significativement supérieur qu'au niveau de l'ensemble de l'économie privée (3 013 € au dernier trimestre 2024 selon l'Urssaf²⁵). Cette moyenne est tirée vers le haut par le secteur des services, à la fois le plus rémunérateur (avec un SMPT de 5 133 €) et le plus important (210 Scic dans l'échantillon, soit 39%).

²⁴ Le salaire moyen par tête (SMPT) « rapporte les masses salariales brutes versées par l'ensemble des employeurs au nombre de salariés en personnes physiques ». Il est ensuite rapporté au mois. Source : Insee. (2019). Salaire moyen par tête / SMPT (consulté le 24/07/2025). URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2111>

²⁵ Urssaf. (2025). La masse salariale et les effectifs salariés du secteur privé au quatrième trimestre 2024. Stat'ur conjoncture

Secteur d'activité	Salaire moyen par tête (SMPT) mensuel	
	SMPT (en euros)	Nombre de Scic
Services	5 133	210
Culture, spectacle, activités sportives	4 462	48
Transports	4 086	5
Agriculture	3 663	16
Education, santé et action sociale	3 359	66
Construction	3 168	11
Industrie	3 012	29
Energie, environnement	2 968	27
Hébergement, restauration, tourisme	2 776	37
Commerce	2 757	84
TOTAL	4 205	533

Voir les données sectorielles relatives aux effectifs (nombre de salarié-e-s et ETP), à la masse salariale et au salaire moyen par tête en annexe 1.4.

Bien sûr, **les ressources humaines mobilisées et productrices de valeur ne se limitent pas aux seul-e-s salarié-e-s**. Notamment dans les Scic qui présentent la spécificité de compter parmi leur sociétariat des personnes participant bénévolement à leur activité. Néanmoins, nous ne disposons pas de données quantitatives sur cette contribution aux ressources humaines des Scic. Les monographies présentées en partie 2 renforceront l'analyse sur ce point.

Ressources financières : revenus d'activité, subventions, fonds propres

Les données disponibles renseignent sur trois composantes des ressources financières des Scic, témoignant de l'hybridation des logiques qui structurent leurs modèles économiques :

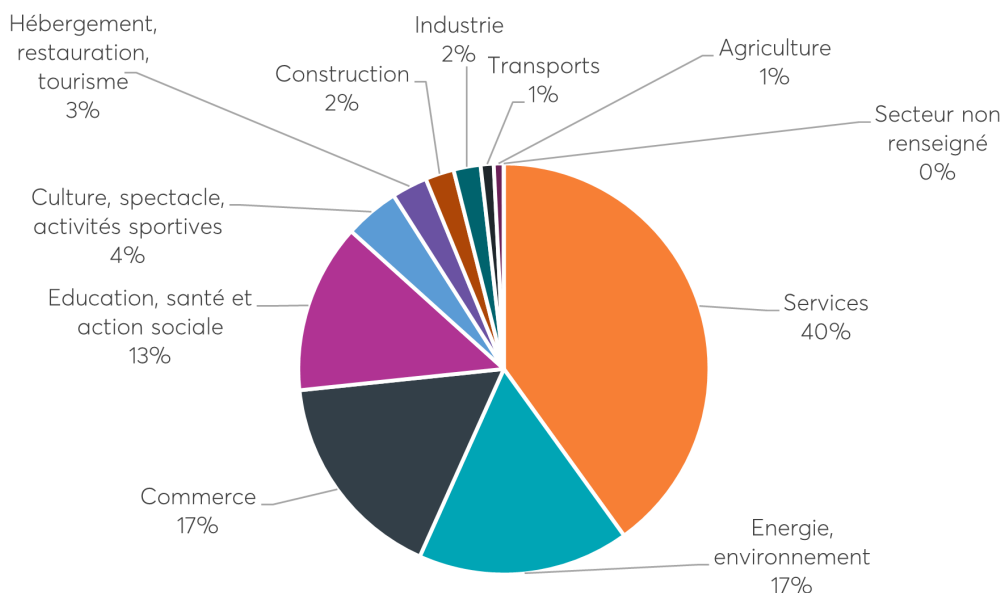
- Les revenus d'activité (chiffre d'affaires), correspondant à une logique marchande ;
- Les subventions publiques, correspondant à une logique non-marchande ;
- Les fonds propres, correspondant à une logique de socialisation.

- **Chiffre d'affaires généré par secteur d'activité**

Tous secteurs confondus, les Scic totalisent **un chiffre d'affaires net** de **1 594 321 139 €** (N= 1 081).

Le **poids du chiffre d'affaires** de chacun des secteurs est relativement représentatif de la répartition sectorielle du nombre de Scic, à l'exception du secteur de **l'énergie** qui, ne comptant que **7%** des Scic, pèse pour **17%** dans le chiffre d'affaires total dégagé par ces coopératives et, dans une moindre mesure, les secteurs du commerce (**13%** des Scic mais **17%** de leur chiffre d'affaires) et de l'industrie (**2%** des Scic mais **5%** de leur chiffre d'affaires).

Part du chiffre d'affaires de chaque secteur dans le chiffre d'affaires total des Scic (en %)



Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Tous secteurs confondus, le chiffre d'affaires médian s'élève à **290 000 €**. Les secteurs d'activité dégagant un chiffre d'affaires net significativement supérieur à cette médiane sont les suivants :

- Le secteur de la construction, pour un chiffre d'affaires net médian de **698 297 €**
- Le secteur de l'éducation, santé et action sociale, pour un chiffre d'affaires net médian de **443 013 €**
- Le secteur du commerce, pour un chiffre d'affaires net médian de **365 990 €**

Les secteurs d'activité se situant significativement en-dessous de la médiane tous secteurs confondus sont les suivants :

- Le secteur de l'énergie, environnement, pour un chiffre d'affaires net médian de **87 587 €²⁶**
- Le secteur des transports, pour un chiffre d'affaires net médian de **192 254 €**

Voir le chiffre d'affaires par secteur d'activité en annexe 1.5

• Subventions d'exploitation par secteur

La **part moyenne des subventions d'exploitation** dans le total des produits d'exploitation s'élève à **13%** (N=593). Pour la grande majorité (**65%**) d'entre elles, cette part est comprise entre **0% et 9%**. Les modèles socio-économiques des Scic sont donc globalement peu dépendants des aides publiques et privées.

²⁶ Il convient de noter ici que les Scic productrices d'énergie ne se classent pas toujours dans le secteur d'activité « Energie, environnement ».

Deux secteurs affichent néanmoins un ratio significativement supérieur, qui reste néanmoins modéré :

- Le secteur « culture, spectacle, activités sportives » où cette part s'élève à **23%** en moyenne ;
- Le secteur « énergie, environnement » pour lequel cette part est de **16%** en moyenne ;

Voir la répartition de la part des subventions d'exploitation dans le total produits d'exploitation en annexe 1.6.

- **Fonds propres**

Les **fonds propres** sont composés du capital social (ensemble des parts sociales souscrites par les membres de la coopérative), de la réserve légale constituée à partir des résultats passés, des reports à nouveaux (résultats qui ne sont pas affectés à la réserve légale) ainsi que d'autres fonds propres (émissions de titres participatifs, avances conditionnées). Ils constituent les ressources dont la coopérative dispose pour financer son activité et ses investissements.

Le tableau ci-dessous présente pour chaque secteur la moyenne des fonds propres des Scic, le nombre d'entre elles avec des fonds propres négatifs et la part que ces dernières représentent parmi l'ensemble des Scic du secteur.

Si la part des Scic avec des **fonds propres négatifs** est relativement réduite au global, un secteur affiche une part plus importante, signe d'une plus grande fragilité : l'industrie, avec une part de Scic à fonds propres négatifs de 9%, contre 4% tous secteurs confondus.

Secteur d'activité	Fonds propres		
	Moyenne (en euros)	Nombre de SCIC avec des fonds propres négatifs	Part de SCIC avec des fonds propres négatifs (en %)
Education, santé et action sociale	2 119 075	9	6%
Energie, environnement	1 572 337	0	0%
Services	1 444 335	26	4%
Transports	1 008 599	0	0%
Culture, spectacle, activités sportives	815 334	3	3%
Construction	640 775	1	3%
Agriculture	458 450	0	0%
Commerce	338 326	10	6%
Industrie	292 127	7	9%
Hébergement, tourisme, restauration	265 718	6	7%
Tous secteurs confondus	1 130 530	62	4%

Focus : la présence des collectivités territoriales au capital social

Une des spécificités des Scic réside dans leur capacité à associer des collectivités territoriales à leur capital. Parmi les 236 Scic ayant répondu, **42%** (100 Scic) indiquent avoir une ou plusieurs collectivités

à leur capital, **58%** (136 Scic) indiquent ne pas en avoir²⁷.

Ces chiffres révèlent la persistance d'une certaine frilosité des collectivités à intégrer le capital des Scic, malgré l'engagement du Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire – RTES et de la CG Scop & Scic pour déconstruire les *a priori* et accompagner les collectivités sur le sujet²⁸. Inversement, certaines Scic peuvent être frileuses quant à l'intégration d'une collectivité à leur capital, notamment par crainte d'une forme d'ingérence politique.

Santé financière des Scic

Les données issues des liasses collectées permettent de dégager quelques enseignements sur la santé financière des Scic à partir de plusieurs indicateurs présentés ci-dessous.

- Résultat net

63 %

des Scic sont **bénéficiaires**

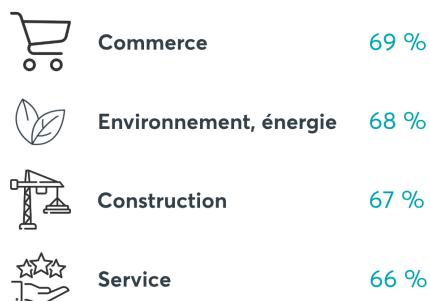
Soit **505** Scic

37 %

des Scic sont **déficitaires**

Soit **302** Scic

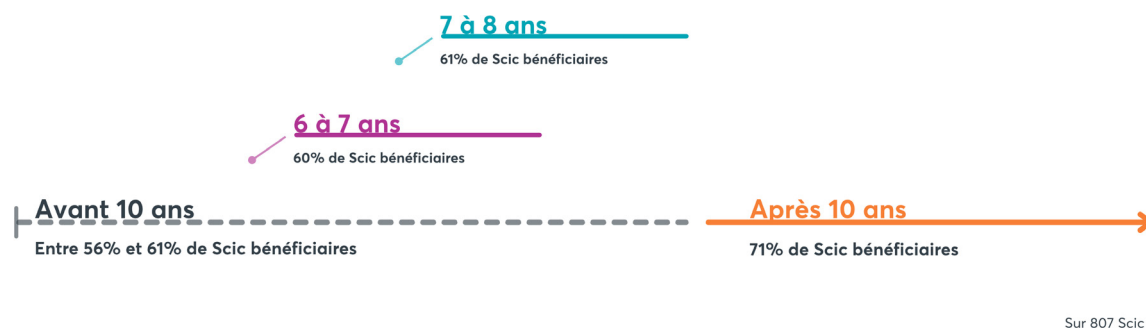
Secteurs d'activité enregistrant le plus grand nombre de Scic **bénéficiaires**



Secteurs d'activité enregistrant le plus grand nombre de Scic **déficitaires**



Sur 807 Scic



²⁷ Pour en savoir plus sur les Scic et les collectivités publiques, consulter l'étude de la CG Scop publié en octobre 2020 : Scic et collectivités publiques, repères & études de cas.

²⁸ Voir par exemple, le Points de Reper'ESS « Les Scic et les collectivités » réalisé par le RTES avec la CG Scop : <https://www.rtes.fr/points-de-reperess-les-scic-et-les-collectivites>

En-dessous de 10 ans, la part des Scic bénéficiaires (tous secteurs confondus) varie peu, oscillant entre **56%** et **61%**, en légère augmentation dans le cas des Scic âgées de 6 à 7 ans ou de 7 à 8 ans. La proportion de Scic bénéficiaires après 10 ans d'existence est plus importante, indice d'une consolidation des modèles socio-économiques des Scic dans le temps.

Voir l'analyse du résultat net en fonction des secteurs d'activité et de l'ancienneté en annexe 1.7

- **Besoins en fonds de roulement**

Parmi les 590 Scic pour lesquelles nous disposons de données sur leur besoin en fonds de roulement (BFR), **73%** (438 Scic) présentent un BFR positif.

Ce pourcentage est compris entre 60% (secteur « agriculture ») et 100% (secteur « transports»). Ces résultats s'expliquent logiquement par des besoins en investissements importants pour ces secteurs.

83% des Scic du secteur « culture, spectacle et activités sportives » présentent un BFR négatif ; c'est le même cas pour **73%** des Scic du secteur du commerce et pour **71%** des Scic du secteur de la construction. Là encore, les résultats semblent correspondre logiquement aux secteurs pour lesquels les investissements sont généralement peu importants.

73 %

des Scic présentent un BFR positif

Soit 438 Scic



BFR négatif (par secteur)



Sur 590 Scic

Ces résultats suggèrent que les Scic ne présentent pas de spécificités significatives par rapport au reste de l'économie du point de vue de leur fonds de roulement.

Voir l'analyse du BFR par secteur d'activité en annexe 1.8.

- **Excédent brut d'exploitation : des modèles économiques majoritairement résilients**

63% des Scic présentent un EBE positif (N=591). Un pourcentage qui témoigne d'une relative résilience des modèles socio-économiques des Scic.

63 %

des Scic présentent un EBE positif

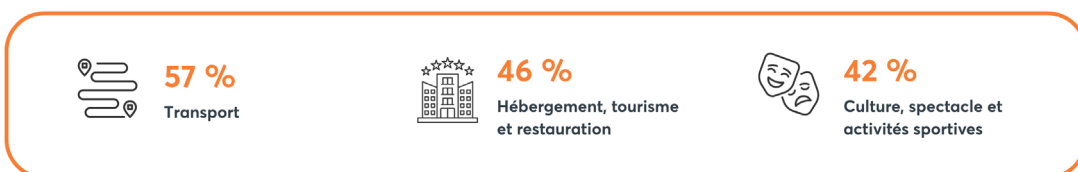
La solidité des modèles socio-économiques se renforce dans le temps, en particulier **après 5 ans d'ancienneté**.

6 à 7 ans

74 % des Scic présentent un EBE positif



EBE négatif (par secteur)



Sur 591 Scic

Dans une approche par secteurs, on note une plus grande fragilité pour trois d'entre eux :

- Le secteur « transport » ;
- Le secteur « hébergement, restauration, tourisme » ;
- Le secteur « culture, spectacle, activités sportives ».

Jusqu'à 5 ans d'existence, la part des Scic affichant un EBE positif varie peu. Elle augmente significativement après 5 ans. **La solidité des modèles socio-économiques se renforce donc bien dans le temps, en particulier après 5 ans d'ancienneté** (du moins pour une partie d'entre elles).

Voir l'analyse de l'EBE par secteur d'activité et par nombre d'années d'existence en annexe 1.9.

- Ratio d'autonomie financière : des Scic relativement autonomes

Le **ratio d'autonomie financière** permet de mesurer l'équilibre entre les ressources internes et l'endettement dans le financement de l'activité de l'entreprise. Il s'obtient en rapportant les fonds propres au total du bilan. Il est généralement admis que ce ratio doit être supérieur à 25% pour assurer une autonomie suffisante.

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque secteur, le ratio moyen ainsi que le nombre de Scic avec un ratio inférieur à 25% et la part de ces dernières dans le total des Scic du secteur. Il souligne la **relativement bonne autonomie financière** des Scic dans leur globalité, le ratio moyen ne tombant pas en dessous de 31% (36% tous secteurs confondus) et la part des Scic présentant un ratio inférieur à 25% ne dépassant pas 19% (16% tous secteurs confondus).

On remarquera notamment l'autonomie financière des secteurs de l'énergie, environnement ; de la culture, spectacle, activités sportives ; de l'agriculture et, dans une moindre mesure, du transport : le ratio moyen y est relativement élevé (entre 43% et 49%) et la part des Scic présentant un ratio inférieur à 25% est faible (entre 4% et 12%).

Secteur d'activité	Ratio d'autonomie financière (total fonds propres / total bilan)		
	Moyenne (en euros)	Nombre de SCIC avec un ratio inférieur à 25%	Part de SCIC avec un ratio inférieur à 25% (en %)
Energie, environnement	49%	9	9%
Culture, spectacle, activités sportives	49%	11	9%
Agriculture	48%	3	7%
Transports	43%	2	12%
Commerce	35%	30	17%
Hébergement, restauration, tourisme	35%	16	19%
Services	33%	109	18%
Education, santé et action sociale	33%	29	18%
Industrie	32%	11	15%
Construction	31%	6	19%
Tous secteurs confondus	36%	186	16%

- Dettes

186

Scic de notre base de données
déclarent des **emprunts et dettes**
auprès d'établissements de crédit

377 145 €

Moyenne du coût des emprunts
Pour une médiane à 52 285 €

30 %

Taux d'endettement moyen

Un taux d'endettement de moins de
40% est généralement considéré
comme sain.

4 du secteur Service



3 du secteur Environnement et énergie



1 du secteur Culture, spectacle et activités sportives



8

Scic présentent un taux
d'endettement **supérieur à 90%**

Sur 186 Scic

1.4 Comment les Scic produisent-elles ?

Après avoir étudié quelles sont les ressources mobilisées par les Scic, nous nous intéressons à **la façon dont elles mettent en œuvre cette production**.

À partir des données disponibles, deux dimensions sont retenues :

- la gouvernance des Scic, autrement dit la manière dont les décisions sont prises ;
- les formes de mutualisations qu'elles mettent en œuvre²⁹.

Gouvernance : composition du sociétariat et implication des sociétaires salarié-e-s dans la prise de décisions stratégiques

La constitution de collèges de vote n'est pas obligatoire. Parmi 236 Scic ayant communiqué sur la présence ou non de collège de vote, **81%** (191 Scic) indiquent avoir mis en place des collèges, contre **19%** n'ayant pas opté pour ceux-ci (45 Scic).

Parmi les 924 coopératives ayant renseigné le champ relatif aux associé-e-s totaux, on dénombre en moyenne **146** associé-e-s par Scic. **19%** d'entre elles (175 Scic) comptent plus de 100 associé-e-s et **2%** (19 Scic) comptent plus de 1 000 associé-e-s (dont 9 appartiennent au secteur « Énergie, environnement. »)

La place des salarié-e-s dans la gouvernance

Parmi les 749 Scic indiquant compter des sociétaires salarié-e-s, leur nombre est en moyenne de 6 par coopérative.

Parmi ces coopératives, **11%** des Scic (84 Scic) comptent 10 sociétaires salarié-e-s ou plus.

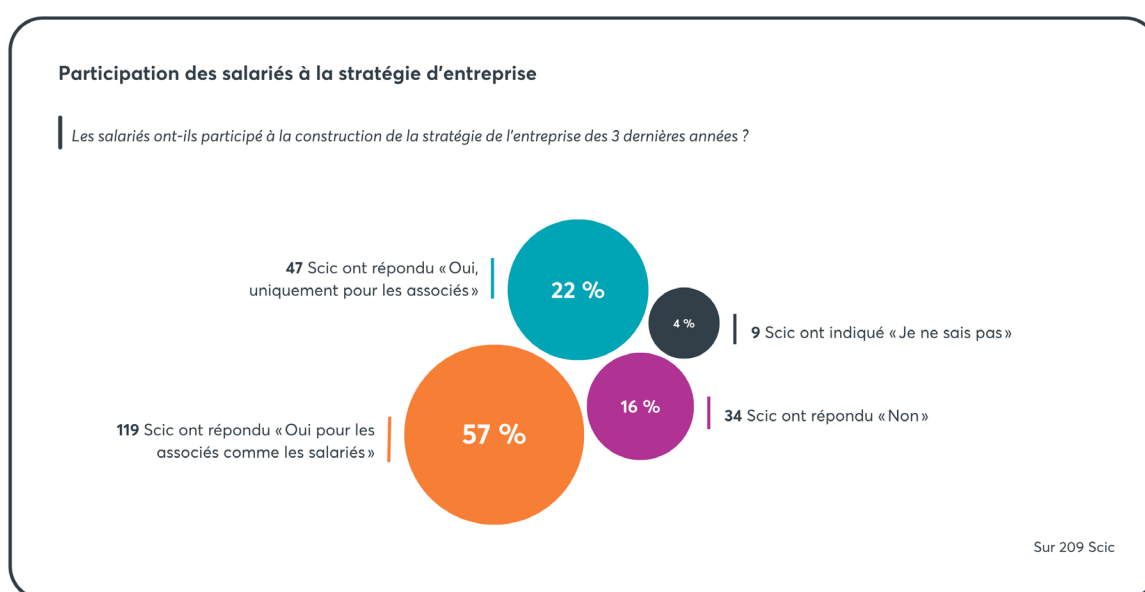
Secteur d'activité	Nombre moyen de sociétaires salarié-e-s par Scic	Nombre total de Scic
Services	6	289
Education, santé et action sociale	9	96
Commerce	4	117
Culture, spectacle, activités sportives	5	72
Hébergement, tourisme, restauration	4	55
Energie, environnement	5	32
Transports	13	9
Industrie	3	40
Construction	6	13
Agriculture	2	25
Secteur non renseigné	1	1
TOTAL	6	749

²⁹ Sur les formes de mutualisations, voir les travaux du Labo de l'ESS (en cours de production) : <https://www.labo-ess.org/quelles-mutualisations-face-aux-defis-ecologiques-et-sociaux-du-xxie-siecle>

On notera certaines Scic pour lesquelles le nombre de sociétaires salarié-e-s est notablement élevé :

- dans le secteur des services, on note une Scic avec **140** sociétaires salarié-e-s. Il s'agit d'une CAE.
- dans le secteur de l'hébergement, restauration et tourisme on constate 1 Scic avec **80** sociétaires salarié-e-s, issue d'une transformation d'association ou de coopérative et qui œuvre dans l'hébergement touristique.
- dans le secteur des transports, on note 2 Scic avec **plus de 30** sociétaires salarié-e-s : l'une avec 60 sociétaires (qui sont les 60 salarié-e-s de l'entreprise), l'autre avec 36 associé-e-s salarié-e-s (sur 49 salarié-e-s). À noter que ces deux Scic sont issues de reprises d'entreprises en difficulté.

Parmi les 209 Scic ayant répondu à la question « Les salariés ont-ils participé à la construction de la stratégie de l'entreprise des 3 dernières années »³⁰ :



Si le faible nombre de répondant-e-s doit conduire à prendre avec précaution ces résultats, ces derniers semblent indiquer **une volonté certaine des Scic d'associer leurs parties prenantes (salarié-e-s et associé-e-s) à la prise de décisions stratégiques** pour leur entreprise.

La place des bénéficiaires dans la gouvernance

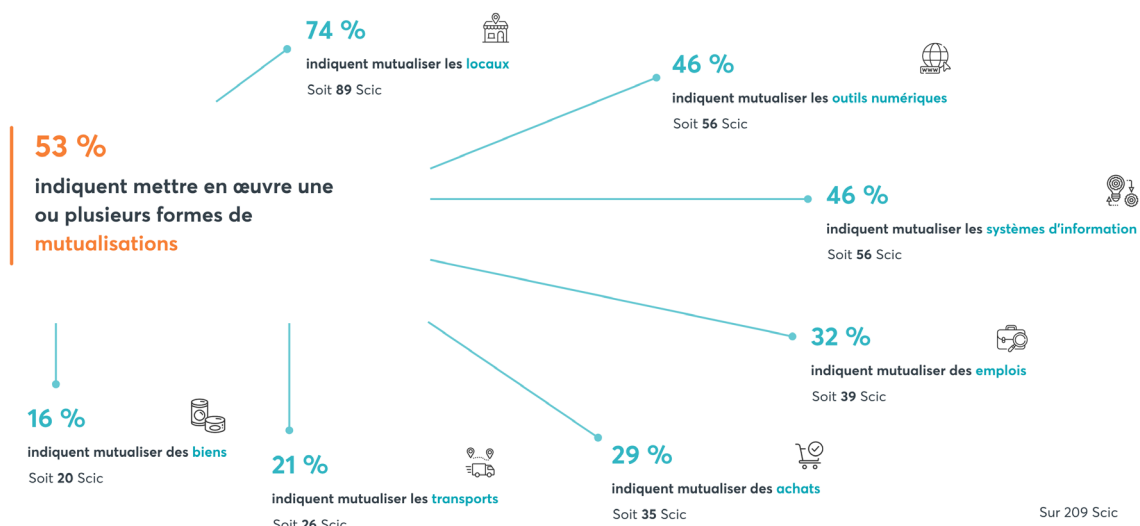
Les bénéficiaires composent l'une des trois catégories de sociétaire obligatoires pour la création d'une Scic.

Parmi les 210 Scic ayant renseigné le champ relatif aux associé-e-s bénéficiaires, leur nombre moyen par Scic est de **82**. Seules **6** Scic parmi les répondantes présentent plus de 500 associé-e-s bénéficiaires : 3 Scic dans le secteur des services ; 2 Scic dans le secteur du commerce et 1 Scic dans le secteur de l'énergie, environnement. Cette dernière compte 4 900 associés bénéficiaires.

³⁰ Cette question est issue de la dernière relevée d'information réalisée par la CG SCOP en novembre 2024.

Mutualisations : des pratiques variées et courantes

La question de la **mutualisation des ressources** par les Scic a été posée pour la première fois pour cette étude lors du dernier relevé de données auprès des Scic réalisé par la CG Scop fin 2024. Elle proposait plusieurs types de mutualisations, pouvant être cochées cumulativement³¹.



Ces différentes formes de mutualisation sont le plus souvent cumulées par les Scic : parmi les 120 déclarant opérer des mutualisations, **78 (65%)** sont engagées dans deux formes ou plus de mutualisation parmi celles proposées.

Ces résultats ne permettent pas de tirer des conclusions sur les logiques (socio-économiques, stratégiques, etc.) présidant au choix d'opérer ces mutualisations mais elles permettent de montrer que les mutualisations sont une pratique courante des Scic et que celles-ci concernent d'abord les ressources foncières et les outils liés à l'information et au partage de données.

Les monographies présentées dans la seconde partie de l'étude permettent d'approfondir l'analyse en l'illustrant par différentes pratiques de mutualisation mises en place par des Scic.

³¹ Les types de mutualisation proposés dans le relevé de données sont les suivants: locaux, outils numériques, systèmes d'information, emplois, achats, transports, biens.

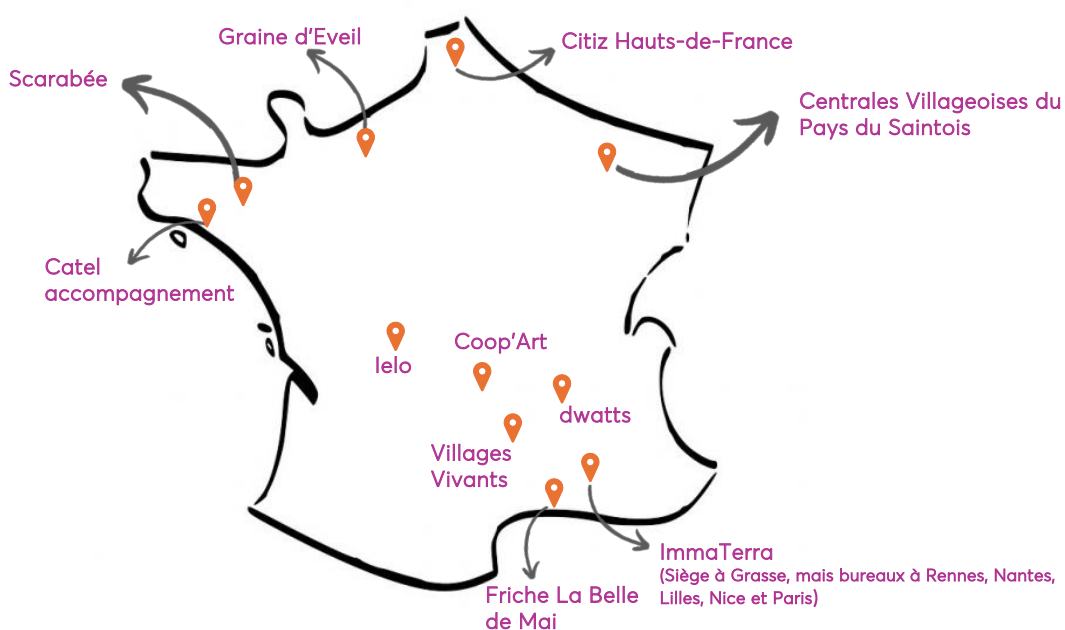
Partie 2 : Illustration et analyse des modèles socio-économiques de 11 Scic

Afin de compléter les éléments quantitatifs et *macro* présentés en partie 1, nous analysons en partie 2 les modèles socio-économiques de **11 Scic**.

Choisi en concertation avec la Confédération générale des Scop & Scic, ce panel n'est pas représentatif de l'ensemble des Scic mais permet d'assurer **une diversité d'ancienneté, de secteurs d'activité et de territoires**.

Chaque coopérative a fait l'objet d'une **monographie** présentant des éléments clés de compréhension de son modèle socio-économique et de son évolution, à partir de la grille d'analyse présentée en introduction.

Une **analyse croisée** de ces cas d'étude est proposée en début de partie afin de synthétiser les enseignements de cette approche micro du modèle socio-économique des Scic.



Nom de la coopérative	Date de création	Secteur d'activité et activité	Territoire d'action	Nombre salarié-e-s	Ressources	Gouvernance	Appartenance à des réseaux et coopérations structurantes	Membre de la CG Scop & Scic
Citiz Hauts-de-France	2007	Services (location de courte durée de voitures en autopartage)	Hauts-de-France (17 communes couvertes)	10	Forte hybridation	193 sociétaires dont 13 collectivités	Réseau Citiz Licoornes ³²	Oui
immaterra	2014 (transformation en Scic en 2017)	Education, santé et action sociale (activités de conseil)	National (bureaux à Rennes, Nantes, Lille, Nice et Paris)	9	À dominante marchande	30 sociétaires	Urscoop Paca-Corse Bretagne Développement Initiative Réseau GERME	Oui
Graine d'Eveil	2002 (transformation en Scic en 2017)	Education, santé et action sociale (accueil de jeunes enfants)	Bayeux	10	Forte hybridation	27 sociétaires dont la ville de Basse-Normandie	Membre du conseil d'administration de l'Urscoop Ouest Membre du groupe de travail Scic de la CG Scop & Scic	Oui
Villages Vivants	2018	Services (foncière rurale et solidaire)	Quart sud-est de la France (territoires ruraux)	15	À dominante marchande	394 sociétaires dont 10 collectivités	Lien avec d'autres foncières solidaires (telles que Terre de liens, Plateau urbain, Base commune, ETIC) Partenariats avec d'autres acteurs-réseaux de la transition écologique: Le Grenade, le GRAP (Groupement Régional Alimentaire de Proximité) Partenaires de la création d'entreprise et réseaux de l'ESS (Ronalpia, Initiative, Adie et CRESS Auvergne-Rhône-Alpes)	Oui
Coop'Art	2017	Culture, spectacle, activités sportives (soutien au spectacle vivant)	Puy-en-Velay	3	Hybride, de plus en plus tourné vers les ressources privées et échanges non-monnaïres entre membres de la coopérative	132 sociétaires dont trois collectivités	Appartenance à la communauté des Pôles Territoriaux de Coopération Economique émergents ³³ Participation au réseau Réseau Acc's 43 (réseau créé par la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes)	Oui
Friche La Belle de Mai	1992 sous forme associative (création de la Scic en 2007)	Culture, spectacle, activités sportives (soutien au spectacle vivant)	Marseille	73 ETP	Hybride reposant majoritairement sur les subventions publiques	84 sociétaires dont deux collectivités	Membre des réseaux de la culture et de l'ESS	Oui
Dwatts	2016 (transformation de l'association en Scic en 2017)	Energie, environnement (production d'électricité)	Drôme	Pas de salarié-e-s	À dominante marchande	220 sociétaires dont 14 collectivités	Adhérente d'Energie Partagée Association et du réseau Cler ³⁴ Fait partie de la dynamique Biovallée ³⁵	Oui
Centrales Villageoises du Pays du Saintois	2018 (transformation en Scic en 2020)	Energie, environnement (production d'électricité)	Communauté de communes du Pays du Saintois	Pas de salarié-e-s	À dominante marchande	116 dont 16 collectivités	Adhérente au réseau des Centrales Villageoises ³⁶ Adhérente d'Energie Partagée Adhérente du réseau GECLER ³⁷	Non
Ielo	2021	Services (développement et commercialisation d'un isolant bio-sourcé)	Grand-Est	8 salarié-e-s	À dominante marchande	180	Membre de divers réseaux de la filière paille et de la construction : Cluster Odéys (cluster de la construction durable en Nouvelle-Aquitaine) ; CD2E (accélérateur de l'éco-transition en Normandie) ; Fibois Nouvelle-Aquitaine ; AICB (association des industriels du biosourcé) ; RFCP (réseau français de la construction paille)	Oui
Catel Accompagnement	2001 sous statut associatif (transformation d'association en Scic en 2008)	Services (activités de conseil)	National	2 salarié-e-s	À dominante marchande	40	Volonté de rejoindre le réseau Impact France	Oui
Scarabée	1983 sous forme de coopérative de consommateurs (transformation en Scic en 2021)	Commerce	Rennes et métropole rennaise	189	À dominante marchande	40	Réseau Biocoop	Non

³² Pour en savoir plus : <https://www.licoornes.coop/>

³³ Pour en savoir plus : <https://www.info-ptce.fr/>

³⁴ Le réseau Cler rassemble 300 structures engagées dans la mise en œuvre d'une transition énergétique juste avec l'objectif d'accélérer la transition énergétique à l'échelle locale, nationale et européenne. Pour en savoir plus : <https://cler.org/association/qui-sommes-nous/>

³⁵ Pour en savoir plus sur la dynamique Biovallée : <https://biovallee.net/>

³⁶ Pour en savoir plus sur les Centrales Villageoises : <https://www.centralesvillageoises.fr/>

³⁷ Le réseau Grand Est Citoyen et Local d'Energies Renouvelables (GECLER) regroupe des collectifs citoyens et/ou des collectivités qui approvisionnent le Grand Est en énergie locale. Pour en savoir plus : <https://gecler.fr/qui-sommes-nous/>

2.1 Analyse croisée

Des modèles socio-économiques entre forte hybridation et dominance marchande, mobilisant également d'importantes ressources non monétaires

Les modèles socio-économiques des Scic étudiées mêlent tous logiques marchandes, non marchandes et non monétaires mais selon des équilibres différents. Ces variations sont présentées ci-dessous pour deux types de ressources : ressources humaines et ressources financières.

Ressources humaines :

- Une majorité de Scic employeuses

Sur les 11 Scic analysées, **9 sont employeuses**. Une proportion (81%) relativement représentative des équilibres observés à l'échelle de l'ensemble des Scic (91%, voir partie 1).

Parmi ces Scic employeuses, 4 Scic comptent moins de 10 salarié-e-s (la Scic immaTerra, la Scic Coop'Art, la Scic Ielo, et la Scic Catel Accompagnement). Deux Scic se dégagent de ce schéma de très petite entreprise : la Friche La Belle de Mai et la Scic Scarabée. La Friche La Belle de Mai compte 73 ETP. La Scic œuvre dans différents champs culturels et sociaux et occupe un foncier conséquent. Les besoins d'accueil, d'animation, de médiation et de conduite et coordination des différentes activités sont significatifs, ce qui explique le nombre élevé d'ETP (voir la monographie page 61). Quant à la Scic Scarabée, elle compte 189 salarié-e-s, impliqué-e-s dans ses différents établissements : 9 magasins, deux restaurants et un salon de coiffure de coloration végétale (voir la monographie page 88).

Fait marquant concernant **les Scic n'employant aucun-e salarié-e : celles-ci œuvrent toutes deux dans le domaine de la transition énergétique**. Dans le cas des Centrales Villageoises du Pays du Saintois (voir la monographie page 42), l'ensemble des activités sont assurées par les sociétaires. C'est le comité de gestion de la Scic, qui décide des actions à mener et de la répartition des responsabilités vis-à-vis de celles-ci. La coopérative dwatts (voir la monographie page 55) a quant à elle fait le choix d'externaliser son équipe salariée et ses activités au sein d'une société mutualisée avec Enercoop Auvergne-Rhône-Alpes. Grâce à ce montage, la Scic peut se concentrer sur la levée de fonds et les investissements sans supporter directement la charge salariale. Elle délègue par ailleurs l'animation territoriale et de la vie coopérative à un poste, lui aussi externe à la coopérative, mais dont elle assure le financement par le biais d'une prestation de service.

- Le multi-sociétariat, une source de diverses contributions non monétaires à animer

Les exemples analysés illustrent l'atout que constitue leur gouvernance multi-sociétariale. Inscrivant l'activité économique dans un cadre démocratique associant les diverses parties prenantes du projet, elle fournit dans le même temps **une force humaine conséquente dont les contributions sont bien souvent essentielles dans le développement et la pérennité des modèles socio-économiques étudiés**, quoique selon des modalités différentes.

Au sein des 11 cas étudiés, on peut relever différents types de mobilisation et d'implication des sociétaires :

- **Une implication dans les orientations de la Scic et sa stratégie de développement.** Cette mobilisation régulière des sociétaires se fait souvent par le biais des instances de gouvernance, d'espaces *ad hoc*, tels que des groupes de travail thématiques (c'est le cas de la Scic dwatts et de la Scic Friche Belle de Mai) ou encore lors de moments d'échanges et de rencontre inter-

sociétaires (c'est le cas de la Scic Coop'Art). Cette implication est parfois plus ponctuelle : certains sociétaires souscrivent à une ou plusieurs parts sociales et participent aux assemblées générales sans s'impliquer plus fondamentalement dans la vie de la coopérative.

- Une **implication dans l'activité elle-même**. Certaines Scic mobilisent également des sociétaires lors d'actions ou d'événements ponctuels : les sociétaires peuvent par exemple être mobilisé-e-s lors de salons grand public et/ou professionnels pour représenter la Scic (comme dans les cas de Citiz Hauts-de-France ou de Ielo) ou pour d'autres interventions, par exemple lors de tables-rondes (comme la Scic dwatts). Au sein de la Scic des Centrales Villageoises du Pays du Saintois, les bénévoles – sociétaires pour la plupart – qui se mobilisent en fonction de leurs compétences, souvent en lien avec leur expérience et leur métier : savoir-faire en création graphique et communication, connaissances juridiques, etc. Certain-e-s bénévoles ont même participé à l'installation de panneaux photovoltaïques.

Pour beaucoup de Scic étudiées, **le travail de mobilisation et d'animation de ce sociétariat dans le développement de la coopérative reste un enjeu fort**. Son financement est l'une des problématiques récurrentes remontées par les Scic interrogées. Sur les 11 Scic analysées, **3 Scic présentent un poste d'animation de la vie coopérative**. Ce besoin d'animation émerge au fur et à mesure du développement. Conséquemment, la création d'un poste d'animation arrive généralement à un certain stade de maturité du modèle socio-économique et de l'activité, lorsque la Scic arrive à dégager un financement : pour la Scic Villages Vivants qui dédie un budget à cette animation, la création de ce poste est intervenue 7 ans après sa création ; 8 ans après pour la Scic dwatts et 21 ans pour la Scic La Friche La Belle de Mai.

Ressources financières :

Parmi les 11 Scic étudiées, **7 coopératives ont un modèle financier principalement marchand**, reposant essentiellement sur la vente de biens et de services : c'est le cas de deux Scic évoluant dans les activités de conseil (immaTerra et Catel Accompagnement), la Scic Scarabée (une Biocoop comprenant 9 magasins, deux restaurants et un salon de coiffure sur le territoire de la métropole rennaise), la Scic Ielo qui développe et commercialise un isolant biosourcé à base de paille hachée, les Scic dwatts et Centrales Villageoises du Pays du Saintois qui œuvrent dans la transition énergétique en développant des activités de production d'énergies renouvelables, de maîtrise de l'énergie et des actions de sensibilisation et la Scic Villages Vivants qui présente un modèle socio-économique construit autour de la prestation de services.

A contrario, **4 entreprises présentent des modèles socio-économiques plus hybrides**, mêlant ressources issues de l'activité et financements publics : Citiz Hauts-de-France, Coop'Art, la Friche La Belle de Mai, Graine d'Eveil. Parmi ces Scic, deux coopératives (La Friche La Belle de Mai et Graine d'Eveil) inscrivent leurs actions dans le cadre d'une convention d'intérêt économique général (SIEG) signée avec la ville de Marseille et Région Sud pour la Friche La Belle de Mai (*voir la monographie page 61*) et avec la ville de Bayeux pour la Scic Graine d'Eveil (*voir monographie page 67*). Pour les Scic Citiz Hauts-de-France et Coop'Art, elles présentent des relations privilégiées avec les collectivités de leur territoire (*voir ci-dessous « les subventions publiques : un soutien souvent essentiel au démarrage du projet. »*)

Au-delà de ces équilibres généraux, on s'intéressera aux rôles joués par les subventions publiques, les prêts et les apports en fonds propres et quasi-fonds propres dans les modèles socio-économiques des Scic étudiées.

- Les subventions publiques : un soutien souvent essentiel au démarrage du projet

Les 11 Scic étudiées ont **toutes mobilisé des fonds publics au moment de leur création**. Ces subventions publiques appuient les Scic au démarrage de leur activité. Dans un premier temps, les subventions les plus mobilisées sont celles des collectivités territoriales, des différentes échelles (communes et intercommunalités, départements, régions).

Parmi les Scic interrogées, **ce soutien s'inscrit parfois dans le cadre d'un lien fort, dépassant le partenariat financier, avec la collectivité du territoire sur lequel elles sont implantées**. Par exemple, la Ville de Lille est l'un-e des acteur-ric-e-s à l'origine de la création de Citiz Hauts-de-France. Pour la Scic Coop'Art, c'est le département de la Haute-Loire qui a appuyé la création de la Scic en dépenses de fonctionnement. Pour la Scic les Centrales Villageoises du Pays du Saintois, la communauté de communes du Pays du Saintois a appuyé la Scic dans la réalisation des études de faisabilité pour le déploiement de projets photovoltaïques.

En dehors des subventions des collectivités, certaines Scic ont également mobilisé **des fonds de l'Ademe**, notamment les coopératives œuvrant dans le domaine de la transition énergétique, la mobilité, et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Les Scic peuvent aussi mobiliser **des financements issus de programmes nationaux, même si cela reste rare**. La Scic dwatts a pu bénéficier d'un financement du programme « Territoires d'innovation » porté par la Banque des Territoires. La Scic Ielo a quant à elle été lauréate du programme « EnergieSprong France » qui vise à développer un marché massifié de la rénovation énergie zéro garantie.

Précieuses pour le démarrage des projets, la part de ces aides publiques dans les produits d'exploitation de la plupart des Scic étudiées demeure, au global, restreintes. Par ailleurs, les Scic font face à la baisse des financements publics et l'inflation conduisant les Scic à hybrider davantage leur modèle socio-économique.

- Les apports en fonds propres et quasi-fonds propres : un levier pour changer d'échelle

Parmi les Scic étudiées, trois Scic ont mobilisé des **apports en compte courant d'associé** afin de développer leurs fonds propres. Ce levier a par exemple été utilisé par dwatts pour mobiliser des financeur-euse-s au service de son changement d'échelle : en 2022, la Caisse des Dépôts et Consignations entre au sociétariat de la Scic à hauteur de 500 000 € en parts sociales et en comptes courants d'associés, aux côtés du Crédit Agricole Sud-Rhône-Alpes Énergies Renouvelables (300 000 €) et d'Énergie Partagée Investissement (200 000 €). C'est la seule Scic parmi les 11 interrogées à avoir mobilisé ces trois types de financeurs. Cette Scic souhaite aussi mobiliser davantage l'épargne locale de son territoire et a donc ouvert la possibilité de mobiliser des comptes courants d'associés (CCA) de « court-terme » pour que les particuliers et entreprises du territoire puissent placer leur argent au sein de la coopérative avec la possibilité de la récupérer sous 3 mois dès la première demande. La Scic Ielo a aussi mobilisé la Caisse des Dépôts et Consignations en avances en comptes courants d'associés pour développer son activité.

Enfin, l'émission de **titres participatifs** est seulement mise en place par 3 Scic : dwatts, Scarabée et Villages Vivants (qui mène une campagne annuelle). Pour Villages Vivants, la mobilisation de cet outil lui permet de lever des fonds propres en mobilisant les épargnants citoyens qui peuvent agir avec leur argent en soutenant le projet de Villages Vivants : une coopérative immobilière solidaire au service de la revitalisation des territoires ruraux.

- **Les prêts : un soutien à l'investissement**

Afin de réaliser des investissements au service de leur développement, 7 Scic étudiées ont contracté des **prêts** auprès de banques privées classiques ou d'opérateurs spécialisés comme France Active. Par exemple, en période de structuration, la Scic dwatts a bénéficié de 140 000 € d'emprunts auprès d'une agence territoriale de la Banque populaire (afin de débiter ses activités de production d'énergie photovoltaïque). En période de forts développements, la Scic immaTerra a pu bénéficier d'un prêt participatif contracté auprès de France Active, la Scic La Friche La Belle de Mai a contracté des prêts d'investissement pour la réalisation d'importants travaux de rénovation de son bâti.

Des besoins de financement pour se développer

Malgré une palette importante d'outils mobilisée, les Scic interrogées font état de **besoins de financement pour développer leur activité**, notamment dans la perspective d'un changement d'échelle.

Ces questionnements portent sur le type d'acteur·rice·s à mobiliser, sur la manière de les mobiliser dans la Scic et sur les outils à développer pour le financement. Par exemple, la Scic immaTerra s'interroge sur la manière d'aller chercher des financements privés.

Les Scic rapportent également des **besoins de financement de fonctionnement, essentiels au développement de la Scic**.

Des pratiques de mutualisation plurielles, aux bénéfices économiques et écologiques

Les données quantitatives présentées dans la première partie concernant les pratiques de mutualisation menées par les Scic montrent qu'elles sont courantes chez les Scic interrogées (53% des 209 Scic interrogées sur le sujet indiquent mettre en œuvre une ou plusieurs formes de mutualisation)³⁸. Sur les 11 Scic étudiées, **4 Scic indiquent mettre en œuvre des pratiques de mutualisation**. Si celles-ci répondent souvent à une logique purement économique, elles peuvent avoir d'autres bénéfices, en particulier écologiques et sociaux.

- **Les bénéfices économiques de la mutualisation**

Parmi les Scic étudiées, la Scic dwatts a fait le choix stratégique d'externaliser sa masse salariale au sein d'une entreprise SAS créée en commun avec Enercoop AURA : ces deux Scic mutualisent ainsi une équipe salariée dont une partie travaille pour dwatts, par le biais de contrats de prestation.

La Scic Citiz Hauts-de-France s'est pour sa part rapprochée d'opérateur·rice·s d'autopartage à l'échelle nationale avec qui elle a progressivement développé diverses formes de mutualisations répondant à des besoins communs (outils et services informatiques, postes et compétences mutualisés sur la communication, gestion administrative et financière, la marque « Citiz »). Ces pratiques de mutualisation ont été et sont structurantes pour le modèle financier de Citiz Hauts-de-France.

Enfin, la Scic Coop'Art mutualise des locaux, du matériel, un logiciel et des moyens de transports apportant des bénéfices économiques.

³⁸ Voir page 26 « Mutualisations : de nombreuses pratiques ».

- **Les bénéfices économiques de la mutualisation**

Parmi les Scic étudiées, la Scic dwatts a fait le choix stratégique d'externaliser sa masse salariale au sein d'une entreprise SAS créée en commun avec Enercoop AURA : ces deux Scic mutualisent ainsi une équipe salariée dont une partie travaille pour dwatts, par le biais de contrats de prestation.

Enfin, la Scic Coop'Art mutualise des locaux, du matériel, un logiciel et des moyens de transports apportant des bénéfices économiques.

- **Des bénéfices écologiques, dans une logique de sobriété**

En mettant en place ces pratiques de mutualisation, les Scic s'inscrivent aussi dans une **logique de sobriété** car ces pratiques collectives poussent les sociétaires à se questionner sur leurs consommations et besoins, par exemple en évitant de passer directement par l'achat d'un matériel lorsque celui-ci est disponible sous forme de mutualisation.

La mutualisation et ses effets environnementaux peuvent également être au cœur de la proposition de valeur de la coopérative, comme c'est le cas pour Citiz Hauts-de-France dont le service d'autopartage permet une mutualisation et une gestion en commun d'un parc automobile, afin de lutter contre le modèle de la voiture individuelle et ses effets pour l'environnement, ou encore Village Vivants, qui mutualise des fonds issus de particuliers et d'institutions pour acquérir des biens immobiliers afin de les soustraire à une logique spéculative.

Des modèles socio-économiques territoriaux

Le territoire : entre objet et sujet de l'activité socio-économique des Scic

Le territoire est un élément central du modèle socio-économique des Scic. En effet, il est à la fois au cœur de la proposition de valeur des Scic et constitue une ressource à partir de laquelle se construit l'activité.

Les Scic agissent au cœur de leur territoire en développant des activités bénéfiques à son développement économique, mais pas seulement. Les offres d'activités des Scic étudiées apportent des réponses aux besoins des territoires et de leurs habitant-e-s, elles contribuent à davantage de solidarité territoriale, de cohésion sociale et certaines actions présentent des bénéfices écologiques certains. À titre d'exemple, Citiz Hauts-de-France développe une offre territoriale de mobilité, proposant ainsi des solutions face aux problématiques environnementales causées par l'autosolisme. La Scic Villages Vivants contribue au développement de projets sociaux et solidaires au cœur des territoires ruraux à travers l'achat, la rénovation et la location d'espaces immobiliers. Afin d'accompagner l'installation de projets créateurs de richesses pour le territoire et ses habitant-e-s, la Scic mobilise différent-e-s acteur-ice-s locaux-ales (habitant-e-s/citoyen-ne-s, entreprises, associations, etc.). Autre exemple : Ielo développe et commercialise un isolant biosourcé en rassemblant les acteur-ice-s de la filière agricole et du bâtiment. Son activité se construit dans une démarche de production locale afin de valoriser la richesse des productions du territoire et assurer une rémunération juste des agriculteur-ice-s.

Bénéficiaire de l'activité des coopératives, le territoire constitue également une ressource pour les Scic.

Elles peuvent en mobiliser les forces vives, de différentes façons :

- **Mobiliser le territoire au sein de la gouvernance**

On retrouve au sein du sociétariat de certaines Scic étudiées les habitant·e·s des territoires qui ont pris une part sociale en tant que particuliers : c'est par exemple le cas pour la Scic Villages Vivants et pour la Scic les Centrales Villageoises du Pays du Saintois. La Scic Graine d'Eveil qui gère une crèche regroupe dans son sociétariat certains parents d'enfants accueillis en crèche.

Par ailleurs, parmi les 11 Scic étudiées, 7 présentent des collectivités territoriales au sein de leur sociétariat, ce qui montre l'intérêt de ces actrices pour le modèle (*voir ci-dessous « les Scic, un levier pour les politiques territoriales des collectivités »*).

- **Lever des fonds localement**

L'échelle territoriale représente un espace pertinent pour les Scic au sein duquel elles peuvent mobiliser des fonds. La Scic dwatts souhaite développer des comptes courants d'associés à destination d'acteur·rice·s locaux·ales afin de mobiliser l'épargne du territoire dans le financement de son activité d'intérêt collectif. La Scic Catel Accompagnement, dont les activités ne sont pas circonscrites à un territoire en particulier, s'interroge néanmoins sur le développement de son ancrage territorial (la Scic est basée à Vannes) : elle souhaiterait davantage s'y investir en complément de ses activités nationales, en mobilisant les habitant·e·s et les collectivités sur des projets de proximité.

- **Activer les coopérations territoriales**

Certaines Scic étudiées vont plus loin dans le lien à leur territoire et sont motrices dans le développement de coopérations territoriales. La Scic la Friche La Belle de Mai, dans le cadre de ses missions d'intérêt général et en cohérence avec sa volonté d'être une fabrique artistique en prise avec son territoire de proximité, a enclenché depuis deux ans un projet de coopération territoriale avec les structures locales et les habitant·e·s de son quartier (la Belle de Mai à Marseille). Cette coopération vise notamment à inscrire le modèle socio-économique de la coopérative dans une logique de solidarité locale. Un fonds contributif géré collectivement par une communauté de 40 participant·e·s (composée d'individus, de collectifs non structurés et de structures du quartier) permet de favoriser la capacité d'agir des habitant·e·s du quartier. Autre exemple dans le secteur culturel, la Scic Coop'Art est à l'initiative d'un fonds de dotation territorial, aux côtés d'acteur·rice·s du secteur social tels que la Fondation Agir Contre l'Exclusion en Haute-Loire (FACE 43) et les Ateliers de la Bruyère, un Groupement économique solidaire comprenant notamment un PTCE, le Pôle Laine. Ces structures souhaitent renforcer leurs coopérations et créer des croisements entre le secteur culturel et social, avec l'ambition d'ouvrir le collectif à d'autres acteur·rice·s de la santé, de l'éducation et du sport. Dans ces deux exemples, on retrouve un enjeu de financement des postes permettant d'animer ces dynamiques de coopération.

Les Scic, un levier pour les politiques territoriales des collectivités

Parmi 11 Scic analysées, **7 présentent des collectivités au sein de leur sociétariat**. Ces organisations nouent des relations partenariales importantes avec leurs collectivités d'implantation car elles agissent le plus souvent sur le territoire à travers la fourniture d'un service en lien avec la compétence de la collectivité : petite enfance pour Graine d'Eveil, offre de service d'autopartage pour Citiz Hauts-de-France, développement de projets de transition énergétique pour dwatts et les Centrales Villageoises du Pays du Saintois, projets culturels et sociaux pour la Friche Belle de Mai avec la particularité pour cette dernière qu'elle est en lien avec la ville de Marseille à travers une convention de Service d'Intérêt Economique Général (SIEG).

Toutes ces Scic œuvrent sur le territoire dans une logique d'intérêt général et de développement de service aux bénéfices des habitant-e-s du territoire, sur des secteurs clés de la transition écologique juste. Ainsi, le modèle Scic se révèle un levier intéressant pour les collectivités dans la mesure où elles peuvent avec elles s'investir dans la proposition de services aux habitant-e-s du territoire, tout en participant à une organisation démocratique ouverte. Cela permet à la collectivité d'être partie prenante d'un projet au service de son territoire, et d'accompagner le développement du projet sans en être seule décisionnaire. Ainsi, le modèle Scic peut être intéressant en ce qu'il permet de favoriser une dynamique collective qui contribue à sortir des catégories figées telles que « porteur-euse-s de projets » d'un côté et « financeur-euse-s » de l'autre. Au sein de la Scic, ces catégories se retrouvent et deviennent ensemble les parties prenantes d'un projet partagé nécessitant d'être dans une posture de co-construction pour faire avancer la dynamique collective. Les Scic étudiées présentant des collectivités dans leur sociétariat montrent que celles-ci sont impliquées dans le sociétariat au même niveau que les autres sociétaires, même si elles sont souvent présentes dans une catégorie consacrée.

Une participation récurrente à des réseaux, utiles au développement des Scic

La majorité des Scic analysées adhère à la Confédération générale des Scop & Scic. Elles en tirent plusieurs bénéfices directs : elles citent majoritairement l'appui technique et financier de la Confédération, et plus particulièrement de ses unions régionales. Cette adhésion contribue en outre à créer une appartenance et une culture commune, malgré la diversité des modèles existants.

L'accompagnement par les Unions régionales est particulièrement sollicité au moment de la création ou de la transformation en Scic. Cet appui porte sur les aspects juridiques du passage en Scic mais aussi la construction d'une vision partagée de l'intérêt collectif.

Par la suite, dans le cadre de leur développement, les Scic étudiées ont pu bénéficier de l'appui des Unions régionales sur les points suivants :

- Formation des salarié-e-s pour mieux appréhender le cadre juridique et le rôle de l'associé-e ;
- Formation sur le développement de la Scic, à travers l'accélérateur de croissance maîtrisée « Alter'venture »³⁹ ;
- Changement du statut : la Scic Villages Vivants a bénéficié d'un accompagnement de l'Union régionale des Scop & Scic d'Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre d'un changement de gouvernance important issu d'un passage d'une Scic SARL à une Scic SA.
- Participation à des espaces d'échanges et de discussion, soit à travers des rencontres sectorielles ou lors des rencontres Scic et Scop organisées par la Confédération.

Outre l'accompagnement réalisé par les unions régionales des Scop & Scic, **certaines des Scic étudiées ont bénéficié d'un accompagnement complémentaire au moment de leur création.** Par exemple, la Scic Graine d'Eveil a fait appel à un dispositif local d'accompagnement (DLA) pour se structurer, la Scic Coop'Art a été appuyée par l'incubateur ESS Alter'Incub⁴⁰ dans sa phase de diagnostic et sur son modèle économique. La Scic Ielo a pu être accompagnée quant à elle par l'Adie⁴¹ sur le volet financier de son entreprise.

³⁹ Pour en savoir plus : <https://www.scopoccitanie.coop/accelerateur>

⁴⁰ Pour en savoir plus : <https://www.alterincub.coop/>

⁴¹ Pour en savoir plus : <https://www.adie.org/>

Par ailleurs, **l'étude des 11 Scic montre qu'elles sont toutes intégrées dans une variété de réseaux.** Cela témoigne de l'ouverture de ces structures à d'autres organisations mais aussi leur volonté de s'associer à d'autres acteur-ric-e-s afin d'avoir plus d'impact selon les activités qu'elles mènent. Ces réseaux concernent ceux de l'économie sociale et solidaire ou des réseaux professionnels en lien avec leur activité. Ces différents réseaux sont autant d'espaces d'échanges de pairs à pairs, de partage d'outils et d'expertises, permettant également de nourrir les coopératives pour le déploiement de leur activité.

Ce sont aussi des espaces au sein desquels les Scic peuvent promouvoir leur modèle. À titre d'exemple, la Scic dwatts s'inscrit dans différentes dynamiques nationales et locales en lien avec la transition énergétique lui permettant de tenir une veille sur les sujets de transition énergétique et d'échanger avec d'autres sur les outils financiers et techniques du secteur. Il en est de même pour la Scic lelo qui participe à divers réseaux de la construction et du bâtiment ainsi que de la filière paille. Enfin, la Scic Graine d'Eveil quant à elle échange régulièrement avec des crèches sous modèles Scop ou Scic et fait partie d'autres réseaux en lien avec la petite enfance.

2.2 Monographies

Les monographies de chaque Scic sont présentées dans les prochaines pages, par ordre alphabétique.

Catel Accompagnement	37
Centrales Villageoises du Pays du Saintois	42
Coop'Art	48
dwatts	55
Friche La Belle de Mai	61
Graine d'Eveil	67
lelo	72
immaTerra	77
Lilas Autopartage - Citiz Hauts-de-France	82
Scarabée	88
Villages Vivants	94

Catel Accompagnement

La coopérative en e-santé, experte de la transformation numérique en santé



Fiche d'identité

Date de création : 2001 sous statut associatif (transformation d'association en Scic SA en 2008). La Scic s'appuie sur un réseau d'acteurs animées par l'association Catel Réseau (existante depuis 1997).

Secteur d'activité : Services

Activité : Conseil et gestion de projets e-santé, projets et services coopératifs, publications de référence, évènementiel et formations, communication et lobbying

Territoires d'activité : national et international

Statut juridique : Scic SA

Nombre total d'emplois - Scic et l'association : 10

Nombre de sociétaires (2024) : 33

Collèges de vote : 4 collèges de vote (partenaires à but non lucratif, partenaires à but lucratif, autres partenaires, salarié-e-s)

Chiffre d'affaires net consolidé - Scic et association (2024/2025) : 2 406 716 €

Résultat net consolidé (2024-2025) : 277 104 €

Total capitaux propres (2024) : 269 238 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2024) : 1 %

Autres chiffres clés (2025) :

- 600 membres, 15 000 contacts
- 6 communautés thématiques
- 3 événements nationaux annuels
- 2 voyages d'études aux USA
- Pilote pour la France du projet européen SmartBear - 13 centres hospitaliers, 800 candidats grand âge
- Lancement du programme e-EHPAD
- Premier livre blanc sur l'IA dans le domaine de l'imagerie médicale

Site internet : <https://www.catel-esante.fr/>

Présentation de la coopérative, de son réseau et de son activité

Catel Accompagnement est une Scic qui intervient dans le domaine de la e-santé (intégration du numérique en santé). La Scic joue un rôle de conseil et d'accompagnement auprès des professionnel-le-s, des institutions, des territoires et des entreprises. Son siège social est situé à Vannes, en Bretagne Sud, mais ses actions se déroulent sur l'ensemble du territoire national et la Scic développe des actions de coopérations internationales dans son domaine.

Catel Accompagnement se définit comme **une Scic « intégrative »**, signifiant ainsi qu'elle s'appuie sur un réseau d'acteur-ric-e-s organisé en différentes communautés thématiques réunies au sein de l'association Catel Réseau.

Cette association préexiste à la création de la Scic et aujourd'hui les deux structures sont intimement liées (*voir caractéristiques remarquables du modèle socio-économique*). Les missions de l'association : porter les communautés, sensibiliser les professionnel-le-s à l'importance et l'intérêt de développer la e-santé, rendre accessible des connaissances, solutions et savoir-faire en matière d'e-santé, participer à la réflexion et la concertation sur les politiques d'e-santé (lobbying d'intérêt général), soutenir les expérimentations, innovations, développements, contribuer au passage à échelle pour passer d'une logique d'investissement à une logique de déploiement.

Le sociétariat

La Scic est composée de **33 sociétaires**, présent-e-s depuis sa création et sur tout le territoire national, réparti-e-s en 4 catégories (et 4 collèges de vote similaires) :

- La catégorie des **partenaires à but non lucratif** compte 8 structures associatives dont l'association Catel Réseau.
- La catégorie des **partenaires à but lucratif** compte 9 associé-e-s.
(Les associé-e-s de ces 2 premières catégories peuvent être des partenaires et co-prestataires des services rendus et rémunérés par la Scic.)
- La catégorie des **autres partenaires** compte 13 associé-e-s. Elle regroupe les personnes physiques ou morales et les partenaires financiers de droit privé ou public.
- La catégorie des **salarié-e-s** compte 3 associé-e-s.

La Scic est en phase d'élaboration d'un nouveau projet coopératif pour refonder celui défini lors de sa création et de renouvellement du sociétariat (voir la partie enjeux pour le futur).

Rapprochement avec les acteur-ric-e-s de l'économie sociale et solidaire

La Scic participe à certaines journées organisées par l'Union régionale des coopératives de l'Ouest ou la Confédération Générale des Scop et des Scic.

Par ailleurs, elle est adhérente du Mouvement Impact France. Elle participe à ses universités d'été de l'économie de demain et à la réflexion en cours pour la création d'un club santé en son sein.

La Scic participe également chaque année au festival des coopératives, l'Onde de Coop organisée par les Licoornes (Alliance de 16 Scic).

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de Catel

1997 | Création de l'association Catel réseau

L'association Catel Réseau a été créée en 1997, à l'initiative d'acteurs pluridisciplinaires de la santé portés par le développement de la télémédecine (professionnels de santé et entreprises), soutenue dans la phase de création par le conseil régional de Bretagne, le technopôle du pays de Vannes et l'agglomération du pays de Vannes.

2001 | Création de l'association Oggam

En parallèle de l'association Catel Réseau, se crée en 2001 **une seconde association, Oggam**, dotée d'une mission de rapprochement d'acteur-ric-e-s issu-e-s du monde économique et du monde universitaire pour contribuer à l'innovation technologique dans une diversité de secteurs. L'association a été créée à l'initiative des entreprises et de l'Université de Bretagne Sud, soutenue pour son lancement par la Région Bretagne. L'association Catel Réseau et Oggam sont fortement liées, le poste de secrétaire général des deux associations étant mutualisé.

2008 | Transformation de l'association en SA Scic SA

En 2008, le modèle économique d'Oggam ne permet pas d'assurer sa pérennité. **L'association décide de faire évoluer son positionnement multisectoriel et sa forme juridique. L'association se transforme en Scic et décide de limiter son intervention au secteur de la e-santé : ainsi naît Catel Accompagnement, Scic SA.**

Le choix juridique de la Scic, rappelle Pierre Traineau – cofondateur et ancien dirigeant de Catel, a été plus spécifiquement motivé par la possibilité de :

- transformer l'association existante, plutôt que de la dissoudre pour créer une nouvelle personne morale ;
- associer dans la gouvernance les diverses parties prenantes de ses activités : bénéficiaires et producteurs des services concernés, experts, salarié-e-s ;
- porter les activités commerciales de conseil et d'accompagnement qui étaient jusqu'alors réalisées par l'association Catel Réseau ;
- adopter un statut de société anonyme apportant un cadre juridique sécurisant, permettant de consolider ses fonds propres ;
- compléter la légitimité de Catel sur le champ de la e-santé d'une légitimité juridique et financière facilitant la réponse aux appels d'offres privés et aux appels à projets publics.

Pour cette transformation, Catel Accompagnement a bénéficié de **l'appui de l'Union régionale des Scop & Scic de l'Ouest.**

Catel Accompagnement a pu mobiliser les membres des 2 associations pré-existantes pour constituer le premier sociétariat de la Scic. L'appel à souscription a suscité un intérêt d'emblée réunissant plus de 50 000 € de capital social.

Aujourd'hui | Développement des métiers de la coopérative

La Scic développe aujourd'hui son activité autour de **quatre métiers** :

- L'accompagnement, le conseil et le développement de projets en e-santé ;
- L'évènementiel : organisation de conventions et séminaires ;
- La formation : organisation de formations sur des thématiques en e-santé ;

- La réponse collective à des projets coopératifs et collaboratifs (voir « caractéristiques remarquables »).

C'est ce dernier métier sur lequel elle compte axer son développement, en s'appuyant sur le nombre important de communautés pré-existantes au sein de Catel Réseau.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Une Scic « intégrative », qui mobilise son réseau et souhaite mettre en avant son projet coopératif

La Scic Catel Accompagnement peut compter sur **la force de ses communautés**, réunies au sein de Catel Réseau, qui en est sociétaire. Cette association originelle rassemble les acteur·rice·s de la e-santé et fédère professionnel·le·s de santé, institutionnell·es, associations de patient·e·s et entreprises.

Catel Accompagnement anime ainsi six communautés organisées par filières et spécialités : SI hospitaliers de territoire, seniors & e-santé, téléophtalmologie, plaies et cicatrisations, téléconsultation et télésoin, télésurveillance médicale.

Par ailleurs, le périmètre historique du secteur de la télémédecine est aujourd'hui fondu dans le secteur plus large de la santé numérique englobant l'intelligence artificielle, la médecine de la donnée et les objets connectés. Le public cible limité au départ aux professionnel·le·s de la santé concerne aujourd'hui un public beaucoup plus large (potentiellement tous les patient·e·s dans le parcours de soins voire tous les citoyen·ne·s pour la prévention).

L'approche intégrative de Catel Accompagnement réside dans **l'animation et la mobilisation de ces communautés autour de projets coopératifs**. À travers cette activité, la Scic entend fédérer une variété d'acteur·rice·s autour d'un projet commun, dont elle se positionne comme cheffe de file. Elle joue ainsi pleinement le rôle de cadre de mutualisation de moyens et d'ingénierie, notamment pour répondre à des appels d'offres privés ou des appels à projets publics.

Cette vision prend tout son sens à travers le programme e-ehpad, « *fer de lance de l'approche intégrative* », comme le souligne Stéphan Haaz, nouveau dirigeant de la Scic depuis 2022⁴². Il a pour objectif de transformer l'accompagnement des résident·e·s de ces établissements grâce aux outils numériques. Catel Accompagnement a rassemblé pour ce projet une quarantaine de structures en France, réunies aujourd'hui au sein de la communauté « seniors et e-santé ». Le directeur général de la Scic souligne que le modèle Scic a indéniablement représenté une plus-value pour mobiliser les structures, notamment en termes de crédibilité.

Aujourd'hui, la Scic souhaiterait **aller plus loin dans la mobilisation des membres de ces communautés**, à la fois financièrement (en faisant en sorte qu'ils-elles deviennent sociétaires) et en les associant aux réflexions stratégiques relatives à son développement.

Mutualisation des ressources humaines entre Catel accompagnement et Catel réseau

La Scic Catel Accompagnement et l'association Catel Réseau mutualisent 10 emplois. Chacune de ces ressources humaines peuvent apporter leurs compétences pour l'une ou l'autre des structures. Un contrat de prestations de service cadre les mises à disposition dans un sens ou un autre. Cela permet

⁴² Propos recueilli lors d'un entretien réalisé en août 2025.

à Catel d'optimiser l'apport de ses ressources humaines et de ses dépenses de fonctionnement.

Enjeux identifiés pour le futur

Trois enjeux principaux ressortent des échanges avec Catel Accompagnement :

- La Scic souhaiterait **renouveler les sociétaires présent-e-s depuis son origine et entrer dans une phase de co-production de son nouveau projet coopératif**. Elle a pour objectif de développer ce sociétariat, en mobilisant en premier lieu les membres des communautés thématiques investi-e-s. C'est un enjeu important : ces organisations sont pour certaines des clientes satisfaites de la Scic, mais auprès desquelles il convient encore de démontrer les apports du sociétariat. Ainsi, Catel Accompagnement souhaiterait travailler sur la communication et la mobilisation de ces nouveaux sociétaires.
- Dans une perspective de plus long terme, **la Scic s'interroge sur son ancrage territorial. Le lien qu'elle nourrit avec le(s) territoire(s) est à la fois national en tant que coopérative française de la e-santé mais aussi local lorsqu'elle pilote des projets à l'intérieur d'une collectivité territoriale par exemple**. Elle souhaiterait davantage s'investir dans les territoires locaux, en complément de ses activités nationales, en mobilisant les habitant-e-s et les collectivités sur des projets de proximité.
- La Scic cherche aussi à **conquérir de nouveaux-elles investisseur-euse-s**. Mais ceux-celles-ci restent encore frileux-euses quant au modèle Scic, soit par méconnaissance du modèle, soit qu'il-elle-s considèrent que le modèle n'est pas assez rentable.

Catel Accompagnement fait enfin remonter **des besoins en plaidoyer** pour promouvoir le modèle Scic :

- Permettre aux appels à projets et appels d'offres de favoriser le modèle Scic par rapport à d'autres propositions issues de modèles à lucrativité illimitée ;
- **Bénéficier d'espaces dédiés d'échanges de pratiques entre Scic**

Modèle socio-économique de Catel Accompagnement Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Accompagnement, conseil et développement de projets en e-santé • Réponse collective à des projets coopératifs (ex : projet e-EHPAD) • Événementiel : organisation de voyages d'études et de séminaires • Organisations de formations sur des thématiques en e-santé	• 10 emplois dont une partie mise à disposition par l'association Catel Réseau à travers un contrat de prestation de services • 33 sociétaires • Six communautés spécialisées sur des thématiques médicales ou technologiques • 15000 acteurs de l'écosystème e-santé	• Une approche communautaire, coopérative pour une co-production des services rendus • Un projet coopératif en cours de refonte avec un sociétariat renouvelé rassemblant les partenaires non lucratifs, les partenaires lucratifs, d'autres partenaires et les salarié-e-s • Une mutualisation étroite entre la Scic SA Catel Accompagnement et l'association Catel Réseau
Éléments transversaux		
• Scic SA à capital variable		

Centrales Villageoises du Pays du Saintois

Agir pour la transition énergétique dans une démarche participative associant habitant.e.s et collectivités



Fiche d'identité

Date de création : 2018 (transformation en Scic en 2020)

Secteur d'activité : Énergie, environnement

Activité : Production d'électricité

Territoires d'activité : Communauté de communes du Pays de Saintois (Grand Est)

Statut juridique : Scic SAS à capital variable

Nombre de salarié.e.s : Pas de salarié.e

Nombre de sociétaires (2024) : 118

Collèges de vote : Pas de collèges de vote

Chiffre d'affaires net (2023) : 24 396 €

Résultat net (2023) : 8 409 €

Total capitaux propres (2023) : 142 103 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2023) : 0 %

Autres chiffres clés (2024) : L'ensemble des 11 toitures équipées de panneaux photovoltaïques ont produit 145 000 kWh, soit l'équivalent de la consommation électrique moyenne de 30 foyers

Site internet : <https://www.paysdusaintois.centralesvillageoises.fr/>

Présentation de la coopérative et de son activité

Le projet des Centrales Villageoises du Pays de Saintois (CVPSaintois), né en 2018 sous forme associative transformée en Scic en 2020, vise à **promouvoir la transition énergétique dans le Pays du Saintois**, territoire composé de 55 communes rurales situées au sud de Nancy (14 274 habitant.e.s en 2021). La coopérative assure l'installation et l'exploitation de panneaux photovoltaïques sur des toitures privées et publiques ainsi qu'un accompagnement à l'économie d'énergie réalisé auprès des particuliers, collectivités et entreprises.

La Scic fait partie du **réseau des Centrales Villageoises**, modèle essaimé dans 76 territoires et 10 Régions en France⁴³. Elles associent citoyen-ne-s, collectivités et entreprises dans une logique de gouvernance territoriale et développent des projets de transition énergétique en prenant en compte les enjeux locaux.

En parallèle du réseau des Centrales Villageoises, la Scic est adhérente du réseau Énergie Partagée⁴⁴ et participe régulièrement au réseau Grand Est Citoyen et Local d'Énergies Renouvelables (GECLER)⁴⁵.

Une Scic au service de la « démocratie énergétique »

Conformément au modèle des Centrales Villageoises, la Scic des Centrale Villageoise du Pays de Saintois, souhaite inscrire ses activités dans **une logique de démocratie énergétique** en permettant aux habitant.e-s du territoire de s'investir pleinement dans le développement des énergies renouvelables, aux côtés des collectivités.

Le sociétariat de la Scic reflète cette volonté d'ancrage territorial et citoyen de ses actions. Elle est en effet composée de **118 sociétaires, réparti.e-s en quatre catégories** (ne correspondant néanmoins pas à des collèges de vote) :

- **Les producteur-ric.e-s de biens et services** : propriétaires des toitures équipées ;
- **Les collectivités**. Elles sont aujourd'hui au nombre de 16 dans la coopérative. La Scic a notamment des relations particulièrement fortes avec la communauté de communes du Pays de Saintois et le Pays Terres de Lorraine avec lesquels elle échange régulièrement. Les relations avec les communes membres restent un enjeu pour la Scic qui souhaiterait qu'elles s'impliquent davantage dans la vie de la coopérative. Un renforcement des liens nécessaire notamment dans la perspective du déploiement de projets d'autoconsommation collective⁴⁶.
- **Les entreprises et associations**, parmi lesquelles : un installateur de panneaux photovoltaïques, plusieurs groupes « Cigales »⁴⁷, Enercoop Nord-Est, Lorraine Énergies Renouvelables et deux micro-entreprises ;
- **Les bénéficiaires ou soutiens** : il peut s'agir de consommateur-ric.e-s (personnes physiques ou morales), d'usager-ère-s ou de bénéficiaires directs ou indirects des services proposés

⁴³ Pour en savoir plus sur le modèle des Centrales Villageoises et leur implantation en France, consulter : <https://www.centralesvillageoises.fr/>

⁴⁴ Pour en savoir plus sur Énergie Partagée : <https://energie-partagee.org/>

⁴⁵ Pour en savoir plus sur le GECLER : <https://gecler.fr/>

⁴⁶ A ce sujet, voir l'étude publiée par le Labo de l'ESS (2020) : <https://www.lalabo-ess.org/autoconsommation-ef-fet-de-mode-ou-vecteur-de-la-transition-energetique>

⁴⁷ Les Cigales regroupent des citoyens qui mutualisent leur investissement dans des petites entreprises et associations. Pour en savoir plus : <https://www.cigales.asso.fr/club-cigales/>

par la Scic, habitant le Saintois. Mais aussi des citoyen-ne-s, qui sans consommer l'électricité produite, soutiennent et partagent les objectifs et les valeurs de la Scic, sans forcément habiter le territoire.

Afin de promouvoir la démocratie énergétique sur son territoire, la Scic organise **diverses actions et évènements** (ciné-débats par exemple) avec pour objet la sensibilisation à la transition énergétique et la promotion du modèle des Centrales Villageoises, dans l'optique de développer son sociétariat.

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique des Centrales Villageoises du Pays de Saintois

2018 | Construction du projet et création de l'association des Centrales Villageoises du Pays de Saintois

En 2018, un collectif informel se crée dans la commune d'Ognéville, en réponse à la volonté de plusieurs élu-e-s souhaitant travailler sur la transition énergétique localement. Durant la même année, plusieurs réunions publiques sont organisées afin de faire connaître le projet. **Le collectif se structure progressivement**, en se constituant en différents groupes de travail portant sur la question du statut juridique, les aspects techniques et la communication.

Une association est créée en 2018, avec 25 personnes associées. Ce véhicule juridique permet une formalisation des liens avec la communauté de communes et le département et de solliciter des subventions afin de financer les études de faisabilité. L'association, dans une logique collaborative et participative, commence à identifier les toitures sur le territoire de la communauté de communes pouvant accueillir les installations photovoltaïques, rédige un cahier des charges permettant de faire appel à un prestataire pour la réalisation d'une étude de faisabilité, avec l'ambition d'équiper 25 toitures.

La Communauté de communes du Pays du Saintois a joué un rôle important de facilitation lors de cette période d'émergence du projet : les réunions publiques ont eu lieu dans ses locaux et la Communauté a consacré une partie du temps de travail d'un poste salarié à la promotion du projet. D'autres communes ont aussi mis à disposition de l'association leurs salles des fêtes. L'association a également été appuyée par le GECLER pour l'animation de ses réunions et la communication.

2019 | Déploiement des actions de l'association des Centrales Villageoises du Pays du Saintois

L'année suivante, l'association reçoit un premier financement de la part de la Communauté de communes du Pays de Saintois afin de démarrer les études de faisabilité technique et financière (10 000€), complété par d'autres financements de la région Grand Est, du Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA) et un financement du programme européen LEADER Terres de Lorraine. C'est finalement Enercoop Nord Est qui est retenue pour réaliser l'étude de faisabilité économique et technique de la douzaine de toitures présélectionnées.

Pour la prospection de nouveaux sociétaires, l'association s'est appuyée sur le travail d'une étudiante stagiaire et le soutien logistique des communes de Laloeuf et Ognéville, facilitant l'organisation de réunions publiques sur leur territoire.

2020 à aujourd'hui | Création de la Scic et poursuite des actions sur le territoire du Pays du Saintois

Le déploiement de l'activité requiert de constituer un certain capital. Le collectif étant attaché aux principes de gouvernances participatives et de lucrativité limitée, c'est le modèle Scic qui est retenu pour succéder à l'association qui sera dissoute. Ses missions sont entièrement reprises dans les statuts de la Scic, en particulier le volet sensibilisation et sobriété. La Scic née en 2020 avec un capital social initial de 13 000 €, apporté par 18 membres fondateur·rice·s (2 producteur·rice·s, 2 entreprises, 1 collectivité locale, 13 particuliers).

Afin de lancer les projets d'installation photovoltaïque, la Scic a besoin d'augmenter ses fonds propres. Elle émet pour cela une offre publique de titres financiers (OPTF), avec pour objectif de lever 80 000€ ; un objectif atteint en six mois avec 82 000 € collectés.

La même année, Enercoop rend sa commande concernant le cahier des charges et l'analyse de l'appel d'offres permettant de choisir les installateur·rice·s qui réaliseront les travaux. Via le Pays Terres de Lorraine, La Scic présente un nouveau dossier de subvention afin de bénéficier du Contrat de Transition Ecologique (CTE) initié par le Ministère de l'Ecologie. Le CTE permettra de réaliser avec un graphiste un ensemble de supports de communication (banderoles, kakémonos). Les travaux d'installation photovoltaïque sont entrepris en 2021 et en 2022, la dernière installation date de novembre 2023.

Aujourd'hui, 11 toitures sont équipées sur le territoire et la Scic poursuit ses actions de sensibilisation à la transition énergétique, souhaitant développer des projets en lien avec l'autoconsommation collective et l'installation d'un parc photovoltaïque au sol.

Des activités reposant exclusivement sur des ressources humaines bénévoles

La Scic Les Centrales Villageoises du Pays de Saintois ne compte **pas de salarié·e**. En dehors de l'installation des panneaux, confiées à des prestataires, l'ensemble de ses activités sont assurées bénévolement par les sociétaires. C'est le comité de gestion de la Scic, composé de 11 membres (une moitié de personnes en activité et une moitié de personnes retraitées) qui décident des actions à mener et de la répartition de la responsabilité vis-à-vis de ces missions. **Les bénévoles se mobilisent en fonction de leurs compétences**, souvent en lien avec leur métier : savoir-faire en création graphique et communication, connaissances juridiques, etc. Certain·e·s bénévoles ont même participé à l'installation de panneaux photovoltaïques.

S'appuyer sur une force uniquement bénévole peut présenter **des risques** : enjeux de disponibilité, risque d'usure des bénévoles impliqué·e·s, difficulté de renouvellement, etc. Une piste évoquée serait la mutualisation d'un poste avec d'autres Centrales Villageoises de la région, comme l'ont fait trois Centrales Villageoises de Savoie, mais le financement d'un tel poste demeure difficile. Dans le cas savoyard, le poste mutualisé est mis à disposition par une tierce association, l'ASDER, et est financé pour deux ans en majorité (60%) par un fonds LEADER, un autofinancement des trois Centrale (30% à 35%) et un soutien de deux collectivités : la communauté de communes Cœur de Savoie et la Communauté d'agglomération de Grand Chambéry⁴⁸.

Un modèle d'activité et de gouvernance conforme au modèle des Centrales Villageoises, permettant à la coopérative de bénéficier de ressources mutualisées à l'échelle nationale

La Scic CVPS fait partie du **réseau national des Centrales Villageoises** constitué en association. Pour être caractérisée en tant que « Centrales Villageoises » – nom déposé à l'Institut National de

⁴⁸ Pour en savoir plus sur la mutualisation de ce poste : <https://www.centralesvillageoises.fr/actualite/voyage-au-coeur-des-projets-episode-19>

la Propriété Industrielle (INPI) – il faut que son modèle corresponde à celui défini par l'association, une conformité vérifiée préalablement par un comité d'engagement qui analyse la démarche et les moyens mis en œuvre pour le développement des projets. Le format coopératif n'est pas obligatoire : les Centrales Villageoises peuvent être des SAS ou des Scic-SAS.

Son appartenance au réseau des Centrales Villageoises permet à la Scic de **bénéficier de nombreux outils et services mutualisés** à l'échelle nationale :

- Un site web clé en main pour chaque collectif Centrales Villageoises ;
- Un espace numérique de stockage, de partage et d'édition collaborative de documents ;
- Une adresse mail personnalisé pour le-la président-e, d'autres adresses mail peuvent aussi être mises à disposition ;
- Un forum d'échange entre Centrales ;
- Des guides techniques, juridiques et économiques ainsi qu'une formation (obligatoire) sur les montages juridiques et financiers ;
- Des webinaires et groupes de travail ;
- Des temps d'échanges réguliers entre Centrales Villageoises.

Par ailleurs, la Scic peut mobiliser des **partenariats que le réseau a noué avec des entreprises sur diverses activités** : une offre d'assurance, de comptabilité, de contrats de raccordement au réseau et la possibilité de bénéficier d'une prime à la rénovation énergétique pour les actionnaires/sociétaires ou habitant-e-s des territoires où se déploient les Centrales Villageoises.

La mutualisation de ces ressources à l'échelle nationale est à prendre en compte dans le modèle socio-économique des Centrales Villageoises du Pays du Saintois. En s'inscrivant dans le modèle des Centrales Villageoises, la Scic bénéficie d'un modèle d'activité et de gouvernance déjà éprouvé par d'autres même si tous les territoires ont leur spécificité. De plus, bénéficier d'un service harmonisé au niveau national (service technique, juridique, financier) permet à la Scic d'avoir un interlocuteur qui connaît ses pratiques et donc ses besoins. La Scic économise et gagne ainsi en efficacité dans le développement de son projet. Enfin, la mutualisation de ces outils permet aux membres de la Scic de pouvoir monter en compétences et bénéficier de retour d'expériences et échanges de pratiques d'autres Centrales Villageoises.

Enjeux identifiés pour le futur

Deux principaux enjeux pour l'avenir ressortent des échanges avec les Centrales Villageoises du Pays du Saintois :

- La Scic souhaiterait **renforcer ses relations avec les communes membres de l'intercommunalité du Pays du Saintois**, qu'elles soient sociétaires ou non, afin de développer à leurs côtés des projets d'autoconsommation collective ;
- **Les activités de la Scic peuvent être impactées par des décisions politiques dans le secteur énergétique.** Par exemple, à la suite d'une évolution récente de réglementation⁴⁹, il n'est plus possible de faire de l'installation photovoltaïque sur des petites toitures. Par ailleurs, la proposition de loi portant programmation nationale pour l'énergie et le climat pour les années 2025 à 2035 (à ce jour encore en discussion) pourrait fortement impacter

⁴⁹ Voir l'arrêté du 6 octobre 2021, dit « S21 » : <https://www.photovoltaique.info/fr/actualites/detail/arrete-s21-details-des-modifications-de-larrete-s21-et-publication-des-nouvelles-grilles-tarifaires/>

l'avenir des Communautés d'énergie renouvelable dont fait partie la Scic⁵⁰.

- La Scic se tient informée des dernières évolutions législatives à travers le réseau Centrales Villageoises et Energie partagée, deux réseaux qui développent des actions de plaidoyer en faveur de la transition énergétique.

Modèle socio-économique des Centrales Villageoises du Pays du Saintois Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Une démarche citoyenne en faveur de la transition énergétique et le développement local du territoire • Promotion de la démocratie énergétique permettant aux habitant-e-s du territoire de s'engager dans un projet de transition énergétique • Installation et exploitation sur le territoire du Pays du Saintois de centrales de production d'énergie renouvelable et vente de l'énergie produite	• Des contributions citoyennes et bénévoles (pas de salarié-e), encadrées par un-e président-e et un conseil de gestion composé de sociétaires • Facilitation de la Communauté de communes du Pays du Saintois à l'émergence du projet (mise à disposition de ses locaux pour la tenue des réunions publiques et une partie des missions d'un poste salarié dédié à la promotion du projet) • Des aides publiques pour le déploiement du projet (financement au démarrage de la Communauté de communes du Pays du Saintois, financement de la région Grand Est, du Fonds de développement pour la vie associative, financement LEADER-Terres de Lorraine) • Levée de fonds à travers une offre publique de titres financiers (OPTF) • Un appui conséquent de la part du réseau national des Centrales Villageoises au sein duquel sont mutualisés des outils techniques et juridiques pour nourrir et renforcer les projets des Centrales Villageoises	Sociétariat qui rassemble des habitant-e-s du territoire (et au-delà), des collectivités et des associations
Éléments transversaux		
• Scic SAS à capital variable		

⁵⁰ Voir : <https://www.vie-publique.fr/loi/295791-programmation-de-lenergie-2025-2035-proposition-de-loi-gremillet>

Impulser, animer et appuyer une communauté d'acteurs culturels et artistiques en Haute-Loire



Fiche d'identité (données 2024 sauf précision contraire)

Date de création : 2017 (transformation en Scic en 2021)

Secteur d'activité : Culture, spectacle, activités sportives

Activité : Soutien au spectacle vivant

Territoires d'activité : Haute-Loire

Statut juridique : Scic SAS

Nombre de salarié-e-s : 3

Nombre de sociétaires (2023) : 132

Collèges de vote : non

Chiffre d'affaires net (2024) : 430 105 €

Résultat net (2024) : 45 758 €

Total capitaux propres (2024) : 236 729 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2024) : 12 %

Autres chiffres clés (2024) :

- 8 temps de rencontre organisés
- 2 projets artistiques portés par les sociétaires de la Scic
- 1500 heures dédiées par les sociétaires à la vie de la Scic

Site internet : <https://coopart.fr/>

Présentation de la coopérative et de son activité

Une coopérative au service de la consolidation d'un écosystème culturel fort en Haute-Loire

Coop'Art, créée sous forme associative en 2017 puis transformée en Scic en 2021, a vocation à **soutenir les professionnel-le-s de la culture dans le territoire de la Haute-Loire**, en facilitant des temps de rencontres, d'interconnaissance et d'échanges entre eux-elles, contribuant ainsi à **créer une cohésion et de l'entraide sur le territoire**.

Coop'Art regroupe trois domaines d'activité répondant aux besoins des acteur-rice-s culturel-le-s et artistiques du territoire de la Haute-Loire :

- **La mise en réseau des acteur-rice-s culturel-le-s** du territoire et le **montage de projets collectifs** : identifier ensemble des besoins sur le territoire et y apporter des réponses ;
- **La gestion, la location et vente de matériels scéniques professionnels** (matériel son et lumière, gradins, etc.) ;
- **La prestation de service en ingénierie culturel et ingénierie technique**. Il s'agit de répondre à des marchés publics, appels d'offres, demandes d'entreprises ou collectivités qui souhaitent mener des projets culturels mais qui n'ont pas forcément les compétences pour les mener à bien.

La Scic poursuit ses missions dans le but de ne pas se substituer à l'existant et donc d'**agir en complémentarité des acteur-rice-s du territoire**, principe inscrit dans sa charte.

Consciente de l'impact environnemental du secteur culturel, elle a proactivement développé des solutions permettant de réduire celui-ci : équipement en diodes électroluminescentes (LED) du parc matériel ; projet de matériauthèque dédiée au spectacle vivant, rassemblant dans un lieu dédié costumes, décors non utilisés, à destination de ses sociétaires pour du réemploi ou de la transformation.

Une gouvernance plurielle, facilitant l'interconnaissance et la coopération entre acteur-rice-s culturel-le-s du territoire

Le fonctionnement de la gouvernance de la Scic a été construit pendant plusieurs mois au moment de la création de la coopérative, avec la participation active d'un groupe d'une trentaine d'acteur-rice-s.

Le sociétariat se compose aujourd'hui de 132 sociétaires, issus d'une diversité de secteurs d'activité de la culture. Parmi lesquels : collectivités, acteur-rice-s de la création artistique, acteur-rice-s de la diffusion et résidence ; les acteur-rice-s des festivals ; des individuel-le-s (professionnel-le-s à leur compte) ; des médias ; des acteurs-rice-s de la technique du spectacle et de l'audiovisuel ainsi que les salarié-e-s de la coopérative. Les sociétaires présents dans la Scic ne représentent pas leur secteur d'activité mais cherchent à travailler ensemble, dans une approche collective. La coopérative n'a pas défini de collège de vote.

Parmi les collectivités présentes, on compte le Département de la Haute-Loire, la commune de Chadrac et le Syndicat Mixte Projet Chaise Dieu (un EPCI). Ces trois collectivités sont entrées au sociétariat de Coop'Art avec la volonté d'être des sociétaires comme les autres, dans une posture

de co-construction des projets. Elles sont impliquées dans la Scic par la participation de leurs élu.e.s ou agent.e.s. **La Scic s'organise autour d'un Conseil coopératif qui se réunit tous les mois**, constitué d'une vingtaine de personnes où sont représentés les différents types d'activité, très aidant pour l'équipe salariée. Un cinquième des places de ce conseil sont réservées aux collectivités, garantes de l'intérêt général du projet.

Une animation de la vie coopérative par et pour les sociétaires

Au fur et à mesure du développement de la Scic, **les sociétaires se sont engagés dans l'animation de la Scic**. Aujourd'hui, un groupe de sociétaires est constitué pour animer la vie coopérative, dans lequel le coordinateur de la Scic est présent mais laisse une grande liberté au groupe.

Au-delà des temps formels de gouvernance (Conseil coopératif, Assemblée générale, anniversaire de la transformation en Scic), **Coop'art organise de nombreux temps d'échange informels**, dont ses « cartes blanches » permettant à un ou plusieurs sociétaires de présenter un projet et ensuite d'échanger collectivement sur un sujet ou sur la vie de la coopérative. Des commissions peuvent également être créées au gré des projets portés par la Scic, de façon éphémère ou pérenne.

Les sociétaires sont donc amenés à participer régulièrement à une variété de temps formels et/ou informels, ce qui participe à la mission de mise en réseau et en coopération de la Scic. Par exemple, Coop'Art a répondu à une problématique des compagnies et des programmeur·rice·s du territoire qui ne disposaient pas d'espaces d'échange propice au renforcement de leurs liens. Elle a créé les conditions de la rencontre entre ces acteurs aboutissant à une rencontre professionnelle autour de la diffusion de spectacles. Cinq ans après, les compagnies coopèrent et les programmeur·rice·s du territoire programment davantage les compagnies altigériennes.

Une participation à des réseaux de l'entrepreneuriat et des acteurs de la coopération

En tant que Pôle territorial de coopération économique (PTCE), la Scic fait partie de la communauté nationale des PTCE émergents. Elle participe aussi au réseau Acc'Ess 43, créé par la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes, qui favorise la connaissance et la reconnaissance des organisations de l'ESS et de leurs activités par d'autres acteur·rice·s public·que·s et privé·e·s⁵¹. Elle est également membre du comité de financement de France Active. Elle travaille aussi avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes sur le spectacle vivant et participe au forum régional des musiques actuelles.

Ces différentes implications contribuent à la reconnaissance de la Scic et de son expertise dans le domaine culturel et à son ancrage dans des écosystèmes locaux et nationaux bénéfiques à son activité de développement des coopérations territoriales.

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de Coop'Art

2017-2018 | Création de Coop'Art et structuration de ses missions

Coop'Art a été créée en 2017 à la suite de la cessation d'activité d'une agence départementale. Cette agence avait en charge la gestion d'un parc de matériel scénique, l'évènementiel et l'animation de

⁵¹ Pour en savoir plus : <https://auvergne-rhone-alpes.ambition-ess.org/actualites/lancement-de-points-acc-ess-en-region>

réseau autour de la danse et de la musique. Les acteur·rice·s culturel·le·s de Haute-Loire se sont retrouvé·e·s sans outils de mise en réseau ni d'accès au parc et se sont regroupé·e·s pour imaginer une nouvelle structure, sollicitant le département dans le but d'obtenir un financement pour le poste d'un chargé de mission afin d'étudier la faisabilité du projet. C'est à ce titre que le coordinateur actuel de la Scic a été engagé.

Une association de préfiguration a été montée en 2017 et un diagnostic a été réalisé auprès des acteur·rice·s du territoire, permettant d'identifier quatre besoins : se connaître et se rencontrer pour agir ensemble ; valoriser le dynamisme culturel de la Haute-Loire ; monter un collectif pour venir en soutien à des problématiques individuelles ; remettre à disposition le parc de matériel scénique.

À la suite, un pré-projet a été rédigé en 2018 par les acteur·rice·s à l'initiative de cette nouvelle dynamique, rassemblant une quarantaine de structures du territoire. Le département a renouvelé son soutien financier.

2021 | Transformation en Scic et poursuite des activités

Après une période de test de la viabilité du modèle économique et de construction d'une gouvernance coopérative, l'association s'est transformée en Scic en juillet 2021. Elle a été accompagnée par l'incubateur ESS Alter'Incub⁵² dans sa phase de diagnostic et sur son modèle économique ainsi que par l'Union régionale des Scop & Scic pour le passage en Scic.

Coop'art s'est néanmoins heurtée à des difficultés auprès de la banque et du greffe en raison d'une incompréhension de ces acteurs sur le statut Scic, ce qui a freiné sa transformation.

2023 | Des besoins en financement pour accompagner le développement de la Scic

Aujourd'hui, Coop'Art fait part de ses besoins en financement d'un nouveau poste permettant de renforcer le développement de la coopération et poursuivre son projet de création de fonds de dotation territorial (voir ci-dessous « caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative. »)

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Un modèle socio-économique hybride, de plus en plus tourné vers les ressources privées et les échanges non-monétaires entre membres de la coopérative

Reposant initialement sur des ressources publiques, le modèle socio-économique de Coop'Art s'est peu à peu diversifié : alors que la part des subventions à la création du projet comptait pour 90% des ressources, elle ne s'élève désormais qu'à environ 12%, s'inscrivant ainsi dans la moyenne des Scic. Les ressources publiques restantes proviennent du Département (subventions de fonctionnement), partie prenante de la Scic, qui est également soutenue par l'État (Direction régionale des affaires culturelles – Drac) et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Cette diversification repose notamment sur les **recettes liées à la location de matériel et aux prestations**. Concernant ces dernières, la Scic peut s'appuyer sur ses sociétaires et leurs compétences afin de constituer des équipes dédiées et ainsi apporter une réponse collective

⁵² Pour en savoir plus : <https://www.alterincub.coop/>

aux besoins du-de la client-e qui bénéficie ce faisant d'une interlocutrice unique, la Scic. Chaque sociétaire produit son devis, additionné aux autres.

Outre ces ressources financières, le modèle socio-économique de la Scic repose également pour partie sur des **échanges non monétaires**, renvoyant à la fois à l'engagement bénévole des membres (dans la gouvernance et certains projets) et à des logiques de réciprocité (don-contre don) entre membres. Coop'Art a réalisé une étude d'impact sur l'utilité sociale de la coopérative dont il ressort notamment qu'un-e sociétaire sur deux déclarent consacrer du temps bénévole à la structure. Ces contributions non monétaires sont évaluées à 1 500 heures par an, soit l'équivalent d'un temps plein.

En 2023, la Scic présente un résultat négatif, résultat exceptionnel dû à des investissements réalisés les deux années précédentes, ajouté à l'embauche d'un troisième salarié. En 2024, la Scic présente à nouveau un résultat positif.

Des pratiques de mutualisation plurielles, aux bénéfices économiques et écologiques

Conformément à son principe de ne pas se substituer à l'existant et d'agir en complémentarité, Coop'Art met en œuvre différentes pratiques de mutualisation :

- **Mutualisation de locaux.** Les locaux sont mis à disposition des sociétaires, notamment pour les artistes ou compagnies. C'est un espace partagé où ils peuvent venir travailler, ce qui contribue à alimenter les rencontres.
- **Mutualisation de matériel.** Pour constituer son parc de matériel, la Scic va acheter du matériel complémentaire à ce qu'il y a déjà à disposition dans le territoire. Elle peut louer ce matériel à des client-e-s mais également aux sociétaires.

Au-delà du prêt de matériel par la Scic, les sociétaires peuvent aussi s'organiser entre eux afin de mutualiser du matériel et des espaces. Par exemple, une compagnie sociétaire de Coop'Art participait au théâtre de rue d'Aurillac. Elle a souhaité monter une participation collective à ce festival aux côtés d'autres sociétaires. Cela a permis la mutualisation de matériel et d'espaces et de financer le temps de présence sur le festival.

- **Mutualisation d'un logiciel.** La Scic s'est dotée d'un logiciel de paie multi-société qu'elle partage avec différentes administrations des compagnies du territoire et au-delà.
- **Mutualisation de moyens de transport.** La Scic développe la pratique de co-voiturage à travers une plateforme de communication interne, par laquelle les sociétaires peuvent s'inscrire et proposer des trajets. La Scic met également à disposition des camions pour ses sociétaires pour faciliter les déplacements et le transport de matériel.

L'étude d'impact réalisée par la coopérative révèle que ces pratiques contribuent à faciliter le développement économique des membres de la coopérative. **80% des répondant-e-s ayant participé à l'étude indiquent que la Scic facilite le développement de leur activité.**

Outre des bénéfices économiques (économies d'échelle), ces mutualisations inscrivent la Scic dans une logique de sobriété. Des pratiques collectives qui poussent les sociétaires à se questionner sur leurs consommations et besoins, par exemple en évitant de passer directement par l'achat d'un matériel lorsque celui-ci est disponible au sein de la Scic.

En outre, les dynamiques d'échange inter-acteur-ric-e-s impulsées par la Scic contribuent à faire émerger **des projets artistiques communs, dans le cadre desquels les acteur-ric-e-s mutualisent leurs compétences**. L'étude d'impact révèle que ces pratiques génèrent une dynamique de solidarité professionnelle entre les acteur-ric-e-s, cela permet de rompre l'isolement professionnel et encourage la créativité. Par exemple, dans le cadre d'un appel à projet du Département de la Haute-Loire visant à faire découvrir l'Hôtel du département, six artistes de six compagnies différentes, toutes sociétaires de la Scic, ont construit et déposé ensemble un projet de visite théâtralisée qui a été accepté, mutualisant ainsi leurs compétences, tout en bénéficiant de l'ingénierie apportée par Coop'Art. Enfin dans la même logique de mutualisation des compétences au sein de la Scic, une équipe de sociétaires s'est spécialement constituée pour répondre à la demande d'une commune concernant l'organisation de l'inauguration d'une place ayant été rénovée. Cela a abouti à la création d'un spectacle son, lumière et vidéo mapping où chaque acteur-ric-e a contribué en fonction de ses compétences. Le maire avait d'abord opté pour un spectacle clé en main d'une société située en dehors du territoire de la Haute-Loire, mais la complémentarité des expertises et la logique de proximité proposée par le collectif issu de la Scic a fait la différence.

Enjeux identifiés pour le futur

Deux enjeux principaux ressortent des échanges avec Coop'Art :

- **La baisse des financements publics dans le secteur culturel.** En 2025, le Département de la Haute-Loire a acté une baisse de ses financements de 20% qui touche, entre autres, les acteur-ric-e-s culturelle-s. Une baisse qui impacterait doublement la Scic à travers ses propres financements mais aussi ceux à destination de ses membres.

Si cette décision n'a pas encore entraîné de difficultés pour la Scic, elle reste vigilante dans la perspective d'autres contractions des soutiens publics. En réponse, la Scic tend à diversifier ses ressources dans le cadre de ses prestations, y compris sans se circonscrire au seul département de la Haute-Loire.

- **Des besoins de financement en fonctionnement pour porter des dynamiques de coopération territoriale.** La Scic se développe et présente des besoins de financement de l'animation de sa coopération, alors que de plus en plus de sociétaires sont porteur-euse-s de projets que la Scic doit suivre. Identifiée en tant que pôle territorial de coopération économique (PTCE) émergent, elle n'a néanmoins pas accès à des financements spécifiques⁵³.

De plus, forte de son expérience d'ensembliser et de mise en réseau, **la Scic est à l'initiative d'un fonds de dotation territorial** aux côtés d'acteur-ric-e-s du secteur social tel que la FACE 43 (Fondation Agir Contre l'Exclusion en Haute-Loire) et les Ateliers de la Bruyère, un Groupement économique solidaire comprenant notamment un PTCE, le Pôle Laine. Ces structures souhaitent renforcer leurs coopérations et créer des croisements entre le secteur culturel et social, avec l'ambition d'ouvrir le collectif à d'autres acteur-ric-e-s de la santé, de l'éducation et du sport. Coop'Art souhaite faire du fonds un opérateur et redistributeur qui porterait des projets communs entre acteurs du social et de la culture, en y apportant une réponse collective. Il est pour le moment circonscrit au Département de la Haute-Loire. Le financement de ce fonds passerait par un apport de particuliers et des entreprises du territoire, le but étant de s'appuyer sur la richesse

⁵³ Le dispositif national de soutien aux PTCE est composé d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) permanent donnant accès à une offre de services et d'un AMI annuel dont les lauréats bénéficient d'un soutien financier. Pour plus d'informations : <https://www.info-ptce.fr>

de réseaux des uns et des autres et de mutualiser, pour éviter l'éparpillement des ressources dans un contexte de raréfaction des financements publics.

Dans le cadre de la création de ce fonds de dotation territorial, Coop'Art a obtenu un premier financement à travers l'appel à projet européen SOFIGREEN, coordonné par le groupe Archer, permettant aux entreprises de l'ESS sélectionnées de bénéficier d'un accompagnement pour la transition de leur modèle économique. Coop'Art a bénéficié de cet accompagnement et a fléché ce financement sur l'activité de déploiement du fonds territorial, porté par le coordinateur de la coopérative. À terme, le poste de coordination du fonds devrait être mutualisé entre les différentes structures fondatrices et partenaires du fonds.

Modèle socio-économique de Coop'Art Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Mise en lien et espaces d'échanges entre acteur-ric-e-s des champs artistiques et culturels • Locations et prêts de matériels • Prestations de service culturel auprès de client-e-s (public-que-s ou privé-e-s)	• 3 salarié-e-s • 132 sociétaires • Un modèle économique hybridant ressources publiques (subventions), ressources privées (issues des locations et prestations) en extension et en diversification et des ressources non marchandes (bénévolat, don contre-don)	• Un sociétariat qui rassemble une variété d'acteur-ric-e-s du secteur culturel, des collectivités et des contributeur-ric-e-s individuel-le-s • Des ressources matérielles et des compétences mutualisées • Des temps conviviaux, formels et informels entre acteur-ric-e-s
Éléments transversaux		
• Scic SAS avec un conseil coopératif dont 20% des places réservées aux collectivités présentes au sociétariat • Impulsion de Coop'Art pour créer un fonds de dotation territorial aux cotés d'acteurs sociaux afin de favoriser les projets sociaux du territoire de la Haute Loire dans une logique de mutualisation des ressources • La Scic a réalisé une étude d'impact sur son utilité sociale		

Œuvrer pour la transition énergétique
dans la vallée de la Drôme en rassemblant
citoyen-ne-s, collectivités et professionnel-le-s



Fiche d'identité

Date de création : 2016 (transformation de l'association en Scic en 2017)

Secteur d'activité : Énergie, environnement

Activité : Production d'énergies renouvelables (électricité, chaleur), maîtrise de l'énergie et sensibilisation

Territoires d'activité : Drôme (focus sur la vallée de la Drôme)

Statut juridique : Scic SA à capital variable

Nombre de salarié-e-s : Pas de salarié-e

Nombre de sociétaires (2025) : 220 sociétaires

Collèges de vote : 5 collèges (habitants et acteurs locaux ; collectivités locales et assimilées ; professionnels locaux ; investisseurs extra-territoriaux ; soutiens)

Site internet : <https://www.dwatts.fr/>

Chiffre d'affaires net (2024) : 237 153 € (172 559 € en 2023)

Résultat net (2024) : - 71 540 € (5 360 € en 2023)

Total capitaux propres (2024) : 642 586 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2023) : 2 %

Autres chiffres clés (2024) :

- 59 installations photovoltaïques en exploitation
- 4 opérations d'autoconsommation collective gérées par la coopérative
- 6 groupes de travail thématiques (financement, éolien, bois énergie, maîtrise de la demande, vie coopérative, photovoltaïque)
- 4 émissions de radio grand public réalisées avec un focus « baisse de la consommation » et un entretien avec des témoins et acteur-ric-e-s de l'énergie

Présentation de la coopérative et de son activité

Créée en 2017, dwatts est une Scic qui œuvre en tant qu'**opératrice énergétique territoriale dans la vallée de la Drôme**. Elle investit dans des projets d'énergie renouvelable en s'appuyant sur différents modes de production : photovoltaïque, éolien, bois-énergie et autoconsommation collective. Pour cela, elle collecte des fonds auprès des collectivités, des particuliers et des entreprises. Elle travaille également sur la baisse de la consommation à travers des projets pilotes de maîtrise de l'énergie.

La **dimension territoriale** de dwatts prend tout son sens au regard de la manière dont la coopérative mène ses projets. Elle agit en proximité de son territoire et reste ouverte au grand public pour sensibiliser autour des questions de transition énergétique. Elle souhaite que les projets qu'elle mène puissent être choisis et compris par les citoyen-ne-s et mis à profit pour le territoire. C'est pour cela qu'elle s'est constituée en Scic, afin d'accueillir au sein de son sociétariat une diversité d'acteur-ric-e-s (collectivités, habitant-e-s, professionnel-le-s de la transition énergétique) et qu'elle mène des actions d'animation territoriale autour de la transition énergétique.

Une gouvernance associant acteur-ric-e-s public-que-s et privé-e-s

Le sociétariat de dwatts est composé de **220 sociétaires réparti-e-s en cinq collèges de vote** : les habitant-e-s et acteur-ric-e-s locaux ; les collectivités locales et assimilées (intercommunalités et communes) ; les professionnel-le-s locaux-ales ; les investisseur-euse-s extra territoriaux-ales et les soutiens.

Parmi les collectivités, une dizaine de communes sont présentes au sociétariat, une société d'économie mixte (SEM) d'une intercommunalité et deux autres intercommunalités. Les collectivités étaient auparavant présentes dans le collège des habitant-e-s, mais la Scic a souhaité leur donner une place singulière dans la gouvernance au regard de leur rôle politique et leur implication dans les projets territoriaux d'énergie renouvelable. Ainsi, la coopérative a fait évoluer le collège collectivités locales et assimilées en 2025. Les communes participent à présent au même collège que les intercommunalités et la SEM.

La gouvernance de dwatts s'organise autour d'un directoire, du conseil de surveillance et de six groupes de travail thématiques. Depuis 2024, un **comité d'investissement** a été mis en place, réunissant les grandes organisations investisseuses de la Scic (la Caisse des Dépôts et Consignations, le Crédit Agricole Sud-Rhône-Alpes Energies Renouvelables et Énergie partagée Investissement) et deux sociétaires « classiques » élus annuellement en AG.

La Scic a souhaité mettre en place des groupes de travail thématiques dans la perspective de faire vivre la coopération en son sein et de créer des espaces d'échanges démocratiques entre sociétaires. Les groupes de travail permettent de définir les positionnements de la coopérative sur des sujets en lien avec la transition énergétique. Par ailleurs, ces espaces d'échanges contribuent à favoriser l'adhésion des sociétaires aux projets de développement de dwatts. À titre d'exemple, le groupe de travail sur l'autoconsommation collective a pu travailler sur le positionnement de la coopérative sur les politiques tarifaires de la coopérative et la répartition de l'énergie entre les consommateur-ric-e-s finaux-ales.

Œuvrer pour une transition énergétique au service des territoires et des habitant-e-s

Depuis sa création, la Scic souhaite que son projet aille au-delà de la production d'énergie. Elle entend participer aux échanges et débats sur la transition énergétique, dans une logique d'éducation populaire, pour porter un **projet politique en faveur de la transition énergétique**.

À mesure que la Scic développe des projets de plus grosse taille et donc plus impactants, elle voit apparaître dans les territoires des clivages parmi les habitant-e-s et/ou collectivités concerné-e-s. Consciente des impacts de ses projets – par exemple sur l'utilisation des sols ou la mobilisation d'espaces forestiers – la Scic souhaite dès lors **ouvrir des espaces de discussion** sur leur mise en place, sur les enjeux liés au développement des filières renouvelables et contribuer à des rencontres et/ou débats sur les sujets de transition énergétique. Outre sa participation à de tels événements, elle a mis en place une émission de radio mensuelle, intitulée « Causons énergie » dédiée aux sujets de transition énergétique, avec un-e invité-e expert-e d'une thématique permettant d'aborder les sujets en lien avec la sobriété et les controverses autour du développement des énergies renouvelables.

Par ailleurs, la Scic va mettre en place un nouvel espace dédié au sujet du photovoltaïque au sol qui, au contraire de ses groupes de travail, sera ouvert à d'autres organisations telles que des associations naturalistes (par exemple la Ligue pour la protection des oiseaux) ou des syndicats agricoles, des structures qui ont une expertise et un regard complémentaire sur le sujet. Un croisement des points de vue utile pour le positionnement de la coopérative.

Une intégration dans des réseaux nourrissant la veille de la coopérative et le partage d'expérience

dwatts s'inscrit dans différentes dynamiques nationales et locales : elle est adhérente d'Énergie partagée Association⁵⁴ et du réseau Cler⁵⁵ ; elle fait également partie de la dynamique territoriale Biovallée⁵⁶.

La participation à ces réseaux permet à la Scic de tenir une veille sur les sujets de transition énergétique, de partager et échanger sur des outils financiers et techniques. Cela permet aussi à la coopérative de nourrir ses propres projets. Par exemple, la Scic s'est appuyée sur une charte écrite par Énergie partagée sur le sujet de l'énergie citoyenne.

Enfin, les locaux d'Impuls'ER, SAS créée par dwatts (voir ci-dessous), se situent à L'Avant-Poste, un tiers-lieu dédié à la transition écologique, permettant à dwatts de croiser ses sujets avec ceux d'ONGs ou d'agences régionales.

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de dwatts

Le modèle socio-économique de dwatts a connu peu de variations dans le temps.

⁵⁴ Pour en savoir plus : <https://energie-partagee.org/>

⁵⁵ Pour en savoir plus : <https://cler.org/>

⁵⁶ Pour en savoir plus : <https://biovallee.net/>. Voir aussi la monographie réalisée par le Labo de l'ESS (2021) sur cette initiative : https://www.labo-ess.org/system/files/inline-files/Monographie_Biovall%C3%A9e.pdf

2016 à 2017 | Structuration de dwatts et début de production d'énergie photovoltaïque

dwatts a commencé ses activités d'abord sous statut associatif à travers l'achat et l'installation de panneaux photovoltaïques et la production et vente d'électricité. Le statut associatif a permis à dwatts de faire ses premiers développements sans prendre de grands risques, même si le projet de création d'une Scic était déjà présent dans les esprits des initiateur·rice·s du projet, au regard de l'intérêt du multi-sociétariat pour la dimension territoriale du projet.

Les acteur·rice·s à l'initiative de dwatts sont des installateur·rice·s photovoltaïques, bénéficiaires de l'action et des habitant·e·s du territoire, motivé·e·s par les questions de transition énergétique.

Constituée en 2017, la Scic a pu bénéficier d'un accompagnement juridique bénévole par de futurs sociétaires. Pour se lancer, la Scic devait lever 40 000 € en fonds propres – obtenus pour moitié auprès d'une communauté de commune et pour l'autre moitié d'habitant·e·s du territoire – et 140 000 € d'emprunts, effectués auprès d'une agence territoriale de la Banque Populaire.

2019-2020 | Réorganisation de l'activité et création de la société Impuls'ER

En 2019, dwatts fait le choix de restructurer son activité en externalisant son équipe salarié·e dans une autre entreprise – Impuls'ER – créée en 2019 sous forme de SAS. Cette société est le fruit d'une réflexion commune entamée par dwatts et Enercoop Auvergne-Rhône-Alpes, qui s'étaient rencontrées lors d'un précédent projet mené par Enercoop AURA et dont dwatts était sous-traitant. Par la suite, les deux Scic ont réfléchi ensemble sur la possibilité de mettre des moyens en commun pour développer des projets. De cette collaboration est née la société Impuls'ER, co-détenue par Enercoop AURA et dwatts. Ce choix permettait à dwatts de sécuriser les financements de ses sociétaires afin d'isoler les risques liés à l'activité de bureau d'étude et de développeur au sein d'Impuls'ER, la Scic portant quant à elle les levées de fonds et les investissements (voir « caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de dwatts »).

2020 | Diversification filières

La Scic s'est ensuite diversifiée en développant des activités sur d'autres filières : le bois-énergie (chauffage de bâtiment) et l'éolien. La Scic s'est ensuite portée sur la partie efficacité énergétique à travers la rénovation de bâtiment et sur des projets d'autoconsommation collective.

2021-2022 | Entrée dans le sociétariat de trois financeurs extraterritoriaux et changement d'échelle

dwatts a participé au programme Territoires d'Innovation en Biovallée⁵⁷ à travers un projet financé par la Caisse des dépôts et Consignations. Cette participation lui a ouvert de nouvelles perspectives de partenariats financiers. Ainsi en 2022, la Caisse des dépôts et Consignations entre au sociétariat de la Scic à hauteur de 500 000 € en parts sociales et en comptes courants d'associés, aux côtés du Crédit Agricole Sud-Rhône-Alpes Énergies Renouvelables (300 000 €) et d'Energie Partagée Investissement (200 000 €).

2024 | Budget dédié à la vie coopérative et l'animation territoriale

Une personne engagée par Impuls'ER prend en charge l'animation de la vie coopérative de la Scic dans ses missions, appuyée par des sociétaires bénévoles de la Scic. Ce poste est pleinement financé

⁵⁷ Pour en savoir plus : <https://biovallee.net/territoire-innovation/>

par dwatts, qui y dédie une partie de son budget et avec des appuis de subventions.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Une équipe salariée et des activités externalisées au sein d'une société mutualisée avec Enercoop AURA

La spécificité de la Scic dwatts réside dans le fait qu'elle ne présente pas de salarié.e.s en son sein. Les études de projet et l'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage de projets d'énergie renouvelable dans la vallée de la Drôme sont réalisés par une équipe salariée de 8 personnes portée par l'entreprise Impuls'ER dont dwatts est cofondatrice et actionnaire aux côtés d'Enercoop AURA.

Un tiers du chiffre d'affaires d'Impuls'ER provient de dwatts, qui mandate la SAS pour la réalisation de projets à travers plusieurs contrats :

- Deux contrats de développement de projets photovoltaïques et bois-énergie. Impuls'ER est mandatée pour trouver des projets, mener des études et les mettre en œuvre ;
- Un contrat sur l'animation de la vie coopérative et la mobilisation citoyenne.

Grâce à cette externalisation, la Scic peut se concentrer sur la levée de fonds et les investissements sans supporter une charge salariale et étoffer ses missions d'animation territoriale et de la vie coopérative grâce au poste dédié porté par Impuls'ER, pour lequel dwatts dédie 15 000 € de budget par an.

Une diversification des levées de fonds pour faire face aux besoins croissants de financements des investissements

dwatts finance ses investissements par des **levées de fonds**, en mobilisant une variété d'outils financiers en fonction de ses besoins de financement de plus ou moins long terme : parts sociales, apports en comptes courants, titres participatifs, prêts long terme et court terme, subventions.

Faisant face à un besoin de trésorerie important et compte tenu de son ancrage territorial qui s'est étoffé cette année (son chiffre d'affaires 2024 réalisé sur le territoire est légèrement supérieur à 50%), la Scic souhaite **davantage mobiliser l'épargne locale**. Jusqu'à présent, l'essentiel de ses levées de fonds provient de titres participatifs (en 2024, dwatts a réuni près de 78 000 € dont 71 500 € en titres participatifs). Afin de diversifier ses sources de financement à l'échelle locale, dwatts et son groupe de travail Financement ont ouvert la possibilité de mobiliser des comptes courants d'associés (CCA) de « court-terme » pour que les particuliers et entreprises du territoire puissent placer leur argent au sein de la coopérative avec la possibilité de la récupérer sous 3 mois dès la première demande.

Afin de compléter ces levées de fonds, la Scic pourra aussi remobiliser les grands investisseurs.

Enjeux identifiés pour le futur

Un enjeu principal ressort de l'échange avec dwatts : le changement climatique et les aléas environnementaux peuvent présenter un risque pour les infrastructures de production d'énergie

(grosses chaleurs, grêles par exemple).

Modèle socio-économique de dwatts Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Réalisations de projets en lien avec la transition énergétique : photovoltaïque, éolien, bois-énergie et autoconsommation collective • Des actions de sensibilisation à la transition énergétique à travers des ateliers, une émission de radio et la participation à des événements sur le sujet	• 220 sociétaires dont certain-e-s impliqué-e-s dans les six groupes de travail de la Scic • Des recettes liées à la vente d'énergie • Des levées de fonds et des financements publics au service du développement des projets • Un lien privilégié avec une entreprise – Impuls'ER – dans laquelle dwatts exporte les risques et porte les salarié-e-s mandaté-e-s en partie par dwatts pour le développement de ses projets	• Un sociétariat qui rassemble des habitants, professionnel-le-s du secteur énergétique, financeur-euse-s et collectivités • Des groupes de travail thématiques • Un budget dédié à l'animation de la vie coopérative et l'animation territoriale sur les sujets de transition énergétique
Éléments transversaux		
• Scic SA à capital variable, présence d'un directoire et d'un conseil de surveillance • En 2022 un comité d'investissement a été créé pour rendre un avis consultatif complémentaire sur les plus gros projets		

Friche La Belle de Mai

Expérimenter, produire et innover à travers
l'art et la culture avec son territoire et ses
acteur·rice·s

**FRICHE
LA BELLE
DE MAI**

Fiche d'identité

Date de création : 1992 sous forme
associative (création de la Scic en 2007)

Secteur d'activité : Culture, spectacle,
activités sportives

Activité : Soutien au spectacle vivant

Territoires d'activité : Marseille

Statut juridique : Scic SA

Nombre de salarié·e·s : 73 ETP

Nombre de sociétaires (2023) : 84
sociétaires

Collèges de vote : 4 collèges
(contributeur·rice·s, producteur·rice·s,
travailleur·euse·s, proximité)

Chiffre d'affaires net (2023) : 8 562 808 €

Résultat net (2023) : 106 615 €

Total capitaux propres (2023) : 25 832 049 €

**Part des subventions d'exploitation dans
les produits d'exploitation (2023)** : 61 %

Autres chiffres clés (2023) :

- 70 structures résidentes
- 400 000 visiteurs annuels du site
- 51 809 spectateur·rice·s de spectacles
vivants
- 130 770 spectateur·rice·s des grands
événements musicaux
- 26 000 personnes ont fréquenté les
expositions

Site internet : <https://www.lafriche.org/>

Présentation de la coopérative et de son activité

La Friche La Belle de Mai est un **tiers-lieu œuvrant dans le champ artistique et culturel**. Elle est basée à Marseille au sein du quartier populaire de la Belle de Mai, dont elle porte le nom.

Le projet est piloté à son origine par l'association Système Friche Théâtre au début des années 1990. L'association co-existe avec la Scic créée en 2007 jusqu'en 2013, date à laquelle les deux entités ont fusionné. La Friche La Belle de Mai se présente comme un **commun urbain**, un lieu d'innovation, d'expérimentation et démonstrateur à travers l'art et la culture. La Friche travaille aussi à la redirection écologique et l'expérimentation urbaine.

Sa spécificité réside dans son ingénierie technique de production culturelle et sa capacité à co-construire ses projets avec les résident-e-s du lieu – les activités proposées par la Friche sont souvent à l'initiative des producteur-rice-s résident-e-s – et les acteur-rice-s de son territoire de proximité. La Scic vient en appui fournissant le foncier et son ingénierie de communication et de production.

Ses actions sont reconnues et soutenues dans le cadre d'une convention de service d'intérêt économique général (SIEG)⁵⁸ signée avec la mairie de Marseille et la Région Sud. Ces objectifs portent sur différents champs : diffusion artistique et culturelle, sensibilisation artistique et culturelle (incluant des missions d'accompagnement de projets d'éducation artistique et culturelle ; des missions d'accompagnement de pratiques artistiques et culturelles de tous les publics, notamment les jeunes en et hors temps scolaire), transformation urbaine et territoire apprenant et solidaire (incluant des objectifs d'animation d'un service d'accueil et de médiation culturelle et sociale avec les structures intervenant sur le quartier ; des objectifs d'animation de parcours d'insertion à travers la mobilisation de l'écosystème interne et externe de la Friche).

Des espaces mutualisés au service des artistes et du public

La Friche se développe sur un foncier de 100 000 m² (dont 45 000 m² au sol et 30 000 m² de surface utile), qu'occupaient à l'origine une manufacture de tabac.

Ces espaces permettent de réaliser des activités ouvertes au public, et sont aussi composés de salles de spectacles mises à disposition des producteur-rice-s sans contrepartie. 15 000 m² sont dédiés aux usages des 70 résident-e-s du lieu, leur permettant d'y conduire leur activité : bureaux, ateliers, espaces de stockage, etc. Ces espaces sont mis à disposition à travers des conventions d'occupation. Il n'y a pas de contrepartie de loyers mais les charges d'exploitation sont mutualisées et réparties financièrement entre les résident-e-s et la Scic (sécurité, maintenance, gestion du bâti, service de conciergerie) au prorata de la surface occupée par chacun-e.

⁵⁸ Ce cadre juridique, issu du droit européen (paquet Alunmia entré en vigueur depuis le 31 janvier 2012) permet, par un conventionnement avec toute structure publique ou privée, de déroger aux règles du droit économique et du droit de la concurrence, dès lors que ces dérogations sont nécessaires, proportionnées et poursuivent un intérêt général. Pour en savoir plus : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/cohesion-territoriale/services-dinteret-economique-general-sieg-et-obligations-de-services-publics>

Un sociétariat représentatif des parties prenantes du projet, une gouvernance active

En 2023, le sociétariat de la Scic comptait 84 sociétaires (31 personnes morales et 53 personnes physiques), répartis en quatre collèges de vote :

- Collège contributeur·rice·s (Ville de Marseille, Région Sud)
- Collège des producteur·rice·s (27 personnes) composé de personnes représentant les structures résidentes
- Collège des travailleur·euse·s (31 personnes) composé des salarié·e·s de la Scic et des personnes physiques des structures résidentes
- Collèges proximité (24 personnes) composé de personnes souhaitant s'impliquer dans la vie de la coopérative, en tant qu'habitant·e du quartier et/ou usager·ère de la Friche

Chaque collège est représenté en conseil d'administration par plusieurs membres pour un mandat de six ans, avec une répartition de 14 membres au conseil d'administration. Ce conseil se réunit quatre fois par an. Les collèges sont autonomes dans l'organisation de leur gouvernance et le temps de travail passé est bénévole. La Friche s'organise aussi autour de groupes de travail ou de commissions qui émettent des avis, des contributions et font circuler l'information, en interaction avec les instances formelles du conseil d'administration.

Le directeur adjoint de la Scic souligne :

« Tout ce temps invisible, tous ces espaces sont une capacité de contribution et de production invisibilisées, qui nourrit la coopération et le modèle économique »⁵⁹

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de La Friche

1992-2007 | Les débuts de la Friche la Belle de mai

À la création de La Friche en 1992, une dizaine de structure s'étaient associées pour porter un projet d'innovation culturelle et artistique. Elles créent **une structure pilote, Système Friche Théâtre, sous forme associative, ayant un rôle de portage administratif et institutionnel**, en permettant la réception de subventions du champ culturel, social et éducatif. L'association assurait également la **coordination générale du projet** afin de porter l'identité « Friche » et un rôle d'incubateur, permettant d'accueillir de nouveaux·elles usager·ère·s et de porter de nouveaux projets. L'association a commencé à faire de l'accompagnement en ingénierie, sur le plan technique.

Ces premières activités se sont déroulées dans le cadre d'un foncier fragile (bâti dégradé), propriété de la Ville de Marseille, qui en assurait la gestion administrative. L'organisation se trouvait alors dans une situation de précarité, ne disposant d'aucun titre d'occupation.

2007 | Sécurisation du foncier et formalisation des relations d'occupation et d'usage

Afin de sécuriser la gestion foncière, **la Scic est créée en 2007**, dans la perspective de porter un **bail emphytéotique administratif (BEA)** d'une durée de 45 ans. À travers ce bail, il s'agissait de développer

⁵⁹ Johan Nicolas, directeur adjoint de la Friche La Belle de Mai (propos recueillis en mai 2025)

un modèle de régénération urbaine et d'économie plurielle, avec la vocation de garder l'aspect collectif du projet originel, d'en garder la mémoire, tout en permettant l'entrée de nouvelles parties prenantes, dont les institutions publiques. La Scic est donc identifiée comme un véhicule adapté pour la Friche, permettant de donner forme à un espace de coopération public-privé et citoyen.

La promesse de bail a été signée en 2009 mais le bail n'est conclu qu'en 2011. Une fois adopté, le BEA a permis à la coopérative de se projeter de manière pérenne et sécurisée mais il faisait aussi porter à la coopérative la responsabilité de gérer ce commun foncier. En conséquence, elle a dû formaliser les relations d'occupation et les usages du lieu. Faisant face à des transferts de charges importants, la Scic a dû revoir son modèle économique, notamment par la **diversification des usages et le développement de pratiques de privatisation**.

2013 | Rénovation du lieu et ouverture d'espaces pour accueillir le public

Le bâtiment occupé par la Friche est rénové de manière significative entre 2013 et 2014, pour un coût de 29 millions d'euros (HT). Les travaux ont été accompagnés de financements publics conséquents et fait l'objet de prêts d'investissement.

Dans le même temps, le lieu élargit son public : d'un lieu perçu comme confidentiel – à destination des seule-s artistes – il devient un espace ouvert. Ce qui a poussé la Scic à consolider ses métiers d'accueil, de médiation, tout en préservant son activité de lieu de fabrique.

L'association « Système Friche Théâtre » qui co-existait avec la Scic depuis 2007 cesse son activité au profit de la coopérative 2013.

2021 | Refonte du schéma coopératif

Passées les périodes de transformation du projet de la Scic entreprises en 2011 avec la signature du bail puis les travaux importants entrepris en 2013, les parties prenantes du projet de La Friche se sont mobilisées pour **renforcer la dimension démocratique et coopérative de son fonctionnement**.

L'animation de la vie coopérative s'est structurée en 2018, développant des processus démocratiques et participatifs de décision pour aboutir en 2021 (au moment de la crise sanitaire et dans un moment de suspension des activités) à un **schéma d'orientation coopératif**, dessinant des intentions pour les années à venir. Ce schéma a été écrit par une cinquantaine de personnes réparties dans des groupes de travail sur différentes thématiques. Cela a contribué à dessiner les contours d'un socle commun permettant de créer une émulation et faire entrer de nouvelles personnes au sociétariat.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Un modèle hybride reposant majoritairement sur les subventions publiques

Le modèle financier de la Friche repose sur trois types de ressources :

- Des **subventions** perçues en compensation des services rendus dans le cadre de la convention de SIEG. Celles-ci comptent pour 57% des ressources financières de la coopérative, une part significativement supérieure à la moyenne des Scic (13%), y compris dans le secteur culturel (23%). Ces subventions permettent à la Scic de réaliser des missions d'intérêt général en dehors d'un cadre marchand.
- Des **ressources marchandes liées à l'exploitation du lieu** : participation aux charges des résident.e.s, loyers du restaurant et d'une boutique, privatisations événementielles. Ces

produits représentent 23% des ressources financières de la Scic.

- Des **ressources publiques et privées liées aux projets culturels menés** : billetterie, refacturation des coproductions, subventions spécifiques à certains projets. Elles comptent pour 20% des ressources de la Scic.

Bien que les compensations financières pour la réalisation du SIEG représentent une part importante du modèle économique de la Friche, celles-ci n'ont pas évolué depuis la signature de la convention et ce malgré l'inflation et le volume de charges important qui incombe à la Scic. Aussi, la coopérative a eu besoin d'**hybrider davantage son modèle économique** en développant les activités de privatisations événementielles. En 2023, la privatisation a rapporté 1,03 millions d'euros (+92% par rapport à 2022). Par ailleurs, elle a repensé le modèle économique de certaines activités de production, comme pour son événement estival « On air », dans le cadre duquel un ticket d'entrée a été mis en place (l'accès était auparavant libre), avec néanmoins la gratuité pour les « voisins » de la Friche, à savoir les habitant-e-s du quartier.

Un questionnement sur les usages du lieu dans une perspective de redirection écologique

Friche La Belle de Mai porte **une réflexion et des actions de transition et redirection écologique**, en lien avec sa responsabilité de bailleur d'une part et dans la lignée de sa mission sociale de lieu d'expérimentation et d'innovation d'autre part. En partant de l'origine industrielle du lieu et de ses activités actuelles, la Friche a engagé ses réflexions en tenant compte de la question des effets sur la santé des résident-e-s et usager-ère-s, de leur confort mais aussi sur de potentiels renoncements (par exemple, l'annulation d'événements dans le cadre de trop fortes chaleurs par exemple). Des enjeux qui ne sont pas sans lien avec le modèle socio-économique de la structure puisqu'elle touche directement les conditions d'usage et de travail et les recettes liées à l'événementiel.

Ces réflexions ont conduit la Scic à se doter d'un nouveau **schéma directeur**, travaillé avec les usager-ère-s et résident-e-s, avec l'appui d'un bureau d'étude environnemental, de deux architectes et d'un chercheur travaillant sur les questions de redirection écologique. La Scic a notamment lancé des actions de transformation du lieu (désimperméabilisation, végétalisation et renaturation, gestion de l'eau, lutte contre les îlots de la chaleur), en lien avec ses résident-e-s. Elle mène aussi avec eux-elles des explorations, à travers des projets artistiques sur les représentations liées à la transition écologique. Enfin, pour répondre à tous ces enjeux et animer un espace d'échange, La Scic a lancé le Labo Friche, avec la volonté de se positionner comme un hub à Marseille pour partager les expériences et savoirs, animer les discussions et être en lien avec les acteur-ric-e-s de la recherche, du monde culturel, des citoyen-ne-s, dans une perspective d'écologie populaire.

Un lieu ouvert aux dynamiques territoriales

Dans le cadre de ses missions d'intérêt général et en cohérence avec sa volonté d'être une fabrique artistique en prise avec son territoire de proximité, la Friche a enclenché depuis deux ans un **projet de coopération territoriale** avec les structures locales et les habitant-e-s du quartier, visant à inscrire le modèle socio-économique de la coopérative dans une logique de solidarité locale. Grâce à un financement de la Fondation de France, un poste à temps plein a été ouvert permettant de concrétiser la vision de la Friche fonctionnant comme un commun urbain. La Scic s'est rapprochée d'individus, de collectifs non structurés et de structures du quartier formant désormais une communauté de 40 participant-e-s. Ses membres abondent un **fonds contributif** géré collectivement et permettant de favoriser la capacité d'agir des habitant-e-s du quartier.

Par ailleurs, en lien avec sa réflexion sur les usages du lieu, la Scic a ouvert un **espace dédié aux acteur·rice·s du quartier** qui peuvent s’y réunir. La gestion de cet espace est collective.

Aujourd’hui, se pose la question de la pérennité du poste d’animation et du fonds, le financement du programme arrivant à son terme fin 2026. La Scic s’est tournée vers la métropole pour pérenniser cette activité – à travers le dépôt d’une réponse à un appel à projet sur l’innovation territoriale – et s’interroge sur l’abondement de ce fonds à travers une quote-part prélevée sur les recettes dégagées par la privatisation des espaces.

Enjeux identifiés pour le futur

La Scic identifie deux principaux enjeux pour l’avenir du projet :

- Diversifier les ressources, notamment marchandes (à travers la privatisation des lieux) pour assurer l’équilibre financier, tout en gardant une offre de service d’intérêt général dans un contexte de politiques publiques où la ressource se raréfie ;
- Poursuivre les réflexions et actions autour de la transition écologique en se questionnant sur l’habitabilité du lieu et la durabilité de ses usages.

Modèle socio-économique de Friche La Belle de Mai Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Un lieu de fabrique artistique et culturelle à travers des spectacles et événements • Un commun foncier dédié aux usages culturels et artistiques mais aussi largement ouvert au public ◦ Mise à disposition d’espaces pour 70 structures résidentes ◦ Une ouverture sur le quartier à travers des actions de médiation, d’insertion professionnelle et de formation • Un schéma directeur co-construit et centré autour des questions de redirection écologique	• 73 ETP et une centaine de sociétaires • 70 résident·e·s • Une convention SIEG signée avec la ville et la région • Un bail emphytéotique administratif permettant de sécuriser le foncier et de formaliser les relations d’occupation du lieu	• Un sociétariat qui rassemble les résident·e·s du lieu, les salarié·e·s de la Scic, deux collectivités et les usager·er·s de proximité ◦ Un schéma coopératif co-construit, dessinant les contours d’un nouveau projet de coopération entre les sociétaires de la Scic et usager·ère·s du lieu ◦ Des temps d’échange informels à la fois dans les collèges et à travers des groupes de travail et commissions thématiques • Une dynamique de coopération avec les habitant·e·s et structures du quartier, donnant lieu à un fonds mutualisé au bénéfice des projets citoyens
Éléments transversaux		
• Une Scic SA avec un conseil d’administration dans lequel sont représentés les quatre collèges de vote		

Graine d'éveil

Faire coopérer pouvoirs publics, parents et salarié-e-s au service d'un accueil en crèche de qualité



Fiche d'identité

Date de création : 2002 (transformation en Scic depuis un statut associatif en 2017)

Secteur d'activité : éducation, santé et action sociale

Activité : accueil de jeunes enfants

Territoires d'activité : commune de Bayeux

Statut juridique : SARL

Nombre de salarié-e-s : 18 salarié-e-s

Nombre de sociétaires : 27 (5 parents, 11 salarié-e-s, Ville de Bayeux, 10 organisations partenaires)

Collèges de vote : 4 (collège « parents » ; collège « salarié-e-s » ; collège « collectivité » ; collège « partenaires » pour les anciens parents)

Chiffre d'affaires net (2024) : 609 831 €

Résultat net (2024) : - 7 797 €

Total capitaux propres (2024) : 84 482 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2024) : 11 %

Détail subvention d'exploitation (2024) :
- Subvention Ville de Bayeux : 60 000 €
- Subvention fonctionnement de la CAF : 15 000 €

Autres chiffres clés (2023) :
- 40 places (dont 2 places réservées à des entreprises)
- 79 enfants (dont 14 issus de familles sous le seuil de pauvreté et 3 en situation de handicap)

Site internet : <https://www.bayeux.fr/fr/multi-accueil-graine-deveil>

Présentation de la coopérative et de son activité

Un statut coopératif support d'une vision participative, inclusive et durable de l'accueil en crèche

Graine d'éveil est une crèche implantée au nord de la commune de Bayeux (Normandie). Créée en 2002, initialement sous forme associative, elle **adopte le statut de Scic (SARL) en 2017**, ce qui en fait la **première Scic dédiée à la petite enfance en Normandie** et la 12^e à l'échelle nationale.

Cette transformation en Scic visait à répondre à une opportunité de développement sur la ville de Bayeux, au moment de la fermeture d'une crèche gérée par la caisse d'allocation familiale (CAF). L'enjeu était de **professionnaliser la gestion de la crèche tout en conservant les valeurs liées à sa culture associative** – notamment en maintenant une place importante pour les parents et en ouvrant un espace de participation pour les salarié-e-s – et en conservant un statut encadrant l'usage des bénéfices dégagés, la lucrativité limitée constituant un modèle vertueux dans un secteur en proie à la financiarisation de ses activités.

Graine d'Éveil entend également sauvegarder par cette gestion collective la **mixité de ses publics**, en accueillant des enfants issus de familles vivant sous le seuil de pauvreté et des enfants issus de familles avec un haut revenu. Trois enfants en situation de handicap ont également été accueillis en 2023.

Cet engagement social se complète d'une **attention portée à la question écologique**, dès que les activités peuvent s'y prêter : le projet pédagogique comprend un volet « éveil et nature », avec les sorties en nature proposées par la Scic. Graine d'Éveil a aussi construit son potager et la cuisine se fait sur place avec des produits frais et locaux. De même, le choix des produits d'entretiens privilégie les produits « éco-label » et locaux. Enfin, la Scic souhaiterait se positionner sur le retraitement des couches, sujet d'une veille active à ce stade.

Un rôle d'ambassadrice au sein du secteur de la petite enfance

La Scic souhaite être une **ambassadrice du modèle Scic dans le secteur de la petite enfance**, posture qu'elle nourrit notamment par sa participation dans les réseaux du monde coopératif : la Scic est membre du conseil d'administration de l'Union régional des Scop (URScop) Ouest, elle fait partie du groupe de travail Scic de la CG Scop & Scic et a des échanges réguliers avec les Scop et Scic de la petite enfance (notamment Méli-Mélo à Lille et En Jeux d'Enfance dans le Finistère). Autant d'espaces propices à l'échange de pratiques et au retour d'expérience. Elle participe également à de nombreuses rencontres pour promouvoir son modèle.

Graine d'Éveil fait l'objet de nombreuses sollicitations, preuve de l'intérêt porté à son modèle. Elle est par exemple prise pour cas d'étude dans le cadre d'un cours de Master à l'Université Gustave Eiffel, en tant qu'exemple de structure d'innovation sociale.

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique

2002 | Création de Graine d'éveil, sous la forme d'une association loi 1901

Le modèle associatif présentait des freins pour le développement des activités de la crèche. Une des limites du modèle associatif résidait dans la difficulté à **pérenniser l'engagement bénévole des parents dans la gestion de l'organisation** au-delà de la période d'accueil de leur(s) enfant(s). Cela entraînait notamment un changement de présidence trop récurrent, ce qui n'était pas sécurisant pour l'équipe salariée et les partenaires, en particulier la Ville de Bayeux.

2017 | Transformation en Scic

Pour l'aider dans sa transformation en Scic, Graine d'Éveil a bénéficié de l'appui du **dispositif local d'accompagnement (DLA)**, impliquant également la ville de Bayeux pour faciliter son entrée au capital. La ville, qui avait peu de connaissances sur le modèle Scic, a très tôt exprimé son intérêt pour l'innovation que représentait la création d'une crèche sous cette forme coopérative. Le DLA leur a permis de comprendre les enjeux et leur place dans la Scic. Graine d'Éveil a également eu recours à un accompagnement de l'**Union régionale des Scop & Scic Ouest**, sur des aspects juridiques.

Aujourd'hui | Développement de l'activité

La Scic poursuit ses activités d'accueil pour jeunes enfants, suivant les orientations stratégiques décidées par les sociétaires et en mettant en place son projet pédagogique auxquels ont pleinement participé les salarié-e-s. Elle porte une attention particulière au maintien de la mixité sociale, en nouant des partenariats avec la CAF et France Travail. La Scic s'inscrit dans d'autres partenariats : avec le Relais Enfance, dont fait également partie le RPE (Relais Petite Enfance) avec qui elle partage ses locaux, des structures de la petite enfance, de la périnatalité, de la pédopsychiatrie, les services de la protection maternelle infantile (PMI). Graine d'Éveil est aussi membre de l'association des Collectifs Enfants Parents Professionnels (ACEPP) et participe à des échanges avec la Cress et l'Uriopss sur la dynamique de la Petite Enfance en Normandie.

Pour se développer et monter en compétences sur le modèle Scic, Graine d'Éveil participe à plusieurs dispositifs mis en place par la Confédération générale des Scop & des Scic : les co-dirigeantes ont participé à l'accélérateur de croissance maîtrisée « Alter'venture »⁶⁰, et les salarié-e-s participent aux formations « Bienvenue en Scic »⁶¹, afin de mieux appréhender le cadre juridique et le rôle de l'associé-e. Les salarié-e-s de la Scic bénéficient aussi de l'Union Sociale, système de solidarité redistribuant les fonds mutualisés versés par les Scop et Scic vers les familles des salariés⁶².

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Une part des financements publics en diminution, obligeant une diversification des recettes

Le modèle socio-économique de Graine d'Éveil est hybride. Bien que relative par rapport au chiffre d'affaires dégagé (406 222 € en 2021), **l'importance des subventions publiques n'est pas**

⁶⁰ Pour en savoir plus : <https://www.scopoccitanie.coop/accelerateur>

⁶¹ Pour en savoir plus : <https://www.scopoccitanie.coop/bienvenue-en-scic>

⁶² Pour en savoir plus : <https://www.union-sociale.coop/>

marginale (11 % des produits d'exploitation). Celles-ci sont perçues auprès :

- de la **Ville de Bayeux** (38 054 € en 2021), en soutien au service rendu au territoire ;
- et de la **CAF** (8 790 € la même année), sur la base de différents dispositifs, parmi lesquels celui de « crèche à vocation d'insertion professionnelle » (AVIP)⁶³, label dont bénéficie Graine d'Éveil du fait des places qu'elle réserve aux jeunes enfants de parents en situation de recherche d'emploi.

Ces aides publiques ne suffisent pas à compléter les recettes issues de l'achat de places par les parents. La coopérative cherche donc à **diversifier ses ressources**, notamment en vendant des places en crèche à des entreprises. La Scic s'est fixée un objectif de vente de 5 places aux entreprises. En 2024, 4 places étaient réservées par des entreprises.

Une gouvernance favorisant une implication forte des parties prenantes dans le bon fonctionnement de la crèche

La transformation en Scic de Graines d'Éveil répondait pour partie à un enjeu de consolidation de la participation de ses différentes parties-prenantes au fonctionnement de la coopérative et à la co-construction de ses orientations stratégiques.

Pour cela, la gouvernance de la coopérative se compose de quatre collèges :

- Collège des **parents** (30 % des droits de vote), qui sont donc associé-e-s aux décisions concernant l'accueil de leurs enfants ;
- Collège des **salarié-e-s** (30 % des droits de vote). La forme associative initiale ne permettait pas d'impliquer pleinement les salarié-e-s dans la gestion de la crèche, ce que permet aujourd'hui ce collège, les salarié-e-s devant obligatoirement devenir coopérateur-ice après six mois dans l'organisation.
- Collège « **collectivité** » (30 % des droits de vote), permettant d'associer la ville de Bayeux, partenaire historique et important de la coopérative, de participer à la gestion de la crèche et de veiller à la qualité du service rendu.
- Collège « **partenaires** » (10 % des droits de vote), parmi lesquels : les autres collectivités, le réseau Social et Coopératif, le monde économique, les supporters citoyens dont font partis des anciens parents dont la pérennisation de l'implication est ainsi favorisée.

La participation des salarié-e-s à la vie politique de la crèche contribue, selon les co-directrices, à l'attention portée aux **conditions de travail**, ce qui expliquerait en partie le faible taux de turnover au sein de la Scic. Autres indicateurs de ces effets induits d'une gouvernance participative et inclusive : peu d'arrêts maladie, un recrutement facilité par l'attractivité des emplois proposés et des salarié-e-s portant le projet auprès des familles et partenaires extérieurs.

La vie coopérative de Graine d'Éveil est marquée par **six temps forts** (la journée du parental consacrée à une sortie en nature entre parents, professionnels et enfants, la kermesse, le carnaval, le spectacle de Noël, la nuit de la lecture et la journée petite enfance) organisés dans l'année par les co-dirigeantes. Outre ces temps forts, le duo de co-dirigeantes échange régulièrement avec l'équipe salariée permettant de co-construire les orientations stratégiques et l'offre pédagogique

⁶³ Pour en savoir plus : <https://caf.fr/professionnels/offres-et-services/caf-du-nord/partenaires-locaux/petite-enfance/le-label-creche-vocation-d-insertion-professionnelle-avip>

et des rencontres trimestrielles ont lieu avec les parents et la collectivité. Des réunions de parents sont proposées à chaque rentrée afin de présenter le projet pédagogique.

Enjeux identifiés pour le futur

L'enjeu principal soulevé par Graine d'Éveil concerne **l'équilibre économique de la structure, aujourd'hui encore fragile**. Le coût de la masse salariale reste important, tandis que les financements de la ville de Bayeux sont limités et que ceux de la CAF sont votés sur 5 ans, impliquant une incertitude à moyen terme. En tant que Scic, elle ne peut pas non plus prétendre au mécénat. C'est pourquoi la Scic se tourne vers le démarchage d'entreprises du territoire pour la vente de places en crèche.

Par ailleurs, la Scic reste attentive à **la concurrence que lui opposent les micro-crèches du secteur lucratif**. Pour le moment, le modèle de Graine d'Éveil reste compétitif, tant du point de vue des conditions d'accueil des enfants que des conditions d'emploi et de travail. Elle tient à la mixité de son accueil et reste vigilante aux conditions économiques et sociales pour la garantir.

Modèle socio-économique de Graine d'éveil Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Accueil de jeunes enfants (10 semaines à 6 ans) avec une attention particulière portée à la mixité des publics • Développement d'un parcours pédagogique en lien avec la transition écologique et veille sur les innovations environnementales (notamment : compostage de couches)	• 18 professionnel-le-s ; • 27 sociétaires • Un chiffre d'affaires complété de subventions publiques (Ville de Bayeux et CAF) • Une volonté de diversifier les recettes à travers la vente de places en crèche pour les entreprises	• Un sociétariat qui rassemble parents et anciens parents, salarié-e-s et la Ville de Bayeux • Des partenariats locaux et un lien privilégié avec la Ville de Bayeux et la CAF • Une participation active à de nombreux réseaux de la petite enfance et du monde coopératif
Éléments transversaux		
• Les avantages du statut de Scic SARL : pas besoin d'un apport minimum de départ, possibilité de mettre en place une co-gérance pour partager la responsabilité		

Développer et commercialiser un isolant biosourcé en rassemblant les acteur·rice·s de la filière agricole et du bâtiment



Fiche d'identité

Date de création : 2021 (création *ex nihilo*)

Secteur d'activité : Services

Activité : Développement et commercialisation d'un isolant à base de paille hachée

Territoires d'activité : Département de la Vienne (premier site de production de l'isolant)

Statut juridique : SA à capital variable

Nombre de salarié·e·s : 8

Nombre de sociétaires : 180

Collèges de vote : 7 collèges de vote (fondateur·rice·s, salarié·e·s, client·e·s, producteur·rice·s, prescripteur·rice·s, partenaires financiers, autres associé·e·s)

Chiffre d'affaires net (2024) : 287 887 €

Résultat net (2024) : - 94 105 €

Total capitaux propres (2024) : 217 302 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2024) : 27 %

Autres chiffres clés :

- 640 tonnes de paille collectées
- 1 site de production d'isolant
- 48 bâtiments/structures isolés en 2025
- 41 prescripteur·rice·s sociétaires
- 78 clients sociétaires

Site internet : <https://ielo.coop/>

Présentation de la coopérative et de son activité

Située dans le département de la Vienne, **la Scic Ielo développe et commercialise un isolant écologique composé d'une paille produite localement** par des agriculteur-rice-s rassemblé-e-s en coopérative.

La Scic a construit son activité dans une démarche de production locale afin de **valoriser la richesse des productions du territoire et assurer une rémunération juste des agriculteur-rice-s** (rémunéré-e-s environ 50% au-dessus du prix du marché). La paille est récoltée et transformée localement, le premier site de production de l'isolant étant situé dans la Vienne (sur la commune de Bonneuil-Matours).

La Scic envisage désormais le développement **d'autres sites de production en France** avec l'objectif que la paille ne parcourt pas plus de 250 km afin que les utilisateur-rice-s de paille hachée (maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre) s'inscrivent dans une même démarche de développement local.

Un sociétariat rassemblant les acteur-rice-s de la filière paille et du bâtiment

Ielo rassemble au sein de sa gouvernance **une diversité d'acteur-rice-s couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de son activité** : des agriculteur-rice-s rassemblé-e-s au sein d'une coopérative agricole, des entreprises du bâtiment, des architectes, des bureaux d'études, des centres de formations, des fabricant-e-s et distributeur-rice-s de matériaux, des assureur-euse-s.

En rassemblant ces acteur-rice-s autour du projet de la Scic, Ielo leur permet de mieux se comprendre et de mettre en lumière les enjeux qui traversent la ruralité.

Le sociétariat rassemble aujourd'hui 180 sociétaires répartis en 7 catégories de sociétaires :

- les producteur-rice-s : agriculteur-rice-s qui produisent la paille
- les prescripteur-rice-s : bureaux d'études, architectes et maîtres d'œuvres
- les client-e-s : usager-ère-s de l'isolant, constructeur-rice-s, entreprises du bâtiment
- les salarié-e-s
- les partenaires financiers
- les partenaires : toute autre entreprise liée à l'activité
- les soutiens : personnes physiques engagées dans la filière

La coopérative est administrée par un conseil composé de 3 à 14 membres associés (personnes physiques ou morales) représentant les collèges de vote et nommés lors de l'assemblée générale.

Une Scic investit dans plusieurs réseaux de la filière paille et construction

La Scic est membre de plusieurs réseaux des filières paille et construction :

- Cluster Odéys (cluster de la construction durable en Nouvelle-Aquitaine)
- CD2E (accélérateur de l'éco-transition des Hauts-de-France)
- ARPE Normandie (Cluster de l'écoconstruction en Normandie)
- Fibois Nouvelle-Aquitaine (Inter-pro bois N-A)
- AICB (Association des industriels du biosourcé)

Elle est aussi membre du RFCP, le Réseau français de la construction paille.

Ces réseaux sont des relais importants pour Ielo et contribuent à promouvoir son activité auprès de potentiels client·e·s ou sociétaires.

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de Ielo

2021 | Création de la Scic Ielo et structuration de l'activité

À l'origine, le directeur actuel et fondateur de la Scic souhaitait créer une activité qui permette de massifier l'utilisation de la paille comme isolant dans le bâtiment grâce à la paille hachée, tout en inscrivant cette activité dans une logique d'intérêt général et en associant les acteur·rice·s pertinent·e·s de la chaîne de valeur.

En mai 2019 une première rencontre avec une coopérative agricole intéressée pour valoriser la paille a lieu, suivie en juin 2020 d'une seconde rencontre permettant de fédérer les membres fondateur·rice·s. Entre juin 2020 et février 2021, le collectif se réunit pour co-construire une charte de valeurs, une charte d'engagement des sociétaires et identifier les complémentarités et compétences de chacun·e.

Accompagnée par l'Union régionale des Scop & Scic de Poitou-Charentes et par l'ADI sur le volet financier, **la Scic est créée en mars 2021**. Elle a pour objet social la relocalisation de l'économie sur les territoires ruraux en permettant de diversifier les revenus des agriculteur·rice·s tout en proposant une isolation écologique accessible au plus grand nombre.

Les 15 membres fondateurs apportent un capital social de 118 000 €. Ne générant pas d'activité lors de sa première année, la Scic a bénéficié d'une subvention de la Région Nouvelle-Aquitaine dédiée à la création des Scic (75 000 €) et d'un prêt bancaire dédié au démarrage d'entreprise du crédit agricole (220 000 €). L'équipe de la Scic se constitue alors du directeur (seul permanent en 2021) et d'une stagiaire, recrutée fin 2021 en tant qu'ingénieure développement de produit.

2021 à 2023 | Structuration de l'activité

Ielo commence à développer son activité, qui nécessite encore à ce stade de faire appel à **des aides privées et publiques**. En 2022, la Scic est lauréate d'une nouvelle subvention de la Région Nouvelle-Aquitaine (180 000 €) ainsi que du programme EnergieSprong, dédié à la massification de la rénovation énergétique (20 000 €). Elle dégagne peu à peu du chiffre d'affaires à partir de 2022, notamment grâce à une commande passée par la Région Nouvelle-Aquitaine.

En 2023, des premiers projets pilotes d'accompagnement de chantier sont développés, permettant d'accroître le chiffre d'affaires de la coopérative à travers **des prestations de formations et la vente de paille** (27 000 €). Ce développement s'accompagne néanmoins d'un déficit croissant (près d'1 million d'euros dépensé pour investir dans la recherche et développement). La même année, l'équipe se renforce avec l'embauche d'une juriste à temps partiel et d'une chargée de communication. Ielo obtient ses premières certifications qualité.

2024 | Commercialisation et développement de l'activité

En 2024, Ielo démarre la **commercialisation** et recrute une responsable administrative et financière ainsi qu'une doctorante en physico-chimie. Réalisant une thèse sur l'utilisation de la paille de blé hachée en tant qu'isolant thermique dans les bâtiments, elle appuie Ielo dans le développement de solutions d'isolation innovantes et durables. La commercialisation enclenchée permet de dégager un chiffre d'affaires autour de 290 000 €. La Scic lève **des fonds supplémentaires** sous la forme d'avances en

comptes courants d'associé (issus de la Caisse des dépôts et consignations et du Crédit agricole).

La Scic est également lauréate d'un appel à projet de l'Ademe dans le cadre du programme France 2030 (900 000 € de subventions) et bénéficie d'un crédit impôt recherche : 30 000€ en 2023 et 40 000 € en 2024. Elle a aussi levé 900 000 € d'avances remboursables. En parallèle elle obtient une aide de la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) pour ses activités de formation à hauteur de 7 000 €.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Un modèle socio-économique centré sur la vente bénéficiant des effets de réseaux du modèle coopératif

Après un temps de démarrage de l'entreprise nécessitant des investissements importants et de nombreux financements publics et privés (*voir ci-dessus*), **les ressources de ielo proviennent aujourd'hui à 80% de la vente de leur isolant en paille hachée**. Le reste provient de la location de machines et l'accompagnement à la mise en place de l'isolant paille : un expert est mandaté pour se rendre dans l'entreprise qui installe l'isolant ou sur les chantiers afin d'assurer une application des prescriptions techniques développées par ielo.

Par ailleurs, **une petite part des ressources provient de la vente de formations** (8 000€) à destination de deux types de profils : la formation « mise en œuvre », permettant aux professionnel·le·s de se former à l'usage de la paille hachée en atelier ou sur chantier ; et la formation à destination des prescripteur·rice·s (bureaux d'étude, architectes, assureur·euse·s, entreprises), leur permettant d'acquérir des connaissances techniques et réglementaires dans le but de proposer l'isolant à base de paille hachée développé par ielo.

La Scic présente un résultat net négatif en 2023 dû à de forts investissements réalisés, nécessaires pour accéder au marché, ce qui prend un certain temps. De ce fait, le retour sur investissement s'inscrit dans le temps long, la Scic s'endette pour retrouver un équilibre plus tard.

Ses activités s'appuient sur un **modèle de développement commercial coopératif** : le réseau de son sociétariat permet à ielo de dégager progressivement de nouveaux débouchés à la vente de son isolant. En outre, la Scic mobilise ses sociétaires dans différents salons pour réaliser des démonstrations. Ce modèle de développement commercial coopératif s'inscrit dans une relation gagnant-gagnant : les prescripteur·rice·s se font connaître lors de ces salons tout en permettant à la Scic de prospecter de nouveaux clients.

Une complémentarité entre équipe salariée, prestataires expert·e·s et bénévoles

Pour développer ses activités, la Scic peut compter sur son **équipe composée de 8 salarié·e·s**, appuyée par **six pôles techniques**, au sein desquels interviennent des prestataires et bénévoles investi·e·s dans le développement de la Scic :

- Un pôle « gestion » ;
- Un pôle « technique », composé d'expert·e·s mobilisé·e·s dans le développement et la mise en œuvre des solutions techniques de la Scic ;
- Un pôle « communication et marketing » visant à faire rayonner les projets de la Scic et renforcer son impact ;
- Un pôle « formation », dédié à la transmission des savoir-faire autour de l'isolation en

paille hachée auprès des professionnel·le·s et porteur·euse·s de projets ;

- Un pôle « production », assurant l'approvisionnement et la transformation de la paille hachée ;
- Un pôle « vie coopérative » auquel participe, entre autres, le directeur de l'Union régionale des Scop & Scic de Poitou-Charentes.

Ce lien entre équipe salariée et pôles techniques s'inscrit dans la continuité du projet de la Scic – réunir une diversité d'acteur·rice·s pour croiser les expertises et points de vue pour développer la production et la commercialisation d'un isolant biosourcé – et contribue ainsi à nourrir le développement stratégique de la Scic, l'équipe salariée pouvant s'appuyer sur des personnes expertes dans leur domaine. Si la Scic ne dispose pas d'outils pour valoriser la richesse apportée par cette force bénévole, celle-ci apparaît essentielle à son bon développement.

Enjeux identifiés pour le futur

Trois principaux enjeux pour l'avenir de la coopérative ressortent des échanges avec lelo :

- **Le financement des fonctions support**, notamment le développement commercial. La Scic doit faire appel à de la subvention d'exploitation pour financer et sécuriser cette mission. À terme, le développement de l'activité devrait permettre d'auto-financer ce poste.
- **L'incertitude vis-à-vis des politiques publiques relatives aux matériaux bio sourcés** : l'environnement politique à la création de la Scic était favorable au déploiement des matériaux biosourcés et à la construction durable mais s'est depuis détérioré. Or, le développement de ces activités nécessite une certaine visibilité à moyen-long terme, car les retours sur investissements se mesurent à l'échelle d'environ 10 ans. L'évolution des politiques publiques dans ce domaine peut donc présenter un risque important pour l'avenir de lelo.
- **La consolidation de l'animation de la vie coopérative** : Une partie de l'animation est assurée par l'équipe communication. Or, cette fonction nécessite un investissement temps important. Notamment, la Scic fait état d'un investissement concernant la mobilisation des agriculteur·rice·s dans la vie coopérative (au-delà des seul·e·s représentant·e·s de la coopérative agricole), aujourd'hui jugée insuffisante. D'autant que ceux·celles-ci expriment le fait que le secteur du bâtiment ne propose pas un débouché suffisant pour leur production, un enjeu important pour la structure.

Modèle socio-économique de ielo Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Développement et commercialisation d'un isolant à base de paille hachée à destination du secteur du bâtiment • Contribution à la transition écologique juste du secteur du bâtiment et de l'agriculture (à travers une production locale et la recherche d'une rémunération équitable des agriculteur·rice·s)	• 8 salarié·e·s et 180 sociétaires • Une équipe de bénévoles et des prestataires répartis en six pôles qui viennent en appui de l'équipe salariée • Un site de production d'isolant situé dans le territoire de la Vienne • Des ressources principalement issues de la vente d'isolant, complétées par des aides publiques et privées (en diminution)	• Un sociétariat qui rassemble des acteur·rice·s du secteur agricole et du bâtiment, ainsi que des partenaires • Un modèle commercial coopératif où les clients et prescripteur·rice·s sociétaires participent à la prospection de nouveaux débouchés pour la vente de paille hachée
Éléments transversaux		
• Une Scic SA à capital variable		

Accompagner les structures dans
la transformation de leurs modèles
économiques



Fiche d'identité (données 2024 sauf précision contraire)

Date de création : 2014 (transformation en Scic en 2017)

Secteur d'activité : formation continue d'adultes

Activité : activités de conseil

Territoires d'activité : national (bureaux à Rennes, Nantes, Lille, Nice et Paris)

Statut juridique : SAS à capital variable

Nombre de salarié-e-s : 9

Nombre de sociétaires : 30

Collèges de vote : 4 (les référents ; les pionniers ; les contributeurs ; les partenaires)

Chiffre d'affaires net (2023) : 854 440 €

Résultat net (2023) : 2 625 €

Total capitaux propres (2023) : 129 688 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2024) : 2 %

Autres chiffres clés (2023) :

- 1 structure nationale basée dans les Alpes maritimes avec 5 structures locales (Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bretagne / Normandie, Pays de la Loire, Hauts de France)

- 100 clients accompagnés en 2024

Site internet : <https://www.immaterra.com/immaterra/la-cooperative/>

Présentation de la coopérative et de son activité

immaTerra, association créée en 2014 et transformée en Scic en 2017, **propose une variété d'offres de formation et d'accompagnement de structures sur la transformation de leur modèle économique vers plus de durabilité** : interventions ponctuelles (en conférences, ateliers, séminaires, etc.), programme d'accompagnement sur mesure (de 6 à 18 mois) ou collectif, formations certifiées Qualiopi.

Fondé sur des principes coopératifs et le référentiel de **l'économie de la fonctionnalité et de la coopération**⁶⁴, l'accompagnement proposé vise l'atteinte d'une plus grande efficacité économique, définie dans les statuts de la coopérative comme « l'accomplissement de la raison d'être d'un outil, d'une pratique ou d'une organisation dans une utilisation optimisée de ressources matérielles, immatérielles et temporelles (efficacité d'usage), en participant au développement du vivant (dimension environnementale) ; générant un mieux-être individuel et collectif (dimension sociétale) ; assurant sa pérennité et son développement sans nuire à ceux de ses parties prenantes (dimension monétaire) ». Les **bénéficiaires** de l'accompagnement sont variés : entreprises, collectivités, collectifs.

La Scic intervient sur tout le territoire national à travers quatre antennes régionales : Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bretagne/Normandie/, Pays de la Loire et Hauts-de-France. Elle inscrit son action au sein d'une **diversité de réseaux**, en lien avec la transition écologique, l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat, notamment : l'Union régionale des Scop Paca-Corse, Bretagne Développement Innovation⁶⁵ et le réseau Germe⁶⁶.

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique d'immaTerra

2015-2017 | Développement des premières activités sous forme associative

immaTerra a été créée en 2014 (initialement sous forme associative, sous le nom de Club Cap EF pour Économie de la Fonctionnalité) sous **l'impulsion du Club Entrepreneurs du Pays de Grasse** avec la volonté afin d'être motrice de développement économique grâce aux nouveaux modèles économiques et d'œuvrer à la sensibilisation sur ces sujets.

Les premières activités de formation et d'accompagnements collectifs développées ont permis à la structure de générer un chiffre d'affaires complété de subventions (provenant principalement de l'Ademe et de la Région) et d'adhésions.

Dans un contexte de développement économique, notamment du fait de demandes d'accompagnement provenant d'autres territoires, immaTerra s'est interrogée sur sa gouvernance. Sous forme associative, immaTerra était gérée par un conseil d'administration composé de bénéficiaires de l'activité (structures accompagnées) dont les salarié-e-s étaient absent-e-s, tandis qu'immaTerra souhaitait pouvoir les associer à sa gouvernance.

⁶⁴ Pour en savoir plus sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération voir : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/economie/article/l-economie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation>

⁶⁵ Pour en savoir plus : <https://www.bdi.fr/fr/accueil/>

⁶⁶ Pour en savoir plus : <https://www.germe.com/>

2017 à aujourd'hui | Transformation en Scic, évolution du modèle de développement et déploiement de l'offre de formation

Sensibilisée au statut de Scic lors d'une visite apprenante menée auprès d'une Scic du territoire de Grasse, immaTerra, a fait le choix de ce modèle qui lui permettait de **répondre à ses enjeux de gouvernance tout en garantissant l'intérêt collectif du projet** entrepreneurial sur le long terme. Sa transformation en Scic a été accompagnée par l'Union régionale des Scop & Scic Paca-Corse.

Cette transformation a amené une **recomposition du modèle socio-économique** de la structure, du fait de la perte des adhésions et des subventions dont le statut associatif lui permettait de bénéficier. Celle-ci s'est notamment appuyée sur le développement du salariat et la fin petit à petit de l'appel à la sous traitance, le développement de son activité de formation et d'accompagnement ainsi que **l'ouverture de plusieurs antennes** : en Bretagne (2018), en Pays-de-la-Loire (2020), en Hauts-de-France (2022). La Scic s'interroge aujourd'hui sur son passage à l'échelle et l'ouverture de son capital auprès d'acteurs privés (voir partie « Enjeux identifiés pour le futur »).

La Scic est rentable en 2019 et 2020. L'année 2021 a été une année de forts investissements avec un résultat négatif élevé. immaTerra a pu bénéficier des outils financiers de la Confédération Générale des Scop & Scic, ainsi que d'autres dispositifs de France Active (50 000€ en prêts participatifs.) Depuis, la Scic a consolidé son développement avec des résultats aujourd'hui positifs ou proche de l'équilibre.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Une activité reposant quasi exclusivement sur les ressources dégagées par la vente de services

A contrario de Scic aux modèles plus hybrides, les ressources d'immaTerra proviennent presque exclusivement de son chiffre d'affaires, issu de la vente de services d'accompagnement et de formation. **La part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation est faible (2 %) au regard de la moyenne observée à l'échelle de l'ensemble des Scic (13 %, voir partie 1).**

Ses principales charges concernent la masse salariale, qui représente 75 % de ses charges d'exploitation.

De ce point de vue financier, immaTerra ne présente pas de spécificités particulières par rapport aux entreprises de conseil.

Un ancrage territorial et des mutualisations nationales

La spécificité du modèle socio-économique d'immaTerra réside principalement dans **l'articulation entre un ancrage territorial important**, renforcé par le multi-sociétariat, et **une organisation à l'échelle nationale**, permettant des mutualisations entre équipes locales.

L'organisation territoriale de la Scic, à travers **quatre équipes locales** développant chacune son réseau et ses partenariats – complémentaires de ceux noués à l'échelle nationale –, lui assure une connexion aux besoins et enjeux des régions depuis lesquelles elle opère.

Cet ancrage territorial se concrétise dans sa **gouvernance** qui rassemble 13 catégories de sociétaires, répartis en 4 collèges :

- Les « référent-e-s » : les salarié-e-s (dont l'engagement dans la structure démontre une

capacité et une volonté à participer au développement stratégique) ;

- Les « pionnier·ère·s : travailleur·euse·s indépendant·e·s ou entreprises bénéficiaires des activités de la Scic ;
- Les « contributeur·rice·s » : salarié·e·s et producteur·rice·s non-salarié·e·s qui ne participent pas au développement stratégique ;
- Les « partenaires » : partenaires commerciaux et non commerciaux, écoles, centres de recherche et chercheur·euse·s, contributeur·rice·s financier·ère·s.

Outre les salarié·e·s, **les prises de décision impliquent donc activement des partenaires et organisations accompagnées**, ce qui permet à la Scic d'adapter son offre aux besoins des entreprises et des territoires, en la nourrissant par leurs retours d'expérience et en requestionnant avec l'utilité et la qualité d'impact.

« On a vraiment l'impression d'être tous co-responsables de l'entreprise »
indique Sophie Radisse, la directrice de la Scic⁶⁷.

Cette organisation déconcentrée est néanmoins fondée sur des **mutualisations à l'échelle nationale**, les équipes locales s'appuyant sur des fonctions partagées au niveau de la Scic (présidence, direction, gestion administrative et financière, communication) et surtout un même référentiel méthodologique.

Enjeux identifiés pour le futur

Deux enjeux principaux ressortent des échanges avec immaTerra :

- **Concernant le développement économique de l'organisation** : immaTerra s'interroge sur **le financement de sa croissance**. La Scic fait notamment remonter un besoin d'accompagnement pour lever des fonds : elle souhaiterait augmenter ses capitaux propres avec le souci que ceux-ci restent locaux. Une des pistes évoquées par immaTerra serait la **création de fonds territoriaux** pouvant investir dans les coopératives portant des projets sociaux et environnementaux.
- **Concernant l'animation de la gouvernance coopérative** : Outre l'Assemblée générale, la Scic anime sa vie coopérative à travers la réunion d'un conseil de coopérative, organe consultatif et d'orientation auxquels participent des représentant·e·s de chacun des quatre collèges présentés plus haut. immaTerra s'interroge sur sa capacité à renforcer l'animation de ces temps de vie coopérative, de les faire vivre au niveau national et territorial, sans financement dédiés.

⁶⁷ Propos recueillis lors d'un entretien réalisé en mai 2025.

Modèle socio-économique d'immaTerra

Synthèse des faits marquants

Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Offres de formation et d'accompagnement auprès d'organisations privées et publiques pour donner à chacun et chacune la capacité d'agir et de devenir auteur de leurs transitions • Un appui fondé sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, afin d'aider la transformation des modèles socio-économiques des organisations vers plus de durabilité	• 9 salarié-e-s et 30 sociétaires • 4 antennes locales • Des ressources financières essentiellement issues de la vente de ses services	• Un sociétariat qui rassemble salarié-e-s, bénéficiaires et partenaires • Des sociétaires bénéficiaires dont la participation à la gouvernance permet d'enrichir l'offre d'accompagnement et de formation • Un solide ancrage territorial à travers ses antennes locales et des mutualisations nationales
Éléments transversaux		
• Scic SAS à capital variable		

Lilas Autopartage - Citiz Hauts-de-France

Développer une offre d'autopartage sur mesure pour son territoire en s'appuyant sur la force d'un réseau



Fiche d'identité (données 2024 sauf précision contraire)

Date de création : 2007 (création ex-nihilo)

Secteur d'activité : services

Activité : location de courte durée de voitures en autopartage

Territoires d'activité : Hauts-de-France (17 communes couvertes)

Statut juridique : SA à directoire

Nombre de salarié-e-s : 10

Nombre de sociétaires : 193 (dont 3 collectivités)

Collèges de vote : 5 (salarié-e-s, utilisateur-ric-e-s, soutiens, membres fondateurs, acteur-ric-e-s de la mobilité)

Chiffre d'affaires net : 1 618 388 € (+15 % par rapport à 2023)

Résultat net : 38 895 € (2023 : 101 596 €)

Total capitaux propres : 797 792 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation : 4 %

Autres chiffres clés :

- 6 671 client-e-s (70 % de particuliers) (+814 par rapport à 2023)
- 150 véhicules (+17 par rapport à 2023)
- 67 stations d'autopartage (+12 par rapport à 2023)

Site internet : <https://hauts-de-france.citiz.coop/>

Présentation de la coopérative et de son activité

Une coopérative d'autopartage en Hauts-de-France

Créée en 2007, **la Scic Lilas Autopartage** déploie sur les territoires de la Métropole européenne de Lille (MEL), Arras et Douai **une offre de service de véhicules en autopartage** à destination des particuliers et professionnel-le-s, assurant un service de location de véhicules en libre-service, mis à disposition dans des stations aménagées sur voiries par Citiz. La location s'effectue, pour 1 heure, quelques heures, la journée ou même à la semaine, en ligne ou par téléphone et inclut le carburant (à la différence d'une location classique).

Le statut de Scic apparaît dès la création de Lilas Autopartage comme le choix le plus approprié **pour développer cette solution de mobilité en y associant une variété d'acteur-ric-e-s** soucieux-euses de son développement :

- les **utilisateur-ric-e-s** du service, en quête d'une alternative à la voiture personnelle, tant pour des raisons pratique, économiques qu'écologiques,
- les **collectivités territoriales**, s'engageant au sein de la coopérative au titre de leur compétence en matière de mobilité et d'urbanisme mais aussi du fait de la solution qu'elle propose face aux problématiques environnementales causées par l'autosolisme,
- les **acteur-ric-e-s privé-e-s**, dont notamment la Macif, assureur mutualiste engagé sur les enjeux de santé et de protection de l'environnement.

L'impact de cette initiative est à la fois écologique (réduction du parc autoroutier, de la consommation énergétique et des pollutions associées) mais aussi social (accès à la mobilité).

Une Scic intégrée dans un réseau national

Lilas Autopartage est membre du **réseau national Citiz** qui regroupe à la fois les 14 structures opératrices Citiz en France métropolitaine et la coopérative de consommation France Autopartage. Cette dernière, créée en 2002, accompagne la pérennisation des services locaux d'autopartage grâce à la mutualisation d'outils et de services (*voir partie « Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative »*).

La dynamique du réseau Citiz se poursuit par la création en 2021 de Citiz Développement⁶⁸, dont l'objectif est d'appuyer le développement de l'autopartage dans les territoires, en travaillant avec des prestataires locaux sans qu'il ne se crée forcément de nouvelles structures locales.

Le réseau Citiz s'inscrit lui-même dans une démarche collective nationale, en étant membre des Licoornes, alliance de 12 sociétés coopératives engagées pour la transition, créée en 2021⁶⁹.

⁶⁸ La Scic est composée de 9 coopératives Citiz – dont Lilas Autopartage. On y retrouve également la Macif.

⁶⁹ Pour en savoir plus sur les Licoornes : <https://www.licoornes.coop/>

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de Lilas Autopartage

2007 | Création de la Scic Lilas Autopartage

(initialement sous forme SARL) par la Ville de Lille, trois clubs Cigales⁷⁰ (acteurs de la finance solidaire), l'opérateur de transport public Keolis et des particuliers. La Scic bénéficie d'un soutien de l'Ademe, de fonds européens Feder et d'une aide financière de Keolis (en compte courant d'associé)⁷¹.

2011 | Mutualisation du soft de gestion de l'autopartage avec d'autres opérateurs d'autopartage.

Afin de soutenir les développements de leur système informatique et d'offrir un service toujours innovant, une dizaine d'opérateurs d'autopartage décident de mutualiser leur cœur d'activité, le soft, ceci dans une dynamique de partage et d'optimisation des coûts.

2012 – 2014 | Développement de l'activité et extension de territoire sur la Métropole européenne de Lille.

La Scic développe son activité, initialement ancrée dans la ville centre de Lille, en l'élargissant à l'échelle métropolitaine et en créant de nouvelles stations sur des communes de l'agglomération lilloise, ce qui lui permet de bénéficier d'une nouvelle aide financière de l'Ademe. La Métropole Européenne de Lille entre au capital de la Scic à hauteur de 30 000 €.

2014 – 2017 | Restructuration du modèle socio-économique et choix de rationaliser l'offre pour atteindre un seuil de rentabilité.

Après 3 années de fort développement et d'investissement, face à un marché peu mature, la Scic enregistre des déficits qui fragilisent l'activité. La Scic entame alors une rationalisation de son offre en concentrant ses moyens sur les secteurs porteurs, en réduisant l'offre et en fermant certaines stations. Elle adopte en 2017 la marque nationale Citiz qui fédère des opérateurs à valeurs coopératives et développe un nouveau service sur Arras financé par la Communauté urbaine d'Arras.

2020 – 2025 | Adoption du statut de société anonyme et développement des ressources financières.

Le statut SARL bloquant l'apport en capital de nouveaux sociétaires (100 maximum en SARL), la Scic se transforme en Scic SA en juin 2020. Désormais rentable, la Scic fait preuve d'un développement progressif et maîtrisé, s'appuyant sur un déploiement de l'offre qui permet une augmentation stable de ses produits depuis 2020.

⁷⁰ Les Cigales regroupent des citoyens qui mutualisent leur investissement dans des petites entreprises et associations. Pour en savoir plus : <https://www.cigales.asso.fr/club-cigales/>

⁷¹ Pour en savoir plus sur le compte courant d'associé : <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F32966>

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

L'analyse du modèle socio-économique de la coopérative révèle deux principales caractéristiques :

- une hybridation entre ressources d'origine privée et publique ;
- des mutualisations au sein d'un réseau national, nécessaires à la viabilité financière du projet.

Un modèle socio-économique mêlant ressources d'origine privée et publique

Le modèle socio-économique de Lilas Autopartage est aujourd'hui **principalement fondé sur les recettes liées à la location de véhicules** (très majoritairement auprès de particuliers). Ces recettes représentaient en 2024 87 % du total des produits dégagés, auxquels s'ajoutent les **abonnements et adhésions** souscrits par les client-e-s, représentant 8 % des produits en 2024.

La Scic s'appuie également sur d'autres ressources, d'origine :

- **Publique** : les **subventions** liées au déploiement de nouvelles stations sur de nouveaux territoires. Les communes concernées participent financièrement (subventions de 1 à 3 ans) à la réalisation d'études et diagnostics territoriaux préalables au déploiement de l'offre sur leur commune. Sur le territoire d'Arras, la contractualisation de Lilas Autopartage avec l'agglomération s'inscrit dans une **délégation de service public** portant sur une offre d'autopartage sur la commune.
- **Privée** : les **prestations** réalisées auprès de partenaires privés, notamment promoteurs immobiliers et bailleurs, auprès desquels Lilas Autopartage développe une offre d'autopartage résidentiel, dont le développement est financé par le promoteur pendant deux ans. Cela représente la deuxième source de financement de la Scic.

En 2024, **ces subventions et prestations comptaient pour 3 % des produits totaux** de la Scic (en augmentation de 56 % par rapport à 2023).

Un rôle structurant des mutualisations mises en place au sein de France Autopartage

La difficulté à dégager un modèle socio-économique rentable autour d'une offre locale d'autopartage a poussé Lilas Autopartage **à se rapprocher structures opératrices de ce service à l'échelle nationale**, membres de la coopérative France Autopartage et désormais rassemblées au sein du réseau Citiz.

Ensemble, elles ont progressivement développé diverses formes de mutualisation répondant à des besoins communs :

- Des **outils et services informatiques** partagés (plateforme informatique de réservation des véhicules, service de maintenance informatique, portail web commun, etc.), nécessaires à leur activité. Lilas Autopartage et les autres structures opératrices en bénéficient à travers un contrat de prestation de service auprès de France Autopartage ;
- Des **postes et compétences mutualisés** sur la communication, sur la gestion administrative et financière ;
- **Une marque, « Citiz »**, gage de visibilité et de crédibilité, dont l'usage par les membres

du réseau se fait en échange d'une contribution financière à celui-ci, proportionnelle à leur chiffre d'affaires.

Pour développer ces outils, France Autopartage a mobilisé différents financeurs : Banque des territoires, Inco et la Macif.

Ces mutualisations jouent aujourd'hui un rôle structurant dans le modèle socio-économique de la Scic Lilas Autopartage, comme en témoigne Claire Lambert, sa directrice :

« On est dans une dynamique collective, pour essayer d'aller plus loin dans l'harmonisation du service et dans la mutualisation, afin d'essayer d'être plus efficaces. [...] C'est la mutualisation de nos moyens informatiques et de communication qui nous a permis d'être rentables »⁷².

Enjeux identifiés pour le futur

L'autopartage est un marché mature, avec un potentiel de croissance fort qui nécessite des besoins en investissement et en capitaux. Lilas Autopartage prévoit ainsi **un doublement de son offre entre 2022 et fin 2025** (passage de 110 à 215 véhicules en libre service, création de 50 nouvelles stations pour un total de 92, extension du service à 9 nouvelles communes pour un total de 20).

Il découle de ce potentiel de développement les **enjeux suivants identifiés** :

- Des **besoins financiers** : développement des emprunts, apports en compte courant et de l'émission de titres participatifs ;
- Développement d'**achats mutualisés de véhicules** entre structures opératrices (projet Citiz Flotte) ;
- Des **besoins liés au plaidoyer** : campagne de plaidoyer pour faire connaître l'expertise du réseau Citiz auprès des différents Ministères concernés et porter des sujets spécifiques aux Scic (protection juridique des dirigeants des Scic, les questions liées au bénévolat dans une Scic, l'éligibilité aux dons et mécénats) ;
- Un besoin d'**animation de la vie coopérative** : au sein de Lilas Autopartage, il n'y a aujourd'hui pas de poste dédié à cette fonction (assurée de fait par la Directrice et la Chargée de développement) et l'animation souffre de ce manque de temps disponible. La Scic souhaite néanmoins aller plus loin sur ce point. À noter que dans d'autres Scic opératrices Citiz, il existe des postes dédiées à la vie coopérative (Citiz Grand Est et Loire où les structures ont une taille plus grande que celle de Citiz Lille).

⁷² Claire Lambert, directrice de Lilas Autopartage (propos recueillis en mai 2025)

Modèle socio-économique de Lilas Autopartage – Citiz Hauts-de-France

Synthèse des faits marquants

Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Développement d'une offre d'autopartage pour les particuliers et professionnel-le-s, contribuant à la multi-modalité de l'offre de transport locale. • Utilité sociale (accès à la mobilité) et environnementale: démotorisation de l'espace public; baisse des émissions de GES dans les métropoles; contribution à la consommation responsable (l'autopartage encourage la consommation de proximité).	• 10 salarié-e-s et 193 sociétaires • Une flotte de 150 véhicules • 67 stations d'autopartage opérationnelles • Des produits essentiellement issus des locations de véhicule, complétés par des subventions et prestations • Mutualisation de la marque Citiz, des outils et systèmes informatique et de la communication • La mobilisation de financeurs au sein du réseau Citiz: Banque des territoires, Inco, Macif	• Un sociétariat qui rassemble usager-ère-s du service, collectivités et autres partenaires • L'appui d'un réseau composé de 14 organisations opératrices Citiz dont 10 Scic • Des partenariats locaux structurants: un lien privilégié avec les collectivités locales (autorités organisatrices de mobilité) et une coopération avec un assureur mutualiste
Éléments transversaux		
• Passage d'une Scic SARL en Scic SA pour permettre l'augmentation du nombre de sociétaires		

Scarabée

Rendre accessible une alimentation biologique
en circuit court en associant consommateur·rice·s,
fournisseur·euse·s et partenaires



Fiche d'identité (données 2024 sauf précision contraire)

Date de création : 1983, sous forme
de coopérative de consommation
(transformation en Scic en 2021)

Secteur d'activité : Commerce

Activité : Vente de produits bio à travers
9 magasins et 2 restaurants ; 1 activité de
salon de coiffure

Territoires d'activité : Rennes Métropole

Statut juridique : Scic SA à directoire et
conseil de surveillance à capital variable

Nombre de salarié·e·s : 189

Nombre de sociétaires : 40

Collèges de vote : 4 collèges de vote
(consommateur·rice·s, salarié·e·s,
fournisseur·euse·s, partenaires)

Chiffre d'affaires net (2024) : 39 304 001 €

Résultat net (2024) : 734 485 €

Total capitaux propres (2024) : 1 586 431 €

**Part des subventions d'exploitation dans
les produits d'exploitation** : 0%

Autres chiffres clés :

- 9 magasins
- 2 restaurants
- 1 salon de coiffure et coloration végétale

Site internet : <https://scarabee-biocoop.coop/>

Présentation de la coopérative et de son activité

Scarabée est une **enseigne Biocoop basée sur le territoire rennais**. Créée sous forme de coopérative de consommateurs en 1983, elle s'est transformée en Scic en 2021. Gérant **neuf magasins, deux restaurants et un salon de coiffure**, la coopérative fait partie des membres fondateurs du réseau Biocoop créée en 1986⁷³.

Depuis ses débuts, Scarabée ambitionne de **rendre accessible l'alimentation bio au plus grand nombre tout en s'inscrivant dans son écosystème local**. Favorisant les circuits locaux de produits bio, elle souhaite soutenir une économie juste, réduire son empreinte carbone et créer des ponts entre écologie et solidarité.

Gouvernance de la coopérative

Scarabée est une Scic SA à directoire et conseil de surveillance à capital variable. En adéquation avec son histoire et sa mission sociale, la Scic rassemble au sein de son sociétariat une variété d'acteur·rice·s, réparties en **six catégories** :

- Les consommateur·rice·s
- Les salarié·e·s
- Les fournisseur·euse·s
- Les partenaires publics
- Les acteur·rice·s ressources, citoyen·ne·s et partenaires de l'ESS
- Les partenaires financiers

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de Lilas Autopartage

1983 | Création de Scarabée sous un statut de société coopérative de consommation civile

Scarabée est créée en 1983 en tant que société coopérative de consommation civile à capital variable. Elle est initiée par des citoyen·ne·s partageant des préoccupations sur la pollution de la terre et de l'eau en Bretagne, provoquées pour partie par l'agriculture porcine. Ces personnes souhaitent alors mutualiser des ressources et moyens de production et décident de créer une association de consommateur·rice·s. Il faut alors être adhérent·e, payer une cotisation et donner de son temps pour pouvoir bénéficier des produits.

1993 | Transformation de Scarabée en société anonyme coopérative de consommation

Les participant·e·s à l'association de consommateur·rice·s constatent que le modèle prend de l'ampleur et s'interrogent sur l'ouverture du magasin à des personnes non adhérentes, en cohérence avec l'objectif de faire découvrir l'alimentation biologique au plus grand nombre. En conséquence, la société est transformée en 1993 en société anonyme de consommateur·rice·s, ce qui permet d'ouvrir plus largement l'accès aux magasins tout en garantissant aux personnes déjà impliquées de poursuivre leur engagement au sein de la coopérative de consommation. Scarabée prend comme forme de gouvernance un conseil de surveillance dont les membres nomment le directoire et élisent

⁷³ Pour en savoir plus : [Découvrez Biocoop – Biocoop | Biocoop](#)

le-la président-e de l'entreprise.

2018 – 2019 | Vers la transformation en Scic

Scarabée s'interroge peu à peu sur la composition de ses membres. En effet sa gouvernance ne permet pas aux fournisseur-euse-s, ni aux partenaires d'être représenté-e-s dans sa gouvernance et de s'impliquer dans la vie de l'entreprise. La Scic va donc lancer un appel à consultation afin de constituer un comité de pilotage représentatif avec des salarié-e-s, des fournisseur-euse-s et des membres du conseil de surveillance : 12 personnes vont travailler sur l'évolution du statut de Scarabée. Les discussions aboutissent au choix du statut Scic. Des actions de communication sont dès lors entreprises auprès des consommateur-riche-s des différents magasins afin de les amener à être des futurs sociétaires de la Scic.

2021 | Passage en Scic

La transformation en Scic est actée en 2021, le statut Scic permet de rassembler dans la gouvernance l'ensemble de l'écosystème de Scarabée : consommateur-riche-s, salarié-e-s, fournisseur-euse-s, producteur-riche-s. Dès l'adoption du statut de Scic et encore aujourd'hui, la Scic s'interroge sur l'animation de cette gouvernance et sur les moyens à y consacrer.

2022 – 2024 | Redressement judiciaire de la Scic

Entre 2022 et 2024, la Scic fait face à un redressement judiciaire, dans un contexte prononcé de la crise de la bio. La complexité du moment ne permet pas de poursuivre les actions entreprises suite à la transformation en Scic, notamment en ce qui concerne l'animation du sociétariat. Durant cette période, le directoire a été largement à la manœuvre d'un plan de redressement entraînant la fermeture de quatre sites et des licenciements. Le conseil de surveillance était alors davantage en retrait. Dans le cadre de cette restructuration économique, la coopérative a pu s'appuyer sur l'association de consommateur-riche-s, composée de 65 000 adhérent-e-s, lui permettant d'appuyer devant le tribunal l'ampleur du projet ainsi que son ancrage sur Rennes et sa métropole. En 2023, les membres du directoire de la Scic reprennent peu à peu les sujets en lien avec les questions d'animation de la Scic avec la volonté de réunir le sociétariat trois à quatre fois par an pour commencer à rebâtir ensemble ce que sont les fondations de la Scic.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Une Scic avec un modèle socio-économique à dominance marchande qui agit en interaction avec son écosystème local

Scarabée présente un **modèle socio-économique marchand**, porté les recettes des activités commerciales des 12 établissements (neuf magasins, deux restaurants, un salon de coiffure proposant des colorations végétales). Ces activités s'appuient sur un réseau de plus de 250 producteur-riche-s en circuit court (dans un rayon de 150 kilomètres autour des magasins Scarabée), un chiffre en croissance : en 2024, la Scic noue des partenariats avec 16 nouveaux fournisseur-euse-s local-aux. Son chiffre d'affaires sur les produits locaux a augmenté de 9% par rapport à 2023.

Au-delà de son activité commerciale ancrée dans des filières locales, Scarabée développe **des actions favorisant un développement territorial durable et solidaire**, que mettent notamment en valeur un rapport extra financier publié en 2025⁷⁴. Entre autre engagements : soutien à la fête du lait bio par la fourniture de produits bio issus de fermes de l'Ille-et-Vilaine dans le cadre de rencontres entre producteur·rice·s et citoyen·ne·s, mise à disposition dans les magasins Scarabée de points de collecte de denrées pour soutenir les opérations solidaires et associations locales. Scarabée a également noué différents partenariats avec des associations de solidarité et environnementales, leur apportant des dons financiers ou en nature (en 2024, 5 700€ ont permis de soutenir ces associations).

Parmi ces partenariats, on peut citer les initiatives Du pain contre la faim, Utopia 56, l'Équipage solidaire, la Cloche, Avenir Climatique et Cœur Résistants. D'autres actions sont menées avec la Ligue pour la Protection des Oiseaux sur la question des pesticides, avec Terres de Liens et Terres de Sources. L'objectif pour Scarabée est de **favoriser les liens entre ses sociétaires et ces écosystèmes d'acteur·rice·s, pour renforcer leur compréhension des divers enjeux qui traversent la bio**. Comme le souligne le président du directoire de la Scic, Hugo Mouraret :

« Nous sommes un commerce avec un modèle de société »⁷⁵.

Afin de construire et d'animer ces partenariats, une partie du temps d'une salariée de la coopérative est dédié à des aspects de communication et de partenariats.

Pour la Scic, le renforcement de ces liens à son écosystème passe par l'entrée au sociétariat : actuellement, la plupart des associations avec qui Scarabée noue des partenariats n'en font pas partie.

Une stratégie d'entreprise co-construite

À travers son modèle de gouvernance, Scarabée souhaite inclure ses sociétaires dans la vie et la stratégie de la coopérative. Le **conseil de surveillance** est composé de 11 sociétaires élu·e·s pour un mandat de 4 ans. Actuellement, les six catégories de sociétaires (voir plus haut) sont réparties en quatre collèges : collège des consommateur·rice·s (4 sociétaires), collège des producteur·rice·s/fournisseur·euse·s (1 sociétaire), collège des salarié·e·s (2 sociétaires) et collège des partenaires (actuellement deux postes vacants). Le conseil de surveillance nomme les membres du directoire et se réunit tous les mois et demi.

Aujourd'hui, la Scic aimerait aller plus loin dans l'implication des différentes catégories de sociétaires à la stratégie d'entreprise. La Scic cherche à **diversifier son sociétariat** et s'interroge sur la pondération des collèges de vote entre différentes catégories pour arriver à davantage d'équilibre.

Aujourd'hui, la catégorie des consommateur·rice·s reste prépondérante ; un héritage de l'histoire de la coopérative, qui n'est pas sans comporter un enjeu de renouvellement. Par ailleurs, l'échange avec la Scic fait remonter un besoin de montée en **compétences de la gouvernance en matière de gestion d'entreprise**, notamment au sein du conseil de surveillance, du fait de l'activité grossissante de la coopérative.

⁷⁴ Voir le rapport de développement durable de Scarabée : <https://scarabee-biocoop.coop/notre-rapport-de-developpement-durable/>

⁷⁵ Propos recueillis lors d'un entretien mené le 9 septembre 2025.

Dans le cadre de l'écriture de sa prochaine stratégie 2027, Scarabée a entrepris des actions afin d'associer une plus grande diversité de sociétaires et **aller vers davantage de co-construction avec ses sociétaires**, dans l'esprit initial de la Scic. Par ailleurs, la Scic souhaite aussi mettre en œuvre une animation de ce sociétariat, un enjeu passé au second plan durant la période de redressement judiciaire. En conséquence, Scarabée a mis en place des groupes de travail thématiques par catégories d'associé-e-s. Aujourd'hui, quatre réunions par an ont lieu rassemblant l'ensemble des sociétaires (40 personnes), avec une vingtaine de membres participant régulièrement. Selon la Scic, il y a aujourd'hui une sur-représentation des salarié-e-s de la Scic à ces rencontres. Outre ces rencontres, un rendez-vous annuel est organisé, six mois avant l'Assemblée générale, avec l'ensemble des sociétaires durant lequel le directoire présente où on est la Scic et ses projets en cours et à venir.

L'animation de ces temps de réflexion reste un enjeu, comme le souligne le directeur de la Scic interrogé :

« On pourrait aller plus loin si on avait de l'animation dédiée, par catégories d'associé-e-s »⁷⁶.

Une association de consommateur-riche-s

La Scic Scarabée coopère avec l'association de consommateur-riche-s Les Hannetons, qui rassemble 65 000 adhérent-e-s et est sociétaire de la Scic.

Les consommateur-e-s des magasins de Scarabée peuvent devenir adhérent-e-s de cette association qui, dans ses statuts, s'engage à transformer ensuite l'adhésion en capital social dans la Scic. Ainsi, l'association de consommateurs les Hannetons, fait partie de la catégorie «consommateurs» de la Scic Scarabée.

Cette association est elle-même confronté à des enjeux d'animation de sa vie associative. À terme, le directeur de Scarabée fait part de sa volonté que la Scic et l'association puissent être davantage liées autour de projets tels que l'organisation de conférences, d'ateliers de travail permettant de renforcer les échanges entre leurs membres respectifs et de faciliter la remontée des besoins exprimés par les adhérent-e-s de l'association auprès de la Scic, afin de nourrir sa stratégie.

Enjeux identifiés pour le futur

L'échange avec la Scic Scarabée fait remonter les enjeux suivants :

- **Le renouvellement des membres du conseil de surveillance et du sociétariat** : aujourd'hui, tous les sièges ne sont pas occupés au sein du conseil de surveillance, ce qui crée un déséquilibre entre les catégories représentées.
- La Scic souhaiterait **agrandir son sociétariat pour l'ensemble de ses catégories**, en intégrant notamment davantage d'associations et acteur-riche-s de l'ESS, des collectivités – en particulier la Ville de Rennes – afin de renforcer l'ancrage de la coopérative dans les actions menées sur le territoire, notamment en ce qui concerne les plans de transitions agroécologiques ou pour développer des partenariats avec les cantines scolaires.

⁷⁶ Propos du directeur recueillis en septembre 2025

Modèle socio-économique de Scarabée

Synthèse des faits marquants

Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Rendre accessible la nourriture biologique et locale aux habitant-e-s de Rennes Métropole • Commerce de produits bio, restauration végétarienne et coiffure • Recherche d'un revenu équitable et de long terme pour les fournisseur-euse-s, une offre en priorité de produits locaux pour favoriser les circuits courts, des actions portées en faveur du zéro déchet • Participation à des actions de solidarités alimentaires et de collectes solidaires à Rennes et sa métropole à travers	• 189 salarié-e-s et 40 sociétaires • 12 structures : 9 magasins, deux restaurants et 1 salon de coiffure à coloration végétale • Des ressources marchandes issues de la vente des produits et services	• Un sociétariat qui rassemble consommateur-rice-s, producteur-rice-s, fournisseur-euse-s et acteur-rice-s de l'ESS • De nombreux partenariats avec des acteur-rice-s locaux-ales et un lien fort avec une association de consommateur-rice-s
Éléments transversaux		
• Une Scic à conseil de surveillance et directoire à capital variable		

Villages Vivants

Une coopérative immobilière solidaire au service de la revitalisation des territoires ruraux



Fiche d'identité

Date de création : 2018 (*ex nihilo*, ens'appuyant sur une association de préfiguration)

Secteur d'activité : Services

Territoires d'activité : quart sud-est de la France (territoires ruraux)

Statut juridique : Scic SA (auparavant SARL)

Nombre de salarié-e-s : 15

Nombre de sociétaires : 394

Collèges de vote : 4 (producteur-riche ; bénéficiaires ; citoyen-ne-s ; partenaires opérationnels et réseaux)

Chiffre d'affaires net (2024) : 774 343 €

Résultat net (2024) : 42 361 €

Total capitaux propres (2024) : 1 405 668 €

Part des subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation (2024) : 19 %

Autres chiffres clés (2023) :

- 29 lieux ouverts ; 8 projets acquis et 8 projets en instruction
- 977 investisseur-euse-s solidaires
- 4,6 millions d'euros levés en 2024 dont 1,6 millions collectés auprès des particuliers et personnes morales et 3 millions auprès d'investisseur-euse-s institutionnelle-s

Site internet : <https://villagesvivants.com/>

Présentation de la coopérative et de son activité

Une Scic répondant aux enjeux fonciers du développement d'activités sociales et solidaires dans les territoires ruraux

Villages Vivants est née en 2017 d'un double constat : d'un côté une dévitalisation des campagnes et centres bourgs ruraux, et de l'autre des porteurs de projets de l'économie sociale et solidaire qui souhaitent développer leur activité sur ces territoires mais n'ont pas accès à des locaux. L'action de la coopérative s'inscrit à cet interstice : faire le lien entre les porteur·euse·s de projets en quête d'espaces et les espaces immobiliers des territoires ruraux.

Son rôle est d'**acheter, rénover puis louer des locaux à des collectifs souhaitant s'installer sur ces territoires pour y développer des activités sociales et solidaires, en mobilisant les circuits courts de la finance solidaire** (à travers la prise de part sociale et l'épargne solidaire). Pour être retenus, les collectifs doivent répondre à certains critères :

- être structurés en Scop, SCIC, association ou société ESUS ;
- mener un projet d'utilité sociale ;
- être localisé sur le quart Sud-Est de la France et dans une commune de moins de 20 000 habitant·e·s en zone rurale
- avoir identifié bien immobilier à vendre que le collectif ne veut pas ou ne peut pas acheter (prêt refusé, travaux trop lourds, prix d'achat trop élevé...) ;
- s'engager dans une relation partenariale avec Villages Vivants.

La Scic développe en outre des formations et des parcours d'accompagnement à destination des collectivités et collectifs. Les formations à destination des collectifs ou porteurs de projets portent sur l'ouverture et le développement de lieux collectifs dans les territoires ruraux (la Scic développe 5 formations dédiées au montage d'opérations immobilières et à l'entrepreneuriat en milieu rural). L'offre d'accompagnement est à la fois dédiée aux collectivités, sur le montage d'un projet d'activité ou de lieu collectif (tiers-lieu) et dédiée aux collectifs sur la structuration et développement de leurs futurs lieux.

Pour mener l'ensemble de ces activités, Villages Vivants s'appuie sur la combinaison du modèle coopératif (Scic) avec deux **autres formes juridiques – une société commandite par action (SCA) et six sociétés civiles immobilières (SCI) – aux fonctions complémentaires** synthétisées dans ce schéma :



Source : Villages Vivants. URL : <https://villages-vivants.com/la-cooperative/nos-structures/>

Un projet collectif : une gouvernance plurielle et une inscription dans divers réseaux

La Scic, qui gère donc l'ensemble du projet, associe à sa gouvernance la diversité des parties prenantes, regroupées en **quatre collèges de vote** :

- Producteur-riche-s (salarié-e-s) : 13 sociétaires en 2024
- Bénéficiaires (résident-e-s et collectivités) : 20 sociétaires dont 10 collectivités personnes en 2024
- Citoyen-ne-s (personnes physiques et morales) : 344 sociétaires en 2024
- Partenaires (partenaires opérationnels et réseaux) : 17 sociétaires en 2024

Le multi-sociétariat permet ainsi une gestion en commun des biens immobiliers acquis et loués, faisant de son action immobilière un véritable projet de coopération territoriale. Cette communauté d'acteur-riche-s est fédérée par une charte, co-construite collectivement et adoptée par l'Assemblée générale de la Scic en mai 2022⁷⁷.

En outre, la Scic Villages Vivants **s'inscrit dans de nombreux réseaux et coopérations à l'échelle nationale**. Elle fait partie d'une dynamique collective en lien avec d'autres foncières solidaires telles que Terre de Liens⁷⁸, Plateau Urbain⁷⁹, Base Commune⁸⁰, ETIC⁸¹. Les rencontres de ces foncières sont propices aux échanges de pratiques, aux partage d'outils et d'expertises mais permettent aussi à ces structures de construire une vision collective de leur métier et un discours commun vis-à-vis des partenaires financiers mobilisés en leur sein. Par ailleurs, depuis 2020, Villages Vivants participe au groupe de travail « On met en commun » (OMEC) qui regroupe 4 foncières (Villages Vivants, Base Commune, Bien commun et Bellevilles) travaillant ensemble sur des sujets en lien avec leur métier (mécanismes de lutte contre la spéculation immobilière, lucrativité limitée des reventes et création de fonds garantie, enjeux fiscaux, etc.).

Villages Vivants noue également des **partenariats avec des acteur-riche-s avec qui elle instruit les projets d'installation dans les territoires ruraux** : la Grenade, le Groupement Régional Alimentaire de Proximité (GRAP), la Coopérative auvergnate de l'alimentation de proximité (CAAP), des partenaires de la création d'entreprises et des réseaux de l'économie sociale et solidaire tels que Ronalpia, Initiactive (financement et accompagnements de projets économiques créateurs d'emploi en Drôme et en Ardèche), l'Adie (financement d'entreprise) et la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS Auvergne-Rhône-Alpes).

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de Villages Vivants

L'évolution du modèle socio-économique de Villages Vivants est intimement liée à sa structuration juridique progressive, répondant aux besoins des différentes activités développées : formations

⁷⁷ Cette charte est accessible sur le site de la coopérative, à cette adresse : <https://villagesvivants.com/la-cooperative/notre-charte/>

⁷⁸ Aide à l'installation paysanne à travers l'acquisition de terres et de fermes qui vont rejoindre le réseau des fermes Terre de Liens. URL : <https://terredeliens.org/>

⁷⁹ Coopérative d'immobilier solidaire et d'urbanisme transitoire et temporaire. URL : <https://www.plateau-urbain.com/>

⁸⁰ Une foncière solidaires qui loue et achète des rez-de-chaussée pour les louer à des loyers solidaires inférieurs au marché à des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des artisans, artistes. URL : <https://www.basecommune.com/>

⁸¹ ETIC crée, finance et gère des espaces de bureaux et de commerce permettant aux associations, entrepreneur-euse-s sociaux d'accéder à des locaux professionnels abordables et de mutualisation des espaces et des services. URL : <http://bit.ly/4lijvjb>

; accompagnement de collectivités ; collecte de fonds citoyens ; levée de fonds institutionnels ; portage de projets immobiliers (étude de faisabilité, achat, rénovation etc.). Cette structuration, dont les principales étapes sont détaillées ci-dessous, a été accompagnée par un avocat sur les parties juridiques et a pu se nourrir de l'expérience d'autres foncières.

2017 - 2020 | Structuration progressive du trinôme juridique Scic, SCA et SCI

2017 - 2018 : Création de Villages Vivants

Villages Vivants est créée en 2017, d'abord sous forme associative, permettant de tester le projet et de commencer à intervenir auprès des collectivités. La Scic est créée l'année suivante, en 2018. Ce modèle est tout de suite apparu pertinent pour Villages Vivants, **du fait de son principe d'intérêt collectif et du multi-sociétariat qu'il permet**. La création de la coopérative a été accompagnée par l'Union régionale des Scop & Scic (URScop & Scic) d'Auvergne-Rhône-Alpes. À la création de la Scic et les années suivantes, les premiers achats de locaux sont portés par la Scic.

2019 : Création de la première société civile immobilière (SCI)

La Scic se développe ; elle achète et rénove de nouveaux locaux. Pour cela, elle a besoin d'une structure juridique capable de porter pendant de nombreuses années le déficit induit par le portage de projets immobiliers. Le choix est fait de créer une société civile immobilière (SCI), adaptée pouvant être déficitaire sur le long terme. Entre 2019 et 2023, **six sociétés civiles immobilières** ont été créés par Villages Vivants, toutes gérées par la Scic.

2020 : Création de la société en commandite par action (SCA)

Pour développer ses projets, la Scic a besoin de lever des fonds auprès des citoyen-ne-s mais aussi auprès d'acteur-ric-e-s institutionnel-le-s⁸² (foncières, banques, société de gestion d'actifs, etc.) ce pour quoi le modèle Scic n'est pas le plus adapté. Villages Vivants s'est donc doté d'une nouvelle structure juridique : **une société en commandite par action (SCA)**. Modèle connu des foncières, la SCA est gérée par un associé commandité, en l'occurrence la Scic, qui verse dans la SCA les fonds citoyen-ne-s qu'elle collecte. Les acteur-ric-e-s institutionnelle-s abondent à leur tour dans la SCA, la levée de fonds ayant lieu tous les deux à trois ans. Dès 2021, tous les investissements dans les projets immobiliers sont réalisés par la SCA.

2023 à aujourd'hui | Évolution de la gouvernance

2023 : Passage d'une Scic SARL à Scic SA pour permettre une gouvernance plus ouverte

La Scic s'interroge sur l'ouverture de la gouvernance et ses dirigeant-e-s expriment le besoin d'élargir davantage le cercle de la prise de décision. En permettant la création d'un conseil d'administration, le modèle d'une Scic SA répond mieux à ces besoins que la forme SARL initialement adoptée. Le conseil d'administration est aujourd'hui composé de 7 sociétaires de la coopérative élu-e-s lors de l'assemblée générale, ayant participé au comité de transformation qui a rédigé les statuts de la coopérative. Accompagnée par l'URScop & Scic d'Auvergne-Rhône-Alpes, la coopérative a mis en place un groupe de travail spécifiquement dédié à cette transformation, afin de travailler sur les enjeux liés au nouveau statut et construire le lien entre ce conseil et l'équipe salariée.

⁸² Parmi ces investisseur-euses : la Scic Plateau Urbain, la Scop Le Sens de la Ville, le Groupement régional alimentaire de proximité (GRAP), la Banque Populaire Ura, le Crédit coopératif et sa société de gestion d'actifs Ecofi, la Banque des Territoires, France Active Investissement, Mirova.

2024 : Renforcement de l'animation de la vie coopérative

Avec le passage en Scic SA et la création d'un conseil d'administration, le renforcement de l'animation de la vie coopérative devient un enjeu plus fort. Un poste spécifiquement dédié a été créé en 2024. Il s'appuie sur une stratégie écrite et suivie par un groupe de travail dédié, avec la consultation régulière des sociétaires.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Un modèle mutualisateur pour contrer les logiques spéculatives

Comme l'exprime la charte du projet, le modèle socio-économique de Villages Vivants est construit en **opposition et en alternative à la logique spéculative qui régit le marché immobilier**.

Le projet peut ainsi être analysé sous l'angle d'une **mutualisation** financière (issues des apports citoyens et institutionnels) permettant, par l'achat et la gestion collective de biens immobiliers, de les soustraire à une logique marchande pour les administrer dans une logique de commun⁸³. La dimension financière de cette mutualisation est donc couplée à une dimension politique, renvoyant au partage de la décision et de la responsabilité sur l'usage et la gestion des biens acquis, qu'organise la gouvernance de la Scic.

Bien qu'opérée à l'échelle nationale, cette mutualisation est à bien des égards **territoriale** puisqu'elle mobilise autour des projets immobiliers différent·e·s acteur·rice·s locaux·ales (habitant·e·s/citoyen·ne·s, entreprises, associations, etc.), dans une logique de « finance des circuits courts » selon les termes de Villages Vivants, et qu'elle cible l'installation de projets créateurs de richesses pour le territoire.

Des modèles socio-économiques complémentaires et interdépendants entre chaque structure

La spécificité du modèle socio-économique de Villages Vivants provient de l'articulation de trois formes juridiques : une Scic, une société en commandite par action (SCA) et six sociétés civiles immobilières (SCI). Chacune des trois formes a un rôle spécifique dans le cadre du projet de Villages Vivants, dont découle **un modèle socio-économique propre mais en forte interdépendance** avec ceux des autres structures.

Enjeux identifiés pour le futur

Trois principaux enjeux ressortent à ce stade du développement du projet :

- **La collecte de fonds.** La plupart des fonds issus de la collecte auprès des citoyen·ne·s sont des titres participatifs, dont le remboursement doit être effectué au bout de 7 ans. La Scic a donc un enjeu à anticiper le roulement de ces fonds, d'autant plus que les biens immobiliers atteindront l'équilibre sur du long terme (19 ans). En conséquence, les collectes citoyennes ont lieu tous les ans et nécessitent un engagement permanent de la part de la Scic.
- **Le sourcing et l'identification des projets immobiliers.** Le modèle financier de la SCA dépendant du nombre de lieux acquis (voir ci-dessus), se pose la question de la masse critique à atteindre pour assurer sa rentabilité : aujourd'hui, 30 lieux ont été acquis, mais il est évalué que la SCA ne sera rentable qu'une fois 50 lieux acquis.

⁸³ Pour en savoir plus sur la notion de « commun(s) » : <https://coopdescommuns.org/fr/les-communs/>

- La **place des lieux accompagnés dans la gouvernance de la Scic**. Aujourd'hui, seuls 8 lieux (sur 30) sont présents au sociétariat. Un chiffre que la Scic souhaite augmenter. Mais le modèle socio-économique de la coopérative ne permet pas aujourd'hui de financer un temps de travail sur l'animation et la mobilisation des lieux installés.

Modèle socio-économique de Villages Vivants Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Contribution à la revitaliser des territoires ruraux par l'acquisition et la gestion collective de biens immobiliers à destination de projets d'utilité sociale, en contrepoint d'une logique spéculative • Accompagnement et formation des porteur-euse-s de projets et des collectivités territoriales	• 15 salarié-e-s et 394 sociétaires • Un sociétariat qui rassemble les salarié-e-s, les résident-e-s et collectivités ; les citoyen-ne-s et personnes morales et les partenaires opérationnels • Une mutualisation financière mobilisant des circuits courts de la finance solidaire (levées de fonds citoyennes et institutionnelles) : • 977 sociétaires ou épargnant-e-s solidaires • 12 partenaires financiers en soutien de la foncière	• Un modèle juridique articulant trois structures complémentaires : une Scic, une SCA et 6 SCI • Une stratégie d'animation de la vie coopérative co-construite avec les sociétaires
Éléments transversaux		
• Passage d'une Scic SARL à Scic SA pour ouvrir la gouvernance et se doter d'un conseil d'administration où les différentes catégories d'associé-e-s peuvent être représentées		

Conclusion

Cette étude exploratoire s'est donnée pour ambition d'objectiver les modèles socio-économiques des Scic à partir d'éléments quantitatifs et qualitatifs. Cette approche par les modèles socio-économiques permet d'aller au-delà des seules dimensions monétaires et vise à prendre en compte la pluralité des dimensions de valeur créées par les Scic. Ainsi, les modèles ont-ils pu être analysés à travers trois dimensions : qu'est-ce qui est produit ? avec quelles ressources ? comment est-ce produit et distribué ?

Les Scic sont présentes dans une diversité de secteurs d'activités et produisent une variété de biens et services, que ce soit pour leurs usagers ou leurs bénéficiaires. Elles génèrent une utilité sociale illustrée à travers les 11 modèles socio-économiques de Scic étudiés. Non seulement elles répondent à des besoins des habitant-e-s du territoire où elles sont implantées, ou des besoins de leurs usagers/bénéficiaires, mais elles contribuent aussi au développement économique des territoires en proposant des offres de services et ventes de biens s'inscrivant dans des logiques de transition écologique juste.

Les 11 modèles socio-économiques de Scic étudiés tendent à démontrer dans leur diversité comment elles répondent à des enjeux qui traversent notre société, par exemple : se déplacer tout en limitant l'usage de la voiture individuelle, se nourrir en aliments issus de l'agriculture biologique et locaux, développer les énergies renouvelables tout en associant les citoyen-ne-s, accompagner les structures dans un modèle économique vertueux, participer au développement des droits culturels, créer des écosystèmes culturels solides afin de participer à la vitalité culturelle d'un territoire.

En outre, le modèle des Scic contribue au développement des coopérations territoriales, nécessaires à la transition écologique juste⁸⁴. Les Scic expérimentent des dynamiques de coopération en leur sein, à travers leur multi-sociétariat et les différentes formes de gouvernance qu'elles adoptent, comme partie intégrante de leur modèle socio-économique. Afin de déployer son plein potentiel, il convient de veiller sur cette richesse en animant, mobilisant et renouvelant le sociétariat. Au-delà de cette dynamique de coopération interne, les Scic étudiées dans la présente étude montrent également de quelles manières ces coopératives s'inscrivent dans et participent aux coopérations à l'œuvre à l'échelle de leur territoire.

À de nombreuses reprises, les exemples analysés montrent qu'elles peuvent être un outil partenarial pour les collectivités locales, ne serait-ce qu'en proposant des services permettant de répondre aux besoins des habitant-e-s en lien avec les compétences des collectivités.

Afin de structurer leurs modèles socio-économiques, les Scic bénéficient d'un accompagnement organisé au sein de la Confédération générale des Scop & Scic. Cet accompagnement peut être complété par celui d'autres acteurs, parmi lesquels des incubateurs de l'économie sociale et solidaire. En termes de financement, elles ne bénéficient pas réellement de financement dédié à leur forme juridique. Les fonds publics, indéniablement présents en phase d'amorçage, ne sont plus systématiquement mobilisés ou mobilisables en phase de développement. La plupart des Scic se structurent autour de modèles socio-économiques hybrides, à plus ou moins forte dominance marchande. L'étude a aussi montré que les Scic peuvent mobiliser des ressources non monétaires, à la fois à travers l'engagement bénévole de leurs membres (dans la gouvernance ou certains projets) ou engager des logiques de réciprocité (don-contre don), qui restent aujourd'hui marginales. Certaines

⁸⁴ Voir : Labo de l'ESS. 2024. Accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste. URL : <https://www.lalabo-ess.org/accompagne-financer-coop%C3%A9rations-territoriales-au-service-de-la-transition-%C3%A9cologique-juste>

Scic peuvent mettre en œuvre des pratiques de mutualisation pouvant être structurantes dans leur modèles socio-économiques. Si celles-ci répondent souvent à une logique purement économique, ces pratiques peuvent aussi avoir des bénéfices écologiques et sociaux.

Si les Scic construisent des modèles socio-économiques à l'échelle des besoins territoriaux auxquels elles répondent, les échanges témoignent de l'ambition souvent bien plus grande qui fonde leur action : celle d'inventer des nouvelles manières de faire économie en commun, en intégrant chacune à leur manière les enjeux sociaux et environnementaux. Celle-ci s'inscrit dans des réflexions fondamentales à l'heure de la transition écologique juste : la question de la démocratie en entreprise et du partage de la valeur, celle de la responsabilité territoriale des entreprises⁸⁵, celle de la gestion en commun de nos ressources. Ce faisant, les Scic constituent un modèle d'avenir dont le reste de l'économie ferait bien de se saisir, à l'heure de la transition écologique juste.

Des enjeux pour le développement des Scic

Sur la base de notre analyse, nous identifions plusieurs enjeux pour le développement des Scic.

Connaissance du modèle

Les Scic font, pour une partie d'entre elles, toujours face à des difficultés de compréhension ou de méconnaissance de leurs modèles, par exemple de la part des greffes ou de leurs agences bancaires régionales, ce qui peut freiner leur développement. Cela reste marginal mais témoigne que le modèle Scic gagnerait à être davantage (re)connu.

Financements

Les Scic ne bénéficient pas aujourd'hui de places particulières voire réservées dans les appels à projets ou appels d'offres ou dans d'autres programmes de financements nationaux. Certaines Scic s'interrogent sur les perspectives de financement, notamment pour changer d'échelle. Elles réfléchissent à l'ouverture de leur capital, tout en sachant que l'attrait des Scic reste limité pour les investisseurs⁸⁶, alors même qu'elles constituent un modèle d'entreprise non délocalisable, non opérable, et répondant à la nécessaire transition écologique juste. La perspective de levées de fonds territoriaux a été évoquée à deux reprises (par Coop'Art actuellement en co-crédation d'un fonds de dotation territorial et par ImmaTerra).

Implication et animation du sociétariat

L'animation de la vie coopérative est un point important qui ressort des échanges avec les Scic et son financement reste aujourd'hui un enjeu tant il est souvent difficile de dégager du temps pour cette fonction pourtant nécessaire pour renforcer la plus-value que représente le multi-sociétariat dans les modèles socio-économiques des Scic.

⁸⁵ Filippi, M. (2022). La responsabilité territoriale des entreprises. le Bord de l'eau.

⁸⁶ Cet élément était déjà pointé par l'Igas dans son rapport sur les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) en 2021. URL : <https://igas.gouv.fr/Les-societes-cooperatives-d-interet-collectif-SCIC-et-les-cooperatives-d>

Recommandations à l'attention de la Confédération générale des Scop & Scic

De ces enjeux, nous tirons les recommandations suivantes afin d'assurer le plein développement des Scic :

- Fiabiliser les données récoltées auprès des Scic adhérentes et non adhérentes recueillies par la CG Scop, notamment en rétrécissant le spectre des données recueillies autour de données essentielles et exploitables ;
- Poursuivre les actions d'acculturation au modèle Scic auprès des acteurs privés et publics du financement, notamment auprès des banques (particulièrement auprès des agences bancaires, dans la formation des conseillers par exemple) ;
- Consolider les partenariats nationaux et locaux avec les acteurs de l'accompagnement et du financement de l'économie sociale et solidaire dont France Active ;
- Favoriser le soutien aux Scic dans les grands programmes nationaux de financement (type France 2030) et dans les appels à projets et appels d'offres ;
- Développer les espaces d'échanges et de formation (à l'échelle nationale et au niveau des unions régionales des Scop & Scic) à destination des Scic sur des thématiques spécifiques : animation de la vie coopérative et son financement, renouvellement, ouverture et mobilisation du sociétariat, mobilisation de nouveaux investisseurs, mise en œuvre de pratiques de mutualisation.

Annexes 1.1

Origine de création
des Scic en fonction des secteurs d'activité (N=1 417)

Origine de création	Secteur d'activité																					
	Services		Commerce		Education, santé et action sociale		Transports		Construction		Culture, spectacle vivant, activités sportives		Energie, environnement		Industrie		Agriculture		Hébergement restauration, tourisme		Secteur d'activité non renseigné	
	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%	Nbre SCIC	%
Ex nihilo	438	74%	111	62%	98	61%	9	53%	26	81%	67	56%	72	73%	51	69%	34	76%	55	65%	15	100%
Transformation d'association ou de coopérative	131	22%	50	28%	50	31%	6	35%	4	13%	47	39%	23	23%	9	12%	8	18%	21	25%	0	0%
Transmission d'entreprise saine	17	3%	16	9%	9	6%	0	0%	2	6%	6	5%	4	4%	6	8%	3	7%	8	9%	0	0%
Reprise d'entreprise en difficulté	4	1%	3	2%	3	2%	2	12%	0	0%	0	0%	0	0%	8	11%	0	0%	1	1%	0	0%
Total	590	100%	180	100%	160	100%	17	100%	32	100%	120	100%	99	100%	74	100%	45	100%	85	100%	15	100%

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Annexes 1.2

Forme juridique des Scic
en fonction des secteurs d'activité (N=1 417)

Forme juridique	Secteur d'activité																					
	Services		Commerce		Education, santé, action sociale		Transports		Construction		Culture, spectacle vivant, activités sportives		Energie, environnement		Industrie		Agriculture		Hébergement restauration, tourisme		Secteur d'activité non renseigné	
SARL	161	27%	62	34%	63	39%	6	35%	7	22%	53	44%	13	13%	32	43%	13	29%	40	47%	3	20%
SA	121	21%	31	17%	23	14%	9	53%	6	19%	23	19%	20	20%	14	19%	9	20%	12	14%	0	0%
SA à CA	3	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	2	4%	0	0%	0	0%
SA à directoire	20	3%	6	3%	5	3%	0	0%	0	0%	2	2%	2	2%	0	0%	4	9%	1	1%	2	13%
SAS	285	48%	61	45%	69	43%	2	12%	19	59%	42	35%	62	63%	28	38%	17	38%	32	38%	10	67%
TOTAL	590	100%	180	100%	160	100%	17	100%	32	100%	120	100%	99	100%	74	100%	45	100%	85	100%	15	100%

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Annexes 1.3

Décomposition du chiffre d'affaires par secteur
d'activité et par type de production vendue (N=626)

Secteurs d'activité	Types de production vendue						TOTAL
	Marchandises		Biens		Services		
	Valeur (en euros)	Part dans total (en %)	Valeur (en euros)	Part dans total (en %)	Valeur (en euros)	Part dans total (en %)	
Services	44 232 571	8%	6 214 052	1%	475 284 922	90%	525 731 545
Energie, environnement	237 775 767	89%	2 282 033	1%	25 755 531	10%	265 813 331
Commerce	146 793 334	67%	62 603 797	29%	8 586 061	4%	217 983 192
Education, santé et action sociale	1 934 693	1%	7 519 787	5%	150 798 061	94%	160 252 541
Hébergement, restauration, tourisme	3 562 252	10%	5 425 072	16%	24 979 913	74%	33 967 237
Culture, spectacle vivant, activités sportives	1 242 144	4%	4 220 952	13%	26 531 163	83%	31 994 259
Construction	6 025	0%	2 082 460	7%	27 165 467	93%	29 253 952
Industrie	4 525 816	24%	3 843 204	20%	10 392 670	55%	18 761 690
Transports	1 516 783	11%	0	0%	12 307 489	89%	13 824 272
Agriculture	1 261 634	20%	2 816 139	45%	2 192 713	35%	6 270 486
TOTAL	442 851 019	34%	97 007 496	7%	763 993 990	59%	1 303 852 505

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Effectifs et masse salariale des Scic
 Pour Nombre de salarié-e-s, N= 956
 Pour ETP, N=730
 Pour Masse salariale, N=657*

Annexes 1.4

Secteur d'activité	Nombre salarié-e-s			ETP			Masse salariale	
	Total	Moyen	%	Total	Moyen	%	Total (en euros)	Moyenne (en euros)
Services	7 446	20	47%	5 817	20	54%	381 161 055	1 764 635
Commerce	1 354	9	9%	672	6	6%	35 749 869	420 587
Education, santé et action sociale	3 788	31	24%	2 179	24	20%	105 885 628	1 604 328
Transports	181	14	1%	143	16	1%	6 177 813	1 235 563
Construction	334	18	2%	159	13	1%	7 678 614	698 056
Culture, spectacle, activités sportives	730	8	5%	603	8	6%	26 611 927	532 239
Energie, environnement	807	19	5%	403	12	4%	24 217 895	864 925
Industrie	381	7	2%	219	6	2%	9 264 740	298 863
Agriculture	127	5	1%	111	4	1%	3 648 836	228 052
Hébergement, restauration, tourisme	570	9	4%	420	9	4%	14 217 939	374 156
Secteur d'activité non renseigné	2	1	0%	1	1	0%	0	0
TOTAL	15 720	15	100%	10 727	15	100%	614 614 316	1 125 667

* Seules les Scic employeuses sont prises en compte dans ce tableau

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Annexes 1.5

Chiffre d'affaires par secteur d'activité (N=1081)

Secteur d'activité	Chiffre d'affaires		
	Total (en euros)	Part dans le chiffre d'affaires total des Scic (en %)	Médian (en euros)
Services	638 619 291	40%	239 369
Energie, environnement	265 491 716	17%	87 587
Commerce	265 240 569	17%	365 990
Education, santé et action sociale	212 584 274	13%	443 013
Culture, spectacle, activités sportives	68 639 845	4%	300 726
Hébergement, restauration, tourisme	44 817 353	3%	300 000
Construction	36 038 226	2%	698 297
Industrie	33 906 368	2%	340 000
Transports	16 337 118	1%	192 254
Agriculture	12 432 378	1%	208 640
Secteur non renseigné	214 001	0%	90 000
TOTAL tous secteurs confondus	1 594 321 139	100%	290 000

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Annexes 1.6

Part des subventions d'exploitation dans le total
produits d'exploitation (répartition et part moyenne
en fonction des secteurs d'activité) (N=593)

Répartition des Scic selon la part des subventions d'exploitation dans le total de leurs produits d'exploitation										
Part des subventions d'exploitation dans le total des produits d'exploitation (tranches)	0% - 9%	10% - 19%	20% - 29%	30% - 39%	40% - 49%	50% - 59%	60% - 69%	70% - 79%	80% - 89%	90% - 100%
Part des Scic	65%	12%	6%	6%	3%	3%	1%	1%	2%	1%

Part des subventions d'exploitation dans total produits d'exploitation, par secteur	
Secteur d'activité	Part moyenne
Agriculture	16%
Commerce	5%
Construction	5%
Culture, spectacle, activités sportives	23%
Education, santé et action sociale	15%
Energie, environnement	16%
Hébergement, restauration, tourisme	9%
Industrie	5%
Services	15%
Transports	5%
Tous secteurs confondus	13%

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Annexes 1.7

Analyse du résultat net en fonction des secteurs d'activité et du nombre d'années d'existence (N=807)

Secteur d'activité	Résultat					
	Scic bénéficiaires		Scic déficitaires		TOTAL	
	Nbre SCIC bénéficiaire	%	Nbre SCIC déficitaire	%	Nbre SCIC TOTAL	TOTAL %
Agriculture	8	35%	15	65%	23	100%
Commerce	81	69%	36	31%	117	100%
Construction	12	67%	6	33%	18	100%
Culture, spectacle, activités sportives	45	61%	29	39%	74	100%
Education, santé et action sociale	67	71%	28	29%	95	100%
Energie, environnement	45	68%	21	32%	66	100%
Hébergement, restauration, tourisme	25	53%	22	47%	47	100%
Industrie	20	50%	20	50%	40	100%
Services	197	66%	120	34%	317	100%
Transports	5	50%	5	50%	10	100%
TOTAL	505	63%	302	37%	807	100%

Nombre d'années d'existence	Scic bénéficiaires		Scic déficitaires	
	Nbre Scic	%	Nbre Scic	%
Moins d'1 an	1	0%	0	0%
1 - 5 ans	119	24%	100	33%
6 - 10 ans	214	42%	135	45%
11 - 20 ans	158	31%	58	19%
Plus de 20 ans	13	3%	9	3%
TOTAL	505	100%	302	100%

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Annexes 1.8

Analyse du besoin en fonds de roulement (BFR) par secteur d'activité (N=590)

Secteur d'activité	Besoin en fonds de roulement (BFR)				TOTAL	
	Nbre de SCIC BFR -	%	Nbre de SCIC BFR +	%	Nbre SCIC TOTAL	TOTAL %
Agriculture	6	40%	9	60%	15	100%
Commerce	21	27%	57	73%	78	100%
Construction	4	29%	10	71%	14	100%
Culture, spectacle, activités sportives	9	17%	43	83%	52	100%
Education, santé et action sociale	23	31%	51	69%	74	100%
Energie, environnement	10	29%	25	71%	35	100%
Hébergement, restauration, tourisme	12	31%	27	69%	39	100%
Industrie	7	23%	23	77%	30	100%
Services	65	27%	180	73%	245	100%
Transports	0	0%	7	100%	7	100%
Secteur d'activité non renseigné	1	100%	0	0%	1	100%
TOTAL	158	27%	432	73%	590	100%

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Annexes 1.9

Analyse de l'EBE par secteur d'activité et par nombre d'années d'existence (N=591)

Secteur d'activité	Excédent brut d'exploitation (EBE)				TOTAL	
	Nbre SCIC EBE +	%	Nbre SCIC EBE -	%	Nbre SCIC TOTAL	TOTAL %
Agriculture	11	79%	3	21%	14	100%
Commerce	53	67%	26	33%	79	100%
Construction	12	86%	2	14%	14	100%
Culture, spectacle, activités sportives	31	58%	22	42%	53	100%
Education, santé et action sociale	49	66%	25	34%	74	100%
Energie, environnement	23	66%	12	34%	35	100%
Hébergement, restauration, tourisme	21	54%	18	46%	39	100%
Industrie	19	63%	11	37%	30	100%
Services	150	61%	95	39%	245	100%
Transports	3	43%	4	57%	7	100%
Secteur d'activité non renseigné	1	100%	0	0%	1	100%
TOTAL	373	63%	218	37%	591	100%

Années d'existence	EBE positif		EBE négatif		TOTAL	
	Nbre Scic	%	Nbre Scic	%	Nbre Scic	%
Moins de 2 ans	13	59%	9	41%	22	100%
2 - 3 ans	55	52%	50	48%	105	100%
4 - 5 ans	70	57%	52	43%	122	100%
Sous-total : Moins de 5 ans	138	55%	111	45%	249	100%
6 - 7 ans	73	74%	26	26%	99	100%
8 - 9 ans	57	66%	30	34%	87	100%
10 ans et plus	105	67%	51	33%	156	100%
Sous-total : Plus de 5 ans	235	69%	107	31%	342	100%
TOTAL	373	63%	218	37%	591	100%

Labo de l'ESS (2025), données CG Scop 2024.

Le Labo de l'ESS
5, rue Las Cases - 75007 Paris
06 80 83 19 00
contact@lelabo-ess.org



lelabo-ess.org



[@lelabo-ess.bsky.social](https://bsky.social/@lelabo-ess)



[lelaboess](https://www.facebook.com/lelaboess)



[Le Labo de l'ESS](https://www.linkedin.com/company/le-labo-de-l-ess/)