

THESE PROFESSIONNELLE
pour l'obtention du
Mastère Spécialisé ACTERRA
option Politique agricole et développement rural

**DETERMINATION DES FREINS ET LEVIERS AU DEVELOPPEMENT
DES ABATTOIRS DE PROXIMITE EN SOCIETES COOPERATIVES
D'INTERET COLLECTIF (SCIC)**

Latapie Pauline

Le 17 septembre 2015

Structure d'accueil : Fédération Nationale des Coopératives
d'Utilisation de Matériel Agricole

Maîtres de stage : Catherine Gaubert, Franck Thomas

Tuteur Pédagogique : Matthieu Dubboys de Labarre

Remerciements

Au terme de ce travail, je voudrais exprimer ma sincère reconnaissance à l'ensemble des personnes qui m'ont suivie.

Je voudrais tout d'abord remercier l'ensemble des membres de la Fédération Nationale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole et plus particulièrement Mme Catherine Gaubert et M. Franck Thomas, mes maîtres de stage, qui m'ont accompagnée tout au long de cette année d'alternance, m'ont apporté leur soutien lors de la rédaction de cette thèse professionnelle et pour le temps qu'il m'ont permis d'y consacrer.

Je tiens également à témoigner ma reconnaissance aux membres du comité de suivi qui par la pertinence de leurs remarques et critiques et l'ensemble de leurs conseils avisés m'ont permis d'enrichir ce travail.

Je voudrais aussi remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique d'AgroParisTech et d'AgroSupDijon pour cette année de formation et plus particulièrement mon tuteur M. Matthieu Dubboys de Labarre qui m'a aidée de ses conseils et m'a permis d'organiser et d'améliorer cette thèse professionnelle. J'associe également mes camarades étudiants avec qui nous avons pu échanger nos ressentis et collaborer.

Enfin mes remerciements s'adressent à mes proches et ma famille qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de ce travail.

A tous ceux que je n'ai pas pu citer, je vous présente mes sincères remerciements.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE 1. DEFINITION DU CONTEXTE DES ABATTOIRS DE PROXIMITE, DES CARACTERISTIQUES DU STATUT SCIC ET DU CADRE DE L'ETUDE	2
1.1. <i>Les abattoirs de proximité : une préoccupation et une nécessité</i>	2
1.1.1. Des menaces à leur rencontre : l'industrialisation et la privatisation	2
1.1.2. Un rôle multidimensionnel qui les replace au cœur des débats.....	5
1.1.3. Une préoccupation pour les CUMA, mais des statuts limités pour y répondre.....	7
1.2. <i>Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif en guise de solution</i>	9
1.2.1. Un statut spécifique en expansion.....	9
1.2.2. Entreprendre autrement au service des territoires via le multi-sociétariat.....	12
1.2.3. Présentation de la problématique de l'étude	13
1.3. <i>Méthodologie.....</i>	15
1.3.1. Phases de construction de l'étude	15
1.3.2. Phases de mises en œuvre de l'étude	16
1.3.3. Phases d'accompagnement via un comité de suivi	18
PARTIE 2. RESULTATS ET DISCUSSION	19
2.1. <i>Cinq maintiens d'abattoirs de proximité en SCIC.....</i>	19
2.1.1. Monographies des SCIC d'abattoir de proximité existantes	19
2.1.2. Convergences – divergences.....	30
2.1.3. Pertinence des SCIC pour répondre à la problématique.....	32
2.2. <i>Identification des freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC....</i>	37
2.2.1. Freins déterminés.....	37
2.2.2. Facteurs de réussites reconnus et leviers proposés.....	39
2.3. <i>Discussion</i>	44
2.3.1. Limites.....	44
2.3.2. Perspectives	44
CONCLUSION GENERALE	45
BIBLIOGRAPHIE.....	46
ANNEXES	48

Liste des illustrations

Figures :

FIGURE 1 : EVOLUTION DU NOMBRE DES SITES D'ABATTAGE EN FRANCE DE 1950 A 2010	3
FIGURE 2 : EVOLUTION DES ABATTAGES PRIVES ET PUBLICS EN FRANCE DE 1950 A 2009 EN TONNE EQUIVALENT CARCASSE	3
FIGURE 3 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS EN ABATTOIR EN 2010, POUR LES ANIMAUX DE BOUCHERIE	4
FIGURE 4 : EVOLUTION DU NOMBRE DE CREATIONS DE SCIC ENTRE 2002 ET 2014	10
FIGURE 5 : ACTEURS POUVANT ETRE ASSOCIES A LA SCIC	12
FIGURE 6 : ÉTAPE 1 : LES DIFFERENTES PHASES DE L'ÉTUDE	15
FIGURE 7 : CARTOGRAPHIE DES CINQ SCIC D'ABATTOIR DE PROXIMITÉ EN FRANCE	19
FIGURE 8 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE ANIMALE EN 2014	20
FIGURE 9 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE DE CLIENTS EN 2014	20
FIGURE 10 : REPARTITION DES VOIX ENTRE LES COLLEGES DE VOTE	21
FIGURE 11 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE ANIMALE EN 2014	22
FIGURE 12 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE DE CLIENTS EN 2014	22
FIGURE 13 : REPARTITION DES CATEGORIES D'ASSOCIES EN VOLUME EN 2015	23
FIGURE 14 : REPARTITION DES VOIX ENTRE LES COLLEGES DE VOTE	23
FIGURE 15 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE ANIMALE EN 2014	24
FIGURE 16 : REPARTITION DES CATEGORIES D'ASSOCIES EN VOLUME EN 2015	24
FIGURE 17 : REPARTITION DES VOIX ENTRE LES COLLEGES DE VOTE	25
FIGURE 18 : REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ENTRE LES CATEGORIES D'ASSOCIES EN 2014	25
FIGURE 19 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE ANIMALE EN 2014	26
FIGURE 20 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE DE CLIENTS EN 2014	26
FIGURE 21 : REPARTITION DES CATEGORIES D'ASSOCIES EN VOLUME EN 2014	27
FIGURE 22 : REPARTITION DES VOIX ENTRE LES COLLEGES DE VOTE	27
FIGURE 23 : REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ENTRE LES CATEGORIES D'ASSOCIES EN 2014	27
FIGURE 24 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE ANIMALE EN 2014	28
FIGURE 25 : REPARTITION DES VOLUMES ABATTUS PAR CATEGORIE DE CLIENTS EN 2014	28
FIGURE 26 : REPARTITION DES CATEGORIES D'ASSOCIES EN VOLUME EN 2014	29
FIGURE 27 : REPARTITION DES VOIX ENTRE LES COLLEGES DE VOTE	29
FIGURE 28 : REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ENTRE LES CATEGORIES D'ASSOCIES EN 2014	29
FIGURE 29 : ARBRE A PROBLEMES	37

Tableaux :

TABLEAU 1 : ÉTAPE 2 : LES DIFFERENTES PHASES DE MISES EN ŒUVRE	16
TABLEAU 2 : REUNIONS DU COMITE DE SUIVI DE LA THESE PROFESSIONNELLE	18
TABLEAU 3 : COMPARAISON DES CARACTERISTIQUES DES SCIC ENQUETÉES	30
TABLEAU 4 : FORCES ET FAIBLESSES DES SCIC D'ABATTOIR DE PROXIMITÉ A DIRE D'ACTEURS	32
TABLEAU 5 : CONDITIONS D'ADAPTABILITE DES SCIC VIS A VIS DES ABATTOIRS DE PROXIMITÉ, A DIRE D'ACTEURS	35
TABLEAU 6 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES AUTRES FORMES JURIDIQUES, A DIRE D'ACTEURS	36

Liste des abréviations

CGSCOP : Confédération Générale des Sociétés Coopératives et Participatives

COOBOF : Fédération Nationale des Groupements d'Achats et Coopératives de la Boucherie-Charcuterie Française

CUMA : Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole

DSP : Délégation de Service Public

ESS : Economie Sociale et Solidaire

€ :Euros

FDCUMA : Fédération Départementale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole

FNCUMA : Fédération Nationale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole

IRSCIC : Inter Réseau des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

RECMA : Revue internationale de l'économie sociale

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiées

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative et Participative

SEM : Société d'Economie Mixte

t : tonnes

URSCOP : Union Régionale des Sociétés Coopératives et Participatives

Glossaire

Animaux de boucherie : ensemble des chairs de mammifères comestibles : ovins, bovins, caprins, porcins et équidés.

Circuit court : mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire.

Délégation de service public : un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service.

Fiche d'identité de l'entreprise

Coordonnées

Nom : Fédération Nationale des CUMA

Tel : 01.44.17.58.00

Adresse : 43 rue Sedaine, 75011 PARIS

Mail : france@cuma.fr

Présentation de la FNCUMA

Création : 1945

Statut juridique : association sous le régime de la loi 1901

Bureau des administrateurs : 9 agriculteurs élus

Nombre de salariés : 21

Activités : défense syndicale – relations institutionnelles et partenariales, appui réseau – développement et projet, secrétariat – administration, comptabilité - gestion

Réseau des fédérations de CUMA

Nombre de salariés : 350

Structuration : Fédération Nationale, 5 Pôles de Coordination-Appui, les Fédérations Régionales, 75 Fédérations de Proximité (départementales, interdépartementales ou régionales)

Chiffres clés 2015 des CUMA

Nombre de CUMA : 11 260

Nombre d'adhérents : 264 000 – 25 en moyenne / CUMA

Nombre de salariés : 4 556 – 2,64 en moyenne / CUMA employeur

Chiffre d'affaires : 526 millions € – 49 000 € en moyenne / CUMA

Investissements : 398 millions € - 76 000 € en moyenne / CUMA

Activités principales : le travail du sol, le transport, la récolte des fourrages

Activités innovantes : le désherbage mécanique, les ateliers de transformation collectifs

Autres structures

GIE informatique national : système d'information

SA SCIC Entraid : journal professionnel, spécialisé dans le machinisme et l'économie sociale agricole, avec quatre éditions territorialisées

Introduction générale

La présence d'un réseau continu d'abattoirs renforce la boucherie traditionnelle, l'élevage sur les territoires et permet la valorisation de produits de qualité et de proximité qui répondent à une demande réelle et croissante des consommateurs. Cependant, les difficultés économiques et les exigences sanitaires ont entraîné en dix ans la diminution d'un tiers des abattoirs publics soit par fermeture, soit par vente au secteur privé (Ravaux, 2013).

L'enjeu est donc de doter d'outils les acteurs des territoires des filières viande de boucherie, pour pérenniser les abattoirs existants afin de maintenir une proximité entre élevage et outils d'abattage et satisfaire aux exigences de qualité et de proximité des produits (FADEAR, 2015).

Les abattoirs de proximité peuvent être privés ou publics. Souvent multifonctions et multi-espèces, ils sont utiles aux éleveurs et aux bouchers car l'achat sur pied garantit une bonne rémunération aux distributeurs et une rémunération stable et pérenne aux éleveurs. Le critère « proximité » désigne des animaux qui proviennent pour l'essentiel de leur région ou de leur département et de la viande qui est vendue dans un rayon proche (Goy-Chavent, 2013).

Cette étude donnera lieu à l'identification des éléments qui à la fois retiennent et permettent de surmonter les résistances dans l'objectif de développer les abattoirs de proximité en Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) pour les animaux de boucherie : bovins, ovins, porcins, caprins, équins et gibier.

Les SCIC, qui font l'objet d'un approfondissement dans ce travail, peuvent être définies comme des « sociétés anonymes, des sociétés par actions simplifiées ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies [...] par le code de commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale »¹. Leur spécificité repose sur le multi-sociétariat qui permet de dépasser les cadres coopératifs traditionnels en offrant la possibilité d'inclure les élus ou les autres acteurs du territoire concernés par une activité commune.

La menace de fermeture d'un abattoir fragilise l'ensemble de la filière locale à laquelle il participe. Il apparaît donc intéressant d'étudier cette question non plus sous l'angle uniquement économique, que la tendance générale à la privatisation des outils a largement alimenté, mais aussi en termes d'enjeux d'aménagement du territoire pour conforter des filières locales participant à la vitalité des territoires (FADEAR, 2015). La finalité de cette étude sera donc de déterminer si les SCIC peuvent être une des solutions au maintien des abattoirs de proximité sur le territoire.

Après avoir défini le contexte des abattoirs de proximité en France, les caractéristiques des SCIC et le cadre dans lequel cette étude s'inscrit, la problématique et la méthodologie seront présentées.

Dans une deuxième partie, les résultats et discussions seront exposés. Ils porteront sur l'analyse des abattoirs de proximité en SCIC existants et la détermination des freins et leviers au développement de ces derniers.

¹ Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001, titre II ter de la loi 47-1775 du 10 sept 1947

Partie 1. Définition du contexte des abattoirs de proximité, des caractéristiques du statut SCIC et du cadre de l'étude

Cette première partie sera consacrée au contexte des abattoirs de proximité en France afin de réaliser un état des lieux. Ensuite, une présentation des spécificités des SCIC et des réponses qu'elles proposent pour répondre aux enjeux du territoire sera effectuée. Enfin, la problématique de ce travail sera dégagée et la méthodologie mise en place pour cette thèse professionnelle sera exposée.

1.1. Les abattoirs de proximité : une préoccupation et une nécessité

Pour pallier les fortes disparités d'abattage présentes sur le territoire, liées à la privatisation et la diminution du nombre d'abattoirs, des actions sont mises en place par les pouvoirs publics et les acteurs du développement agricole afin de relocaliser les abattoirs dans un maillage du territoire plus fin.

1.1.1. Des menaces à leur rencontre : l'industrialisation et la privatisation

Dès le début du XIX^e siècle, les abattoirs publics ont été créés dans les grandes villes par les pouvoirs publics² afin d'améliorer la qualité des viandes, de prévenir les dangers de l'abattage des animaux et de garantir la salubrité publique par la concentration en un même lieu des mesures de surveillance et de propreté (Daloz, 1962). Néanmoins, il faudra attendre les années 1990 pour que les dernières tueries particulières en France ferment leurs portes (Burgat, 1995).

A partir des années 1970, dans un contexte d'après-guerre marqué par la relance économique, l'industrialisation de l'abattage des animaux s'est généralisée pour répondre aux enjeux de modernisation et de rentabilité. Ce phénomène a entraîné deux tendances majeures qui ont redéfini le paysage des abattoirs en France. Tout d'abord, une diminution du nombre d'abattoirs sur le territoire a eu lieu. Sur la période 1970-2010, la moitié des petits abattoirs a fermé par vagues successives³, dont principalement les établissements appartenant aux collectivités locales. Les abattoirs fermés entre 2002 et 2010 étaient de petite taille : 1 232 t en moyenne pour les abattoirs publics et 3 129 t pour les abattoirs privés. Ces fermetures peuvent s'expliquer par la faible rentabilité de l'activité abattage au sein de la filière animale, qui a entraîné des difficultés à assumer les coûts des investissements pour rationaliser l'activité et à réaliser les mises aux normes nécessaires (ARDEAR, 2013 ; Agreste Primeur, 2001). Ainsi, en 2010, seuls 286 abattoirs étaient recensés, contre plus de 1 000 en 1970 (Figure 1).

² Décret impérial du 9 février 1810

³ La dernière en date est celle de 2002-2010 où 37 abattoirs publics et 80 abattoirs privés ont été fermés, ce qui représente 7,8 % du tonnage des viandes affecté par ces fermetures.

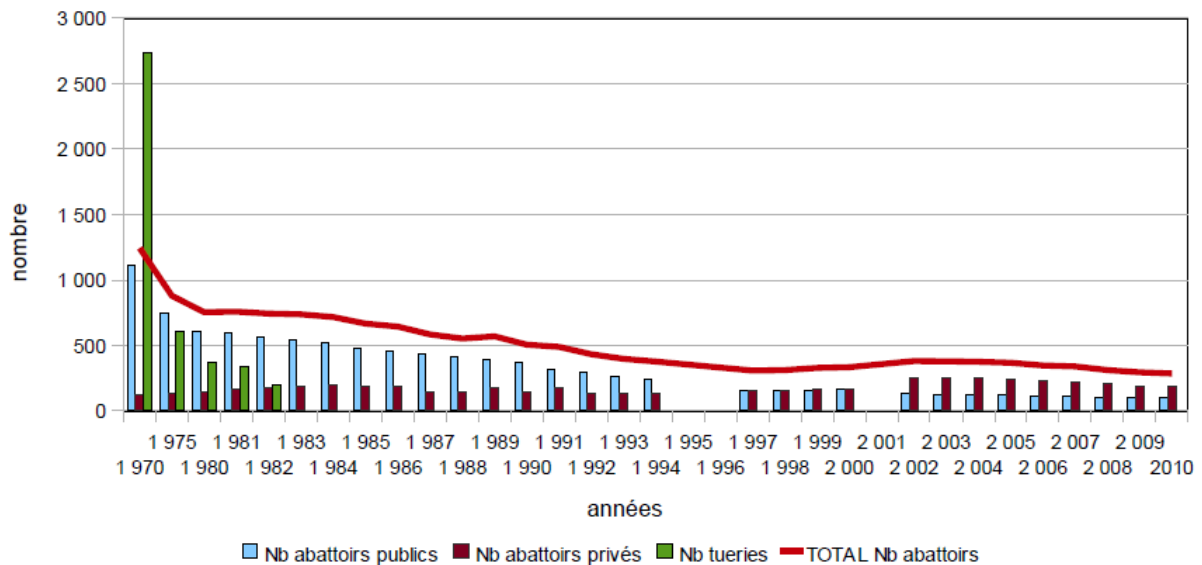


Figure 1 : Evolution du nombre des sites d'abattage en France de 1950 à 2010 (Source : Ravaux, 2011)

La deuxième tendance observée est la privatisation de ce secteur. En dix ans, le nombre d'abattoir de boucherie publics a diminué d'un tiers soit par fermeture, soit par vente au secteur privé. Concernant la privatisation, une des explications est le désengagement des élus vis-à-vis du caractère public de cette activité. Ainsi, en 2010, les abattoirs publics ne représentaient plus que 36 %⁴ des structures sur le territoire. Par ailleurs, leur tonnage est également en forte diminution sur la période observée (Figure 2). La part issue des abattoirs publics est passée de 63 % en 1980 à 8 % en 2010. En conséquence, en 2009, les abattoirs privés sont de plus en plus grands avec en moyenne 17 000 t traitées, contre 2 900 t pour les abattoirs publics (Ravaux, 2011).

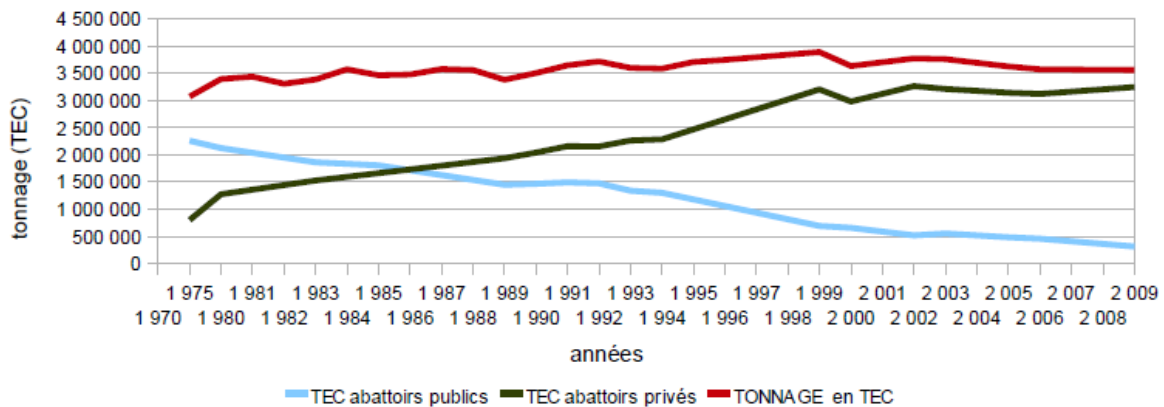


Figure 2 : Evolution des abattages privés et publics en France de 1950 à 2009 en tonne équivalent carcasse (Source : Ravaux, 2011)

Cette deuxième tendance s'accompagne d'une concentration des abattoirs dans l'Ouest de la France et d'une spécialisation des abattoirs par espèce animale (Figure 3). Elle s'explique par un rassemblement et une intensification de l'élevage sur le territoire, par le développement des groupements de producteurs et par la concurrence accrue au sein de la filière viande (Agreste Primeur, 2001). Ainsi, de fortes disparités sont présentes sur le territoire avec certaines régions en surcapacité d'abattage quand d'autres connaissent un « désert d'abattage ». De plus,

⁴ Soit 102 abattoirs publics

selon le Ministère de l'Agriculture, cette tendance serait amenée à se poursuivre dans les années à venir. La disparition d'environ 20 % des abattoirs, dont principalement ceux de taille intermédiaire, est prévisible (Ravaux, 2011).

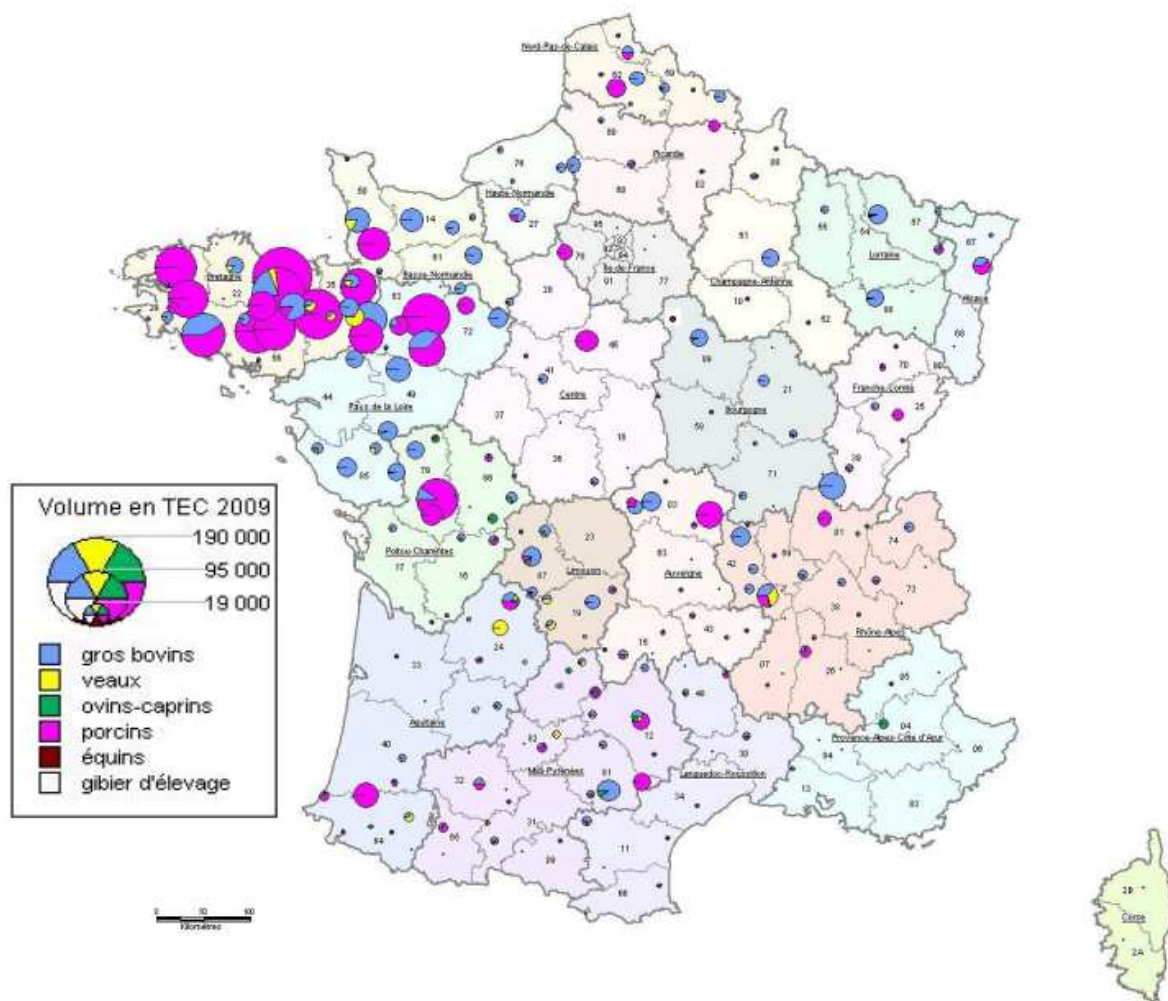


Figure 3 : Répartition des volumes abattus en abattoir en 2010, pour les animaux de boucherie (Source : Ravaux, 2011)

Suite à cet important phénomène de concentration et de rationalisation du secteur de l'abattage, les abattoirs peuvent se caractériser selon trois types (Ravaux, 2011) :

- ✓ Abattoir industriel de groupe : 70 abattoirs industriels privés dont le tonnage est en moyenne supérieur à 10 000 t. En 2009, ils représentaient 75 % des tonnages de viande en France et les flux d'animaux sont aux échelles nationale et internationale ;
- ✓ abattoir de soutien aux Petites et Moyennes Entreprises et Très Petites Entreprises du secteur de la viande : 160 abattoirs de taille intermédiaire dont 80 en public, qui correspondent en moyenne à un tonnage compris entre 200 et 10 000 t. En 2009, ils représentaient 25 % des tonnages de viande en France et les flux d'animaux sont aux échelles du département, de la région, voire à l'international ;
- ✓ abattoir de proximité : 50 abattoirs dont 30 privés, qui correspondent en moyenne à un tonnage compris entre 0 et 500 t. En 2009, ils représentaient 2 % du tonnage de viande en France et les flux sont uniquement à l'échelle locale.

Globalement, ces trois types d'abattoirs se différencient par leur logique de développement. De manière schématique, les outils « industriels » sont spécialisés et relativement éloignés des circuits de proximité et des acteurs locaux. Les outils « intermédiaires » rencontrent à la fois des problèmes de compétitivité par rapport aux abattoirs industriels et de flexibilité pour répondre à la demande locale. Enfin les outils de proximité sont caractérisés par une grande polyvalence, une activité stable mais parfois peu rentable (FADEAR, 2015).

Selon cette description, ces trois types d'abattoirs semblent répondre à des besoins différents. Ainsi, malgré la couverture des besoins des trois quarts du territoire par les abattoirs industriels, le rapport du Conseil Général de l'Alimentation a insisté sur la nécessité de créer un « maillage utile » des abattoirs en France et a souligné la nécessité de maintenir les abattoirs de proximité décrits comme « indispensables et fragiles » (Ravaux, 2011). Dans le contexte actuel de fermeture et de privatisation des abattoirs, il apparaît donc nécessaire de réfléchir aux moyens qui permettront de conserver un réseau d'abattoirs capable de répondre à l'ensemble des besoins du territoire (Longueville, 2006).

Une des premières réponses apportées face à ce constat provient du Ministère de l'Agriculture qui a comme volonté politique d'implanter ou de maintenir des abattoirs.

Dès 2010, il a mis en place un « plan abattoirs », voué à renforcer le maillage territorial dans le but de favoriser une meilleure cohérence entre les besoins de production et de consommation (Ravaux, 2011). Ce plan s'articule autour de trois axes majeurs :

- ✓ La création de commissions interrégionales d'abattage, chargées de construire une stratégie sur la politique de l'abattage à une échelle territoriale et de se positionner sur les demandes d'aides aux investissements ;
- ✓ la mise en place d'aides gérées par FranceAgriMer et distribuées sous forme d'appels à projets ;
- ✓ la création d'un Observatoire National des Abattoirs, regroupant l'ensemble des administrations et représentants professionnels concernés par la problématique des abattoirs, pour réaliser des diagnostics et des études prospectives sur l'ensemble des domaines couverts par la thématique de l'abattage.

Par ailleurs, des organismes privés tels que la Fédération Nationale des Groupements d'Achats et Coopératives de la Boucherie-Charcuterie Française (COOBOF), la Fédération Nationale des Exploitants d'Abattoirs Prestataires et la Confédération Française de la Boucherie, Boucherie-Charcuterie Traiteurs se sont également emparées de cette problématique. Ils travaillent en étroite relation avec des acteurs de la filière viande tels que les bouchers-abatteurs-charcutiers afin de les sensibiliser et de les ré-impliquer dans la gestion et/ou le capital des abattoirs de proximité.

Dans ce contexte et au regard des actions entreprises par le Ministère de l'Agriculture, il apparaît intéressant de se questionner sur les rôles que peuvent jouer les abattoirs de proximité et sur la jonction qu'ils sont à même de permettre entre les consommateurs et les producteurs.

1.1.2. Un rôle multidimensionnel qui les replace au cœur des débats

Malgré un faible chiffre d'affaires et des difficultés à moderniser leur chaîne d'abattage, les abattoirs de proximité ont des rôles très variés qui permettent de répondre à de nombreux enjeux sociétaux, tels que le développement des circuits courts.

Rôle économique : les abattoirs de proximité permettent de maintenir, voire de créer, des emplois directs (FADEAR, 2015). Ils sont également source d'emplois indirects via

l'implantation d'entreprises de transformation ou la création d'activités de transformation et de commercialisation en circuits courts au sein d'exploitations agricoles (Ravaux, 2011). Par ailleurs, leur positionnement stratégique entre l'éleveur et le boucher permet de maintenir, voire de créer, des activités à forte valeur ajoutée telles que les filières courtes en reconquérant le savoir-faire des quelque 3 000 bouchers-abatteurs, notamment au niveau du choix des animaux sur pied. En effet, l'activité des bouchers-abatteurs est moins sensible au montant des frais d'abattage et accepte des tarifs plus élevés pour limiter les longs transports d'animaux et de carcasses (FADEAR, 2015). Ainsi, cet outil contribue à la stabilisation, voire à l'amélioration, des prix de vente des animaux pour les éleveurs et des produits pour les bouchers.

A contrario, lorsqu'un abattoir de proximité ferme, certains éleveurs finissent par abandonner leur activité, contraints de parcourir de longues distances pour faire abattre leurs animaux, source de temps et de frais supplémentaires qui pénalisent la rentabilité de leur activité. Ainsi, les abattoirs de proximité peuvent conditionner l'existence même de certaines filières (Froux, 2012). Globalement, c'est tout un territoire qui est perdant en termes de dynamisme et d'emplois lorsque cet outil disparaît.

Rôle sanitaire : la faible distance qui sépare le lieu de production de celle de l'abattage est cruciale lors d'abattage d'urgence dans les régions d'élevage (CESER Champagne-Ardenne, 2012). En effet, lorsque cette distance augmente trop fortement, l'euthanasie apparaît alors comme l'unique solution, ce qui est contraire à la volonté des éleveurs (Longueville, 2006).

Rôle qualité : ils sont un maillon de la traçabilité et permettent de gérer la diversité liée à l'origine des viandes de qualité sous signes ou appellations divers, dont la viande produite en « Agriculture Biologique », contrairement aux grands abattoirs industriels qui connaissent des difficultés à gérer la diversité des obligations des cahiers des charges (Ravaux, 2011). Par ailleurs, les bouchers-abatteurs participent à une forte garantie sur l'origine de la viande liée à l'achat sur pied, particulièrement appréciée des consommateurs.

Rôle technique : ils offrent la possibilité de faire de la prestation « sur mesure » pour répondre aux besoins spécifiques des clients : durée de conservation de la carcasse plus importante, désossage partiel ou total, découpe en caissettes. Ils offrent ainsi une plus grande flexibilité et se positionnent sur d'autres services par rapport aux abattoirs industriels (Longueville, 2006).

Rôle territorial : si les plus importants sont privés et participent pleinement à la dynamique des entreprises de la viande, nombre d'abattoirs de taille plus modeste ont une fonction d'aménagement du territoire qui justifie une veille attentive des pouvoirs publics. Ils permettent notamment de mettre en valeur la place économique, sociale et culturelle de l'élevage dans les territoires ruraux et sa contribution à l'entretien des espaces (FADEAR, 2015).

Ils donnent la possibilité de recréer du lien entre les bassins de production et de consommation et sont un outil d'ancrage territorial des filières locales (CESER Champagne-Ardenne, 2012). In fine, ils renforcent l'économie de proximité et accroissent la vitalité des territoires ruraux en développant des systèmes alimentaires territorialisés via l'approvisionnement en produits locaux auprès de la restauration collective et plus largement des consommateurs locaux (FADEAR, 2015). Par exemple, dès lors que les supermarchés développent un rayon de boucherie traditionnelle, ils ont un besoin de proximité de l'abattoir identique à celui des éleveurs (Ravaux, 2011). Par ailleurs, la présence d'abattoirs de proximité permet de diminuer les émissions de CO₂ via une diminution du temps de transport (Barnier, 2012).

Rôles sociétaux : l'abattoir de proximité est un lieu qui offre l'opportunité de nouer des liens entre professionnels ayant affaire avec les animaux sur un même territoire. Avant qu'il ne s'industrialise et centre ses activités sur la mise à mort des animaux, il s'agissait d'un lieu d'accueil du vivant et de rencontres autour de l'animal (Delavigne, 2006).

La notion de bien-être animal a émergé dans les années 60 avec l'industrialisation de l'élevage et un rejet sociétal de la violence faite aux animaux. Dès lors, pour une partie des éleveurs, l'abattage industriel est devenu insoutenable à assumer. En effet, la première rationalité de l'élevage n'est pas économique ou productive, mais relationnelle. Les animaux leur assurent un revenu, mais on devient éleveur parce que l'on veut vivre avec eux. Ainsi, leur objectif est de défendre des alternatives à l'industrie, sous forme par exemple d'abattoir local géré par les éleveurs, pour diminuer le temps de transport et offrir une mort digne à leurs animaux (Chapelle, 2014). Cette tendance peut être illustrée par une enquête par questionnaire, réalisée auprès de 197 éleveurs. Pour 50,3 % d'entre eux, ils expriment dans le registre de « la souffrance et la culpabilité » que l'abattoir est le pire moment pour l'éleveur. De plus, les transporteurs et les salariés des abattoirs expriment « le sentiment d'une perte des savoir-faire liés à leur métier », qu'ils voient réduit à un ensemble de tâches parcellisées, répétitives, très souvent décrites comme incompatibles avec le respect du travail bien fait (Porcher et Daru, 2005). Il y a donc un souhait important des professionnels à se réapproprier les modes d'abattage de leurs animaux et plus largement à redévelopper la « proximité » de l'abattage (FADEAR, 2015).

Les abattoirs de proximité tentent également de prendre en compte les interrogations des consommateurs. D'une part ils essayent de les rassurer sur la qualité de leur alimentation et les modalités d'abattage des animaux, afin d'éviter qu'ils ne se détournent des produits animaux et de l'élevage en général (FADEAR, 2015). D'autre part ils s'emparent de la question de l'abattage rituel, en terme de confiance pour la communauté musulmane au niveau des opérateurs spécialisés et en terme d'encadrement de ces pratiques par les pouvoirs publics (CESER Champagne-Ardenne, 2012 ; Ravaux, 2011).

En mobilisant les acteurs du territoire autour d'un projet commun, ils favorisent les liens entre ces derniers et offrent la possibilité d'impulser une démarche collective (Confédération paysanne du Limousin, 2010). Les éleveurs et bouchers-abatteurs visent un rapport gagnant-gagnant où les premiers obtiennent une amélioration de la valorisation économique de leurs bêtes et les seconds une meilleure satisfaction de leurs clients ainsi qu'une place retrouvée et identifiée dans les circuits courts (Barnier, 2012).

Face aux nombreuses problématiques et enjeux émanant de la société, les abattoirs de proximité apparaissent comme un outil indispensable au territoire, de par leur multi-rôle.

1.1.3. Une préoccupation pour les CUMA, mais des statuts limités pour y répondre

Une Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) est une coopérative agricole de services. Dans la législation française, cela entraîne deux orientations fortes. La CUMA dispose de la notion de « double qualité ». Elle implique que les acteurs sociaux qui constituent les bénéficiaires de l'action entreprise sont également les sociétaires de l'entreprise (Draperi, 2007). Ainsi, au sein d'une CUMA, un agriculteur est à la fois « apporteur de capital » dans l'entreprise et « utilisateur du service » produit par cette dernière. Cela permet de faire assumer le pouvoir dans l'entreprise, à la fois par les apporteurs de capitaux (commun à toutes les sociétés privées) et aux utilisateurs du service (spécificité des coopératives). Par ailleurs, cela favorise, par construction, l'intégration des choix stratégiques de l'entreprise en même temps que les attentes de chacune des parties prenantes. La CUMA permet uniquement la mutualisation du matériel agricole entre adhérents (principe d'exclusivisme). De plus, seuls des agriculteurs peuvent être sociétaires dans la coopérative. Ainsi, le partage de moyens avec

d'autres acteurs du territoire tels que les artisans ou les collectivités locales est extrêmement limité.

Dans un contexte d'après-guerre marqué par l'impératif d'autosuffisance alimentaire à l'échelle nationale, les CUMA se sont créées pour contribuer aux transformations de l'agriculture, notamment en termes de mécanisation. Elles se sont ensuite développées à partir des années 80 autour de nouvelles activités dont les ateliers de transformation à la ferme, le drainage, l'irrigation, l'entretien des espaces ruraux. Plus récemment, elles ont perçu que les évolutions de l'agriculture telles que la commercialisation en circuits courts, la production d'énergies renouvelables ou la gestion partagée de l'environnement nécessitaient de plus en plus la création de partenariats avec les acteurs du territoire. Ainsi, suite à l'engouement des producteurs et des consommateurs pour les circuits courts ces dernières années et à la fermeture de nombreux abattoirs de proximité, la question du maintien de ces derniers pour les animaux de boucherie est apparue au sein du réseau CUMA, comme dans l'ensemble des réseaux de développement des circuits courts. Cependant, ces outils structurants du territoire et facteurs de développement d'une économie de proximité semblent nécessiter la présence de différents acteurs du territoire pour s'inscrire durablement. En effet, la faible rentabilité de cette activité et le besoin en financement requis pour maintenir ce type d'outil ne semblent pas permettre un portage unique. Les réponses à apporter se sont donc orientées vers de nouveaux jeux d'acteurs, plus ouverts. Toutefois, l'ensemble des initiatives se sont rapidement heurtées aux limites statutaires du statut coopératif agricole, où seuls les agriculteurs peuvent adhérer et bénéficier des services d'une CUMA. Afin de pallier cette limite, la Fédération Nationale des CUMA (FNCUMA) a fait part au Ministère de l'Agriculture de sa volonté d'élargir le sociétariat des CUMA aux collectivités publiques afin que les agriculteurs puissent prolonger leurs pratiques coopératives avec les autres acteurs de leur territoire. A ce jour, cette requête n'a toujours pas débouché sur une issue favorable.

La FNCUMA a toujours été intéressé par un élargissement du sociétariat des coopératives aux acteurs du territoire. En parallèle de ces démarches, dès les années 1990, une réflexion sur une nouvelle forme coopérative a débuté sous une double impulsion (Sibille, 2012). D'une part, les Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP) souhaitaient répondre aux différentes attentes en matière d'entrepreneuriat et trouver des réponses face aux évolutions sociétales. Lors du congrès national des SCOP à Lille en novembre 1997, leur volonté de s'ouvrir et d'être identifiés comme un réseau d'entreprises porteur de réponses innovantes dans le domaine de l'emploi et du développement économique a donc été affirmée. De plus, « la charte pour l'action », qui lui a fait suite, réaffirmait cela et précisait qu'il fallait engager une dynamique de modernisation au niveau de l'organisation des SCOP et une évolution de leurs statuts. D'autre part, le gouvernement en place était à l'origine d'un programme d'aide à l'emploi des jeunes « Nouveaux services, emplois jeunes » et du rapport d'Alain Lipietz (Lipietz, 1999) sur les nouvelles formes d'entreprises à but social. Un des enjeux majeurs était d'établir des perspectives de développement via notamment un statut capable d'allier des logiques et des secteurs concurrentiels et non concurrentiels. Ainsi, en 1998, les SCOP ont démarré une « recherche action » pour évaluer la faisabilité d'une nouvelle déclinaison de la loi de 1947 afin de permettre le multi-sociétariat. L'année suivante, la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP) mettait en place une « démarche collective d'innovation » avec un groupe de réflexion inter-réseaux auquel la FNCUMA était associée. Il sera à l'origine en 2001 de la création des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), première forme coopérative multi-partenariale en France.

Après avoir fait un état des lieux des abattoirs en France, mis en évidence les rôles des abattoirs de proximité pour répondre aux enjeux sociétaux et défini les limites du réseau CUMA

pour apporter des réponses à ses coopératives, les caractéristiques des SCIC vont être présentées.

1.2. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif en guise de solution

Les particularités des SCIC en font un outil qui permet entre autres d'apporter des réponses aux attentes sociétales autour de la problématique du maintien des abattoirs de proximité sur le territoire.

1.2.1. Un statut spécifique en expansion

Les SCIC sont des sociétés coopératives qui prennent la forme « de sociétés anonymes, de sociétés par actions simplifiées ou de sociétés à responsabilité limitée à capital variable, régies par le code du commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale⁵. »

Elles sont des sociétés de personnes qui exercent leurs activités dans le secteur concurrentiel et se distinguent de sociétés commerciales classiques par la manière de produire un bien ou un service. L'utilité sociale s'exprime au travers de l'association libre d'acteurs du territoire pour la réalisation d'un projet économique commun. Leur spécificité repose sur la liberté d'entreprendre différemment au service des territoires, via notamment le multi-sociétariat et le fonctionnement coopératif.

Dans un contexte de décentralisation et d'accroissement des besoins en termes de cohésion sociale, d'environnement et d'emploi, l'utilisation du statut SCIC apparaît comme un moyen de participer activement au développement équilibré des territoires au travers d'une organisation collective, solidaire et démocratique.

Né en 2001⁶, le statut SCIC se développe plus rapidement ces trois dernières années. Une phase de maturation a permis de mettre en exergue la potentialité de son utilisation pour répondre aux enjeux socio-économiques des territoires.

Pour illustrer cette évolution, en 2002, 9 SCIC étaient créées contre 91 recensées en 2014 (Figure 4).

⁵ Art.19 quinquies de la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, votée à l'Assemblée Nationale le 28 juin 2001 et qui a modifié la loi du 10 septembre 1947, portant sur le statut de la coopération

⁶ Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 modifiant le titre II ter de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947

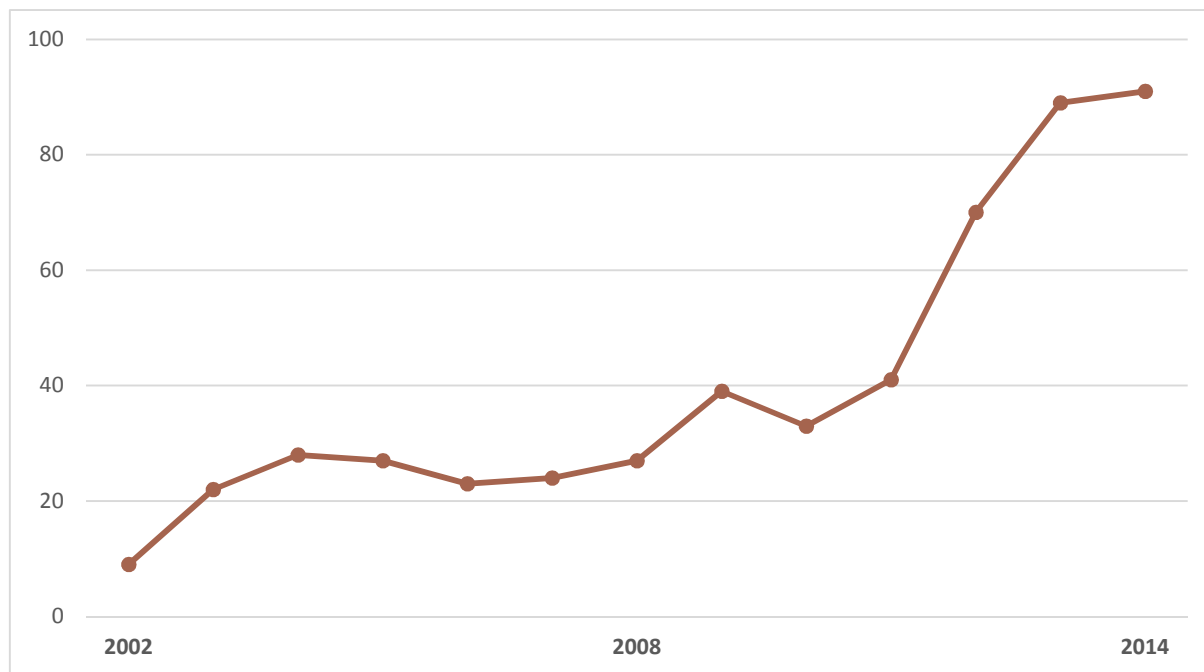


Figure 4 : évolution du nombre de créations de SCIC entre 2002 et 2014 (Source : Auteur, 2015 d'après les données CGSCOP, 2015)

En mai 2015, elles étaient 458 en activité en métropole et sur les départements d'outre-mer. Les trois quarts sont des créations ex nihilo et 20 % sont issues de la transformation d'associations (Rédaction Intercommunalités, 2015). Cette autre façon d'entreprendre se retrouve dans des filières très diverses telles que la culture, l'environnement, l'agriculture ou la santé.

Sur le plan économique, la SCIC est une entreprise commerciale, SARL, SA ou SAS, qui permet d'associer les acteurs du territoire qui souhaitent agir ensemble autour d'un projet commun de développement local. Le chiffre d'affaires moyen par SCIC est de 650 000 € (CGSCOP, 2015).

Dans le cas d'une SCIC SARL ou SAS, le capital social doit être au minimum d'1 € et elle doit être composée d'au moins trois associés, lors de son immatriculation.

Pour la SCIC SA, le capital social est au minimum de 18 500 € et le nombre d'associés minimum est de sept.

La SCIC ne peut exister qu'après inscription au Registre du Commerce et des Sociétés et est soumise aux impôts dits « commerciaux » ainsi qu'à la procédure de révision coopérative quinquennale.

Le statut SCIC repose sur des principes coopératifs :

- ✓ Un libre choix des associés : chaque associé peut librement se retirer du capital social de la SCIC. Cependant, pour assurer la santé financière de la société, un délai de remboursement de cinq ans peut être mis en place ;
- ✓ l'intérêt collectif est favorisé : les associés définissent en commun et de manière équitable les orientations de leur entreprise, en respectant une gestion démocratique basée sur le principe « 1 personne = 1 voix » : chaque associé dispose d'une voix en Assemblée Générale, indépendamment du capital souscrit. De plus, pour organiser au mieux la démocratie au sein de la SCIC, la possibilité de mettre en place des

collèges de vote afin de pondérer le poids de chaque catégorie en Assemblée Générale est offerte. Cela évite que l'une des catégories de sociétaires, surreprésentée en nombre, impose ses décisions à une catégorie moins nombreuse, mais tout aussi importante pour la vie de l'entreprise. Chaque collège de vote dispose ainsi du nombre de voix qui aura été défini dans les statuts, dans les limites prévues par la loi (entre 10 % et 50 % du total des suffrages). Au sein des collèges de vote le report des voix s'opère à la majorité ou à la proportionnelle ;

- ✓ constitution et impartageabilité des réserves : elles garantissent son autonomie et sa pérennité via l'augmentation des fonds propres de l'entreprise. Chaque année, une réserve, dont les sommes sont indéfiniment impartageables, est dotée par l'affectation d'au moins 57,5 % du bénéfice. Ce taux peut être fixé par les statuts à 100 %. La part du résultat ainsi affectée aux réserves n'est pas soumise à l'Impôt sur les Sociétés ;
- ✓ des salariés associés : chaque salarié a la possibilité de souscrire au moins une part sociale au capital de la société et a ainsi l'opportunité de participer aux prises de décisions de cette dernière ;
- ✓ dans l'Assemblée Générale, les associés élisent parmi eux leurs mandataires (gérants et administrateurs), chargés de la gestion quotidienne de la SCIC.

Par ailleurs :

- ✓ L'indemnisation du capital mobilisé pour la coopérative est limitée au Taux Moyen des Obligations des entreprises privées (TMO = 1,5% au deuxième semestre 2014) ;
- ✓ la fiscalité de la SCIC est une fiscalité de droit commun.

Le financement de la SCIC peut être assuré sous forme d'emprunt auprès des établissements financiers auxquels elles ont recours, comme les autres entreprises. Pour se développer elles peuvent également conforter leurs fonds propres grâce aux contributions de leurs associés par souscription de parts sociales ou apports en compte courant, aux résultats mis en réserve et/ou aux titres participatifs. Les collectivités territoriales peuvent également accorder des subventions à la SCIC dans les limites habituelles des règlements européens.

Par ailleurs, le statut prévoit des facilités pour la création. Par exemple, la transformation d'une association déclarée en SCIC n'entraîne pas la création d'une nouvelle personne morale. Toutefois, les réserves et les fonds associatifs constitués antérieurement à la transformation ne peuvent pas être distribuables aux sociétaires ou incorporables au capital.

Globalement, la SCIC se distingue d'une entreprise traditionnelle par :

- ✓ Son objet social qui intègre obligatoirement un volet économique et un volet d'utilité sociale ;
- ✓ l'obligation d'associer au moins un salarié de l'entreprise, un bénéficiaire de ses services et au moins une tierce personne : toutes personnes physiques ou morales de droit privé comme de droit public ;
- ✓ la mise en réserve de la majorité ou la totalité de son résultat (minimum 57,5 %) ;
- ✓ son fonctionnement basé sur le principe « 1 personne = 1 voix » ;
- ✓ l'obligation d'une révision coopérative tous les cinq ans pour suivre les pratiques et l'évolution du projet coopératif.

Des dirigeants élus en Assemblée Générale, la participation effective de tous les associés, tout concourt à une gestion cohérente et assumée de l'entreprise coopérative.

1.2.2. Entreprendre autrement au service des territoires via le multi-sociétariat

Pour répondre à un besoin social mal ou non satisfait sur un territoire donné tel que le maintien des abattoirs de proximité, l'organisation d'interactions nouvelles et constructives entre les acteurs du territoire apparaît pertinente. L'innovation apportée par ce statut d'entreprise à but social réside dans la possibilité d'associer l'ensemble des parties prenantes, publiques ou privées, au sein d'une structure dédiée à un projet de développement local. Cette association est rendue possible par le multi-sociétariat qui permet aux acteurs de dépasser les cadres coopératifs traditionnels pour inclure d'autres acteurs concernés par l'activité et par son implantation géographique. En effet, cette entreprise coopérative, tournée vers son territoire, permet d'associer autour d'un projet commun des salariés de la SCIC, bénéficiaires (clients, usagers, fournisseurs), bénévoles, collectivités publiques (collectivités territoriales, établissements publics, syndicats mixtes), sympathisants, personnes morales de droit privé (sociétés, associations, artisans) ... (Figure 5). Ainsi, toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public intéressée à titres divers, peut prendre des parts de capital⁷ et participer à la gestion de la coopérative.

La caractéristique du multi-sociétariat est la réunion d'individus issus d'univers différents autour d'un objectif partagé. Chacun peut ainsi apporter son point de vue, ses compétences, savoir-faire et savoir-être au service d'un projet socialement innovant, reposant sur le dialogue et le tissage de nouvelles solidarités.

La loi oblige la présence d'au moins trois catégories d'associés, dont obligatoirement les salariés, ou en leur absence, des producteurs de la SCIC et des bénéficiaires.

En moyenne, les SCIC sont composées de 10 salariés et de 95 associés (CGSCOP, 2015).



Figure 5 : Acteurs pouvant être associés à la SCIC (Source : Auteur, 2015)

⁷ Dans la limite de 50 % pour les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux (Loi du 30 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire)

La SCIC est un support de changement de paradigme. Elle insiste sur la nécessité d'établir des relations durables entre ses parties prenantes, telles que les bouchers et les éleveurs. Son enjeu est de trouver des passerelles entre les individus afin de dégager une efficacité collective (Daupleix, 2002).

La SCIC a une valeur catalyse, elle joue un rôle de fédérateur, d'arbitre et d'accélérateur du maillage territorial. Cependant, un temps d'ajustement entre les parties prenantes est requis pour créer une proximité entre eux et instaurer une relation de confiance mutuelle (Chopin, 2014).

Ce statut est une nouvelle forme d'intervention pour les collectivités publiques et renforce la coopération via leur présence. Il permet notamment une participation au capital et à la gestion et un soutien financier dans le cadre des règlements d'exemption européens⁸ de la part des collectivités publiques. Dans le cas où les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux sont associés, ils peuvent détenir jusqu'à 50 % du capital. En moyenne elles détiennent 12 % du capital social d'une SCIC (CGSCOP, 2015).

Par ailleurs, la SCIC peut se porter candidate à la prise en charge d'une Délégation de Service Public (DSP) ou répondre à une offre de marché public pour la fourniture de biens ou de services auprès de collectivités publiques. Le cadre dans lequel s'effectue cette candidature est celui prévu par le Code des marchés publics.

Elles jouent également un rôle d'accompagnateur en mobilisant et fédérant les autres acteurs du territoire. Les collectivités publiques se sont associées à ces projets de territoire depuis leur naissance en 2001, mais dans une faible proportion au départ. Leur méconnaissance auprès des autres acteurs du territoire a entraîné une réticence à leur encontre. En effet, jusque-là ils étaient plus habitués à des formes plus anciennes de partenariats public-privé, telles que les Sociétés d'Economie Mixte (SEM). Selon les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), les SCIC seraient perçues par les collectivités publiques comme des « objets juridiques mal identifiés ». Toutefois, cette tendance s'est inversée ces dernières années via la présence sur le terrain de techniciens et d'élus qui ont contribué à leur promotion. Sur 300 SCIC recensées en 2013, plus de la moitié comptent une ou plusieurs collectivités publiques dans leur capital. Pour deux tiers d'entre elles, il s'agit de communes et pour 56 % de structures intercommunales. Les départements et régions sont présents dans 17 % des SCIC (CGSCOP, 2015). Par ailleurs, leur présence semble être un gage de longévité, puisque 67 % des SCIC de plus de cinq ans associent des collectivités publiques (Chopin, 2014).

Globalement, les collectivités publiques s'impliquent dans une SCIC lorsque le projet économique semble adapté à cette société et qu'il permet de sauvegarder des activités et des emplois locaux. Si l'ensemble des collectivités publiques présentes sur les différents territoires a participé au maintien de cinq abattoirs en SCIC, c'est pour maintenir une « activité en chute libre ». Ce statut offre ainsi une solution judicieuse de pilotage à mi-chemin entre le tout public et le tout privé et permet d'apporter des solutions aux secteurs en difficultés (Larpin, 2015).

1.2.3. Présentation de la problématique de l'étude

L'activité d'abattage a toujours été un maillon peu rentable au sein des filières animales. Pour une majorité des abattoirs de proximité, l'obtention de marges suffisantes pour entretenir cet outil, le moderniser et le mettre aux normes s'avère complexe (Ravaux, 2011). A cela s'ajoute des difficultés d'optimisation de leurs capacités d'abattage et une diminution de la consommation de viande. Par ailleurs, selon le rapport Ravaux, des erreurs de gestion et des

⁸ Règlements CE n°1998/2006 pour les subventions de fonctionnement, CE n°70/2001 pour les subventions d'investissements et CE n°68/2001 pour les subventions de formations

difficultés à prendre les décisions requises au bon moment amplifieraient cette situation et entraîneraient à terme leur fermeture (Hénin, 2012).

En parallèle de ce phénomène, la demande en circuits courts n'a jamais été aussi importante. Les circuits courts alimentaires exigent en outre le maintien d'abattoirs de proximité, capables de trouver une viabilité économique malgré de petits volumes et la nécessité de travailler plusieurs espèces d'animaux. Ainsi, certains acteurs du territoire se retrouvent dans une impasse pour valoriser les filières locales lorsque l'abattoir de proximité ferme. Ceci peut être illustré par une enquête réalisée par l'APCA au sein du groupe chambres d'agriculture. Les résultats⁹ obtenus ont montré que dans plus des trois quarts des départements représentés par cette enquête, les conseillers connaissent des agriculteurs en circuits courts ayant des difficultés à abattre leurs animaux, dont plus de la moitié sont des animaux de boucherie. Ainsi, les éleveurs se voient contraints d'arrêter ou de limiter le développement de leur activité de commercialisation en circuits courts. La principale difficulté identifiée est le manque de proximité. Pour près de la moitié des réponses, la distance entre l'exploitation et l'abattoir est trop importante, c'est-à-dire supérieure à 90 km, voire pour certains jusqu'à 180 km. Cette distance est d'autant plus pénalisante que les éleveurs se déplacent majoritairement pour de faibles volumes (Froux, 2011).

Les abattoirs de proximité apparaissent donc comme un maillon indispensable pour les filières animales, en assurant une économie de proximité. Des réponses doivent ainsi être apportées pour répondre aux enjeux des territoires de demain.

Selon le Conseil Général de l'alimentation de l'agriculture et des espaces ruraux, « la solution SCIC en alternative à l'abattoir public » doit être expertisée (Ravaux, 2011).

La FNCUMA de son côté entrevoit dans ce nouveau statut SCIC la possibilité de reprendre le débat sur l'adhésion des collectivités publiques aux coopératives. Même si les collaborations entre familles coopératives n'existaient pas ou peu, elle a entamé les premiers échanges avec la CGSCOP. Avec ce nouveau statut, elle découvre de nouveaux pans du développement coopératif et s'inscrit dans la « démarche collective d'innovation ». Elle porte l'idée qu'une série de questions posées aux agriculteurs, et plus largement aux territoires ruraux, peut trouver des solutions dans le statut SCIC, car il offre la possibilité de faire adhérer à la coopérative tous les acteurs concernés par son activité. En effet, pour la première fois dans la loi française, le multi-sociétariat est proposé et permet de dépasser les limites des statuts coopératifs agricoles parfois jugés trop contraints pour impliquer les élus ou les autres acteurs du territoire.

Cette nouvelle façon de coopérer ouvre ainsi des pistes de développement intéressantes pour les acteurs du territoire et leurs réseaux, mais lève néanmoins une question essentielle.

Problématique de l'étude :

La SCIC est-elle une solution adaptée pour maintenir les abattoirs de proximité sur le territoire ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, sur la base du travail bibliographique réalisé, deux hypothèses sont formulées :

- ✓ Hypothèse 1 : Le multi-sociétariat permet le partage d'intérêts particuliers vers la construction de sens, donc la construction d'un modèle économique d'abattoirs de proximité plus performant ;

⁹ Issus des 2/3 des départements français (hors Dom)

- ✓ hypothèse 2 : Le multi-sociétariat, en incluant plus particulièrement les collectivités publiques, permet le maintien des abattoirs de proximité.

Après avoir présenté la problématique de l'étude, la méthodologie réalisée pour obtenir des éléments de réponse va être exposée.

1.3. Méthodologie

Un travail bibliographique a été réalisé pour cette étude. L'appui de revues techniques professionnelles, d'ouvrages spécialisés, d'enquêtes, de rapports nationaux et de recensements agricoles a permis de traiter ce sujet dans sa globalité.

La méthodologie se décompose en trois parties : la construction de l'étude, sa mise en œuvre et l'accompagnement via un comité de suivi.

1.3.1. Phases de construction de l'étude

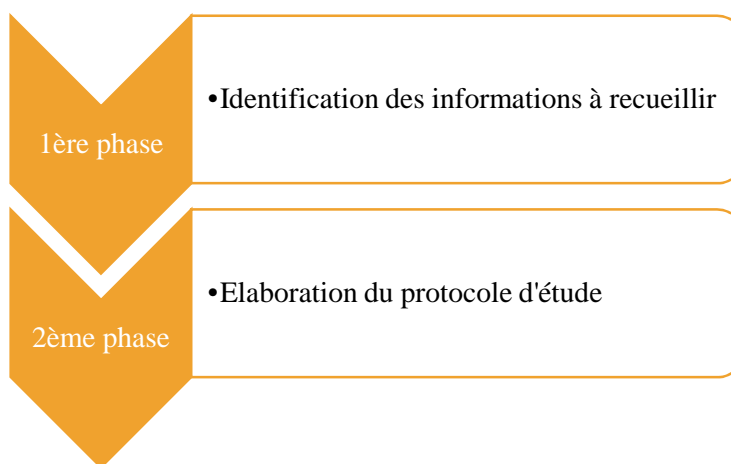


Figure 6 : Etape 1 : les différentes phases de l'étude (Source : Auteur, 2015)

Les informations à recueillir sont identifiées (Figure 6). Dans un premier temps, les éléments permettant de réaliser une monographie par SCIC et d'analyser les points de convergence et de divergence des SCIC enquêtées sont examinés.

Dans un deuxième temps, les forces et faiblesses des SCIC, les facteurs de réussite à la reprise d'un abattoir de proximité en SCIC, les freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC et le premier bilan de leur projet sont recherchés.

Au niveau de l'élaboration du protocole d'étude, deux cibles sont choisies :

- ✓ Les cinq SCIC d'abattage présentes sur le territoire afin d'obtenir une vision globale de la situation ;
- ✓ des personnes ressources qui ont travaillé sur la thématique des abattoirs de proximité et plus particulièrement sur leur maintien en SCIC.

Une étude descriptive est réalisée pour obtenir les premiers éléments et une étude exploratoire est retenue pour les seconds. La technique d'investigation choisie est une enquête qualitative afin de gagner en profondeur, de restituer les logiques des conduites et discours, de manière plus approfondie. L'objectif visé est de rendre compte de la complexité du réel.

1.3.2. Phases de mises en œuvre de l'étude

	5 SCIC	Personnes ressources
Choix de la population	5 Directeur Généraux 5 Présidents de Conseil d'Administration 1 Directeur Général Délégué	5 délégués d'URSCOP 2 chargés de missions à la COOBOF 1 chargée de missions à l'APCA 1 ingénieur-conseil du cabinet d'étude Héres-Consultants 1 chargée de missions à l'IDELE
Outil d'enquête	Entretien individuel semi-directif en face à face	Entretien individuel semi-directif via téléphone
Traitement des données	Analyse de contenu	

Tableau 1 : Etape 2 : les différentes phases de mises en oeuvre (Source : Auteur, 2015)

Il s'agit d'une enquête exhaustive. La première population étudiée est composée des Directeurs Généraux et des Présidents de Conseils d'Administration, car ils ont une vision globale de la situation et ont suivi de près le projet de maintien de l'abattoir de proximité. Onze personnes correspondent à ces critères (Tableau 1). Dans un premier temps, des éléments descriptifs sont recherchés afin de réaliser une monographie pour chaque SCIC et d'analyser les points de convergence et de divergence des SCIC enquêtées. La réalisation d'une monographie aboutit à une restitution empirique provenant de recueil de propos en situation, d'observations directes et de descriptions fournies par les enquêtés. La mosaïque des informations ressortant de ces matériaux permet ainsi de considérer l'objet d'étude dans sa totalité afin de le saisir sous toutes ses facettes. Les monographies prendront la forme des celles déjà réalisées dans le réseau SCIC. Huit thèmes sont retenus pour réaliser ces dernières (Annexe 1) :

- ✓ Les caractéristiques de la SCIC, c'est-à-dire sa situation géographique, sa constitution, sa composition et son statut juridique ;
- ✓ le contexte dans lequel le projet est apparu ;
- ✓ les différents enjeux auxquels le projet de maintien de l'abattoir de proximité souhaite répondre ;
- ✓ les éléments plus techniques permettant de caractériser les activités de l'abattoir et leur évolution dans le temps ;
- ✓ la clientèle de la SCIC ;
- ✓ les parties prenantes de ce projet de territoire et plus particulièrement l'identification des porteurs du projet, les différentes catégories d'associés et l'organisation de la gouvernance de la SCIC ;
- ✓ les repères économiques et financiers de la structure ;
- ✓ les perspectives d'évolution en termes de projets à plus ou moins long terme.

Dans un second temps, des éléments permettant d'identifier les freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC sont étudiés au sein d'un deuxième guide d'entretien. Trois thèmes sont retenus afin de bénéficier des avantages de la non-directivité (Annexe 2). Le premier est consacré aux difficultés rencontrées, aux parties prenantes qui ont été plus compliquées à mobiliser et aux faiblesses du statut SCIC. Le deuxième thème par opposition au précédent est en lien avec les facteurs qui ont permis de réaliser ce projet, avec une attention particulière au rôle du multi-sociétariat. Les parties prenantes incontournables et les forces du statut SCIC sont également identifiées. Pour finir, le bilan du maintien de l'abattoir de proximité via la SCIC est étudié avec notamment un état des lieux de la situation et une

approche prospective avec un pas de temps de dix ans. Enfin, une prise de recul est demandée vis-à-vis de la SCIC et des autres statuts potentiels pour répondre à la problématique.

L'outil d'enquête choisi est un entretien semi-directif individuel en face à face au sein des SCIC car il permet d'avoir accès au point de vue des enquêtés, à leurs expériences vécues et au sens qu'ils donnent à leurs actions. Il est également retenu car la population étudiée est faible. A partir des guides d'entretiens élaborés, une dynamique de conversation est mise en place via cette technique d'investigation. L'objectif est de rendre compte des systèmes de représentation et des pratiques sociales des individus. La multiplication des entretiens auprès de la population ciblée permet de dégager des logiques d'action communes, mais aussi divergentes entre les différents enquêtés. Les Directeurs Généraux et Présidents de Conseil d'Administration sont enquêtés en face à face, car ce mode de collecte permet de les solliciter plus fortement et de détecter plus facilement les incompréhensions.

Les thèmes sont abordés dans l'ordre défini au sein du guide d'entretien. Une plage horaire de deux heures est prévue afin que les enquêtés puissent s'exprimer librement sur chaque thème. Des éclaircissements sont demandés dans le cas où l'enquêté ne fournit pas suffisamment d'éléments permettant d'appréhender clairement la situation exposée.

La seconde population étudiée est constituée de personnes ressources, acteurs du développement agricole et ayant travaillé sur la problématique étudiée. Dix personnes sont identifiées. Les entretiens réalisés avec les personnes ressources sont effectués par téléphone sur une plage horaire d'une heure, dans un souci de temps.

Les thèmes abordés concernent uniquement ceux du deuxième guide d'entretien portant sur les freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC (Annexe 2).

L'outil d'enquête choisi est également un entretien individuel semi-directif, car il s'agit d'un faible effectif.

Lorsque les entretiens sont réalisés, ils sont retranscrits en version informatique sur la base de la prise de notes. Ces retranscriptions sont ensuite envoyées aux enquêtés afin qu'ils puissent les amender et les valider.

Pour le traitement des données, la méthode d'analyse de contenu est retenue pour les deux populations car elle permet d'étudier de manière systématique et rigoureuse le contenu des entretiens et de hiérarchiser les informations.

A l'issue des retours, les résultats obtenus par le premier guide d'entretien permettent de rédiger une monographie pour chaque SCIC qui servira d'élément d'analyse dans cette thèse professionnelle et d'outil de communication pour les enquêtés et la FNCUMA. Les éléments acquis au cours du second guide d'entretien sont comparés entre eux afin de dégager les points forts au regard de la problématique et des hypothèses. Les éléments convergents et divergents entre les SCIC étudiées sont également repérés (Desanti, Cardon, 2007).

1.3.3. Phases d'accompagnement via un comité de suivi

Un comité de suivi pour la thèse professionnelle a été mis en place afin de suivre l'évolution de cette dernière et d'alimenter la réflexion au cours de l'étude (Annexe 3).

Dates	Ordre du jour
02/02/2015	. Présentation du cadre de l'étude . Discussions et validation de la méthodologie de l'étude . Identification des questionnements des membres du comité de suivi
25/06/2015	. Proposition de reformulation des hypothèses . Présentation, discussion et validation des premiers résultats . Présentation, discussion et validation des pistes de travail
08/09/2015	. Présentation de la thèse professionnelle

Tableau 2 : Réunions du comité de suivi de la thèse professionnelle (Source : Auteur, 2015)

Une première phase est réalisée en amont de l'étude pour présenter son cadre, discuter, valider la méthodologie proposée et identifier les questionnements des membres du comité de suivi (Tableau 2). Une deuxième phase est organisée en aval de l'étude afin de proposer une reformulation des hypothèses et de discuter et valider les premiers résultats et pistes de travail. Les reformulations des hypothèses ont fait suite à la première analyse des résultats qui a permis d'affirmer les hypothèses de départ et de les compléter via les résultats obtenus lors des entretiens.

- ✓ Hypothèse 1 : La performance du modèle économique de la SCIC repose sur la dimension entrepreneuriale, le multi-sociétariat et la notion de double qualité.
 - Multi-sociétariat : convergence des intérêts particuliers vers des intérêts communs
 - Double qualité : la fonction d'associé-utilisateur responsabilise à la gestion de l'abattoir
 - Dimension entrepreneuriale : pilotage, portage et développement de la stratégie
- ✓ Hypothèse 2 : Le multi-sociétariat, en incluant plus particulièrement les éleveurs et les collectivités publiques, permet le maintien des abattoirs de proximité sur le territoire.
 - Les acteurs incontournables au portage du projet sont les éleveurs et les collectivités publiques

A l'issue de chaque réunion du comité de suivi, un compte rendu est envoyé aux différents membres (Annexe 4).

Une dernière réunion du comité de suivi est programmée à l'occasion de la présentation de la thèse professionnelle. L'ensemble des membres du comité de suivi, ainsi que les enquêtés, sont conviés à assister à cette dernière.

Après avoir défini le contexte des abattoirs, les caractéristiques de la SCIC et le cadre de l'étude, précisant la problématique ainsi que la méthodologie, les résultats et discussions vont être présentés pour donner une description et une analyse des SCIC d'abattoirs de proximité existantes et déterminer les freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC.

Partie 2. Résultats et discussion

Cette deuxième partie présente les résultats obtenus grâce à la méthodologie mise en place précédemment. Une analyse des cinq SCIC enquêtées sera réalisée et les freins et leviers identifiés au développement des abattoirs de proximité en SCIC seront présentés. Enfin, les limites et perspectives de ce travail seront établies.

2.1. Cinq maintiens d'abattoirs de proximité en SCIC

Cinq SCIC ont été identifiées sur le territoire et se répartissent sur la moitié Ouest de la France. Elles ont pour activité commune l'abattage d'animaux de boucherie, mais présentent des particularités qui vont être distinguées au travers de monographies.

2.1.1. Monographies des SCIC d'abattoir de proximité existantes

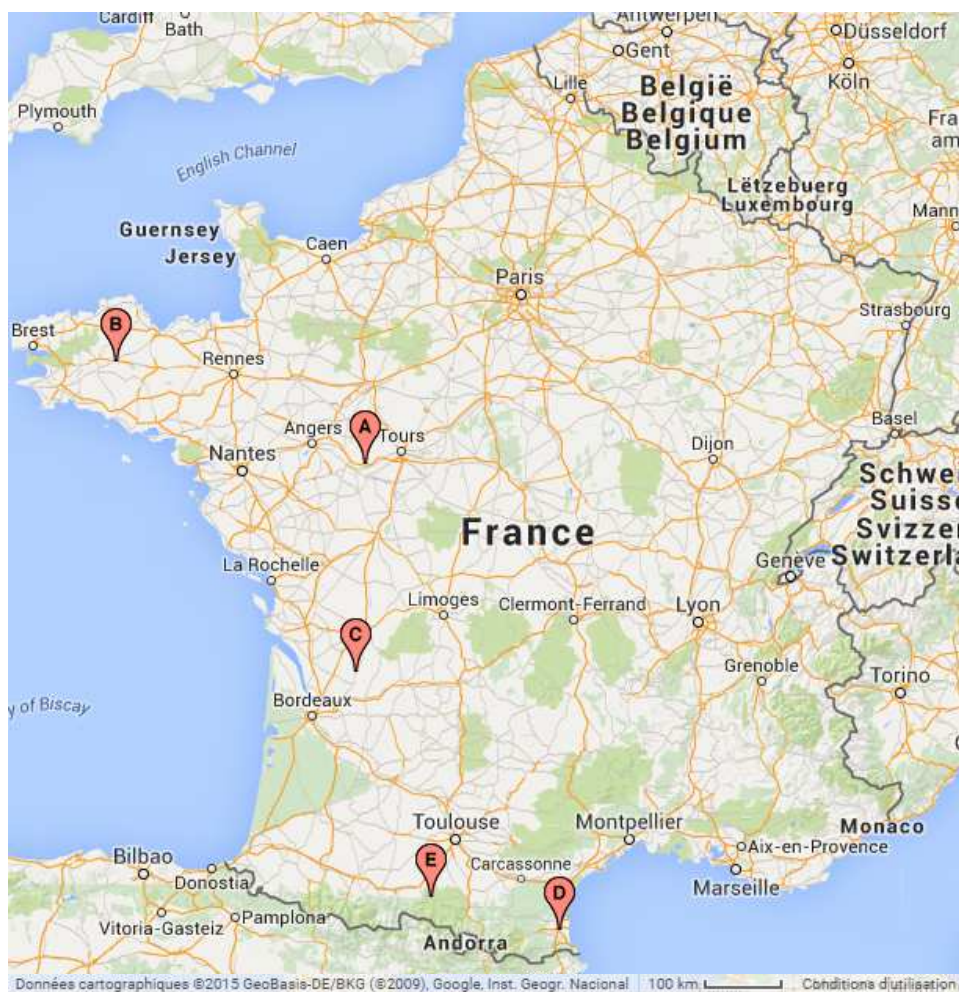


Figure 7 : Cartographie des cinq SCIC d'abattoir de proximité en France (Source : Auteur, 2015)

Les cinq SCIC d'abattoir de proximité en activité sur le territoire français sont situés sur l'arc Ouest (Figure 7). Elles sont respectivement réparties dans les départements de l'Indre-et-Loire, des Côtes-d'Armor, de la Charente, des Pyrénées-Orientales et de l'Ariège.

* Abattage d'animaux de boucherie

Bourgueil – Centre Création : 18 juin 2013 5 salariés 205 associés SA à Conseil d'Administration

- ➔ **L'abattoir de Bourgueil issu d'une régie municipale**, date du début du XX^e siècle.
- ➔ **En 2004, l'outil est repris en régie par l'intercommunalité**, mais quatre ans plus tard, elle souhaitera s'en défaire pour cause de problèmes de gestion et de sous-production. La gestion de l'abattoir devient alors privée.
- ➔ En 2009, l'outil est vieillissant et face à l'obligation d'obtention de l'agrément de la Communauté Economique Européenne pour poursuivre son activité, le gérant se retire du projet. **Face à la fermeture de l'abattoir, les éleveurs utilisateurs se mobilisent** et créent une association (ADUAB) pour reprendre l'activité d'abattage mais ils sont rapidement confrontés aux problématiques de gestion de l'abattoir.
- ➔ **En 2011, une étude de faisabilité pour la construction d'un nouvel abattoir est financée** par les trois chambres consulaires, le Conseil Régional et le Conseil Départemental. Deux ans plus tard, le rapport du cabinet d'étude indique qu'un projet d'abattoir avec 500 t évolutives et un atelier de découpe annexé ou à distance est réalisable d'un point de vue technico-économique.
- ➔ **En 2013, une réunion avec le Préfet est organisée et un portage public-privé du nouvel abattoir via une DSP est retenu**, afin que l'ensemble des parties prenantes du projet s'engagent. Le statut SCIC est retenu et l'URSCOP Centre intervient pour accompagner le montage de la société. Le montant total du projet de construction du nouvel abattoir s'élève à 1,5 millions € pour le bâtiment, 1,1 millions € pour les équipements et 400 000 € pour le terrain. La SCIC aura à sa charge les investissements liés aux équipements. Afin de financer ce projet conséquent, un emprunt est contracté auprès de trois banques et des financements publics sont obtenus de la part du Conseil Régional, de deux Conseils Départementaux, de FranceAgriMer et du FEADER.
- ➔ **En 2014, le 2^e appel d'offres retravaillé**, par les porteurs du projet et les agents territoriaux mandatés par le Préfet, est accepté.

LE PROJET

- ➔ **Maintenir l'élevage sur le territoire**, en poursuivant la découpe, la transformation à la ferme et la valorisation des produits en circuits courts de proximité ;
- ➔ **Assurer une prestation de qualité**, de la production à la commercialisation et valoriser la

démarche de qualité du territoire (Viande de Touraine et d'Anjou) ;

- ➔ **Recréer du lien entre les éleveurs, les bouchers et les GMS**, pour construire une démarche commune autour du travail qualitatif de la viande ;
- ➔ **Approvisionner la restauration collective en produits locaux.**

LES ACTIVITES

Abattage : Une chaîne est présente sur le site. Cinq salariés assurent les tâches ;

Découpe et transformation : réalisation chez un prestataire de services.

La distance moyenne séparant le lieu de production et l'abattoir est d'environ 60 km.

Les volumes abattus en 2014 sont de 278 t. Ils sont répartis entre cinq catégories d'animaux (Figure 8).

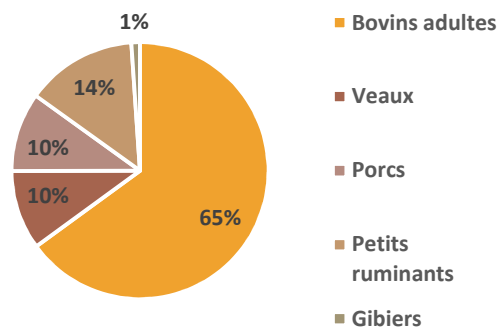


Figure 8 : Répartition des volumes abattus par catégorie animale en 2014 (Source : Auteur, 2015)

LES CLIENTS

Ils sont répartis en quatre catégories (Figure 9).

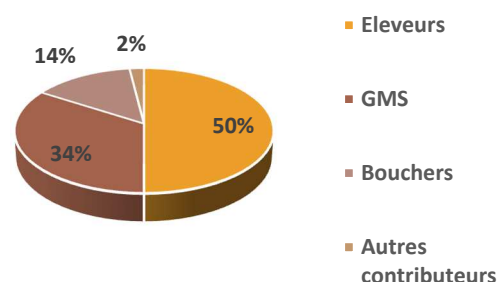


Figure 9 : Répartition des volumes abattus par catégorie de clients en 2014 (Source : Auteur, 2015)

Un tarif unique est appliqué, indépendamment des volumes abattus.

LES PARTIES PRENANTES

Les initiateurs

* **Les éleveurs**, qui se sont mobilisés pour créer une association ;

* **La Chambre d'Agriculture**, qui a mis à disposition du projet un de ses salariés afin d'assurer un appui en gestion technique, économique, administrative et budgétaire.

Les facilitateurs

Le Préfet est intervenu plusieurs fois pour déterminer le portage financier du projet et réunir les institutions publiques et les organismes privés.

Vie coopérative

Le conseil d'administration est composé de seize membres : sept éleveurs, six bouchers et trois GMS.

Sept collèges de vote

Règles de pondération des voix en Assemblée générale (Figure 10) :

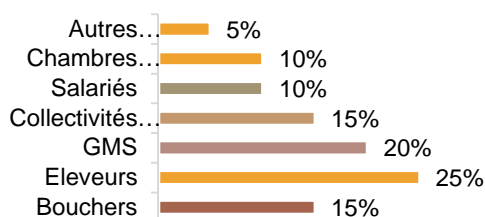


Figure 10 : Répartition des voix entre les collèges de vote (Source : Auteur, 2015)

L'objectif a été de répartir le pouvoir entre les différents collèges.

REPÈRES ÉCONOMIQUES

Capital social (2013) : 18 500 € (73 sociétaires)

Capital social (2015) : 108 150 € (205 associés)

CA 2014 : 305 200 €

Résultat net 2014 : - 43 000 €

Réserves impartageables

Au 31 décembre 2014 les réserves sont de 11 000 €.

Investissements

Le projet de construction du nouvel abattoir représente un investissement en équipements de 1,1 millions € pour la SCIC.

LES PERSPECTIVES

* **Ouverture du nouvel abattoir en mars 2016, de 1 100 m², agréé pour 500 t**, avec trois chaînes d'abattage (bovins, porcins, petits ruminants) et une salle de découpe ;

* **Optimisation de la répartition de travail sur l'activité abattage**, via une modernisation des équipements ;

* **Embauche de deux salariés**, pour assurer l'activité découpe ;

* **Embauche du salarié de la Chambre d'Agriculture**, à hauteur de 0,5 ETP en tant que Directeur Général.

CONTACT

Hervé Lefort, Président
Yann Prouteau, Directeur Général
aduab37@orange.fr
02 47 95 68 17
8 rue de l'Aumône
37140 Bourgueil

Abattoir de Rostrenen

* Abattage d'animaux de boucherie



Rostrenen - Bretagne | Création : 01 juin 2015 | 5 salariés | 145 associés | SA à Conseil d'Administration

- ➔ **Créé au début du XX^e siècle, l'abattoir de Rostrenen fut d'abord en régie municipale puis sous régie intercommunale.** En 2013, suite à des problèmes d'ordre socio-économiques et techniques, les élus de la communauté de commune du Kreiz-Breizh ont souhaité se désengager de la responsabilité de l'abattoir. Un collectif de sauvegarde, composé d'une dizaine d'éleveurs et de bouchers utilisateurs, s'est alors créé, pour défendre cet outil considéré comme indispensable au maintien de leurs activités.
- ➔ **Face à la forte mobilisation et la motivation de ce collectif,** la communauté de commune a décidé de co-porter le projet de reprise de l'abattoir afin d'assurer ensemble son devenir. L'intercommunalité a notamment confié un audit à un cabinet d'études spécialisé, en vue de s'assurer de la fiabilité du service fourni et d'en déterminer les modalités de gestion les plus pertinentes. La solution préconisée, adoptée par la collectivité, a été de confier cette gestion à un prestataire privé, via une procédure de délégation de service public. Ainsi, la communauté de communes pouvait conserver la propriété de l'abattoir et la réalisation des investissements, financés par elle-même ou par appel à des contributions extérieures. Afin de répondre à la DSP, le collectif a retenu la SCIC compte tenu de la diversité des acteurs concernés et s'est fait accompagner par un délégué de l'URSCOP Bretagne, le CER France et la COOBOF.
- ➔ **En juin 2015, l'exploitation de l'abattoir a été confiée à la SCIC.**

LE PROJET

- ➔ **Reprendre collectivement l'abattoir** de proximité multi-espèces ;
- ➔ **Maintenir le tissu social** de cette zone rurale ;
- ➔ **Poursuivre la valorisation des produits de qualité** en circuits courts de proximité via une prestation de qualité ;
- ➔ **Avoir un pouvoir de décision** au sein de ce type d'outil ;
- ➔ Démontrer qu'une **alternative aux abattoirs industriels** privés est possible.

LES ACTIVITES

Abattage : multi-espèces. Cinq salariés assurent l'activité : deux tueurs et trois bouchers. Deux chaînes

sont présentes : une pour les petits ruminants et les porcs et une pour les bovins ;

Découpe : les produits repartent de l'abattoir en quartiers. Ensuite la découpe est réalisée à l'extérieur : soit dans une salle attenante à l'abattoir, appartenant à un des bouchers-salariés, soit dans des camions aménagés appartenant aux bouchers salariés, soit chez des prestataires de services ;

Transformation : elle est réalisée par les bouchers-salariés chez les éleveurs disposant d'équipements sur leur ferme ;

Gestion des déchets : ils sont retraités par une usine d'équarrissage.

La distance moyenne séparant le lieu de production et l'abattoir est d'environ 40 km.

320 t ont été abattues en 2014. Elles sont réparties entre quatre catégories d'animaux (Figure 11).

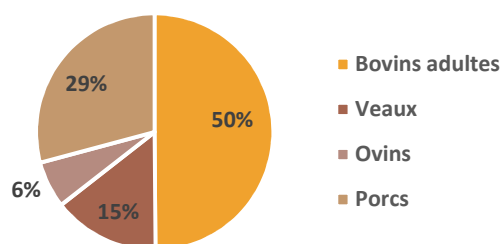


Figure 11 : Répartition des volumes abattus par catégorie animale en 2014 (Source : Auteur, 2015)

LES CLIENTS

Les volumes abattus (320 t) sont répartis en deux catégories de clients (Figure 12).

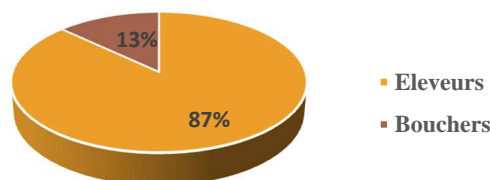


Figure 12 : Répartition des volumes abattus par catégorie de clients en 2014 (Source : Auteur, 2015)

Une tarification au kilogramme est appliquée, indépendamment du niveau de volume abattu.

LES PARTIES PRENANTES

Les initiateurs

* **Les éleveurs et les bouchers-salariés de l'abattoir**, qui se sont mobilisés dès le départ pour sauvegarder cet outil indispensable au maintien de leurs activités respectives ;

* **La communauté de communes**, qui a décidé de porter ce projet pour répondre aux enjeux du territoire, axés sur l'économie de proximité.

145 associés répartis dans quatre catégories d'associés (Figure 13)

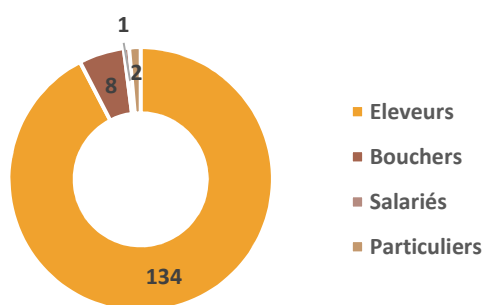


Figure 13 : Répartition des catégories d'associés en volume en 2015 (Source : Auteur, 2015)

Vie coopérative

Le conseil d'administration est composé de huit membres dont trois éleveurs, trois bouchers, un salarié et un particulier. Une réunion par mois est organisée.

Quatre collèges de vote

Règles de pondération des voix en Assemblée Générale (Figure 14) :

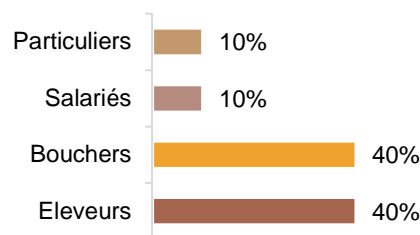


Figure 14 : Répartition des voix entre les collèges de vote (Source : Auteur, 2015)

La stratégie adoptée est une répartition équitable du pouvoir afin d'éviter les rapports de force.

REPÈRES ÉCONOMIQUES

Capital social actuel : 20 240 € (145 sociétaires)

LES PERSPECTIVES

* **Améliorer la gestion de l'abattoir**, en assurant un suivi plus précis des postes de charges ;

* **Création d'un collège « collectivités publiques »**, représenté dans un premier temps par la communauté de communes ;

* **Atteindre 350 t voire les dépasser**, notamment en reconquérant la clientèle perdue les années passées ;

* **Faire entrer au capital social des clients non associés**, pour les investir dans la gestion de l'outil et renforcer la cohésion de groupe ;

* **Moderniser les installations de l'abattoir**, en réalisant des mises aux normes et en réaménageant des espaces.

CONTACT

Serge Le Louarn, Président
Serge Le Gallou, Directeur Général
02 96 29 00 67
Keraodren Gozh
22110 Rostrenen

Centre d'abattage de Chalais Sud Charente

* Abattage d'animaux de boucherie

Chalais – Poitou Charentes

Création : 01 juillet 2009

18 salariés

64 associés

SA à Conseil
d'Administration

➔ **Les déficits récurrents de l'abattoir**, issu d'une régie municipale, ont remis en cause sa pérennité et laissé entrevoir sa fermeture en 2008. Face à ce risque, les utilisateurs, composés majoritairement d'éleveurs et de bouchers ont exprimé le besoin unanime de maintenir cet outil de proximité. Cette forte mobilisation a permis d'obtenir le soutien de la communauté de commune Sud Charente et du Conseil Régional de Poitou-Charentes.

➔ **La SCIC a été retenue par les porteurs du projet**, car elle permettait de réaliser du multi-sociétariat et d'assurer une certaine continuité en offrant la possibilité d'une association public-privé. Pour accompagner le projet, un délégué de l'URSCOP Poitou-Charentes et un organe de développement économique (Charentes développement) sont intervenus sur les aspects juridiques, économiques et financiers.

LE PROJET

➔ **Maintenir l'abattoir de proximité**, qui représente un atout économique pour le territoire, notamment en termes d'emplois ;

➔ **Mettre en valeur** auprès des consommateurs la **filière courte de proximité et de qualité** représentée par le veau de Chalais, en voie de labellisation ;

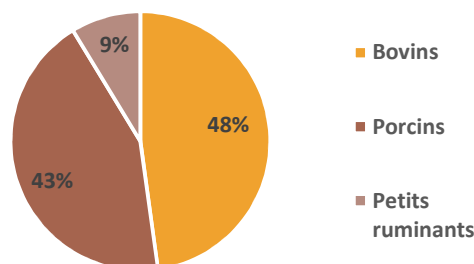
➔ **Structurer et gérer l'abattoir comme une entreprise** en mettant en place une comptabilité analytique.

LES ACTIVITES

Abattage : trois chaînes d'abattages sont présentes sur la structure pour les bovins, les porcins et les petits ruminants. 18 salariés réalisent les différentes tâches. Depuis la création de la SCIC, d'importantes mises aux normes ont été réalisées. Elles ont majoritairement contribué à une amélioration de la productivité et à une diminution de la pénibilité du travail ;

Découpe : les carcasses repartent sous trois formats : entière, moitié ou quart via la présence de deux salles de mise en quartier. Une salle de découpe appartenant à un des grossistes-associés est également présente à proximité de l'abattoir.

La distance moyenne séparant le lieu de production et l'abattoir est d'environ 80 km.



Les volumes abattus en 2014 sont de 2 300 t. Ils sont répartis entre les quatre catégories d'animaux (Figure 15).

Figure 15 : Répartition des volumes abattus par catégorie animale en 2014 (Source : Auteur, 2015)

LES CLIENTS

La tarification varie en fonction de la catégorie d'animal et du volume d'abattage.

LES PARTIES PRENANTES

Les initiateurs

* Les éleveurs, les bouchers et la communauté de communes se sont mobilisés pour sauver l'abattoir ;

* Jean-Yves Ambaud, élu et président du syndicat mixte Sud Charente, a suivi le projet et dispose de compétences en gestion. Il a été sollicité en 2009 pour prendre la présidence du Conseil d'Administration et a été embauché par la suite au poste de Directeur Général.

66 associés répartis dans six catégories d'associés (Figure 16)

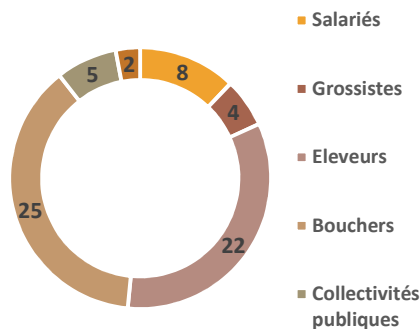


Figure 16 : Répartition des catégories d'associés en volume en 2015 (Source : Auteur, 2015)

Vie coopérative

Le Conseil d'Administration est composé de douze membres, qui représentent les principaux utilisateurs de l'abattoir.

Six collèges de vote

Règles de pondération des voix en Assemblée Générale (Figure 17) :

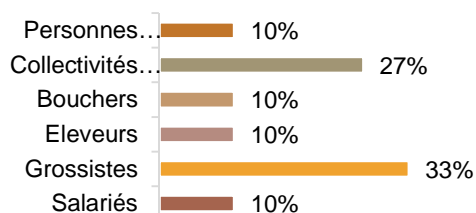


Figure 17 : Répartition des voix entre les collèges de vote (Source : Auteur, 2015)

REPÈRES ÉCONOMIQUES

Capital social (2009) : 82 000 €

Capital social actuel : 113 000 € (64 sociétaires)
(Figure 18)

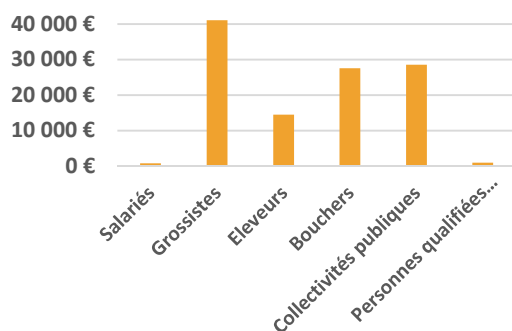


Figure 18 : Répartition du capital social entre les catégories d'associés en 2014 (Source : Auteur, 2015)

CA 2014 : 960 000 €

Résultat net 2013 : 43 000 €

Réserves impartageables

Au 31 décembre 2013 les réserves sont de 6 450 €.

Investissements

Depuis 2009, le montant des investissements s'élève à 500 000 €

LES PERSPECTIVES

* Réorganiser la masse salariale autour de la production (2 000 t), afin d'assurer un équilibre économique ;

* Prospection de nouveaux clients, pour pallier la perte récente de tonnage (175 t) ;

* Atteindre 100 000 € de résultat net, pour augmenter le fonds de roulement et de ce fait renforcer la pérennité de l'outil et la capacité d'investissement ;

* Racheter la salle de découpe ou en construire une nouvelle, pour diversifier les activités, augmenter la valorisation des produits et attirer de nouveaux clients ;

* Mettre en place une prestation de service pour le transport, afin d'optimiser cette activité coûteuse en temps et terme économique pour les éleveurs.

CONTACT

Jean Yves Ambaud, Président
et Directeur Général

abattoirdechalais@orange.fr

05 45 98 11 83

32 Brue Jean Remon

16210 Chalais

La Catalane d'abattage

* Abattage d'animaux de boucherie



leSCIC
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES
D'INTÉRÊT COLLECTIF

Perpignan – Languedoc Roussillon

Création : 04 septembre 2013

22 salariés

41 associés

SA à Conseil
d'Admin.

- ➔ **L'abattoir actuel de Perpignan, issu d'une régie municipale**, a été créé en 1968, pour remplacer l'abattoir historique situé en centre-ville.
- ➔ **En 2003, la mairie de Perpignan a décidé d'arrêter l'exploitation de l'abattoir**, suite à un déficit annuel récurrent, lié à une forte diminution du nombre d'utilisateurs et de ce fait du tonnage. Elle a lancé un appel d'offres européen pour réaliser une DSP. Suite à cela, deux coopératives agricoles d'éleveurs et un grossiste du territoire se sont mobilisés pour y répondre.
- ➔ **En 2004, les trois parties prenantes ont créé une SARL** et ont repris une partie des salariés de l'abattoir. En deux ans, l'objectif d'équilibre budgétaire était atteint. Toutefois, sa vétusté, son surdimensionnement et sa proximité du centre-ville les ont amenés à réfléchir à la construction d'un nouvel outil. Trois études de faisabilité successives ont donc été réalisées sur la période 2009 à 2012. La dernière s'est avérée satisfaisante. Afin de mettre en œuvre le projet, le statut SCIC a été retenu par les porteurs du projet car ils étaient adeptes du fonctionnement coopératif et qu'ils souhaitaient impliquer l'ensemble des acteurs de la filière autour de ce dernier.
- ➔ **En 2013, la SARL s'est transformée en SCIC.** Face à l'envergure du projet, de nombreux partenaires ont été sollicités afin de constituer le capital social et obtenir des financements. Par ailleurs, le Préfet est intervenu à plusieurs reprises pour mobiliser les chambres consulaires et les collectivités publiques, face aux enjeux de territoire de cet outil.

LE PROJET

- ➔ **Maintenir la filière viande sur le territoire**, pour l'entretenir, le structurer et le développer ;
- ➔ **Valoriser les productions** via les démarches de qualité mises en place sur le territoire ;
- ➔ **Maintenir le tissu social** en préservant les emplois directs et indirects ;
- ➔ **Répondre aux attentes spécifiques des consommateurs** en termes de produits de qualité et de proximité ;
- ➔ **Approvisionner la restauration collective** en produits locaux.

LES ACTIVITES

Abattage : deux chaînes sont présentes sur le site : une pour les bovins et les équidés et une pour les porcs et les petits ruminants. 22 salariés assurent les différentes tâches ;

Découpe : une salle de mise en quartier est présente sur le site.

La distance moyenne séparant le lieu de production et l'abattoir est d'environ 100 km.

Les volumes abattus en 2014 sont de 3 800 t. Ils sont répartis entre six catégories d'animaux (Figure 19).

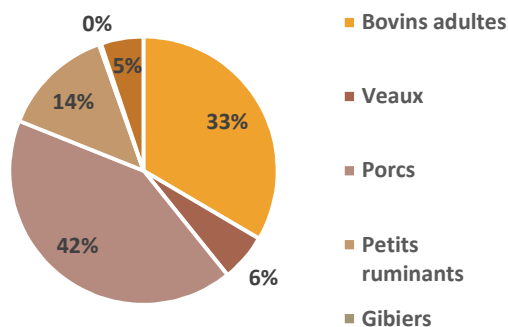


Figure 19 : Répartition des volumes abattus par catégorie animale en 2014 (Source : Auteur, 2015)

LES CLIENTS

Plus de 80 % des clients sont des associés de la SCIC. Les volumes abattus (3 800 t) sont répartis en quatre catégories (Figure 20).

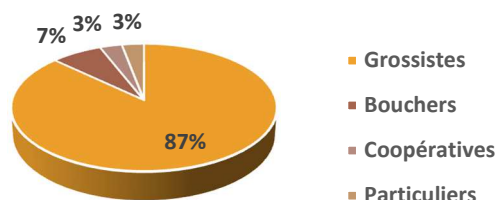


Figure 20 : Répartition des volumes abattus par catégorie de clients en 2014 (Source : Auteur, 2015)

Deux types de tarification ont été mis en place : une pour les grossistes et les particuliers et une pour les clients-associés et les clients-non associés. De plus, quatre tranches dégressives de tarif en fonction du tonnage mensuel abattu allant de moins de 12 t à plus de 50 t ont été établies.

LES PARTIES PRENANTES

Les initiateurs

* La SARL, composée de deux coopératives d'éleveurs ;

* Deux grossistes.

Les facilitateurs

Le Préfet est intervenu plusieurs fois pour déterminer le portage financier du projet et réunir les collectivités publiques et les chambres consulaires.

39 associés répartis dans cinq catégories d'associés (Figure 21)

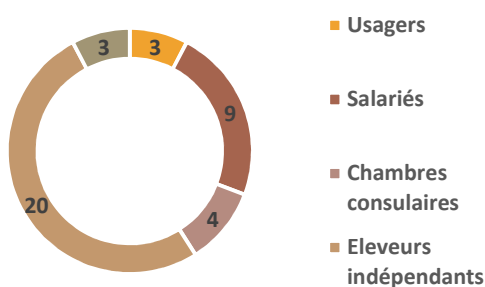


Figure 21 : Répartition des catégories d'associés en volume en 2014 (Source : Auteur, 2015)

Vie coopérative

Le conseil d'administration est composé de neuf membres qui se réunissent en moyenne tous les mois.

Quatre collèges de vote

Règles de pondération des voix en Assemblée Générale (Figure 22) :

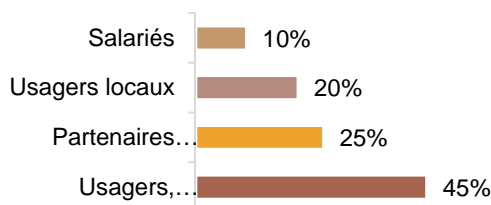


Figure 22 : Répartition des voix entre les collèges de vote (Source : Auteur, 2015)

L'objectif a été de répartir le pouvoir entre les différents collèges.

REPÈRES ÉCONOMIQUES

Capital social 2014 : 1,3 M € (39 sociétaires) (Figure 23)

Capital social 2015 : 1,4 M € (41 sociétaires)

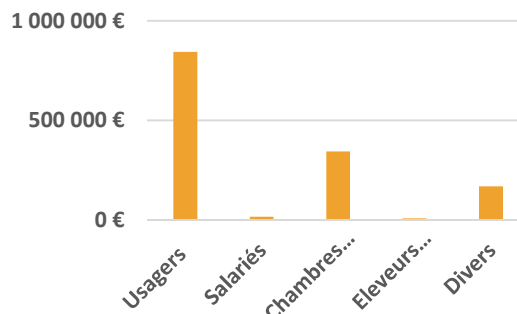


Figure 23 : Répartition du capital social entre les catégories d'associés en 2014 (Source : Auteur, 2015)

CA 2014: 1 500 000 €

Résultat net 2014 : 75 000 €

Réserves impartageables

15 % du résultat sont affectés aux réserves légales et 85 % aux réserves impartageables. Au 31 décembre 2014 les réserves impartageables sont de 64 000 €.

Investissements

Le projet de construction du nouvel abattoir représente un investissement de 7,7 millions €.

LES PERSPECTIVES

* Ouverture du nouvel abattoir de 3 200 m² le 20 mai 2015, agréé pour 4 500 t et avec deux chaînes d'abattage ;

* Construction d'une salle de transformation et de découpe, par un des grossistes, attenante à l'abattoir et raccordée par un tunnel froid. Réalisation de prestations de services pour les autres utilisateurs de l'abattoir ;

* Meilleure valorisation des déchets et du 5^e quartier ;

* Amélioration des conditions de travail et meilleure prise en compte du bien-être animal.

CONTACT

Jean-Claude Coulet, Président
 Vincent Copin, Directeur Général
 catalane.abattage@orange.fr
 04 68 54 41 21
 93 avenue du Docteur Jean-Louis Torreilles
 66000 Perpignan

* Abattage d'animaux de boucherie

Lorp Sentaraille – Midi-Pyrénées

Création : 15 avril 2011

10 salariés

7 associés

SA à Conseil d'Administration

- ➔ **L'abattoir historique en régie municipale** datait du début du XX^e siècle et était situé en centre-ville.
- ➔ **Dans les années 90, un projet de construction d'un nouvel abattoir agréé pour 2 500 t a émergé** face aux problématiques de mise aux normes et à la situation géographique de l'outil. En 1994, l'abattoir a été repris par un gestionnaire privé. Une première diminution des volumes de tonnage est constatée suite à des problèmes de gestion.
- ➔ **En 1997, l'outil est finalement repris en régie communautaire** par la communauté de communes du Couserans, mais cela ne permettra pas d'inverser la courbe des tonnages.
- ➔ **En 2010, les volumes de tonnage avaient diminué de plus de la moitié**, ce qui entraînait des déficits récurrents. Face à cette situation, **le Préfet a annoncé la fermeture prochaine de l'abattoir.**
- ➔ **En réaction à cette décision, une dizaine d'éleveurs s'est mobilisée** et a lancé un appel à souscription pour sauver l'abattoir, par l'intermédiaire d'une association. Un fort engouement a été constaté. Ils ont obtenu très rapidement 120 adhésions ce qui leur a permis d'obtenir le soutien de la communauté de communes qui a décidé à son tour de s'investir en finançant une étude de faisabilité.
- ➔ **Une Délégation de Service Public (DSP) via une SCIC a été retenue** afin de transférer le fonctionnement de l'outil à une société privée permettant de réunir l'ensemble des professions de cette activité.

LE PROJET

- ➔ **Créer une démarche collective de qualité et de proximité des produits**, où chaque acteur de la filière viande valorise son savoir-faire ;
- ➔ **Maintenir les élevages situés en zone de haute montagne**, pour poursuivre l'entretien du paysage et développer le tourisme ;
- ➔ **Structurer et développer le territoire**, en maintenant les emplois directs et indirects liés à cette activité.

LES ACTIVITES

Abattage : trois chaînes sont présentes sur le site : une pour les porcs, une pour les bovins et une pour les petits ruminants ;

Découpe : les carcasses des animaux repartent entières de l'abattoir. Un des grossistes-associés détient une salle de découpe à proximité de l'abattoir et réalise de la prestation de services.

La distance moyenne séparant le lieu de production et l'abattoir est d'environ 100 km.

Les volumes abattus en 2014 sont de 1 650 t. Ils sont répartis entre six catégories d'animaux (Figure 24).

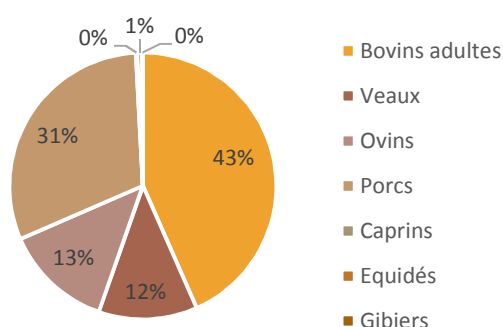


Figure 24 : Répartition des volumes abattus par catégorie animale en 2014 (Source : Auteur, 2015)

LES CLIENTS

Les volumes abattus (1 650 t) sont répartis en cinq catégories (Figure 25).

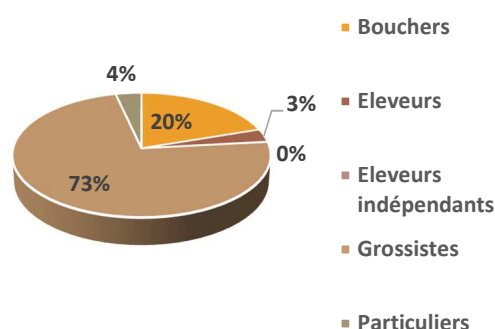


Figure 25 : Répartition des volumes abattus par catégorie de clients en 2014 (Source : Auteur, 2015)

Trois tarifs ont été établis en fonction des volumes traités.

LES PARTIES PRENANTES

Les initiateurs

* **Les éleveurs**, qui se sont mobilisés pour créer une association et réaliser un appel à souscription pour sauver l'abattoir ;

* **La communauté de communes**, qui a co-porté le projet de reprise de l'abattoir et a financé l'étude de faisabilité. Elle est restée propriétaire de l'abattoir et assure la section investissement de ce dernier.

7 associés répartis dans trois catégories d'associés (Figure 26)

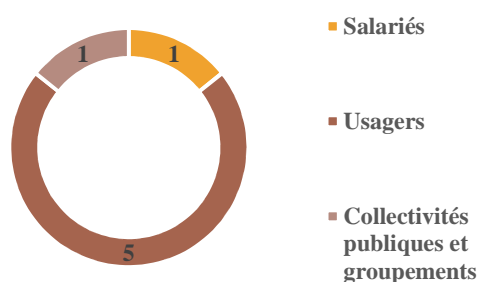


Figure 26 : Répartition des catégories d'associés en volume en 2014 (Source : Auteur, 2015)

Vie coopérative

Une réunion hebdomadaire est réalisée. Trois à sept associés y participent. Deux à trois Conseils d'Administration sont organisés chaque année.

En plus du Directeur Général, 2 Directeurs Délégués ont été élus afin de répartir le pouvoir. Ainsi, toutes les décisions sont discutées entre le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et les deux Délégués Généraux.

5 collèges de vote

Règles de pondération des voix en Assemblée Générale (Figure 27) :

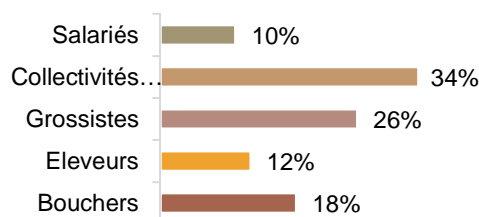


Figure 27 : Répartition des voix entre les collèges de vote (Source : Auteur, 2015)

Le choix a été fait d'attribuer le pouvoir le plus élevé au collège « Collectivités publiques » afin qu'il assure un rôle « tampon » en cas de désaccord.

REPÈRES ÉCONOMIQUES

Capital social (2013) : 38 600 € (7 sociétaires)

Capital social actuel : 48 000 € (7 sociétaires)
(Figure 28)

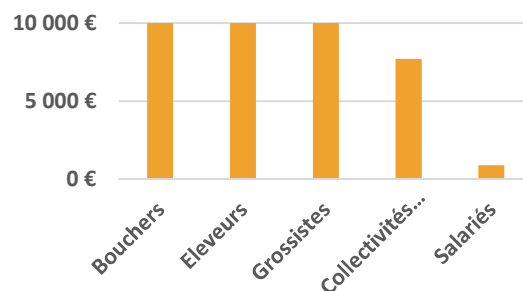


Figure 28 : Répartition du capital social entre les catégories d'associés en 2014 (Source : Auteur, 2015)

CA 2014 : 702 500 €

Résultat net 2014 : 59 900 €

Réserves impartageables

50 % des résultats sont affectés aux réserves impartageables. Au 31 décembre 2014 les réserves sont de 50 900 €.

Investissements

Sur la période 2014-2016, le montant des investissements s'élève à 300 000 €.

LES PERSPECTIVES

* **Améliorer la gestion de l'abattoir**, en assurant un suivi plus précis des postes de charges ;

* **Renégocier les contrats de rachat des déchets**, afin de mieux les valoriser ;

* **Démarcher de nouveaux clients locaux**, pour diminuer la distance de transport, augmenter les volumes abattus et ainsi accroître la ventilation des charges fixes ;

* **Création d'une salle de mise en quartier**, pour faciliter le transport des carcasses ;

* **Proposer de nouveaux services**, pour s'adapter à l'offre, notamment en rachetant collectivement l'atelier de découpe situé à proximité de l'abattoir et détenu par un boucher ;

* **Démarcher de nouveaux clients locaux**, pour diminuer la distance de transport et accroître la ventilation des charges fixes.

CONTACT

Jean-Jacques Méric, Président
Christophe Gouazé, Directeur Général

abattoir-couserans@orange.fr

05 34 14 39 00

Z.I de Pradas

09190 Lorp-Sentaraille

2.1.2. Convergences – divergences

Le maintien des abattoirs de proximité enquêtés a fait suite dans chaque cas à un problème de déficits récurrents liés à de trop faibles tonnages. D'autres problématiques ont cependant également participé à la remise en cause de la poursuite d'activité de l'outil. Dans le cas de l'abattoir de Rostrenen, il s'agissait de conflits, entre les salariés et les clients de l'abattoir, sur la qualité du service.

Face à la menace de fermeture de l'abattoir, un collectif d'éleveurs s'est à chaque fois mobilisé fortement sur chaque territoire. Le premier enjeu était de maintenir l'activité sur le territoire et plus particulièrement dans le secteur de l'élevage, via les emplois directs (salariés de l'abattoir, éleveurs, bouchers) et les emplois indirects (salariés ou associés sur les exploitations agricoles, salariés des entreprises de transformation). Pour un des porteurs du projet de l'abattoir de Rostrenen, cet objectif était affirmé : « il faut se battre pour cette cause, la survie des éleveurs et des bouchers est conditionnée à la présence de l'abattoir de proximité ». Le deuxième enjeu était de poursuivre la valorisation des productions de qualité et de proximité. Selon un des porteurs du projet de la Catalane d'abattage, « s'il n'y a plus d'abattoir, cela va poser un problème pour valoriser localement les produits alors que les habitants locaux sont attachés aux produits du terroir ».

Globalement, suite à la mobilisation des éleveurs, les collectivités publiques ont rejoint le groupe porteur du projet pour apporter leur contribution et co-porter le projet.

Afin de reprendre l'abattoir, une étude de faisabilité a été réalisée pour chaque cas. Un cabinet d'études (Heres-Consultants) est intervenu sur trois des projets. Il semble être identifié comme un spécialiste de la problématique du maintien des abattoirs de proximité. Néanmoins, dans les cas des abattoirs de Chalais Sud-Charente et du Couserans, respectivement un organe de développement économique et un CER France sont intervenus et ont donné également satisfaction aux audités.

Concernant la durée de mise en place des SCIC enquêtées, elle a été assez différente d'une SCIC à une autre, en fonction de la nature du projet. Dans le cas des reprises d'abattoir de l'outil existant, la durée de mise en place a varié entre un et trois ans. Pour les deux SCIC qui se sont lancées dans la construction d'un nouvel outil, elle s'est avérée plus longue. Pour la Catalane d'abattage, sa mise en place a duré près de cinq ans. Trois études de faisabilité ont notamment dû être réalisées avant d'aboutir à la réalisation du projet, suite à des tonnages insuffisants pour pérenniser la structure. De plus, le retrait d'un des associés grossistes au capital, avant la création de la SCIC, a également contribué à l'aboutissement tardif du projet. Concernant l'abattoir de Bourgueil, six années ont été nécessaires pour créer la SCIC. Les porteurs du projet ont notamment été confrontés au refus des banques de leur octroyer un emprunt. L'intervention du Préfet a donc été requise afin que les organismes financiers réalisent un pool-bancaire. Par ailleurs, une deuxième réponse à appel d'offres a dû être réalisée pour obtenir une réponse favorable de la part de la communauté de communes. En effet, la première réponse avait été pénalisée par un dépassement budgétaire de 400 000 €. Un nouveau plan de financement avait donc dû être élaboré, ce qui avait entraîné des délais supplémentaires.

Ville	Année création	Nb collègues	Volumes abattus 2014 (t)	CA 2014 (€)	Nb salariés
Bourgueil (37)	2013	7	280	305 k	5
Rostrenen (22)	2015	4	320		5
Chalais (16)	2009	6	2 300	960 k	18
Perpignan (66)	2013	4	3 800	1,5 M	22
Lorp-Sentaraille (09)	2011	5	1 650	702 k	10

Tableau 3 : Comparaison des caractéristiques des SCIC enquêtées (Source : Auteur, 2015)

Globalement, les SCIC d'abattoir de proximité sont récentes. La plus ancienne a été créée en 2009 et la dernière date de 2015 (Tableau 3). Pour l'ensemble des abattoirs de proximité enquêtés, il s'agit d'outils datant du début ou de la moitié du XX^e siècle, situés en centre-ville ou à proximité. Les collectivités publiques sont, pour les cinq SCIC enquêtées, engagées historiquement dans ces outils, au moyen d'une régie municipale.

Quatre des SCIC sont à ce jour en DSP. Il s'agit d'un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé. Ce contrat a permis, dans les cas étudiés, à la collectivité publique, représentée par une commune ou une communauté de communes, de rester associée au projet, en gardant la partie investissement et en déléguant la partie fonctionnement à la SCIC.

Concernant la gouvernance, les associés des SCIC se sont organisés en moyenne en cinq collèges de vote afin que les différentes parties prenantes soient représentées (Tableau 3).

Selon la typologie définie précédemment, seuls deux des abattoirs étudiés correspondraient à des abattoirs de proximité. En effet, seuls les abattoirs de Bourgueil et Rostrenen ont des volumes d'abattage inférieurs à 500 t / an. Ainsi, il semblerait que deux catégories d'abattoirs se distinguent au regard des caractéristiques recensées (Tableau 3) :

- ✓ Petits abattoirs de proximité : Bourgueil et Rostrenen, dont le volume d'abattage est en moyenne de 300 t et le chiffre d'affaires de 300 k € ;
- ✓ grands abattoirs de proximité : Lorp-Sentaraille, Chalais et Perpignan, dont le volume d'abattage moyen est de 2 600 t et le chiffre d'affaires 1 000 k €.

Toutefois, la polyvalence des services proposés par chaque abattoir enquêté les amène à être considérés comme des abattoirs de proximité. En effet, malgré leurs différences en termes de volume d'abattage ou de chiffre d'affaires, leur activité principale est commune et s'organise de façon similaire. Au sein de chaque abattoir de proximité, une douzaine de salariés en moyenne, composée majoritairement de tueurs et de bouchers, sont répartis sur la ou les chaînes d'abattage (tuerie, déshabillage, éviscération, pesée) et sur les zones de stockage (Tableau 3). De manière générale, une chaîne d'abattage est dédiée aux bovins, qui représentent la catégorie animale la plus importante en termes de volumes abattus, et une aux porcs et petits ruminants. Un calendrier de production est établi et permet de répartir les catégories d'animaux au cours de la semaine. En fonction de ce dernier, les usagers, dont les principaux sont des éleveurs, amènent leurs animaux à l'abattoir et récupèrent la carcasse entière ou en quartier. Une prestation de découpe est par ailleurs souvent proposée par l'intermédiaire d'un des associés de la SCIC disposant d'une salle dédiée à cet usage, à proximité de l'abattoir.

En moyenne, la distance séparant le lieu de production de l'abattoir est de 50 km pour les « petits abattoirs de proximité » et de 95 km pour les « grands abattoirs de proximité ».

Concernant la tarification, il existe deux politiques : un tarif unique au kilogramme pour les « petits abattoirs de proximité » et un tarif dégressif en fonction des volumes abattus voire des catégories d'animaux ou de clients, de la nature de l'utilisateur (associé ou non-associé), pour les « grands abattoirs de proximité ».

La perspective commune des SCIC enquêtées est une amélioration de leur pérennité via la valorisation des produits soit par la construction d'une salle de découpe dans le cas des deux nouveaux abattoirs ou via la possibilité de racheter la salle de découpe appartenant à un des associés. Ensuite, une augmentation des volumes abattus et une optimisation des charges sont également évoquées pour atteindre ce même objectif.

2.1.3. Pertinence des SCIC pour répondre à la problématique

Les entretiens réalisés auprès des Directeurs Généraux, Présidents de Conseil d'Administration des SCIC et des personnes ressources ont permis de recenser les avantages et inconvénients des SCIC d'abattoir de proximité à dire d'acteurs (Tableau 4).

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> . Correspond à la dimension des projets . Association public-privé : la collectivité publique peut rester associée et assurer une partie du financement . Assurer la gouvernance à plusieurs via la répartition du pouvoir dans les collèges de vote . Lieu de rencontre entre les différents acteurs du territoire : espace d'échanges d'informations, de savoir-faire et de mise en relation . Valoriser l'ensemble du collectif : les salariés-associés se sentent reconnus et leur métier est (re)valorisé . L'engagement financier, moral et la transparence responsabilisent les associés à la pérennité de l'outil . La responsabilité des associés est limitée à une fois le montant du capital social investi . L'absence de rémunération du capital dispense de conflits d'intérêts financiers 	<ul style="list-style-type: none"> . Société peu connue de certains organismes professionnels . Peu de recul sur les projets . La création de la SCIC requiert un investissement physique et moral non négligeable de la part des porteurs de projet . Construction du multi-sociétariat complexe

Tableau 4 : Forces et faiblesses des SCIC d'abattoir de proximité à dire d'acteurs (Source : Auteur, 2015)

La SCIC présente de nombreux avantages selon les enquêtés pour répondre à la problématique de maintien d'un abattoir de proximité. Tout d'abord, elle correspond à la dimension des projets, car elle se situe à une échelle locale. Elle permet ainsi une forte cohérence avec les réalités du terrain et évite de ce fait une déconnexion entre les besoins identifiés et les solutions apportées. Selon une des personnes ressources enquêtée, « la SCIC permet d'engager une réflexion à l'échelle du territoire ». Elle a également une importante capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par cette activité. Selon un des porteurs du projet de l'abattoir du Couserans, « dès le départ, les forces positives se sont rassemblées ».

Ensuite, l'association public-privé qu'elle propose permet aux collectivités publiques, souvent impliquées historiquement au sein de ces outils, de pouvoir poursuivre leur engagement en constituant une catégorie d'associés. Dans le cas d'une DSP, elles peuvent si elles le décident assurer la partie financement de l'outil et déléguer la partie fonctionnement à la SCIC. Cette association public-privé donne également la possibilité à d'autres collectivités publiques de devenir sociétaires ou de financer une partie du projet via l'attribution de subventions, lorsqu'elles considèrent cet outil comme un facteur de développement économique de leur territoire, notamment en termes d'emplois.

La SCIC permet un fonctionnement démocratique et participatif via la structuration en collèges de vote. Selon un délégué d'URSCOP, « le statut SCIC permet de mettre en place des conditions d'organisation afin de mieux porter les enjeux stratégiques de la structure ». Le rôle

de chaque acteur est clarifié. Les idées émises par chaque associé sont étudiées et soumises au vote au sein de chaque collège de vote dans un premier temps et entre les collèges de vote eux-mêmes dans un second temps. Ce mode de décision permet de représenter les différentes parties prenantes du projet tout en assurant une équité entre les associés, pour pouvoir assurer une gouvernance à plusieurs. « Ce fonctionnement permet à tout le monde de participer » comme l'a indiqué un des porteurs du projet de la Catalane d'abattage. La pondération des voix par collège de vote permet de diviser le pouvoir selon des règles définies dans les statuts et sa répartition varie d'une société à l'autre, puisqu'elle dépend de la stratégie déterminée entre les associés. En effet, la pondération peut être établie en fonction du nombre d'associés, des volumes abattus... cette liberté doit justement faire l'objet de discussions et de concertation avant l'établissement de la règle. Ainsi, la SCIC permet d'investir toutes les parties prenantes sans qu'aucune ne puisse avoir la majorité via la présence des collèges de vote. Il y a toujours une confrontation des intérêts et un contre-pouvoir. Ipso facto cela n'autorise pas les situations où un des acteurs de la SCIC domine tous les autres. Pour un des porteurs du projet de l'abattoir du Couserans, « la SCIC permet que chaque partie prenante puisse avoir du pouvoir sans pour autant avoir la mainmise sur les décisions ».

Elle est aussi un espace d'échanges, de savoir-faire et de mise en relation. Selon un des porteurs du projet de l'abattoir de Chalais Sud-Charente, « la SCIC permet aux collectivités publiques de s'enrichir au contact des agents économiques du territoire ». La réunion de l'ensemble des acteurs du territoire concernés par cette problématique permet à chacun d'entre eux de faire part de ses connaissances, expériences et de son réseau auprès des autres associés. La complémentarité des métiers permet d'avoir des approches différentes. Pour un des porteurs du projet de l'abattoir du Couserans, « chacun a des compétences spécifiques qui sont nécessaires pour obtenir un produit de qualité ». De ce fait, la SCIC entraîne un décloisonnement entre les catégories d'associés et instaure une discussion. Elle valorise également l'ensemble du collectif dont plus particulièrement certaines catégories d'associés qui jusqu'à présent n'avaient pas eu l'occasion de pouvoir faire part de leur retours sur la partie opérationnelle et de participer aux réflexions stratégiques sur leur outil de travail. De plus, pour les salariés, les échanges avec les autres acteurs leur permettent de faire connaître leur savoir-faire, d'être reconnus et ainsi de (re)valoriser leur métier, peu connu et souvent déprécié par la société. Selon un des porteurs du projet de l'abattoir de Chalais Sud-Charente, « leur vision pratique sur le processus d'abattage permet entre autres de confronter les idées et de tester les solutions envisagées ». En outre, la solidarité des catégories d'associés vis-à-vis de leur réseau respectif est très favorable à une perspective d'augmentation du nombre d'associés et du volume de tonnage.

L'engagement financier et moral des utilisateurs dans l'abattoir lorsqu'ils sont associés les amène à être davantage impliqués et responsabilisés à son bon fonctionnement. Selon un des porteurs du projet de l'abattoir de Chalais Sud-Charente, « ce statut permet d'impliquer plus fortement l'ensemble des utilisateurs via leur investissement financier et de créer un changement de leur état d'esprit ». En effet, ils ont intérêt collectivement à ce que leur outil se pérennise en atteignant au minimum l'équilibre financier. Ainsi, ils ont plus de facilités à prendre des décisions dans l'intérêt de l'abattoir, notamment au niveau de la renégociation de la tarification de l'abattage. Par ailleurs, la transparence facilite les prises de décisions puisque tous les associés sont au courant de l'ensemble des informations concernant leur outil. Ainsi, selon un des porteurs du projet de l'abattoir du Couserans, « tout le monde se mobilise pour que la rentabilité de l'outil soit effective ». Le statut SCIC renforce la solidarité et la proximité entre les associés, ce qui facilite la compréhension des contraintes.

Le fait que la responsabilité des associés soit limitée à une fois le montant du capital qu'ils ont investi dans l'outil est un élément facilitateur pour qu'ils apportent le capital nécessaire à sa création. En effet, le risque est plus faible dans ce cas, ce qui les rassure. Selon une des

personnes ressources enquêtée, « le statut SCIC permet de rassurer les artisans-bouchers qui ne souhaitent plus investir financièrement dans les abattoirs de proximité, par rapport aux problèmes de dettes importantes, dont ils pouvaient hériter avec d'autres formes sociétaires ».

Pour finir, les statuts de la SCIC ne permettent qu'une rémunération limitée du capital aux associés. Le résultat est affecté au sein de réserves impartageables, ce qui limite fortement les conflits d'intérêts d'ordre financier entre les associés. « L'abattoir est uniquement un outil de travail » comme l'a précisé un des délégués d'URSCOP.

En contrepartie des nombreux avantages identifiés par les enquêtés, ils ont fait part de certains inconvénients. Tout d'abord, la SCIC est encore peu connue au niveau de certains organismes professionnels. Ainsi, une certaine méfiance, voire défiance à son égard, existe ce qui limite sa diffusion sur les territoires. Selon une des personnes ressources interrogée, « il semblerait que les conseillers juridiques préconisent les sociétés qu'ils connaissent déjà telles que les SARL, SA ou même SAS ». Par ailleurs, un des délégués d'URSCOP a fait part que dans un des projets qu'il suivait, il avait fallu expliquer au tribunal du commerce que la SCIC n'était pas une société civile mais une société commerciale.

Les expériences en SCIC pour maintenir un abattoir de proximité sont peu nombreuses et récentes, ce qui ne permet pas d'avoir le recul nécessaire pour affirmer que cette solution est la plus pertinente sur du moyen long terme. De ce fait, les premières conclusions qui apparaissent doivent être nuancées.

La reprise d'un abattoir de proximité en SCIC mobilise un jeu d'acteurs important, est vecteur d'enjeux forts et requiert des compétences diverses pour mener à bien ce projet. Selon un des porteurs du projet de l'abattoir de Bourgueil, « on n'a pas le droit à l'erreur, il faut maîtriser le dossier sur le bout des doigts ». Les porteurs de projet se retrouvent donc fortement sollicités, ce qui peut pénaliser à terme la pérennité de l'abattoir. Dans le cas de l'abattoir de Rostrenen un des porteurs du projet s'est dit « un peu pris à la gorge » par rapport à la réponse à appel d'offre de la communauté de commune et « dépassé » par la partie administrative du montage du projet.

Pour finir, la construction du multi-sociétariat est considérée comme complexe car elle oblige un questionnement important de la part des porteurs de projet, notamment sur les liens entre associés afin de pouvoir rédiger les statuts. Dans le cas de la Catalane d'abattage, ce qui s'est avéré difficile c'est de trouver la représentativité qui permette que le pouvoir délivré à chaque collègue de vote corresponde au capital social apporté et aux volumes d'abattage engagés.

Après avoir déterminé les avantages et inconvénients des SCIC pour maintenir des abattoirs de proximité sur le territoire, un recensement des cas, dans lesquels cette société apparaît pertinente pour répondre à la problématique posée, a été réalisé lors des entretiens (Tableau 5).

Adapté	Pas adapté
<ul style="list-style-type: none"> . Pour des projets complexes regroupant différents acteurs aux intérêts parfois divergents, mais unis autour d'un projet commun . Lorsque les intérêts collectifs des associés dépassent leurs intérêts personnels . Quand il y a une certaine alchimie entre les porteurs du projet . Lorsque l'ensemble des professions de la filière sont réunies 	<ul style="list-style-type: none"> . Pour un faible nombre d'acteurs (catégories d'associés et nombre d'associés) . Lorsque la collectivité publique souhaite rester majoritaire au pouvoir

Tableau 5 : Conditions d'adaptabilité des SCIC vis à vis des abattoirs de proximité, à dire d'acteurs
(Source : Auteur, 2015)

La SCIC apparaît adaptée pour des projets complexes regroupant différents acteurs aux intérêts parfois divergents, mais unis autour d'un projet commun. En effet, elle répond à la volonté d'un collectif fort qui souhaite défendre ses intérêts et se positionne ainsi sur des projets ambitieux regroupant un nombre conséquent d'acteurs du territoire. Selon un des porteurs du projet de l'abattoir du Couserans, « ce statut amène à penser global, à repenser le système et à renforcer la cohérence avec l'ensemble des acteurs du territoire ».

Ensuite, des conditions semblent requises pour accentuer l'adéquation entre la SCIC et ce type de projet. Dans un premier temps, les intérêts collectifs des associés doivent dépasser les intérêts personnels de chaque associé, au sein de chaque collège de vote. Dans un deuxième temps, les intérêts collectifs de l'ensemble des collèges de vote doivent dépasser les intérêts de chaque collège de vote, au sein de la SCIC. Un des porteurs du projet de l'abattoir du Couserans a illustré cela de la manière suivante : « pour que la SCIC fonctionne, il faut oublier ses intérêts personnels et se mettre dans la peau de la SCIC ». Selon un délégué d'URSCOP, « le statut SCIC permet aux éleveurs et bouchers de dépasser les différences corporatives qui les sépare et de tendre vers des intérêts collectifs au service du territoire ». Ainsi, chaque individu s'inscrit de manière constructive et durable dans une démarche collective, qui permet la réussite du projet.

Le partage de compétences et le soutien moral entre les porteurs de projet au cours de la phase de reprise de l'abattoir, qui peut s'avérer longue et complexe, semblent également être un des éléments favorables à cette réussite. Un des porteurs du projet de l'abattoir de Bourgueil a souligné l'importance du soutien moral apporté par le Directeur Général lors de la phase de reprise de l'abattoir.

Pour finir, lorsque l'ensemble des acteurs de la filière viande et les collectivités publiques sont associés, la SCIC s'avère être un outil très pertinent, puisque son intérêt réside dans le multi-sociétariat. Selon un des porteurs du projet de l'abattoir de Chalais Sud-Charente, « la SCIC est la formule adéquate par rapport à la particularité du domaine de l'abattage qui fait intervenir des acteurs très variés ».

A contrario, la SCIC n'apparaît pas adaptée lorsqu'il y a un faible nombre d'acteurs. En effet, la spécificité de la SCIC repose sur la possibilité de réaliser du multi-sociétariat via une organisation en catégories d'associés et collèges de vote. Ainsi, lorsqu'il y a peu de catégories d'associés et un faible nombre d'associés au sein de ces dernières, une société privée de type SA, SAS ou SARL sera plus adaptée et moins complexe à créer que la SCIC.

Pour finir, lorsque les collectivités publiques souhaitent rester majoritaires dans la prise de décision, elles choisissent plus facilement la SEM que la SCIC. En effet, en SEM, elles

détiennent entre 50 et 85 % du capital social, ce qui leur permet d’avoir un pouvoir plus conséquent qu’en SCIC.

Afin de compléter l’analyse sur la pertinence des SCIC pour répondre à la problématique du maintien des abattoirs de proximité sur le territoire, un recensement des avantages et inconvénients de quatre autres formes juridiques à disposition des acteurs pour réaliser leur projet a été effectué lors des entretiens (Tableau 6).

Forme juridique	Avantages	Inconvénients
Régie	<ul style="list-style-type: none"> . Rôle majeur de la collectivité publique pour répondre aux enjeux de territoire . Accueil de nouveaux clients facilité 	<ul style="list-style-type: none"> . Vision entrepreneuriale quasi-inexistante . Présence d’une certaine inertie . Prises de décisions économiques complexes . Absence de partage des risques
Société d’Economie Mixte (SEM) en DSP	<ul style="list-style-type: none"> . Permet à la collectivité de garder le pouvoir tout en déléguant une partie de la gestion de l’abattoir à des acteurs privés 	<ul style="list-style-type: none"> . Partenaires privés minoritaires . Faible représentativité des différents acteurs
Société de droit privé en DSP (SA, SARL, SAS)	<ul style="list-style-type: none"> . Impulse une démarche entrepreneuriale . Partage des risques plus important 	<ul style="list-style-type: none"> . Difficultés à réunir l’ensemble des acteurs du territoire . Lourdeur administrative vis-à-vis de la réponse à appel d’offre
Société de droit privé (hors SCIC)	<ul style="list-style-type: none"> . Forte démarche entrepreneuriale . Fonctionnement connu des différents acteurs du territoire . Autonomie de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> . Captation de subventions plus complexe . Difficultés à réunir l’ensemble des acteurs du territoire

Tableau 6 : Avantages et inconvénients des autres formes juridiques, à dire d’acteurs (Source : Auteur, 2015)

Tout d’abord, la régie permet à la collectivité publique d’être un acteur majeur au sein du territoire et donne la possibilité à des outils d’utilité publique d’exister. De plus, sa flexibilité permet de faciliter son accès à l’ensemble des clients qui souhaitent bénéficier du service proposé. Cependant, l’impossibilité de partager les risques financiers et la quasi absence de démarche entrepreneuriale peuvent entraîner une certaine inertie et des difficultés à effectuer des choix de gestion nécessaires à la pérennité de cet outil. En effet, la modification de la tarification est plus complexe en régie, ce qui peut entraîner des situations de déficits récurrents.

Ensuite, deux cas ont été identifiés par l’intermédiaire d’une DSP. Tout d’abord, dans le cas d’une SEM, cela donne l’occasion à la collectivité publique de garder le pouvoir tout en déléguant une partie du fonctionnement de l’abattoir à des acteurs privés, associés au capital. Cependant, leur pouvoir minoritaire ne leur permet pas de participer et de s’investir pleinement dans la gestion de l’outil. L’autre possibilité est de réaliser une DSP avec une société privée de type SA, SAS ou SARL, ce qui permet d’impulser une démarche entrepreneuriale et de limiter la prise de risque en associant d’autres parties prenantes. Toutefois, ce type de société privée n’offre pas la possibilité de réunir l’ensemble des acteurs concernés par ce type de projet. De plus, la démarche de réponse à appel d’offre pour des acteurs privés est souvent considérée comme un frein à leur engagement.

Pour finir, le cas d’une société privée pour reprendre seule l’activité d’abattage de proximité permet d’asseoir un modèle économique performant via la forte vision entrepreneuriale des acteurs privés présents. De plus, ce type de société est très connu des acteurs du territoire, ce

qui facilite sa mise en œuvre. Enfin, l'absence de collectivité publique au sein de la gouvernance donne lieu à une plus grande autonomie de gestion, mais ne favorise pas le dialogue avec les collectivités publiques, qui peuvent octroyer des subventions d'investissements sur ce type de projet. De même que précédemment, ce type de société ne permet pas de réunir l'ensemble des parties prenantes intéressées par ce type de projet. Ainsi, il permet seulement de réunir une ou deux catégories d'associés et les autres associés restent de simples utilisateurs, ce qui ne permet pas d'investir et de responsabiliser l'intégralité des acteurs concernés.

Suite à l'analyse des avantages et inconvénients des SCIC, au regard des autres formes juridiques possibles, la SCIC apparaît comme une solution appropriée pour répondre à la problématique du maintien des abattoirs de proximité en France, dès lors que certaines conditions telles que la présence d'un jeu d'acteurs varié et rassemblé autour d'un projet complexe sont réunies.

Après avoir décrit les SCIC enquêtées à travers des monographies et analysé la pertinence des SCIC pour maintenir les abattoirs de proximité sur le territoire, les freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC vont être étudiés.

2.2. Identification des freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC

Cinq freins au développement des abattoirs de proximité en SCIC ont été établis au moyen des enquêtes réalisées sur le terrain. Ils font référence à la phase de reprise d'activité de l'abattoir de proximité.

2.2.1. Freins déterminés

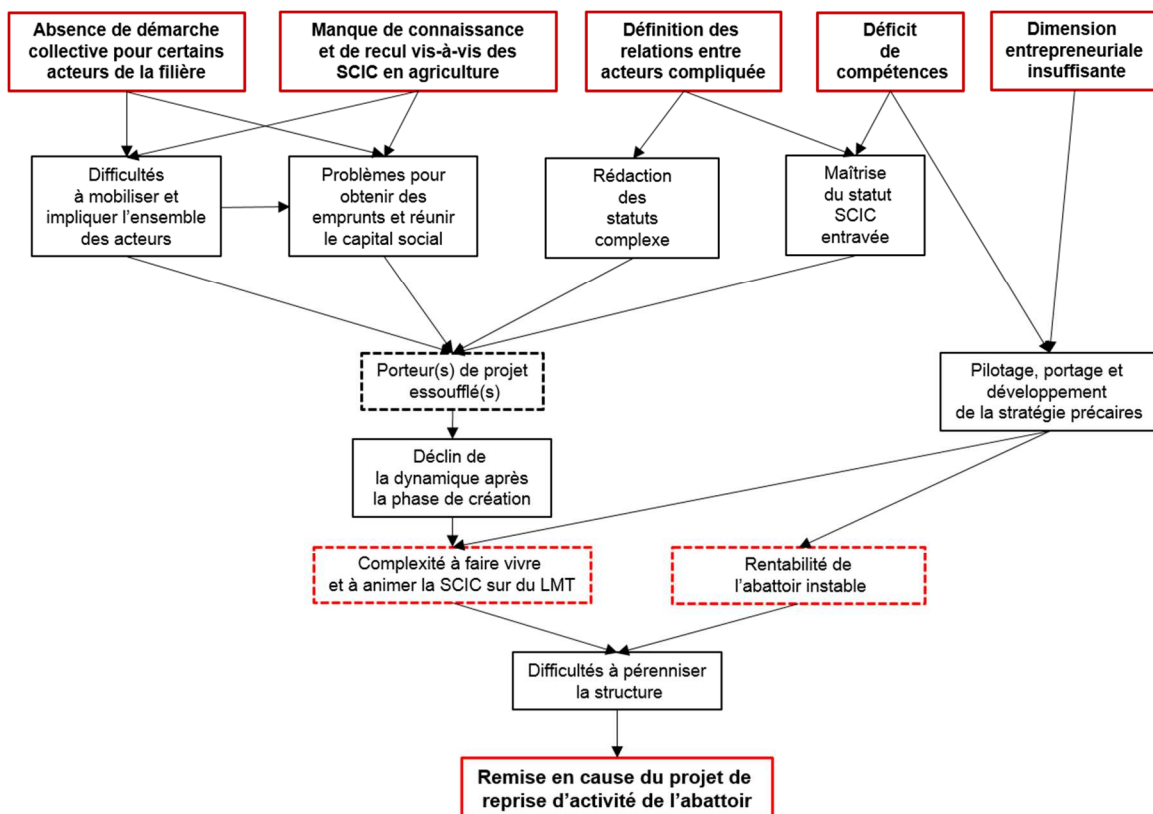


Figure 29 : Arbre à problèmes (Source : Auteur, 2015)

Afin de déterminer les freins au développement des abattoirs de proximité en SCIC, les problèmes mentionnés par les enquêtés lors des entretiens ont été organisés sous forme d'arbre à problèmes (Figure 29). Cet outil permet en effet de visualiser puis d'analyser la situation problématique, en matérialisant les relations de cause à effet entre tous les problèmes constatés.

Cinq freins majeurs, au cours de la phase de reprise de l'abattoir de proximité, ressortent des entretiens réalisés :

Certains acteurs de la filière ne sont pas inscrits dans une démarche collective et rencontrent des difficultés à dépasser les différences corporatives et faire évoluer leurs pratiques. Plus particulièrement, les bouchers ont été identifiés comme des acteurs relativement individualistes et parfois désorganisés en fonction de leur structuration historique sur le territoire. Ils ont des difficultés à dépasser le cadre de la concurrence entre acteurs, notamment avec les éleveurs qui commercialisent leurs produits en direct. Leur participation et leur implication sont très variables d'une SCIC à une autre. Ainsi, les porteurs de projet qui souhaitent construire leur projet autour de la démarche de filière, font face à des blocages de la part de ces derniers.

Les SCIC en agriculture sont peu connues des professionnels du territoire et leur implantation récente ne leur permet pas de bénéficier d'un recul suffisant pour obtenir une analyse fine de ces dernières, ce qui les pénalise. De plus, le contexte des abattoirs de proximité leur est plutôt défavorable d'un point de vue économique. Ces phénomènes couplés aux réticences de certains acteurs de la filière entraînent des difficultés pour les porteurs de projet en termes d'obtention d'emprunts ou de constitution du capital social, nécessaires pour maintenir l'abattoir de proximité.

La détermination des relations entre les associés de la SCIC est complexe car elle entraîne de nombreux questionnements sur la nature des liens qui unissent ces acteurs. Il est toutefois indispensable de trouver la représentativité qui correspond à la réalité de la situation afin de rédiger les statuts de la SCIC. Ainsi, cette phase est très souvent critique pour les porteurs de projet et est réalisée souvent dans un temps imparti, lorsqu'il s'agit d'une réponse à appel d'offre.

Le manque voire l'absence de compétences des porteurs de projet dans les domaines juridique et économique entraîne des difficultés pour mener à bien ce type de projet. En effet, les compétences requises sont diverses, ce qui entraîne une certaine forme de complexité lors des phases de reprise et de pérennisation de l'abattoir en SCIC.

La faible imprégnation de la culture entrepreneuriale dans les projets de maintien d'abattoirs de proximité pénalise le pilotage, le portage et le développement de l'activité abattage. Cela peut s'expliquer, d'une part, par la gestion passée des abattoirs en régie municipale ou intercommunale. En effet, une collectivité n'ayant pas, sur le principe, vocation à s'inscrire dans le domaine concurrentiel, il s'en est suivi quelques difficultés au niveau de la gestion de l'outil. D'autre part, la gestion d'un abattoir de proximité requiert des compétences spécifiques, notamment en comptabilité-gestion et gestion de projet, qui ne sont pas toujours maîtrisées par les porteurs de projet. Par exemple, trouver le schéma type entre le montant du capital social, l'autofinancement et les aides à l'investissement peut s'avérer complexe.

Globalement, ces cinq freins ont deux conséquences majeures au sein des SCIC observées. Tout d'abord, l'animation de la SCIC sur du moyen long terme semble fragile suite à l'essoufflement des porteurs de projet lors de la phase de reprise de l'abattoir. Il s'agit bien

souvent de professionnels qui ont une activité principale et des responsabilités en parallèle de ce projet. Ils se sont impliqués bénévolement et par conviction dans le maintien de l'abattoir de proximité. Toutefois, ils sont très fortement sollicités au cours de cette période de reprise d'activité et ne peuvent quasiment pas déléguer leurs missions, compte tenu des forts enjeux autour de cet outil et vis-à-vis de la complexité du dossier. Ainsi, certains porteurs de projet souhaitent se défaire de leurs responsabilités au sein de la SCIC après cette phase, tout en restant impliqués dans la gestion de cette dernière. Ensuite, la rentabilité de l'abattoir ne semble pas stabilisée pour la majorité d'entre elles. Ainsi, ces deux limites représentent des menaces pour pérenniser durablement la structure sur du moyen long terme, ce qui pourrait remettre en cause ce type de projet. En effet, la SCIC apparaît majoritairement comme la solution de la dernière chance pour maintenir les abattoirs de proximité sur le territoire. Si ces expériences venaient à échouer, cela questionnerait de manière plus prégnante la pertinence de ce type d'outil sur le territoire.

2.2.2. Facteurs de réussites reconnus et leviers proposés

En parallèle des freins identifiés lors des entretiens, six facteurs ayant permis la réussite de la reprise d'activité des abattoirs de proximité enquêtés en SCIC, ont été mis en évidence :

La présence de porteurs de projet engagés et fédérateurs. Les qualités humaines et les compétences des porteurs de projet conditionnent la réussite de ce type de projet. En effet, le charisme, la capacité à incarner et à diffuser une vision collective et l'aptitude à fédérer l'ensemble des acteurs du territoire autour d'un projet commun malgré les divergences existantes, sont des qualités qui favorisent voire conditionnent la réussite du projet. Ils doivent être capables de comprendre et prendre en considération les problématiques de chaque catégorie d'associés et faire en sorte qu'elles s'écoulent et se tolèrent. Pour cela, un fort engagement de leur part et un rôle d'animation sont requis, lors de la phase de reprise de l'abattoir.

Par ailleurs, lorsque les porteurs de projet s'approprient l'outil, cela permet de crédibiliser le projet et de rassurer les acteurs économiques et politiques tels que les banques et les élus, parfois réticents au maintien d'un abattoir de proximité, compte tenu de leur historique et du contexte de l'abattage et de la filière viande en France. De plus, cela leur permet d'acquérir de la légitimité auprès des autres associés.

Pour finir, la complémentarité des porteurs de projet et le soutien moral qu'ils peuvent s'apporter sont des éléments importants pour la réussite du projet.

Le multi-sociétariat. L'association du public et du privé permet d'assurer une certaine continuité vis-à-vis de l'engagement des collectivités publiques, impliquées historiquement dans ce type de projet. En effet, les mairies ou communauté de communes peuvent confier la gestion de l'abattoir à un prestataire privé, dans le cas précis à une SCIC, via une procédure de DSP tout en gardant en leur possession la partie investissement de l'outil, financée par elle-même ou par appel à des contributions extérieures. Par ailleurs, la présence de collectivités publiques permet de crédibiliser le projet vis-à-vis des organismes financeurs et de veiller à la bonne utilisation de l'argent public.

De plus, le multi-sociétariat permet d'assurer un co-portage avec d'autres porteurs de projet, ce qui répartit les actions à mener pour reprendre l'abattoir.

Par ailleurs, le multi-sociétariat présente l'avantage de faciliter la constitution du capital social de par la diversité des acteurs présents et de ce fait de la multiplicité des réseaux mobilisables.

La mobilisation massive d'acteurs face aux enjeux territoriaux de cet outil. A travers le maintien d'un abattoir de proximité, les acteurs se sentent concernés et ont une ambition

commune : la défense de cet outil, indispensable au développement de leurs activités et plus largement de leur territoire. Lors des entretiens, les acteurs cités comme incontournables à la reprise d'un abattoir de proximité sont respectivement : les éleveurs, les collectivités publiques et les grossistes. Les éleveurs ont été, dans chaque cas étudié, les acteurs à l'origine de la mobilisation. Cela peut s'expliquer par leur solidarité affirmée et leur culture coopérative historique. Dès qu'ils ont senti qu'il y avait un besoin collectif, ils se sont regroupés, ce qui a permis de déclencher un engouement des autres parties prenantes. Ensuite des acteurs facilitateurs peuvent également favoriser la réussite de ce projet. Pour deux des SCIC étudiées, le Préfet est intervenu afin de mobiliser les collectivités publiques et les organismes bancaires. Il a joué un rôle de médiateur entre les différents acteurs et a contribué à diminuer leurs inquiétudes. Par ailleurs, dans le cas d'une SCIC, une chambre d'agriculture a mis à disposition un de ses salariés pour co-porter le projet. Leur implication a révélé l'importance de cet outil par rapport au territoire.

Cette mobilisation massive d'acteurs autour de ce projet commun permet en outre de constituer plus facilement le capital social de la SCIC.

L'accompagnement par des experts externes. Les éleveurs et les bouchers ont une bonne connaissance du fonctionnement de l'outil, ce qui facilite sa reprise d'activité. Toutefois, pour le montage du projet, un accompagnement par des personnes qualifiées externes est nécessaire pour que le projet puisse se concrétiser. En effet, l'intervention de plusieurs accompagnateurs donne l'opportunité au groupe porteur de se doter de compétences complémentaires sur les volets techniques, économiques, financiers et juridiques, ce qui facilite la réussite du projet. Les délégués des URSCOP interviennent en amont du projet pour présenter la SCIC, son fonctionnement, déterminer son intérêt vis-à-vis du projet et, le cas échéant, pour aider à la rédaction des statuts. Les cabinets d'études également positionnés dans la partie amont du projet, réalisent l'étude de faisabilité afin d'assurer aux porteurs de projet la fiabilité du service à fournir et d'en déterminer les modalités de gestion les plus pertinentes. D'autres organismes, tels que les CER France, peuvent également intervenir dans les projets en appui sur les volets juridiques et économiques.

L'ensemble de ces experts ont permis de sensibiliser les acteurs sur les différents domaines d'intervention, de contribuer à l'évolution de la réflexion du groupe porteur de projet sur les modalités de mise en place de la SCIC et de jouer un rôle de médiateur entre les différentes catégories d'associés qui parfois peuvent avoir des intérêts divergents.

Ils doivent faire preuve de pédagogie, notamment auprès de certains salariés qui ont besoin d'un temps de compréhension et d'adaptation supérieur du fait de leur nouveau positionnement dans la structure, lorsqu'ils passent au statut de salarié-associé. L'accompagnement qu'ils ont réalisé a notamment permis de leur faire comprendre l'intérêt d'investir dans leur outil de travail, de devenir décisionnaire et de participer aux orientations de la vie de l'entreprise.

Une appropriation de l'outil et une responsabilisation des associés à la gestion de l'abattoir. Le passage en SCIC entraîne une modification de posture pour les utilisateurs de l'abattoir. Ils passent du statut de clients à celui d'associés d'un outil qui est, désormais, le leur. Ils sont impliqués financièrement et moralement via l'apport de capital social et l'engagement sur des volumes de tonnage. De plus, leur implication dans la gestion de l'outil les responsabilise et permet d'impulser une démarche entrepreneuriale dans l'objectif de pérenniser l'abattoir. L'appropriation de cet outil par les associés leur permet de communiquer plus facilement sur ce dernier auprès de leurs pairs. Ainsi, la confiance en ce projet de la part des associés, voire des acteurs du territoire, s'en voit renforcée. La SCIC apparaît alors comme un réel outil de structuration des parties prenantes du projet.

Les associés-utilisateurs sont donc également co-décideurs et co-responsables. Ils endossent ainsi de multiples fonctions au sein de la SCIC. De ce fait, cela permet de mettre fin au « nomadisme » des clients des abattoirs de proximité, qui fragilisait fortement leur rentabilité. En effet, sous régie municipale, les clients avaient l'habitude, le plus souvent, de se rendre à l'abattoir le plus offrant sur le territoire, ce qui entraînait une fragilisation de ces outils (variation des tonnages, prix tirés vers le bas). Ainsi, sous statut SCIC, ce phénomène est amoindri puisque globalement, les utilisateurs deviennent associés, ce qui les rend responsables de la gestion de l'outil et les oblige à se mettre d'accord sur des prix à la fois justes pour eux et favorables à la pérennité de leur outil.

La convergence des différents acteurs. Face à une problématique commune, la SCIC permet de créer un espace de collaboration entre les différents acteurs du territoire et entraîne un changement de paradigme. En effet, la SCIC peut être le moyen d'apporter des réponses face à une problématique de territoire et de faire converger les intérêts particuliers vers les intérêts communs, dans le but d'atteindre un objectif conjoint.

Elle permet un espace de débat où les échanges sont constructifs et débouchent majoritairement sur un compromis favorable au plus grand nombre. Les différentes catégories d'associés prennent conscience qu'elles ont besoin les unes des autres pour que leur projet réussisse. En contrepartie, l'objectif est que la SCIC rende le maximum de services à ses utilisateurs.

On retrouve au sein de ces six facteurs de réussite de reprise d'un abattoir de proximité en SCIC l'ensemble des éléments énoncés dans les deux hypothèses reformulées. En effet, le multi-sociétariat en incluant plus particulièrement les éleveurs et les collectivités publiques, la double qualité des associés (associés-utilisateurs) et la dimension entrepreneuriale sont les éléments incontournables qui font de la SCIC une solution satisfaisante pour répondre à la problématique posée.

Après avoir démontré que la SCIC, par l'intermédiaire du multi-sociétariat qu'elle suppose, est une solution pertinente pour répondre à la problématique du maintien des abattoirs de proximité sur le territoire, les leviers permettant de développer ces outils en SCIC vont être explicités.

Suite aux entretiens menés sur le terrain et à l'analyse qui en a été faite, quatre leviers sont proposés pour pallier les menaces identifiées et participer activement au développement des abattoirs de proximité en SCIC :

Renforcement de l'accompagnement des porteurs de projet. Un accompagnement des porteurs de projet autour des facteurs de réussite identifiés précédemment mis en évidence est nécessaire pour limiter les risques et réunir les conditions de succès d'une reprise d'activité d'abattoir de proximité en SCIC. Une attention toute particulière doit être portée sur la mise en place de la gouvernance et la démarche entrepreneuriale qui semblent être deux éléments incontournables.

Afin d'aider les porteurs de projet dans la reprise d'activité de l'abattoir de proximité concerné, un outil de conduite de projet est suggéré. Il méritera dans un second temps d'être débattu et tester par les acteurs (Annexe 5). Avant de démarrer tout projet, il est primordial que tous les acteurs pouvant être impliqués partagent la même vision du projet et de ses finalités. Il est également souhaitable que le projet soit considéré dans son environnement territorial global, c'est-à-dire que les autres projets pouvant être en cours de réflexion sur le même

territoire puissent être identifiés, et éventuellement que les porteurs de projet puissent se rencontrer pour envisager la mise en œuvre d'un projet collectif plus global. L'outil suggéré est une grille de questions clés pour conduire la réflexion préalable au projet. Chaque question doit être renseignée par un « feu » :

- ✓ Feu vert : la question a été abordée et a trouvé une réponse partagée par l'ensemble des porteurs de projet ;
- ✓ feu rouge : la question n'a pas été envisagée, le groupe doit y répondre ;
- ✓ feu orange : la question a été soulevée, mais le groupe doit encore rechercher des réponses.

Le projet pourra être poursuivi quand chaque question aura une réponse, symbolisée par un feu vert. Tant que l'une d'entre elles restera sans réponse, le projet restera difficile à mettre en œuvre dans la durée. Les questions clés, liées à plusieurs domaines, doivent permettre de mettre l'accent sur les points jugés sensibles de montage partenarial du projet et évaluer la place prise par le collectif. L'objectif est de bien pouvoir cerner la place prise par la dimension collective au sein du projet, afin que celle-ci puisse garder toute sa place dans le montage juridique choisi.

Par ailleurs, l'enjeu est d'animer la SCIC au-delà de la phase de reprise. Pour cela, il faudra la faire vivre, transmettre ses valeurs aux nouveaux associés et faire évoluer ses statuts et plus particulièrement la représentativité des collèges de vote, suite aux évolutions qu'elle aura connues. Une aide à la préparation des Assemblées Générales de la part des délégués d'URSCOP, voire des Fédération Départementales des CUMA (FDCUMA) ou de l'Inter Réseau SCIC (IRSCIC), pourrait être envisagée systématiquement afin d'assurer cet objectif.

Pour finir, il faudra veiller au remplacement des porteurs de projet pour ne pas affecter la dynamique de groupe à moyen long terme.

Perception de l'abattoir de proximité comme un outil de développement économique du territoire. Il faut accroître la prise de conscience collective des acteurs aux enjeux de territoire auxquels sont rattachés les abattoirs de proximité. L'amont et l'aval de la filière doivent être mobilisés pour renforcer les chances de réussite du projet. Par exemple, la distribution ne peut pas être réservée aux éleveurs en vente directe, car le tonnage concerné est globalement faible. Ainsi, les grossistes ont toute leur place dans ce type de projet en assurant des tonnages plus importants.

La recherche de synergies entre les éleveurs et les bouchers/abatteurs s'avère également de rigueur pour parvenir au maintien de l'outil qui les relie, par l'intermédiaire de la COOBOF. Une sensibilisation plus particulière à la démarche de filière autour de la qualité et la proximité des produits semble être une approche pertinente.

Communication sur la SCIC. La vulgarisation de la SCIC et plus particulièrement de ses valeurs, ses avantages et son échelle d'intervention doit être faite auprès des différents acteurs du territoire. En effet, il semblerait que les organismes qui accompagnent les projets préconisent majoritairement les sociétés qu'ils connaissent déjà au préalable.

La diffusion de la fiche juridique réalisée par la CGSCOP et la FNCUMA sur les SCIC permettrait notamment de démystifier cette société (Annexe 6). De plus, le renforcement de l'accessibilité aux fiches pratiques proposées sur la plateforme social premium des SCIC doit être favorisé.

Pour finir, il faut que l'IRSCIC soit plus visible auprès des adhérents des SCIC et plus largement des acteurs du territoire, intéressés par ce type de société. Ce serait également l'occasion pour l'IRSCIC de créer des lieux d'échanges entre les porteurs de projet sur les thématiques du développement de l'économie de proximité et des stratégies d'entreprise.

Consolidation de la démarche entrepreneuriale. Le modèle économique repose sur ses associés et doit être structuré. Le pilotage, le portage et le développement de la stratégie doivent être au cœur de leurs réflexions. Pour cela, les porteurs de projet doivent concourir à mettre en place un outil de gestion performant pour pérenniser la situation actuelle, voire l'améliorer, en développant de nouvelles activités annexes telles que la découpe ou la valorisation des déchets. Plusieurs actions sont envisagées pour mettre en œuvre ce levier. Tout d'abord, les porteurs de projet doivent utiliser des outils d'aide à la décision afin d'améliorer la définition de leurs stratégies et objectifs et permettre la déclinaison de plans d'actions. Pour cela, la réalisation d'une comptabilité analytique, la détermination d'indicateurs et la création d'un tableau de bord recensant ces derniers apparaissent pertinent au sein de la SCIC. La constitution d'un fonds de roulement peut également s'avérer un moyen efficace pour sécuriser financièrement la SCIC.

Axer la stratégie marketing autour du savoir-faire, de la qualité des viandes et de la proximité pour améliorer la valorisation des produits abattus dans les SCIC étudiées.

Ce levier incontournable nécessiterait également un appui de la part d'accompagnateurs externes afin de mettre en place les éléments préconisés ci-dessus.

Afin de proposer un rendu opérationnel aux professionnels concernés par le maintien d'abattoirs de proximité en SCIC, un livrable est proposé. Sa composition sera la suivante :

- ✓ Cartographie des SCIC existantes ;
- ✓ chiffres clés ;
- ✓ monographies ;
- ✓ outil de démarrage du projet ;
- ✓ fiche juridique ;
- ✓ freins ;
- ✓ leviers.

Ce livrable reprendra synthétiquement les éléments proposés dans cette thèse professionnelle. Il valorisera notamment les productions réalisées au cours de ce travail telles que les monographies ou l'outil de démarrage projet présentés précédemment (Annexe 5). De plus, il permettra de vulgariser les résultats obtenus, notamment les chiffres clés sur les SCIC d'abattoirs de proximité existantes et les freins et leviers identifiés au développement des abattoirs de proximité en SCIC. Pour finir, il donnera l'occasion de diffuser plus largement une des fiches juridiques réalisée par la CGSCOP et la FNCUMA (Annexe 6).

Après avoir identifié les freins et facteurs de réussite à la reprise d'activité d'abattoirs de proximité et préconisé des leviers pour développer les abattoirs de proximité en SCIC, les difficultés qui ont été rencontrées au cours de cette thèse professionnelle vont être présentées. Pour finir, les perspectives de cette étude seront étudiées.

2.3. Discussion

Des limites liées à la méthodologie mise en place pour cette étude ont été décelées.

2.3.1. Limites

La principale limite de ce travail est le manque de recul sur les SCIC d'abattoir de proximité existantes. En effet, les cinq structures étudiées ont un historique inférieur à cinq ans. Ainsi, seule la phase de reprise d'activité a pu être réellement étudiée.

La seconde limite de cette étude est la non représentativité de l'ensemble des catégories d'associés au sein des profils enquêtés dans les SCIC. En effet, pour quatre des SCIC enquêtées, le Président du Conseil d'Administration était un éleveur. Concernant les Directeurs Généraux, il s'agissait dans trois cas d'un gestionnaire et ensuite d'un élu et d'un boucher. Ainsi, la catégorie d'associés des salariés n'a pas pu être enquêtée.

2.3.2. Perspectives

Tout d'abord, la présentation de la thèse sera l'occasion d'obtenir les retours des enquêtés vis-à-vis de l'analyse proposée. En effet, un temps d'échange est prévu à l'issue de cette dernière afin que les Directeurs Généraux, les Présidents de Conseil d'Administration des SCIC et les personnes ressources qui y assisteront puissent s'exprimer librement et faire part de leurs impressions.

Suite à cette étude, un point avec les SCIC enquêtées et les délégués d'URSCOP pourrait être réalisé afin de réfléchir conjointement comment elles peuvent évoluer et s'emparer du levier « renforcement de la démarche entrepreneuriale » qui leur est dédié.

Ensuite, le livrable proposé devrait faire l'objet d'une diffusion à l'échelle nationale pour vulgariser les productions et résultats de cette étude. De plus, une publication dans la revue internationale de l'économie sociale (RECMA) est envisagée afin de mettre en avant l'étude réalisée par la FNCUMA, dans le cadre de l'IRSCIC.

Pour finir, une poursuite des productions proposées pourrait être envisagée de la part de l'IRSCIC. Notamment la réalisation de monographies lors de créations de nouvelles SCIC d'abattoirs de proximité semble intéressante pour partager les expériences. Par ailleurs, une étude complémentaire sur les SCIC étudiées et prenant en compte les nouvelles créations pourrait donner lieu à un approfondissement des résultats obtenus et ainsi améliorer leur objectivité en augmentant la prise de recul.

A l'issue de cette étude, la question des moyens à disposition des acteurs du territoire pour poursuivre l'implication des collectivités publiques au sein des SCIC peut se poser, dans l'objectif de renforcer le lien des SCIC à leur territoire et leur ancrage au sein des politiques publiques.

Par ailleurs, un travail sur les modèles économiques des SCIC pourrait faire l'objet d'une nouvelle étude. En effet, il pourrait être intéressant de s'interroger sur la question de la rémunération du service au territoire que proposent les SCIC, notamment en termes d'emploi.

Conclusion générale

A l'issue de cette étude, la SCIC peut être considérée comme une solution au maintien des abattoirs de proximité sur le territoire.

En effet, le multi-sociétariat en incluant plus particulièrement les éleveurs et les collectivités publiques, la double qualité des associés (associés-utilisateurs) et la dimension entrepreneuriale sont apparus comme des éléments incontournables, qui font de la SCIC une solution satisfaisante pour répondre à la problématique posée.

Afin de poursuivre le développement des abattoirs de proximité en SCIC sur le territoire, les freins et leviers ont été déterminés.

Les principaux freins identifiés lors de la reprise d'activité d'un abattoir de proximité sont :

- ✓ L'absence de démarche collective pour certains acteurs de la filière ;
- ✓ le manque de connaissances et de recul vis-à-vis des SCIC en agriculture ;
- ✓ une définition des relations entre acteurs compliquée ;
- ✓ un déficit de compétences ;
- ✓ une dimension entrepreneuriale insuffisante.

Leur conséquence directe est une forme de complexité pour faire vivre et animer la SCIC sur du moyen long terme et une rentabilité de l'abattoir instable, ce qui pourrait à terme remettre en cause le maintien de ce type d'outil sur le territoire.

Après avoir identifié les menaces au développement des abattoirs de proximité en SCIC, des leviers sont préconisés, afin que cette solution puisse s'inscrire durablement :

- ✓ Un renforcement de l'accompagnement des porteurs de projet ;
- ✓ une perception intensifiée de l'abattoir de proximité comme un outil de développement économique du territoire ;
- ✓ une communication plus dynamique sur la SCIC ;
- ✓ une consolidation de la démarche entrepreneuriale.

L'ensemble de ces résultats, ainsi que les monographies des SCIC, l'outil d'aide au démarrage du projet réalisés lors de cette étude et une fiche juridique produite par la CGSCOP et la FNCUMA, vont faire l'objet d'une diffusion à destination des professionnels intéressés par cette problématique au travers d'un livrable. L'objectif est d'effectuer un retour direct aux acteurs du territoire afin qu'ils puissent s'emparer de ces résultats.

Bibliographie

- Agreste Primeur. 2001. *Un tiers d'établissements en moins en 10 ans*. Agreste, novembre 2001, n°104
- ARDEAR. Produire, vendre localement. *Lettre d'information de l'ARDEAR Rhône-Alpes sur la relocalisation de l'agriculture*, mai 2013, n°7, [En ligne].
<<http://www.agriculturepaysanne.org/files/Bulletin-relocalisation-numy-ro-7-2012-12.pdf>>
(Consulté le 8 février 2015)
- Barnier, I. Dépasser les concurrences entre bouchers et éleveurs. *Transrural initiatives*, mars 2012, n°414, [En ligne].
<http://reseauccpc.org/IMG/pdf/depasser_les_concurrences_entre_bouchers_et_eleveurs.pdf>
(Consulté le 15 février 2015)
- Burgat, F. 1995. *L'animal dans les pratiques de consommation*, PUF, 1995
- CESER Champagne-Ardenne. *Diagnostic et avis : les abattoirs en Champagne-Ardenne*. Région Champagne-Ardenne, conseil économique, social et environnemental, octobre 2012
- CGSCOP. *Chiffres clés 2012*. CGSCOP, 2015, [En ligne].
<<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/documentation/chiffres-cles>>
(Consulté le 15 février 2015)
- Chapelle, S. Et si le but ultime de l'industrie agroalimentaire était de se débarrasser des animaux d'élevage. *Basta!*, novembre 2014, [En ligne].
<<http://www.bastamag.net/Et-si-le-but-ultime-de-l-industrie>>
(Consulté le 7 février 2015)
- Chopin, M. SCIC : une nouvelle alliance public-privé. *La gazette des communes*, novembre 2014, [En ligne].
<<http://www.lagazettedescommunes.com/294395/scic-une-nouvelle-alliance-public-privé/>>
(Consulté le 15 février 2015)
- Confédération paysanne du Limousin. Abattre et valoriser la viande en Limousin. *Campagnes solidaires*, décembre 2010, n°257
- Dalloz. *Nouveau répertoire de droit*, 1962
- Daupleix, M. *La SCIC entre démarche d'utilité sociale et construction de l'intérêt collectif – de l'organisation au territoire*. DESS SAGE : Université Toulouse le Mirail, étude commanditée par l'URSCOP Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon : octobre 2002
- Delavigne, A. L'abattoir d'Arles, un lieu de rencontre autour des animaux. *Ruralia*, 2006
- Desanti, R, Cardon, P. 2007. *L'enquête qualitative en sociologie*. Editions ASH. 2007
- Drapéri, JF. 2007. *Comprendre l'économie sociale*. Dunod, 2007

FADEAR. *Abattoirs de proximité et respect de l'animal. Reconquérir les territoires et les esprits. Appel à projets d'innovation et de partenariat 2015*, 2015, pdf, [En ligne].

<http://www.chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/thematiques/Consommer_autrement/Circuits_courts/Etude_abattoirs_cc.pdf>

(Consulté le 7 février 2015)

Froux, I. *L'abattage dans les filières en circuits courts et dans les filières locales*. Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, mai 2011

Froux, I. Abattoir de proximité : un enjeu d'agriculture et de territoire. *Chambres d'Agriculture*, septembre 2012, n°1015

Goy-Chavent, S. *Rapport d'information fait au nom de la mission commune d'information sur la filière viande en France et en Europe : élevage, abattage et distribution*. Sénat, juillet 2013

Hénin, F. La pérennité des abattoirs de proximité repose sur une gestion rigoureuse. *Terre-net Média*. Juin 2012, [En ligne].

<<http://www.web-agri.fr/actualite-agricole/economie-social/article/la-perennite-des-abattoirs-de-proximite-repose-sur-une-gestion-rigoureuse-1142-80541.html>>

(Consulté le 7 février 2015)

Larpin, E. SCIC et collectivités locales : la construction d'une évidence. *Participer*, février 2015, n°653

Lipietz, A. *Opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*, rapport relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998 adressée par Madame Aubry, Ministre de l'Emploi et de la Solidarité à Alain Lipietz, 1999

Longueville, F. Abattoirs industriels Abattoirs de services : deux activités complémentaires. *Le magazine des abattoirs entreprises viande*, 2006, n°178

Porcher, J, Daru, E. Concevoir des alternatives à l'organisation industrielle du travail en élevage. Un camion pour le transport et l'abattage des animaux, *FaçSADe*, 2005, n°23

Ravaux, X. *Rapport filière abattoir : synthèse des études et données économiques et sanitaires disponibles fin 2010 – partie 1 : économie*. Conseil Général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, n° 10 227, juin 2011

Ravaux, X. *Compte rendu Comité de pilotage « Observatoire national des Abattoirs »*. France AgriMer, septembre 2013

Rédaction intercommunalités. Le statut SCIC constitue une mini-révolution dans le droit des sociétés. *Intercommunalités*, juin-juillet-août 2015, n°201

Sibille, H. Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, 2012, n° 324

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien : Présidents de Conseil d'Administration - Directeurs Généraux de SCIC	i
Annexe 2 : Guide d'entretien : Présidents de Conseil d'Administration - Directeurs Généraux de SCIC - personnes ressources.....	ii
Annexe 3 : Membres du comité de suivi de la thèse professionnelle.....	iii
Annexe 4 : Exemple de compte rendu de comité de suivi	iv
Annexe 5 : Outil de suivi du démarrage de projet	ix
Annexe 6 : Fiche juridique sur les SCIC	xi

Annexe 1 : Guide d'entretien : Présidents de Conseil d'Administration - Directeurs Généraux de SCIC

Guide d'entretien – Monographie
Thème 1. Caractéristiques de la SCIC
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Ville, département, région. Date de création (date de transformation). Nombre de salariés. Nombre d'associés. Statut juridique. Contacts (noms, fonctions, site internet, mail, téléphone, adresse)
Thème 2. Contexte et genèse
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Historique de l'abattoir (dates importantes) / problématique. Environnement socio-économique-politique. Statuts juridiques envisagés pour réaliser le projet. Motivations pour le choix du statut SCIC. Partenaires (amont et aval) / accompagnateurs du projet / domaines. Etude de faisabilité. Durée de la mise en place de la SCIC. Dates clés depuis la création
Thème 3. Orientations
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Objectifs. Enjeux (bien-être animal, halal)
Thème 4. Description des activités et évolution
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Activités. Tonnages par activité. Produits. Stratégie d'équipements (matériels, bâtiments, main d'œuvre). Distance moyenne parcourue entre la production / la consommation et l'abattoir. Evolution des activités depuis la création
Thème 5. Clients
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Différents types de bénéficiaires. Répartition des produits et tonnages vendus
Thème 6. Parties prenantes
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Initiateurs du projet. Catégories d'associés et nombre d'associés par catégorie. Gouvernance (répartition du pouvoir (collèges de vote ? pondération des voix (%)))
Thème 7. Repères sur le modèle économique et financier
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Capital social (évolution). Chiffre d'affaires (évolution et répartition entre opérateurs publics et privés). Résultat net (évolution). Montant des réserves impartageables. Investissements réalisés et à venir
Thème 8. Perspectives
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Projets court terme, LMT

Annexe 2 : Guide d'entretien : Présidents de Conseil d'Administration - Directeurs Généraux de SCIC - personnes ressources

Guide d'entretien – Détermination des freins et leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC
Thème 1. Freins au développement des abattoirs de proximité en SCIC
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Difficultés rencontrées (impacts). Difficultés toujours présentes. Faiblesses du statut SCIC face à la problématique des abattoirs de proximité. Parties prenantes difficiles à mobiliser pour le projet
Thème 2. Leviers au développement des abattoirs de proximité en SCIC
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Facteurs de réussite. Forces du statut SCIC face à la problématique de maintien des abattoirs de proximité. Multi-partenariat (rôle des collectivités publiques, impact sur le modèle économique). Parties prenantes incontournables au projet
Thème 3. Bilan via le statut SCIC
<i>Sous-thèmes :</i> <ul style="list-style-type: none">. Bilan actuel à T0, du maintien des abattoirs de proximité via le statut SCIC. Vision à T+10, du maintien des abattoirs de proximité via le statut SCIC. La SCIC est-elle une solution pour maintenir les abattoirs de proximité sur le territoire ?. Autres formes sociétaires pour répondre à cette problématique ?

Annexe 3 : Membres du comité de suivi de la thèse professionnelle

Nom	Structure
Patricia Andriot	Conseil régional Champagne-Ardenne
Pascal Aubrée	FR CIVAM Bretagne
Denis Audouin	URSCOP Languedoc-Roussillon
Gaëtan Cerveau	URSCOP Haute-Normandie
Anne-Elène Delavigne	MNHN - CNRS
Anne-Charlotte Dockes	Idèle
Matthieu Dubboys de Labarre	AgroSupDijon – INRA
Isabelle Froux	APCA
Catherine Gaubert	FNCUMA
Eva Grohens	Idèle
Jean Huet	CGSCOP
Pauline Latapie	FNCUMA
Kévine Lefang	COOBOF
Bernard Penhoët	URSCOP Finistère
Christophe Perraud	FNCUMA
Nicolas Picoulet	URSCOP Poitou-Charentes
Guillaume Saquet	URSCOP Midi-Pyrénées
Yvan Sixt	Cabinet HERES Consultants
Franck Thomas	FNCUMA
Pierre-François Vacquié	FNCUMA

Réunion comité de suivi – thèse professionnelle SCIC abattoirs de proximité - relevé de notes prises en séance

Le 25 juin 2015

Comité de suivi :

Présents : cf feuille d'émargement

Ordre du jour :

- ✓ État d'avancement de l'étude
- ✓ Présentation des premiers résultats
- ✓ Pistes de travail

Exposé du diaporama :

1. Rappel : sujet – problématique – hypothèses de départ
2. Proposition de reformulation des hypothèses
3. Présentation des premiers résultats
4. Pistes de travail
5. Point comité de suivi

Echanges avec le comité de suivi :

Grande diversité des cinq SCIC enquêtées :

- ✓ 280 à 3 800 t
- ✓ 39 à 205 associés
- ✓ Deux projets de SCIC pour la construction d'un nouvel abattoir

Diapositive 6 : Proposition de reformulation des hypothèses de départ :

Jean Huet :

- ✓ Très bonne reformulation. La question des salariés des abattoirs est-elle revenue ? Réponse : les acteurs incontournables sont les éleveurs, les collectivités et les grossistes. Les acteurs difficiles à mobiliser sont les bouchers, puis les salariés. Pour certains salariés, un temps d'adaptation est nécessaire pour s'approprier la notion de double qualité.
- ✓ Le mode régie n'apparaît pas comme un symbole d'entrepreneuriat.
- ✓ D'accord avec le fait que la SCIC est un moyen de maintenir les abattoirs de proximité. Par contre, ne faudrait-il pas rajouter « et développer » ?

Franck Thomas :

- ✓ Le maintien est déjà une formulation de développement. Bonne reformulation de l'hypothèse 1.
- ✓ Pour nuancer l'hypothèse 2 : Est-ce que le multi-partenariat est permis parce que des collectifs préexistent ? Ce qui est important c'est la trajectoire de chaque collectif. Il faudra illustrer chaque trajectoire via les monographies.
- ✓ Il y a plusieurs doubles qualités. Elles constituent la dimension multi-sociétaire. Il faut complexifier le vocabulaire : chaque associé a une double fonction dans le projet. Illustrer les différents types de double qualité.

Eva Grohens :

- ✓ Quel échantillon a été déterminé au préalable pour enquêter les SCIC ?
Réponse : Les cinq SCIC existantes sur le territoire ont été enquêtées. Il s'agit d'une enquête exhaustive.
- ✓ Est-il prévu de rencontrer les autres parties prenantes des SCIC (collectivités, bouchers...) ?
Réponse : elles ont été rencontrées au travers de leur fonction dans la SCIC (Président de conseil d'administration, Directeur général).
- ✓ Y aura-t-il une phase de comparaison de cette forme sociétaire avec d'autres formes ?
Réponse : les atouts et contraintes des autres formes juridiques ont été abordés avec un des enquêtés. Un tableau de comparaison des formes sociétaires sera produit lors de l'étude. Toutefois, il ne s'agit pas d'une étude comparative.

Les deux reformulations d'hypothèses sont validées.

Diapositive 7 : Forces / faiblesses :

Jean Huet – Franck Thomas – Catherine Gaubert :

- ✓ Par rapport à la « complexité du statut », ce qui est compliqué c'est la construction du multi-partenariat, pas le statut. Les acteurs n'ont pas l'habitude du multi-partenariat. Ce qui est complexe c'est toutes les questions qui doivent être posées et résolues avant l'écriture des statuts, notamment celles sur les liens entre acteurs.

Franck Thomas :

- ✓ Est-ce que des problèmes ont été formulés sur le “métier de la SCIC” ou sur la réglementation liée à l'activité d'abattage ?
Réponse : pas de retour dans ce sens.

Pascal Aubrée :

- ✓ Surpris de ne pas voir ressortir les collectivités publiques dans les forces ou faiblesses. Dans quelle mesure sont-elles intéressées par ce projet ?
Réponse : elles apparaissent dans l'association public-privé. Elles s'intéressent à ce type de projet lorsqu'elles considèrent l'abattoir de proximité sous statut SCIC comme un outil de développement économique du territoire, notamment par rapport aux enjeux d'emplois.
- ✓ Les collectivités étaient-elles impliquées dans les projets pré SCIC ?
Réponse : Les collectivités étaient présentes dans chaque projet. Globalement, il y a des dynamiques différentes, mais l'ensemble des SCIC enquêtées vont dans le même sens. Les monographies permettront de bien décrypter les situations de départ et la place de la collectivité dans la SCIC.

Franck Thomas :

- ✓ Question en ouverture : la coopération est-elle la solution pour que la collectivité se désengage ? Plus précisément, est-ce que les collectivités publiques resteront associées d'un projet qui fonctionne ou restent-elles uniquement engagées de projets en difficulté ?

Les forces et faiblesses sont validées.

Diapositive 8 : Adapté / pas adapté :

A modifier :

- ✓ La collectivité souhaite rester majoritaire « au pouvoir et non au capital social » même si c'est souvent lié.

- ✓ Préciser le terme d'alchimie : partage de compétences entre les porteurs de projet et soutien moral lors de la phase de reprise de l'abattoir.
- ✓ Préciser les intérêts collectifs : Deux temps : 1 - les intérêts collectifs des associés doivent dépasser les intérêts personnels de chaque associé, au sein de chaque collège de vote. 2 – les intérêts collectifs de l'ensemble des collègues de vote doivent dépasser les intérêts de chaque collège de vote, au sein de la SCIC.

Diapositive 9 : Les six facteurs de réussite :

Franck Thomas :

- ✓ Perplexe sur la formulation du "porteur de projet légitime". La légitimité n'est pas institutionnelle. La légitimité du porteur de projet est donnée par les autres acteurs.
- ✓ La dimension de rentabilité économique des SCIC ne ressort pas. Elle apparaît uniquement à travers les autres facteurs.
Réponse : la mobilisation des acteurs et le multi partenariat apparaissent davantage car les SCIC enquêtées sont pour la plupart en phase de reprise. La dimension économique commence réellement à apparaître lorsque la reprise a été effectuée.
- ✓ Il faut repositionner la place de la dimension économique (phase de reprise d'activité et non de développement lors de la réalisation des enquêtes).
- ✓ Préciser le terme de la diapositive : nous sommes en phase de reprise d'activité et non de développement de l'activité économique => Titre : « Les six facteurs de réussite d'une reprise d'abattoir de proximité en SCIC. »

Jean Huet :

- ✓ Internalisation de la négociation (conflits liés aux prix) dans la SCIC.

Pascal Aubrée :

- ✓ Qui sont les experts externes ? A quels moments interviennent-ils ?
Réponse : les experts incontournables sont :
 - Les délégués régionaux URSCOP. Accompagnement des porteurs de projet au début du projet : positionnement de la SCIC comme un moyen et non une fin. Explication du fonctionnement de la SCIC, aide à la rédaction des statuts ;
 - le cabinet d'études, dans la phase précédant la création de la SCIC. Réalisation de l'étude de faisabilité et construction du modèle économique.
La question de l'accompagnement après la phase de création sera abordée dans la partie « leviers au développement des SCIC ».

Franck Thomas :

- ✓ Quelle est la différence entre les facteurs 3 et 6 ?
Réponse : le pas de temps est différent. Une forte mobilisation des acteurs est indispensable au début du projet pour lui donner de la crédibilité auprès des organismes professionnels tels que les banques. Ensuite, la convergence des différents acteurs est nécessaire dans un second temps pour construire de manière collective le projet.

Les facteurs de réussite sont validés.

Diapositive 10 : Arbre à problèmes :

Franck Thomas :

- ✓ La banalisation du statut est impossible, car l'activité tient sur le multi-sociétariat économique. Une coopérative est à la fois une entreprise et une association. Faire le

lien entre la SCIC et les coopératives en général (dimension économique et associative).

- ✓ Insister sur le fait que la SCIC apparaît comme la solution de la dernière chance pour maintenir les abattoirs de proximité. « Soit collectivement on arrive à maintenir l'abattoir soit c'est le projet en lui-même qui est remis en cause. »

Jean Huet :

- ✓ C'est effectivement davantage une remise en cause du projet en lui-même que du statut SCIC.
- ✓ Les enseignements tirés de la SCIC « Alter conso » et des SCIC en circuits courts sont que l'animation du multi sociétariat et la traduction entre acteurs sont indispensables. Il y a nécessité d'un accompagnement pour questionner les acteurs et simplifier les notions. Après la phase de création, la question d'animation du sociétariat doit être traitée.
- ✓ En premier lieu, la stabilisation du multi sociétariat (gouvernance) est recherchée (dimension coopérative). Ensuite celle du modèle économique apparaît (dimension économique).

Pascal Aubrée :

- ✓ Importance du pas de temps des différents projets ? Tous les projets ont-ils des phases de travail identiques en termes de durée ?
Réponse : la durée de création de la SCIC est très variable en fonction du territoire et des acteurs concernés.

Jean Huet :

- ✓ La complexité apparaît lorsqu'il faut définir les interactions entre acteurs et les formaliser dans les statuts avec un vocabulaire compris par tous les acteurs. Remplacer le frein « Rédaction des statuts complexe » par « Définition des relations entre acteurs compliquée » et l'ajouter en conséquence.

Eva Grohens :

- ✓ Préciser que les porteurs de projet sont essouffés par la reprise de l'abattoir, non pas par manque de motivation mais parce que cela demande un temps conséquent. Beaucoup de porteurs de projet sont bénévoles et ont une activité principale à côté.

L'arbre à problème est validé.

Diapositive 11 : Leviers proposés pour le développement :

Jean Huet :

- ✓ La fiche juridique existe déjà sur la plateforme premium de l'IRSCIC. Y a-t-il une réelle spécificité de la SCIC agricole ? SCIC d'abattage ?
Réponse : Au-delà des spécificités, ce qui est surtout important c'est qu'elle puisse être intelligible par tous les acteurs.
- ✓ Il faut effectivement renforcer la lisibilité de l'IRSCIC.
- ✓ Le fait de mettre en lien les porteurs de projet avec les SCIC existantes est une bonne idée. Peut-être dans un premier temps rencontrer des SCIC sur la même thématique pour échanger sur les aspects techniques et dans un second temps envisager de se mettre en relation avec une SCIC du territoire axée sur une thématique différente pour appréhender la SCIC de manière générale.
- ✓ Outil des feux : nécessité de reformuler les thèmes et de décliner les questions sur la thématique abattoir. Rajouter dans le levier 4 la dimension « démarche associative ».




- ✓ Pour l'action « participation des accompagnateurs à l'animation de la SCIC », le plus pertinent semble être un accompagnement à la préparation de l'AG (outils pour animer l'AG) plus qu'une participation en tant que telle. Il faut que le directeur général s'approprie la SCIC pour la faire vivre. Exemple : présentation des outils d'éducation populaire.

Pascal Aubrée :

- ✓ Insister sur le rôle d'animation de la SCIC par les porteurs du projet. Temporaliser les démarches d'accompagnement et d'animation du collectif.
- ✓ Par rapport à la recherche de synergies entre éleveurs et bouchers, les outils utilisés dans le cadre du projet Interval peuvent être intéressants.
- ✓ Pour le levier 2 axé sur la communication, les actions doivent être adaptées en fonction des différentes cibles visées.

Les leviers proposés sont validés ainsi que les pistes de travail.

Annexe 5 : Outil de suivi du démarrage de projet

	Feu vert 	Feu rouge 	A approfondir 
	La question a été posée, le groupe y a trouvé une réponse	La question n'a pas été posée, le groupe doit y réfléchir	La question a été soulevée, mais le groupe doit encore rechercher des réponses
<u>Présence de porteurs de projet fédérateurs et engagés</u>			
✓ Un petit groupe de travail se réunit-il déjà régulièrement ?			
✓ Ont-ils les qualités requises ?			
✓ Ce petit groupe de travail a-t-il déjà visité d'autres expériences, suivi des formations, bénéficié d'apports extérieurs, ... ?			
<u>Multi-sociétariat</u>			
✓ L'ensemble des acteurs concernés par le projet sont-ils présents ? Ce groupe de travail se compose-t-il déjà d'acteurs différents : agriculteurs, élus locaux, bouchers, salariés, grossiste, ... ?			
✓ Quelles sont les catégories d'associés envisagées ?			
<u>Mobilisation massive des acteurs face aux enjeux territoriaux de cet outil</u>			
✓ Existe-t-il un groupe porteur du projet ? Un ou deux responsables du montage du projet sont-ils clairement désignés ?			
✓ Les éleveurs sont-ils fortement mobilisés : des réunions d'information ont eu lieu, des articles de presses ont-ils été publiés, ... ?			
<u>Accompagnement par des experts externes</u>			
✓ Quels sont les accompagnateurs mobilisés ?			
✓ L'ensemble des domaines requis pour ce projet sont-ils maîtrisés ?			
✓ Une expertise économique est-elle disponible ?			
✓ Une expertise juridique ?			
✓ Une expertise financière ?			

<u>Appropriation de l'outil et responsabilisation des associés à la gestion de l'abattoir</u>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y a-t-il un engagement sur des volumes d'abattage de la part des associés ? Une estimation des volumes concernés est-elle disponible ? 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une pré étude de faisabilité est-elle réalisée ? 			



Tableau comparatif Scic SARL, SAS et SA

Scic	SARL	SAS	SA	
Dirigeants (droit commun)	Gérant (un ou plusieurs)	Président	Conseil d'administration et Président et Directeur Général ou Président – Directeur Général	Conseil de surveillance et Président du Directoire ou Directeur général unique
Nombre d'associés	3 à 100	Au minimum 3	Au minimum 7	
Capital minimum	Non défini (droit commun)		18 500 €	
Valeur nominale des parts	Libre			
Libération des parts sociales	25% minimum à la souscription du capital et solde avant maximum 5 ans (droit commun)			
Régime fiscal de la Scic	Doit commun : Impôt sur les sociétés sauf sur la partie du résultat affectée aux réserves impartageables			
Rémunération des parts sociales	Au moins 57,5% du résultat abondent les réserves impartageables. Le solde de 42,5% peut être affecté à la rémunération des parts sociales après déduction comptable d'éventuelles aides publiques. L'intérêt versé à chaque part est plafonné au taux moyen des obligations des entreprises privées (TMO).			
Régime social du dirigeant	Les dirigeants relèvent du régime général de sécurité sociale Attention : le statut salarié n'est pas automatiquement préservé			
Régime fiscal du dirigeant	Droit commun des traitements et salaires de dirigeants			
Commissaire aux comptes	Obligatoire seulement au-delà de certains seuils (Droit commun)		Obligatoire (Droit commun)	
Révision coopérative	Obligatoire tous les 5 ans			