

LES
GROUPES
D'ÉCONOMIE SOCIALE



MISSION DÉLÉGATION À L'ÉCONOMIE SOCIALE

François SOULAGE

20 Avril 2000

LE BUT DE LA MISSION

Le présent rapport a pour objet de proposer des solutions pour construire, en droit français, des **groupes d'Économie Sociale** destinés à fournir aux sociétés de personnes un cadre juridique adapté à leurs spécificités. Il constitue une première approche de cette question qui n'a jamais trouvé de solutions satisfaisantes. Il tente de faire l'inventaire de ce qui existe, puis de ce qui est possible à court ou moyen terme.

Il a surtout pour ambition d'ouvrir le débat et non de le clore. Huit ans après la dernière loi sur les coopératives, au moment où se prépare une refonte profonde du Code de la Mutualité, et deux ans avant l'anniversaire de la loi de 1901, le moment est venu de proposer de nouvelles formes d'entrepreneuriat d'Économie Sociale, afin que les entreprises de ce secteur tiennent chacune dans leur domaine, la place qui est naturellement la leur.

Les solutions présentées doivent donc reposer autant qu'il est possible sur les fondements de ces entreprises. C'est pourquoi nous avons recherché les solutions permettant de construire des relations non patrimoniales et de solidarité, et de n'utiliser le modèle de la société de capitaux que lorsque cette solution paraît incontournable.

La recherche effectuée s'est appuyée largement sur les deux expériences étrangères les plus avancées en la matière : les **Consorti** italiens, et le groupe **Mondragon** au pays basque espagnol. Par ailleurs, nous nous sommes beaucoup appuyés sur les exemples français actuels qui font l'objet, au sein des différentes familles, de discussions et de contestations nombreuses, ce qui permet d'avoir un débat assez largement nourri.

À partir des évolutions observées dans les trois secteurs qui constituent en France l'Économie Sociale et des solutions mises en oeuvre, nous allons proposer pour chaque famille des évolutions nouvelles qui nous paraissent compatibles avec le maintien de leur statut de sociétés de personnes et de leur finalité de base. Notre préoccupation première est de permettre, grâce à la constitution de groupes, que les entreprises d'Économie Sociale puissent maintenir et développer leur place dans le tissu économique français.

François SOULAGE

SOMMAIRE

PRÉAMBULE page 1

PREMIÈRE PARTIE - L'EXISTANT

1. TYPOLOGIE DES GROUPES D'ECONOMIE SOCIALE EXISTANTS page 2

1.1. Première approche : Le groupe patrimonial

1.2. Seconde approche : Le groupe de solidarité

2. LES EXPERIENCES ETRANGERES NON PATRIMONIALES page 4

2.1. L'expérience de Mondragon

2.2. Les Consorzi italiens

3. LES EXPERIENCES FRANCAISES SONT TRES DIVERSES page 6

3.1. L'évolution dans les banques coopératives

3.1.1. Le Groupe du Crédit Agricole

3.1.2. Le Groupe des Banques Populaires

3.1.3. Le Groupe du Crédit Mutuel

3.1.4. Le Groupe des Caisses d'Épargne

3.2. L'évolution dans les familles coopératives non bancaires,
liée à la recherche de fonds propres page 9

3.2.1. Les possibilités de trouver des fonds propres. Mieux rémunérer et revaloriser le capital des sociétaires

3.2.2. Les différentes formes possibles de "filiales"

3.2.2.1. La coopération commerciale et les filiales S.A.

3.2.2.2. La coopération agricole et les filiales S.A.

3.2.2.3. Le choix de l'Union de Coopératives pour développer certaines activités

3.2.3. L'appel à des capitaux extérieurs. L'émission de titres participatifs cotés de parts à dividende prioritaire ou l'utilisation de l'article 3 bis de la loi de 1947

3.2.4. Le cas particulier des coopératives de production

3.2.5. La nécessité de créer des groupes de SCOP

3.2.6. Une solution ancienne, peu utilisée, l'Union des SCOP

3.2.7. L'organisation du groupe de SCOP, telle que le permet la loi de 1992

3.2.8. Un exemple de groupe de coopératives de production depuis la loi de 1992
: Union Travaux

3.3. L'évolution dans les mutuelles d'assurances page 20

3.3.1. La création de filiales par les mutuelles du GEMA

3.3.2. Le groupe MAAF et le transfert partiel d'activités

3.3.3. La constitution du groupe MACIF et le choix de la régionalisation

3.3.4. L'expérience GMF/AZUR et la construction de l'assurance mutuelle européenne avec la SMAP (Belgique)

3.3.4.1. Le rapprochement AZUR/GMF

3.3.4.2. La construction de l'Assurance Mutuelle Européenne

3.3.5. La création du groupe AXA

3.3.6. Autres expériences

3.3.6.1. La Mondiale

3.3.6.2. GROUPAMA

3.4. La construction de groupes dans la mutualité de prévoyance-santé dite mutualité 45 page 25

3.4.1. L'utilisation importante de formules de solidarité.
L'Union de Mutuelles, la réassurance, les fonds de garantie

3.4.2. La filiale pour trouver des capitaux ou pour contrôler

3.5. L'évolution dans le secteur associatif. La question spécifique du groupe "associatif" page 26

3.5.1. L'absence de cadre juridique

3.5.2. La filialisation, conséquence de la fiscalité

3.5.3. La filialisation pour la recherche de fonds propres

3.5.3.1. L'exemple de V.V.F. avec la Caisse des Dépôts

3.5.3.2. Dans le secteur de l'insertion

3.5.4. Le recours aux Unions d'Associations

3.6. L'expérience des UES (Union d'Économie Sociale) page 29

3.6.1. Les UES - Présentation générale

3.6.2. La Mutualité Française et les UES

3.6.3. La CAMIF

CONCLUSION

page 32

DEUXIÈME PARTIE - LES PROPOSITIONS

LES STRUCTURES POSSIBLES POUR LA CONSTITUTION DE GROUPES D'ÉCONOMIE SOCIALE

1. DANS LE SECTEUR COOPERATIF. DEVELOPPER L'INTERCOOPERATION PAR LES UNIONS ET LES MOYENS D'INTERVENTION DES COOPERATIVES DANS LEURS FILIALES

page 33

1.1. Les solutions non patrimoniales ou de solidarité : développer les Unions, en particulier un nouveau type d'UES pour constituer des groupes

page 34

1.1.1. Pour des unions généralistes, les UES

1.1.2. Un statut spécifique optionnel : la filiale coopérative contrôlée

1.1.3. Les conditions à remplir pour réaliser les solutions non patrimoniales

1.2. Ouvrir l'intercoopération

page 35

1.3. Permettre aux coopératives ou aux Unions d'exercer pleinement leur rôle, trouver des capitaux mis à leur disposition

page 35

1.3.1. Trouver des capitaux pour la coopérative elle-même

1.3.2. Trouver des capitaux pour les Unions

1.4. Un mode d'exercice non patrimonial du pouvoir : le développement de coopératives d'actionnaires

page 37

1.5. Contrôler les filiales

page 37

1.6. Propositions particulières concernant deux familles coopératives

page 38

1.6.1. Propositions spécifiques pour les groupes de SCOP

1.6.1.1. Développer les Unions de SCOP

1.6.1.2. La coopérative actionnaire de SCOP

1.6.1.3. Le recours à une structure d'interposition

1.6.1.4. L'utilisation du modèle de MONDRAGON

1.6.2. Propositions spécifiques pour les coopératives de commerçants détaillants

2. DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES MUTUELLES : LE GROUPEMENT D'INTERET MUTUALISTE ET LA SOCIETE DE REASSURANCE MUTUELLE

page 42

2.1. Le groupement d'intérêt mutualiste	
2.2. La société de réassurance mutuelle	
3. DANS LE SECTEUR DE LA MUTUALITE PREVOYANCE (DITE MUTUELLE 45). LE GROUPEMENT D'UNIONS MUTUALISTES OU GROUPEMENT D'INTERETS MUTUALISTES	page 45
4. LA CONSTITUTION DE GROUPES DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF	page 46
4.1. Une solution à utiliser avec prudence : la constitution de filiales ou de holding	page 46
4.2. Une solution d'avenir : la création d'Unions d'Économie Sociale liées à des associations et/ou à d'autres partenaires de l'Économie Sociale	page 47
4.3. Une solution intermédiaire pour ouvrir de nouvelles possibilités : la transformation en coopérative, et l'éventualité de coopératives multisociétariat	page 48
4.3.1. Quelle forme de coopérative choisir pour la transformation ?	
4.3.2. Créer la coopérative multisociétariat	
4.4. Une solution limitée et potentiellement risquée : le G.I.E.	page 50

INTRODUCTION

Que signifie la notion de groupe ?

Il n'existe pas en droit français de droit des groupes de sociétés mais une succession de régimes particuliers qui organisent diverses réalités économiques et les protègent. Il y a un régime fiscal, un régime social avec l'application du principe de "l'unité économique et sociale", un régime financier capitalistique.

Qu'est ce qu'un groupe de société ?

Un groupe est formé par une entreprise appelée entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle dans les conditions définies aux articles 354, 355-1 et au deuxième alinéa de l'article 357-1 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales

L'existence d'une influence dominante est présumée établie sans préjudice de la preuve contraire lorsqu'une entreprise, directement ou indirectement :

- peut nommer plus de la moitié des membres des organes d'administration de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ;
- ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par une autre entreprise ;
- ou détient la majorité du capital souscrit d'une autre entreprise.

Est également considérée comme entreprise dominante, pour la constitution d'un comité de groupe, une entreprise qui exerce une influence dominante sur une autre entreprise dont elle détient au moins 10% du capital, lorsque la permanence et l'importance des relations de ces entreprises établissent l'appartenance de l'une et de l'autre à un même ensemble économique.

Le groupe est un ensemble de régimes qui organisent la protection des tiers, celle des créanciers et les rapports entre les différents apporteurs de moyens de production. Comme on le voit parmi les critères retenus, certains pourraient assez facilement s'appliquer aux entreprises de l'Économie Sociale. Or, la notion de groupe est trop souvent réduite aux seuls rapports capitalistiques, ce qui ne peut être appliqué sans inconvénients à l'économie sociale, sinon il y a un grand risque de banalisation des entreprises de ce secteur.

La question théorique de l'existence juridique d'un groupe se pose dans les trois secteurs : coopératives, mutuelles et associations dès lors que, pour se développer et bâtir des relations durables avec d'autres partenaires, elles peuvent difficilement doter leurs filles d'un statut identique au leur car celui-ci ne fournit pas les moyens d'un contrôle suffisant au sens des définitions ci-dessus.

Elle se pose cependant de manières différentes selon que la structure juridique est ou non à but lucratif. Pour les coopératives qui sont des sociétés de capitaux, la filialisation ne pose pas de problèmes économiques, elle interroge sur les plans politique et éthique, par rapport à l'objectif initial de la coopérative. Par contre, elle pose des questions difficiles dans les mutuelles et les associations. En effet, la détention d'actions quand il y a filialisation est assimilée la plupart du temps à un acte commercial, ce qui interdirait théoriquement aux associations ou aux mutuelles non fiscalisées de détenir de manière active des participations dans des sociétés commerciales. Elles pourraient cependant contrôler d'autres associations ou d'autres mutuelles si celles-ci sont également dans la même situation fiscale.

C'est d'ailleurs pour éviter la contamination fiscale que la question du "groupe de solidarité" est d'actualité dans le secteur associatif aujourd'hui, après la publication de deux circulaires fiscales en septembre 1998 et en février 1999.

Mais le "groupe de solidarité" intéresse également les autres familles afin de faire reconnaître qu'un groupe peut ne pas avoir pour finalité le partage des bénéfices mais au contraire, comme c'est le cas dans les mutuelles ou de certaines associations, d'offrir aux usagers le service le plus complet possible "l'offre globale".

Dans cette perspective, il faut trouver le moyen de réaliser cette "offre globale" au sein d'une unité économique et sociale, sans pour autant adopter des statuts de "sociétés commerciales".

L'objectif de notre étude est de rechercher pour chaque famille, et, à l'intérieur de chacune d'elle, pour les principales situations rencontrées, les solutions à adopter afin de :

- protéger salariés et créanciers en permettant qu'existent, entre les entités, des solidarités qui permettent d'apporter des sûretés identiques à celles qu'apportent des capitaux propres dans les sociétés commerciales non coopératives ;
- permettre la transparence entre les diverses entités, afin d'éviter de localiser les résultats en fonction de la seule minimisation des coûts fiscaux ;
- organiser la vie en commun d'entités à finalités et statuts différents.

Pour répondre à la question posée, nous avons d'abord examiné les expériences étrangères, en particulier les consorzi italiens et l'expérience de Mondragon au Pays Basque qui sont les meilleurs exemples en Europe, de groupes reposant sur des liens non capitalistiques.

Nous avons regardé ce qui se faisait aujourd'hui en France, en particulier dans le secteur coopératif de banque, lequel dispose aujourd'hui de véritables groupes où l'on trouve toutes les formes possibles d'organisations que l'actualité récente a mises en avant.

PREMIÈRE PARTIE - L'EXISTANT

1. TYPOLOGIE DES GROUPES D'ECONOMIE SOCIALE EXISTANTS

Aujourd'hui, il y a deux approches très différentes de la notion de groupe d'économie sociale :

1.1. Première approche - Le groupe patrimonial

Elle repose sur les notions de sociétés-mères et filiales et, de ce fait, sur l'utilisation des techniques traditionnelles de la société anonyme. Ainsi se constitue un groupe dit **patrimonial** fondé sur la détention de parts de capital.

Dans ce système, la coopérative, la mutuelle ou l'association qui sont des sociétés de personnes, détiennent des parts de capital de filiales de divers statuts juridiques, aux côtés éventuellement d'autres actionnaires. Ce qui prime avant tout, c'est le contrôle de l'ensemble par la coopérative de base, la mutuelle ou l'association ; les filiales ne sont le plus souvent que des outils au service de la finalité coopérative.

La nature d'économie sociale du groupe ainsi créé dépendra du contrôle réel exercé par la société-mère dans les différentes filiales.

Dans ce cadre d'analyse, on peut distinguer plusieurs situations différentes.

1. Il peut ainsi arriver que la société-mère d'économie sociale n'ait plus d'activités propre hors la détention de participations. Elle est un simple holding de contrôle. Dans ce cas, il n'y a plus "d'activité d'économie sociale" et le principe de "double qualité" est alors remis en cause. Cette situation se retrouve quelquefois dans le secteur associatif. L'évolution des mutuelles avec intermédiaires va dans ce sens. Elle conduit à la création de coopératives, de mutuelles ou d'associations, actionnaires, structures juridiques aux contours mal définis dont il faudra étudier plus en détails les caractéristiques éventuelles. En tout état de cause ces structures actionnaires changent la nature de l'activité exercée et ne répondent plus aux fondements essentiels qui constituent jusqu'à présent les entreprises reconnues comme faisant partie de l'Économie Sociale au sens traditionnel.

2. Assez proche de cette solution, mais à l'intérieur des statuts actuels, c'est-à-dire en conservant, pour la société mère, une activité économique réelle, il peut arriver, et c'est le cas dans les assurances ou dans les associations de tourisme et de plein air, que la structure juridique d'économie sociale, assurance, mutuelle ou association, soit juridiquement l'acteur économique, celui auquel est apportée l'adhésion, mais la réalisation du service est effectuée par une filiale de statut juridique très variable.

3. Entre ces solutions extrêmes qui vident assez largement de leur sens les entreprises concernées, et le maintien de l'ensemble des activités sous statut d'Économie Sociale, il existe beaucoup de situations intermédiaires dans lesquelles certaines activités demeurent exercées dans un cadre d'économie sociale et d'autres, qui ne sont que complémentaires, sont dans un cadre juridique fermé, permettant ainsi à l'entreprise-mère de conserver le contrôle effectif des activités déléguées.

Cette situation se retrouve dans les mutuelles d'assurance et de prévoyance qui ont souvent choisi la formule de la filiale S.A. pour des activités complémentaires, en particulier pour des activités financières qui demandent des fonds propres durables, ce que ne permet pas la coopérative à capital variable et encore moins la mutuelle.

C'est la situation que l'on retrouve dans les banques coopératives chaque fois que les textes législatifs réglementaires créent la nécessité de fonds propres durables et stables. Elles ont créé des filiales chargées de la gestion financière qui, pour des raisons réglementaires et de garantie, sont des S.A. Il en est de même pour leurs filiales de crédit-bail ou de capital-risque. La filiale S.A. s'impose du fait de la double contrainte capital et contrôle...

Il en est encore de même dans les associations qui ont filialisé des activités qui nécessitaient des capitaux propres, stables (agences de voyages, gestion hôtelière) ou des inscriptions au registre du commerce (entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion).

Pour ce qui concerne la France, les groupes coopératifs "patrimoniaux" les plus importants se retrouvent soit dans les activités financières, soit dans le monde agricole.

Peu à peu ce schéma d'organisation semble s'imposer dans toutes les coopératives qui ont des besoins importants de fonds propres, sans qu'il ait jamais été démontré que cette solution était la seule possible. C'est pourquoi il est indispensable d'explorer de manière très détaillée une seconde approche, celle du groupe fondé sur la solidarité entre les membres.

1.2. Seconde approche - Le groupe de solidarité

Il repose sur la création de liens de solidarité qui amènent à constituer un groupe non patrimonial c'est-à-dire non fondé sur la seule détention de parts de capital de la société-mère dans des filiales. La forme juridique adoptée ici peut varier mais prend, souvent, le nom d'Union, même si le contenu est variable.

Cette seconde approche démontre qu'il est possible de créer des outils qui ne passent pas nécessairement par les seuls liens du capital. Il faut noter et insister sur le point suivant : aujourd'hui il n'y a pas que le capital pour fonder la notion d'un groupe mais il en existe d'autres tels que la création de solidarités réciproques, l'utilisation de moyens mis en commun, la mise en commun de personnes, ou encore la mise en commun de fonctions spécifiques ou de ressources. Toutefois, il faut noter que cette mise en commun de fonctions accessoires peut prendre la forme de filiale sous forme de société, sans que cela remette en cause l'ensemble, si cette filiale n'a pas pour fonction de concentrer les décisions stratégiques. Celles-ci doivent demeurer à l'intérieur des structures solidaires.

Les expériences des consorzi italiens ou du groupe Mondragon en Espagne apportent un éclairage extrêmement positif sur la construction et le fonctionnement de groupes fondés sur la solidarité. Mais en France, un groupe tel que le Crédit Mutuel, hors incidence du rachat du CIC, repose sur des mécanismes quasi identiques. Il s'agit en fait de groupes dont les entreprises constituantes sont des coopératives de base qui se sont dotées, à l'échelon de deuxième niveau ou de troisième niveau, d'outils à qui ils confient des fonctions spécifiques dans des conditions telles que les décisions prises à ce niveau supérieur ne peuvent que s'imposer au niveau inférieur.

Les mutuelles de prévoyance sont également un exemple extrêmement intéressant en ce domaine car, à travers les activités de réassurance, elles ont depuis longtemps concentré leurs moyens, tout en conservant une large décentralisation de la décision politique.

2. LES EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES NON PATRIMONIALES

2.1. L'expérience de MONDRAGON

La Mondragon Corporation Coopérative est une association de coopératives qui ont décidé de mettre en commun un certain nombre d'outils tels que le financement des fonds propres, la définition de la stratégie des différentes composantes du groupe, la formation, la communication et la création de filiales communes. MCC a une structure dirigeante qui est l'émanation des divers Conseils d'administration des entités constituant le "groupe". Dans ces conditions, la coopérative de base est bien contrôlée par les mêmes structures qui, par ailleurs, contrôlent l'ensemble du groupe. Celui-ci est d'autre part constitué sous forme de groupes sectoriels. Les orientations et investissements stratégiques dépendent de ces groupes sectoriels, lesquels sont contrôlés par Mondragon Corporation Coopérative. C'est MCC, et plus exactement la structure qui en tenait lieu à l'époque, qui a décidé de créer d'autres outils tels que la Caja Laboral Popular, institution financière du groupe Mondragon. Il s'agissait au début d'une coopérative fermée, c'est-à-dire réservée aux adhérents du groupe Mondragon. Pour se développer, les coopératives du groupe de Mondragon faisaient appel aux ressources de financement de la Caja Laboral Popular, laquelle disposait de la trésorerie et des disponibilités à court terme des coopératives adhérentes. Par ailleurs, la CAJA faisait souscrire par les coopératives, dès lors qu'elles avaient des disponibilités, des titres de prêts à long terme qui permettaient à la Caja Laboral Popular de financer d'autres coopératives. Cette situation a évolué. La Caja Laboral Popular ne joue plus son rôle exclusif et les coopératives conservent une part de leurs résultats. Il en est de même de Lagun-Aro, la mutuelle d'assurances du groupe qui a connu la même évolution d'une coopérative fermée vers une coopérative ouverte.

La constitution du groupe de Mondragon ne repose donc pas en termes stratégiques sur une holding et des filiales, mais sur des outils de solidarité. Il est d'ailleurs curieux de noter qu'à l'intérieur du groupe de Mondragon, les sociétés qui le constitue tels que Fagor ou Lagun-Aro pour se développer elles-mêmes, utilisent par contre la technique de la société anonyme filiale pour pouvoir intervenir sur l'ensemble du territoire espagnol et contrôler ainsi les filiales. Il en est exactement de même pour

la coopérative de consommateurs EROSKI, qui en Espagne, hors pays basque, et à l'étranger, a créé une série de filiales communes avec d'anciens concurrents.

Cette évolution est nécessaire parce que, disent-ils, les sociétés ainsi constituées le sont avec des membres qui ne sont pas eux-mêmes, membres du groupe de Mondragon, il convient donc d'assurer le maintien de la majorité par le groupe de Mondragon.

2.2. Les CONSORZI italiens

Les consorzi italiens apportent une réponse un peu différente mais inscrite dans la même lignée que celle de Mondragon. Ces "consorzi" de deuxième ou troisième niveau sont le résultat d'accords passés entre des entreprises qui constituent, à un niveau supérieur, des coopératives destinées à assumer un certain nombre de fonctions définies à l'avance qui sont : la finance, la formation, la recherche, l'exploration de marchés nouveaux, la signature de contrats avec la Communauté Européenne, etc., mais aussi dans quelques cas l'exécution de marchés, les salariés des coopératives concernées étant alors mis à la disposition du "consorzio". Ces consorzi se voient confier la totalité de la fonction envisagée qu'une fois créée et cela veut dire que la coopérative a donné son adhésion, elle peut très difficilement se retirer, ce qui la conduit à surveiller de près, on l'imagine, le fonctionnement d'un tel consortium.

Les consorzi sont des Unions de coopératives, dont le statut est très voisin mais plus large que celui qui est utilisé avec un certain succès en France par les coopératives agricoles pour se développer dans les activités de transformation. Cette formule d'organisation fait que les décisions de l'Union s'imposent aux coopératives de base.

Deux raisons principales expliquent le succès du système italien sur lequel repose l'essentiel de la croissance du monde coopératif transalpin. Tout d'abord, le statut du Consorzio ne fait pas référence à un statut coopératif spécifique comme c'est le cas en France où l'Union doit faire partie de l'une des différentes familles (agricole, consommation, etc.). Le statut italien des coopératives est beaucoup plus général que ne le sont les différents statuts particuliers français qui enferment les coopératives dans leur statut primitif et rendent les diversifications statutaires impossibles. Le Consorzio peut ainsi accueillir des coopératives de secteurs d'activités différents, et accomplir pour leur compte des fonctions très diversifiées.

À la différence d'une Union de Coopérative française, le Consorzio italien a pris en charge des stades importants du développement de la coopérative elle-même. Ainsi, se sont développés des « Consorzi » de centralisation des trésoreries, d'autres chargés de l'ensemble des négociations pour des réponses à des appels d'offres publics. Les coopératives membres ont, au fil des années, délégué de plus en plus de fonctions au « consorzio », un véritable partage du travail s'est instauré entre elles créant une intégration souvent irréversible, en particulier par la mise en commun de salariés. C'est ainsi que sont en train de se constituer en Italie, à l'issue du processus, des coopératives intégrées par fusion des coopératives de base membres du consorzio.

En France, l'Union de Coopératives n'a pas conduit à une évolution de ce type. Elle s'est développée en aval et en supplément des activités de la coopérative de base. Aujourd'hui, une coopérative peut sortir d'une Union de commercialisation pour entrer dans un accord avec une entreprise privée alors qu'une coopérative italienne peut très difficilement sortir d'un consortium de financement ou d'un consortium de gestion de projets complexes car elle n'a guère de ressources de rechange. Il faut noter que l'évolution italienne a été grandement facilitée par les relations nouées avec les collectivités locales. Les « consorzi » se sont très souvent constitués à l'origine pour faire face à des marchés publics. La législation européenne en la matière va faire évoluer les situations.

On peut tirer de ces deux expériences, les conclusions suivantes :

1. Ces deux exemples étrangers démontrent qu'il peut exister, grâce au statut coopératif, et surtout à celui des Unions de Coopératives, des entités extrêmement puissantes qui, sur le plan de l'efficacité n'ont rien à envier aux expériences françaises qui ont recours à des solutions plus classiques.
2. Le système Mondragon apporte en plus, par rapport à l'Union, une réponse à la question des fonds propres en intégrant des outils financiers et en assurant une mutualisation partielle des résultats. Cette remarque doit relancer la question de la collecte des fonds d'investissement au sein de l'Économie Sociale, et de leur mise à disposition des entreprises qui en ont besoin.

3. LES EXPÉRIENCES FRANÇAISES SONT TRÈS DIVERSES

Il existe déjà de véritables groupes qui juxtaposent diverses formules juridiques et qui se sont souvent constitués du fait de contraintes réglementaires, c'est le cas dans les banques coopératives et dans les mutuelles de prévoyance. Ces contraintes constituent d'ailleurs le "ciment" du groupe qui évite à celui-ci de se poser la question des liens capitalistiques. D'autres groupes se sont formés de manière volontaire, au fil des années et des acquisitions ou pour desserrer l'étreinte des fonds propres.

3.1. L'évolution dans les banques coopératives

Elle illustre bien l'ambiguïté de la situation présente qui ne répond pas à un schéma préétabli, puisqu'au sein des groupes qui se constituent les formules juridiques ont évolué au gré des circonstances et des opportunités. Dans tous les cas cependant on notera que désormais, dans la recherche de la croissance externe, les banques coopératives ont, assez naturellement, choisi de détenir des filiales issues par rachat d'actions du secteur capitaliste classique. Cette évolution qui a conduit ces banques à des sorties de trésorerie importantes les amène plus que jamais à se poser les questions conjointes de la structure du groupe et de l'apport de fonds propres.

3.1.1. Le Groupe du Crédit Agricole

Le schéma du Crédit Agricole repose initialement sur une intuition proche de celle des Consorzi italiens puisque la Caisse Nationale du Crédit Agricole qui était un établissement public chargé du contrôle, a été créée dans un esprit de coopérative et assumait, pour le compte de ses différents adhérents, les fonctions de centralisation de trésorerie, de représentation à l'étranger, d'ouverture de nouveaux bureaux, puis également celle de passer des accords avec des partenaires pour la mise en place d'outils nouveaux. C'est ainsi que la Caisse Nationale du Crédit Agricole a développé des systèmes de gestion d'OPCVM distribués ensuite par les caisses régionales. C'est avec la Caisse Nationale que les pouvoirs publics discutaient de la politique du groupe. Pour ce faire, le conseil d'administration de la Caisse Nationale était dominé par les représentants des Caisses Régionales, l'État conservant cependant un droit de veto. Les fonctions confiées à cette "filiale" sont telles qu'en réalité ses décisions s'imposent à l'ensemble du groupe. Dès lors, la question essentielle est, comme dans toute holding, la composition des organes dirigeants du lieu principal de décision.

Ce système hybride d'un établissement public de contrôle a pris fin lors de la "mutualisation" de la Caisse nationale. Cette mutualisation est en réalité une privatisation puisque la Caisse Nationale est devenue une société anonyme de droit privé, propriété de différentes Caisses Régionales de Crédit Agricole. Chacune d'entre elles a souscrit au capital, selon une grille dépendant de la puissance financière de chacune d'entre elles. La Caisse Nationale ainsi "mutualisée" continue, puisqu'elle est la "mutuelle" de l'ensemble, à assumer les mêmes fonctions qu'auparavant. La fille est donc pratiquement devenue la mère. Mais le statut qui a été choisi est bien celui de société anonyme, ce qui aujourd'hui pose quelques problèmes philosophiques. Une telle société anonyme non coopérative,

véritable chef de file du groupe, peut aller sur le marché financier et procéder, soit par augmentation de capital, soit par revente de participations, à l'entrée de partenaires privés, ce qui en changerait profondément la nature et diminuerait la part de contrôle détenue par les Caisses Régionales. Elle peut obtenir sur le marché les capitaux nécessaires pour des opérations de diversification qui pourraient ne pas être exactement dans la stratégie de l'ensemble du groupe du Crédit Agricole. Elle pourra également nouer des alliances par voie d'échange d'actions. L'évolution philosophique est même allée assez loin puisque la Caisse Nationale de Crédit Agricole a fait l'acquisition de la Banque Indosuez, elle-même société cotée.

Le groupe dispose donc directement ou indirectement de deux entrées possibles sur le marché des capitaux. On peut cependant se demander si la filialisation d'Indosuez, à travers la Caisse Nationale, et non par les Caisses Régionales elles-mêmes, ne conduit pas à forte dilution du lien coopératif au sein des diverses entités du groupe.

Du fait de ses achats récents, y compris le Crédit Lyonnais, et de leur faible rentabilité, la CNCA semble avoir atteint le seuil au-delà duquel elle ne peut plus procéder à des acquisitions avec paiement en espèces. La question de l'existence d'un outil « coté » est désormais posée avec une grande insistance, mais semble aussi rencontrer de fortes résistances. Pourtant, devant les évolutions du paysage bancaire européen, on ne voit pas comment le groupe pourrait échapper au problème de sa dimension européenne

3.1.2. Le Groupe des Banques Populaires

Une évolution de même type a lieu au sein des Banques Populaires. Jusqu'à présent, la Caisse Centrale était une union de coopératives détenue par les différentes Banques Populaires à laquelle, selon un schéma proche des consorzi italiens, les Banques Populaires elles-mêmes banques coopératives, confiaient, de par la loi, des missions dans le domaine de la centralisation et de la gestion des excédents de trésorerie du groupe, et dans une fonction de holding. Par ailleurs, la fonction d'organe central au titre de la loi bancaire de 1984 était assurée par la Chambre Syndicale, sous un statut associatif. C'est cette Chambre syndicale qui avait en charge la définition de la stratégie de l'ensemble du groupe.

Une modification a déjà eu lieu avec la création de la structure Natexis-Banque Populaire qui rassemble, les métiers bancaires de la Caisse Centrale et de Natexis, société non coopérative rachetée par la Caisse Centrale des Banques Populaires. La structure Natexis-Banque Populaire est une structure société anonyme qui est déjà cotée.

Le groupe va aller plus loin. il va créer un organe central unique qui ressemblera les fonctions de l'actuelle Caisse Centrale, dénommée Banque Fédérale des Banques Populaires depuis décembre 1999, et de la Chambre Syndicale. cette structure unique sera une société anonyme non coopérative détenue par les Banques Populaires coopératives. Du fait de ce statut, la Banque Fédérale pourrait s'ouvrir à des partenaires dits « stratégiques ». Dans le même temps, Natexis-Banque Populaire et la Banque Fédérale n'excluent pas des échanges de participations dans le cadre de « partenariats opérationnels ». Le contrôle de la Banque Fédérale sera assuré par les Banques Populaires qui, pour conforter leur contrôle sur cette holding "société-fille" disposeront de clauses de préemption en cas de cession d'actions. Cette opération a pour avantage d'intégrer les réserves financières de la Chambre syndicale, ainsi que le fonds collectif de garantie du groupe. En effet, celui-ci n'a plus lieu d'être, avec la création du fonds de garantie des dépôts pour l'ensemble de la profession bancaire. Pour autant, subsisteront les mécanismes de solidarité collective internes au réseau des Banques Populaires. Cette opération devrait permettre de constituer un fonds pour risques bancaires généraux de l'ordre de 4 milliards de francs qui sera logé dans la nouvelle structure de la Banque Fédérale.

Nous voyons bien qu'à l'instar du Crédit Agricole, la structure centrale est une société anonyme non coopérative détenue par les différentes coopératives qui est à la fois holding, du fait de ses fonctions

de Banque Fédérale et de la définition des stratégies du groupe, et société-fille, du fait de la structure de son capital. Mais il est bien clair que cette structure de sommet a pour objectif de favoriser une stratégie d'alliances européennes rendue possible par le fait que, de par son statut de société anonyme, la Banque Fédérale pourra procéder à des opérations par échange d'actions.

Compte tenu des acquisitions déjà réalisées, le groupe des Banques Populaires semble aujourd'hui avoir atteint ses limites de paiement cash et son développement futur semble devoir passer désormais par la technique d'échange d'actions utilisée dans le secteur capitaliste.

3.1.3. Le Groupe du Crédit Mutuel

Pour ce qui concerne le Crédit Mutuel, la structure centrale est assez identique à celle actuelle des Banques Populaires. La Caisse Centrale et la Chambre Syndicale sont elles aussi dotées à la fois d'un pouvoir réglementaire et de représentation, mais elles sont en même temps des filiales communes et des "maisons-mères" des différentes Fédérations Régionales de Crédit Mutuel. La différence importante au sein du Crédit Mutuel est l'existence d'une fédération dominante, la Fédération Centre-Est Europe qui a pour sa part très rapidement adopté une attitude de relative indépendance dans sa stratégie de développement en se dotant d'une filiale entièrement contrôlée mais banque inscrite, la BFCM. C'est d'ailleurs à travers cette filiale, société anonyme, que le groupe du Crédit Mutuel a, en réalité, fait l'acquisition du CIC. Celui-ci n'est pas la propriété du Crédit Mutuel National, il est la propriété du Crédit Mutuel Centre-Est Europe à travers sa filiale entièrement contrôlée jusqu'à l'acquisition du CIC, la BFCM.

Aujourd'hui, l'ouverture est un peu plus grande puisque la BFCM a proposé d'ouvrir son capital aux groupes régionaux du Crédit Mutuel qui voulaient y participer, dans la limite toutefois du maintien par Centre-Est Europe, de la majorité de 51%.

Au sein du Crédit Mutuel, la Caisse Centrale est une filiale coopérative à statut spécial commune à l'ensemble des groupes régionaux, mais c'est à l'intérieur de chaque groupe régional que la situation est la plus originale. En effet, si chaque caisse locale est une coopérative théoriquement indépendante, il existe entre elles un mécanisme de solidarité qui, indépendamment de tout lien capitalistique, crée une solidarité obligatoire entre les caisses locales et la caisse fédérale, propre à chaque groupe régional.

Les ratios prudentiels sont établis au niveau de chaque caisse fédérale si bien que le pouvoir de gouvernement appartient bien à cette caisse. Les bénéfices sont consolidés publiquement au niveau du groupe national, mais la réalité comptable de la consolidation est au niveau fédéral.

Le groupe du Crédit Mutuel repose non sur des liens capitalistiques mais sur des liens de solidarité concrétisés par la garantie des dépôts et l'intégration fiscale entre les caisses de chaque fédération. L'ensemble de la mécanique d'intégration repose sur le fait que l'organe central exerce une "influence notable" sur les différents groupes.

La garantie mutuelle entre Caisses est le ciment principal du groupe. Ainsi, si une connaît une situation difficile, le groupe la soutiendra grâce à un système d'avances, voire de subventions.

La loi sur la sécurité financière des épargnants **reconnait désormais ces liens de solidarité** et retient l'idée que le risque présenté à l'extérieur n'est pas la somme des risques intérieurs mais uniquement celui qui ne peut être pris en charge à l'intérieur. C'est ainsi que la participation des groupes coopératifs au fonds de garantie des déposants a été minorée.

3.1.4. Le Groupe des Caisses d'Épargne

Comme le Crédit Agricole, le groupe des Caisses d'Épargne disposera d'une société "de tête", sous statut d'une société anonyme non coopérative détenue à hauteur de 65% par les diverses Caisses d'Épargne et à 35% par la Caisse des Dépôts.

Il ne s'agit donc pas, juridiquement, d'une société-mère. Les trente quatre Caisses d'Épargne sont des coopératives détenues indirectement par les sociétaires, à travers des sociétés locales d'épargne qui détiendront le capital des Caisses et le vendront ensuite aux sociétaires sous la forme de souscription de parts sociales des SLE. Chaque SLE est représentée au sein de l'Assemblée générale de la Caisse par des administrateurs désignés par les sociétaires. Cette structure à trois niveaux ressemble un peu à celle du Crédit Mutuel dans la mesure où elle tente de faire vivre des structures de base. Mais au sein du Crédit Mutuel, la structure de tête est une coopérative.

À l'intérieur du groupe des Caisses d'Épargne, on constate, comme dans les autres réseaux coopératifs, que l'intégration des fonctions et des responsabilités est telle que la Caisse Nationale est, de fait, la holding du groupe.

Les conclusions dans le monde bancaire coopératif sont les suivantes :

1. Il n'y a aucune remise en cause du statut coopératif pour les entités de base, par contre elle se pose pour les structures de contrôle et leur éventuel accès au marché financier. C'est le sens de la transformation du statut de plusieurs de ces structures de tête, et de leur fusion.
2. La création de certaines filiales sous forme de société de capitaux semble indispensable soit sous forme de création ex-nihilo, soit par acquisition externe, pour des activités périphériques.
3. Dans la plupart des cas, la question de l'accès au marché financier est posée, mais les réponses ne sont pas encore claires, et dépendent encore de la capacité de constitution interne de ces capitaux et de la définition du projet des groupes concernés.
4. Pour le moment, elles ont eu recours aux parts B souscrites par les sociétaires. La petite expérience des CCI pour le Crédit Agricole montre les difficultés à venir et n'ont pas eu besoin de recourir au marché financier et de rémunérer des capitaux extérieurs. Qu'advient-il si cette situation arrivait ? Pourraient-elles avoir la même politique ?

3.2. L'évolution dans les familles coopératives non bancaires, liée à la recherche de fonds propres

Pour les coopératives exposées à une concurrence de plus en plus importante, les ressources propres qu'elles peuvent obtenir grâce à leur exploitation sont souvent insuffisantes pour pouvoir disposer des capitaux propres indispensables à leur développement interne et externe.

L'ensemble des coopératives est donc guidé par le souci de pouvoir trouver en interne ou auprès de leurs sociétaires le maximum de fonds propres afin de pouvoir conserver leur indépendance. En cas de croissance externe importante, il faut qu'elles disposent de capitaux suffisants pour conserver des majorités de contrôle. Diverses solutions ont déjà été utilisées à cette fin.

De même que dans le secteur bancaire coopératif, les évolutions à l'intérieur des autres familles coopératives sont très largement liées à la recherche de fonds propres, toutes exposées à une concurrence de plus en plus importante, sont à la recherche de ressources propres qu'elles ne peuvent obtenir en totalité grâce à leur exploitation. Ces ressources leur sont indispensables pour leur développement interne et externe.

Deux voies sont ouvertes pour trouver ces ressources propres ; chacune d'entre elles a des incidences sur la structure éventuelle de groupe :

- Trouver les ressources auprès de leurs sociétaires, ce qui leur permet de conserver leur indépendance, pour cela, il faut mieux rémunérer et revaloriser le capital des sociétaires
- Trouver les ressources auprès d'apporteurs extérieurs, et dans ce cas, la question essentielle est celle du maintien de majorité de contrôle. Il y a alors deux approches possibles
 - la première, classique, est celle de la constitution de filiales contrôlées par la coopérative ou d'Unions de coopératives ;
 - mais il en existe une seconde, largement oubliée, qui est d'aller rechercher à l'extérieur des capitaux pour la coopérative, il s'agit de l'émission de titres participatifs, il s'agit également de l'apport à travers l'article 3 bis de la loi de 1947 de capitaux extérieurs, ou bien encore, de l'émission de titres sans droit de vote à intérêts prioritaires.

3.2.1. Les possibilités de trouver des fonds propres. Mieux rémunérer et revaloriser le capital des sociétaires

Il convient de distinguer les coopératives à nombreux sociétaires ou **coopératives ouvertes**, et les coopératives à faible nombre de sociétaires ou **coopératives fermées** telles que les coopératives de commerçants-détaillants. On s'aperçoit que le comportement en matière de fonds propres internes peut être en effet extrêmement différent. Quel que soit le type de coopérative, le moyen le plus sûr est de rechercher en son sein les sources nécessaires. Mais pour cela, les coopérateurs souhaitent à la fois une grande clarté et une juste rémunération.

Pour les **coopératives ouvertes**, dans lesquelles on retrouve les banques et les coopératives de consommateurs, on constate que la part de capital détenue par chaque coopérateur est faible en montant unitaire et avec des parts sociales d'un montant relativement faible. Ces coopérateurs, souvent ignorants du fait même qu'ils possèdent des actions, ne recherchent pas à proprement parler une rentabilité de leur capital mais le fait qu'ils détiennent des actions démontre un certain attachement à la structure coopérative. Il est souvent possible de faire appel à eux pour des augmentations de capital dès lors que chacun est appelé pour des montants relativement modestes. On peut aussi assez facilement proposer aux sociétaires des parts à avantages particuliers. Pour faciliter l'apport par les sociétaires, il peut être utile de procéder à une revalorisation du capital de ces parts (parts B).

L'expérience des coopératives de consommateurs de SAINTES "Coop Atlantique" va en ce sens puisque chaque année les coopérateurs sont appelés à souscrire à un petit nombre d'actions, la coopérative promettant par ailleurs une rémunération annuelle raisonnable. Le grand nombre de coopérateurs ainsi intéressés, environ 170 000, conduit à pouvoir obtenir des montants relativement élevés.. Par ailleurs, les coopérateurs de SAINTES ont mis en place un système d'augmentation du capital par incorporation de réserves constituées grâce aux résultats, en utilisant la loi de 1992 sur les coopératives qui autorise à mettre dans les statuts cette disposition La coopérative de SAINTES a limité expressément le droit à réserves à celles constituées à partir du jour de la mise en place de cette nouvelle procédure, si bien que les coopérateurs actuels ont effectivement un droit sur les réserves constituées au cours de leur vie de sociétaires actifs ; cette incorporation de réserves qui porte sur environ 30% du montant de résultat annuel a permis de dégager une petite revalorisation du capital. En échange, la coopérative a renoncé à la ristourne car celle-ci était d'un maniement extrêmement difficile et ne s'appliquait que pour les clients coopérateurs alors que les sociétaires aujourd'hui constituent une minorité parmi les clients de la coopérative dont les enseignes sont d'ailleurs banalisées.

Cette expérience d'incorporation de réserves au capital à partir des résultats de l'exercice semble plus difficilement applicable dans les coopératives fermées telles que les coopératives de commerçants-détaillants ou les coopératives agricoles.

Dans les **coopératives fermées** qui sont pour l'essentiel, des centrales d'achat, les coopérateurs recherchent à tous moments le meilleur prix pour la production de services communs, ou la meilleure valorisation de leurs apports à la coopérative sous forme d'un prix d'achat élevé de leurs apports. Cela conduit la coopérative à ne réaliser que des bénéfices très réduits.

Elles n'ont pas vocation à être des outils de rentabilisation du capital, mais au contraire d'être au service de la rentabilisation des installations, c'est-à-dire des coopérateurs entrepreneurs individuels. Cette rentabilité n'est pas une rentabilité de nature financière, elle se traduit par contre par l'efficacité plus ou moins grande de la centrale commune ainsi constituée. Les coopérateurs y trouvent leur intérêt, mais la coopérative demeure fragile.

Ces coopératives devraient désormais offrir aux coopérateurs des opportunités d'investissements en son sein qui soient rentables financièrement, au-delà du simple fait qu'elles soient utiles.

Les propositions contenues dans le rapport fonds propres remis au GNC vont dans ce sens puisqu'elles envisagent une meilleure rémunération des fonds des sociétaires et une meilleure collecte d'une épargne auprès des sociétaires aptes à s'investir durablement dans les coopératives.

Les expériences dans le **commerce de détail** de PLEIN CIEL, d'INTERSPORT, de SELECTOUR, démontrent combien il est difficile de constituer avec des financiers des sociétés susceptibles de dégager une rentabilité suffisante, sans pour autant nuire à la fonction principale de l'entreprise qui est d'être une centrale d'achat.

Pour ces coopératives fermées, la question de l'obtention de fonds propres se pose à deux niveaux. Le premier niveau est celui de la coopérative elle-même, le second niveau est celui des outils nécessaires pour l'activité des adhérents de la coopérative.

Pour la coopérative il faudrait disposer soit de fonds propres suffisants pour se doter elle-même et contrôler les outils dont elle a besoin pour assumer son rôle, soit de trouver les fonds propres nécessaires à chacun de ces différents outils pour leur développement. Les coopératives savent aujourd'hui qu'elles ne pourront trouver en leur sein des fonds propres suffisants pour assumer seules la totalité de cette charge. C'est pourquoi elle sont de plus en plus souvent recours à des sociétés anonymes de deuxième niveau, non coopératives, pour doter de fonds suffisants les divers outils, en partageant la charge avec d'autres investisseurs.

Ces propositions qui sont détaillées dans le rapport remis au GNC devraient être de nature à favoriser la constitution de ces groupes coopératifs dans la mesure où elles permettent aux coopératives de conserver dans les différentes filiales dont elles vont se doter, un rôle prééminent et d'en maîtriser l'évolution.

3.2.2. Les différentes formes possibles de "filiales"

Le fait de disposer de filiales à l'intérieur d'un "groupe" d'économie sociale permet en partie de trouver des solutions soit à la question des fonds propres, soit à la question du développement pour atteindre une taille critique.

Cette évolution est nette dans deux domaines :

1. la coopération commerciale,
2. la coopération agricole.

Par contre, du fait de leur nature très particulière, les coopératives d'entreprises familiales ont très peu utilisé cette formule.

Quant aux SCOP, la filialisation pose, sur le plan philosophique, des problèmes tels qu'elle a été peu employée, sauf pour permettre une croissance externe et garder le contrôle de la société acquise. L'inexistence d'un droit du groupe coopératif est ici un obstacle majeur pour que puissent exister des filiales constituées elles-mêmes en SCOP.

Pour la constitution de filiales, plusieurs chemins ont été empruntés :

1. Utiliser la coopérative pour les activités commerciales avec les adhérents, et créer des sociétés périphériques et filiales pour des points particuliers (exemple : Sélectour, Système U, GEDEX)
2. Création ou acquisition d'une société anonyme ou, plus rarement, d'une S.A.R.L. La coopérative devient un simple actionnaire, minoritaire ou majoritaire, selon les cas, d'une société complémentaire de la coopérative.
3. Apport de la totalité de l'activité à une filiale, la coopérative perdant son activité productive et devenant simplement une coopérative d'actionnaires. C'est le modèle choisi à plusieurs reprises ces dernières années pour trouver des capitaux extérieurs auprès d'investisseurs. Ces solutions sont de plus en plus utilisées par les commerçants détaillants. Les résultats sont très divergents et dépendent de deux facteurs essentiels :
 - le pourcentage de détention du capital par les apporteurs extérieurs ;
 - la nature des liens industriels éventuels avec l'actionnaire extérieur.
4. Utilisation d'une structure S.A. pour effectuer une partie seulement des activités de la coopérative. Il s'agit souvent d'une filiale commune avec des S.A. classiques afin de partager avec d'autres le capital nécessaire à ce type d'activités. Dans ce cas, la coopérative a les moyens de contrôle en proportion du capital apporté, mais, grâce à ces solutions, les coopératives les plus importantes disposent d'outils qui peuvent faire appel au marché financier. C'est ce que l'on appelle "disposer d'un outil coté".
5. Création d'Union de Coopératives

3.2.2.1. La coopération commerciale et les filiales S.A.

Les coopératives que nous étudions ont retenu pour l'essentiel des solutions fondées sur la filialisation. Celle-ci peut cependant prendre des formes variables. La plus classique au cours des derniers mois a été la création de filiales ouvertes à des partenaires industriels pour les centrales d'achat. Mais on retient également la formule de la filiale avec des partenaires financiers pour la création de sociétés destinées à acquérir de nouveaux fonds de commerce et à les gérer sous forme de succursales. Ces opérations, qui sont nécessaires pour le maintien d'un front de vente suffisant, ou pour éviter un passage à la concurrence, nécessitent des capitaux que les coopératives n'ont pas. Elles ont d'autant moins ces ressources que la pratique des coopératives de commerçants-détaillants

est de distribuer largement, en fin d'exercice, les excédents de gestion. Il fallait donc dissocier les fonctions pour dissocier les apports.

Les apports de capitaux propres ont été l'occasion de ces montages nouveaux. Il fallait, en effet, permettre à ces capitaux de s'investir dans des sociétés anonymes non coopératives afin de pouvoir dégager une rentabilité suffisante fondée sur les plus-values attendues lors de la sortie. Les expériences de DOMAXEL ou de VISUAL vont dans ce sens. Les capitaux extérieurs sont entrés dans des sociétés anonymes filiales des coopératives, mais ce système conduit à de graves risques comme on vient de le voir avec PLEIN CIEL. La coopérative qui n'a pu trouver des fonds propres suffisants a dû laisser la majorité du capital de sa filiale à un partenaire capitaliste.

La situation très récente de MONSIEUR BRICOLAGE conduit elle aussi à se poser des questions.

La coopérative ANPF qui est à la base du groupe détenait jusqu'à présent la majorité du capital d'une S.A. Monsieur Bricolage, aux côtés de divers intervenants dont en particulier la société anglaise de capital-risque 3I qui détient 36,67% et désire sortir du dispositif. La coopérative doit trouver des capitaux importants pour suppléer cette sortie et faire face à de nouveaux investissements.

Aujourd'hui, cette coopérative est amenée à modifier le statut de l'ensemble du groupe pour pouvoir trouver des capitaux sur le marché. Pour cela, il fallait faire en sorte que la S.A. dont on souhaite que les actions soient cotées en bourse ne soit plus contrôlée par une coopérative mais elle-même contrôlée par une S.A.. Le montage envisagé est donc le suivant. La coopérative ANPF détient 100% d'une S.A., la SIMB, laquelle détiendra 53,25% de Monsieur Bricolage S.A. alors que dans la situation actuelle les 53,25% sont détenus par l'ANPF. Il est ainsi possible que le capital de Monsieur Bricolage S.A. fasse l'objet d'une introduction en bourse afin de permettre à l'investisseur de sortir, et à la S.A. SIMB, de voir ses actions fortement valorisées.

Dès à présent, la société coopérative ANPF a été entièrement vidée de sa substance, ne conservant que les réserves qu'elle détenait. Parallèlement, une demande a été faite au Conseil Supérieur de la Coopération pour que ANPF puisse sortir du statut. Cela permettrait aux coopérateurs de profiter des réserves accumulées par la coopérative, et surtout de devenir détenteurs d'actions faisant l'objet indirectement d'une cotation sur le marché. Cette sortie de fait du statut coopératif devrait logiquement se concrétiser par une très belle valorisation de Monsieur Bricolage et permettre aux associés extérieurs, qui sont entrés il y a quelques temps, de réaliser une assez forte plus-value. Parmi ceux-ci figurent d'ailleurs, regroupés dans la société SIFA, un certain nombre de commerçants adhérents à la centrale. Dans cette affaire, on constate que seuls les coopérateurs de ANPF ne tirent aucun bénéfice. C'est pourquoi nous pensons qu'il faut revoir cette situation. Nous proposons plus loin, la création de coopératives d'actionnaires.

Pour DOMAXEL, le schéma en définitive apparaît assez voisin puisque la SAPEC, qui est la coopérative mère, détient 49% de la S.A. DOMAXEL dont la marque commerciale est devenue WELL DOM ; Messieurs Maillard et Bolloré ont également 49%, et une coopérative des adhérents individuels a la différence, soit environ 2 ou 3%. On voit bien qu'une évolution du type de Monsieur Bricolage est attrayante pour les coopérateurs, facilement réalisable et donc rapide. Il convient donc de d'interroger sur les raisons qui conduisent ces coopératives à basculer dans un champ différent et s'il est possible aujourd'hui de proposer une solution alternative.

3.2.2.2. La coopération agricole et les filiales S.A.

Dans le monde agricole, et compte tenu de ce qui a déjà été dit, le schéma de développement est à peu près toujours le même. Une coopérative de premier degré pour se développer en aval construit et développe des filiales soit seule, soit avec des partenaires, mais en tous cas dans des domaines dans lesquels les coopérateurs de la maison-mère n'ont pas d'activités directes.

Les raisons en sont assez complexes :

Elles sont avant tout économiques et financières, mais s'ancrent dans certaines spécificités du statut de la Coopération agricole, qui accentuent ce mouvement de filialisation, parce qu'elles génèrent des contraintes d'exercice de l'activité qui peuvent, à l'occasion, freiner une logique de rentabilité économique.

En effet, si celle-ci n'est pas un but en soi, elle est néanmoins nécessaire au bon fonctionnement du projet coopératif.

Ces contraintes découlent des articles L.521-1 et R.521-1 du code rural ainsi que des articles L.524-5 (dérogation) et R.524.

Ce sont les limitations portant sur :

- l'objet (différents types)
- les produits collectés, transformés ou commercialisés
- la limitation territoriale d'activité
- la limitation à 20% de la dérogation des affaires traitées avec les tiers.

Les motivations des coopératives sont essentielles pour comprendre les relations que vont avoir leurs sociétaires avec les filiales, pour les organiser et développer également la communication des coopératives vers leurs adhérents.

Il faut noter que depuis la loi de Février 1991, les coopératives ont la possibilité de redistribuer directement à leurs sociétaires les dividendes remontés de leurs filiales accompagnés de l'avoir fiscal. Ainsi l'association des sociétaires de la maison-mère au devenir des filiales est-elle beaucoup mieux assurée.

Le souci des coopératives, dans leur politique de filialisation, est toujours de mettre en place des outils au service des producteurs. On a plusieurs fois constaté que le maintien ou la création d'un outil de transformation contribuait au maintien d'un certain niveau de prix sur la région où il existe.

Les raisons économiques

Ces raisons se situent, d'une part en aval des entreprises coopératives, et d'autre part, en amont.

A. En aval des entreprises

- L'acquisition du savoir-faire

La prise de participation dans des sociétés existantes ou la création de sociétés filiales a pu permettre à ces coopératives d'acquérir le "savoir-faire" dont elles ne disposaient pas en bénéficiant des techniques déjà en place dans ces sociétés.

Assurer le débouché commercial, en l'état ou après transformation, des produits apportés par les adhérents est une préoccupation majeure des coopératives de production vente. Ce débouché peut nécessiter la création de sociétés filiales dans la mesure où une coopérative, par exemple, ne dispose pas de tous les produits nécessaires à la satisfaction des besoins de sa clientèle.

- Permettre un meilleur accès aux marchés de produits, non seulement par une diversification des produits proposés, mais encore par une anticipation des besoins de la filiale et par un service plus rapide (meilleure organisation de la distribution pour satisfaire les grandes surfaces, ou pour faciliter l'exportation).

Amortir les fluctuations des cours des matières premières en apportant un service supplémentaire en aval. Elle ne peut en effet remplir efficacement son rôle qu'en pénétrant les structures d'aval, de transformation et de commercialisation : les prises de participation dans les sociétés filiales existantes ou à créer ont répondu à ce souci.

- L'entrée d'autres partenaires économiques dans le capital des filiales facilitera la transformation et la commercialisation de produits élaborés.

B. En amont des entreprises

Dans certains cas, les coopératives agricoles ont réuni les producteurs autour de leurs actions en rachetant des entreprises privées et en les maintenant avec l'ensemble de leurs attributions pour deux raisons majeures :

- respecter l'histoire et la mémoire de l'entreprise rachetée ;
- ne pas heurter la sensibilité des producteurs attachés à l'entreprise à laquelle ils livraient leur production ou auprès de laquelle ils achetaient les produits nécessaires à leur exploitation.

Les raisons financières et de management

L'idée majeure est d'ouvrir le capital nécessaire à une politique d'investissement et de développement : cette ouverture ne peut pas être réalisée dans les coopératives dont le sociétariat est strictement limité.

Ainsi, la constitution de filiales permet un développement par le financement extérieur, une identification de la gestion pour une meilleure clarté et un plus grand dynamisme, une maîtrise des responsabilités propres à chaque branche d'activité et un effet de levier pour un contrôle efficace des structures d'aval par la production.

Enfin dans la mesure où les revenus des filiales remontent aux coopérateurs, elle permet de conforter la rémunération de ceux-ci dans la proportion de leur part de capital détenu.

3.2.2.3. Le choix de l'Union de Coopératives pour développer certaines activités

Cette formule actuellement très utilisée dans le monde agricole et qui fait son apparition chez les commerçants-détaillants, répond assez simplement à un besoin qui est celui du regroupement d'activités pour des raisons de nature industrielle et de maîtrise des marchés. Le monde agricole est allé très loin dans la création d'union de coopérative. Cela a permis de constituer des groupes très puissants. Les unions deviennent de véritables holding renversées, la fille devenant en réalité le lieu des décisions stratégiques de l'ensemble du groupe. La surface de l'Union, les gains en coûts de structures et le poids dans d'éventuelles négociations et accords inscrivent la construction d'Unions comme un moyen de trouver des ressources propres.

Dans ce domaine, le rapprochement récent entre CANA et CAVAL montre lui aussi que les structures coopératives peuvent être utilisées pour assurer le développement. Les deux coopératives ont ainsi créé une Union de Coopératives détenue à parité pour gérer les activités en aval. Chaque coopérative conserve en effet son fonctionnement en amont et donc les relations économiques avec les coopérateurs. Pour chaque filière aval, l'Union Coopérative créera des structures juridiques adaptées, par exemple des filiales de l'Union qui, dans certains cas, pourront accueillir d'autres partenaires. Il faut noter que ces Unions peuvent déjà accueillir des S.A. "intéressées par l'activité de l'Union" :

L'accord entre Leclerc et Système U pour créer une centrale d'achat commune sous le nom de LUCIE apporte un éclairage nouveau par rapport aux schémas en cours dans le monde du commerce de détail. Les deux groupes ont utilisé la loi de 1992 qui régit le fonctionnement **des Unions de Coopératives**. La centrale d'achat LUCIE est donc une Union de Coopératives qui, conformément tant à l'esprit qu'à la lettre de la loi, a reçu mission d'acheter, pour le compte des deux groupements fondateurs, le carburant, les produits alimentaires, et les biens de grande consommation sous marques propres.

Le fait pour les deux groupements d'avoir choisi une formule cohérente par rapport à leur propre philosophie engendre des difficultés qui rendent plus actuelle que jamais la modification de la loi de 1972 pour rendre compatible les règles d'exercice de la concurrence avec le mode d'organisation des coopératives de commerçants-détaillants. En effet, ils craignent d'être accusés de créer une "supercentrale", et refusent donc, pour le moment, d'envisager pour LUCIE un champ plus vaste.

3.2.3. L'appel à des capitaux extérieurs. L'émission de titres participatifs cotés, de parts à dividende prioritaire ou l'utilisation de l'article 3 bis de la loi de 1947

Beaucoup de coopératives n'ayant pas en leur sein la capacité de dégager des fonds propres suffisants ou d'offrir à leurs sociétaires en direct des capitaux suffisamment attractifs, le législateur a créé un certain nombre de nouvelles possibilités qui peuvent répondre à des besoins ressentis par les coopératives. Il faut en effet, pour celles-ci, soit disposer de fonds propres suffisants pour qu'elles-mêmes puissent en leur sein alimenter les divers outils dont elles ont besoin, ou bien pour trouver des fonds propres nécessaires à accompagner la création d'outils auxquels les coopératives participeront, le plus souvent de manière majoritaire. L'appel à des capitaux extérieurs est donc un moyen de se donner le choix entre le développement interne ou le développement par filialisation.

Actuellement, les coopératives ont quelquefois utilisé le titre participatif en particulier par des émissions sur le marché boursier. Quelques expériences ont eu lieu : CODHOR, CODEC, SOCOREC auxquelles il faut ajouter, hors du domaine du commerce de détail, les émissions réalisées par la CANA et l'ULN.

Ces expériences n'ont pas été concluantes pour des raisons qui peuvent être résumées de la manière suivante :

1. Les entreprises qui ont procédé à l'émission n'avaient pas, pour trois d'entre elles, la stabilité financière suffisante. Elles ont d'ailleurs connu des faillites ou des disparitions.
2. Les cinq émetteurs ne disposaient pas au moment de leur entrée sur le marché d'une cotation et d'une ancienneté dans les pratiques de transparence des comptes qui leur permettait de s'ouvrir très rapidement la porte de nombreux investisseurs.
3. Les conditions dans lesquelles ces titres ont été émis et qui s'apparentaient trop souvent à celles des entreprises nationalisées, ne permettaient pas et ne permettent toujours pas une rentabilité à hauteur du risque pris.
4. Enfin, dans la mesure où elles sont demeurées isolées, il n'y a pas sur le marché aujourd'hui de compartiment dédié au titre participatif qui fasse l'objet d'un volume d'activité suffisant.

L'utilisation de l'article 3 bis de la loi de 1947 est encore actuellement peu importante. Elle a eu lieu dans quelques coopératives ouvrières de production et a permis l'entrée au capital des coopératives de partenaires industriels. Il ne semble pas que cette disposition puisse être largement utilisée car, à l'usage, l'existence de deux types d'actionnariat se révèlent relativement difficiles à maîtriser. Elle semble également créer un risque accru de sortie du statut.

Quelques coopératives de commerçants-détaillants ont également envisagé cette formule. Mais cette détention de capital par des partenaires extérieurs risque d'ouvrir la voie à une sortie inéluctable du statut coopératif. C'est pourquoi les coopératives ont choisi une voie plus claire, sans doute aussi dangereuse, celle de la filialisation.

Enfin, l'émission de titres sans droit de vote à dividende prioritaire n'a pas fait pour le moment l'objet d'expérimentations suffisantes pour que l'on puisse porter un jugement. De même que pour le titre participatif, cette solution présente cependant l'avantage de permettre à des coopératives qui ne souhaitent pas utiliser la voie de la filialisation, d'offrir à des investisseurs des rendements acceptables. Elle peut apparaître comme une "antidote" à la création de groupes fondés sur la filialisation.

Les conclusions pour les coopératives non bancaires sont les suivantes :

1. En l'état actuel, et si le comportement des coopératives en matière de résultats n'évolue pas, il sera difficile de trouver sur le marché des capitaux à recherche de rentabilité. Pourtant, la prise de risques, en particulier dans le secteur agricole ou des commerçants-détaillants et le montant des investissements sont si importants qu'il faut y engager des capitaux à risques rémunérés comme tels.
2. Le recours aux filiales de droit commun paraît comme une nécessité, dès lors que le statut du capital de la coopérative et de sa rémunération demeure ce qu'il est aujourd'hui. Plusieurs familles coopératives, dont en particulier la coopération agricole, estiment qu'il convient de ne pas changer la situation des coopératives et que le développement par le biais des filiales est aujourd'hui satisfaisant, surtout si l'on assure au coopérateur un intéressement aux résultats des filiales, mais il est clair qu'à l'avenir se posera la question du maintien durable du contrôle des coopérateurs sur leur filiale.
3. En tout état de cause, la recherche de partenariat industriel conduira à maintenir la nécessité de filiales communes ayant une fonction d'exécution.
4. L'objectif prioritaire de toutes les coopératives est de conserver leur capacité à tenir le rôle de société-mère et de conserver également certaines fonctions considérées comme stratégiques. Le mode d'organisation de la fonction de production n'apparaît pas essentiel.
5. Le statut d'union, s'il est séduisant, ne peut s'appliquer qu'entre coopératives préexistantes, or, pour les coopératives d'entreprises, coopératives agricole, coopératives de commerçants, coopératives d'artisans, coopératives de transporteurs, les groupements n'intéressent initialement que des entreprises individuelles, le statut d'union n'est donc pas applicable au premier niveau. Par contre, ce statut d'union entre des entreprises coopératives existantes mérite d'être revu, corrigé, et sans doute amélioré car, dans beaucoup de cas, il peut répondre à la nécessité de véritables groupes.

3.2.4. Le cas particulier des coopératives de production

Pour les coopératives ouvrières de production, les objectifs de la création d'un groupe coopératif ne font guère de doute ; elles répondent à des objectifs de croissance identiques à ceux du secteur capitaliste. Ce faisant, elles ont cherché des solutions pour respecter l'éthique coopérative, mais la loi de 1992, sans peut-être le faire de manière volontaire, a introduit de nouvelles limites

légales à la présence d'associés non salariés dans les SCOP. Dès lors, il semble qu'elle ait rendu plus difficile la constitution de groupe coopératif.

3.2.5. La nécessité de créer des groupes de SCOP

La création d'une ou plusieurs filiales SCOP répond à des objectifs assez précis de développement externe :

- acquisition d'une entreprise transformée en SCOP filiale, plutôt qu'intégrée dans la coopérative acheteuse,
- entrée sur un marché nouveau lorsqu'il apparaît préférable de ne pas intégrer la diversification dans les activités préexistantes de manière à ne pas faire courir de risques trop importants à la SCOP initiale,
- recherche de coûts optimaux au niveau de l'ensemble mère plus fille, tout en préservant la souplesse d'une taille plus réduite de chacune des composantes,
- filialisation d'une activité existante pour permettre d'y associer d'autres partenaires au titre de l'article 3 bis de la loi de 1947 parce que l'entrée de ceux-ci dans la SCOP mère ne serait pas possible ou souhaitée.

Dans tous les cas, la SCOP mère obéira à une motivation stratégique : les risques sont tels que la SCOP mère devra agir comme les sociétés-mères classiques, en privilégiant le pouvoir que lui donne sa participation au capital, en maintenant la participation des salariés de la filiale dans des limites telles que le pouvoir de la mère ne soit pas affecté par des risques de dissidence. C'est pourquoi, comme on le verra avec l'application de la loi de 1992, elle cherchera à compléter ses moyens purement statutaires par les choix des cadres de la fille, le transfert comme sociétaires salariés de la fille de certains de ses sociétaires de toute confiance, enfin l'acquisition directe de certains actifs.

Cependant il faut que demeure une motivation participative. On peut en effet penser que la filiale sera d'autant plus efficace que, malgré la présence de la mère, ses associés salariés auront bien l'impression d'être dans leur propre coopérative et tout le groupe sera d'autant plus performant que tous les associés salariés de la mère et des filles seront mis en mesure de participer intellectuellement et financièrement au capital et au résultat de l'ensemble. C'est ainsi que seront privilégiés les accords de participation de groupe.

3.2.6. Une solution ancienne, peu utilisée, l'Union des SCOP

Pour répondre à ces objectifs, les SCOP disposent depuis la loi de 1947 du **statut de l'union** et bien que l'union ait une vocation subsidiaire, c'est-à-dire qu'elle doit normalement être chargée de fonctions périphériques au service des différentes SCOP mères, elle peut apparaître souvent comme une bonne possibilité. Cependant, il est aujourd'hui difficile pour une union de répondre aux conditions formelles de la loi de 1978, qui régit les coopératives de production. Cela concerne par exemple le paiement de la taxe professionnelle ou la répartition des voix en Assemblée générale.

Ainsi par exemple, si les filles font acquérir et détenir une partie des immobilisations qu'elles utilisent par l'Union, celle-ci peut être passible de la taxe professionnelle que chacune des SCOP ne supporterait pas si elle était elle-même propriétaire de ses actifs.

Ces questions devront faire l'objet d'un traitement réglementaire spécifique afin que ce statut d'union puisse être plus largement utilisé, et obtenir des résultats voisins de ceux des "ConSORZI" italiens que nous avons étudiés.

3.2.7. L'organisation du groupe de SCOP, telle que le permet la loi de 1992

La loi de 1992 organise assez clairement le groupe coopératif fondé sur l'existence de filiales SCOP. Mais la pratique démontre que les solutions adoptées ne sont guère satisfaisantes car, à côté d'ouvertures indiscutables, la loi de 1992 a introduit sans le vouloir explicitement des limitations qui se révèlent dommageables. Le groupe de SCOP peut exister en vertu de deux articles : l'article 25 de la loi de 1978, propre aux SCOP, et l'article 3 bis nouveau de la loi de 1947 applicable à l'ensemble des coopératives.

- **L'article 25 de la loi de 1978** permet à une SCOP mère de détenir pendant 10 ans, plus de 50% des voix dans la fille. Il prévoit une représentation collective des associés de la mère dans la fille en donnant à la mère autant de voix chez la fille qu'elle a d'associés salariés, mais elle limite cette possibilité pour tenir compte du principe posé dans l'article 1er de la loi de 1978 (les SCOP sont gérées par leurs associés salariés) en réduisant, s'il y a lieu, les voix de la mère chez la fille, au nombre des associés salariés de la fille. Ainsi donc, on constate que la mère peut détenir 50% des voix de la fille.

- **L'article 3 bis nouveau de la loi de 1947** introduit dans les systèmes coopératifs la possibilité de donner à des associés investisseurs des voix proportionnelles à leur capital. Mais pour respecter le principe de l'article 1er de la loi de 1978, le pourcentage des voix en Assemblée générale est limité à 35% s'il s'agit d'investisseurs classiques et jusqu'à 49% pour une coopérative-mère. Cependant, il est prévu que dans le cas spécifique des SCOP, si le capital d'une SCOP est détenu à plus de 50% par des associés non salariés, le régime de l'article 25 s'applique (plus de 50% du capital de la fille pendant 10 ans).

Par ailleurs, l'article 3 bis a permis d'ouvrir assez largement l'intervention d'associés extérieurs à voix proportionnelle puisque les conditions restrictives antérieures ont été supprimées, ce qui permet à une SCOP mère d'intervenir dans une SCOP fille dès la création, ce qui était impossible. À l'inverse, et pour redonner du pouvoir aux salariés intérieurs de l'entreprise, il a été prévu que les associés investisseurs ne puissent plus détenir au maximum qu'un tiers des sièges du Conseil d'administration.

Il faut noter enfin que cet article 3 bis qui limite le nombre de voix détenues par des associés extérieurs, ne permet plus, dès lors que la SCOP mère a 49%, de faire participer chez la fille d'autres associés extérieurs, par exemple des personnes physiques salariées et sociétaires de la mère en charge d'exercer le contrôle de la fille pour le compte de la mère. C'est une restriction importante. Il convient donc de s'interroger sur la pertinence de cette limite tout à fait stricte qui conduit dans la pratique à ce que, pour dépasser le stade des 49% et faire en sorte que la mère contrôle effectivement la fille, il faut que la mère ait, dans le personnel salarié de la fille, des salariés qui lui sont également rattachés de manière hiérarchique.

Ce système qui est certes employé comme cela sera expliqué ci-dessous, n'apparaît pas aujourd'hui très satisfaisant. Il conviendrait donc de voir si dans un certain nombre de cas, et pour permettre un véritable groupe coopératif, il n'y ait pas lieu, à côté des 49% détenus par la mère, que d'autres associés extérieurs puissent également détenir des participations.

3.2.8. Un exemple de groupe de coopératives de production depuis la loi de 1992 : Union Travaux

Depuis la loi de 1992 qui rend impossible ou en tout cas trop compliquée la participation de l'ensemble des sociétaires de l'une des filiales à la société d'ensemble, le schéma adopté par Union-Travaux est le suivant :

La SCOP Union-Travaux détient 49% du capital et des droits de vote dans chacune de ses sociétés-filiales. Quand elle procède à une reprise, elle détient pendant 10 ans, 85% du capital, puis après 10 ans, redescend à 49%. Un certain nombre de cadres multi-employeurs, en particulier des cadres dirigeants sont salariés également de la filiale et leur participation au capital entre dans le cadre des 51% de salariés internes.

L'un des administrateurs de la coopérative-fille est donc l'un de ces cadres à temps partagé mais avec la multiplication des filiales, ce schéma devient très compliqué. Par ailleurs, chaque administrateur, cadre de l'entreprise mère mais aussi de la filiale, prend des risques personnels. Il convient donc, comme nous l'avons déjà souligné, de clarifier ce cumul.

En pratique, pour assurer une liaison plus importante entre la mère et les filiales, et dépasser les simples rapports de capitaux, c'est la mère qui procède aux investissements immobiliers et matériels. Elle loue ensuite l'ensemble à ses différentes filiales. L'ensemble des sociétés a monté un groupement de trésorerie. Ainsi, à l'instar de ce qui se pratique dans le groupe de Mondragon, l'intégration des fonctions administratives, de trésorerie, et d'investissement font qu'en réalité la société mère contrôle bien tout l'ensemble.

Il faut noter le cas très instructif de l'existence dans le groupe d'une filiale non SCOP. Cette filiale a été achetée à un prix élevé et compte un petit nombre de salariés. Elle n'aurait pu être transformée en SCOP car, pour chacun des salariés, le montant à investir aurait été trop important.

De la même manière, il a été créé une S.A. non coopérative avec des partenaires extérieurs, dont les salariés sont sociétaires non salariés de la SCOP qui a initié la filiale.

Pour les coopératives de production, les conclusions sont :

1. La loi de 1992 n'a pas clairement amélioré la situation en ne permettant pas que la SCOP mère puisse détenir directement ou indirectement la majorité des voix dans la SCOP fille sans que celle-ci perde son statut.
2. Il serait souhaitable que puisse être mis en place un groupement d'employeurs qui, sous une forme coopérative, permette de résoudre les problèmes que posent aujourd'hui, pour le fonctionnement des groupes, l'existence de cadres dirigeants multi-employeurs.
3. Enfin, puisque le statut d'Union de SCOP est peu employé, il faut procéder aux ajustements nécessaires en matière fiscale et d'attribution des voix en Assemblée générale .

3.3. L'évolution dans les mutuelles d'assurances

Dans les textes législatifs ou réglementaires concernant les mutuelles, rien n'interdit la constitution de filiales. Celles-ci sont d'autant plus importantes que les activités doivent juridiquement être séparées.

3.3.1. La création de filiales par les mutuelles du GEMA

Les mutuelles du GEMA ont été amenées, les unes et les autres, à créer des filiales pour pouvoir accueillir et fournir des services très proches de ceux de la mutuelle à des populations qui, statutairement, ne pouvaient pas être accueillies par celles-ci. Filia-MAIF en est le meilleur exemple pour des assurés non-enseignants ou ayants-droit. Mais les mutuelles du GEMA ont été également

amenées, selon un schéma désormais classique, à constituer des filiales pour des activités spécifiques. Dans les derniers jours de l'année 1999, la majorité de ces mutuelles a annoncé la création d'une nouvelle filiale commune, une société de courtage, destinée à offrir des produits d'assurance aux constructeurs automobiles qui les distribueront sous leur propre label.

Comme la phase de démarrage nécessitera une forte capitalisation, les mutualistes ont décidé de se grouper au sein d'une structure qui les affranchit des statuts des mutuelles. À court terme, elles créeront même une nouvelle compagnie d'assurance dédiée à cette activité.

3.3.2. Le groupe MAAF et le transfert partiel d'activités

La MAAF a créé une filiale société anonyme à laquelle elle a apporté la totalité du portefeuille d'assurance-dommage de sa clientèle traditionnelle. Elle a cependant conservé en son sein son activité traditionnelle d'assurance pour les artisans et en particulier, pour les artisans, du bâtiment. Cette société filiale a été constituée sous forme de société anonyme avec les Banques Populaires qui en détiennent la moitié du capital. Elle commercialise les produits de ses deux maisons-mères. Dans ce schéma, le sociétaire de la MAAF est en fait assuré par une société anonyme. Sous le nom de MAAF-SANTÉ elle contrôle également une mutuelle de prévoyance.

Enfin, à la fin de l'année 1999, la MAAF et les Mutuelles du Mans qui ont le même Président directeur général, ont annoncé la création d'une nouvelle société en charge de la réassurance, de la gestion des sinistres et de l'informatique.

Pour cette nouvelle société, les deux partenaires dans le dessein de conserver une philosophie d'Économie Sociale ont choisi le statut de SRM (société de réassurance mutuelle), dans laquelle les adhérents sont égaux. La création d'une UES avait été envisagée, mais l'UES est apparue trop lourde et provoquant une quasi-fusion. Le fait cependant que l'idée ait été avancée montre l'intérêt de réfléchir à une meilleure utilisation de ce dernier statut.

La création de cette société de réassurance conduit inéluctablement à une harmonisation des règles de traitement des sinistres, de leur tarification, et plus généralement des orientations stratégiques. Elle apparaît comme le premier pas vers la constitution d'un véritable groupe d'assurances mutuelles, non fondé sur des liens capitalistiques, ce qui eut été impossible compte tenu du statut juridique des Mutuelles du Mans.

3.3.3. La constitution du groupe MACIF et le choix de la régionalisation

La MACIF a eu une vision du groupe un peu différente des autres mutuelles d'assurance puisqu'elle a choisi diverses formules juridiques, sans a priori autres que la recherche de l'efficacité dans l'activité concernée. C'est ainsi que pour l'activité assurance-dommages, la MACIF a créé des régions assez autonomes. Au sein de chaque région retenue - il y en a 8 -, existent des Conseils d'administration qui exercent une large partie des prérogatives légales. C'est à ce niveau qu'ont lieu les élections des représentants des sociétaires au Conseil d'administration de la Mutuelle. Les régions MACIF ont acquis une certaine liberté tarifaire. Les ratios de sinistralité sont établis à leur niveau pour mieux responsabiliser les sociétaires.

Par ailleurs, les partenariats, par exemple dans le domaine de la santé, sont noués au niveau des régions. Cette régionalisation dans l'assurance-dommages n'a pas son équivalent dans d'autres domaines tels que l'activité d'investissement avec MACIF-Participations ou les produits financiers avec MACIF-Gestion.

La MACIF adopte par ailleurs un système dans lequel les "filiales" SMACIF (mutuelle de prévoyance) et MUTAVIE (S.A.) auront des administrateurs communs, ou dans le cas de MUTAVIE, des membres de Conseil de Surveillance, eux-mêmes administrateurs de la MACIF.

Enfin, pour la prévoyance collective, elle a créé une UES qui rassemble la MACIF, MUTAVIE, la SMACIF et les quatre autres mutuelles complémentaires de santé associées en pool. Cette UES propose en particulier un FCP "socialement responsable".

3.3.4. L'expérience GMF/AZUR et la construction de l'assurance mutuelle européenne avec la SMAP (Belgique)

3.3.4.1. Le rapprochement AZUR/GMF

Il a donné lieu à création d'une entité nouvelle AZUR/GMF Mutuelles Assurances Associés. Cette mutuelle nouvelle a pour fonction d'assurer la trésorerie de l'ensemble et les décisions stratégiques pour les deux entreprises "mères". Pour ce faire, son Conseil d'administration est l'addition des Conseils d'administration de GMF et d'AZUR moins les doubles emplois, selon un schéma qui ressemble, de ce point de vue, à la structure MCC de Mondragon.

L'indissolubilité introduite dans la construction de l'ensemble est la meilleure défense possible contre la démutualisation, les prédateurs ou la volonté de récupération des apports.

Le schéma adopté repose sur trois principes :

1. primauté des mutuelles,
2. parité,
3. indissolubilité sauf consentement mutuel.

Chaque mutuelle GMF et AZUR ont apporté à AGMF 48% des ressources dont celle-ci avait besoin pour doter à hauteur de 51% GMF Assurance S.A. et AZUR Assurance S.A.. AGMF détient donc la majorité dans chacune des S.A.. Par contre, les mutuelles de base n'ont que 48% de AGMF, les 4% restants étant apportés par la Sauvegarde, elle-même filiale à parité des deux S.A..

Pour pouvoir faire ce montage, AZUR a souscrit des titres participatifs émis par GMF afin que celle-ci puisse apporter sa quote-part à la constitution de AGMF.

3.3.4.2. La construction de l'Assurance Mutuelle Européenne

AZUR/GMF est à l'origine d'un groupe coopératif européen dénommé Assurance Mutuelle Européenne, coopérative de droit belge, détenue conjointement par AGMF et les différentes caisses qui constituent la SMAP (société mutuelle d'assurance belge). Conséquence de cette répartition, le Conseil d'administration est paritaire. De même, le comité consortial qui est l'outil de direction est constitué de deux personnes issues de AGMF et de deux autres personnes issues du groupe SMAP.

Cette coopérative donnera naissance à des filiales au sein desquelles seront exercés des métiers stratégiques tels que la réassurance ou l'assistance, ainsi que l'assurance-santé ou le développement à l'étranger. Les futures implantations seront des filiales de AME.

Dans ce schéma d'organisation on constate d'une part que deux mutuelles ont trouvé dans le statut coopératif les moyens de créer une structure commune, mais d'autre part, cette structure commune donne naissance à son tour à des filiales S.A..

L'explication est la suivante : la constitution d'AME sous forme de coopérative est possible puisqu'il y a stricte parité des apporteurs sans appel à l'extérieur et surtout sans volonté de domination de l'un des partenaires sur l'autre.

Par contre, pour le développement des activités, le choix de la filiale non coopérative s'explique par la volonté d'AME de garder le contrôle d'une activité pour laquelle un apport de capital extérieur pourra être nécessaire. On retrouve ici le lien entre groupe, filiale et apport de capital.

3.3.5. La création du Groupe AXA

La création du groupe AXA repose sur des bases assez simples. Le point de départ est bien une structure mutuelle devenue union de mutuelles : les Mutuelles Unies.

À partir de la mutuelle, le groupe s'est constitué peu à peu par création de sociétés filiales au sein desquelles la mutuelle conservait des positions de contrôle.

C'est ainsi qu'elle a procédé au démarrage de son développement lors de l'acquisition du groupe Drouot.

Ce mode de développement repose cependant sur trois conditions essentielles :

1. la nécessaire rentabilité des investissements réalisés dans les filiales, pour permettre d'y intéresser des partenaires non mutualistes ;
2. l'acceptation par les partenaires d'une stratégie à long terme privilégiant la puissance ou les parts de marché plutôt que des plus-values assez aléatoires ;
3. la conservation au sein du groupe du maximum de ressources pour limiter autant que possible le recours à des capitaux extérieurs.

Pour des investisseurs qui peuvent éventuellement être intéressés, ce type de filiale est à l'abri, - c'est l'un de ses buts- de toute OPA. La sortie n'est pas assurée par ce biais, ce qui n'empêche pas un beau parcours boursier car il y a des mouvements incessants sur le capital. Cette expérience d'AXA menée dans un état d'esprit qui n'est pas celui des entreprises d'Économie Sociale, montre cependant que le statut mutualiste n'est pas en soi, un obstacle au développement d'une stratégie de croissance externe, dès lors que l'on accepte que celle-ci se fasse sous forme de S.A. filiales.

3.3.6. Autres expériences

3.3.6.1. La Mondiale

Cette mutuelle d'assurance avec intermédiaire, membre de la ROAM, a choisi elle aussi la voie d'un développement par filialisation. Les dirigeants de cette société expliquent que jamais leur statut n'a été une gêne dans la mesure où la société réalisait des résultats positifs. Ils soulignent l'intérêt de conserver au sein de l'entreprise le maximum de résultats. Ils ne voient dans la filiale qu'un outil technique éventuellement nécessaire pour diverses activités, ou pour profiter d'opportunités de développement.

À l'époque du concept de création de valeur pour l'actionnaire, on peut cependant s'interroger sur les conflits d'intérêt qui peuvent naître entre des partenaires financiers non mutualistes qui ont besoin de dégager une rentabilité extériorisable, et la mutuelle qui, à l'inverse, n'a aucun intérêt à distribuer, ni même à faire des profits importants.

C'est d'ailleurs cette volonté de conserver la majeure partie des résultats qui a conduit La Mondiale, première mutuelle à émettre des titres participatifs, à ne pas renouveler cette opération. La mutuelle considère aujourd'hui qu'elle a les moyens directs ou indirects, via l'endettement, pour faire face à des rachats importants, ou à ses besoins de financement à long terme. C'est pourquoi elle insiste sur la nécessité de se livrer à la notation pour assurer le maximum de transparence dans les comptes. Cette notation est nécessaire pour bénéficier sur des financements à moyen ou long terme, des meilleures conditions. Dans les conditions actuelles du marché, le recours à des capitaux propres classiques revient beaucoup plus cher.

3.3.6.2. GROUPAMA

Ce groupe s'est constitué initialement à travers la réassurance des AMA. Il bénéficie de dispositions législatives spécifiques qui lui réservent, grâce à une réassurance obligatoire, la possibilité de constituer une structure liant étroitement ses différentes caisses, tant locales que régionales, assurant ainsi la cohésion du groupe. GROUPAMA a délibérément choisi la solution consistant à exploiter ses fonds dans la structure mutualiste, alors même que la tentation de la démutualisation était forte il y a 7 ou 8 ans. Le groupe était alors dans la situation particulièrement intéressante d'une société qui avait accumulé des capitaux considérables (puisque les fonds propres de GROUPAMA représentaient près de 26 milliards à fin 1990) et qui s'interrogeait sur son avenir.

Ces 26 milliards qui pouvaient être un motif de démutualisation, se sont révélés en définitive être un élément de renforcement du statu quo ; pourquoi ? En pratique, GROUPAMA a mesuré les avantages d'une transformation en société anonyme avec la possibilité d'émettre des actions, mais avec la loi actuelle, elle perdait le bénéfice de ses fonds propres, en tous cas dans son activité d'assurance. En effet, il fallait les attribuer à une autre mutuelle ayant le même objet et donc, probablement, le grand frère, le Crédit Agricole, aurait tout de suite trouvé une utilisation à ces fonds propres. En définitive GROUPAMA, après un long débat, a décidé non seulement de garder son statut de mutuelle, mais de mutualiser la seule société anonyme existant dans son système : la S.A.M.D.A..

GROUPAMA n'a pas, pour autant renoncé à utiliser par voie de holding et de filialisations, toutes les possibilités offertes par le marché financier. C'est ainsi qu'il a pu prendre le contrôle du GAN.

Pour les mutuelles d'assurance, malgré leurs différences de conception, les éléments suivants sont à retenir :

1. Les mutuelles d'assurances ne semblent pas avoir de problèmes de capitaux propres pour les besoins de leur exploitation. Le recours à l'endettement est suffisant si l'on prend les moyens d'en réduire le coût.
2. Les besoins de capitaux extérieurs pour le développement de leurs activités, ou pour la diversification des clientèles, les a conduit majoritairement au choix de construire des filiales sous forme de sociétés de capitaux.
3. Mais cette évolution ne semble pas inéluctable. Là encore, il semble qu'une amélioration du statut d'Union d'Economie Sociale permettrait de répondre à certains besoins.
4. Les besoins croissants en termes de réassurance provoquent des regroupements qui peuvent donner naissance à de véritables groupes.

3.4. La construction de groupes dans la mutualité de prévoyance-santé dite mutualité 45

Dans le monde mutualiste, les propositions sont nécessairement différentes de celles des coopératives, car il n'y a pas de capital. La création de filiales pour effectuer des métiers qui peuvent ou doivent l'être sous forme mutualiste n'est pas la bonne solution, il faut aller plus loin pour trouver

une solution dans le respect de la forme juridique mutualiste. Faute de pouvoir nouer des liens capitalistiques, un groupe mutualiste se constitue par des liaisons économiques fortes. Dans l'assurance, cela passe par la réassurance et la caution d'une part, par la constitution des Conseils d'administration d'autre part.

3.4.1. L'utilisation importante de formules de solidarité. L'Union de Mutuelles, la réassurance, les fonds de garantie

En France et dans la plupart des pays qui en reconnaissent l'existence, les mutuelles sont autorisées à constituer des Unions de Mutuelles dans lesquelles, théoriquement, le pouvoir circule du bas vers le haut. Ces Unions ne sont théoriquement que des mises en commun telles qu'on le voit dans la multiplication des Unions de gestion. Dans les faits, et compte tenu des fonctions qu'elles remplissent, ces Unions deviennent le ciment d'un véritable groupe.

Le développement de la réassurance a été un puissant moteur de structuration. Le réassureur est en effet l'organisme qui peut être amené à prendre la plus grande part de risques. Ainsi, par exemple, dans les mutuelles santé-prévoyance, les groupes se sont constitués à partir de mutuelles de base se réassurant au premier franc. C'est le réassureur qui fixe la totalité de l'ensemble des règles de fonctionnement. C'est d'ailleurs lui qui assure également la gestion.

Au-delà de la réassurance pour laquelle la forme mutualiste a été privilégiée, les mutuelles ont également choisi cette solution de l'Union pour la gestion de certaines activités pour lesquelles ils souhaitaient assurer l'autonomie de la gestion dans le respect de l'esprit mutualiste.

C'est ainsi que les centres d'optique ou les pharmacies constituent souvent des Unions de Mutuelles autonomes. Il en est de même pour les hôpitaux et cliniques dont la propriété et la gestion sont souvent assurées par des Unions Mutualistes.

Ce statut d'Union Mutualiste a cependant un inconvénient, il est adapté à une activité d'exploitation, non à une activité de contrôle. C'est pourquoi le Mouvement, dans le cadre de la réforme du Code qui va accompagner la transposition en droit français des directives assurances a proposé une nouvelle structure juridique qui sera détaillée dans la deuxième partie de cette étude.

Enfin, les Caisses Autonomes, le Code de la Mutualité a prévu que les mutuelles les conserveraient en leur sein. Dans ce cas, le statut juridique est imposé. L'apport de fonds propres éventuellement nécessaire pour obtenir le ratio de solvabilité est alors obtenu grâce à l'émission de titres participatifs souscrits par la ou les mutuelles-mères.

Pour renforcer les liens, les sociétés peuvent également constituer entre elles un fonds de garantie commun et s'accorder des conditions mutuelles favorables.

3.4.2. La filiale pour trouver des capitaux ou pour contrôler

La Mutualité 45 n'hésite pas à employer le statut de société anonyme non coopérative si elle en a besoin pour des activités spécifiques. C'est le cas dans la banque avec la BFM du fait du partenariat de la Mutualité Fonction Publique avec la Société Générale ou avec la Banque Française. C'est le cas dans les activités financières.

Le recours au statut de société anonyme paraît en effet nécessaire dans ces mutuelles où les apports de capitaux sont importants afin que le pouvoir puisse être conservé par les apporteurs.

Dans ces activités, le recours au statut coopératif, seule alternative possible du fait de la nécessité de détenir des fonds propres, n'a guère de sens puisque ne résoudrait pas cette question du pouvoir.

Pour les mutuelles de prévoyance, les conclusions peuvent être les suivantes :

1. Sans aucun lien de capital, on constate que les stratégies des différents partenaires peuvent néanmoins être totalement interdépendantes.
2. L'exercice du contrôle ne repose pas sur des liens en capital, mais sur des relations librement mises en oeuvre.
3. La création de sociétés anonymes filiales résulte plus, semble-t-il, d'une absence de réflexion, ou de facilités d'accès à d'autres formules que d'une nécessité.
4. La formule de l'Union semble ne pas créer de problèmes. Dans certains cas, avec la prochaine réforme du Code de la Mutualité, il faudra sans doute privilégier l'UES.

3.5. L'évolution dans le secteur associatif. La question spécifique du groupe "associatif"

3.5.1. L'absence de cadre juridique

Il n'y a pas réellement de groupes associatifs, mais plusieurs réalités économiques fondées sur des relations juridiques très différentes.

Par exemple, la loi de 1966 sur les sociétés ne s'applique pas aux associations, sauf pour ce qui concerne la détention d'actions. Par contre, les règles de droit du travail, du droit de la concurrence ou du droit du commerce, s'appliquent totalement. Ces règles sont en effet indépendantes du statut juridique qui dépend de leur nature.

Les règles concernant le traitement des entreprises en difficultés s'appliquent aussi bien aux associations, aux groupes qu'elles constituent, et aux sociétés, mais les tribunaux compétents ne sont pas les mêmes.

La constitution d'un "groupe associatif" ne veut actuellement juridiquement rien dire, mais peut être une réalité économique reconnue comme telle par les tribunaux en cas de difficultés.

La question est donc de savoir si on peut transposer certaines dispositions de la loi de 1966 sur les sociétés pour permettre une plus grande transparence et sans doute une égalité de traitement qui ne soit pas uniquement sur le plan fiscal.

Si tel devait être le cas, cela conduirait nécessairement à une "commercialisation" croissante. Il est donc impératif de prévoir comment peut exister un "groupe associatif" **non fondé sur des rapports patrimoniaux.**

Il est évident que lorsqu'une association détient des participations qui procurent des remontées de dividendes, la nature de l'activité de l'association devient plus complexe. Cela est accentué si par exemple, une cession de participation permet à l'association de dégager des plus-values de cession dont l'existence n'a rien à voir avec l'activité associative.

À l'inverse, que devient le but associatif lorsque celle-ci doit faire face aux pertes d'une filiale S.A. ou S.A.R.L. ? Ou bien lorsque les animateurs de l'association deviennent eux-mêmes actionnaires de la filiale ? Enfin, quelle crédibilité peut-on accorder si l'on est un partenaire financier dans une filiale, à un actionnaire majoritaire dont le fonctionnement n'obéit pas aux règles du droit commercial ?

Les principaux obstacles en ce domaine sont l'absence de capital de l'association, l'inexistence de mandataires sociaux, et l'extrême fragilité des organes dirigeants qui n'ont aucun engagement salarié ou patrimonial dans le fonctionnement de l'association et peuvent être modifiés à tout instant

3.5.2. La filialisation, conséquence de la fiscalité

Avant que cette possibilité soit remise en cause par la dernière circulaire fiscale du 15 septembre 1998, le secteur associatif avait, au cours des dernières années, résolu la question du groupe quand elle se posait pour des activités soumises à la fiscalité de droit commun, par le choix de la filialisation pure et simple, l'association-mère créait une filiale société anonyme non coopérative. Les associations qui ont voulu diversifier leurs activités ont choisi cette voie dès lors que cette activité annexe réalisait un chiffre d'affaires supérieur à celui de la mère, rendant impossible la sectorisation.

Dans ce cas là, qui transforme l'association en entreprise classique dotée de filiales, l'association joue le rôle de holding ce qui apparaît totalement contraire à l'esprit de la loi de 1901. La situation de l'association-mère devenait dès lors ambiguë.

À la différence des coopératives qui justifient la création de sociétés anonymes filiales et la remontée à leur niveau des résultats par le fait qu'il s'agit d'activités au service de l'objet de la coopérative qui est d'améliorer la situation des coopérateurs, les associations n'ont pas cette finalité. Elles agissent de manière "gratuite" au service de leurs adhérents, mais n'ont pas vocation à faire du profit. Des filiales lucratives les font généralement sortir de leur objet social non lucratif.

Selon les cas, l'association-mère conservait son statut fiscal dérogatoire si elle conservait une activité propre justifiant une défiscalisation, ou au contraire, perdant cette défiscalisation si elle n'était plus porteuse que de parts sociales de la filiale, ou si l'activité de celle-ci devenait dominante. Dans quelques cas, les associations ont donné naissance à une EURL, ce qui ne change pas la situation en regard de la fiscalité.

La circulaire du 15 septembre 1998 et celle du 19 février 1999 ont quelque peu éclairci la question en précisant qu'en effet, la détention par une association d'une filiale S.A. pouvait ne pas entraîner défiscalisation de l'ensemble si l'association se contentait d'un rôle de partenariat financier et recevait uniquement des dividendes, lesquels étaient, et uniquement eux, l'objet d'une fiscalisation. Ce qui est important à noter, c'est que, par ces circulaires, il n'y aura plus, comme cela avait lieu, certes abusivement, de requalification sur la plan fiscal de l'association-mère dès lors qu'elle se contentera de détenir des parts sociales dans une société anonyme-fille. Par contre, la circulaire précise les cas dans lesquels une implication plus forte de l'association engendre une fiscalisation. Elle permettra, semble-t-il, de faire cohabiter une association défiscalisée et une filiale de droit commun dès lors que les activités, les populations et les modes de commercialisation seront bien distincts.

Faute pour le moment d'autres solutions, les associations vont donc utiliser cette nouvelle possibilité de créer de véritables groupes en utilisant la formule de la filiale. Selon les cas, l'association demeurera exonérée ou bien l'ensemble sera clairement fiscalisé. Ceci pose tout de même des problèmes car la constitution de filiales S.A. conduit en réalité un transfert du pouvoir vers les seules personnes qui vont assurer la représentation de l'association au sein de la filiale. Il est rare de voir s'instaurer un système de "reporting" régulier.

Le fait de détenir des actions dans des S.A. conduit par ailleurs à des logiques de profit car dans une S.A., les partenaires autres que l'association sont le plus souvent dans cette logique, ce qui risque de dénaturer l'action de l'association. Si tel était le cas, cela poserait des problèmes à toutes les associations dont le patrimoine ou une partie de l'activité provient de fonds publics. Les autorités politiques peuvent difficilement admettre que leur participation financière soit à l'origine de la distribution de profits. Le principal exemple de ce type est V.V.F., association de tourisme social qui a créé une filiale en commun avec la Caisse des Dépôts, l'association ne détenant que 50% de la dite

filiale. Il est bien clair que la Caisse des Dépôts, en faisant cette opération, n'entend pas faire en sorte que la filiale se comporte comme une simple entreprise sans but lucratif, mais elle entend bien obtenir de cette association un minimum de rendement, ce qui peut poser des problèmes lourds ainsi qu'on le verra ci dessous.

3.5.3. La filialisation pour la recherche de fonds propres

Celle-ci a obligé certaines associations à constituer avec des partenaires financiers, des structures communes regroupant la totalité de leurs activités et de leur patrimoine. Mais ces montages sont risqués.

3.5.3.1. - L'exemple de V.V.F. avec la Caisse des Dépôts

L'expérience de V.V.F. montre que les montages à réaliser sont toujours délicats et peuvent conduire à de grandes difficultés stratégiques. L'association V.V.F. dont une partie du patrimoine appartenait, soit à des collectivités locales, soit surtout à la Caisse des Dépôts, a constitué une société à parts égales entre la Caisse des Dépôts et l'association dénommée V.V.F. Patrimoine qui a reçu la totalité du patrimoine et de la marque V.V.F., de manière à ce que dans le montage il y ait équilibre entre les apports de la Caisse des Dépôts d'un côté, et de l'association V.V.F. de l'autre. Cette société V.V.F. Patrimoine a confié à une troisième société V.V.F. Vacances, la gestion des équipements de tourisme. Les capitaux qui ont été investis par la Caisse des Dépôts initialement dans V.V.F. se trouvent donc relativement protégés par le fait que la Caisse des Dépôts détient 50% d'une société dans laquelle se trouve la totalité du patrimoine, et la marque.

À l'avenir, cette structure peut être ouverte à d'autres partenaires autant qu'il sera nécessaire. C'est d'ailleurs pour cela que le montage actuel pose des problèmes pour maintenir V.V.F. au sein du tourisme social car les pouvoirs publics craignent que l'évolution actuelle ne perdure pas. Dans l'immédiat, la Caisse des Dépôts ne demande aucune rémunération de son apport, mais à l'avenir, la société V.V.F. Patrimoine peut être tentée, soit d'ouvrir le capital de la société gestionnaire, soit même pour elle-même, d'ouvrir son propre capital afin de trouver de nouveaux capitaux. Si telle devait être l'évolution, il est bien clair que ce serait un bouleversement considérable pour le tourisme associatif puisque que l'organisation qui en constitue aujourd'hui l'élément le plus connu ne pourrait plus, dès lors, bénéficier de l'agrément "Village de Vacances", c'est-à-dire du bénéfice, d'une part de subventions publiques, et d'autre part devra recevoir des bons vacances, ce qui priverait cette structure d'une partie de la clientèle. L'association VVF qui continue à avoir une activité autonome grâce à son organisation par collèges est attentive afin que cette situation ne survienne pas.

3.5.3.2. - Dans le secteur de l'insertion

Le groupe d'insertion IDEES 21 a adopté une structure voisine puisque aujourd'hui, l'association de base a donné naissance à une S.A.R.L. et que ses différentes structures liées sont elles-mêmes des structures de droit commun au capital desquelles entrent régulièrement de nouveaux partenaires aux côtés du promoteur. Le seul moyen de pouvoir trouver des capitaux dans le secteur de l'insertion qui est un secteur difficile, pour lequel la rentabilité est faible, est de les abriter dans une structure capitaliste, fut-elle peu rentable, plutôt que dans une structure associative qui révèle trop de fragilité.

Le groupe ENVIE qui s'est développé à l'initiative du groupe de distribution d'électroménager DARTY pour assurer le recyclage et la vente de matériel d'occasion, a opté pour une structure assez différente puisqu'elle combine à la fois des S.A.R.L. et des associations. Mais, chaque fois qu'il a fallu solliciter des partenaires locaux ou même la société de tête ENVIE Développement, se sont constituées des S.A.R.L. de manière à pouvoir y faire rentrer des capitaux extérieurs qui, en tout cas dans le secteur associatif, ne souhaitaient pas être associés de trop près avec des structures dont la pérennité de gestion est loin d'être assurée.

Lorsque la solution de la filiale n'était pas liée à la fiscalité ni à la recherche des fonds propres, d'autres solutions ont été recherchées comme les Unions d'Associations ou les UES.

3.5.4. Le recours aux Unions d'Associations

L'Union d'Associations résulte d'un pacte par lequel deux ou plusieurs associations mettent en commun certains moyens. Aucun lien capitaliste n'existe. L'Union est une association de personnes morales associatives, elle a toutes les formes et toutes les limites du statut associatif, pas de liens économiques, pas de mandataires sociaux, absence de capital. Elle n'apporte donc aucune innovation dans le cadre de notre recherche, sauf si, à travers les statuts de l'Union, les partenaires se mettaient d'accord pour, de fait, diminuer la part de gestion démocratique.

L'évolution des Associations appelle les remarques suivantes :

1. Il y a une grande différence de problèmes posés selon que les associations sont ou non fiscalisées. Mais les règles applicables en la matière sont désormais clarifiées.
2. Il n'apparaît pas souhaitable de bouleverser la loi de 1901 pour créer un statut juridique du groupe associatif, la solution doit être recherchée dans le choix d'autres formules juridiques.
3. La constitution de "groupes" pour des associations non fiscalisées passe uniquement désormais par la solution de l'UES.
4. Les associations qui exercent des activités de nature commerciale vont être de plus en plus mal à l'aise dans un statut qui n'a pas été prévu pour entreprendre, c'est pourquoi la question de la transformation d'association en coopérative est désormais posée. C'est en effet la seule solution qui permet de régler de manière satisfaisante le sort des réserves impartageables. Toute autre transformation créerait de fait un changement de nature fondamental par rapport au passé.

3.6. L'expérience des UES (Union d'Économie Sociale)

3.6.1. Les UES - Présentation générale

L'UES est une coopérative de personnes morales à statut d'économie sociale, régie par le statut général de la coopération, loi de 1947. Par exception au statut coopératif, les droits de vote peuvent être pluraux, fondés sur le volume d'affaires réalisé avec l'UES ou sur le nombre d'adhérents des entités constitutives, sans tenir compte de la part de capital détenue. Elle peut regrouper des entreprises à statut très divers, contrairement aux autres Unions qui ne concernent que des entreprises régies par des statuts identiques (Union de SCOP, Union de Mutuelles, etc.). Il faut noter que, aux yeux de l'administration fiscale, l'UES a un statut hybride.

Elle est **coopérative** car les réserves constituées sont impartageables, la rémunération du capital est limitée, elles peuvent émettre des titres participatifs. De plus, seuls peuvent être membres à hauteur des 2/3 des droits de vote, des structures d'économie sociale.

Mais elle est également **société commerciale** dotée d'un capital social, soumise la plupart du temps à une fiscalité de droit commun, dirigée par des mandataires sociaux.

Cette formule ne répond cependant pas à une question souvent posée qui est celle de l'exercice d'un contrôle au sens capitaliste du terme. Juridiquement l'UES n'est pas contrôlée par ses membres en fonction du capital détenu. Par ailleurs, et comme les coopératives, elle ne rend pas possible pour des investisseurs la réalisation de plus-values financières.

L'UES trouve sa pleine utilité lorsqu'elle est constituée pour mettre en commun des moyens afin de mieux produire les biens et services, objets sociaux des entités constituantes. L'existence d'une ristourne ou d'un trop perçu restituable éclaire bien la nature a-capitaliste de l'UES.

Compte tenu de son mode de constitution, l'UES est "juridiquement" une filiale et non une "société-mère". Mais un éventuel transfert de tous les actifs ou de toutes les fonctions économiques peut en faire, économiquement, un centre de décision. L'UES est donc bien adaptée à notre recherche car elle conserve aux organisations constituantes leur droit de décision.

3.6.2. La Mutualité Française et les UES

La Mutualité Française a utilisé, dans certaines de ses composantes, les Unions d'Économie Sociale. C'est ainsi que l'Union Mutualiste de Drôme-Ardèche pour ses activités de tourisme a systématiquement filialisé ses activités sous forme d'Union d'Économie Sociale. Aujourd'hui, une expérience est en cours au sein de la Mutualité Française pour rassembler l'ensemble du patrimoine des installations de tourisme dans une UES qui aurait la charge de la gestion et de la commercialisation de ces installations.

Il semble, mais cela reste à démontrer, que l'on trouve dans la création de ces UES la même logique que celle des Consorzi italien, c'est-à-dire que l'on confie pleinement et entièrement des activités exécutées auparavant par l'Union Mutualiste à une structure nouvelle dont on cherche d'une part à conserver le contrôle, mais d'autre part, à lui donner les moyens d'une autonomie très large dans le respect d'une idéologie de nature coopérative. Plus généralement, la construction d'UES pourrait être envisagée pour assurer, dans le cadre de l'application des directives européennes sur l'assurance par la mutualité, une séparation entre activités de mutuelle complémentaire et oeuvres sociales "ouvertes".

3.6.3. La CAMIF

On retrouve à la CAMIF, coopérative dont les seuls sociétaires sont par ailleurs des sociétaires de la MAIF, les mêmes mécanismes que ceux du groupe Mondragon pour l'apport en capitaux. On constate que lorsque celle-ci a des besoins de financement de très long terme, voir de capital, elle peut s'appuyer sur les ressources financières de la société sœur qui est la MAIF ou d'une autre sœur qui appartient au même milieu philosophique qui est la MGEN, celles-ci utilisent leur capacité de placements financiers pour épauler la CAMIF. Par ailleurs, pour développer son activité et ouvrir son catalogue à de nouveaux apporteurs, elle a constitué avec les mutuelles auxquelles adhèrent ces utilisateurs nouveaux des Unions d'Économie Sociale dont la CAMIF détient la majorité des droits de vote du fait de l'introduction dans les statuts du vote en fonction du nombre d'adhérents, et la très grosse majorité du capital.

La différence entre la logique de Mondragon et la logique de la CAMIF, est qu'en effet, la création de l'Union d'Économie Sociale, si elle crée un lien de pouvoir entre les différents partenaires, obéit tout de même à une logique coopérative, c'est-à-dire une logique dans laquelle les réserves demeurent des réserves impartageables, c'est-à-dire des biens de mainmorte appropriés par la coopérative elle-même. La CAMIF estime qu'à travers des UES elle a trouvé une solution économiquement et éthiquement satisfaisante.

On peut tirer de l'expérience des UES les conclusions suivantes :

1. Ce statut est encore trop mal connu pour que l'on puisse en tirer des conclusions définitives.
2. Son utilisation devrait être plus large qu'actuellement car ses caractéristiques répondent à beaucoup de besoins d'abriter des activités commerciales dans un statut "not for profit".

L'absence de structures de représentation des UES rend difficile un travail de modifications législatives. N'appartenant à aucune famille particulière de la coopération, les UES ont besoin d'avoir un outil fédératif et d'être ainsi reconnues comme des coopératives à part entière.

CONCLUSION

L'exposé des méthodes actuellement utilisées pour constituer des groupes d'Économie Sociale soulève plusieurs questions essentielles.

1. La constitution d'un groupe peut-elle reposer sur des montages juridiques non capitalistes dès lors que les liens économiques sont suffisants pour créer une forte interdépendance ?
2. Jusqu'à quel point une société d'Économie Sociale peut-elle exercer le contrôle d'une filiale elle-même demeurant sous statut d'Économie Sociale (51%, la minorité de blocage ?) ?
3. L'avenir des entreprises coopératives ou mutualistes les plus importantes n'est-il pas de devenir des détenteurs de pouvoirs de contrôle sur des structures qui, selon les circonstances ou les besoins, utiliseraient ou non le statut de société de capital.
4. N'est-il pas dans ce cas, souhaitable de différencier les "filiales" stratégiques, celles qui constituent le coeur de métier et dépouilleraient la mère de tout pouvoir, et celles qui apparaissent soit comme des outils pour le métier principal, soit comme source de revenus supplémentaires ?
5. Les entreprises de l'économie sociale souffrent d'un très lourd handicap pour constituer des groupes par croissance externe : l'impossibilité de procéder à des OPE et d'obligation de paiement des actions acquises en liquidité. Doit-on pour ce faire changer les règles applicables au capital des coopératives ?
6. Lorsque le groupe est issu d'un processus descendant non capitaliste, comment assurer la représentation de la "mère" dans la fille ?
7. Quand le groupe est issu d'un processus ascendant non capitaliste, la question est inversée, mais, en définitive, identique. Elle trouve peut-être sa solution dans les règles prévues pour les Unions puisque c'est en général sous cette forme que l'unité centrale du groupe se constitue.
8. Dans le monde associatif, la clarification des questions de fiscalité ouvre la voie à des solutions nouvelles qui peuvent conduire à de nouveaux textes législatifs, en particulier pour changer de statut pour constituer des UES, participer au capital de coopératives, accéder à la publicité, etc.
9. Les coopératives, les mutuelles et les associations soumises aux impôts commerciaux peuvent-elles facilement collaborer ? Doit-on modifier le statut de l'UES ? Quelle place y faire aux entreprises sous statut classique ?

DEUXIEME PARTIE - LES PROPOSITIONS

LES STRUCTURES POSSIBLES POUR LA CONSTITUTION DE GROUPES D'ECONOMIE SOCIALE

Nous retiendrons ici comme pistes privilégiées, l'organisation de groupes sur des bases non patrimoniales, ou faisant usage d'outils de l'Économie Sociale. Il va de soi que la constitution de groupes fondés sur des liens patrimoniaux peut donner lieu à constitution de groupes d'Économie Sociale. Mais, cette solution n'est guère novatrice et n'entre donc pas véritablement dans notre champ d'analyse, nous seront cependant amenés à en parler puisque certaines familles estiment aujourd'hui que cette solution est la seule envisageable pour eux.

1. DANS LE SECTEUR COOPERATIF. DEVELOPPER L'INTERCOOPERATION PAR LES UNIONS ET LES MOYENS D'INTERVENTION DES COOPERATIVES DANS LEURS FILIALES

La question de la constitution de groupes au sein de l'Économie Sociale répond à la préoccupation de voir se constituer, à la fin de ce siècle, des entités d'une force suffisante pour résister aux tendances actuelles du marché en faveur d'entreprises toujours plus importantes et imposant leur vision du monde.

Cette question rejoint celle des fonds propres dont elle ne peut être complètement distinguée. L'obtention de fonds propres a été à la base de la création par des entreprises d'Économie Sociale, de filiales. Ceci est particulièrement vrai dans le monde agricole au sein duquel la plupart des coopératives ont donné naissance, pour les activités de transformation, à des sociétés anonymes filiales souvent montées avec des concurrents du secteur privé.

Depuis longtemps, la création de filiales est un moyen pour la coopérative de trouver, à l'extérieur et au-delà des contraintes qu'imposent le statut coopératif, des capitaux nécessaires pour des activités de plus en plus capitalistiques. Pour ces activités de transformation, la société anonyme filiale n'est pas contrainte comme l'est la coopérative de base, à redistribuer au maximum, en particulier sous forme de complément de prix, les résultats dégagés de l'exploitation. Les sociétés non coopératives filiales peuvent donc, plus facilement que les coopératives, dégager des résultats distribuables ou capitalisables. Cependant, on ne peut imaginer un avenir de l'Économie Sociale sous la seule forme de création de filiales. C'est pourquoi nous devons retenir d'autres pistes de travail qui tiennent compte de la diversité des coopératives.

Le secteur coopératif, à la différence de celui des mutuelles, regroupe des entreprises dont les statuts sont très différents, puisqu'on doit distinguer les coopératives d'usagers, les coopératives d'entreprises et enfin, celles de production. Pour chacune de ces grandes familles la question du groupe est différente. C'est pourquoi les propositions doivent retenir cinq volets :

- Développer les Unions de Coopératives, rénover et élargir le statut d'UES, pour faire collaborer plusieurs formes d'entreprises d'Économie Sociale.
- Trouver des capitaux à l'intérieur des coopératives elles-mêmes, développer les moyens à disposition des coopératives de 2e degré, pour maintenir leur capacité d'intervention.
- Trouver un nouveau mode d'exercice non patrimonial du pouvoir : créer un statut de coopérative d'actionnaires.
- Contrôler les filiales.

- Proposer des solutions spécifiques pour les coopératives de commerçants-détaillant et pour les SCOP.

1.1. Les solutions non patrimoniales ou de solidarité : développer les Unions, en particulier un nouveau type d'UES pour constituer des groupes.

Lorsque le groupe est composé uniquement de coopératives, la solution est nécessairement non patrimoniale. Il se pose alors la question de l'utilisation du statut d'Union de Coopératives qui, comme nous l'avons vu, n'est, semble-t-il pas assez développé.

C'est un enjeu essentiel pour la constitution ou le développement de groupes bancaires puissants et internationaux, c'est la question posée aux coopératives agricoles qui recherchent les moyens de se regrouper et qui ont déjà obtenu l'entrée dans une Union de S.A. "intéressées à l'activité". C'est la question posée aux coopératives de commerçants détaillants pour faire face à la concentration rapide de leur secteur d'activité. Elle se pose enfin pour les SCOP.

1.1.1. Pour des Unions généralistes, les UES

Nous proposons que le schéma d'organisation générale de l'Union soit celui d'une Union d'Économie Sociale banalisée afin de rendre la constitution de ces groupes ouverte à des coopératives de tous secteurs et dépasser ainsi les rigidités des statuts spécifiques, tout en permettant l'entrée de S.A. en dépassant les règles du bloc B de la loi actuelle sur les UES. Cela nécessitera bien entendu que ce statut général fasse l'objet d'adaptations sectorielles ou par types d'activités, si le besoin s'en fait sentir pour adapter les règles de fonctionnement aux contraintes propres à chaque statut spécifique. Cette solution générale éviterait d'avoir à adopter chacune des formules actuelles d'Unions sectorielles "fermées".

Cette solution paraît en mesure d'apporter une solution non patrimoniale satisfaisante puisque la responsabilité et le contrôle de l'Union par les coopératives ne dépendent pas de la détention de part de capital, mais de l'activité réalisée. Les expériences européennes, en particulier celle de Mondragon et des Consozi, montrent que le statut d'Union qui est généralement considéré comme un statut adapté pour contrôler des filiales, peut en réalité être utilisé pour constituer de véritables mères. La création d'Union "intégrantes" où la filiale joue le rôle de pilote du groupe, conduit à faire jouer à cette Union un double rôle : pool de trésorerie et employeur des cadres de direction.

1.1.2. Un statut spécifique optionnel : la filiale coopérative contrôlée

Il est possible d'innover également en reprenant la proposition n°10 du rapport au Comité Consultatif de l'Économie Sociale rédigé par Thierry Jeantet en 1995. Il était proposé que le statut d'Union d'Économie Sociale serve de base à une réflexion pour créer **un statut spécifique optionnel**. Il pourrait être convenu qu'une filiale d'Économie Sociale est une coopérative détenue au moins pour 51% du capital et des voix, par une personne morale d'Économie Sociale mère et dont les autres partenaires personnes physiques (co-sociétaires) ou morales auraient les 49% restants. Cela permettrait d'associer des usagers qui ne sont pas obligatoirement ceux de la société-mère.

1.1.3. Les conditions à remplir pour réaliser les solutions non patrimoniales

Avant de retenir ces propositions de structuration des groupes d'Économie Sociale, il faut en valider la faisabilité dans les différents secteurs concernés, en particulier ceux qui comme les banques, doivent répondre à des contraintes légales. Les analyses qui ont été faites dans la première partie de ce rapport semblent cependant démontrer que dès aujourd'hui, la structure d'Union peut être à la base d'une construction juridique renouvelée.

D'ores et déjà, dans deux familles coopératives, les propositions qui existent et les terrains sur lesquels elles s'appliquent permettent de faire des propositions plus précises. Il s'agit des SCOP et des Coopératives de commerçants-détaillants

Il faut enfin noter que ces solutions quelles qu'elles soient n'apportent rien, en l'état actuel de la législation, en matière de collecte de fonds propres. Il faut donc créer des possibilités nouvelles de collecte interne ou externe de capitaux pour permettre à la coopérative, à l'Union et aux filiales, d'obtenir les ressources nécessaires. Pour cela, il faut modifier le régime du capital dans les coopératives pour le rendre plus attractif pour des investisseurs comme pour les sociétaires.

1.2. Ouvrir l'inter coopération

La loi de 1992 permet à des associés extérieurs de détenir 35% des droits de vote d'une coopérative et 49% si l'associé est une coopérative de même nature. Les coopératives agricoles n'ont pas cette faculté. Il faut que les coopératives, quel que soit leur statut, puissent détenir jusqu'à 49% des droits de vote d'une autre coopérative quel que soit son statut particulier.

Il va de soi que la création éventuelle d'une **coopérative "multisociétariat"**, dont la présentation a lieu plus loin dans le rapport à propos de l'évolution des associations et qui ira de pair avec la possibilité de créer des Union entre ces diverses coopératives, répond assez bien à cette volonté de créer des passerelles entre les diverses formes de coopératives;

1.3. Permettre aux coopératives ou aux Unions d'exercer pleinement leur rôle, trouver des capitaux mis à leur disposition

1.3.1. Trouver des capitaux pour la coopérative elle-même

Pour trouver les capitaux dont elles ont besoin, sans avoir recours à la création de filiales ouvertes à des partenaires financiers, les coopératives doivent disposer de moyens nouveaux, nous estimons nécessaire de présenter six propositions :

1. Renforcer l'autofinancement et la constitution de réserves. Pour cela, abroger l'article 102 de la loi du 29 décembre 1990, loi de finances pour 1991 qui a limité les possibilités de capitalisation de la ristourne.
2. Augmenter le plafonnement de la rémunération des parts sociales et, comme dans les SCOP, la lier au bénéfice imposable. En échange, supprimer le droit de prélever sur les réserves pour compléter l'intérêt servi.
3. Développer les parts à avantages particuliers (parts B pour les banques coopératives, "member shares" de la RABOBANK, Socio Sovventore en Italie) permettant aux sociétaires de bénéficier d'une rémunération supérieure à celle des parts A.
4. Favoriser le développement des parts sociales à dividendes prioritaires sans droit de vote, en assurant à celles-ci une rémunération prioritaire plafonnée comme les parts sociales à des niveaux supérieurs au niveau actuel.
5. Procéder à une revalorisation régulière des parts sociales, ainsi que des CCI et des CCA.

Dans tous les cas, cette revalorisation doit s'accompagner, contrairement aux dispositions de la loi de 1992, d'un gel des réserves accumulées au moment de la décision de la première incorporation. Il faut par ailleurs encourager la revalorisation plutôt que la distribution de parts gratuites pour décourager les sorties de trésorerie qui pousseraient plus facilement les sociétaires à demander le rachat de leurs parts.

6. Développer l'utilisation des titres participatifs pour conforter les capitaux propres mis à la disposition des coopératives. Des expériences existent déjà, visant à consolider les ristournes, bonus et autres commissions en fin d'exercice, sous forme de souscription des titres participatifs. Cette proposition présente le double avantage d'augmenter régulièrement le capital de la coopérative tout en assurant un flux annuel de souscription, créant un réel mini-marché. Un des avantages de cette souscription de titres participatifs est, qu'en l'état actuel de la législation, la rémunération des TP peut être plus élevée que celle des parts sociales.
7. Ouvrir, quand cela est possible, le capital de la coopérative à des associés extérieurs, en utilisant l'article 3 bis de la loi de 1947. Cette ouverture présente certes des inconvénients, en particulier de dilution du résultat et de confrontation de deux logiques différentes (celle des coopérateurs et celle des investisseurs), mais elle a pour avantage d'introduire un élément externe de régulation, la contrainte de la rémunération, et un regard extérieur. Il va de soi que les possibilités actuelles de conférer 35% des droits de vote à des associés extérieurs ne doivent pas être accrues. Ces propositions dégagent, si elles étaient mises en oeuvre, les possibilités pour que des investisseurs puissent intervenir dans le secteur de l'Économie Sociale, mais ils ne le feront sans doute pas en investissement direct dans la coopérative.

Il faudra sans doute passer par des outils collectifs de placement et par une notation des principaux émetteurs. En effet, d'une part les titres de l'Économie Sociale auront du mal, même avec les nouvelles caractéristiques, à faire l'objet d'une cotation ; d'autre part, les investisseurs doivent obéir à des règles de placements assez strictes et doivent pouvoir mesurer le risque en échange d'une rémunération adaptée.

Hormis le cas prévu par le Code de la Mutualité, et utilisé par l'IDES, où les mutuelles peuvent tout à fait légalement souscrire du capital d'une société d'investissement pour l'Économie Sociale, ils devront avoir recours à des OPCVM diversifiés ou à des FCPR. Il est assez clair que cette deuxième possibilité sera privilégiée par les investisseurs institutionnels de l'Économie Sociale car elle permet de détenir un volume assez important (50%) de titres non cotés.

1.3.2. Trouver des capitaux pour les Unions

La création d'Unions de coopératives peut faciliter les problèmes de financement, en particulier d'apports de fonds propres ou à long terme.

À l'instar de ce qui est fait à Mondragon, ces Unions peuvent mettre en oeuvre une action de financement concertée entre leurs membres.

D'une part, les problèmes de trésorerie peuvent être gérés au niveau de l'Union, ce qui donne une meilleure lisibilité et une plus grande sécurité pour le prêteur. D'autre part, la mise en oeuvre d'une certaine mutualisation, à l'instar de ce qui se fait avec FINCOOPER en Italie, permet d'avoir une capacité accrue de négociations à l'égard des banques.

Mais l'Union apparaît aussi, et plus encore, comme un outil important pour mobiliser des capitaux extérieurs. Ceci peut se faire de plusieurs manières :

- émission de titres participatifs ou de parts sociales au niveau de l'Union, ce qui permet un début de mutualisation du risque ;
- création entre les membres de l'Union d'un outil commun de placement apte à mobiliser l'épargne disponible des coopérateurs et des coopératives, et à recueillir l'épargne d'investisseurs sollicités par l'Union en profitant, dans une structure moins risquée qu'une intervention en direct des dispositifs proposés au paragraphe précédent.

L'existence de réserves impartageables peut aider à créer des fonds communs, car chaque coopérative peut, en sacrifiant une petite part de ses résultats, doter un outil commun d'investissement.

C'est par exemple de tels fonds d'investissement qui pourraient intervenir comme souscripteur de parts à dividende prioritaire ou comme associé extérieur au sens de l'article 3 bis de la loi de 1947.

Si ces fonds pouvaient être créés, ils pourraient sans doute être des outils adaptés pour mobiliser une partie de l'épargne salariale et plus largement, des ressources fournies par des investisseurs de l'Économie Sociale.

1.4. Un mode d'exercice non patrimonial du pouvoir : le développement de coopératives d'actionnaires

Cette nouvelle génération de coopératives a vu le jour au Québec, où elle connaît un développement important. Il est également possible en Belgique. SOFICATRA vient d'en créer une pour participer au capital d'une entreprise industrielle dont les actionnaires sont par ailleurs des grands groupes de l'électronique.

Dans ce système les salariés d'une entreprise privée classique se regroupent dans une coopérative financière qui est actionnaire de la dite entreprise. Ce schéma peut être adopté pour permettre à des personnes morales de se regrouper pour constituer ensemble une coopérative financière dont la seule fonction serait de détenir des participations. Cela éviterait des montages juridiques inadaptés comme nous les connaissons actuellement, où le principe de la double qualité n'est pas toujours respecté. Il faudra envisager la possibilité d'utiliser le statut de la S.A.S..

La création de la coopérative d'actionnaires pose de redoutables problèmes en droit français pour y faire participer des investisseurs financiers, puisque les participations au capital de la dite coopérative ne peuvent bénéficier, sauf de manière très réduite, et sans doute aléatoire, de l'accroissement de valeur de leur filiale. Ce qui n'est pas le cas pour des coopératives belges non enregistrées.

Pour développer de telles coopératives dans lesquelles les coopérateurs n'ont plus la double qualité, il faudrait introduire le principe de la revalorisation du capital, en fondant celle-ci par exemple sur l'accroissement de la situation nette des différentes filiales contrôlées. Ainsi, les coopérateurs seraient intéressés à l'accroissement de la valeur intrinsèque de leur participation, sans entrer dans un jeu spéculatif.

1.5. Contrôler les filiales

La constitution de filiales peut être considérée comme une mesure de prudence pour la coopérative de base, et surtout comme un moyen en l'état actuel du statut du capital coopératif de trouver des capitaux qui ne recherchent qu'une bonne rémunération. En effet, la filialisation répond en matière d'apports extérieurs à deux contraintes auxquelles ne répondent pas les autres solutions :

1. La liquidité

Les actions d'une société non coopérative peuvent être vendues, dans les conditions prévues par un éventuel pacte d'actionnaires. La coopérative a ainsi une certaine liberté pour continuer à développer ou réduire l'activité ainsi filialisée en fonction des résultats obtenus.

2. La valorisation

Les actions d'une société non coopérative sont valorisées par chacun des partenaires en fonction des données comptables et, en particulier, en tenant compte à due concurrence d'un droit sur les réserves.

Ce droit sur les réserves trouve sa contrepartie dans la cessibilité des actions, et donc des droits de contrôle, ce que ne permettent pas actuellement les seuls titres coopératifs donnant accès aux réserves, les certificats coopératifs d'investissement.

Comme outil technique, la filiale est donc une bonne solution, mais l'enjeu fondamental en matière de groupes est celui du contrôle effectif et de faire en sorte qu'au-delà de la simple détention du capital, l'entreprise puisse générer de véritables réflexes collectifs ; la coopérative mère doit donc garder effectivement le pouvoir. C'est ce qui se passe dans la coopération agricole depuis très longtemps et dans des conditions qui, pour le moment en tout cas, rencontrent l'adhésion du monde agricole. Les filiales qui ont été progressivement constituées n'ont pas dépouillé les coopératives mères.

Pour être admise en Économie Sociale, la solution de la filiale nécessite cependant que les salariés de la filiale bénéficient de la même situation sociale que ceux de la mère. On pourrait estimer que, dès lors que l'ensemble des salariés d'un groupe à base coopérative bénéficie de la même législation sociale et participe au même système d'intéressement et de participation de groupe, la constitution de filiales non coopératives ne déroge pas à l'éthique coopérative.

Cette même exigence pourrait ne pas être posée, si les filiales obéissent à une simple logique financière de diversification. Mais le risque est grand alors de changer de logique et d'oublier que la coopérative est avant tout au service du coopérateur.

La filiale peut aussi être un outil nécessaire pour prendre des risques, sans hypothéquer l'avenir de la coopérative elle-même. Dans sa filiale la coopérative peut faire l'usage qu'elle veut des actions détenues. Elle bénéficie, si tout va bien, de plus-values qu'elle peut à l'occasion extérioriser. Si au contraire la situation n'est pas florissante, l'activité décevante ou toute autre situation, l'entreprise mère peut se défaire de sa filiale en toute liberté, sans conséquence économique lourde pour la coopérative.

De ce point de vue, les ouvertures de capital des filiales de transformation sont, dans le monde agricole, les moyens non seulement de constituer des groupes, mais également de mener de véritables politiques industrielles d'optimisation des outils de production. Il n'y a guère de mois sans que l'on annonce des rapprochements entre coopératives qui ne portent que sur les outils industriels en aval de la collecte.

1.6. Propositions particulières concernant deux familles coopératives

1.6.1. Propositions spécifiques pour les groupes de SCOP

La situation dans ces coopératives est particulière car la logique de fonctionnement est de faire participer l'ensemble des salariés concernés ; on ne peut donc, sans atteinte aux principes, les faire fonctionner en appliquant purement et simplement les règles applicables aux sociétés mères et filiales ou même les solutions envisagées ci-dessus. On ne peut laisser cette question sans réponse.

L'objectif est donc de faire coexister le pouvoir nécessaire et légitime de la SCOP mère, correspondant au risque financier qu'elle prend sur sa filiale avec la participation effective de tous les associés salariés de la mère et de la fille à la vie de l'ensemble du groupe et de chacune des composantes .

Nous formulons les propositions suivantes en précisant que dans tous les cas, il faudra modifier les limites juridiques ou fiscales de la loi de 1992.

1.6.1.1. Développer les Unions de SCOP

Ainsi qu'il a été dit dans la première partie, ce statut doit être révisé. Il serait alors beaucoup mieux adapté pour des coopératives qui veulent créer un groupe par rapprochement de deux ou plusieurs SCOP.

1.6.1.2. La coopérative actionnaire de SCOP

1. Tous les associés salariés d'une SCOP mère et de ses filiales constituent entre eux une coopérative non SCOP régie par la loi de 1947, et y transfèrent une partie de l'épargne investie en capital par eux dans leur coopérative.
2. Ils ont chacun une voix dans cette société coopérative de la loi de 1947.
3. Cette société devient société mère de chacune des SCOP du groupe. Son statut coopératif lui permet de détenir plus de 49% des voix dans ces filiales SCOP.

En l'état actuel de la législation, cette coopérative ne peut détenir pour le moment que 35% des voix. Il faut donc qu'il soit reconnu qu'une coopérative actionnaire puisse détenir au moins 65% des voix.

Par ailleurs, il faudrait créer, à côté d'une SCOP mère ou d'une coopérative détenant plus de 49% des voix, une structure d'information, consultation et co-décision de l'ensemble des associés-salariés du groupe.

Cette structure pourrait être une **association loi 1901** qui prendrait une participation symbolique dans le capital, ouvrirait cependant les droits correspondants à son statut d'associé et pourrait disposer de droits et devoirs précis de contrôle, ou de veto sur des choix stratégiques. Le droit à l'information ou à la désignation de membres du Conseil d'administration pourrait lui être conféré. Le même résultat peut sans doute être obtenu en ayant recours au nouveau statut de société anonyme simplifiée. Ainsi serait créé un organe qui permettrait de constituer un véritable groupe de coopératives. Cette solution, qu'il s'agisse d'une association de 1901 ou d'une S.A.S., confère beaucoup de pouvoirs et de droits, et ne stérilise pas les possibilités d'ouverture du capital à des associés investisseurs, il suffit que l'association détienne 1% des voix, mais il convient de préciser la liste détaillée des différents droits et pouvoirs qui pourraient être reconnus à cette association et vérifier que ces droits et pouvoirs sont compatibles avec les principes et règles du droit des sociétés.

1.6.1.3. Le recours à une structure d'interposition

Si la proposition ci-dessus n'est pas admise, une proposition alternative est possible, il s'agit de créer une **structure intermédiaire** entre les associés et les SCOP mère et fille. pour y faire participer les salariés de toutes les sociétés du groupe. Celle-ci peut être un fonds commun de placement et un plan d'épargne. Les statuts pourraient prévoir que les droits des salariés de chacune des sociétés sont investis dans un fonds commun de placement dont les actifs peuvent être composés de parts sociales de chacune des coopératives dès lors que leurs relations sont telles que la mère détient au moins 10% du capital de chacune des filles.

Cependant cette situation est complexe parce que, en l'état actuel du droit, l'administration fiscale cherchera derrière le FCP la situation de chacun des participants. Elle considérera dans le capital de chacune des filles que ne devrait pas figurer à plus de 50%, des parts détenues directement par la mère ou/et par des membres du FCP appartenant à celle-ci et aux autres filiales. Cette solution ne paraît donc pas opérationnelle actuellement.

Une autre piste plus fructueuse peut être la création d'une **société de portefeuille du personnel**. Tous les associés des différentes coopératives constituant le groupe consacrent leurs engagements statutaires en capital à l'acquisition pour une partie de parts sociales de leur propre SCOP mais pour une partie d'actions d'une société ad-hoc qui réinvestirait elle-même ses avoirs dans le capital des différentes coopératives. Comme dans le cas précédent, la société ne pourrait détenir actuellement au plus que 50% du capital de chacune des coopératives du groupe. Mais constituée par l'ensemble des salariés, on constate qu'elle peut tout de même jouer dès maintenant, un vrai rôle de holding commune.

Il faut ajouter enfin, que la notion de groupe peut aller plus loin car, d'un point de vue financier et dès lors que la participation en capital apparaît compliquée, reste la participation aux résultats par le recours à un accord de participation du groupe permettant une péréquation et une mutualisation d'une partie des bénéfices.

Il paraît donc réaliste de poser comme postulat que la SCOP mère doit voir son potentiel d'intervention dans le capital de la SCOP fille aller au-delà de 50%, à condition que soient mis en place des instruments complémentaires d'association de l'ensemble des salariés du groupe. Les investisseurs extérieurs pouvant continuer à aller jusqu'à 35% des droits de vote.

1.6.1.4. L'utilisation du modèle de MONDRAGON

Cette voie doit être étudiée car elle paraît la plus porteuse d'avenir. En effet, au lieu de constituer une association ou une autre structure constituée de l'ensemble des associés de l'ensemble des coopératives, la Mondragon Corporation Coopérative est en fait une **union de coopératives** à laquelle **chacune des coopérative adhère** et est représentée au Conseil d'administration par des représentants de son propre Conseil. C'est donc une Union de Coopérative, dotée du rôle qui, dans les propositions ci-dessus, est attribué à l'association mais présente l'avantage d'avoir un mode de représentation de chacune des coopératives qui peut être adapté en fonction par exemple de l'importance du nombre d'adhérents ou du chiffre d'affaires de chacune des coopératives faisant partie de l'Union. L'utilisation d'outils tels que SOCODEN entre dans cette logique.

1.6.2. Propositions spécifiques pour les coopératives de commerçants-détaillants

Pour ce qui concerne les coopératives de commerçants-détaillants, les évolutions apparaissent un peu plus complexes.

Elles doivent d'une part conserver, développer la structure coopérative comme outil de cohésion d'un groupe et d'autre part, rechercher toutes les alliances qui peuvent permettre d'atteindre puis de conserver le niveau de compétitivité que les grands groupes intégrés imposent.

Les récentes fusions qui ont eu lieu et vont continuer d'avoir lieu dans la grande distribution imposent plus que jamais ces rapprochement car ils concernent dorénavant non seulement les hypermarchés mais toute la chaîne de magasins. C'est pourquoi le problème prioritaire est le renforcement des capitaux propres de la coopérative indépendamment éventuellement des filiales.

Pour que cet objectif se réalise, il faut **modifier la loi de 1972** qui régit les coopératives de commerçants, pour permettre les **actions en commun**, fondement essentiel de ces entreprises **et, la loi de 1992** qui modifie la loi de 1947, **concernant la rémunération des capitaux** car il apparaît aujourd'hui impossible de proposer aux coopérateurs une rémunération liée au taux moyen des obligations du secteur privé. Par ailleurs, il apparaît indispensable de pouvoir assurer à d'éventuels partenaires extérieurs, au sein de la coopérative, une rémunération plus en ligne avec les rémunérations attendues sur le marché.

Il faut également développer les **émissions de titres participatifs** par les coopératives, et favoriser la capitalisation des ristournes et trop perçus en fin d'exercice, soit sous forme de parts sociales, soit sous forme de titres participatifs, afin d'alimenter régulièrement en fonds propres la coopérative. La formule des titres participatifs permet d'offrir aux détenteurs une rémunération non négligeable.

Dès lors qu'elle est bien dotée en fonds propres, la coopérative peut se lancer dans l'aventure de la création de filiales non coopératives, véritables outils de constitution d'un groupe. L'ensemble des coopératives de commerçants-détaillants se trouve aujourd'hui confronté à la nécessité d'améliorer les conditions d'achat, d'améliorer les conditions d'obtention de l'immobilier et donc de disposer de l'ensemble des outils nécessaires à des entreprises en croissance. Certains proposent même que des fonctions transversales puissent être mises en commun sous forme de création de S.A. communes. La fonction immobilière, la fonction de gestion de trésorerie et, pourquoi pas, une fonction plus globale d'investissement des coopératives les unes dans les autres, pour se soutenir mutuellement à l'image de ce qui est fait au sein du groupe Mondragon, pourraient ainsi être mis en commun.

À ce niveau, il n'est pas encore possible de dire si **la structure d'union d'économie sociale** qui paraît bien adaptée serait ressentie par les investisseurs financiers de manière aussi favorable qu'une structure de société anonyme. Elle peut être un moyen pour attirer des investisseurs de l'Économie Sociale, car l'UES a le droit, comme toute coopérative, d'utiliser les titres participatifs. Il apparaît toutefois, que, si elle est bien présentée, elle permette de répondre à plusieurs des questions qui sont aujourd'hui posées. Le choix fait par Leclerc et Système U que nous avons détaillé dans la première partie de cette étude montre sans doute une voie à suivre à partir du statut d'Union.

2. DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES MUTUELLES : LE GROUPEMENT D'INTERET MUTUALISTE ET LA SOCIETE DE REASSURANCE MUTUELLE

Afin de respecter, autant que faire se peut, sa finalité et son organisation juridique originale, le mouvement mutualiste a jusqu'à présent cherché à limiter les constructions de filiales qui ne soient pas, au sens économique du terme, de purs outils au service de l'organisation principale. Il s'agit donc ici de groupes ayant à leur tête une mutuelle d'assurance et dont la volonté est de promouvoir le fonctionnement mutualiste dans toutes ses composantes en contact direct avec le public, quitte à utiliser d'autres formules juridiques pour se doter des moyens nécessaires à cette fin.

Le GEMA estime qu'il est nécessaire de proposer des avancées face à la multiplication des structures juridiques. Cette multiplication résulte du principe de spécialisation imposé par la réglementation du secteur financier qui contraint les entreprises à multiplier les structures pour répondre aux exigences du contrôle.

Les activités d'assurance-vie et non-vie doivent être assumées par des entités séparées. Il en sera de même pour les fonds d'épargne retraite, qui n'existent pas en France. Il ne faut pas oublier les activités de crédit, voire de gestion d'actifs pour compte de tiers dans le cadre des entreprises d'investissement. Au-delà des contraintes imposées par les législateurs, il faut relever que cette tendance à l'individualisme juridique favorise une plus grande visibilité économique et financière des activités. Les équipes dirigeantes peuvent créer des pôles d'identification de charges et des ressources répondant à la volonté de mieux clarifier les missions et les objectifs assignés aux différentes équipes.

2.1. Le Groupement d'intérêt mutualiste

Un projet a été présenté au gouvernement qui se fonde sur plusieurs objectifs :

- la simplification et l'unification du régime juridique des sociétés d'assurances mutuelles et des sociétés mutuelles d'assurances, dont la distinction est subtile ;
- la définition de dispositifs permettant de créer plus facilement des unions de mutuelles et des sociétés de réassurance mutuelles ;
- l'obtention du droit de transformer les sociétés anonymes en sociétés d'assurances à forme de mutuelles ;
- permettre la génération de mutuelle-fille par une mutuelle-mère de manière à pouvoir tenter d'organiser des mutuelles européennes. À cet égard, l'expérience déjà citée de AZUR/GMF peut permettre d'ouvrir une voie qui, en s'inspirant de l'expérience mise en oeuvre dans les SCOP permet de contrôler une fille sans pour autant modifier profondément le mécanisme de responsabilité de cette fille.

Afin de permettre que se constitue, comme cela est souhaitable, un droit des groupes propres aux entités mutualistes, le GEMA propose la création de groupements d'intérêts mutualistes. Le but de ce groupement est de permettre à des structures d'assurances à caractère mutuel ou coopératif de créer entre elles des structures et des stratégies de groupe sans rien abandonner de leur mode de fonctionnement démocratique.

Pourraient en faire partie les sociétés d'assurances mutuelles, filiales ou sous-filiales d'assurances contrôlées directement ou indirectement par une ou plusieurs de celles-ci, à plus de 2/3 du capital et du droit de vote, des mutuelles régies par le Code de la Mutualité, des institutions de prévoyance et ceci dans tout état membre de l'Union Européenne. Ce groupement tend à instaurer des rapports de groupes indépendamment des rapports capitalistiques qui peuvent exister.

La participation à un groupement emporte une solidarité financière entre ses membres dont l'étendue est définie par le contrat constitutif. Ainsi donc est bâti un système dans lequel la constitution d'un groupe est **fondée sur la solidarité financière et non sur les participations réciproques au capital**.

La proposition va d'ailleurs plus loin puisque, si les membres du groupement sont indéfiniment solidaires entre eux, les règles prudentielles auxquelles chacun est tenu du fait de son appartenance au monde de l'assurance, seront appréciées globalement au niveau du groupement, il y aura bien donc là constitution d'un groupe intégré. Pour permettre que fonctionne bien ce groupe, et pour que notamment les solidarités financières ne soient pas un vain mot, il faut également que les stratégies adoptées à l'intérieur du groupement puissent éventuellement se répercuter au niveau de ses différents membres. Ceux-ci, tout en gardant leur autonomie d'intervention et d'opération, peuvent prévoir dans leurs statuts la possibilité d'admettre à leur Conseil d'administration des administrateurs ou dirigeants d'autres sociétés appartenant au même groupement afin de développer entre elles des comportements de groupe.

À l'instar des Union d'Économie Sociale, et selon une approche très voisine, l'Assemblée générale du groupement d'intérêts mutualistes est composée de toutes les sociétés membres qui disposent chacune d'une voix, mais les statuts peuvent prévoir, ici comme dans l'UES, un nombre de voix proportionnel au volume des encaissements de chacun d'entre eux ou au nombre des souscripteurs de contrats.

Contrairement à l'UES et parce que le groupement n'est pas habilité à pratiquer directement des opérations d'assurances ou de réassurances, les projets actuels ne prévoient pas un nombre de voix en proportion de l'activité réalisée avec l'Union puisque tel n'est pas le cas.

On voit ainsi que le texte proposé par le GEMA a pour objectif de permettre à des structures d'assurances à forme mutuelle, associative ou coopérative, de créer entre elles des structures et des stratégies de groupe sans rien abandonner de leur mode de fonctionnement démocratique et c'est d'ailleurs pour cela que ce sont les statuts de chaque groupement qui devraient préciser la portée de la solidarité totale, partielle, et de même, ce sont les statuts de chacune des mutuelles membres qui prévoient la possibilité d'échanger entre elles des administrateurs.

Ce sont donc bien les représentants des usagers qui décideront de la constitution ou non de telles unions et groupements.

2.2. la société de réassurance mutuelle

Plus proche encore de l'inspiration de l'UES est la proposition de modification du statut de société de réassurance mutuelle, pour en faire un des outils essentiels d'une stratégie de groupe dans laquelle pourraient se trouver associées des mutuelles ou des institutions de prévoyance. Il est proposé dans ce projet qu'entre les sociétés d'assurances mutuelles, filiales ou sous-filiales d'assurances, contrôlées directement ou indirectement, par une ou plusieurs de celles-ci à plus de 2/3 du capital et du droit de vote, par des mutuelles régies par le Code de la Mutualité, des institutions de prévoyance, des sociétés d'assurances à forme mutuelle ou coopérative, établies dans un état membre de l'Union Européenne, puisse se constituer une société de réassurance mutuelle ayant pour objet la réassurance des risques garantis par ces différentes sociétés. Cet élargissement du champ de la réassurance mutuelle est importante car, jusqu'à présent, seules les sociétés régies par l'article R 322-84 du Code des Assurances, c'est-à-dire des sociétés d'assurances mutuelles exclusivement, pouvaient constituer de telles sociétés.

Si tous les membres d'une société de réassurance mutuelle cèdent la totalité des risques qu'ils garantissent directement à la société de réassurance, alors le respect des règles prudentielles auxquels chacun est soumis sera apprécié globalement au niveau de la société de réassurance

mutuelle qui devient donc un véritable réassureur. Comme dans le cas d'une UES, toutes les sociétés adhérentes ont au moins une voix, mais les statuts peuvent attribuer à chacune des sociétés membres un nombre de voix en fonction du montant des primes cédées à la société de réassurance mutuelle, dans ce cas on se rapproche bien d'un vote plural en fonction de l'activité effectuée avec la nouvelle société.

Afin de favoriser le développement de la SRM, le GEMA propose que le nombre minimum d'adhérents soit abaissé à deux. Cette proposition correspond au vœu de faire de cette société un des outils majeurs d'une stratégie de groupe. Celle-ci est rendue difficile s'il faut trouver 7 mutuelles adhérentes, comme viennent de le démontrer la MAAF et les Mutuelles du Mans pour constituer "Covea", leur société commune de réassurance.

Cette approche des sociétés des mutuelles d'assurances conforte l'idée que c'est au tour du **statut d'UES** que peut se produire une évolution du droit du groupe dans l'Économie Sociale. On voit là aussi qu'il faut bâtir un cadre général autour duquel pourraient se construire, si besoin était, des constructions juridiques spécifiques par type d'activités.

3. DANS LE SECTEUR DE LA MUTUALITE PREVOYANCE (DITE MUTUELLE 45). LE GROUPEMENT D'UNIONS MUTUALISTES OU GROUPEMENT D'INTERETS MUTUALISTES

Dans le cadre de l'adaptation des mutuelles de santé et de prévoyance aux directives assurances, la mutualité française a proposé un nouveau statut de regroupement qui donne plus de poids et de rigueur juridique aux montages actuels fondés, nous l'avons vu, comme pour les mutuelles d'assurance, sur des mécanismes assez forts de solidarité interne. La démarche des mutuelles 45 est assez proche de celle des mutuelles d'assurances. Il faut d'ailleurs noter que la proposition précédente ouvrait largement la porte aux mutuelles de prévoyance.

Cette construction juridique appelée Groupement d'Intérêts Mutualistes est d'autant plus nécessaire que certains des mécanismes de solidarité tels que la réassurance ou les fonds de garanties ne pouvaient trouver place qu'au sein d'une fédération mutualiste, ce qui ne sera plus le cas.

La Mutualité Française a proposé ce nouveau système à la commission présidée par Michel Rocard, chargée par Monsieur le Premier ministre, de fournir un avis sur la transcription en droit français, pour les mutuelles, de la directive assurances. Cette proposition a été retenue dans le projet de loi en cours de rédaction, en janvier 2000.

L'avant-projet créant des Groupements d'Intérêts Mutualistes reprend explicitement l'idée de créer des groupes mutualistes régis par un pacte d'union.

L'idée de base sur laquelle repose ce projet est de pouvoir transférer les compétences de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration, aux mêmes instances au niveau du groupe. Cela signifie naturellement que l'adhésion à une mutuelle membre du groupe entraîne de plein droit l'adhésion aux autres mutuelles et le droit de participer à la désignation des membres de l'Assemblée générale du groupe.

La formulation à introduire dans le Code de la Mutualité permettrait que les mutuelles constituent entre elles des groupes mutualistes, régis par un pacte d'union. Dans le cadre des règles de fonctionnement définies par ce pacte, chacune des mutuelles pourrait transférer les compétences de son Assemblée générale ou de son Conseil d'administration respectivement à l'Assemblée générale ou au Conseil d'administration du groupe mutualiste. Le pacte d'union pourrait prévoir que l'adhésion à une des mutuelles membres entraîne de plein droit l'adhésion aux autres mutuelles membres et corrélativement donne le droit de participer directement à la désignation des membres de l'assemblée générale du groupe mutualiste. Le pacte d'union pourrait fixer les règles autorisant le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale du groupe mutualiste, dans le respect de chacune de ces instances, à pouvoir procéder à des transferts de fonds entre les compostantes du groupe.

Le changement par rapport à la situation actuelle ne serait d'ailleurs pas fondamental car, d'ores et déjà, de véritables groupes mutualistes se sont constitués sur la base de la réassurance ou à travers des Unions de Gestion. Un très grand nombre de petites mutuelles sont désormais de simples "coquilles juridiques" et sont réassurées au premier franc par une Union. De ce fait, elles ont perdu toute autonomie politique puisqu'elles doivent nécessairement suivre les prescriptions et les tarifs de leur réassureur. La véritable nouveauté du texte est la possibilité de transfert de l'ensemble des pouvoirs au niveau du groupe.

4. LA CONSTITUTION DE GROUPES DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

C'est ici que les propositions sont les plus innovantes et les plus délicates à mettre en oeuvre car les transformations législatives sont importantes. Elles permettraient de voir avec beaucoup plus de clarté l'avenir de ce secteur. D'ores et déjà, à travers une série de fiches techniques élaborées conjointement entre les responsables du secteur et l'administration fiscale, il est possible aujourd'hui de donner de l'utilité sociale une définition beaucoup plus claire que celle qui résultait jusqu'à présent d'arrêts de jurisprudence. Il en découle des conséquences importantes en matière de mode de constitution d'éventuels groupes associatifs.

Plus que jamais, la nature des activités sera le critère dominant, mais la détention de parts de capital dans des entreprises sera de plus en plus assimilée à une activité spécifique. Il en découle une prudence à adopter en la matière.

Ceci conduit à s'interroger sur la pertinence de vouloir constituer, à partir d'un statut associatif **dont ce n'est pas la finalité**, un groupe économique.

Nous envisageons quatre possibilités :

- 4.1. Une solution à utiliser avec prudence : la constitution de filiales ou de holding.
- 4.2. Une solution d'avenir : la création d'Unions d'Économie Sociale liées à des associations et/ou à d'autres partenaires de l'Économie Sociale.
- 4.3. Une solution intermédiaire pour ouvrir de nouvelles possibilités : la transformation en coopérative, et l'éventualité de coopératives multi-sociétariat.
- 4.4. Une solution limitée, et potentiellement risquée : le GIE.

4.1. Une solution à utiliser avec prudence : la constitution de filiales ou de holding

La question des filiales se pose en des termes différents depuis l'instruction fiscale du 15 septembre 1998. En effet, depuis cette date, les critères d'assujettissement des associations aux impôts de droit commun ont été profondément modifiés. Ainsi, beaucoup d'associations avaient renoncé à détenir des actions ou des parts sociales de filiales, de peur de se voir requalifiées pour l'ensemble de leurs activités. L'instruction fiscale a comme résultat, d'une part d'inciter beaucoup de ces associations à adopter un statut fiscal de droit commun, d'autre part, d'indiquer clairement dans une circulaire complémentaire du 17 février 1999, les conditions de détention de parts dans des filiales.

Un certain nombre d'associations désormais soumises au droit commun fiscal s'interrogent déjà sur la possibilité de filialiser des opérations qui ne s'inscrivent pas directement dans leur objectif associatif.

Devant la difficulté à trouver des fonds propres pour diversifier leurs activités, procéder à une croissance externe, etc., les associations peuvent être tentées de choisir, pour des raisons de visibilité économique, la solution de filiales sous forme de sociétés, coopératives ou non.

La création d'une filiale S.A. pour prendre en charge une activité commerciale continue à contenir en germes, pour une association non soumise au droit commun des impôts commerciaux, des risques importants. La filiale sous forme de SAS sera certainement une formule assez souvent choisie.

Le premier est la dérive purement commerciale qui, même s'il y a séparation dans un premier temps, peut très vite déborder sur l'activité de l'association et provoquer une fiscalisation de l'ensemble de l'association.

Le deuxième risque, renforcé semble-t-il par la circulaire fiscale du 15 septembre 1998, est de considérer que, dès lors que la filiale est une société commerciale, la maison-mère associative perd son caractère désintéressé. Dans certains secteurs cela peut signifier perte de l'agrément. Ainsi, dans le tourisme social, le fait de faire gérer par une société anonyme une installation touristique, propriété d'une association, crée une interrogation sur la nature de "tourisme social" de l'installation ainsi gérée.

Il en est de même en sens inverse si des associations non fiscalisées décident de concentrer leurs activités dans une société anonyme dont elles détiennent les actions. Cette simple détention engendre actuellement une fiscalisation. Est-ce inéluctable ? Pourquoi imposer une double fiscalisation alors que les associations initiatrices n'ont aucun intérêt patrimonial et que leurs revenus ont déjà été fiscalisés ?

Il faut rappeler ici l'exemple des coopératives d'entreprises qui sont exonérées de l'impôt sur les sociétés dès lors que l'ensemble des résultats est redistribué aux adhérents eux-mêmes fiscalisés.

Il y aurait, pour l'administration, crainte qu'à travers la structure juridique filiale S.A. il y ait en réalité distribution de profits réalisés en fait par l'association-mère, ce qui est contraire à la finalité associative. Le choix de la S.A. est donc à faire avec une extrême prudence.

La situation n'est pas la même pour les associations soumises au droit commun fiscal. Le fait de détenir des filiales n'a guère d'incidence, si ce n'est ce qui est dit ci-dessus, concernant les agréments. La même interrogation est, ici, formulée.

La question est au contraire de savoir s'il est de l'intérêt de ces associations de conserver ce statut et de maintenir la dualité association + filiale, ou même de demeurer sous statut associatif, ce qui présente de nombreux inconvénients.

Dans certains cas, où le maintien d'une filiale paraît souhaitable, les associations devraient regarder le nouveau statut de société anonyme simplifiée, qui présente l'avantage d'une grande simplicité, et peut permettre de régler avec souplesse les rapports de l'association-mère et de sa filiale.

Depuis la loi du 12 juillet 1999 sur "l'innovation et la recherche", le droit des sociétés commerciales a fait une place beaucoup plus étendue à la S.A.S., forme de société par actions. Auparavant, seules des sociétés dotées de 1,5 MF de capital pouvaient en créer une. Désormais, toute personne physique ou morale peut en créer une, selon des règles juridiques très allégées. Le capital minimum est de 250 KF, et surtout le mode de dévolution et d'exercice du pouvoir y est très libre, de la société impersonnelle à la quasi-coopérative en faisant participer tous les salariés au capital. On peut penser que de nombreuses associations vont être tentées de transformer leurs S.A. en S.A.S. pour en simplifier la gestion. On peut ainsi penser à des S.A.S. constituées par 2 ou 3 actionnaires seulement ce qui peut intéresser certaines associations. Cependant la SAS étant une société par actions, tous les problèmes examinés auparavant demeurent.

4.2. Une solution d'avenir : la création d'Unions d'Économie Sociale liées à des associations et/ou à d'autres partenaires de l'Économie Sociale

Dans cette perspective, l'association n'a pas besoin de se transformer, elle délègue une part de plus en plus importante de son activité à une structure de statut coopératif, l'Union d'Économie Sociale qui est une société anonyme à capital variable. Elle peut dans cette structure retrouver d'autres associations qui auront délégué le même type d'activité et le point final d'évolution peut être que l'UES, progressivement, remplisse la quasi-totalité des fonctions de l'association, celle-ci ne représentant plus que le pouvoir politique décisionnel à l'intérieur du Conseil d'administration de l'UES.

L'exemple des consorzi italiens cités plus haut montre que, par un système astucieux de délégation de pouvoir à l'UES, doublé d'un système de représentation au sein de l'UES qui peut être, à l'instar de Mondragon Corporation Coopérative, un conseil d'administration constitué de représentants élus par chacune des composantes, un véritable outil directionnel de base est ainsi constitué.

Il faut faire en sorte qu'une association puisse, sans que cela lui fasse perdre son caractère de gestion désintéressée, confier la gestion d'installation ou la gestion de fonction à des UES dont seules les associations seraient associées. La création de l'UES Qualidom, plate-forme de services à Lyon a été l'occasion de poser cette question à l'administration fiscale. Il a été admis que la détention de parts sociales de l'UES n'entraînait pas automatiquement une requalification fiscale, comme l'avait initialement estimé l'administration fiscale locale, alors même que l'UES est le prolongement de l'activité des associations membres

En effet, la totalité des résultats de l'UES revient à des associations, c'est-à-dire à des structures sans but lucratif et dans lesquelles il ne peut y avoir d'appropriation privée des réserves. Cette remarque est particulièrement nécessaire dans le secteur du tourisme social, dans celui de la formation, ou encore dans celui du sport pour lesquels l'exercice de la profession par une association n'est possible que si l'on dispose d'un agrément. Les autorités politiques actuelles semblent réticentes à l'idée que ces associations puissent faire gérer leurs activités par des structures qui, juridiquement, sont en effet des structures commerciales.

4.3. Une solution intermédiaire pour ouvrir de nouvelles possibilités : la transformation en coopérative, et l'éventualité de coopératives multisociétariat

La transformation en coopératives de certaines associations, si elles le souhaitent, serait sans doute bénéfique. Mais le droit français ne permet pas cette transformation. La seule solution est une création d'une coopérative nouvelle après disparition de l'association initiale.

Il est impossible actuellement, sans dissoudre l'association, de transférer le patrimoine vers une coopérative au prétexte que les biens de l'association sont des biens de mainmorte tandis que ceux de la coopérative seraient de nature privative. C'est oublier que les réserves des coopératives aussi longtemps que les statuts l'indiquent sont impartageables. Dans la transformation en coopérative on retrouverait bien la caractéristique fondamentale de l'association, la non-appropriation individuelle des résultats.

Nous proposons qu'il soit possible que les réserves accumulées par une association puissent être transférées à une coopérative en indiquant dans les statuts que ces réserves ne peuvent en aucune manière être distribuées.

On peut imaginer tout l'intérêt pour une association aujourd'hui dotée de filiales, de se transformer elle-même en coopérative, soit pour pouvoir entrer avec sa filiale dans des rapports plus simples en termes de contrôles, d'apports de capitaux et d'exercice des mandats sociaux, soit pour se doter elle-même de capitaux afin de pouvoir suivre les besoins de financement de sa, ou de ses, filiales. Dans certains cas, la transformation en coopérative permettra de regrouper maison-mère et filiale en seule entité juridique.

Dans ce souhait de pouvoir procéder à une transformation statutaire se retrouve le souhait de résoudre la contradiction majeure qui existe aujourd'hui au sein de nombreuses associations, entre ceux qui font fonctionner l'association sans pouvoir en tirer le moindre profit (principe de la non-lucrativité) et les bénéficiaires. Cette distinction est d'ailleurs contestée au plan fiscal pour les associations qui, à la suite de l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 ont choisi ou dû accepter d'être fiscalisées. Le principe de non-lucrativité juridique trouve ainsi une remise en cause très dangereuse car il est assimilé au principe de "commercialité" en le confondant avec une non-

lucrativité fiscale dont les contours sont très restrictifs. Les associations demeurent dans tous les cas "non lucratives" au sens juridique car elles ne distribuent pas leurs résultats.

4.3.1. Quelle forme de coopérative choisir pour la transformation ?

Il existe d'ores et déjà, dans les statuts coopératifs actuels, trois possibilités, assez différentes quant aux finalités qui ne répondent ni l'une ni l'autre totalement aux objectifs des associations, mais qui montrent la voie à suivre :

- la coopérative de base (loi de 1947) ;
- la coopérative de consommateurs (loi de 1917) ;
- la coopérative de production (loi de 1978).

La première ne peut s'adresser qu'à ses sociétaires, son fonctionnement est très proche de celui des associations du secteur du tourisme qui demandent aux usagers d'adhérer à une association, la seconde est une coopérative d'usagers qui permet de distinguer sociétaires et usagers non sociétaires avec lesquels elle peut réaliser des affaires.

La troisième est proche des associations dans lesquelles les salariés jouent un rôle fondamental dans la mise en oeuvre des orientations. Leur fonctionnement est proche de celui des associations de formation, des associations intermédiaires ou des entreprises d'insertion sous forme associative. Les entreprises d'insertion ont, quelquefois déjà, adopté ce statut.

L'intérêt de ces trois pistes pour la constitution de groupes réside dans les éléments suivants :

- la coopérative est une société et, à ce titre, elle possède de vrais fonds propres et peut mobiliser des capitaux extérieurs si elle arrive à organiser leur sortie ;
- elle peut faire l'objet de participations croisées ;
- les dirigeants sont des mandataires sociaux ;
- elle possède des "actionnaires" qui ont donc un engagement financier propre dans la coopérative ;

mais,

- elle conserve le principe spécifique à l'Économie Sociale, de l'impartageabilité des réserves, ce qui est essentiel, afin que les générations actuelles ne puissent se distribuer les résultats accumulés par les générations antérieures.

On constate ainsi que le droit coopératif français actuel, à la différence de plusieurs statuts étrangers, n'offre pas exactement ce qui serait nécessaire pour accueillir des associations transformées. C'est pourquoi il convient de soutenir les efforts en faveur de la création d'un statut nouveau plus adapté.

4.3.2. Créer la coopérative multisociétariat

Pour rendre possible et favoriser la transformation d'association en coopérative par voie législative, il faut créer la possibilité de constituer **des coopératives multisociétariat** sur la base de la loi générale de 1947.

Cette création de coopératives pourrait lever les derniers obstacles à la transformation de certaines associations car contrairement aux coopératives actuelles qui sont fondées sur la "double qualité" -

détenteur du capital et usager ou détenteur de capital et salarié -, ces nouvelles coopératives accepteraient des sociétaires pour lesquels la "double-qualité" serait sensiblement élargie. La loi de 1992, en prévoyant la possibilité d'accepter des associés extérieurs, a ouvert une voie législative. Par associés extérieurs on entend des associés qui ne réalisent pas des affaires directement avec la coopérative. La formule pourrait être élargie à des "associés ayant un intérêt au fonctionnement de la coopérative".

Ainsi, des collectivités publiques, des investisseurs ou des mécènes, ainsi que d'autres organisations sans but lucratif, ayant à un titre ou un autre des intérêts communs avec la nouvelle coopérative, pourraient devenir sociétaires. On retrouve ainsi l'hétérogénéité de l'adhésion qui existe dans beaucoup d'associations et qui est la cause principale du succès des "**coopératives sociales**" italiennes.

Par ailleurs, il faudra sans doute introduire la possibilité prévue par la loi de 1917, de réaliser des opérations avec des non-sociétaires.

Enfin, il faudra étudier la possibilité d'utiliser la forme S.A.S. pour constituer une coopérative selon la loi de 1947. Il ne faut cependant pas confondre systématiquement coopérative multisociétariat et coopérative d'intérêt collectif si derrière ce terme on retrouve des caractères spécifiques concernant la distribution des excédents, la rémunération du capital, etc., c'est-à-dire des dispositions dérogatoires par rapport à la loi coopérative de 1947.

Il s'agit dans la coopérative multisociétariat d'assurer, comme dans les associations, une représentation des différentes parties prenantes. Pour cela, il faudra créer sans doute la possibilité de vote par collèges représentant les différentes parties prenantes.

Les évolutions du statut coopératif telles qu'elles ont été envisagées, c'est-à-dire la possibilité d'une revalorisation modérée du capital et la distribution d'un dividende permettent dans beaucoup de cas d'envisager que les coopératives et les associations devenues coopératives s'engagent dans une véritable stratégie de développement.

4.4. Une solution limitée et potentiellement risquée : le G.I.E.

Dans cette recherche des formes d'un groupe associatif on ne peut écarter le G.I.E.. Ce statut est assez bien adaptée aux associations qui, dans le groupe, recherchent des économies de coûts de gestion.

1. C'est une structure sans obligation de capital et fiscalement neutre, qui n'induit pas de conséquences fiscales si tous les membres sont au même régime.
2. Il donne la possibilité de mettre en commun des activités d'exploitation, et de rechercher des économies de coûts
3. Il crée des liens forts de solidarité puisque chaque partenaire est solidairement responsable des dettes du G.I.E.

Mais cette dernière caractéristique est également un piège dangereux car elle peut conduire une association membre d'un GIE à assumer les conséquences d'une défaillance de l'un de ses partenaires. Or, pour les associations, nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport, le risque le plus important est constitué par leur fragilité financière et institutionnelle.

Le GIE doit être limité à la mise en commun d'outils de gestion.