

**Formation, Recherche / Action,  
Actions culturelles d'interpellation,  
Accompagnement d'équipes, Dialogue Social,  
Études participatives, Conseil aux collectivités locales**

DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

# ASSOCIATION BIOBAUGES

Dates de réalisation : Septembre 2017



## TABLE DES MATIERES

<b>RAPPEL DE LA COMMANDE ET OBJECTIFS VISÉS.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJECTIF 1 : DÉFINIR LES MODALITÉS D'AUTONOMISATION DE CROC'BAUGES EN FONCTION DES ATTENTES DES SALARIÉS ET DE LA VISION DES ADMINISTRATEURS .....</b>	<b>3</b>
<b>OBJECTIF 2 : CONSTRUIRE UN NOUVEAU PROJET ASSOCIATIF FÉDÉRATEUR POUR L'ASSOCIATION BIOBAUGES3</b>	<b>3</b>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS : .....</b>	<b>3</b>
<b>NOTRE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>CALENDRIER RÉALISÉ ET PRÉSENCES.....</b>	<b>5</b>
<b>SÉANCE 2 ET 3 AVEC L'ÉQUIPE SALARIÉE ET L'ÉQUIPE D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>6</b>
<i>Rappel du contexte d'intervention .....</i>	<i>6</i>
<i>Objectifs de la séance .....</i>	<i>6</i>
<i>Déroulé synthétique de la séance .....</i>	<i>6</i>
<i>Points importants des séances .....</i>	<i>6</i>
<i>Déroulé détaillé de la séance .....</i>	<i>7</i>
<i>Temps d'expression individuelle des différents vécus au sein de l'association et temps d'écoute collective à partir de récits conscientisants .....</i>	<i>7</i>
<b>CARTOGRAPHIE DES PROBLÉMATIQUES ET DES DIFFICULTÉS.....</b>	<b>9</b>
<b>PANORAMA DES SOLUTIONS POSSIBLES .....</b>	<b>10</b>
<b>SÉANCE 4 ET 5 AVEC L'ÉQUIPE SALARIÉE ET L'ÉQUIPE D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>11</b>
<i>Objectifs de la séance .....</i>	<i>11</i>
<i>Analyse des différents scénariis sous forme de tableau .....</i>	<i>11</i>
<b>COLONNE 1 : ON RESTE UNE SEULE ASSOCIATION BIOBAUGES.....</b>	<b>12</b>
<b>COLONNE 2 : ON CREE UNE SCOP .....</b>	<b>13</b>
<b>COLONNE 3 : ON CREE UNE SCIC.....</b>	<b>14</b>
<b>COLONNE 4 : LE MAGASIN S'AUTONOMISE SOUS UNE AUTRE FORME JURIDIQUE .....</b>	<b>15</b>
<b>SÉANCE 6 ET 7 AVEC L'ÉQUIPE SALARIÉE ET L'ÉQUIPE D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>16</b>
<i>Positionnement des salariées .....</i>	<i>16</i>
<i>Rencontre avec le GRAP pour travailler le scénario 10.....</i>	<i>17</i>
<i>Rencontre avec l'URSCOP pour en savoir plus sur le modèle SCIC .....</i>	<i>20</i>
<i>Positionnement de l'équipe d'administration.....</i>	<i>23</i>
<b>SÉANCE 8 ET 9 AVEC L'ÉQUIPE SALARIÉE ET L'ÉQUIPE D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>25</b>
<i>Déroulé de la journée .....</i>	<i>25</i>
<b>SÉANCE 10 AVEC L'ÉQUIPE SALARIÉE ET L'ÉQUIPE D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>26</b>
<i>Propositions du groupe 1 validée : la mise en place d'une coordinatrice pour assumer la fonction employeur à Biobauges. ....</i>	<i>26</i>
<i>Propositions du groupe 2 et 3 validée : la mise en place d'une nouvelle organisation à Biobauges .....</i>	<i>30</i>
<i>Atelier en étoile pour décider d'une transformation juridique : vers la création d'une SCIC.....</i>	<i>34</i>
<b>SÉANCE 11 ET 12 AVEC L'ÉQUIPE SALARIÉE ET L'ÉQUIPE D'ADMINISTRATION.....</b>	<b>35</b>
<i>Première étape : un groupe de volontaires travaille une cohérence entre les propositions des trois différents groupes.....</i>	<i>35</i>
<i>Deuxième étape : retour collectif et début de mise en œuvre des nouvelles orientations .....</i>	<i>35</i>
<i>Troisième étape : Début de mise en œuvre des nouvelles orientations .....</i>	<i>38</i>
<i>Bilan de l'accompagnement en présence de Marion Ferrand d'Adises Active et de l'ensemble des participantes. ....</i>	<i>38</i>

# Rappel de la commande et objectifs visés

## Objectif 1 : Définir les modalités d'autonomisation de Croc'Bauges en fonction des attentes des salariés et de la vision des administrateurs

- Confirmer la volonté et la capacité des salariées de poursuivre l'activité de manière autonome
- Identifier les statuts et les modèles d'organisation les plus adaptés à cette autonomisation  
Dans ce cadre, il sera important de confirmer la volonté d'implication, ou non, des producteurs et des collectivités dans la gouvernance avant d'avancer sur le statut SCIC.
- Définir les modalités de transition pour qu'elle se fasse le plus sereinement possible (en lien avec l'URSCOP si le statut de SCOP ou SCIC est choisi)

**Etape intermédiaire** : Confirmer la volonté des membres du CA de séparer les deux projets. Si oui, la deuxième partie pourra être traitée.

## Objectif 2 : Construire un nouveau projet associatif fédérateur pour l'association Biobauges

- Formaliser le nouveau projet associatif de Biobauges en accord avec les valeurs initiales et les nouvelles attentes des administrateurs
- Décliner ce projet en stratégie, actions concrètes et priorités de l'association
- Mobiliser les administrateurs autour de ce projet
- Viabiliser le modèle économique en fonction de la nouvelle stratégie : quelles ressources pour ce nouveau projet ?

## Résultats attendus :

- Aide à la décision du Conseil d'Administration et des salariées
- Permettre la pérennisation de l'activité d'épicerie
- Décharger le CA d'une partie de ses responsabilités
- Clarifier le rôle de chacun
- Fédérer les administrateurs autour d'un nouveau projet porteur
- Présenter un projet associatif et une stratégie formalisés
- Sécuriser le futur modèle économique de Biobauges

# Notre approche méthodologique

## **Cultiver l'intelligence collective**

« Est démocratique une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêts, et qui associe à part égale chacun et chacune dans l'expression, l'analyse et la délibération de ces contradictions, en vue de parvenir à un arbitrage ». Définition de la démocratie proposée par A. Morvan, L. Carton et F. Lepage et inspirée des travaux de Paul Ricoeur.

Nous pensons l'éducation populaire comme la pédagogie de la démocratie. Celle-ci n'étant pas un état mais une pratique, un processus constant, elle nécessite alors des outillages et des méthodologies de travail collectif pour être mise en œuvre concrètement.

## **Travail des représentations**

L'exploration des contours d'une situation problématique suppose un travail rigoureux des représentations. Il s'agit d'entendre la façon subjective dont les différents acteurs se représentent la situation. Généralement empêché, c'est pourtant un point de départ inévitable pour construire une démarche commune de résolution de problématiques. Partir des subjectivités facilite l'expression individuelle et rend visible des éléments implicites d'une situation pour mieux les dépasser.

## **Utilisation des récits biographiques**

Ceci constitue l'une des spécificités de l'éducation populaire. Un principe qui affirme que nous ne sommes pas que des procédures administratives : nous sommes aussi le produit de notre histoire et nos positionnements ont aussi des racines dans nos expériences. Il s'agit pour nous de prendre en compte le parcours de chacun pour envisager une place réelle dans les démarches collectives.

De nombreuses séquences de formation introduisent des consignes de récit comme point de départ pour une capitalisation de matériel vers une mise en cohérence théorique dans un second temps.

## **Travail des contradictions**

Les questions de fonctionnement collectifs sont également des questions culturelles, les questions culturelles sont aussi des questions éducatives, les questions éducatives sont aussi des questions sociales, les questions sociales sont des questions économiques, etc. Une réelle transversalité ne peut s'entendre que comme un travail contradictoire, c'est-à-dire un travail des contradictions entre les différentes logiques de séparation, pour repenser les problématiques dans leur globalité. C'est un exercice dialectique afin d'enrichir et de décaler la perception des situations.

## **Construire la participation**

Ce travail rigoureux des contradictions est une autre façon de nommer la participation, laquelle est généralement limitée simplement à un processus d'approbation de décisions prises sans débat de qualité. Il s'agit pourtant d'associer l'ensemble des acteurs (ex : élus, agents, associations, citoyens) dans l'exploration des enjeux liés à un projet collectif, en prenant en compte les intérêts qui les opposent plutôt qu'en les occultant sous un prétexte d'injonction paradoxale de la construction de partenariats.

## **Etapes de l'accompagnement**

L'accompagnement se déroulera en plusieurs phases réparties sur différentes demi journées d'intervention sur site, afin d'aborder collectivement l'ensemble des problématiques exprimées par l'association et de déboucher sur une mise en chantier concrète. Le processus proposé dans les différentes étapes de l'accompagnement peut être amené à évoluer en fonction de l'avancée du travail et des imprévus qui pourront survenir.

Cependant, l'esprit de l'accompagnement est de parcourir un processus qui permettra :

- **La libération d'expression contradictoire** de l'équipe de Biobauges sur les sujets mis en travail
- **La construction d'une analyse collective sur ces sujets** : travail de complexification, de mise en tension de représentations, élaboration de plusieurs scénarios de travail
- **Arbitrage et prise de décision permettant une mise en acte** à la suite du DLA

## Calendrier réalisé et présences

Dates réunions de travail	Contenus de travail	Présent.es
Jeudi 16 juin 2017 Séance 1	Réunion de lancement Définition des attentes Identification des décisions à prendre et des personnes impliquées dans la prise de décision	Pascaline Bizet, Emilie Gachet, Marion Ferrand
Jeudi 22 juin 2017 Séance 2 avec l'ensemble de l'équipe salariée	Identification des problèmes à résoudre	5 salariées de l'association
Jeudi 22 juin 2017 Séance 3 avec une équipe d'administrateurs	Identification des problèmes à résoudre	5 membres du Conseil d'Administration
Lundi 11 septembre 2017 Séance 4 avec l'ensemble de l'équipe salariée	Identification des scénarios de transformation	5 salariées de l'association
Lundi 11 septembre Séance 5 avec une équipe d'administrateurs	Identification des scénarios de transformation	11 membres du Conseil d'Administration
Lundi 9 octobre Séance 6 avec l'équipe salariée, les administrateurs et le GRAP	Analyse des scénariis de transformation	5 salariées de l'association 3 membres du Conseil d'Administration
Lundi 9 octobre Séance 7 avec l'équipe salariée, les administrateurs et l'URSCOP	Analyse des scénariis de transformation	5 salariées de l'association 12 membres du Conseil d'Administration
Samedi 11 novembre Séance 8 et 9 avec l'ensemble des salariées et administrateurs	Fabrication de propositions pour Biobauges	5 salariées de l'association 12 membres du Conseil d'Administration
Mardi 5 décembre Séance 10 avec l'ensemble des salariées et administrateurs	Fabrication de propositions pour Biobauges Arbitrage d'un modèle juridique	5 salariées de l'association 12 membres du Conseil d'Administration
Lundi 18 décembre Séance 11 avec l'ensemble des salariées et administrateurs	Séance de synthèse : organigramme et chronogramme	4 salariées de l'association 9 membres du Conseil d'Administration
Lundi 18 décembre Séance 12 avec l'ensemble des salariées et administrateurs	Séance de synthèse : organigramme et chronogramme	4 salariées de l'association 9 membres du Conseil d'Administration

# Séance 2 et 3 avec l'équipe salariée et l'équipe d'administration

## **Rappel du contexte d'intervention**

L'équipe salariée est essentiellement structurée autour de l'épicerie associative Croc'Bauges. L'équipe est progressivement passée de 1 à 5 salariées et a poursuivi un processus de professionnalisation. Le réseau Grap a été soutien dans la professionnalisation de l'équipe en accompagnant notamment un travail autour des fiches de poste de chacune. L'équipe s'estime soudée et pense avoir acquis des fondamentaux en terme d'organisation interne cette dernière année.

## **Objectifs de la séance**

- Présentation de la méthodologie de travail
- Travail sur l'historique de l'association et les places de chaque membre dans le groupe
- Défrichage des points de tension concernant « l'autonomisation de Croc'Bauges »
- Amorcer le travail en parallèle sur les différents scénarios possibles pour l'association

## **Déroulé synthétique de la séance**

- 1) Temps de récits conscientisants à partir d'un questionnaire préparé par l'orage, afin de procéder à une forme « d'état des lieux collectif ».
- 2) Temps d'analyse collective à partir des difficultés rencontrées aujourd'hui autour de « l'autonomisation de Croc'Bauges »
- 3) Brainstorming pour lister les différents scénarios possibles pour l'association
- 4) Groupe de suivi des attentes du DLA

## **Points importants des séances**

- L'intérêt de travailler en non mixité de « statuts », c'est-à-dire en travaillant séparément avec les salariées et les administrateurs a été reçu positivement par l'ensemble des participants. Il me semble également que pour sortir des confusions auxquelles sont confrontées les membres de l'association, il était essentiel de démarrer par une parole la plus libérée possible. Cette libération de la parole est facilitée par la non mixité, car nous avons le sentiment de vivre les mêmes réalités et donc de se comprendre plus facilement, ce qui autorise à formuler ces doutes, craintes, espoirs plus facilement, dans un premier temps.
- Les différents membres de l'association sont pris dans des contradictions très importantes. D'un côté l'équipe salariée réclame à la fois de l'autonomie et aussi un besoin de pas être indépendant, isolé. De l'autre côté, l'équipe d'administration aimerait à la fois 'lâcher le bébé' et maîtriser un certain nombre d'éléments quant à l'organisation de l'épicerie.
- Les différents membres de l'association ont du mal à trouver un équilibre ensemble entre l'action et la réflexion, la question récente du déménagement est un bon exemple de cet équilibre à trouver.

## **Déroulé détaillé de la séance**

### **Temps d'expression individuelle des différents vécus au sein de l'association et temps d'écoute collective à partir de récits conscientisants**

#### **LE QUESTIONNAIRE PROPOSEE A CHAQUE PARTICIPANT**

*Décris-moi comment tu voyais l'association biobauges avant d'y rentrer ?  
et maintenant ?*

*Qu'est ce qui te fait prendre du plaisir ici ? qu'est ce qui au contraire t'agace ?  
te fatigue ? te met en colère ?*

*Quelle est la plus belle victoire de l'association pour toi ?*

*Si tu devais citer 3 alliées et 3 ennemis de l'association...*

*Raconte-moi un moment de virage dans l'association...*

*Raconte-moi un moment de désaccord important dans l'association...*

*Raconte-moi un moment/ un processus où on a « bien » pris une décision dans  
l'association...*

*Entre les administrateurs et les salariés... tout change ? rien ne change ?*

*Raconte-moi un moment de tension, de difficultés entre salariées, ou entre  
administrateurs, ou entre salariés et administrateurs*

*La dernière fois que j'ai appris quelque chose avec l'association, c'était...*

*Raconte moi pourquoi ce DLA selon toi...*

*Dans l'idéal, on arrive où à la fin de la mission ...*

## Quelques prises de paroles de salariées

« On a pris une bonne décision, le fait de se lancer dans un DLA ensemble, ce n'a pas été simple, il y a eu des mouvements de résistance, voire refus, et finalement ça a démarré »

« Il y a des problématiques de confiance, de non reconnaissance des compétences des salariés autour de notre responsabilité vis-à-vis de l'outil de travail »

« Il y a des problématiques autour du sens de notre travail, pour les salariés : ' nous gérons l'épicerie, nous ne sommes pas caissière de l'épicerie' alors que parfois en fonction des interlocuteurs au niveau des administrateurs, il y a plus ou moins d'écoute »

« Une victoire pour moi a été le droit de vote des salariées dans des instances de l'association »

« Ce qui m'a fait plaisir, c'est par exemple de proposer d'animer le dernier comité de pilotage, il y avait une bonne ambiance et j'ai senti de l'autonomie »

« Ce qui m'agace, c'est quand la commission éthique vient dans le magasin et critiquent ce qu'il y a sur les rayons, sans réel travail ensemble avec les salariés. Il me manque des vrais espaces de travail avec administrateurs, ça me donne l'impression qu'on ne reconnaît pas notre capacité de réflexion »

« Le Conseil d'administration en a marre de gérer l'épicerie, pourtant ils sont tout de même de moins en moins présent sur la gestion de l'épicerie »

« Il n'y a pas beaucoup d'administrateurs présents sur l'animation d'autres projets qui ne sont pas en lien avec l'épicerie, ça me pose des questions pour la suite »

« Quel serait le sens de l'association sans l'épicerie ?, je ne vois pas trop »

« il y a tout de même beaucoup de choses qui ne se disent pas bien entre les salariées et les administrateurs »

« On a tout de même besoin des administrateurs, notamment pour la fonction employeur »

## Quelques prises de paroles d'administrateurs

« Il y a quand même pas mal de confusion entre Biobauges et Croc'Bauges, selon moi puisque Biobauges a existé avant Croc'Bauges, Biobauges devrait pouvoir continuer après Croc'Bauges »

« Moi, je suis plus dans une logique que le magasin devrait partir, que ce ne soit plus notre préoccupation, on a vu nos limites dans l'organisation actuelle. Maintenant il faudrait qu'on fasse le point avec l'ensemble des administrateurs pour voir si c'est bien la volonté de tous »

« Il y a eu un virage important dans la relation salariée/administrateurs avec une équipe salariée complètement autonome et qui prend des initiatives. L'équipe salariée s'est complètement approprié le magasin et même Biobauges dans les idées et dans les actions. Bref, il y a eu une prise en main qui s'est faite, je ne sais pas exactement où situer ce virage, peut être en lien avec le travail du GRAP »

« Ma plus belle victoire c'est quand je rentre dans le magasin et que je vois la place de Biobauges sur le territoire, qui en 10 ans est devenu un acteur essentiel des Bauges »

« Nous vivons un moment de tension, est ce que Biobauges, c'est que Croc'Bauges ? Sur du court/moyen/long terme ? On est dans le même train, mais dans quel sens doit-il partir, il y a plusieurs voies... »

« J'ai l'impression qu'on patine dans la semoule, on a voulu du changement, on a fait des séminaires, on a inventé des outils. On est au bord de prendre une décision, on est rassuré par l'idée d'un professionnel qui va nous accompagner »



# CARTOGRAPHIE DES PROBLÉMATIQUES ET DES DIFFICULTÉS

En bleu : salariées

En rouge : administrateurs

## Des difficultés importantes autour de la relation administrateur/salariée

- Les rapports CA/salariées sont trop hiérarchiques
- Il y a plusieurs projets au sein des administrateurs, ça peut créer des tensions entre vision différente
- Certains administrateurs ont le pouvoir mais ne connaissent pas forcément les réalités
- On ne sait pas qui décide de quoi entre CA/salariées
- Peu de travail vraiment coopératif entre le CA et les salariées, beaucoup de regret autour de ça
- Epuisement des administrateurs sur la fonction employeur

## Des déséquilibres autour de la reconnaissance métier de l'équipe salariée

- Sentiment de méfiance ressenti parfois ressenti par les salariées sur la qualité de leur travail, de leur décision. Impression d'être jugé.
- Manque de connaissance, de reconnaissance du travail des salariées
- Confusion sur le sens du métier « on n'est pas qu'épicrière »
- Nous sommes trop dans l'idéal de l'autogestion, les administrateurs ont décrété que les salariées devaient fonctionner en autogestion, sans accompagnement spécifique.
- Les salariés ne se sentent pas forcément légitimes, les administrateurs ne font pas forcément confiance non

## Les difficultés qui nous amènent à penser « l'autonomisation » de Croc'Bauges

## Des difficultés en termes d'information, d'animation, de prise de décision

- Manque d'information pour prendre les décisions avec toutes les parties prenantes bien souvent
- Réunion mal vécues de manière récurrente (exemple : certains CA, comité de pilotage, comité éthique)
- On ne sait pas qui décide de quoi entre CA/salariées
- On est trop dans l'opportunité quand on prend nos décisions (ex : déménagement)
- La préparation et l'animation des CA est à revoir car les CA sont trop long et fastidieux

## Croc'Bauges aurait pris trop de place dans l'association Biobauges

- On aimait s'occuper du magasin, mais il a pris trop de place, du coup nous sommes désormais dans un phénomène de rejet
- Les administrateurs sont fatigués de la responsabilité qui va avec le magasin
- Il y a des visions différentes des administrateurs : qu'est ce que ça veut dire lâcher par exemple ? peut être que l'ancienne équipe est plus fatiguée de la gestion du magasin ?

## Une association qui « tourne » autour de ses contradictions, ce qui ne pousse pas à l'action

- On est en cogestion entre salarié, mais on n'en a pas vraiment le pouvoir, et en même temps on ne souhaite pas forcément toute l'avoir pleinement
- Pour les salariés : « on a besoin de brassard et on en a pas besoin »
- Pour les administrateurs : « on veut lâcher le bébé et on ne veut pas lâcher le bébé »
- On voudrait que les salariées soient pilote mais on ne le veut pas forcément entièrement

## Des conflits d'intérêt autour du modèle actuel du magasin

- Le système actuel (associatif) ne fait pas toujours prendre les meilleurs décisions pour l'équilibre économique du magasin (ex : travail le samedi des salariées)

## Des confusions autour du projet de Biobauges et de Croc'Bauges

- Il y a un flou sur la séparation/confusion entre l'épicerie et l'association : toute l'association est tournée autour du magasin ? les deux sont forcément liés ? Pour les salariées : oui, pour les administrateurs : pas forcément.
- Les autres projets d'animation de Biobauges (restauration collective, animation...) ne sont pas très nombreux, et ne suscite pas forcément beaucoup d'implication associative
- Le projet global de Biobauges n'est pas encore cerné

## PANORAMA DES SOLUTIONS POSSIBLES

On reste une seule association Biobauges	On crée une scop	On crée une scic	On crée une autre structure pour le magasin Croc'Bauges
<b>Scénario 1</b> <b>Avec des modifications sans lien avec la fonction employeur :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure répartition et clarté rôle CA/salariée</li> <li>- Plus de travail coopératif CA/ salariée</li> <li>- Rôle, pouvoir de décision des salariées</li> <li>- Une organisation associative qui permette une implication sur des terrains qui ne sont pas en lien avec l'épicerie</li> <li>- Commissions à retravailler</li> </ul>	<b>Scénario 3</b> Hypothèse A : on transforme l'asso en scop	<b>Scénario 5</b> Hypothèse A : on transforme l'asso en SCIC	<b>Scénario 7</b> Une autre association
<b>Scénario 2</b> <b>Avec des modifications importantes en lien avec la fonction employeur :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une direction</li> </ul>	<b>Scénario 4</b> Hypothèse B : les salariées créent une nouvelle structure, une scop et l'association Biobauges perdure à côté.	<b>Scénario 6</b> Hypothèse B : on crée une SCIC uniquement pour gérer Croc'Bauges et l'association Biobauges perdure à côté	<b>Scénario 8</b> Une entreprise classique, une épicerie commerciale
			<b>Scénario 9</b> Une biocoop
			<b>Scénario 10</b> Une épicerie du GRAP

### Groupe de suivi du DLA

- Peut être que les réponses ne sont pas forcément juridiques ?
- Des enjeux sur qui va garder la structure associative ?
- Reconstruire une nouvelle structure, nécessaire pour poser de nouvelles bases de fonctionnement?

# Séance 4 et 5 avec l'équipe salariée et l'équipe d'administration

## ***Objectifs de la séance***

- Appropriation collective des différents scénariis possibles de transformation
- Analyse des différents scénaris

## ***Analyse des différents scénariis sous forme de tableau***

## COLONNE 1 : ON RESTE UNE SEULE ASSOCIATION BIOBAUGES

### SCENARIO 1: ON RESTE UNE SEULE ASSOCIATION BIOBAUGES AVEC DES MODIFICATIONS DE NOTRE ORGANISATION

*Brève description : Tout le monde reste au sein de l'association Biobauges, le magasin devient véritablement autogéré. Le magasin est uniquement en lien avec la commission « magasin ». Les autres projets / commissions de l'association vivent en lien avec le magasin – ou pas.*

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
<p>Pour le CA, les avantages de ce scénario sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien qui perdure avec l'équipe salariée</li> <li>- Une garantie de l'éthique du magasin qui va dans le sens du CA, sentiment de continuer à « garder la main »</li> </ul> <p>Cependant, ce scénario nécessiterait un approfondissement du travail engagé de dissociation de « qui fait quoi » afin d'arriver vers une véritable amélioration.</p> <p>Si on arrive réellement à une clarification des rôles, on pourrait à la fois viser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour les salariées : la sécurité du statut salarié qui perdure.</li> <li>- Pour le CA : une décharge plus grande du rôle d'employeur (pas au niveau des statuts mais au niveau de l'organisation) qui permettrait de meilleures relations et plus d'énergies pour défendre le projet associatif.</li> </ul> <p>D'un point de vue économique, le magasin peut permettre de financer des projets pour le reste des actions de l'association.</p>	<p>Ce scénario évoque un fort sentiment de « déjà vu ». Les salariées ont l'impression que c'est déjà le travail en cours, difficile de se projeter dans cette version au vu des habitudes et de l'historique de l'association</p> <p>Ce scénario maintient le lien salariées/employeurs devenus lourds pour les bénévoles. Il ne modifie rien à la responsabilité des administrateurs en temps qu'employeur.</p>

### SCENARIO 2: ON RESTE UNE SEULE ASSOCIATION BIOBAUGES ET UNE DIRECTION EST MISE EN PLACE

*Brève description : L'association embauche une direction à temps partiel, soit quelqu'un-e de « nouveau », soit une administratrice actuelle, mais moins probablement une salariée actuelle. Un temps de travail de 20% a été envisagé. La question du choix de la direction doit être gérée en collégialité pour que les salariées approuvent le choix de la direction*

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
<p>Les salariées imaginent plutôt le scénario d'un recrutement externe pour la direction. Elles évoquent peut-être un risque de tensions si l'une d'entre elles jouait demain le rôle de direction.</p> <p>Ce scénario a plusieurs avantages pour les salariées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le confort d'être salarié perdure</li> <li>- Une seule personne est compétente pour manier le budget, les informations.</li> <li>- La direction a le souci de la vision globale, ce qui va « décharger mentalement » les salariées</li> <li>- Il serait plus évident et facile de faire des projections à moyen/long terme</li> <li>- Une direction serait chargé de trancher et de prendre les décisions, ce qui paraît être un avantage au regard d'une situation actuelle où les décisions sont parfois flottantes.</li> <li>- Ce scénario serait une vraie décharge pour le CA</li> </ul> <p>Pour le CA :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rapport employeur/ salarié est réduit à une personne : la direction ⇒ soulagement de la relation employeurs/salariées</li> <li>- Permet un recentrage de l'association sur les autres objectifs de l'association tout en permettant aux membres qui le veulent de rester dans une commission magasin</li> <li>- Une meilleure efficacité, un seul interlocuteur dont c'est le métier</li> <li>- Une décharge totale de la paperasse est attendue</li> <li>- Le CA « garde la main » sur les grandes décisions (embauche...)</li> </ul>	<p>Ce scénario ferait sûrement perdre de la souplesse aux salariées dans la gestion du magasin ou des plannings par exemple.</p> <p>D'un point de vue politique, l'ensemble des salariées sont capables de prendre des responsabilités, ce serait renoncer à la belle expérience de cogestion (mais fatigante)</p> <p>Economiquement, nous ne savons pas si l'association est en mesure de financer un poste de direction à temps partiel.</p> <p>Pour le CA, ce scénario :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- supprime l'idée de cogestion en instaurant une hiérarchie, pilier du projet actuel.</li> <li>- Risque de fabriquer des salariées trop centrées sur l'épicerie, risque d'être cantonné à un rôle « d'épicière » que ne souhaite pas l'équipe, moins d'implication, moins d'enthousiasme au travail</li> <li>- Va augmenter la masse salariale</li> <li>- Nécessite un positionnement clair sur « ce que garde le CA » pour éviter des risques en lien avec la délégation de responsabilités.</li> <li>- Le CA reste toujours employeur</li> <li>- Risque plus grand de ressembler « à un magasin classique »</li> </ul>

## COLONNE 2 : ON CREE UNE SCOP

SCENARIO 3: **ON CREE UNE SCOP BioBauges - « VERSION TOTALE »** c'est-à-dire que l'ensemble de l'association Biobauges devient la SCOP Biobauges.

*Brève description : L'ensemble de l'association se transforme en SCOP et le projet devient complètement géré par les salariées. L'équipe actuelle du CA n'a plus réellement de place dans la structure transformée, si une activité associative veut être maintenue, il faut créer une nouvelle structure à côté.*

### AVANTAGES DE CE SCENARIO

### INCONVENIENTS DE CE SCENARIO

Ce scénario n'a pas été travaillé par les salariées qui auraient l'impression de « s'accaparer » le projet des bénévoles.

- . Les décisions sont plus efficaces
- . Le commerce se développe plus vite

- . Il n'y a plus de place pour les bénévoles et pour les autres actions
- . C'est une réduction du projet de Biobauges
- . Biobauges est fini
- . Biobauges devient un commerce de proximité
- . Plus de lien entre les salariées et le CA : isolement.
- . On n'est plus là : on devient uniquement consommateurs

SCENARIO 4: **ON CREE UNE SCOP Croc'Bauges - « VERSION PARTIELLE »** c'est-à-dire que les salariées créent une scop, une nouvelle entité juridique, et l'association Biobauges perdure en parallèle.

*Brève description : L'activité du magasin est géré au sein d'une SCOP, propriété collective des salariées et possibilité d'associer peu de coopérateurs non salarié, par exemple un-e représentant-e de l'association Biobauges qui continuerait d'autres activités que le magasin et un-e représentant-e de l'association de producteurs*

*Les salariées de Croc Bauges pourraient être mise à disposition de l'association Biobauges pour de l'animation via des refacturations de temps de travail.*

### AVANTAGES DE CE SCENARIO

### INCONVENIENTS DE CE SCENARIO

Ce scénario associe trois points forts pour les salariées :

- L'autonomie relationnelle, plus de possibilités d'agir
- Le statut de salarié
- La simplification des prises de décisions car elles impliqueraient moins de personnes.

Ce scénario serait la pleine reconnaissance de l'autonomie de son outil de travail pour l'équipe. Les salariées seraient donc libres de prendre les décisions qu'elle souhaite, par exemple les marges des produits pourraient augmenter un peu, tout en restant en dessous des moyennes du GRAP.

La place des producteurs pourrait être repensé.

Pour le CA :

- La séparation Biobauges/Croc Bauges serait plus évidente
- L'association Biobauges pourrait être coopérateur associé de Croc Bauges SCOP
- Les salariées deviendraient « décisionnaires » et « propriétaires »
- La philosophie de l'association perdure (réserve impartageable) au niveau financier
- Ce scénario permettrait réellement à Biobauges de se consacrer au reste des projets.
- Ce scénario reste un projet de soutien à l'économie locale pour les consommateurs.
- Administrativement, c'est assez simple, la fédération des scops peut accompagner l'équipe dans la création de la SCOP et prendre le relais.

Au niveau politique, ce projet fait sens, il correspond bien aux idéaux et aux valeurs.

Ce scénario risque fortement d'augmenter la charge mentale de l'équipe salariée autour de la gestion du magasin alors qu'elles souhaiteraient au contraire que cette charge mentale diminue. **Le stress des décisions serait important.**

Par exemple, de nouvelles questions apparaîtraient plus fortement : dans quelle mesure on décidera de garder de l'argent pour des projets type « Festiferme » ?

Dans ce scénario, l'association Biobauges serait peut être en difficultés au niveau financier.

Ce serait l'association Biobauges qui continuerait à vendre des animations car il y a le frein important de la TVA en scop.

Par contre, au niveau administratif et en termes de responsabilités, ce scénario implique de porter une nouvelle structure juridique, en plus du quotidien à gérer, ce qui semble compliqué actuellement. De plus, ce scénario implique de se projeter à 3 ou 4 ans minimum alors que tous les contrats de travail ne sont pas stabilisés. **Le nombre de salariées serait restreint et la prise de risque est importante.**

Enfin, les salariées craignent aussi un manque de force de travail bénévole avec un passage en statut SCOP. **Le nombre d'associés non salariés seraient minime.**

Aussi, pour les consommateurs, il y a un risque de perte au niveau des prix qui augmenteraient. Et peut être une perte de clientèle très militante.

RESTE A FAIRE : - détailler l'engagement financier des futurs coopératrices

-imaginer un scénario de création de scop qui impliquerait différemment toutes les salariées actuelles de Croc Bauges

- avoir des exemples de magasin géré en scop, comment se gère le désaccord au sein de la scop ?

## COLONNE 3 : ON CREE UNE SCIC

**SCENARIO 5: ON CREE UNE SCIC Biobauges - « VERSION TOTALE »** c'est-à-dire que l'ensemble de l'association Biobauges devient la SCIC Biobauges

*Brève description : L'ensemble de l'association se transforme en SCIC, accompagné par la Fédération des coopératives, des groupes d'associées sont identifiés et partagent les responsabilités. Les groupes d'associées pourraient être thématiques, en fonction de commissions/ axes du projet de la SCIC.*

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
<p>Là, on a l'impression que « tout le monde peut s'y retrouver » ! Aussi, le pouvoir de décision est pensé et réparti entre différentes catégories de personnes qui ont des places de « nature » équivalente.</p> <p>Surtout, on garde l'esprit du travail ensemble et coopératif entre salariées et bénévoles.</p> <p>On garde l'éthique du magasin, et aussi l'autonomie gestionnaire des salariées, tout en pensant mieux l'équilibre des responsabilités.</p> <p>C'est un projet en commun qui perdure, avec les objectifs de l'association qui se développent.</p> <p>Et, ce sera aussi l'opportunité de découvrir un autre travail coopératif avec une clarification des rôles et une implication plus forte des différentes parties prenantes.</p>	<p>Il y a cependant plusieurs craintes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'être dépassé par le nombre de sociétaires</li> <li>- Risque de multiplication de soucis individuels « par exemple, vous avez changé de place mon produit dans les rayons » de la part des producteurs.</li> <li>- Crainte sur le manque d'implication des producteurs</li> <li>- Crainte que les intérêts des différentes catégories (salariées, consommateurs, producteurs) soit très divergents et que ce soit la foire d'empoigne.</li> <li>- Crainte sur le volet juridique et la répartition des pourcentages dans la prise de décision</li> </ul> <p>Du côté du CA :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disparition du pôle animation ?</li> <li>- Une partie des objectifs de l'association disparaît avec la fin des subventions réservées aux associations ?</li> <li>- Crainte de la quantité de travail pour se mettre d'accord sur des groupes d'associés</li> </ul>
<p>RESTE A FAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comprendre mieux ce qu'implique ce modèle en termes de prise de décision par les différentes catégories de membres.</li> <li>- Inventer des groupes qui auraient du sens</li> <li>- Voir dans quelles conditions les subventions dédiées à l'animation pourraient perdurer en SCIC</li> </ul>	

**SCENARIO 6: ON CREE UNE SCIC Croc'Bauges - « VERSION PARTIELLE »** c'est-à-dire que le magasin Croc Bauges devient une scic et que perdure à côté l'association Biobauges.

*Brève description : C'est le scénario SCIC+ASSO. La création de la SCIC serait davantage tournée vers le magasin, avec des groupes d'associés classiques (consommateurs, producteurs, salariées...)*

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
<p>Ce scénario n'a pas été travaillé par les salariées, il leur a semblé que la création d'une SCIC se ferait plutôt dans le cadre d'une transformation de l'association, soit dans le scénario 5.</p>	
<p>Ce scénario permettrait de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionnaliser Croc Bauges</li> <li>- Les salariées deviennent associées et n'ont plus le même rapport au travail, ne comptabilise plus les heures de la même façon.</li> <li>- De clarifier les places de chacun</li> <li>- De faire des bénévoles « plus heureux », ceux qui veulent continuer le magasin s'investissent dans la SCIC et les autres restent dans l'association.</li> </ul>	<p>Des risques identifiés pour Croc Bauges :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'augmentation des prix, perte d'un des objectifs de l'association de maintenir des prix abordables pour tous.</li> </ul> <p>Des risques identifiés pour Biobauges :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'association Biobauges se coupe en partie de sa ressource financière via le magasin, il faudra rechercher d'autres financements.</li> <li>- L'association Biobauges n'aura peut être pas les moyens de continuer un poste salarié.</li> <li>- Sans le magasin, quels sont les bénévoles qui vont souhaiter continuer à s'impliquer dans l'association ?</li> </ul> <p>Des risques sur la globalité du scénario :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La division des bénévoles sur les deux projets risque d'entraîner une perte de force</li> </ul>

## COLONNE 4 : LE MAGASIN S'AUTONOMISE SOUS UNE AUTRE FORME JURIDIQUE

### SCENARIO 7 : ON CREE UNE AUTRE ASSOCIATION pour Cro'c bauges.

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
<p>Ce scénario soulage les membres du CA qui ne veulent plus s'occuper du magasin tout en conservant une forme associative pour la gestion du magasin. Les salariées peuvent poursuivre sur un modèle associatif avec des administrateurs vraiment motivés</p> <p>Le magasin a une association pour le soutenir et cette association a une visée plus claire</p> <p>Les valeurs associatives perdurent pour l'épicerie. Pour les salariées « on reste salariée d'une épicerie associative ».</p> <p>Le GRAP reste soutien du magasin</p>	<p>Avec ce scénario, les bénévoles actuels sont complètement séparés dans deux associations distinctes. Risque de vivre ce processus comme une scission, et risque pour les bénévoles qui continueront à être dans les deux associations. Risque de lourdeur, surtout si il y a des liens entre les deux projets associatifs.</p> <p>Les deux projets associatifs ne se nourrissent pas complètement. Biobauges n'a plus la maîtrise de Cro'c Bauges. Quelle légitimité de Biobauges si on ne fait plus rien avec les producteurs ?</p> <p>Biobauges n'a plus de rentrées financières pour développer des projets, et a peut être moins de poids politique. La séparation des comptes peut être compliquée.</p>

### SCENARIO 8 : ON CREE UNE ENTREPRISE CLASSIQUE, UNE EPICERIE pour Cro'c bauges

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
Ce scénario n'a pas été étudié par le CA car il semblait trop éloigné des valeurs et envies des membres de l'association.	
Ce scénario n'a pas été étudié par les salariées car l'idée d'un commerce normal leur paraît trop éloigné de leur réalité actuelle.	

### SCENARIO 9 : ON CREE UNE BIOCOOP pour Cro'c bauges.

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
Ce scénario n'a pas été étudié par le CA car il semblait trop éloigné des valeurs et envies des membres de l'association.	
<p>Le magasin pourrait enfin avoir du quinoa français à vendre !</p>	<p>Craintes de ne pas se retrouver au niveau de valeurs personnelles dans le label Biocoop, sentiment de « trop gros magasin ».</p> <p>Craintes sur les libertés d'achat, la place des producteurs, le lien avec le GRAP qui serait rompu ? , quelle place pour l'animation ?</p> <p>Crainte aussi au niveau économique car il y a déjà deux Biocoop « en bas » (de la montagne). Crainte de devenir trop capitalistique.</p>

### SCENARIO 10 : Croc'Bauges devient une épicerie du GRAP

AVANTAGES DE CE SCENARIO	INCONVENIENTS DE CE SCENARIO
<p>Les salariées apprécient beaucoup le travail avec le GRAP, grande confiance, ils savent, ils connaissent, c'est rassurant. Le magasin est soutenu par des acteurs du milieu, des spécialistes.</p> <p>Dans ce scénario, il faudrait réinventer quelque chose autour du magasin pour conserver du sens, mais « sans se marcher dessus » avec l'association Biobauges.</p> <p>On partage les valeurs du GRAP</p> <p>Le magasin va gagner en efficacité.</p>	<p>Les salariées craignent la distance géographique avec le GRAP qui est plus centré sur Lyon. Est-ce qu'on aurait un sentiment d'isolement si on était une activité intégrée du GRAP ?</p> <p>Un autre risque serait en lien avec la question de l'animation, car actuellement toute l'équipe souhaite garder la mission d'animation, grande motivation sur cet aspect, impression d'autonomie, mais ça ne ferait pas forcément sens dans ce scénario.</p> <p>Est-ce que les membres du CA auraient un sentiment de dépossession ? Le projet perd sa dimension collective.</p> <p>La logique entrepreneuriale devient plus forte.</p>
<p>RESTE A FAIRE : étudier les possibilités de rester en dépôt-vente dans le cadre d'une activité intégrée au GRAP et donc de ne pas passer sur un modèle d'achat.</p> <p>Mieux connaître les stratégies du GRAP en Savoie, comment un réseau se construit ?</p> <p>Qui devient employeur des salariées ? Quelles sont les conditions d'intégration (capital notamment) ?</p>	

# Séance 6 et 7 avec l'équipe salariée et l'équipe d'administration

## **Positionnement des salariées**

Positionnement des salariées, en vrac, potentiellement contradictoire donc, et avant les présentations du GRAP et de l'URSCOP.

<b>Des craintes</b>	<b>Des envies</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Peur de perdre la sécurité de rémunération minimale</li><li>- Peur de perdre la sécurité de choisir son temps de travail</li><li>- Crainte d'une surcharge de travail avec les transformations</li><li>- Crainte de tension et de stress trop important.</li><li>- Crainte de se sentir enfermé dans le projet, qu'on soit engagé pour plusieurs années avec un nouveau scénario de transformation</li><li>- Crainte de perdre le sens du projet (le magasin en lien avec un projet de territoire et avec un projet éducatif)</li><li>- Peur de perdre le projet initial</li><li>- Peur que le projet éducatif disparaisse</li><li>- Qu'on arrive pas à s'inventer des outils de régulation entre l'équipe salariée et entre CA et administrateurs</li><li>- Crainte que la mise en place d'une direction ne soit pas adaptée, qu'elle soit trop verticale, qu'elle ne soit pas légitimée, qu'on perde de la souplesse.</li><li>- Crainte qu'on ne simplifie pas la prise de décision en SCIC.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conserver l'idée de cogestion</li><li>- Besoin de formation à la cogestion</li><li>- Conserver la souplesse dans l'organisation du travail (changement des plannings pour s'arranger par exemple)</li><li>- L'idée d'une épicerie associative, non lucrative est tout de même une belle idée, est-on sûr de ne pas vouloir la garder ?</li><li>- Envie que la transformation permette de garder la richesse du collectif, la créativité dans le travail, le respect mutuel</li><li>- Envie que les salariées soit reconnues comme décisionnaires, qu'on valorise plus nos capacités, qu'on liste les décisions qu'on peut prendre sans le CA, qu'on soit a « égalité » avec le CA en termes de pouvoir.</li><li>- Continuer à mieux définir les tâches des salariées, préciser les responsabilités des unes et des autres.</li></ul>

### **Les scénarios qui sont retenus du positionnement des salariées :**

- **Une association commune**
- **Une SCIC totale**
- **Une épicerie du GRAP**

Scénario SCOP non retenu par crainte des engagements et un éloignement trop important par rapport au projet initial du fait de la non place des bénévoles.

La mise en place d'une direction, pour être légitime, devrait plus être conçu comme de la coordination et non comme un positionnement trop hiérarchique.

*« La scop c'est l'idéal libertaire, la liberté »  
« La scic totale c'est l'idéal collectif, l'égalité »  
« Le grap, c'est faire partie d'un mouvement, c'est l'idéal de fraternité. »*



## **Rencontre avec le GRAP pour travailler le scénario 10**

**En introduction, Ronan nous fait remarquer que le titre du scénario n'est pas bon !**

En fait, aujourd'hui Croc Bauges est déjà une épicerie du GRAP. La transformation pour Croc Bauges serait de passer d'une activité ASSOCIE à INTEGREE.

### **Distinction activité associée/ activité intégrée**

Aujourd'hui, Croc est une activité ASSOCIEE. Si vous étiez en scop ou en scic, alors vous pouvez rester en activité ASSOCIE au sein de GRAP.

Par contre si Croc devient une activité INTEGREE du GRAP, alors vous aurez la même structure juridique et donc une unique structure juridique (celle du GRAP).

Les activités peuvent rester ASSOCIEES si

- Les entrepreneurs ont envie d'être autonomes
- Le GRAP les refuse car l'activité économique présenterait un trop grand risque pour la coopérative (ex : un bail commercial, des emprunts bancaires, la validité du modalité économique). Le GRAP va faire une analyse, pour évaluer la prise de risque.

Par exemple, sur des projets très innovants, on va proposer ASSOCIE et non INTEGREE

Pour passer ASSOCIEE, le GRAP veille à ce que les activités ne soient pas en déficit. Imaginons une activité avec 3 années de déficit, alors l'activité devra fermer. Si activité INTEGREE dans le GRAP, on va stopper l'activité mais ces dettes là sont assumés par le réseau GRAP. Un compte risque est créé dans le GRAP, (avec une épargne commune des CICE). Cette année vous allez faire de l'intéressement pour la première fois. Il y a une part qui va aller financer ce poste là aussi par exemple.

### **Intégrées mais autonomes ? Comment c'est possible ?**

Via les lois HAMON sur le CAE, avec un contrat d'entrepreneur salarié associé. Les salariées deviennent associées au capital de GRAP. Les parts sont de 100 euros et l'équivalent d'un salaire au bout de 3 ans. Cet argent est récupéré au départ de la SCIC. Donc, « vous êtes responsable de votre travail, mais moi je dois vous dire les normes et la sécurité au travail ». Il y a une sorte de devoir de conseil du GRAP et après une responsabilité des entrepreneurs.

D'après la loi, on peut se retourner contre vous si l'épicerie est en déficit important, car vous êtes responsable en votre nom propre. Donc, on formalise des contrats pour dire que les associés salariés sont responsables à hauteur de 3000 euros (la base pour tous), plus 2000 euros si emprunt bancaire, plus 2000 euros si bail commercial.

« Donc, pour les salariées actuelles de Croc Bauges, si vous faites un prêt et si vous allez avoir un bail commercial avec le déménagement, vous allez avoir un engagement en responsabilité maximum de chacune de 7000 euros ». Mais 35 000 euros en réalité ce n'est pas grand-chose si il y a vraiment un souci, ça ne couvrirait pas tout en cas de liquidation par exemple.

### **Impossibilité d'embaucher en CDI au GRAP !**

S'il y a besoin d'un remplacement des salariées, les activités intégrées ne peuvent plus embaucher de CDI. Donc, c'est soit des entrepreneurs salariés/ soit en CDD. Car si on embauche un CDI, ce sont les gérants de GRAP qui sont responsables de cet emploi. « Donc sur des augmentations d'activité saisonnière, pas de souci, sur du remplacement, pas de souci. Mais si vous voulez créer un poste de caissier pas associé aux décisions= pas possible. »

**Le pari du GRAP : le risque des uns et des autres pèsent le moins sur les uns et les autres ?** Le fait d'avoir des entretiens réguliers avec les entrepreneurs permet de conscientiser les choses chez les entrepreneurs. Aujourd'hui avec 30 activités, c'est nécessaire de mettre en œuvre des comptes risques en parallèle de cette sensibilisation.

**Concrètement, ça changerait quoi en comptabilité ?** « Si vous êtes intégré, les paiements, les signatures de chèque, les relances, tout ça est fait par la comptabilité du GRAP, le suivi de trésorerie est

aussi fait par la comptabilité. Là, c'est le GRAP qui archive, classe les dossiers. En termes de gestion quotidienne, ça change beaucoup. Mais vous avez des comptes communs et chacun voit que ces propres chiffres. » Ca va permettre au GRAP de récupérer tous les documents. Le service rendu est plus important, mais le travail est moins important.

### **Pour être intégré, il faut quoi ? Un statut ? et quels liens avec les salaires ?**

Chacune des salariées signe un contrat d'entrepreneuse salariée associée (CESA), vous devenez un établissement secondaire de GRAP, donc ça libère l'association. LE CESA c'est comme un CDI sans horaire et sans taux, mais il y a un devoir de dégager « la marge brute nécessaire pour payer les salaires ». Donc le salaire n'est pas inscrit dans le document. « Psychologiquement, il y a un truc qui se passe mais techniquement on le fait déjà, car Croc 'Bauges fait beaucoup de résultats chaque année, il n'y a pas d'erreurs de gestion, les salaires ne sont pas surpayés. » « Vous vous payerez que ce que vous êtes capable de vous payer, ce qui est déjà le cas aujourd'hui. »

Sur la feuille de paye, il y a un nombre d'heures et un taux horaire car c'est obligatoire, mais l'engagement juridique n'est pas le même.

Ce que ça va changer dans SCOP/ SCIC/ Intégration dans GRAP : là vous allez vous réunir et parler de vos salaires, vous allez vous mettre autour de la table et regarder les comptes, et répartir !

Là, vous faites une proposition au CA actuellement, alors que là vous décidez.

La séparation des biens peut être gérée en parallèle en fonction des scénarios par le GRAP/ L'urscop/ Le notaire ou l'avocat.

### **Si demain, on devient intégrée dans GRAP ? pas de changement sur la contribution !**

Ronan pense qu'il y aura des gains de temps, en administratif notamment car il y aura moins de multiplicité de personnes. Mais il ne faut pas fantasmer la pression économique, car elle est déjà partagée.

En face de ce gain de temps pour les salariées, la contribution financière à GRAP reste la même.

### **Si Biobauges devient SCIC ? Ça change quoi ? on peut rester activité associée au GRAP ?**

Normalement la SCIC GRAP prend une part dans la SCIC biobauges dans ce cas là.

### **Si on est une activité intégrée, toutes les activités peuvent partir au GRAP ?**

Il faut qu'il y ait 50% de l'activité qui soit alimentaire. « Il n'y a aucun souci avec l'animation, on vous dira ce n'est pas rentable, on fera pointer le risque. Vous pouvez continuer mais attention aux risques, si vous faites du déficit plusieurs années de suite, on va exercer le pouvoir que nous donne le CA de faire en sorte que ce soit rentable, soit moins se payer/soit faire plus d'activités. »

### **Quid de l'animation donc ?**

Dans tous les cas, il faut causer de l'avenir de l'animation. La question se pose de la même manière au sein de l'association Biobauges quand le mi temps payé dédiée aujourd'hui ne sera plus financé. Dans le cas où Croc devient activité intégrée au GRAP, l'association Biobauges pourrait bien avoir d'autres subventions en parallèle, en lien avec le territoire des Bauges. Sur l'animation, on peut avoir des financements via l'association encore et refacturer avec GRAP ensuite.

« Dans GRAP, on peut demander des subventions, mais faut s'accrocher un peu plus. »

Attention dans la mesure du raisonnable, dans GRAP on n'intègre pas des activités qui ne sont pas rentables, mais attention ce n'est pas un grand changement puisque là, actuellement on a choisi des heures de bénévolat pour Festiferme.

### **Un lieu multi-activité ?**

L'épicerie c'est la plus dure à gérer, 26 à 28% de marge, alors les épiceries font de la restauration quand elles ne vont pas bien. Ce n'est pas les mêmes métiers, ça se complète assez bien, une restauration du midi et une épicerie ça se complète bien.

Par exemple, les entrepreneuses font 10 000/12000 euros chaque année avec les tartes/ salon de thé, pour Cœur d'Artichaud.

### **La place des bénévoles, et des commissions si on devient activité intégrée du GRAP? Comment ne**

## **pas perdre ce côté « « épicerie associative » ?**

Selon Ronan, il y a deux choses très différentes :

- Il y a quelque chose de l'ordre du pouvoir sur le projet
  - Il y a le soutien au projet
- « Aujourd'hui, le CA a le pouvoir et a le soutien.

Si Biobauges devient INTEGREE, vous perdez le pouvoir, mais pas le soutien. »

« Il peut y avoir Biobauges, qui décide d'organiser 12 commissions dans l'année avec des thématiques et CROC BAUGES GRAP qui prendra en compte les propositions, mais le CA actuel, vous n'aurez pas le pouvoir. »

## **Le GRAP c'est loin !?**

Pour la distance, tant qu'il n'y a pas de structure en Savoie, vous devriez être au CA comme aujourd'hui. Ronan gardera le même contact. La contribution reste la même, l'accompagnement est le même. Tout le reste c'est pareil. Pas de gros changement technique sinon.

« Il y a une étude de faisabilité pour faire voir si équipe interne savoie/haute savoie/isere. On flippe de la taille, plus on devient gros, moins on a le temps de rencontrer les autres. Car GRAP on l'a constitué face à la BIOCOOP avec 500 magasins. Nous l'enjeu, c'est la même analyse qu'OXALIS, on veut quelque chose où les gens se côtoient. Donc non on ne va pas dire non, on est plein, on a écrit un document de ceux qui veulent essaimer le modèle. L'idée serait d'exploser la coopérative en plusieurs coopératives. »

## Rencontre avec l'URSCOP pour en savoir plus sur le modèle SCIC

### Quelle continuité entre une association et une SCIC ?

Il y a une possibilité de continuité entre l'association et la SCIC, notamment via l'appartenance à l'économie sociale et solidaire. Principe des réserves impartageables. Si on transforme le patrimoine, on passe de membres d'associations à membres de coopératives.

Principe démocratique : un associé, une voix.

Continuité des contrats de travail, des contrats en cours, il y a un passage en douceur entre les deux formes juridiques.

Pour revenir sur les principes d'une SCIC, ce qui est dans la continuité :

- Réserve impartageable
- Principe démocratique

### Ce qui est différent entre une association et une SCIC ?

Forme commerciale avec constitution d'un capital, ce capital permet de marquer le fait qu'on est sur un projet entrepreneurial, ce qui change les choses vis-à-vis de l'extérieur.

Ensuite on va chercher la déclinaison juridique :

- Sarl
- Sas
- Sa

On va rajouter par-dessus la scop, ça va mixer le droit coopératif et le droit commun.

### Les trois piliers de la scic

Donc on est bien sur une forme de société, donc il y a trois piliers, trois ingrédients :

- **utilité sociale**, ce n'est pas très compliqué dans votre cas, la loi reste très souple par rapport à ça. C'est répondre à un besoin non ou mal couvert sur le territoire, ça c'est l'approche qui permet de dire « ce que je fais, c'est bien ». Il y a l'obligation de justifier d'une utilité sociale, ça peut être aussi comment je le fais. Ce qui est important c'est la manière de faire. D'où pas mal de structures en circuit court qui sont en SCIC.

- **modèle économique** : assez simple car vous avez déjà un modèle marchand, cet ingrédient est déjà là. On est soumis aux impôts et fiscalisé. Par contre, il y a l'idée d'une lucrativité limitée. Le bénéfice : on a l'obligation de le bloquer à 57,5 % en réserve impartageable. Le reste divisé.

Tout ce qui est mis en réserve est exonéré d'impôts sur les sociétés, assez intéressant.

- **gouvernance partagée** : le cadre légal impose 3 catégories d'associées avec des bénéficiaires, des salariées, des producteurs de biens et services. On n'est pas obligé d'avoir des salariées si on a des personnes en amont et en aval. Mais souvent, c'est l'occasion de mieux intégrer les salariées. L'important c'est plus de réfléchir quelles sont les acteurs de la filière et quels liens réciproques avec la coopérative. Est-ce que nous on a un intérêt à ce qu'ils soient là ? Et est-ce qu'eux ils ont intérêt à être là ? Sinon, on ne les verra pas. Ca c'est les plus gros sujets de la scic. Après, on fabrique des collèges de vote, bénévoles, salariés, producteurs. On peut mettre des collectivités au sociétariat. Une fois qu'on a l'AG constitué, on aura une gouvernance. Si on est en SA= conseil d'administration / SARL= gérance/ SAS= instance dédiée statutaire à imaginer.

### Motivations de transformation d'association en SCIC ?

- La gouvernance : la place des salariées, comment ils ont une vraie place dans le projet ?
- La question du dirigeant, comment on sort d'une logique bénévole et on met un dirigeant en place, quelqu'un dont c'est le métier. C'est elle ou lui qui va gérer la fonction employeur et commercial. Ca peut être un binôme dirigeant salarié/ dirigeant bénévole.
- Le développement économique : on constitue un capital et on crédibilise le projet. On crée des associées.

## **Utilisation des pourcentages pour le décompte des droits de vote à l'AG uniquement**

Par rapport aux craintes exprimées quant à la lourdeur du décompte des voix afin de respecter les collègues, il faut garder à l'esprit que ce décompte se fait en général uniquement à l'Assemblée Générale. Pour le moment de l'AG, les intervenants de l'URSCOP dispose de tableaux excel afin d'aider à cette prise de décision. Ce sont uniquement des décisions d'AG qui se prennent ainsi : répartir le résultat, nommer les dirigeants, admission d'associés, ou validation de projet stratégique.

## **La gestion du quotidien en SCIC**

Par contre, les questions du quotidien se fait par une personne ou une équipe mandatée. Souvent, il y a un comité de 5/6 personnes plus ou moins représentatifs des catégories d'associés, qui se réunit tous les mois.

## **La SCIC, ce n'est pas la recette miracle, mais une bonne manière de se poser la question de la place de chacun dans le projet**

La SCIC permet de se poser les bonnes questions : quelles places veulent les gens ?

Qui est sociétaire ? Si on est sociétaire, c'est qu'on veut prendre part à la décision, et donc s'engager en termes de temps dans le projet.

Si on veut juste être soutien financier, on n'a pas besoin d'accéder aux votes. Idem, si on veut juste être bénévole de temps en temps, on n'a pas besoin d'être sociétaire pour autant.

C'est l'occasion de faire rupture avec le modèle associatif pour repositionner les places.

On veut se débarrasser de la posture employeur du magasin ? Si on nomme un dirigeant qui a le mandat pour ça, qui est rémunéré pour ça, c'est lui/elle qui a la fonction employeur. Soit il la conserve, soit il la délègue.

## **La place du dirigeant/de la dirigeante et le décalage avec la cogestion actuellement revendiquée**

Souvent, il y a une transition en douceur avec une gérance et une présidence.

La SCIC pourrait permettre que la fonction employeur soit complètement internalisée. Ca permettrait que la fonction employeur ne soit plus du tout assumée par des bénévoles.

La fonction employeur va être portée sur des personnes dont c'est le métier, dans le sens où il est payé pour exercer cette fonction.

Donc le président ou le gérant : il fait quoi ? il peut faire des tâches stratégiques et des tâches concrètes. Il a le pouvoir d'engager la société officiellement, mais la différence avec une boîte classique c'est que le projet qu'il porte sort du cadre fixé par l'AG, il sera sanctionné. Il porte normalement le côté social, la fonction employeur donc, et la gestion. « Si vous voulez, la fonction employeur il faut qu'elle soit quelque part ; soit les bénévoles la traitent, soit les salariées la traitent. »

Dans chaque structure il y a souvent des gens qui sont moteurs et qui tirent le projet, on va les nommer comme dirigeant et ils vont coordonner la SCIC.

On peut aussi décider que certaines décisions reviennent à certains acteurs, par exemple on peut faire une commission qui décide du prix des produits.

On peut donc aussi diluer la fonction du dirigeant , en instaurant un système de commissions qui va travailler avec une responsabilité précisée et des pouvoirs de décisions clairs, et le dirigeant va être dans la coordination, tout en assumant par ailleurs les fonctions employeurs par lesquelles il pourra vérifier la cohérence entre les moyens humains et les orientations des commissions.

Quand on est en cogérance, on duplique les pouvoirs. Les deux vont être responsable, présidence/direction générale

L'idée va être d'inventer une nouvelle forme de pouvoir, qui vous corresponde, le pouvoir ne sera pas forcément dans les pourcentages de vote de chaque collèges d'associées, mais ça restera le dernier rempart si il y a un problème.

## **La SCIC pour un projet de territoire ?**

La SCIC a pour vocation d'élargir le projet, c'est une manière de mettre les personnes au bon endroit.

Sinon, les transformations en SCIC ont plutôt vocation à élargir avec des acteurs nouveaux, des secteurs nouveaux , mais pas forcément en nombre de personnes. Le passage en scic, c'est plus l'occasion de

réduire le nombre de membres, mais de changer la diversité de personnes. Si on veut faire un appel à citoyen très large, en ce cas là mieux vaut rester en association peut être. Dans votre cas, il va falloir entre 20 à 30 des sociétaires représentés. Il ne faut pas non plus imaginer que reposer les intérêts des uns et des autres va forcément susciter un engouement extraordinaire, il y a peut être des personnes impliquées et d'autres non, elles ne seront pas membres donc.

C'est aussi lorsqu'il y a du développement, de l'investissement, c'est important de le faire sur une forme de société. Si il y a une SCIC, les seules risques c'est les procédures collectives classiques, où on va au tribunal de commerce via un dépôt de bilan, un redressement judiciaire, une liquidation. Seul le dirigeant a une responsabilité pénale. Mais globalement, il y a une grande souplesse dans le droit français car on ne met pas en cause le patrimoine individuel. S'il n'y a pas de faute, pas de risques pour les personnes.

### **Quelles obligations pour les salariées si il y a une transformation en SCIC ?**

Pour les salariées, il n'y a pas d'obligation de devenir associé, on peut maintenir le contrat de travail existant, les mêmes droits.

### **Et le capital ?**

Le capital est obligatoire même si il y a des réserves, le capital est variable donc on peut partir avec une petite somme, on peut créer une part à 15 euros. « Ca peut être suffisant à démarrer, par contre ce n'est pas très pédagogique. Je suis plutôt favorable à marquer une différence plus importante, parce qu'après on ne le fait qu'une fois. »

### **Pour la transformation, comment ça se passe ?**

Il y a un accompagnement de l'URSCOP, il faut compter 4 à 6 mois de travail.

Avant de transformer, il faut faire une AG de transformation, il faut respecter le contrat associatif, il faut le prévoir dans le statut, pour informer et rajouter dans les statuts cette possibilité. Il peut y avoir des blocages de certains adhérents actuels. Il faut laisser du temps pour que tout le monde s'approprie l'idée. Sinon, pour les rv de travail, il faut compter 4/5 rv de travail avec l'URSCOP pour un coût allant de 2000 à 3000 euros HT.

En général, ensuite, on rejoint l'urscop avec ses 35 permanents, et 500 scop et scic. La plupart des équipes sont sur de l'accompagnement juridique et de la formation à la vie coopérative.

## Positionnement de l'équipe d'administration

- Ce qu'on aurait pu faire de plus ou de mieux les 5 dernières années si le magasin avait pris moins de place dans l'association ?
- Sa vision idéale de Biobauges sans Cro'c Bauges dans 5 ans ?
- Mes premiers actes dans l'association Biobauges sans Cro'c Bauges ?
- Ce qui me ferait partir de Biobauges ?

### Ce qu'on aurait pu faire de plus ou de mieux les 5 dernières années si le magasin avait pris moins de place dans l'association ?

*« Je ne voyais pas Biobauges sans Croc'Bauges les 5 dernières années. Je ne voyais pas d'autres choses »*

*« Je suis venu a Biobauges parce qu'il y avait cro'c bauges c'est ça qui m'a donné envie. Sinon je ne sais pas si je serai venu. En plus, c'est tellement un acte de transition cro'c bauges, là c'est associatif, ce n'est pas trop cadré, une approche citoyenne qui nous correspond. Cro'c Bauges ça assoit Biobauges, c'est déjà un acteur sérieux, c'est une caution importante. Dans son aspect militant, aussi, aspect cogestion, mouvement de transition. »*

*« Sans le magasin, l'association aurait peut être périclité, le chemin qu'on a mené jusqu'à maintenant nous a permis de nous politiser »*

*« Peut être qu'on aurait travaillé sur la monnaie locale, Peut être plus de CA festif, on a été limite de la convivialité Je n'ai aucun regret »*

*« La restauration collective »*

*« Les jardins collectifs interpellé par Bauges en transition, on n'a pas répondu, en lien avec des personnes en difficultés sociales »*

*« Au niveau financier, si on a pas un kopec , on fait pas grand-chose »*

*« Biobauges c'était quand même le magasin, on a tous travaillé dans un magasin, et le magasin c'est l'aboutissement de cette cohésion et de cette énergie. Biobauges sans le magasin, je ne le comprends pas très bien. Moi je ne vois pas biobauges sans le magasin. Donc, je ne regrette pas le temps passé, surtout pour ce qu'on a atteint »*

*« J'ai du mal à répondre aux questions, ce qui m'a fait venir c'et le magasin, ça fait 2 ans, j'ai bien vu qui portait le magasin, et des personnes qui on pu exprimer leur état de fatigue, moi je me sens en retrait, je me suis jamais ni surchargé, ni envahi, j'ai du mal à positionner par rapport à tout ça, j'aimerais être porté par le besoin et par l'envie de ceux qui s'implique le plus. Au final j'y suis moins que d'autres, ça me va car ça ne déborde pas. J'ai envie d'être plus en retrait par rapport à cette prise de décision »*

*« Pour moi, c'est une expérience hyper positive, je suis bluffé qu'on soit nombreux, ya ni regret ni quoi que ce soit, je pense plutôt qu'on aurait pu faire plus côté animation. Puis je pense qu'il fallait en passer par là. J'ai longtemps marqué ma frustration, où on parle trop du magasin mais c'est aussi un peu facile à dire. »*

**Vision idéale de Biobauges****Les premiers pas, les premiers actes****Ce qui me ferait partir de l'association**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- La restauration collective, organiser des produits bio et locaux dans toutes les cantines</li><li>- Le covoiturage local</li><li>- La monnaie locale</li><li>- Cro'c Bauges est encore dans Biobauges mais avec suffisamment d'espace pour développer d'autres choses</li><li>- L'animation et la formation autour de la bouffe bio et de la transition</li><li>- Faire une granothèque, et développer les graines locales sans OGM et les désherbants sans pesticides dans les municipalités</li><li>- Garder l'idée de laboratoire citoyen</li><li>- Elargir nos thématiques, fonctionner en cercle, se mettre en lien avec de la friperie, du recyclage, allier l'économie sociale et solidaire avec l'associatif bénévole</li><li>- J'aime bien l'idée que des gens puissent vivre de ces métiers</li><li>- Le mix entre bénévoles et salariées</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- On commence par la restauration collective car on a déjà planté graines, aussi les élus changent, et se questionne. Il y a des opportunités politiques.</li><li>- On crée déjà des contenus de formation pour sensibiliser</li><li>- On s'investit dans la monnaie locale</li><li>- On crée un projet de territoire en passant en SCIC, seul réel intérêt que je vois au passage de l'asso en SCIC.</li><li>- On travaille la recyclerie /demonterie.</li><li>- Commencer par la mutualisation : le covoiture au niveau local, un système de prêt d'outillage, de matériel</li><li>- Il faut faire du lien, faire masse, mettre en lien des initiatives autour de la SCIC, créer plein de maillages, de cercles et mutualiser.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- La perte totale de convivialité</li><li>- Une organisation trop autoritaire, trop pyramide, la fin de la cogestion. Mais ça peut être une coordination souple et acceptée.</li><li>- Qu'on ne prenne pas des décisions de la même manière qu'on a pris la décision sur le déménagement</li><li>- Je partirai si on devient une grosse entreprise qui ne respecte plus les valeurs initiales du projet</li><li>- Si on se lance dans des sujets redondants, déjà traités par d'autres acteurs.</li><li>- Si j'ai besoin de temps personnels</li></ul> |
|---|--|--|

Pour certains membres de l'association, il y a une confusion autour de l'objet de l'association : c'est autour du bio ou pas forcément ?

Attention à ne pas faire la même chose que Bauges en transition ?



# Séance 8 et 9 avec l'équipe salariée et l'équipe d'administration

## Déroulé de la journée

- Précision méthodologique sur le programme de la journée. Information

Matériel : apports sur les niveaux de la participation, le travail démocratique, et la prise de décision collective.

- Constitution de trois groupes de travail :

- 1. La fonction employeur
- 2. La place des bénévoles dans la gestion du magasin et le projet de Biobauges
- 3. L'organisation de l'association, les instances, la coopération entre les salariées et le CA

Méthodologie de travail des groupes :

Au sein des trois groupes, temps de travail préparatoire - Mise à niveau en termes d'information si nécessaire et concertation.

Matériel : consigne de travail pour clarifier l'existant, document de travail du DLA, propositions éparses d'anciens comptes-rendus de réunion...

Fabrication d'une proposition « sociocratique » à présenter au groupe. Coconstruction- fabrication.

Matériel : chaque groupe doit construire une proposition complète, rédigée, cohérente, claire qui répondra au mieux aux besoins de l'ensemble des personnes dans l'association.

### **Groupe 1 : la fonction employeur à Biobauges**

Qu'est ce que vous proposez pour améliorer la fonction employeur à Biobauges ? Qu'est ce qui soulage/ soulagerait encore plus les bénévoles ? Qu'est ce qu'on peut faire pour améliorer la gestion/ l'autogestion/ la cogestion de l'équipe salariée ? Qui fait quoi à l'avenir ? Comment ? Avec quels moyens humains et financiers ? A quelles échéances ?

### **Groupe 2 : La place des bénévoles, producteurs, consommateurs dans la gestion du magasin Le développement d'autres projets à Biobauges , en lien avec le magasin, mais non centré sur la gestion du magasin**

Qui prend quelles types de décisions par rapport à la gestion du magasin (qui décide des prix ? des produits qui entrent/sortent du magasin ? etc...) Quelles sont les décisions qui à l'avenir devraient appartenir aux salariées et celles qui devraient appartenir aux non salariées (administrateurs, et aussi producteurs si on a le temps d'évoquer cet aspect) ? Quelle place pour des bénévoles, producteurs, consommateurs dans la future gestion du magasin ? Comment (concrètement) délimiter mieux la place du magasin dans l'association pour permettre l'émergence de nouveaux projets ?

### **Groupe 3 : L'organisation de l'association, les instances, la coopération entre les salariées et le CA**

Comment améliorer la qualité du travail entre les membres de l'association ? Quelles espaces de régulation entre les membres de l'association ? Comment améliorer le fonctionnement des instances de l'association (CA, Copil, commissions) ? Quelle préparation des réunions ? Par qui ? Quelle animation ? Quelles propositions de clarification du rôle de chacun dans ces espaces, notamment en termes de participation à la décision ? Quelle organisation pour quel partage du pouvoir ?

- Processus de décision sociocratique , présentation des propositions, tour de compréhension, recueil des amendements, objection . Codecision, 1ere étape.

Par proposition et par groupe

.affichage, lecture et explication de la proposition par le groupe de travail

.question de compréhension – retour à chaud

.proposition d'amendements pour enrichir la proposition

.objections éventuelles = « je ne peux pas vivre avec cette proposition »

# Séance 10 avec l'équipe salariée et l'équipe d'administration

## **Propositions du groupe 1 validée : la mise en place d'une coordinatrice pour assumer la fonction employeur à Biobauges.**

### Feuille de route initiale du **Groupe 1 : la fonction employeur à Biobauges**

Qu'est ce que vous proposez pour améliorer la fonction employeur à Biobauges ? Qu'est ce qui soulage/ soulagerait encore plus les bénévoles ? Qu'est ce qu'on peut faire pour améliorer la gestion/ l'autogestion/ la cogestion de l'équipe salariée ? Qui fait quoi à l'avenir ? Comment ? Avec quels moyens humains et financiers ? A quelles échéances ?

#### ➤ **Pourquoi une mise en place d'un coordinateur ?**

Car nous avons listé un certain nombre de tâches de la fonction employeur et il apparaît que :

- . Les membres du CA ne veulent plus se charger de ces tâches, ni même l'équipe référent RH
- . Les membres de l'équipe salariée ne s'imaginent pas « récupérer » ces tâches non plus

#### ➤ **Mise en place d'un coordinateur**

- qui a les compétences pour réguler la fonction employeur,
- présente au quotidien
- en restant garant de sa non-prise du pouvoir
- la mise en place peut se faire soit en interne en faisant monter en compétence une membre de l'équipe, soit via un recrutement extérieur.

#### ➤ **Modalités de recrutement:**

- prendre le temps de faire la fiche de poste
- clarifier le mode de gouvernance au préalable
- importance de notifier ses savoir-être et savoir- faire

#### ➤ **Fiche de poste (à continuer):**

##### savoir être

- être à l'écoute
- être ouvert
- être conciliant
- avoir de la sensibilité (feeling) pour distribuer les informations
- comprendre les enjeux associatifs pour mener le projet
- accepter de ne pas savoir
- capacité à laisser de l'autonomie aux salariés
- se positionner en fonction des besoins
- respecter chaque entité
- accompagner plutôt que diriger

##### savoir faire

- s'adapter aux contextes
- médiation
- aiguilleur: c'est à qui qu'il faut transmettre l'info
- respecter le cadre de gouvernance et le faire appliquer
- garant de la charte éthique
- aide à poser le cadre (sécurise...)
- faire le lien entre la structure et les salariés
- intégrer les différentes notions de toutes les entités
- savoir déléguer
- veiller (différent de surveiller)

➤ **Question salaire:**

- coordinateur au même niveau que les salariés? suggestion d'un même salaire pour tous
- question de la charge mentale à prendre en compte. Serait-elle plus grande que celle des salariés?
- nécessite un vrai travail de définition du cadre en amont pendant ou avant le déménagement
- recrutement après le déménagement pour avoir une idée plus précise
- exemple de la Carline où il existe 5 niveaux de salaire avec 1.7% d'écart au maximum entre le plus et le moins. définir un cadre pour borner les salaires

➤ **Temps de travail:**

- organisation
- ne fait-il que de la coordination?
- important de participer aux livraisons pour discuter
- faire du quotidien pour saisir les réalités du terrain
- équipe salariée partie prenante pour écrire la fiche de poste = définir le cadre de son intervention
- définir le temps de travail entre terrain et coordination:
- sur X heures de contrat, Y heures d'épicerie et Z heures de coordination
- consolide la légitimité car "met les mains dans le camboui"
- période d'essai légal = 15 jours

➤ **Le cadre de fonctionnement**

par rapport aux producteurs:

- lien avec les producteurs fait par les salariés et peut être recadré, redispatché par le coordo
- définir la place des produits dans les rayons à définir dans le cadre
- l'approvisionnement des producteurs
- l'entrée dans le projet des producteurs
- la localisation dans les rayons des produits producteurs
- le dépôt vente
- le lien avec la commission éthique
- l'entrée de nouveaux produits

sur la fonction employeur:

- vacances, planning, formation, fiches de frais, heures à noter, sécurité au travail (physique et mentale), ergonomie du travail
- mise en place de recrutements
- répartition des tâches: qui veille à cette cohérence des tâches, qui réajuste
- entretien des salariés

rôle de chacun = fiche de poste, liée aux tâches

- = référence (cf Nature et progrès)
- gestion financière (parts... selon le modèle choisi)
- qui décide des orientations: juridique?
- aller piocher sur Réseau REPAS, sur site de la Carline
- respect de l'environnement
- la gouvernance
- écart des salaires

veille: définition

- lien structure - salariés

- les salariées viennent s'engager si elles veulent au "CA", le salarié peut avoir une part dans les décisions
- entretiens annuels
- salariés peuvent interpeller la structure en cas de désaccord ou de conflit avec le coordinateur
- part financière: choisir après 1 an de s'engager ou pas
- recrutement

➤ **orientations:**

- vote 1 ou 2 fois dans l'année du bilan financier et moral en AG par la structure.
- bilans faits par les salariés (elles gèrent le budget prévisionnel avec le Grap)
- coordinateur = suivi opérationnel

➤ **salariées:**

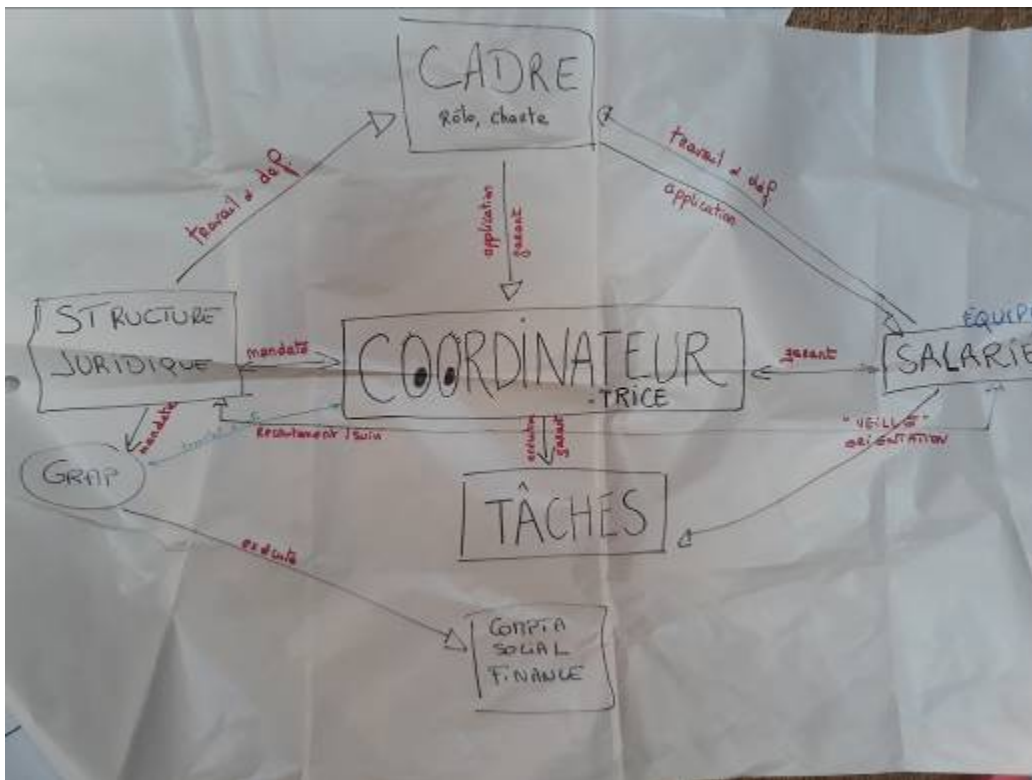
Comment peuvent-elles accepter de changer des habitudes de travail?

En co-construisant le cadre: cela permet d'accepter un nouveau fonctionnement

Correspond à un besoin évident = bien le clarifier au sein de l'équipe (équité, charge mentale, vision globale du projet, copilote de la cogestion...)

➤ **recrutement:**

- Extérieur?
- Grap?
- bénévoles non associatif?
- fourchette de 10 heures hebdo minimum
  - Réunion Salarié = 1
  - RH = 1
  - terrain = 3
  - cogestion = 1
  - structure = 1
  - commissions = 1
  - planning = 1
  - suivi finance = 1



#### Retour des autres membres du groupe :

- Il faut bien penser l'ordre des choses, il vaut mieux d'abord rédiger la charte globale de la structure et ensuite embaucher une coordination pour tenir ce cadre ? ou alors il vaut mieux embaucher et ensuite fixer le cadre avec la coordination ? (voir expérience de la Carline à ce sujet, avec les deux expériences de direction)
- Attention aux comparaisons Biobauges / Carline car Biobauges ne cherche pas une coordination à toute la structure comme à la Carline mais cherche une coordination pour l'équipe salariée uniquement. C'est la proposition actuelle qui est présentée et validée.
- Attention à bien définir le cadre, la charte et la fiche de poste avec les salariées pour favoriser la meilleure acceptation par toutes du nouveau fonctionnement.
- Expliciter la différence entre un positionnement de « coordination » et un positionnement de « direction ».

## **Propositions du groupe 2 et 3 validée : la mise en place d'une nouvelle organisation à Biobauges**

Feuille de route initiale du groupe 2 :

### **Groupe 2 : La place des bénévoles, producteurs, consommateurs dans la gestion du magasin Le développement d'autres projets à Biobauges , en lien avec le magasin, mais non centré sur la gestion du magasin**

Qui prend quelles types de décisions par rapport à la gestion du magasin (qui décide des prix ? des produits qui entrent/sortent du magasin ? etc....) Quelles sont les décisions qui à l'avenir devraient appartenir aux salariées et celles qui devraient appartenir aux non salariées (administrateurs, et aussi producteurs si on a le temps d'évoquer cet aspect) ? Quelle place pour des bénévoles, producteurs, consommateurs dans la future gestion du magasin ? Comment (concrètement) délimiter mieux la place du magasin dans l'association pour permettre l'émergence de nouveaux projets ?

Propositions du groupe 2 validée :

#### ➤ **Objectifs de la proposition :**

- Clarifier la place et le rôle des salariés
- Clarifier la place et le rôle des bénévoles

Afin de :

- Dégager du temps bénévole pour des projets hors épicerie
- Fluidifier les processus de décision
- Eviter les tâches non affectées
- Tout en gardant l'éthique du projet

#### ➤ **Création de pôles à Biobauges pour remplacer toute la structure existante**

### **Pôle veille et stratégie**

#### ○ **Comité de veille et d'orientation**

. Composée de bénévoles, 4 à 6 personnes

. En place pour 3 ans

. Veille au respect des principes établis dans la charte et à la pérennité de l'activité

. Se réunit au moins deux fois par an pour un bilan/perspective et une évaluation à mi-parcours.

. Peut être saisi par toutes personnes impliquée dans le projet si celle-ci identifie un dysfonctionnement

. Il se charge de mettre en place un :

#### ○ **Coordinateur / garante du cadre**

. Coordinateur équipe + bénévoles + grap

. Suivi stratégique et financier

. Représentant extérieur

#### ○ **On continue le lien avec le GRAP**

. En soutien gérance

### **Pôle opérationnel approvisionnement/épicerie**

#### ○ **Equipe salariée**

. Décide dans le respect du cadre ET avec l'appui d'un groupe de bénévoles animé par l'équipe salariée.

#### ○ **Un comité de soutien et de développement**

. Avec les bénévoles, animé par les salariées

. Rôle d'expertise et de conseil

*Question de la capacité de décision de ce comité de soutien à préciser.*

### **Pôle opérationnel animation**

#### ○ **Equipe salariée**

. Mise en place et suivi d'une partie des projets

. Coordonne les actions

. Anime les bénévoles dans un

#### ○ **Un comité d'animation et développement de la vie locale et coopérative**

Fonctionnement en groupe projet

➤ **Création d'un document cadre/ d'une charte**

Qui définit :

- L'éthique
  - . de l'approvisionnement
  - . Politique tarifaire (fournisseurs, producteurs)
  - . Conditions de travail (rémunération, organisation)
  - . Gouvernance (qui décide de quoi)
- L'économique
  - . La pérennité du projet, la répartition des profits

La charte est établit par u comité de rédaction, révisable tous les trois ans.

Voté ensuite en AG ?

➤ **Des temps de rencontre pour partager du vécu des projets, convivial !**

Retour des autres membres du groupe :

- Pourquoi une durée de 3 ans ? à la fois pour laisser le temps d'expérimenter, sans trop de lassitude non plus.
- Il faudrait faire une synthèse sur les propositions du groupe 2 et du groupe 3 car les objets de travail se sont finalement superposés car il apparaissait trop complexe de scinder les différents éléments de manière trop précise.
- Ou est le CA actuel ? il s'éclate dans la structure, dans les 3 différents comités
- Une impression qu'il manque des instances dans cet organigramme, mais à vérifier, ce n'est peut être que le « choc » de voir cette nouvelle organisation qui donne cette impression, ce n'est peut être pas fondé.
- Quelle intégration des bénévoles dans ce schéma ?
- Si on veut monter un projet covoiturage local, on peut le rentrer dans le comité d'animation ? peut être que le nom ne permet pas de représenter tous les projets qui pourront être portés.
- Quid du CA fort dans ce schéma ?

**Groupe 3 : L'organisation de l'association, les instances, la coopération entre les salariées et le CA**

Comment améliorer la qualité du travail entre les membres de l'association ? Quelles espaces de régulation entre les membres de l'association ? Comment améliorer le fonctionnement des instances de l'association (CA, Copil, commissions) ? Quelle préparation des réunions ? Par qui ? Quelle animation ? Quelles propositions de clarification du rôle de chacun dans ces espaces, notamment en termes de participation à la décision ? Quelle organisation pour quel partage du pouvoir ?

- **Préalable** : que les membres actuels du CA acceptent, chacun de » lâcher -prise » (ne pas vouloir être partout) faire confiance. Que veut-on : une association actrice sur le territoire et tournée vers l'extérieur ou une association centrée sur son projet de magasin ?

- **Nos objectifs** :

Améliorer le fonctionnement et la communication entre toutes les instances (CA, copil, magasin, commissions) pour optimiser, éviter la surcharge, et la lassitude.

Utiliser correctement les forces que l'on a.

Avoir une meilleure information, communication

Faire une proposition qui permette à l'association de mettre en œuvre l'ensemble des objectifs qu'elle s'est donnée (sans rester centré que sur le magasin) en s'ouvrant vers l'extérieur.

Penser à la suite, à un projet de territoire, qui si on veut le mener nécessite de mieux définir ce qu'on fait (charte) et d'avoir des outils de coordination adaptés et d'optimiser nos forces.

- **Suite à la première présentation, nous avons tenu compte des remarques et des freins de tous, nous proposons :**

De garder tout ce qu'on aime (un CA complet) mais de passer à quelque chose de plus structuré car si on veut que l'association perdure il faut nourrir les autres commissions. Pour cela il nous semble que si le CA est allégé de certaines tâches,

Le travail de fonds se fait dans les commissions : il faut faciliter la communication entre les commissions et le CA, et l'investissement des personnes (du CA ou extérieures)

D'avoir un maillon intermédiaire, pour filtrer, gérer, dans un souci d'efficacité, afin de rendre les CA plus efficaces, plus agréables plus courts. Garant aussi d'une meilleure communication entre nous.

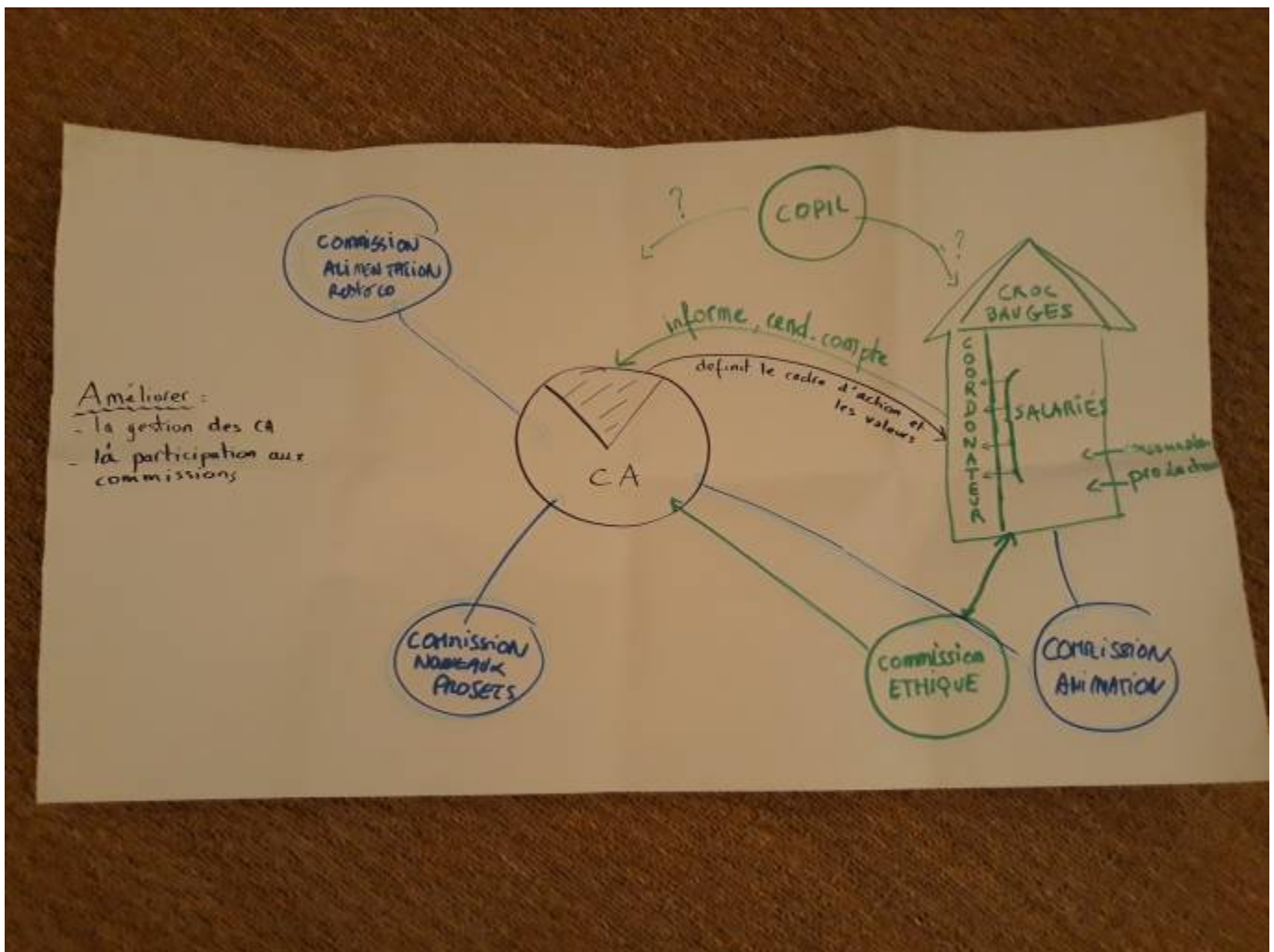
**Dans cette optique nous proposons :**

- De donner une place prépondérante au coordinateur (cf. groupe 1) qui aurait cette fonction intermédiaire de facilitation. il peut être le maillon à lui seul ou avec un ou 2 membres du CA (poste tournant)
- De donner plus d'autonomie au magasin au travers de la commission magasin /éthique (groupe2)
- Une organisation plus structurée pour rendre plus facile les contacts, une charte avec des délégations précises

**D'autres pistes :**

- élire un administrateur secrétaire qui se charge de l'organisation des CA (préparation, ordre du jour, mise à jour wiki, compte rendu) qui serait très en lien avec le coordinateur du magasin.
- Garder le rythme d'une réunion par mois : un CA tous les 2 mois et entre temps une réunion des commissions





#### Retour des autres membres du groupe :

- Quelle est la place du copil dans l'organisation ? il existe encore ?
- Quelle interaction entre la commission éthique et croc bauges ? quelle composition du comité éthique ?
- Clarifier si les membres du CA doivent forcément aller dans les commissions
- Clarifier les références par commission, il y a un référent du CA par commission ?
- Quel lien entre la coordination et les commissions ?
- On a bien vu que les CA animé, ça fonctionne mieux, important de retravailler donc la fonction de secrétaire/ animation des séances.
- Pourquoi laisser des CA aussi régulier si les commissions sont plus décisionnaires ? 2 CA par an ne suffirait pas plutôt qu'un mois sur deux ?
- Importance des temps conviviaux à conserver

## Atelier en étoile pour décider d'une transformation juridique : vers la création d'une SCIC

Atelier en étoile pour décider la forme juridique de Croc'Bauges, Biobauges.

Codecision, (étape de priorisation de trois scénarios ou de choix d'un scénario en fonction de vous)

### Faisons émerger un consensus sur la forme juridique de Biobauges et ou Croc Bauges

Matériel : analyse des scénarios, note suite aux rencontres avec les intervenants du GRAP et de l'URSCOP, votre positionnement individuel, échanges informels et formels suscités pendant le cadre du DLA, ect  
Temps de travail qui alterne petit groupe/ grand groupe pour fabriquer un consensus sur la forme juridique la plus adaptée aux besoins et envies des membres de l'association actuelle

Constitution de petits groupe avec au minimum une personne de chacun des trois groupes du matin (1/2/3)

#### ➤ Premier tour de l'atelier en étoile

Groupe A	Groupe B	Groupe C
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scic totale (5)</li> <li>- Asso avec plus de cadre et avec une coordination (1+2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scic partielle (6)</li> <li>- Scic totale (5)</li> <li>- Asso avec plus de cadre (1)/Asso avec une coordination (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scic totale (5) / Asso avec plus de cadre (1)/Asso avec une coordination (2)</li> </ul>

1<sup>er</sup> consensus :

1. Scic totale
2. Scic partielle / asso 1+2

#### ➤ Deuxième tour de l'atelier en étoile

Groupe A	Groupe B	Groupe C
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scic totale (5)</li> <li>- Asso avec plus de cadre et avec une coordination (1+2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scic partielle (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scic totale (5)</li> <li>- Asso avec plus de cadre et avec une coordination (1+2)</li> </ul>

### Consensus FINAL:

**SCIC totale + association couteau suisse à côté potentiellement (à étudier plus finement)**

~~Scic-partielle / asso-1+2~~

# Séance 11 et 12 avec l'équipe salariée et l'équipe d'administration

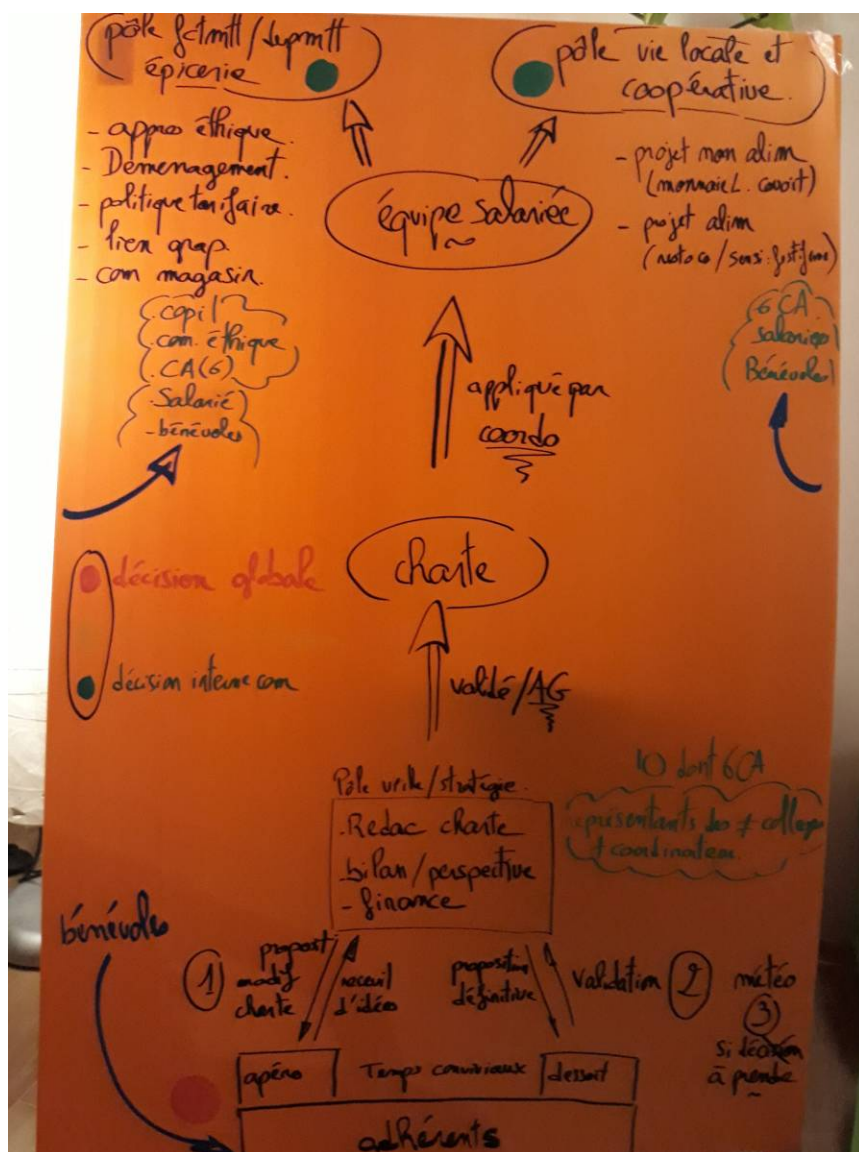
Séances de synthèse

**Première étape : un groupe de volontaires travaille une cohérence entre les propositions des trois différents groupes**

**Deuxième étape : retour collectif et début de mise en œuvre des nouvelles orientations**

Ce groupe de volontaires a proposé deux visions synthétiques concernant :

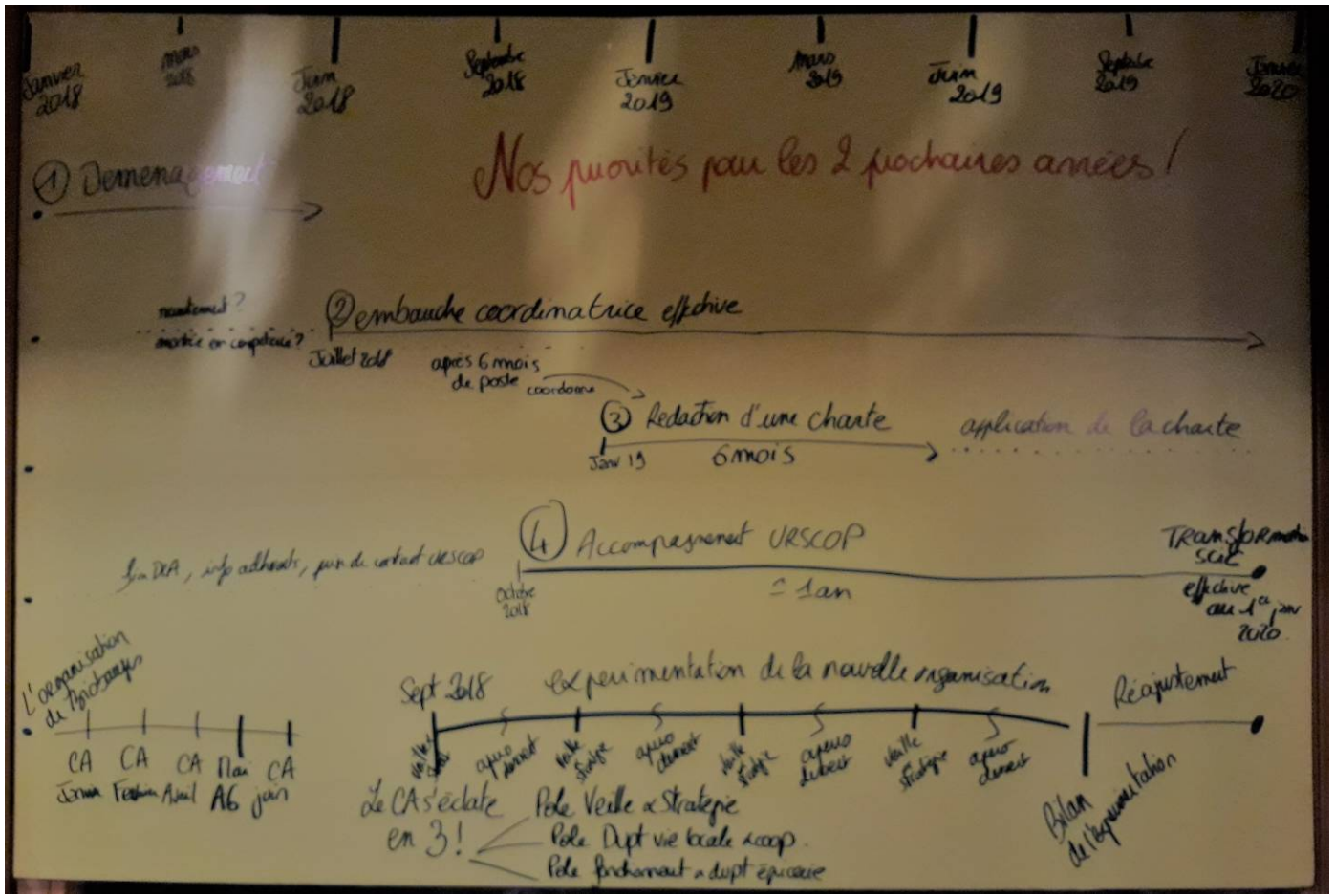
## ➤ La future organisation de Biobauges dans une version SCIC



Retour des autres membres du groupe :

- Sur le pôle « stratégie » : est-ce nécessaire d'être 10 maximum ?  
Quelle sera la composition de ce pôle de stratégie ? Doit-il représenter toutes les parties prenantes en mixant les collègues ?
- Sur les temps conviviaux : quels objectifs ? à préciser :
  - . Des temps conviviaux, style météo
  - . Des temps prévu pour une question importante à traiter en collectif, donner des exemples de question importante pour illustrerCes temps sont ouverts à tous les adhérents ? Est-ce une sorte d'AG extraordinaire ?
- Sur la prise de décision dans le pôle épicerie : n'est ce pas un retour en arrière par rapport à ce qui a été acté sur le niveau d'autonomie des salariées dans la gestion quotidienne du magasin? Représenter bien cet aspect, et le comment de la prise de décision dans cette instance.  
Est-ce qu'il y a des producteurs prévus dans ce pôle ? (oui car ce sont les anciens membres du copil et aussi de la commission éthique avec des adhérents volontaires en plus par exemple)
- Représenter le nombre de personnes attendus dans chaque instance
- Clarifier le pouvoir de décision de chaque instance

- Un chronogramme permettant de prioriser les différentes échéances pour les 2 prochaines années



#### Retour des autres membres du groupe :

- Le groupe a l'air assez en phase avec ce chronogramme qui permet de prioriser
- La question de l'embauche de la coordination apparaît comme chantier prioritaire
- Des questionnements sur le démarrage de l'accompagnement avec l'URSCOP en fonction d'un accompagnement « plus lent » ou « plus rapide »
- Important de préciser qu'on profite de cette période de transition pour commencer à s'essayer au nouveau fonctionnement avant le passage officiel en SCIC.

## **Troisième étape : Début de mise en œuvre des nouvelles orientations**

### ➤ **La Chartre**

Dans le cadre de son passage en SCIC, Biobauges souhaite mettre en œuvre une chartre type « Les essentielles » de la Carline. Les membres de l'association apprécient tout particulièrement les critères précis permettant d'incarner les différentes parties de ces « essentielles ».

Des questions apparaissent sur la distinction :

- . Ce qui doit apparaître dans la chartre
- . Ce qui doit apparaître dans les statuts

Ces questions seront tranchées lors de l'accompagnement avec l'URSCOP

### ➤ **Le recrutement d'une coordination**

Cette question du recrutement apparaît complexe, les membres de l'association sont pris entre plusieurs contraintes/éléments :

- L'association recense déjà des personnes positionnées, puisque des personnes ont spontanément manifestés leurs intérêts pour remplacer le départ d'une salariée.
- Faut-il penser séparément la question des besoins pour juillet-août et la question de la coordination ? est-il préférable de partir sur des remplacements ponctuels pour les congés d'été ou au contraire chercher quelqu'un-e qui pourra effectuer les remplacements tout en intégrant une partie de coordination dès cette période ?
- Dans quelle mesure est-il pertinent d'organiser des tuilages en amont (dès mai ?) ?
- Quels éléments avons-nous sur la suite du projet d'animation ? le remplacement de Claudia doit-il intégrer cette donnée ?
- Quels sont les impératifs en lien avec l'ouverture d'une seconde caisse avec le déménagement ?
- Comment fait-on pour trancher entre un « recrutement externe » en coordination et « une montée en compétence » d'une salariée actuelle sur cet enjeu.

## ***Bilan de l'accompagnement en présence de Marion Ferrand d'Adises Active et de l'ensemble des participantes.***

Expression libre à chaud pour faire le bilan du chemin parcouru ensemble

*Merci à tou-t-es pour votre implication et votre positionnement complexe, sensible et constructif !*