11 _ 2026

ÉTUDE

Vivre en coopération

Une solution face à l'hyper-capitalisme

Coordination

–Fatima Bellaredj –Jérôme Saddier
–Amandine Clavaud –Timothée Duverger
–Thierry Germain

Contributions

–Lynda-May Azibi –Benoît Borrits
–Maryline Filippi –Olivier Gallet
–Isabelle Georges –Joël Gombin
–Laurence Ruffin –Denis Stokkink
–Amélia Tiscornia

GROUPE CRÉDIT COOPÉRATIF

les SCOP SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS

L'atelier « Vivre en coopération »

Face aux dérèglements profonds de nos sociétés et pour répondre positivement aux grandes urgences de l'époque, il existe un paradigme alternatif aussi civilisationnel qu'opérationnel, un geste que des millions de Français et d'habitants dans le monde pratiquent déjà au quotidien : la coopération. Pour faire le récit de cette alternative coopérative dans ses réalisations les plus concrètes, comme dans ses approches les plus idéologiques, la Fondation Jean-Jaurès, le Crédit coopératif et la Confédération générale des Scop et des SCIC ont créé l'atelier « Vivre en coopération » animé par **Fatima Bellaredj**, **Jérôme Saddier**, **Amandine Clavaud**, **Timothée Duverger** et **Thierry Germain**. Au travers de notes, entretiens et débats, l'atelier raconte dans la durée contre quoi et pour qui la coopération peut être demain l'alternative majeure face à une société de la compétition que beaucoup défendent encore, et qui épuise dangereusement autant les êtres humains que la planète.

L'atelier a pu compter sur la participation de **Jérôme Safar** pour le Crédit coopératif, **Lynda-May Azibi**, **Corinne Lefaucheux**, **Isabelle Amauger** pour la Confédération générale des Scop et des SCIC, **Amélie Pédrot** et **Florian Laboulais** pour le Labo de l'ESS, **Bastien Sibille** pour CoopFR et **Matthieu Pasquio** pour la Coopération agricole.

Avant-propos

_Jérôme Saddier
Président du Groupe Crédit coopératif

Coopérer est un principe fondamental pour la résilience de l'humanité.

Personne ne peut prétendre résoudre seul les questions qui se posent à notre civilisation, et plus prosaïquement à notre existence sociale. Pour l'être humain qui a d'autres ambitions que la survie, la coopération avec d'autres est une nécessité.

Dans la brume électrique d'une actualité déstabilisante aussi bien pour nos vies professionnelles que personnelles, nous devons aller chercher ce qui nous rend plus forts, plus confiants, plus solidaires. Ce qui permet aussi de lutter contre l'« épidémie de solitude[1] » dans une humanité toujours plus nombreuse. Coopérateurs, nous avons entre les mains tout ce qu'il faut : la pertinence d'un principe, l'efficacité d'une organisation.

Coopérer sera toujours le meilleur moyen d'assurer le développement personnel et collectif du plus grand nombre. L'histoire de l'humanité est tissée de ces aventures : entre espèces, entre milieux naturels, entre individus, entre peuples, entre organisations. Bien sûr, les guerres de toutes sortes, les conquêtes brutales, les affrontements sont aussi le lot commun de notre civilisation, mais elles ne peuvent prétendre incarner le progrès linéaire de notre condition humaine.

À ce titre, les coopératives proposent la forme instituée la plus pertinente de l'organisation économique. Nous assumons la fierté d'incarner un modèle qui contribue à rendre à l'humanité ce qu'elle a de meilleur : trouver des solutions dans l'intérêt collectif, connectées à la recherche du bien commun et non du seul profit individuel.

De ce point de vue, il y a encore dans notre société bien des espaces de conquête pour travailler à une juste création de valeur. Ce sont les exemples que nous avons voulu mettre en lumière dans les travaux de l'atelier « Vivre en coopération », en attirant l'œil de chacun sur des coopératives agissant de façon innovante dans des secteurs parfois inattendus.

Nous sommes des entreprises souveraines, au moment où une rupture technologique sans précédent percute l'économie mondiale, et qui peut devenir une rupture éthique dès lors que la machine échappe à son créateur. Qui peut garantir que nous évoluerons demain dans un environnement dont les règles seront encore définies pour l'essentiel par des choix humains ? L'alternative à cette logique folle pourra-t-elle être autre chose que la constitution d'oligopoles technologiques et financiers prédateurs et surpuissants ?

Les coopératives ne cesseront d'incarner des entreprises fondamentalement humaines et pacifiques. Ici et ailleurs, car nous sommes partie prenante d'un mouvement mondial[2]. Si nous savons regarder un peu plus loin que nos seules activités, nous pouvons trouver la force de participer d'un même élan, d'une même fraternité sur tous les continents, d'une même envie de promouvoir l'humanité avant tout. Nous en avons bien besoin dans le grand « tremblement du monde ».

Démocratiques par nature, nous devons l'être aussi par principe. La paix est à ce prix.

1. Voir les travaux de Paul Klotz, notamment *Le capitalisme de la solitude. Lutter contre le nouveau fonds de commerce de la tech*, Fondation Jean-Jaurès, 26 août 2026, ou *Le capitalisme de la solitude à l'assaut des liens humains*, Fondation Jean-Jaurès, 29 août 2025.
2. Timothée Duverger et Thierry Germain (coord.), No alternative? *Pleins feux sur la planète économie sociale et solidaire*, Carignan-de-Bordeaux/Paris, Le Bord de l'eau/Fondation Jean-Jaurès, 7 novembre 2025.

La coopération, une force économique collective au service d'une société plus juste

_Amélia Tiscornia
Vice-présidente de la Confédération générale des Scop et des SCIC

À travers cet atelier intitulé « Vivre en coopération », le mouvement des Sociétés coopératives et participatives (Scop) et des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) a souhaité poursuivre les réflexions initiées à l'occasion d'un premier ouvrage[1] réunissant à la fois des écrits théoriques et des recensions d'expériences coopératives multi-sectorielles. Cette démarche permet de rendre compte de la puissance de ce mouvement, que ce soit dans la diversité de ses modèles (coopératives de salariés, d'artisans, d'agriculteurs, de commerçants, de pêcheurs, mais aussi de bailleurs sociaux, d'habitation…) ou par son ancrage local, national, européen et mondial.

Le mouvement coopératif est une force économique à part entière : il crée des emplois, produit des richesses, investit et contribue à la vitalité de nos territoires. Pourtant, sa place dans notre économie demeure largement sous-estimée. Il incombe à celles et ceux qui le font vivre au jour le jour de le rendre visible, notamment grâce à ces initiatives qui doivent en appeler d'autres. Cette étude permet de se projeter dans l'économie de demain : à quoi ressemblerait l'économie française si ce modèle en était la norme ? La coopération occupe déjà une place importante dans certains secteurs, comme l'agriculture ou la banque. C'est une réalité méconnue qui mérite d'être éclairée, notamment au regard de la différence qu'elle produit sur notre quotidien.

Alors que la financiarisation de l'économie fragilise notre souveraineté, que les écarts de richesses n'ont jamais été aussi indécents et que l'urgence écologique exige de repenser nos modèles économiques, la coopération apporte des réponses concrètes à nos besoins. Elle permet de conjuguer performance économique, partage équitable de la valeur, ancrage territorial et responsabilité sociale et environnementale des entreprises. La sphère économique déborde de son lit : les grandes multinationales sont parfois plus riches que les États, sans aucun souci de l'intérêt général. Face à elles, les citoyennes et les citoyens refusent de subir cette réalité comme une fatalité. Ils s'organisent. C'est pourquoi nous devons mieux nous faire connaître.

Certains considèrent encore les Scop et les SCIC comme des modèles alternatifs, dont la portée économique serait limitée. Les faits démontrent pourtant le contraire : leur développement, la diversité de leurs secteurs d'activité et leur capacité à créer des emplois, y compris dans un contexte économique tendu, témoignent de la solidité de ce modèle entrepreneurial.

Si les Scop et les SCIC y parviennent, nous pouvons aller encore plus loin collectivement, à l'échelle du mouvement coopératif et au-delà. L'aspiration à plus de justice économique et sociale est contagieuse : elle dépasse largement les frontières de l'économie sociale et solidaire.

1. Thierry Germain et Timothée Duverger (dir.), *Vivre en coopération*, La Tour-d'Aigues/Paris, l'Aube/Fondation Jean-Jaurès, 2023.

Pour tout changer, il faut coopérer

_Timothée Duverger
Codirecteur de l'Observatoire de l'expérimentation et de l'innovation locales de la Fondation Jean-Jaurès, responsable de la chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux

_Thierry Germain
Expert associé à la Fondation Jean-Jaurès

L'individu est la grande affaire de notre époque, soit qu'on l'exalte, soit qu'on le condamne. Cela n'a rien de nouveau depuis l'émergence de la modernité, en particulier depuis la double révolution démocratique et industrielle de la fin du XVIIIe et du XIXe siècle[1]. Mais le questionnement est renouvelé aujourd'hui, alors qu'apparaissent de nouvelles pathologies, qui vont des vulnérabilités sociales et psychologiques au déclin des institutions, dont l'érosion des structures collectives est le symptôme le plus évident.

Pour les néolibéraux, il s'agit incontestablement d'un progrès. L'individu est conçu comme un entrepreneur de soi, en compétition avec les autres pour la satisfaction de ses besoins, ramenés pour l'essentiel à la société de consommation. À gauche, à l'inverse, si l'individualisme est porteur de nouveaux droits pour abattre les anciennes dominations, comme le patriarcat ou le racisme, il génère aussi de nouvelles formes d'exploitation que traduisent, par exemple, l'augmentation des inégalités sociales, en particulier patrimoniales, et l'ubérisation du travail.

L'injonction à l'autonomie sur le mode du Robinson moderne, qui, seul sur son île, se suffit à lui-même, est ainsi au mieux un leurre, au pire une menace pour la société. Il ne faut cependant pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Plutôt que d'opposer l'individu et le collectif, notre tâche doit plutôt consister à trouver la voie pour les réconcilier. Tout le paradoxe est qu'en réalité l'individu, pour exister, a besoin des institutions[2].

L'individu ne peut être réduit à un statut d'entrepreneur/consommateur ou de salarié subordonné. Son autonomie repose sur des supports collectifs. Historiquement, ceux-ci ont pris la forme de propriétés sociales organisées par la puissance publique. Dans notre culture française, il revient à l'État d'organiser la société. Et même s'il a pu en aménager les logiques en laissant de la place aux corps intermédiaires, il est resté le point de référence auquel s'adressent toutes les demandes sociales, en remplacement de la vieille lutte des classes dans laquelle s'affrontaient le travail et le capital.

Ce faisant, l'État a pu tomber dans le piège du « tiroir-caisse » et de la « politique du chéquier ». À chaque problème correspond une nouvelle aide. Confronté à une inflation et une diversification des besoins, renforcées par les mutations sociodémographiques, les inégalités socio-économiques ou l'ascension des valeurs individualistes, l'État génère autant de frustrations que de déresponsabilisation. Les injonctions à l'autonomie sont alors d'autant plus mal vécues qu'elles ne s'accompagnent pas des ressources nécessaires à son accomplissement. Se rejoue le scénario qu'avait analysé Karl Polanyi dans les années 1930 : la société de marché conduit inexorablement sinon au fascisme, du moins à des régimes autoritaires qui

1. Éric J. Hobsbawm, *L'ère des révolutions, 1789-1848*, Paris, Fayard, 2011.
2. Robert Lafore, *Malaise dans les institutions : la crise du « commun » dans la société des individus*, Carignan-de-Bordeaux, Le Bord de l'eau, à paraître en 2027.

cherchent à maintenir l'ordre pour protéger les intérêts du capital[1].

C'est ici que la coopération apporte une réponse qui n'a rien d'une adaptation marginale du système économique et social dominant, mais correspond en fait à un véritable paradigme alternatif, un changement radical de logique susceptible de porter les grandes transformations que le XXIe siècle appelle, climatiques, sociales, territoriales ou éthiques. Il faut « tout changer », nous dit-on beaucoup en ce moment. Oui, résolument, mais aussi et surtout positivement, progressivement et démocratiquement. La coopération peut être le cœur de ce réformisme radical.

Déjà au début du XIXe siècle, le socialiste Robert Owen en portait une conception intégrale lorsqu'il plaidait pour des « villages d'unité et de coopération mutuelle ». Il s'agissait bien alors, contre l'apologie de la compétition économique, de promouvoir un autre mode de coordination des activités.

Cette idée-force, qui a donné lieu depuis deux siècles à d'importantes réalisations à travers la structuration progressive du mouvement coopératif, tant au niveau national qu'international, a cependant toujours été écrasée par le mouvement de balancier entre le marché et l'État. Aujourd'hui encore, on ne peut que constater les limites, d'un côté, des utopies des magnats de la tech américaine qui nous promettent un monde contrôlé par quelques multinationales et, de l'autre, des propositions de justice fiscale qui reposent davantage sur un impératif moral que sur un projet de société.

Ni le marché, prétendument horizontal, mais toujours soumis au risque de concentration et de monopole, ni l'État, dont la capacité de planification a été largement sapée, ne permettent aujourd'hui de répondre aux aspirations à l'autonomie. La coopération demeure une idée neuve. Elle organise des formes de propriété sociale non étatiques qui permettent de doter les individus des supports nécessaires à leur autonomie tout en organisant leur participation dans l'action collective. La démocratie déborde ainsi le seul périmètre des institutions politiques pour s'ancrer dans le monde économique et social qu'elle modifie.

C'est en ce sens que la coopération est au fondement d'une démocratie économique, dans laquelle chaque individu trouve le cadre et les ressources à la construction de son projet d'autonomie. Elle permet de relier la satisfaction des besoins à l'organisation collective. Les solutions nouvelles sont construites par le développement même de la capacité d'agir des individus et des collectifs[2].

La coopération est ainsi porteuse d'un nouvel imaginaire social, qui s'appuie sur des innovations et des expérimentations le plus souvent locales, que cette étude entend projeter sur quelques-uns des grands problèmes de notre époque. Le schéma narratif est toujours le même : face aux dystopies de l'hyper-capitalisme, des expériences coopératives inventent un autre monde, déjà là, qu'il ne s'agit pas d'attendre, mais d'amplifier. Le défi consiste alors à rendre visibles ces expériences positives, à les relier entre elles et à préciser à quelles conditions elles peuvent transformer radicalement le système.

Cette étude le démontre très concrètement : dans tous les secteurs de nos vies où l'hyper-capitalisme fait fi des exigences de dignité et d'égalité, partout où la rentabilité à tout prix menace les exigences de la plus élémentaire humanité, la coopération peut être le recours. Elle est une option apaisée pour des sociétés qui ont tant besoin de positif, mais elle est aussi l'outil éprouvé d'un combat résolu face à la marchandisation aveugle. La coopération connaît ses adversaires. Contre le pillage sans contrôle de nos données numériques, contre les crèches à fric, contre l'exploitation de la mort ou contre la mise à mal de nos souverainetés essentielles, elle est une réponse politique, économique et sociale majeure, déjà à portée de main. Oui, pour tout changer, il faut coopérer.

1. Karl Polanyi, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 2009 [1983].
2. Timothée Duverger et Thierry Germain (dir.), *Vivre en coopération*, *op. cit.*, 2023.

Contre le sport business, le sport en coopération

_Timothée Duverger
Codirecteur de l'Observatoire de l'expérimentation et l'innovation locales de la Fondation Jean-Jaurès, responsable de la chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux

L'émergence des coopératives dans les sports collectifs

Le sport professionnel est-il en train de vivre une petite révolution ? En moins de deux ans, plusieurs clubs ont décidé leur transformation coopérative. On les retrouve dans le foot, le hand, le basket, le rugby et le volley, aussi bien dans les sections masculines que féminines, qu'ils évoluent déjà dans le monde professionnel, souhaitent s'y maintenir ou y revenir, ou encore portent un projet de professionnalisation.

Le Sporting club de Bastia, qui avait été pionnier dès 2019 et a récemment inspiré la série TV *La fièvre* sur Canal +[1], ne fait donc plus figure d'exception. Si le développement du sport en France a reposé sur le modèle associatif[2], qu'il concerne les clubs, les fédérations ou les ligues, une loi[3] a imposé dès les années 1980 aux clubs disposant de ressources importantes (à travers leurs recettes ou leurs rémunérations) de se doter d'une société commerciale pour gérer leurs activités professionnelles. Avec le temps, une structure bicéphale est ainsi apparue : aux côtés de l'association affiliée à la fédération sportive pour la gestion du secteur amateur, des sociétés anonymes sportives professionnelles (SASP) pour prendre en charge le secteur professionnel.

Club	Discipline	Ligue	Création
SC Bastia	Football	Ligue 2 masculine	2019
Entente sportive basket Villeneuve-d'Ascq Lille Métropole (ESBVA)	Basketball	Ligue féminine de basket	2024
Sarrebourg Moselle Sud handball (SMSHB)	Handball	1re division masculine	2024
FC Sochaux-Montbéliard	Football	Nationale masculine	2024
Niort rugby club	Rugby	Nationale masculine	2024
Vendée football club	Football	Nationale 2 masculine	2024
US Ivry handball	Handball	1re division masculine	2025
Bordeaux Mérignac volley	Volleyball	Ligue A féminine	2025

Source : Données fournies par la Confédération générale des Scop et des SCIC.

1. Timothée Duverger, *La fièvre coopérative pour réconcilier la société*, Fondation Jean-Jaurès, 31 mai 2024.
2. Voir le dossier sport dans « Associations sportives : une forme olympique », *Juris associations*, n°703, juillet 2024.
3. Loi du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) s'impose désormais comme une alternative à la société commerciale classique. En 2019, un avis du Conseil économique, social et environnemental (Cese) la présentait comme le « chaînon indispensable » entre l'association et l'entité commerciale pour impliquer les parties prenantes, développer des ressources nouvelles et optimiser la gestion (réinvestissement des excédents)[1]. Le code du sport a depuis été modifié pour intégrer la SCIC parmi les formes que peuvent prendre les sociétés sportives[2], tandis que le ministère des Sports lui-même assure la promotion du modèle[3].

Les SCIC prennent la forme d'une entité commerciale (société à responsabilité limitée – SARL ; société par actions simplifiées – SAS ; société anonyme – SA), mais elles y ajoutent une couche coopérative en adoptant les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique des membres, leur formation et la coopération avec les autres coopératives. La loi leur donne « pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale[4] ». Les SCIC ont donc une finalité sociale, adoptent une gouvernance démocratique (selon le principe « une personne = une voix) et s'organisent autour d'un multi-sociétariat qui permet, dans le cas des coopératives sportives, d'associer les salariés (dont les joueurs), les supporters, les investisseurs locaux et les collectivités territoriales[5].

Un rapide survol des statuts, des communiqués et des articles de presse permet d'établir que le choix de ce modèle vise à traiter ensemble les enjeux socio-économiques et socio-politiques. Le développement du club doit aller de pair avec une finalité sociale, un ancrage territorial et une participation démocratique. D'autres enjeux apparaissent, comme la formation pour la reconversion des sportifs, la diffusion des valeurs du vivre-ensemble ou des engagements sociétaux et environnementaux (liés aux politiques de responsabilité sociale des entreprises – RSE). De ce point de vue, le Niort rugby club est le premier club à être devenu une société à mission dès 2022[6].

Ces différents exemples nous montrent qu'une riposte coopérative s'organise face au sport business. Si l'on n'en est pas encore à un mouvement d'ampleur, ces très récentes transformations coopératives constituent autant de signaux faibles témoignant de l'émergence d'une nouvelle tendance. Ces coopératives apparaissent comme des modèles permettant de ne pas dévoyer les valeurs associatives et sportives, particulièrement associées aux sports collectifs.

Le football : un cas limite

Que cela soit en termes d'affluence, d'audience ou de nombre de licenciés, le foot est de loin le sport le plus populaire en France. C'est aussi celui qui a connu le plus les excès du sport business[7] et qui est l'un des plus menacés. Avant l'été 2025, c'était la révolution ou la disparition. Et s'il est loin d'être sauvé, le foot semble avoir fait le premier choix. Le président de la Fédération française de football (FFF), Philippe Diallo, a lancé des états généraux en mars dernier, dont il a présenté les résultats deux mois plus tard[8] avant que le Sénat n'adopte une proposition de loi relative à l'organisation, à la gestion et au financement du sport professionnel le 10 juin 2025, qui doit encore passer devant l'Assemblée nationale[9].

Mesure phare : une refonte de la gouvernance du football justifiée par la délégation de service public

1. Bernard Ansalem et Mohamed Mechmache, *L'économie du sport*, Les avis du Cese, juillet 2019.
2. Loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France.
3. Voir le site dédié : SCIC.sports.gouv.fr/
4. Loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.
5. Timothée Duverger, Wilfried Meynet et Bastien Sibille, « Gagner ou perdre, mais toujours en coopérative ! », *Juris associations*, n°723, juillet 2025, pp. 28-31.
6. Voir le site du Niort rugby club.
7. Jérôme Latta, *Ce que le football est devenu. Trois décennies de révolution libérale*, Paris, Éditions Divergences, 2023.
8. Alexandre Lemarié, « Philippe Diallo, le président de la FFF, propose une réforme majeure du football professionnel français », *Le Monde*, 12 mai 2025.
9. Voir « Dossier législatif. Organisation, à la gestion et au financement du sport professionnel », Sénat.

dont bénéficie la FFF, pour mettre fin aux conflits d'intérêts constatés par le rapport Savin sur le foot business[1]. Concrètement, il est proposé de remplacer la Ligue de football professionnel (LFP) par une société commerciale, dont les clubs seront les actionnaires et qui sera chargée de la commercialisation et de la gestion des droits télévisuels, ainsi que de l'organisation des compétitions. La proposition de loi prévoit également un encadrement de la redistribution des revenus audiovisuels pour limiter les écarts d'un à trois entre les clubs[2].

Ces décisions viennent apporter des réponses au « fiasco » des droits télévisuels, sans cependant réduire l'incertitude sur l'avenir du modèle économique du football[3]. Après l'affaire Mediapro, qui a vu le diffuseur sino-espagnol exploser en vol avec la pandémie de Covid-19, c'est DAZN qui a jeté l'éponge, faute d'avoir atteint ses objectifs en matière de nombre d'abonnés. Cette nouvelle architecture ne suffira donc pas à sauver le football français, dont la fuite en avant ne s'est jamais démentie. Les clubs ont pris l'habitude de dépenser l'argent qu'ils n'ont pas et vivent au-dessus de leurs moyens, générant un déficit chronique de plus d'un milliard d'euros que les ventes de joueurs ne peuvent plus combler[4].

La financiarisation des clubs s'est ainsi considérablement accrue, les propriétaires historiques étant de plus en plus remplacés par des fonds d'investissement qui détiennent désormais près de la moitié des clubs (8 sur 20)[5]. Cela a pour corollaire l'essor de la multipropriété, c'est-à-dire de consortiums actionnaires minoritaires ou majoritaires de plusieurs clubs, ce qui a pour effet des risques d'interdiction de participation à certaines compétitions, de distorsion sur le marché des transferts ou de captation des ressources des clubs filiales en faveur des plus grands clubs. De plus, l'instabilité inhérente au capitalisme actionnarial fait peser une menace sur la pérennité des clubs, comme l'ont illustré les rétrogradations de plusieurs clubs, dont celui des Girondins de Bordeaux, le plus emblématique.

Ce n'est ainsi pas seulement la gouvernance des instances du football qu'il faut revoir, mais aussi celle des clubs. En Allemagne, les associations qui détenaient initialement les clubs doivent détenir la majorité des droits de vote dans les sociétés commerciales apparues dans les années 1990, selon la règle du « 50+1 », ce qui permet d'éviter leur prise de contrôle par des investisseurs privés[6].

Un autre modèle est possible : la coopération

En France, deux contre-modèles ont émergé depuis la fin des années 2010. D'une part, l'actionnariat populaire, représenté par les Kalons, les supporters que le club de l'En avant Guingamp a invités à entrer dans sa société anonyme sportive professionnelle (SASP). On y retrouve également des initiatives dont les supporters sont à l'origine, avec les Socios Verts à Saint-Étienne ou les Girondins Socios à Bordeaux.

D'autre part, les coopératives auxquelles certains clubs ont recours lorsqu'ils sont rétrogradés[7]. Ce fut le cas du Sporting club de Bastia, qui s'est retrouvé en Nationale 3 en 2017 après avoir dû déposer le bilan la même année. Une SCIC a été créée deux ans plus tard par l'alliance entre deux familles et les supporters, ce qui a permis au club de remonter en Ligue 2, de retrouver son statut professionnel et de rebâtir son centre de formation. Dans le contexte

1. Ce rapport a notamment pointé les bonus et l'augmentation de rémunération du président de la Ligue de football professionnel (LFP), Vincent Labrune, lors d'une levée de fonds concernant les droits télévisuels. Voir Michel Savin, *Foot business : stop ou encore ?*, Rapport d'information du Sénat, 29 octobre 2024.
2. Proposition de loi, adoptée par le Sénat, après engagement de la procédure accélérée, relative à l'organisation, à la gestion et au financement du sport professionnel, n° 1560, déposée le mercredi 11 juin 2025.
3. Pierre Rondeau, *Retour sur le fiasco des droits TV du football français*, Fondation Jean-Jaurès, 19 juillet 2024.
4. Mathias Thépot, « Ligue 1 : le foot français en plein marasme financier », Mediapart, 24 mai 2025.
5. Bastien Drut, « Les motivations à posséder un club de foot au fil du temps », *Revue d'économie financière*, vol. 2, n°154, 2024.
6. Timothée Duverger, « Un autre football est possible », *Alternatives économiques*, 22 avril 2025.
7. Stéphane Beaud, Timothée Duverger, Vincent Mourgues, Jérôme Saddier et Jean-Luc Veyssy, *Un autre foot est possible*, Paris/Carignan-de-Bordeaux, Fondation Jean-Jaurès/Le Bord de l'eau, 2025.

de crise des droits télévisuels, le club a cependant dû s'ouvrir à de nouveaux investisseurs pour boucler son budget, ce qui va l'amener à recomposer la place de la SCIC dans sa gouvernance[1].

À Sochaux, c'est une SCIC filiale qui a été fondée en 2024, à la suite de la rétrogradation du club en Nationale. À l'initiative des supporters, les Sociochaux, qui souhaitaient à l'origine reprendre le club, son projet a été recentré sur la gestion du centre de formation et des sections féminines. Le club s'organise ainsi entre l'association support, la SCIC et la SASP qui est parvenue à fédérer une quarantaine d'investisseurs locaux pour sauver le club.

Ainsi, même dans un environnement hypercapitaliste et concurrentiel tel que celui du football, les modèles coopératifs peuvent émerger lorsque les territoires, et particulièrement les supporters, se mobilisent. Selon une récente étude menée par Audirep auprès d'un panel de plus de 5 000 Français, en partenariat avec la Fédération nationale des Caisses d'épargne, 44% des sondés, dont beaucoup de jeunes, se déclarent prêts à acquérir des parts d'un grand club sportif et à consacrer du temps pour participer à sa gouvernance[2]. On le voit, les coopératives peuvent s'appuyer sur des aspirations larges en faveur de la restauration d'un sport populaire.

1. « Plusieurs acteurs économiques corses se réunissent pour renforcer le SC Bastia », *Corse Matin*, 20 mai 2025.
2. « Les coopératives de demain », Audirep, en partenariat avec la Fédération des Caisses d'épargne, 2025.

Des crèches coopératives pour démarchandiser la petite enfance

_Lynda-May Azibi
Déléguée aux affaires publiques de la Confédération générale des Scop et des SCIC

À chaque rentrée, des milliers de parents s'élancent dans la course d'obstacles pour décrocher une place en crèche, qu'elle soit sous forme associative, publique ou privée. Si les crèches municipales représentent 36 % du parc, contre 20 % pour les structures associatives, ce sont désormais les crèches privées (à hauteur de 39 %) qui portent la majorité des créations de places[1]. Aujourd'hui encore, la France accuse un déficit de 200 000 places[2], en particulier dans les zones rurales et les quartiers prioritaires.

Le monopole du privé lucratif dans le secteur de la petite enfance

Cette montée en puissance du privé lucratif, qui s'est accaparé, en vingt ans, près du quart du marché des crèches[3], est largement contestée. Les rapports d'inspection[4], l'ouvrage *Les ogres* de Victor Castanet et d'autres avant lui[5], l'enquête parlementaire[6], la mission flash sénatoriale égrènent un même constat : le secteur de la petite enfance traverse une crise structurelle. La profession, largement féminisée, reste confrontée, dans l'ensemble du secteur, à des problèmes structurels de rémunération et d'exposition aux risques professionnels. Les conditions de travail dégradées alimentent un turnover élevé et des difficultés de recrutement.

La libéralisation progressive du secteur a ouvert la voie à l'implantation de grands groupes, le plus souvent contrôlés par des fonds d'investissement, dont la priorité se borne à la rentabilité, largement soutenue par des financements publics[7], au détriment de la qualité d'accueil et des conditions de travail des professionnelles. Ainsi, la recherche de marges et de compétitivité-prix passe par une réduction des coûts de fonctionnement, qui se traduit concrètement par une rationalisation des équipements et une réduction des effectifs au minimum légal.

1. Aujourd'hui, plus d'une place en crèche sur deux est créée par le secteur privé lucratif. Voir l'enquête annuelle aide sociale, volet Protection maternelle et infantile, « Données départementales sur l'offre d'accueil du jeune enfant – séries longues et résultats détaillés 2023 », Drees, 28 mai 2025.
2. Observatoire national de la petite enfance (ONAPE), 2022.
3. Audition commune de Bérangère Lepetit et Elsa Marnette, journalistes, autrices de l'ouvrage *Babyzness* (Robert Laffont, 2023), Daphné Gastaldi et Mathieu Périsse, journalistes, auteurs de l'ouvrage *Le prix du berceau* (Seuil, 2023), compte rendu n°6 de la commission d'enquête sur le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements, janvier 2024.
4. Nicole Bohic, Jean-Baptiste Frossard, Christophe Itier et Thierry Leconte, « Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches », Igas, mars 2023 ; Simon Arambourou, Julien Mejane, Frédérique Bredin, Pierre Prady, Pauline Callec et Adrien Ferrand, « Micro-crèches : modèles de financement et qualité d'accueil », Igas et IGF, 25 mars 2024.
5. Victor Castanet, *Les ogres*, Paris, Flammarion, 2024 ; Daphné Gastaldi et Mathieu Perisse, *Le prix du berceau. Ce que la privatisation des crèches fait aux enfants*, Paris, Seuil, 2023 ; Bérangère Lepetit et Elsa Marnette, *Babyzness. Crèches privées : l'enquête inédite*, Paris, Robert Laffont, 2023.
6. Thibault Bazin et Sarah Tanzilli, « Rapport sur le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements », n°2660, Assemblée nationale, mai 2024.
7. Une place en crèche privée lucrative s'appuie sur un financement public à hauteur de 66 %. Voir « La PSU en 8 points clés », lesprosdelapetitenfance.fr.

La prestation de service unique (PSU), soit la tarification horaire[1], encourage la maximisation du taux d'occupation des crèches. En juin dernier, un rapport de l'Igas[2] épinglait les pratiques du groupe La Maison Bleue, pour des manquements aux standards d'encadrement et de qualification et dénonçait une stratégie de captation indue de financements publics, révélant, une fois encore, les dérives de ce modèle.

Ainsi va la marchandisation de la petite enfance. Depuis l'année 2022, les crèches reviennent régulièrement au cœur du débat public, rappelant que le bien-être des enfants est un principe sur lequel nous refusons collectivement de transiger. Le secteur de la petite enfance se trouve aujourd'hui à un tournant. Dans un contexte où certaines communes doivent, désormais, planifier le développement des modes d'accueil, mais où leurs budgets demeurent fragiles, nombre de maires peineront à refuser l'implantation de grands groupes. La question de la place du privé lucratif reste donc entière. À l'intérieur du modèle non lucratif, les crèches municipales sont confrontées à des contraintes budgétaires, tandis que les crèches associatives ont de plus en plus de mal à mobiliser des gouvernances bénévoles. Dans ce contexte, le modèle coopératif apparaît, ces dernières années, comme une piste d'évolution possible pour répondre à ces enjeux.

La place du modèle coopératif dans le secteur de la petite enfance

Aujourd'hui, une quarantaine de crèches opèrent sous statut coopératif[3]. Elles se répartissent à parts égales entre sociétés coopératives et participatives (Scop) et sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Une dizaine d'entre elles est issue d'une transformation d'association en SCIC ou en Scop. Ces structures emploient environ 610 salariés au total, avec une dizaine de salariés par structure en moyenne. 60% de ces crèches sont implantées dans des communes rurales, entre 500 et 10 000 habitants, et le reste dans des grandes villes. La moitié d'entre elles a été créée il y a plus de dix ans, tandis que l'autre moitié s'est développée plus récemment, entre 2016 et 2021, marque d'un regain d'intérêt pour ce mode d'organisation[4].

Le fonctionnement des Scop et les SCIC est encadré par des principes inscrits dans la loi : partage de la valeur et de la gouvernance, à travers le principe « une personne = une voix[5] », et constitution obligatoire de réserves impartageables. Celles-ci représentent au minimum 16 % des bénéfices pour les Scop (45 % dans la pratique) et 57,5 % pour les SCIC. Ces mécanismes constituent un rempart contre la marchandisation, en privilégiant la pérennité de l'entreprise plutôt que le dégagement de marges à court terme, et la propriété collective de l'entreprise, notamment aux mains des professionnelles qui la font vivre.

Ces crèches ne sont toutefois pas épargnées par les difficultés structurelles du secteur : le *turnover* se répercute sur la capacité à intéresser les salariés au sociétariat, dont le taux est estimé à 30 % sur l'ensemble de l'échantillon[6]. Dans le même temps, les parents peuvent être associés à la gouvernance dans les Scic, dans le sillage des crèches parentales, expériences autogestionnaires apparues dans les années 1970 et portées par des collectifs de familles. Ces expériences historiques posaient déjà les bases d'une approche coopérative de la petite enfance, fondée sur l'implication collective des parents dans la gestion et le projet éducatif.

1. La PSU est une aide versée par la Caisse d'allocations familiales (Caf) aux gestionnaires de crèches, qu'elles soient publiques ou privées, par le biais d'une tarification horaire.
2. Dominique Blanc, Éric Ginesy, Taoufik Chegra, Isabelle Rougier et Marie-Odile Saillard, « Contrôle du groupe de crèches privées La Maison Bleue », Igas, 16 juin 2025.
3. Données 2024 de la Confédération générale des Scop et des SCIC, traitement de données en septembre 2025.
4. Confédération générale des Scop et des SCIC, septembre 2025.
5. Les Scop réunissent les salariés sociétaires tandis que les SCIC réunissent plusieurs parties prenantes, à travers plusieurs collèges de décision : salariés, parents, collectivités, partenaires.
6. Taux de sociétariat de l'ensemble des Scop et SCIC du secteur de l'accueil de la petite enfance, données 2024 de la Confédération générale des Scop et des SCIC, traitement de données en septembre 2025.

L'exemple de Mêli-Mêlo, une crèche coopérative

Il y a plus de dix ans, à Lille, le développement de l'offre de garde illustrait une tendance : d'un côté, des crèches municipales ou associatives subventionnées, de l'autre, l'essor des structures privées lucratives. Les tarifs élevés accentuaient une forme de ségrégation, entre structures publiques accueillant majoritairement des familles modestes, et structures privées réservées à des publics plus aisés. C'est dans ce contexte qu'est née en 2015 la crèche coopérative Mêli-Mêlo.

Son projet pédagogique est centré sur la mixité sociale : sur 24 places, 10 sont attribuées par la Ville de Lille, 12 sont réservées à des entreprises de la zone d'activité, et 2 sont destinées à des enfants de foyers particulièrement fragiles, orientés en partenariat avec la Protection maternelle et infantile (PMI). Ce choix de répartition vise à favoriser la rencontre entre parents de différents milieux sociaux, et à rompre avec l'homogénéité sociale des crèches d'entreprise. Parents et salariés y partagent la gouvernance, prolongeant l'esprit associatif dans une logique de responsabilité partagée.

La crèche associe à sa gouvernance l'ensemble des acteurs qui la font vivre : la fédération des crèches associatives en Hauts-de-France Colline-Acepp, la Ville de Lille, le centre social du quartier, l'Union régionale des Scop et des Scic des Hauts-de-France, la coopérative Les Tilleuls qui y réserve des places pour ses salariés, les parents qui le souhaitent et ses 11 salariées. Le lien avec la collectivité de Lille joue un rôle essentiel, en nouant une relation qui repose davantage sur la coopération que sur une simple logique de prestation de services. La crèche est de plus pilotée par des instances de gouvernance partagées : deux assemblées générales annuelles, deux commissions thématiques (pédagogie et gestion), ainsi qu'un conseil de gérance réuni tous les deux mois. Dans une Scic, où près de 60% des bénéfices doivent être affectés en réserves impartageables, la crèche Mêli-Mêlo a fait le choix d'inscrire dans ses statuts le versement de 100% de ses bénéfices en réserve.

Son projet éducatif repose sur trois axes : la mixité sociale, d'abord, favorisée par l'organisation de temps festifs et d'ateliers destinés à renforcer la solidarité entre les parents ; ensuite le respect de l'environnement, à travers le recyclage, l'entretien assuré par une structure d'insertion du centre social, l'approvisionnement en circuits courts et repas bio, ou encore l'éveil à la nature par des activités extérieures ; enfin, la coopération entre parents et professionnels, qui se traduit par un investissement particulier dans la relation avec les familles : apprendre à les connaître, gagner leur confiance et prendre en compte leurs attentes éducatives.

Des difficultés structurelles favorisant le privé lucratif

Malgré une croissance des effectifs de 22 % en cinq ans[1], ce modèle reste encore marginal. En cause, les appels d'offres de marchés publics des collectivités, dominés par le critère du coût et pensés pour des acteurs capables de proposer un réseau de structures réparties sur un vaste territoire. Résultat : ce système favorise mécaniquement les grands groupes, au détriment des initiatives locales. Un paradoxe du côté des pouvoirs publics, opposant de fait quantité de places créées et qualité de l'accueil : l'équipe de Mêli-Mêlo revendique la proximité avec les familles, la souplesse dans les décisions et l'autonomie d'une structure à taille humaine comme gages de qualité d'accueil. Mais pour répondre efficacement aux appels d'offres, il faudrait disposer d'une ingénierie interne, d'une mise en réseau voire d'une gestion à distance que les petites structures n'ont pas.

1. Évolution des effectifs des Scop et SCIC du secteur de l'accueil de la petite enfance depuis 2019, données 2024 de la Confédération générale des Scop et des SCIC, traitement de données en septembre 2025.

La situation confine à l'absurde. Lors de l'ouverture de la crèche, la Métropole européenne de Lille (MEL) avait soutenu le projet et lancé un marché public auquel l'équipe avait pu répondre. La crèche a ensuite essaimé, donnant naissance à 1001 Moulins en 2021, sur le même modèle. Mais, au fil des années, les procédures se sont complexifiées. Au dernier appel d'offres, impossible de candidater : seuls des réseaux de crèches étaient éligibles, avec une exigence de proximité géographique inatteignable pour une structure indépendante. Le marché a été remporté par un grand groupe, Babilou, qui… sous-traite aujourd'hui des places à Mêli-Mêlo, tout en facturant à la métropole un coût deux fois supérieur.

Des propositions pour tendre vers le modèle non lucratif et coopératif

Ce cas illustre la nécessité de repenser les règles du jeu. Plusieurs pistes sont à examiner à court et moyen terme : aligner les cahiers des charges des marchés publics sur des critères de qualité, plutôt que d'encourager une logique *low cost*, en intégrant des clauses spécifiques dans les appels d'offres des collectivités : lucrativité limitée, comme l'expérimente, par exemple, la Ville de Bordeaux, taux d'encadrement, gouvernance partagée, projet pédagogique… Plusieurs acteurs coopératifs proposent également d'explorer la création de services d'intérêt économique général (SIEG)[1] pour garantir un cadre stable et protecteur pour les structures non lucratives. Une autre option consiste à renforcer la coopération entre structures non lucratives (crèches coopératives et associatives, par exemple) sur un même territoire pour répondre collectivement aux appels d'offres des collectivités. Pour aller plus loin, un tel regroupement pourrait aboutir à la mutualisation des achats et des fonctions supports (administration, comptabilité…) tout en maintenant les équipes au plus près des parents pour préserver la qualité de l'accueil.

Psychologues, scientifiques et éducateurs l'affirment : les premières années de la vie façonnent de manière décisive les facultés cognitives, affectives et sociales de l'enfant. La politique de la petite enfance est donc un choix de société aux conséquences majeures. Elle exige de privilégier des modèles où l'intérêt de l'enfant prime sur le profit, *a fortiori* dans un secteur sous perfusion de financements publics. La démarchandisation doit être en ligne de mire, en accord avec un principe largement partagé : les enfants ne sont pas à vendre.

1. Les SIEG sont des services de nature économique soumis à des obligations de service public dans le cadre d'une mission particulière d'intérêt général.

Données et coopération : des communs numériques face à l'accaparement

_Joël Gombin
Cofondateur de la Scop Datactivist, administrateur de l'URSCOP PACA

Les données numériques présentent des caractéristiques économiques fascinantes. Elles sont non rivales : contrairement à une voiture ou à un appartement, leur usage par l'un n'empêche pas leur usage par l'autre. Elles bénéficient d'effets de réseau puissants : plus nombreux sont ceux qui partagent leurs données, plus leur valeur collective croît. Elles sont coproduites : chaque recherche Google, chaque trajet Waze, chaque consultation médicale enrichit une base de données qui n'existerait pas sans la contribution, souvent inconsciente, de millions d'individus.

Ces caractéristiques devraient logiquement faire des données des communs par excellence, gérés collectivement comme l'étaient traditionnellement les forêts, les pâturages ou les ressources en eau. Pourtant, l'économie numérique raconte l'histoire inverse : une concentration extrême de la propriété et du contrôle des données. Les entreprises de la *big tech* captent, analysent et monétisent des milliards de données produites par leurs utilisateurs, qui n'ont aucun droit de regard ni sur leur usage ni sur la valeur générée, dans une logique extractiviste.

Ce paradoxe n'a pourtant rien d'une fatalité. Des alternatives coopératives existent, prospèrent même, et démontrent qu'une autre économie des données est possible. De Wikipedia à Mobicoop, en passant par OpenStreetMap et les consortiums industriels, différents modèles de coopération émergent et se structurent. Plutôt que de déplorer l'accaparement, regardons ce qui fonctionne et comprenons les conditions de réussite de ces alternatives.

Les communs contributifs : quand les producteurs gouvernent

Wikipedia et Wikidata incarnent le degré le plus abouti de coopération autour des données. Avec plus de 60 millions d'articles au total dans plus de 340 langues, Wikipedia figure parmi les dix sites les plus visités au monde (et le seul non lucratif)[1]. Son modèle repose sur une équation simple, mais radicale : ceux qui produisent le contenu sont ceux qui le gouvernent. Les contributeurs, bénévoles, écrivent les articles, mais aussi définissent collectivement les règles éditoriales, arbitrent les conflits, élisent les administrateurs. La Wikimedia Foundation n'est qu'une structure support, financée par des dons, sans pouvoir éditorial.

Cette gouvernance démocratique s'accompagne d'une protection juridique : la licence Creative Commons BY-SA impose que toute réutilisation, y compris commerciale, reste sous la même licence. Impossible donc de privatiser Wikipedia, même partiellement. Cette architecture garantit la neutralité : pas de publicité, pas de *tracking*, pas d'optimisation algorithmique pour maximiser le temps d'attention. La valeur d'usage prime sur la valeur d'échange.

OpenStreetMap (OSM) applique la même logique aux données cartographiques. Plus de 10 millions d'utilisateurs enregistrés, dont près de 2 millions ont

1. Voir « List of most visited websites », Wikipédia.

contribué, ont cartographié le monde entier, créant une alternative libre à GoogleMaps[1]. La licence ODbL permet l'utilisation commerciale, mais oblige au partage des améliorations : si une entreprise enrichit la carte OSM, elle doit reverser ses ajouts à la communauté. Des géants du numérique comme Facebook ou Apple contribuent ainsi au commun, tout en l'utilisant pour leurs propres services.

Ces communs contributifs fonctionnent grâce à plusieurs facteurs convergents. D'abord, une communauté mobilisée dès l'origine, portée par une vision politique claire : le savoir et les données géographiques doivent rester des biens communs. Ensuite, des règles explicites et évolutives, débattues et modifiées collectivement. Enfin, une architecture technique qui empêche la récupération : une fois dans le commun, les données ne peuvent plus en sortir pour être privatisées.

Ces modèles ont toutefois leurs limites. Le sous-financement est chronique : Wikimedia fonctionne avec quelques centaines de millions de dollars annuels, quand Google dépense des dizaines de milliards[2]. La gouvernance démocratique peut s'avérer lourde à l'échelle : les débats sont parfois interminables, les décisions lentes. Et ces communs restent vulnérables au parasitisme : des acteurs commerciaux utilisent OSM sans contribuer à son développement, captant une valeur qu'ils n'ont pas produite.

Les coopératives de données : mutualiser pour exister

Une nouvelle génération d'initiatives applique la forme juridique coopérative aux données numériques. Mobicoop, société coopérative d'intérêt collectif, outille les projets territoriaux de covoiturage, en alternative à BlaBlaCar. Les usagers peuvent devenir sociétaires, participent aux décisions stratégiques selon le principe « une personne, une voix », et les données de trajets restent dans la coopérative plutôt que d'être monétisées. Le modèle économique repose sur des frais de service transparents, sans optimisation algorithmique des prix. L'ancrage territorial est fort : des collectivités peuvent entrer au capital, participer à la gouvernance de la structure et adapter le service à leurs besoins.

Aux États-Unis, The Drivers Cooperative illustre une autre forme de coopération. Lancée en 2020 à New York, cette coopérative de chauffeurs propose une alternative à Uber et Lyft. Les chauffeurs sont propriétaires de l'entreprise, avec une part chacun et un vote par membre. La coopérative ne prélève que 15 % de commission[3] contre 25 à 40 % pour Uber et Lyft[4], et les profits sont redistribués aux chauffeurs sous forme de dividendes. L'innovation est simple, mais puissante : transformer une exploitation individuelle en force collective et propriété partagée.

Dans le domaine de la santé, Salus.coop au Royaume-Uni et Midata en Suisse permettent à des citoyens de devenir gestionnaires collectifs de leurs données médicales. Plutôt que de les confier à des plateformes privées ou des assureurs, ils décident ensemble des usages acceptables : recherche médicale oui, tarification différenciée des assurances non. C'est une gouvernance collective qui s'impose là où prévalait l'appropriation unilatérale.

L'apport de ces coopératives est double. D'une part, elles créent une structure juridique formelle qui sécurise la gouvernance démocratique et empêche toute dérive capitalistique. D'autre part, elles proposent un contre-modèle économique viable, même s'il reste minoritaire. Le défi principal reste l'atteinte de la masse critique face à des acteurs qui ont déjà capté les effets de réseau et disposent de budgets considérables.

1. Voir « Contributors », Wikipédia.
2. Voir « Plan annuel de la Fondation Wikimédia/2024-2025/Détails du budget », Wikimédia.
3. Voir The Drivers Cooperative, drivers.coop/patronage.
4. Il n'existe malheureusement pas de source officielle permettant de connaître avec précision la commission effectivement conservée par Uber ou Lyft, et cela fait partie du problème. Néanmoins, de nombreux chauffeurs partagent des données sur Internet permettant de converger vers une estimation médiane de 25 à 40 %. Voir par exemple Christian Perea, « What's the real commission that Uber takes from its drivers [Infographic] », Ride Share Guy, 30 juillet 2020.

Les coopérations institutionnelles : efficacité et exclusion

Un troisième niveau de coopération existe, moins démocratique, mais stratégiquement significatif : la mutualisation entre organisations. Le modèle n'est pas nouveau. Le GIE Carte bancaire, créée dans les années 1980, permet aux banques françaises de mutualiser leur infrastructure de paiement. Plutôt que chacune développe son propre système, elles coopèrent pour créer un réseau national interopérable, évitant ainsi la dépendance exclusive à Visa ou Mastercard. La gouvernance est partagée entre membres, mais fermée aux usagers.

Ce modèle se transpose au numérique. OvertureMaps Foundation réunit Meta, Microsoft, Amazon et TomTom pour mutualiser leurs données cartographiques. L'objectif est explicite : contrer la domination de GoogleMaps. Les données produites sont publiées en *open data*, utilisables par tous. Mais la gouvernance reste réservée aux membres fondateurs. Les contributeurs externes, s'ils existent, ne participent pas aux décisions stratégiques. Nous sommes face à un club privé qui produit un bien public, sans être un commun au sens plein.

Gaia-X, le projet de *cloud* souverain européen, illustre une ambition similaire : mutualiser entre États et entreprises pour construire une alternative aux *clouds* américains et chinois. Les standards sont ouverts, les données hébergées en Europe selon le Réglement général sur la protection des données (RGPD). Mais la gouvernance associe principalement de grandes entreprises et des administrations. Les petites et moyennes entreprises (PME), les associations, les citoyens restent à la marge.

Ces coopérations institutionnelles présentent des avantages indéniables. Elles mutualisent les coûts d'infrastructure, créent des standards ouverts et de l'interopérabilité, et peuvent contrebalancer les monopoles privés. Elles sont souvent plus efficaces que des acteurs isolés et produisent effectivement de l'*open data* accessible à tous.

Leurs limites sont cependant manifestes. La gouvernance reste oligopolistique, réservée à un club de puissants. Les contributeurs individuels sont exclus des décisions. Le risque existe de reproduire une concentration à un autre niveau, entre quelques grands acteurs plutôt qu'un seul monopole. Ce n'est pas une démocratisation mais une redistribution du pouvoir entre institutions.

Faut-il pour autant rejeter ces modèles ? Non. Ils constituent une amélioration par rapport au monopole privé pur et peuvent servir d'étape vers plus de coopération. Mais il faut les considérer pour ce qu'ils sont : de la mutualisation institutionnelle, pas des communs démocratiques. Et travailler à leur ouverture progressive à d'autres parties prenantes.

Ce qui fait la vraie coopération

Au terme de ce tour d'horizon, quatre critères permettent d'évaluer le degré réel de coopération autour des données.

Premier critère : qui gouverne ? Dans les communs contributifs (Wikipedia, OSM), ce sont les contributeurs directs. Dans les coopératives de données (Mobicoop, The Drivers Cooperative), ce sont les sociétaires selon un principe démocratique. Dans les consortiums (OvertureMaps, CB), ce sont les institutions membres. Dans les biens publics classiques (*open data*), c'est l'administration seule. Le degré de coopération décroît au fur et à mesure que le pouvoir s'éloigne des contributeurs.

Deuxième critère : qui peut contribuer ? La contribution peut être ouverte à tous, réservée aux membres d'un club, ou impossible. Les communs les plus robustes sont ceux où la contribution est inclusive.

Troisième critère : comment circule la valeur ? Est-elle redistribuée aux contributeurs, réinvestie dans le collectif, mutualisée entre membres d'un consortium, ou privatisée par un acteur unique ? La coopération suppose que la valeur créée collectivement bénéficie au collectif.

Quatrième critère : quel degré d'ouverture ? Données et gouvernance peuvent être toutes deux ouvertes (commun complet), seules les données ouvertes avec gouvernance fermée (bien public ou consortium), ou tout fermé (modèle privatif).

Ces critères ne visent pas à disqualifier certains modèles au profit d'un seul jugé pur. Ils permettent de comprendre les différences, d'identifier les forces et faiblesses de chaque approche, et de réfléchir aux leviers pour démocratiser progressivement la gouvernance des données.

Élargir le cercle de la coopération

La coopération autour des données existe déjà, à différents degrés et selon diverses modalités. Elle n'est ni marginale ni utopique. Des milliers de personnes contribuent quotidiennement à Wikipedia ou OpenStreetMap. Des coopératives de données émergent dans des secteurs variés. Des consortiums industriels mutualisent leurs ressources pour éviter les monopoles.

L'enjeu n'est pas de rejeter tout modèle sauf le plus pur, mais d'élargir le cercle de la coopération et de pousser vers plus de démocratie. Cela suppose plusieurs leviers d'action.

Pour favoriser l'émergence de communs contributifs et de coopératives, un financement public massif est nécessaire. Les infrastructures numériques ouvertes méritent le même soutien que les routes ou les écoles. Un accompagnement juridique et fiscal des coopératives de données permettrait de réduire l'asymétrie face aux plateformes capitalisées. L'interopérabilité obligatoire faciliterait l'émergence d'alternatives : si nous pouvons facilement migrer de Google vers une plateforme coopérative avec nos données et notre réseau social, l'effet de *lock-in* diminue.

Pour démocratiser les consortiums institutionnels, il faut conditionner tout soutien public à l'ouverture de la gouvernance. Des places devraient être réservées aux représentants d'usagers ou de citoyens. Les pratiques oligopolistiques doivent être sanctionnées, même quand elles émanent de consortiums en apparence vertueux.

La question des données n'est pas technique, mais politique. Elle engage notre conception de la propriété, de la valeur, du partage. Comme les supporters de clubs sportifs reprennent leurs équipes en coopératives face à la financiarisation du football, les citoyens peuvent reprendre le contrôle de leurs données face à l'économie de la surveillance. Les données ne sont pas une ressource rare à extraire, mais un bien relationnel qui s'enrichit d'être partagé. Des millions le pratiquent déjà. Reste à soutenir, protéger et démocratiser ces pratiques coopératives pour qu'elles deviennent la norme plutôt que l'exception.

Des coopératives funéraires pour réhumaniser le deuil

_Isabelle Georges
Directrice de la coopérative funéraire de Rennes

Avec l'appui d'**Olivier Gallet**, président de la coopérative funéraire Syprès,
et de **Lynda-May Azibi**, déléguée aux affaires publiques de la Confédération générale des Scop et des SCIC

Le secteur funéraire concerne chacun d'entre nous. La mort, réalité universelle, touche toutes les familles : en 2024, 643 200 décès ont été enregistrés en France[1]. L'organisation des obsèques, dite « service extérieur des pompes funèbres », relève d'une mission de service public, définie par la loi et encadrée par la puissance publique. Elle comprend le transport des corps avant et après la mise en bière, l'organisation des obsèques, les soins de conservation, la fourniture des housses, des cercueils et urnes, la gestion des chambres funéraires, la fourniture des corbillards et des objets et prestations nécessaires aux obsèques, inhumations, exhumations et crémations. En revanche, le secteur n'inclut pas la marbrerie et les plaques funéraires, les emblèmes religieux, les fleurs et les travaux divers d'imprimerie.

Libéralisation et financiarisation du secteur funéraire

La loi Sueur de 1993, en mettant fin au monopole des régies et concessionnaires, a ouvert le marché à la libre concurrence et transformé le paysage funéraire français[2]. Depuis cette loi, trois types d'acteurs peuvent exercer cette mission, sous réserve d'une habilitation préfectorale : les structures publiques (régies municipales, sociétés d'économie mixte, sociétés publiques locales), les entreprises privées, aujourd'hui largement majoritaires, et les associations.

Le secteur représente un chiffre d'affaires estimé à 3 milliards d'euros par an, induisant un « prix de revient » pour les familles de 4 664 euros par décès[3]. Deux groupes dominent le secteur : Omnium de gestion et de financement (OGF), qui détient environ 20 % du marché, avec 624 millions d'euros de chiffre d'affaires annuels et près de 110 000 services funéraires[4] réalisés en 2024. Le groupe Funecap, qui réalise 450 millions d'euros de chiffre d'affaires et environ 80 000 accompagnements, représente, quant à lui, 13 à 15% du marché[5]. Son développement repose sur une stratégie d'acquisitions, notamment de crématoriums, en France et à l'étranger.

Les régies et entreprises publiques représentent 10 % du marché, tandis que 55 % du marché recouvrent un tissu très fragmenté de PME familiales, de franchises et, à la marge, de structures issues du monde

1. Hélène Thélot, « Les décès en 2024 », Insee Focus, n°364, octobre 2025.
2. Olivier Boissin et Pascale Trompette, « Les services funéraires : du monopole public au marché concurrentiel », Dares, 2002.
3. Ratio du chiffre d'affaires du secteur divisé par le nombre de décès en 2024. S'agissant des frais des obsèques pour les familles, la Cour des comptes l'évalue dans son rapport de 2019, « La gestion des opérations funéraires : une réforme à poursuivre », entre 3 500 et 6 500 euros selon les opérateurs.
4. Voir le site d'OGF : ogf.fr/services-funeraires.
5. Communiqué de Funecap Groupe, juillet 2023.

de l'ESS. L'indice Herfindahl-Hirschman, permettant de mesurer la concentration du marché, en l'occurrence ici du secteur funéraire, s'établit légèrement au-dessus de 1 000, seuil à partir duquel la Commission européenne estime qu'un marché présente un risque de pouvoir excessif[1]. Cette concentration, marquée par la mainmise progressive d'acteurs financiers, interroge dans ce secteur fondamentalement lié à la dignité humaine.

Le deuil, un contexte propice à la vulnérabilité des familles

L'organisation des obsèques n'est pas qu'une prestation : c'est un moment de grande vulnérabilité humaine qui exige un cadre fiable, éthique et protecteur. Les conditions dans lesquelles s'exerce l'accompagnement des personnes endeuillées sont très spécifiques.

Elles sont marquées par l'émotion, puisque les décisions se prennent dans un moment de deuil et de choc affectif, mais également par le tabou, car les volontés des défunts sont rarement connues ou discutées en amont du décès. Elles peuvent apparaître opaques, puisque les démarches, les pratiques et même le jargon propre au secteur sont peu familiers au grand public ; et enfin, elles sont sujettes à l'urgence, puisque les proches doivent faire des choix dans un temps très limité. Ce contexte d'urgence et de vulnérabilité psychologique crée un terrain favorable à la dépendance des familles aux opérateurs, dont le modèle économique repose en grande partie sur la vente d'articles.

Aux origines des coopératives funéraires

Face à cette dynamique de concentration et de recherche de rentabilité des fonds d'investissement, des citoyens s'interrogent sur la compatibilité entre un modèle à but lucratif et les valeurs de dignité et de solidarité qui devraient présider aux obsèques. C'est dans ce contexte qu'émergent depuis 2016 les coopératives funéraires, inspirées du modèle québécois. Ce modèle a incarné une alternative à la marchandisation du chagrin, en instaurant une propriété collective et locale des entreprises funéraires, afin de répondre avant tout aux besoins des familles.

Au Québec, la première coopérative funéraire a vu le jour en 1942, sous l'impulsion d'un abbé désireux d'organiser la solidarité au sein d'un village pour réduire le coût des obsèques. Le mouvement s'est structuré dans les années 1970, en réaction à l'endettement croissant des familles. Dans les années 1990, le Québec fait face à l'arrivée de multinationales américaines qui rachètent massivement les entreprises de pompes funèbres[2]. En se fédérant et en s'adossant à un groupe bancaire coopératif, les coopératives québécoises sont parvenues à contenir la financiarisation du secteur[3]. Une génération plus tard, les multinationales se sont désengagées du secteur funéraire grâce à la baisse du prix des obsèques impulsée par les coopératives, qui rassemblent à ce jour 200 000 sociétaires sur le territoire québécois[4].

En France, le leader OGF appartient depuis 2017, à hauteur de 70 %, au fonds de pension canadien Ontario Teacher's Pension Plan[5]. Les objectifs de ces grands groupes financiers restent avant tout guidés par la quête de rentabilité élevée des capitaux investis. Si nombre de femmes et d'hommes exercent dans ce secteur avec sincérité et dévouement, le modèle économique dominant porte une contradiction structurelle, en faisant d'un rituel au fondement de notre histoire humaine une simple prestation marchande.

1. *Ibid.*
2. Raphaël Beaumont-Drouin, « Les coops funéraires, formule « révolutionnaire » au Québec, ont 50 ans », Radio Canada, 30 avril 2024.
3. Julien Marsault, « Coopératives funéraires : plus belle la mort », *Libération*, 29 octobre 2024.
4. Voir le site de la Fédération des coopératives funéraires du Québec.
5. Voir Guillaume Bailly, « Ontario Teachers refinance les dettes d'OGF », *Funéraire actualités*, 14 août 2024.

En France, un élan citoyen autour du secteur funéraire

Les professions funéraires connaissent aujourd'hui de profondes évolutions : elles se réinventent autour du soin, de l'attention et de la relation. Les nouvelles compétences mobilisées relèvent davantage de l'accompagnement, de la médiation rituelle et symbolique, et de la compréhension des besoins émotionnels, spirituels et culturels des familles. Ces transformations témoignent d'un tournant vers des pratiques plus humaines et éthiques, en phase avec les attentes contemporaines des proches de « réenchanter la mort[1] », à travers un deuil plus incarné et respectueux.

Face à un secteur longtemps dominé par la logique marchande, de nouvelles initiatives cherchent à replacer l'humain, la solidarité et la dignité au principe des pratiques d'accompagnement du deuil. En 2025, on peut compter huit coopératives funéraires citoyennes qui sont en activité en France[2]. Elles représentent près de 3 000 sociétaires et accompagnent 600 familles lors de funérailles par an[3]. Issues de collectifs de citoyens, elles incarnent une autre vision du monde et permettent aux professionnels de se recentrer sur leur véritable mission : créer du sens, accompagner le passage, honorer la mémoire.

Leur modèle économique inscrit leur action dans une finalité sociale et non dans une logique marchande où la rentabilité dicte la conduite. Le modèle des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) introduit des garde-fous démocratiques et sociaux, en plaçant l'intérêt général et la participation citoyenne au cœur du fonctionnement économique.

La coopérative funéraire de Rennes : se réapproprier la mort[4]

Les coopératives funéraires citoyennes associent à leur gouvernance les familles, les salariés et les partenaires locaux. La coopérative funéraire de Rennes, née en 2019 sous statut de SCIC[5], associe l'ensemble des salariés, les familles, un organisme de formation associatif, une maison de quartier, un restaurant coopératif – qui accueille les familles après les obsèques –, une entreprise de transport, les Cigales, une mutuelle, la Scop Tout en vélo et un commerce coopératif. À son tour, la SCIC est sociétaire d'Enercoop, fournisseur d'énergies renouvelables, du restaurant et du commerce coopératifs, dans une logique d'intercoopération ancrée localement, afin de créer un écosystème de solidarité autour des familles endeuillées.

La gouvernance démocratique de la SCIC garantit une égalité entre les membres, quel que soit leur apport en capital. Le principe d'une entreprise collective permet aux citoyens d'être copropriétaires de leur service funéraire, de construire collectivement les rituels, des offres de service accessibles et lisibles, en privilégiant la liberté de choix dans un moment de grande vulnérabilité. Le modèle de la coopérative funéraire de Rennes, identique à celui des autres coopératives funéraires, repose sur un f orfait d'accompagnement fixe, affranchi du modèle de vente d'articles et qui garantit aux proches des défunts une forte transparence du prix. Ce forfait s'élève entre 900 et 1 200 euros, auquel s'ajoutent les articles complémentaires, qui sont vendus sans marge ou faibles. Les coopératives funéraires citoyennes expérimentent par ailleurs des innovations sociales et écologiques, en visant la réduction de l'impact environnemental d'un secteur historiquement tourné vers l'importation massive et la vente de

1. Youki Vattier, *Réenchanter la mort*, Arles, Actes Sud, 2018.
2. Voir la page Facebook de la Fédération des coopératives funéraires françaises.
3. *Ibid.*
4. Claire Richard, *La coopérative funéraire de Rennes : nos mort.e.s méritent mieux*, Cognac, 369 Éditions, 2025.
5. *Ibid.*

produits. La gestion désintéressée des SCIC se traduit, pour la majorité des coopératives du secteur, par une réaffectation intégrale des résultats en réserve.

La vocation d'utilité sociale, inscrite dans l'ADN du statut SCIC, se traduit par des actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement des familles. À Rennes, la coopérative funéraire illustre cette démarche en organisant régulièrement des « cafés mortels », espaces de dialogue et de réflexion autour de la mort. Ces rencontres, qui ont déjà rassemblé plus de 2 000 participants, abordent des thèmes divers : la perte d'un proche dans l'enfance ou l'adolescence, l'accompagnement de la fin de vie, l'euthanasie ou encore le deuil d'un enfant. En septembre 2024, la coopérative a également lancé un « Festival de la mort », qui a attiré près de 3 000 participants. L'événement proposait des ateliers, des conférences, des déambulations urbaines et un « chœur mortel ». Le succès de ces initiatives démontre qu'il existe une attente citoyenne et un besoin collectif de parler de la mort autrement.

Conclusion

Le développement des coopératives funéraires répond ainsi à une aspiration plus large : replacer le funéraire dans une logique d'intérêt collectif plutôt que financière et l'orienter davantage vers le service à la personne plutôt que vers la prestation marchande. Cependant, ces structures rencontrent encore des difficultés lors de leur démarrage, dans un secteur par ailleurs économiquement solide. Pour permettre au modèle d'essaimer, il est nécessaire de renforcer les dispositifs d'accompagnement financier – incubateurs, mécanismes financiers adaptés (prêts, avances remboursables) – et de soutenir la collecte des financeurs solidaires, qui jouent un rôle clé dans le financement de ces projets.

Les acteurs de l'ESS du secteur funéraire énoncent un projet politique clair : remettre l'humain au cœur de la construction des rituels, insuffler du collectif, redonner le pouvoir aux citoyens, relier les acteurs sur un territoire, construire des structures qui ne peuvent être revendues, penser collectivement l'évolution du secteur pour que l'accompagnement vers la mort reflète mieux notre humanité.

Contre l'essoufflement démocratique, la coopération au service de la ville

_Laurence Ruffin
Ancienne vice-présidente de la Confédération générale des Scop et des SCIC
et actuellement maire de Grenoble

Introduction

En 2026, les communes françaises renouvelleront leur exécutif dans un climat tendu, marqué par une fatigue démocratique : seuls 26 % des Français déclarent désormais faire confiance à la politique[1]. Une défiance qui se traduit par une abstention massive et un nombre record de démissions d'élus – multiplié par quatre en seulement trois mandats[2].

Ce désengagement est aggravé par le contexte des communes. Alors que les inégalités se creusent et accroissent les besoins de justice sociale et de redistribution, de nouvelles tensions financières apparaissent : les dépenses de santé et de dépendance augmentent avec le vieillissement démographique, tandis que le dérèglement climatique place les communes en première ligne face aux crises et au financement de la transition.

Dans ce contexte, les projets libéraux – de privatisation et de logique de marché – et réactionnaires – de reculs des droits, de désignation de boucs émissaires et d'inaction écologique – gagnent du terrain.

Face à eux, nos communes peuvent pourtant incarner un nouvel espoir. L'échelon local est celui où nous devons trouver le courage politique de défendre les citoyens face aux chocs, et de transformer en profondeur nos villes et villages pour préparer les transitions démographiques, sociales et écologiques devant nous.

La question majeure, pour les futurs exécutifs, est de savoir comment incarner cette double ambition – protéger et inventer – dans des vents si contraires.

Nous proposons pour cela d'élargir l'imaginaire politique associé à la cité. Celui-ci ne peut se résumer à un ensemble d'infrastructures et à des élus gestionnaires. Notre horizon n'est ni celui d'une gestion à la startup, ni celui d'un dispositif autoritaire et de contrôle. La politique locale doit se donner une ambition : répondre aux besoins de la population et créer les conditions d'une vie collective épanouissante. Nous devons porter l'idéal large d'une cité où les habitants trouvent de la joie dans leur quotidien, de la fierté dans leur quartier et du bonheur à y vivre ensemble. Un rôle d'autant plus crucial que nos communes demeurent, sondage après sondage, l'échelon de gouvernance le plus légitime aux yeux des citoyennes et citoyens[3].

Cette note entend apporter des éléments pour alimenter et renouveler cette ambition, en esquissant les contours d'un nouvel imaginaire municipal auquel se rallier : le municipalisme coopératif. Un projet politique qui prend place dans le prolongement de décennies d'expérimentations locales pour redonner la ville à ses habitants, et protéger nos biens communs.

1. *Baromètre de la confiance politique : le grand désarroi démocratique*, Cevipof, OpinionWay, 11 février 2025.
2. *Observatoire de la démocratie de proximité*, Cevipof pour l'Association des maires de France (AMF), juin 2025.
3. Martial Foucault, « Le maire, figure de confiance dans une démocratie fragmentée », AMF – Cevipof/Sciences Po, septembre 2025.

C'est une démarche à la fois inspirante sur le plan de la pensée et ancrée dans le concret, puisque nous souhaitons en incarner la mise en œuvre dès 2026 dans le territoire grenoblois. C'est une ville qui a été à la pointe d'abord du municipalisme dans les années 1960 avec les Groupes d'actions municipaux d'Hubert Dubedout, puis de la vague des « mairies citoyennes » avec l'arrivée d'Éric Piolle et de ses équipes en 2014. Un territoire emblématique pour faire advenir et rayonner ce nouveau municipalisme coopératif que nous détaillons dans cette note.

Dépasser les limites de la démocratie participative

En France, de nombreuses municipalités ont cherché à renforcer le lien entre citoyens et élus en expérimentant divers dispositifs de démocratie participative. Depuis les années 1990, on a vu émerger des conseils de quartier, des budgets participatifs, des jurys citoyens ou encore des plateformes numériques de consultation. Ces outils visent à prendre en compte l'avis des habitants pour aménager des espaces publics ou orienter des politiques sociales et environnementales.

La mise en place de « budgets participatifs » a ainsi largement essaimé en dix ans. Ce dispositif est apparu à Porto Alegre, au Brésil : le budget participatif, pionnier dès 1989, associe chaque année près de 50 000 citoyens à la répartition de 13 à 21 % du budget municipal[1], avec des résultats concrets (multiplication des équipements publics, amélioration de l'accès à l'eau et élargissement de l'offre éducative jusque dans les quartiers périphériques). En France, en 2014, 6 communes proposaient un budget participatif, dont Grenoble. En 2022, elles étaient environ 400[2].

Pour autant, en France, comme le souligne le politiste Yannick Gauthier, les dispositifs de participation citoyenne ont « échoué à démocratiser la démocratie[3] ». Ces initiatives locales se heurtent à plusieurs obstacles récurrents : la faiblesse du nombre de participants, le manque de représentativité territoriale, le rôle purement consultatif des dispositifs, le cadrage institutionnel « descendant » des sujets, le manque de moyens alloués au processus... Manon Loisel et Nicolas Rio, spécialisés dans les démarches de participation citoyenne, soulignent deux écueils majeurs[4] : d'une part, ces dispositifs exercent rarement une influence réelle sur les décisions finales et, d'autre part, ils instaurent une forme de « présentocratie » dominée par ceux que les praticiens de la participation nomment « les TLM » – c'est-à-dire « toujours les mêmes » –, des habitants à fort capital social ou culturel, excluant très souvent de fait les catégories sociales dominées pourtant les plus impactées par les politiques publiques.

Face à cet essoufflement de la démocratie participative, l'échelon municipal est le plus pertinent, le plus à même de la réenchanter, lui redonner vie. Il est une échelle historiquement puissante pour l'innovation et la résistance – qu'il s'agisse de la Commune de Paris, des combats sociaux ancrés dans les territoires ou encore des mobilisations écologiques locales – et demeure l'espace politique où construire, dans les années à venir, les principales résistances et alternatives face aux crises sociales, démocratiques et environnementales.

De cette idée selon laquelle l'échelon municipal est potentiellement le plus « dense » démocratiquement était né le municipalisme. Dans le sillage des réflexions sur le municipalisme libertaire de Murray Bookchin[5], ce projet politique a dépassé les limites de la seule démocratie représentative et ouvert la voie à des formes de démocratie directe. Il a également permis de collectiviser des biens essentiels, comme l'eau, en inscrivant leur gestion dans une logique de

1. Nelson Dias (dir.), *Hope for Democracy. 30 Years of Participatory Budgeting Worldwide*, Epic Books et Oficina, 2018.
2. « Gestion municipale : le développement des budgets participatifs », Vie publique, 12 décembre 2019 ; Antoine Bézard, *Budgets participatifs : un outil démocratique qui donne davantage de pouvoir aux citoyens des grandes villes*, Fondation Jean-Jaurès, 20 novembre 2024.
3. Yannick Gauthier, « En finir avec le mythe de la « démocratie participative » », AOC, 23 avril 2025.
4. Manon Loisel et Nicolas Rio, *Pour en finir avec la démocratie participative*, Paris, Textuel, 2024.
5. Murray Bookchin, *Pour un municipalisme libertaire* (traduction), Ateliers de création libertaire, 2003.

communs, au-delà de l'économie marchande, en particulier dans des villes comme Grenoble, où la municipalité s'engage activement dans la gestion de l'eau, l'énergie et la santé.

Nous faisons le pari que cette double lignée d'expérimentation du municipalisme et de la démocratie participative peut être prolongée, et élargie, en intégrant les enseignements concrets de la coopération.

S'inspirer de l'expérience coopérative

La coopération est un puissant imaginaire et un fondement politique intéressant. Elle offre un contre-récit puissant au mythe de la compétition entre tous et de la survie du plus fort, biologiquement infondé : dans le monde du vivant, l'entraide, bien plus répandue, permet à davantage d'individus de survivre plus longtemps que la compétition. Une vérité générale qui s'applique également aux humains.

La science nous montre que dans nos sociétés les pénuries tendent à susciter l'entraide, tandis que l'abondance favorise plutôt la compétition. Rebecca Solnit, dans son ouvrage *Un paradis en enfer*, a ainsi montré que, face aux catastrophes, les communautés humaines ne sombrent pas dans le chaos, mais développent, au contraire, des réflexes d'entraide et d'auto-organisation[1]. De même, le sociologue Eric Klinenberg a mis en évidence, à partir de la canicule de Chicago en 1995, que la densité des réseaux de solidarité locale constitue un véritable facteur de résilience[2] : à caractéristiques sociales comparables, les quartiers dotés d'associations de commerces et de liens communautaires ont enregistré bien moins de décès que ceux laissés à l'isolement.

Nous proposons de tirer toutes les conséquences politiques du fait avéré que les êtres humains sont des espèces coopératives, et de le mettre au service d'une nouvelle organisation de nos villes, de nos villages, comme certains l'expérimentent depuis des décennies dans d'autres types d'organisations.

Le mouvement coopératif est en effet un espace de pratique de nouvelles approches démocratiques depuis plus de cent quarante ans. Pour dessiner un municipalisme coopératif, il est utile de revenir sur ses enseignements.

Historiquement, la force du modèle réside dans sa capacité à politiser le travail et à l'ériger en affaire collective. Un exemple parlant, rapporté par la sociologue Ada Reichhart au sein de la Fonderie de la Bruche[3] : lors de la formation de cette coopérative, les premières décisions prises à l'unanimité par la Scop naissante ont été de supprimer la pointeuse et d'organiser le passage aux 35 heures. Cette organisation a permis de relier le travail à la tâche à accomplir, plutôt qu'aux horaires à respecter, de questionner politiquement la gestion disciplinaire du temps. En aménageant des espaces de délibération, la vie coopérative a permis d'interroger les pratiques et la dimension politique du temps de travail.

L'application de ces principes dans le secteur économique a historiquement engendré des bénéfices sociaux et économiques importants, à la fois pour les entreprises, les salariés et la société. Plus stables et plus résilientes face aux crises, les coopératives ont prouvé un meilleur taux de survie que les entreprises classiques[4]. Elles améliorent également la qualité de vie au travail grâce à l'implication des salariés dans les décisions stratégiques, avec un engagement de long terme et des arrêts de travail moindres. Plus encore, la gouvernance démocratique favorise des pratiques de solidarité et de confiance au-delà de l'entreprise et renforce le tissu social. À ce titre, les

1. Rebecca Solnit, *Un paradis en enfer*, Paris, Éditions de l'Olivier, 2023.
2. Eric Klinenberg, *Canicule. Chicago, été 1995 : autopsie sociale d'une catastrophe* (traduction), Paris/Lyon, Éditions 305/École urbaine de Lyon, 2022.
3. Ada Reichhart, « Se libérer du temps : la coopération ouvrière face au rythme du capitalisme », *Mouvements*, n°114, 2023.
4. En 2024, les Scop et les SCIC ont un taux de pérennité agrégé à cinq ans de 79 %, contre 69 % pour la moyenne nationale d'après l'Insee : Audrey Baillot, « Entreprises créées en 2018 : 69 % sont encore actives cinq ans après leur création », Insee Première, 3 septembre 2025 (source : service études de la Confédération générale des Scop, 2025).

coopératives constituent un antidote à la résignation politique : les travaux de Bruno Palier et de Thomas Coutrot[1] mettent en évidence la tendance accrue à ne pas voter pour l'extrême droite lorsque les salariés bénéficient d'autonomie et de reconnaissance dans leur travail.

La coopération est un effort pour organiser la vie économique et sociale collectivement – de la production à la répartition des gains, loin des finalités purement financières et spéculatives. Elle a notamment abouti à deux types d'entreprises emblématiques. Les Scop sont détenues majoritairement par leurs salariés, qui en partagent équitablement le pouvoir et les bénéfices, selon le principe « une personne = une voix ». Les SCIC associent, quant à elles, dans leur capital et leur gouvernance, une pluralité d'acteurs – salariés, bénéficiaires, collectivités, associations, citoyens… – pour répondre à des besoins d'intérêt collectif. Elles permettent ainsi de construire des projets économiques ancrés dans les territoires et utiles à la collectivité.

La coopération, au-delà d'une idée générale et de grands principes, a produit ses succès grâce à la mise en œuvre des pratiques précises, documentées. Elles méritent d'être examinées et confrontées à une gestion municipale « classique » :

– *apprendre à coopérer* : la coopération n'est pas innée, elle s'apprend. Les coopératives investissent dans la formation : prise de décision collective, lecture d'un compte de résultat... Peu à peu, la coopération devient une véritable culture commune, et non une seule méthode de travail. Appliqué à une commune, ce principe signifierait qu'on ne peut pas imaginer de vraie participation sans formation des citoyens et des élus ;
– *partager l'information en toute transparence* : la coopération suppose une connaissance partagée. Résultats, perspectives, difficultés ou encore salaires sont accessibles à l'ensemble des associés-salariés. Cette transparence nourrit la confiance et permet une participation éclairée aux décisions. Pour une commune, cela signifierait favoriser la transparence et l'accès à une information compréhensible ;
– *décider collectivement* : les coopératives affirment un principe : une décision est meilleure lorsqu'elle est prise collectivement. Elles déploient des espaces concrets de délibération : groupes de travail, commissions réunissant salariés, usagers et élus, ou encore temps collectifs consacrés au débat et à l'arbitrage. La délibération est continue, au-delà des échéances de vote. Cela signifierait pour une commune, par exemple, intégrer les espaces de collaboration du quotidien avec les habitants, les élus et les organisations (associations...) ;
– *décentraliser* : les décisions sont prises au niveau le plus proche du terrain, par celles et ceux qui les mettent en œuvre. Pour une commune, cela signifierait ne pas seulement consulter, mais aussi déléguer et prendre la décision avec les personnes concernées ;
– *expérimenter, ajuster et définir des règles du jeu* : la coopération n'est pas un modèle figé. Elle s'enrichit d'expérimentations : tirages au sort, votes majoritaires, nouvelles formes d'assemblées... L'essentiel est d'observer, d'évaluer, puis d'ajuster les pratiques au fil des réussites ou des échecs. Pour une commune, cela signifie se donner le droit à l'expérimentation, à l'erreur, à l'invention.

Ainsi posés, ces principes peuvent inspirer le municipalisme coopératif. Des éléments en sont déjà présents. À Grenoble, la décision de diffuser le conseil municipal est un exemple d'un premier pas vers le partage d'information, la tenue d'une convention citoyenne pour le climat une forme nouvelle de décision collective. Ces exemples peuvent être étendus, élargis.

Ce que nous appelons municipalisme coopératif consisterait dans le déploiement concret et systématique de ces enseignements, pour parvenir à un changement dans la façon dont les habitants vivent leur ville ou village. Un projet politique en soi, l'aboutissement structuré des démarches de démocratie directe et de démarchandisation d'ores et déjà engagées dans nos communes.

1. Thomas Coutrot, « Le bras long du travail, conditions de travail et comportements électoraux », Ires, 2024 ; Bruno Palier (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2023 ; Bruno Palier, « Le manque de reconnaissance au travail génère un ressentiment social », *La Croix*, 12 mars 2024.

Vers une meilleure démocratie

Comme le rappelle l'historienne Marion Fontaine, les coopératives constituent l'un des trois piliers historiques des organisations progressistes, aux côtés des syndicats et des partis[1]. Cette idée, très présente dans les organisations de gauche au début du siècle dernier, est aujourd'hui largement sous-investie politiquement – si on excepte quelques occurrences, comme le mouvement coopératif VEGA de Toulouse, mêlant écologisme, socialisme et démocratie pour porter des candidatures citoyennes ancrées dans les luttes locales. Cet « isolement » des coopératives par les forces du progrès est un paradoxe, alors que notre pays a un mouvement coopératif riche sur tout son territoire.

Dans un contexte d'offensive réactionnaire et alors que nous avons besoin de construire de nouveaux imaginaires de gauche, replacer les coopératives dans l'horizon progressiste semble plus que nécessaire. Elles sont susceptibles d'incarner un espace d'appartenance politique pour celles et ceux qui ne se reconnaissent pas dans les formes traditionnelles de l'engagement. Une ville coopérative comme lieu ouvert, horizontal, où l'on peut agir sans logique d'appareil et retisser les liens distendus entre action politique et vies concrètes.

Une première conséquence serait de ne plus réduire la démocratie municipale à un rendez-vous électoral tous les six ans : la ville n'est plus un service que l'on consomme, mais un bien commun que l'on coproduit. Cela suppose de concevoir les politiques locales avec les habitants, de diagnostiquer collectivement les besoins d'un quartier et de construire ensemble les réponses. La mise en place de votations locales sur des sujets précis, ouvertes aux habitants de plus 16 ans, quelle que soit leur nationalité, est un exemple d'espaces de délibération mobilisables.

Mais une ville coopérative ne cherche pas seulement à « consulter » ses habitants. Elle valorise les savoirs d'usage et reconnaît l'expérience de terrain. Ceci demande aussi d'aller à la rencontre de celles et ceux qui sont aujourd'hui éloignés de la vie démocratique : jeunes, habitants des quartiers populaires, parents solos – majoritairement des femmes –, précaires. Cette exigence est cruciale pour les quartiers populaires, dont les habitants sont un moteur d'action et doivent pouvoir s'approprier leur ville. Le plaidoyer de Fatima Ouassak pour la « reterritorialisation » des habitants des quartiers populaires l'explicite : il s'agit de soutenir ce qui naît de ces quartiers, et non de les faire adhérer à une simple concertation venue d'en haut[2]. À Grenoble, l'Urban Cross a été initié par les salariés d'un bailleur social qui couraient dans le parc de la Villeneuve. Et c'est devenu, grâce à la régie de quartier, un trail pas comme les autres : 500 personnes de toute la ville qui courent dans ses halls d'immeuble, ses collèges, ses passerelles, et découvrent ce quartier populaire dans lequel elles ne seraient pas allées.

Les inspirations existent. À Barcelone, sous l'impulsion d'Ada Colau, la ville a fait le pari d'une démocratie coopérative étroitement articulée à l'économie sociale et solidaire. La plateforme Decidim illustre cette dynamique en permettant aux habitants de proposer, débattre et voter des projets municipaux dans un esprit de transparence et d'accessibilité auprès du plus grand nombre[3].

Nous proposons à Grenoble d'associer les citoyens au faire, et de multiplier les Chantiers ouverts au public, ces chantiers participatifs proposés par les habitants. Un outil simple, efficace et convivial qui permet aux citoyens, dans une ambiance de coopération et d'entraide, de faire vivre ou renaître un bâtiment, un équipement de quartier, de végétaliser un espace. Le chantier est ouvert à tout le monde : chacune et chacun peut venir participer de manière ponctuelle ou en continu.

Dans le contexte des prochaines élections, une première évidence sera de repenser la composition des équipes locales. Les assemblées élues demeurent

1. Citée dans Guillaume Blin, « Former une « coopérative politique » : à quoi fait référence François Ruffin ? », *Le Figaro*, 16 juillet 2024.
2. Fatima Ouassak, *Pour une écologie pirate. Et nous serons libres*, Paris, La Découverte, 2023.
3. Rafael Chaves-Avila, Jordi Via-Llop et Jordi Garcia-Jané, « Public Policies Fostering the Social and Solidarity Economy in Barcelona (2016-2019) », United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), juin 2020.

aujourd'hui largement déconnectées de la réalité sociale : ouvriers, employés, habitants des quartiers populaires en sont les grands absents, alors qu'ils représentent près de la moitié de la population. À l'image de la parité femmes-hommes, la parité sociale à l'échelle municipale pourrait être introduite afin de construire des listes réellement représentatives, comme le demande le collectif Démocratiser la politique[1]. Cette démarche est déjà amorcée par le Parti du travail de Belgique, qui intègre la diversité sociale parmi ses critères de candidature. C'est de cette manière qu'il nous faudra construire notre liste à Grenoble. La coopération est un chemin vers plus de démocratie. Mais elle est aussi une source d'innovation sociale.

Au service des biens communs

En période de difficulté, la réaction la plus courante consiste à réduire la voilure et à limiter les ambitions collectives. Pourtant, comme l'a montré l'économiste et prix Nobel Elinor Ostrom[2], les situations de contrainte peuvent être des moteurs de construction. Ses travaux sur la gestion des biens communs démontrent que, loin d'être condamnées à l'inefficacité sans autorité centrale, les communautés locales sont capables d'inventer des règles de coopération solides, dans le but de garantir une gestion durable des ressources.

Or rappelons que nous sommes dans une période de rareté qui va ne faire que s'accroître. Les finances publiques font face à l'effet de ciseau d'une hausse des dépenses et d'une baisse des recettes. D'un côté, la désindustrialisation et la raréfaction des ressources directes des municipalités ainsi que des dotations d'un État étranglé par la dette ; de l'autre, les coûts exponentiels du vieillissement, du changement climatique, des matières premières et de l'énergie. Les communs sont évidemment un élément de réponse à cet horizon menaçant.

Transposée à l'échelle municipale, cette approche invite à privilégier le lien plutôt que la seule logique budgétaire, à concevoir la municipalité comme un chef d'orchestre plutôt que comme un opérateur exclusif, et à mobiliser l'ingéniosité des habitants. L'économiste Éloi Laurent parle, à ce titre, de politiques publiques « à haute intensité humaine », capables de générer de la justice sociale même dans un contexte de moyens limités. Selon lui, « les territoires ne manquent pas tant de ressources que de liens[3] ».

Plusieurs villes européennes ont déjà engagé une transition vers des services publics coopératifs et des communs urbains partagés. À Bologne, en Italie, la municipalité a mis en place des pactes de collaboration avec les citoyens pour cogérer parcs, bâtiments publics ou équipements culturels. Cette innovation a inspiré plus d'une centaine de villes italiennes, ouvrant la voie à une co-administration concrète des biens communs urbains[4]. Dans la même dynamique, Turin a développé le projet Co-City, qui a permis de régénérer des quartiers délaissés en s'appuyant sur des partenariats formalisés avec les associations locales : des bâtiments abandonnés, des terrains vacants ou des espaces publics y ont été transformés en jardins partagés, aires sportives, lieux de loisirs ou d'activités collectives[5]. À Cascais, au Portugal, élue capitale européenne de la démocratie[6] 2026, le réseau des Tutores de Cascais mobilise des habitants bénévoles aux côtés des agents municipaux[7].

Autre exemple, Preston. Face à la désertification économique des anciens bassins industriels, et délaissée par un investisseur privé majeur, la municipalité a

1. Malika Cheklal, « Le collectif Démocratiser la politique : l'illusion lointaine d'une "parité sociale" », *Le Monde*, 17 juin 2025.
2. Elinor Ostrom, *La gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles* (traduction), Bruxelles/Paris, De Boeck, 2010.
3. Éloi Laurent, *L'impasse collaborative. Pour une véritable économie de la coopération*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2018.
4. Charmain Levy, Marco Alberio et Rebecca Plachesi, « Les communs urbains comme concept de participation territoriale et citoyenneté urbaine : deux études de cas à Bologne, en Italie », *Organisations et territoires*, vol. 33, n°1, 2014.
5. « Bologne à l'épreuve des communs », Enacting the commons, mai 2018.
6. « Cascais designated as European capital of Democracy 2026 », mars 2025.
7. « 15 ans de tuteurs de Cascais » (en portugais), 29 avril 2025.

choisi de ne pas céder à la logique d'austérité ou de privatisation, mais d'expérimenter une nouvelle approche : le *community wealth building*, « la richesse communautaire ». Inspirée par des expériences nord-américaines, comme celle de Cleveland où les autorités locales ont mobilisé un réseau de coopératives pour répondre à la crise urbaine[1], Preston a initié une stratégie de relocalisation de la dépense publique, fondée sur la coopération entre les institutions locales (hôpitaux, universités, ville) et un tissu d'entreprises. Le levier majeur a été la refonte des marchés publics, avec une réorientation des achats vers des fournisseurs régionaux, passant de 5 % à 18 % du budget[2]. Ce redéploiement a contribué à stimuler l'emploi, à soutenir l'économie sociale et solidaire et à renforcer la résilience du territoire[3].

Ces expériences démontrent que, même dans un contexte de restrictions budgétaires, les pouvoirs publics locaux disposent de leviers pour inventer, en misant sur la coopération, la relocalisation et l'ancrage territorial.

En France, les associations et les coopératives constituent aujourd'hui des outils essentiels à investir. Dans le domaine du logement, par exemple, les coopératives d'habitat offrent une alternative au modèle spéculatif en favorisant la propriété collective et l'accession progressive, un enjeu particulièrement sensible en France où la propriété immobilière est extrêmement concentrée – 10 % de Français concentrant 44 % du parc privé immobilier[4]. En matière de mobilité, la SCIC Citiz présente à Grenoble associe ainsi collectivités, usagers, citoyens et entreprises afin de mutualiser les véhicules et de réduire l'empreinte carbone des déplacements[5]. En matière économique, Strasbourg vient de transformer son office du tourisme en SCIC : un vaisseau amiral, ouvert sur le territoire, associant plusieurs parties prenantes et orienté vers un tourisme respectueux de l'environnement.

Demain, une ville coopérative pourrait aller encore plus loin. À Grenoble, nous réfléchissons à la création d'un fonds participatif citoyen où les habitants investiraient directement dans des projets locaux en mobilisant leur épargne, abondante en France, mais dont le fléchage reste aujourd'hui insuffisant. En Isère, la SCIC AtticorA recueille l'épargne des associés pour financer des habitats à faible impact environnemental avec une méthode innovante : si on habite un de ces logements, une partie du loyer mensuel est convertie en parts sociales, permettant progressivement d'acquérir le droit d'usage du logement en étant partiellement propriétaire. Ce modèle, dont on peut s'inspirer, vise à remettre la finance au service de l'économie, à privilégier l'usage plutôt que la possession et à garantir un devenir fiable et durable à l'épargne. Dans le volet financier, la ville coopérative pourrait aussi créer un fonds de mécénat territorialisé, associant collectivités, associations et entreprises, afin de coordonner le mécénat d'entreprise à l'échelle de l'agglomération, de renforcer la solidarité et de doter les associations de moyens complémentaires.

Une telle ville pourrait également soutenir la mise en place d'un revenu coopératif d'engagement, destiné à rétribuer les habitants les plus investis dans des missions d'intérêt général et à inclure les personnes précaires dans les dynamiques collectives – une approche inspirée de l'« économie du bien-être » promue par Éloi Laurent[6].

Le municipalisme coopératif est donc une approche où les services publics ne seraient plus uniquement délivrés « d'en haut », mais co-produits, cofinancés et cogérés. Sans tomber dans une privatisation déguisée, la forme coopérative les transformerait en véritables communs, où les citoyens deviendraient à la fois usagers, décideurs et acteurs. La mairie n'assumerait plus le rôle d'opérateur unique, mais parfois celui de chef d'orchestre, coordonnant les

1. « Le *Community Wealth Building* en Grande-Bretagne : la résilience par la relocalisation de l'économie », Enacting the commons, 8 juin 2020.
2. Philip B Whyman, Mary Lawler et Adrian Wright, « Driving local growth: Lessons from the Preston Model », University of Central Lancashire, 2021.
3. *Ibid.*
4. « Logement : inégalités à tous les étages », Oxfam, 4 décembre 2023.
5. Timothée Duverger et Thierry Germain (coord.), No alternative? *Pleins feux sur la planète économie sociale et solidaire*, Carignan-de-Bordeaux/Paris, Le Bord de l'eau/Fondation Jean-Jaurès, 2025.
6. Voir la boîte à outils de l'économie du bien-être par Éloi Laurent et Aurore Fransolet sur le site https://toolbox.preventncd.eu/fr/.

initiatives venues d'en haut et celles venues du terrain, faisant de la place à toutes, en veillant à ce que toutes respectent l'intérêt général. Un horizon progressiste possible, par temps de disette budgétaire.

Réinventer des relations coopératives

Au-delà des relations avec les habitants, dans un contexte où les compétences sont partagées, fonctionner en silo ou selon une logique rigide désarme la décision publique. C'est un troisième champ de questionnement pour notre municipalisme.

Coopérer au sein de la municipalité

La culture administrative française reste marquée par une logique de hiérarchie et peu ou pas de transversalité, réduisant la capacité d'initiative et de créativité des agents.

S'inspirer des principes coopératifs peut renforcer le fonctionnement des municipalités. Il s'agit de partager la compréhension globale des enjeux, de favoriser la transversalité, de s'appuyer sur les compétences et les savoirs issus du terrain, de développer une culture du débat, de suivre les décisions et les mises en œuvre à l'aide d'indicateurs, et de valoriser l'implication des agents. Permettre aux agents d'accompagner les habitants et de créer avec eux le service public de demain, répondant à une double exigence : l'efficacité du service et la réponse aux besoins des habitants. Une ville coopérative commence par faire vivre la coopération avec les équipes d'agents.

Coopérer avec l'intercommunalité et plus largement avec le territoire

Les compétences structurantes – mobilités, logement, aménagement, développement économique, transition énergétique – ont été transférées aux métropoles et autres intercommunalités, mais les relations ville-intercommunalité sont trop souvent marquées par la méfiance ou l'indifférence, dès lors qu'une même force politique ne domine pas politiquement les deux espaces. À Grenoble, les relations notoirement mauvaises ces dernières années entre ville et métropole, ainsi que des visions politiques divergentes et la concurrence entre les communes, ont mis notre territoire presque à l'arrêt et ont directement nui aux habitants sur l'ensemble du mandat écoulé.

Les défis actuels exigent pourtant une gestion intégrée et solidaire du territoire. Il y a une nécessité de coopérer avec les communes voisines : politiques de logement et de mobilité sont liées, la pollution ou les inégalités ne peuvent être combattues à l'échelle d'un seul quartier. La coopération avec l'échelon intercommunal doit permettre des services publics plus lisibles et accessibles, et une meilleure mutualisation des moyens. L'exemple de Vancouver et de son plan Greenest City[1] montre que la gouvernance collaborative à plusieurs niveaux produit des résultats concrets et mobilise les citoyens.

Dans *La métropole coopérative : éléments d'analyse et de mesure*[2], Éloi Laurent parle de l'avènement paradoxal d'une « métropole fantôme » enfermée dans la collaboration pour la croissance. Il affirme la coopération comme principe. L'intercommunalité ne doit pas se limiter à un espace technique : elle doit devenir un espace politique et démocratique, capable de construire des coalitions intercommunales et d'impulser une vision partagée et ambitieuse pour le territoire, tout en respectant les communes. À Grenoble, nous devons construire de manière coopérative la gouvernance métropolitaine de demain, mettant le projet du territoire au service de ses habitantes et habitants, en lien avec les territoires voisins et en dialogue permanent avec les équipes municipales. Un établissement de coopération intercommunal doit avoir le rôle de chef d'orchestre du projet de territoire, ne faisant pas vivre la concurrence entre les communes, mais travaillant à leurs complémentarités, à leurs spécificités, que ce soient des

1. Catherine François, « Écologie : Vancouver la verte », TV5 Monde, 29 novembre 2015.
2. Éloi Laurent, *La métropole coopérative : éléments d'analyse et de mesure*, Les conférences POPSU, 16 avril 2021.

spécificités géographiques ou sociales, et Grenoble, cœur de notre territoire, doit y jouer un rôle spécifique.

Conclusion

Le municipalisme, prolongé par la coopération, est un véritable projet de société. Nous n'avons pu en esquisser que quelques traits dans cette note ; il se dessinera, par la pratique, dans les communes qui s'en revendiqueront. Inspiré par des expériences comme Barcelone en commun ou Preston, il repose sur l'idée que la ville est le lieu privilégié pour faire vivre la démocratie, en articulant transformation sociale, justice écologique et participation.

Comme le soulignait Murray Bookchin, la commune est l'unité politique la plus à même de soutenir une démocratie directe et écologique[1]. La coopération municipale dépasse la simple technique de gouvernance : elle incarne l'essence même du projet démocratique. Coopérer, c'est repolitiser la ville, en prenant au sérieux le rôle que des citoyens, agents, élues et élus mais aussi associations, entreprises, syndicats, etc., peuvent endosser dans la décision.

Notre municipalisme coopératif veut privilégier le lien plutôt que le contrôle, le sens plutôt que la seule efficacité. La coopération, la participation citoyenne et la gouvernance partagée peuvent devenir des pratiques capables de transformer les villes en espaces justes et vivants. Cet horizon, souhaitons que des milliers de communes en France l'accueillent, l'expérimentent et le portent à leur tour, comme nous chercherons à le faire à Grenoble. En privilégiant les assemblées plutôt que les algorithmes, les solidarités plutôt que les solitudes, le partage plutôt que la compétition.

L'autrice tient à remercier ***Lynda-May Azibi****, déléguée aux affaires publiques de la Confédération générale des Scop et des SCIC, pour son appui.*

1. Murray Bookchin, *Pour un municipalisme libertaire* (traduction), Ateliers de création libertaire, 2003.

Les coopératives agricoles contre la « désagriculturisation » de la France

_Maryline Filippi
Économiste, spécialiste de la coopération[1]

Introduction

Créer de nouveaux leviers de valeur pour les agriculteurs, produire plus et mieux, répondre aux attentes de consommateurs de plus en plus exigeants, affronter la crise climatique, préserver le vivant, assurer la transmission des fermes, faire face à l'instabilité géopolitique, répondre au besoin légitime de la souveraineté alimentaire, etc. : face à ces défis, comment tenir ensemble ce qui se fragmente, c'est-à-dire les territoires, les métiers, les acteurs, les valeurs ? La coopération offre une réponse ancienne mais plus actuelle que jamais. « Vivre en coopération » permettrait de mettre au cœur du débat la préservation de l'environnement, la juste rémunération des agriculteurs et de nourrir la population pour un modèle de société plus équitable. La souveraineté alimentaire, oui, mais à quel prix ?

Les coopératives agricoles françaises qui rassemblent trois agriculteurs sur quatre et 70 % de la production agricole[2] sont-elles à la hauteur de ces enjeux ? En quoi leur modèle d'entreprise serait-il « meilleur » ou plus respectueux des personnes et de la planète ?

Selon le Code rural et de la pêche maritime, « les sociétés coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité[3] ». Elles constituent « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement[4] ».

Un suicide d'agriculteur tous les deux jours[5], le non-renouvellement des générations avec 60 % des chefs d'exploitation susceptibles de partir à la retraite d'ici 2025[6], la perte de la biodiversité, la pollution des eaux et des sols, les cancers, l'industrialisation des productions, le développement de groupes internationaux déconnectés de la base des producteurs, une logique de profit au détriment d'une juste rémunération des agriculteurs, le tout dans un environnement géopolitique chaotique, avec des accords commerciaux facilitant l'importation de produits moins chers et sans respecter les normes sanitaires françaises imposées aux producteurs français (accords du Mercosur), une balance commerciale déficitaire indiquant la dégradation des positions de marché, etc. : une longue liste de griefs, à l'encontre du modèle agricole, qui soulève la question de la pertinence du modèle des coopératives agricoles pour affronter ces défis et apporter des solutions. Quelle valeur aurait le modèle coopératif ? Le « vivre en coopération » est-il une utopie ou une dystopie ?

1. En partenariat avec la Coopération agricole.
2. Voir les chiffres clés du rapport d'activité 2025 de la Coopération agricole.
3. Voir le Code rural et de la pêche maritime.
4. Voir le site de l'International Cooperative Alliance (ICA).
5. Virginie le Bris Fontier, « Mal-être au champ : pourquoi les agriculteurs sont-ils plus à risque de suicide ? », The Conversation, 3 décembre 2025.
6. « Renouveler les générations », Inrae, 6 mars 2025.

L'agriculture, hier citée en exemple pour la qualité de ses produits, la richesse de ses terroirs, la beauté de ses paysages et la compétitivité de son industrie agro-alimentaire, est en désamour avec la société qui continue en revanche d'affirmer sa solidarité vis-à-vis des agriculteurs. La crise liée à la pandémie de Covid-19, la guerre en Ukraine et la nouvelle donne du commerce mondial ont fait émerger une attente de plus en plus prégnante en matière de souveraineté alimentaire. Si l'on définit cette dernière comme « le maintien et le développement des capacités de la Nation à produire, à transformer et à distribuer les produits agricoles et alimentaires nécessaires à l'accès de l'ensemble de la population à une alimentation saine, et le soutien des capacités exportatrices contribuant à la sécurité alimentaire mondiale[1] », on peut dès lors s'interroger sur la capacité des coopératives agricoles à répondre à ces exigences alors même que l'agriculture ne pèse plus qu'environ 1 % du PIB national[2]. Elles sont en effet prises en étau entre des injonctions souvent contradictoires.

D'abord, la hausse des coûts de production (énergies, intrants, emplois, etc.) réduit encore les marges des agriculteurs, pressurant toujours leurs revenus déjà trop faibles. Pollution, restriction de l'eau et risques climatiques causent à leur tour des pertes de rendement agricole et fragilisent aussi les écosystèmes. Comment dès lors investir pour moderniser, maintenir les capacités productives et s'engager dans des pratiques agroécologiques vertueuses dans un contexte de changement climatique, de perte de la biodiversité et d'évolution des modes de consommation ? Car les écosystèmes agricoles rendent par ailleurs de nombreux services aux agriculteurs et à la société – par exemple, ce sont eux qui stockent environ 47 % du stock total de carbone dans les sols français.

Ensuite, les tensions géopolitiques au niveau international comme la prochaine Politique agricole commune (PAC) inscrivent les négociations dans une recomposition des rapports de force, illustrée par les accords du Mercosur, par la politique de l'administration Trump sur les règles tarifaires, mais aussi par la distorsion de concurrence avec l'importation de produits utilisant des pesticides interdits en France, quand les recompositions du commerce mondial signifient un basculement préjudiciable à toutes les filières françaises (céréales, vin, etc.).

Enfin, les questions de santé publique incriminent les industries alimentaires, responsables de la production de produits ultratransformés, trop salés, trop gras, trop sucrés. La distribution se concentre, construisant un goulot d'étranglement des filières en captant 80 % des achats alimentaires[3]. Ainsi, la pression d'une alimentation à bas prix répond aux attentes des consommateurs dont la baisse du pouvoir d'achat rend critique une juste rémunération des producteurs. Car en bout de chaîne, le « consommateur-citoyen » est pris dans des tensions contradictoires, réclamant des produits locaux et bio mais cherchant à payer toujours moins cher. Il est ainsi nécessaire de conscientiser l'alimentation pour éviter d'opposer rémunération du producteur, alimentation choisie et respect de l'environnement.

Dès lors, pourquoi et comment entreprendre en coopératives ? Cela constituerait-il une solution durable ?

Curieusement, les temps des crises ont toujours favorisé le développement des coopératives, selon la citation attribuée à Charles Gide pour qui elles sont filles de la misère et de la nécessité[4]. Puisqu'elles sont porteuses des valeurs de coopération et de solidarité, l'union fait la force dans l'adversité. Conçues au cœur de la révolution industrielle par les équitables pionniers de Rochdale[5], les coopératives ont pour vocation d'entreprendre démocratiquement en collectif. Elles soutiennent ainsi l'espoir de répondre

1. Loi n°2025-268 du 24 mars 2025 d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture.
2. Sébastien Abis, « Salon de l'agriculture : vitrine politique ou test de compétitivité », Iris, 29 janvier 2026.
3. Les hypermarchés et supermarchés représentent 67,5 % des achats captés avec près de neuf foyers sur dix qui y font leurs courses chaque semaine. Voir les sources de FranceAgriMer.
4. Charles Gide, « L'association a toujours été le résultat de la souffrance, de la misère et de la faiblesse », Cours au Collège de France, 8. Les associations coopératives agricoles, Cours sur la coopération, décembre 1924, p. 11.
5. En 1844, les ouvriers fondent le mouvement coopératif moderne en Angleterre pour permettre d'acquérir des denrées alimentaires en définissant les principes coopératifs qui guident la formation des coopératives. Voir le site de l'Alliance coopérative internationale : https://ica.coop/fr/coopératives/ histoire-du-mouvement-cooperatif.

aux besoins essentiels pour émanciper et non pour asservir, pour un bien-être collectif et non au seul profit de quelques-uns.

Les arguments en faveur du modèle coopératif sont nombreux et peuvent s'organiser autour de trois dimensions : exercice collectif de la gouvernance, ancrage territorial et partage de la valeur créée.

Premièrement, toutes les coopératives exercent leur prise de décision selon le principe démocratique d'« une personne égale une voix », quel que soit le montant d'engagement sur activité. L'exercice de la gouvernance démocratique est donc le point critique de ces entreprises. On accuse parfois les grandes coopératives d'être devenues « des entreprises comme les autres » ; pourtant, seules les coopératives agricoles sont gérées à 100 % par des agriculteurs. 80 % des sièges sociaux des coopératives sont situés en milieu rural, attestant du maintien de la décision au plus près des exploitations. Les coopératives ont déployé de nombreuses innovations pour favoriser la bonne représentation de tous. Les assemblées de section, la diffusion d'informations préalables aux votes en assemblées générales sont autant d'exemples pour permettre l'exercice légitime du droit des associés coopérateurs. Ce dernier est régulièrement examiné par les réviseurs des coopératives, qui ne sont pas des commissaires aux comptes en charge de certifier les comptes, mais des personnes assermentées pour vérifier la bonne application des principes coopératifs. Leur gouvernance reste toujours en débat.

Deuxièmement, l'ancrage territorial des coopératives revêt différentes dimensions. D'abord, il se traduit par le maintien d'une activité agricole sur un territoire – y compris ceux fragilisés comme les territoires de montagne – en favorisant le renouvellement des générations, le soutien à l'installation, la modernisation des exploitations à travers le conseil agricole. Ensuite, il se concrétise par la mise en œuvre d'outils de collecte, de transformation et de distribution par une mutualisation des moyens au service de tous. Les coopératives sont les premiers investisseurs dans les espaces ruraux, employant des salariés et contribuant ainsi à la vitalité des territoires. Enfin, l'ancrage territorial traduit également le développement de savoir-faire dans des écosystèmes territoriaux impliquant les autres acteurs du territoire – entreprises conventionnelles, collectivités territoriales, citoyens dans des formes collectives – pour répondre aux besoins des territoires, permettre une accessibilité à l'alimentation, instaurer des filières durables ou des circuits courts pour la décarbonation.

Troisièmement, les coopératives exercent leur activité afin de créer de la valeur dans les filières et les territoires. Elles réalisent 116 milliards de chiffres d'affaires et emploient plus de 200 000 personnes, majoritairement en zone rurale[1]. En raison de leur statut, non seulement elles redistribuent les bénéfices aux associés coopérateurs, mais, par le biais des réserves impartageables, elles consolident des outils pour pérenniser l'activité productive. Il s'agit donc d'entreprises investissant sur le long terme dans une logique de non-financiarisation. Elles sont impliquées dans la grande diversité des modèles de production agricole, du conventionnel au bio, des circuits courts de proximité aux marchés à l'international. La diversité de leurs activités, leurs marques coopératives, leurs innovations en génétique ou encore l'implication dans les technologies numériques attestent de leur dynamisme singulier et sont source de robustesse. Méconnues, elles sont pourtant actives sur tous les fronts.

« Vivre en coopération » mettrait au cœur du débat ce qui relie l'amont et l'aval, ce qui fait société, ce qui permet aux agriculteurs d'avoir un revenu rémunérateur et aux consommateurs de se nourrir sainement et qui préserve l'environnement et les territoires, afin de construire un avenir commun. Dans ce contexte, les coopératives agricoles apparaissent comme un levier stratégique et profondément structurant pour les territoires. En quoi et pourquoi les entreprises coopératives porteraient-elles une réponse pertinente et systémique aux grands défis ? Comment le modèle coopératif agricole peut-il y répondre et contribuer à « vivre en coopération » dans les territoires ?

1. Voir les chiffres clés du rapport d'activité 2025 de la Coopération agricole.

Rappelons qu'en France, 2100 coopératives agricoles et 10 400 coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) représentent trois agriculteurs sur quatre, une marque alimentaire sur trois et près de 50 % du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire français[1]. Paradoxalement, ce poids économique et cette présence au sein des territoires coexistent avec une méconnaissance généralisée du modèle coopératif, de sa diversité et de sa modernité, car les coopératives agricoles demeurent présentes « de la fourche à la fourchette » en France.

Les coopératives agricoles ont fortement évolué depuis cinquante ans et se sont positionnées comme des acteurs incontournables des filières et des territoires. Si les coopératives de type TPE/PME représentent 93 % des entreprises coopératives, on dénombre 144 entreprises de taille intermédiaire et 13 grands groupes coopératifs français (c'est-à-dire de plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires). Tout en restant « traditionnelles » car détenues par leurs associés coopérateurs engagés sur activité, elles masquent, derrière une unité juridique, une forte hétérogénéité organisationnelle et sectorielle. Cette dernière révèle leur grande adaptabilité, caractéristique centrale de la résilience coopérative.

Les coopératives agricoles françaises, actrices clés des transitions agricoles et territoriales

Le modèle coopératif reste trop souvent relégué hors du récit économique dominant, éclipsé par les entreprises capitalistiques et invisibilisé dans l'espace public. La coopérative, parce qu'elle ne rémunère pas le capital mais l'activité, qu'elle ne se délocalise pas, peine à satisfaire les représentations médiatiques classiques de « la grande entreprise » performante. Pire, elle est parfois perçue comme située au cœur d'une tension croissante entre un amont agricole en mal de revenu et un aval agroalimentaire soumis à la pression permanente des prix. Dans ce contexte, les coopératives deviennent malgré elles le lieu où s'affrontent deux injonctions contradictoires : d'une part, accompagner les agriculteurs dans leurs investissements, leurs transitions et leurs risques et, d'autre part, fournir à des consommateurs et des distributeurs des produits toujours plus sûrs, plus différenciés et, surtout, moins chers.

Cette fracture, parfois instrumentalisée, ne dit pas la vérité du modèle coopératif qui, précisément, existe pour rééquilibrer les rapports de force, mutualiser les risques et maintenir la valeur dans les territoires. Loin d'être un vestige du passé, les coopératives agricoles constituent de fait des organisations économiques vitales, souvent discrètes, mais absolument décisives pour la compétitivité et la durabilité de l'agriculture française.

Les coopératives agricoles, levier incontournable de la compétitivité

Au cœur du projet coopératif se trouve un mécanisme économique puissant, trop rarement mis en avant : la mutualisation. Cette logique transforme une somme d'exploitations individuelles en un acteur collectif capable d'investir, de négocier et d'innover à des niveaux inaccessibles à un agriculteur isolé.

La compétitivité des coopératives repose d'abord sur la mutualisation des achats. En regroupant leurs besoins (intrants et autres services), les coopératives permettent aux associés d'accéder à des prix négociés, des services techniques et une sécurisation des approvisionnements. Elle se traduit aussi dans la mutualisation des outils industriels afin de transformer pour mieux valoriser les productions des associés. La plupart des coopératives agricoles ont développé des outils de transformation que jamais un agriculteur seul n'aurait pu financer : malteries, laiteries, abattoirs, conserveries, unités de méthanisation, etc. Dès lors, l'effet clé réside dans la transformation collective qui capte davantage de valeur ajoutée et permet une meilleure valorisation de la production agricole. C'est

1. *Ibid.*

la seule façon pour les agriculteurs de garder la main sur des outils industriels qui leur auraient totalement échappé. Grâce aux coopératives agricoles, 55 % de la collecte de lait français et 45 % de la transformation du lait restent aux mains des agriculteurs. Elle s'exerce aussi dans l'activité de logistique et de mise en marché. Les coopératives assurent différentes activités comme le transport, le stockage, la contractualisation, l'export, et parfois même la distribution. Dans le secteur des céréales, 70 % de la collecte française est effectuée par des coopératives[1].

Mais elle se retrouve également de façon plus invisible dans la mutualisation de la recherche et du développement (R&D) et de l'innovation. Certaines innovations majeures en agriculture ont été développées ou diffusées par des coopératives comme dans la sélection variétale (biotechnologies, programmes maïs et blé *via* Limagrain), de nouvelles pratiques d'élevage (groupes techniques coopératifs bovins et laitiers) dans la transition agroécologique (démarches à haute valeur environnementale (HVE), bas carbone, digitalisation des troupeaux, outils d'aides à la décision (OAD) pour les agriculteurs) mais également dans la méthanisation et énergies renouvelables (AgriEnergies). À titre d'exemple, le groupe coopératif Limagrain, quatrième semencier mondial, se pose ainsi comme un acteur stratégique de la souveraineté alimentaire française. Sans mutualisation, ce niveau de R&D serait impossible.

La compétitivité des coopératives s'inscrit aussi dans le renforcement du pouvoir de négociation afin de rechercher le rééquilibrage dans les chaînes de valeur. Dans les filières où la grande distribution exerce une pression continue, les coopératives agricoles constituent souvent le seul contre-poids capable de défendre le prix retour aux producteurs. Elles permettent en effet de négocier des volumes significatifs, de peser dans les discussions interprofessionnelles, d'accéder à des marchés premium (bio, label rouge, appellation d'origine protégée (AOP), alimentation infantile) et de sécuriser des contrats pluriannuels (exemple filière lait infantile Sodiaal–Yoplait–Bel). Dans plusieurs filières stratégiques comme le blé ou le sucre, les coopératives restent souvent les seules organisations capables de protéger les agriculteurs contre la volatilité des marchés et la pression des prix.

Parce qu'elles ne rémunèrent pas d'actionnaires, qu'elles n'affichent pas de dividendes et qu'elles réinvestissent leurs excédents, les coopératives agricoles sont peu visibles dans l'économie médiatique, mais leur contribution à la compétitivité agricole française et à la sécurité alimentaire est bien réelle. Les coopératives jouent un rôle dans la sécurisation des approvisionnements et la stabilité des filières. En période de crises climatiques, sanitaires ou géopolitiques, leur organisation collective est à même de garantir la continuité de la production, la fiabilité de la collecte et la mise à disposition de produits alimentaires essentiels. Elles constituent, au sens littéral, les leviers industriels et économiques importants de l'agriculture française. Ce rôle essentiel explique pourquoi les coopératives agricoles demeurent des acteurs incontournables de souveraineté, capables de soutenir les agriculteurs dans les transitions écologiques et de maintenir une activité économique forte dans les territoires ruraux.

Les coopératives agricoles jouent un rôle social et territorial structurant

Si les coopératives agricoles sont analysées à travers le prisme économique, leur puissance, moins spectaculaire mais profondément structurante, réside également dans leur rôle social et territorial. Elles constituent des infrastructures résilientes, des acteurs d'aménagement du territoire, et parfois même des filets de sécurité socio-économiques en zones non urbaines. Dans un contexte où les territoires ruraux font face à des défis démographiques, économiques et sociaux majeurs, les coopératives agricoles apparaissent souvent comme des acteurs essentiels du maintien de l'activité, de l'emploi et de la cohésion locale.

D'une part, elles ont un ancrage local fort qui est lisible à travers les emplois directs, indirects et induits, les services rendus et le maintien du tissu agricole en zones rurales. Les coopératives agricoles sont des

1. Voir les chiffres clés du rapport d'activité 2025 de la Coopération agricole.

employeurs de premier plan dans les zones rurales. 80% de sièges sociaux sont situés en zone périurbaine ou rurale pour les coopératives de taille modeste comme pour les grands groupes[1], à l'exception des groupes Invivo et Sodiaal localisés à Paris. Elles offrent un levier majeur de renouvellement des générations et d'installation des jeunes, un rôle crucial et sans doute des plus méconnus dans leur capacité à accompagner les jeunes agriculteurs.

D'autre part, elles fournissent des services de proximité indispensables aux associés et aux communautés. Les coopératives proposent aux agriculteurs un ensemble de services techniques, économiques et logistiques qui seraient, sans elles, inaccessibles ou beaucoup plus coûteux. L'exemple des coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) révèlent l'importance des formes coopératives pour partager un matériel onéreux. Ces services, souvent invisibles pour le grand public, constituent pourtant des amortisseurs de risque et des vecteurs de compétitivité territoriale. Elles génèrent des externalités sociales positives *via* un soutien aux communautés rurales. Par exemple, les coopératives viticoles participent à l'entretien du paysage, à la lutte contre les incendies, à la promotion touristique et au maintien de savoir-faire ancestraux.

Ainsi, le rôle social et territorial des coopératives n'est pas un supplément d'âme : c'est leur raison d'être, inscrite dans leur modèle et matérialisée par leurs choix de localisation, leurs investissements collectifs et les services qu'elles apportent. Les coopératives agricoles sont, de fait, des biens communs territoriaux, des organisations démocratiques, non délocalisables, qui concourent chaque jour au maintien de la vie rurale, à la sécurité alimentaire, au renouvellement des générations et à la cohésion sociale. Elles sont un facteur effectif de cohésion territoriale et de résilience rurale.

Les coopératives agricoles, actrices majeures des transitions

Longtemps perçues comme de simples opératrices techniques des filières agricoles, les coopératives sont aujourd'hui des leviers puissants de transition agroécologique, de transformation numérique et d'innovation territoriale.

Les coopératives jouent un rôle déterminant dans la diffusion des pratiques durables auprès de milliers d'agriculteurs, la mise en place de filières qualité, souvent structurées autour de cahiers des charges environnementaux (par exemple la Nouvelle Agriculture, Bleu-Blanc-Cœur), l'accès à des programmes de certification (Agriconfiance, HVE, bio, bas carbone, bien-être animal…) et l'expérimentation de nouvelles pratiques (agriculture de précision, biocontrôle, agroforesterie).

Ces entreprises dynamiques combinent innovations organisationnelles et technologiques dans les différentes filières agricoles. Leur rôle environnemental et innovant dépasse la simple conformité réglementaire. Elles constituent de véritables opérateurs territoriaux des transitions, capables de mutualiser les risques accrus du fait des changements de pratiques, de diffuser les innovations, de structurer des filières responsables et d'accompagner les agriculteurs dans les transformations à venir. Dans un monde agricole en tension, les coopératives apparaissent ainsi comme des « bâtisseuses patientes de futurs durables », articulant attentes citoyennes, impératifs environnementaux et réalités économiques.

Une résilience qui traduit leur adaptabilité mais révèle aussi leurs fragilités

Fragilisées par des processus économiques et une concurrence déloyale avec des distorsions réglementaires (comme les accords du Mercosur ou la politique commerciale de Donald Trump) et des pressions de la grande distribution, les coopératives agricoles subissent des tensions qui mettent à mal leurs modèles avec les crises de leurs filières. Le risque de dilution du projet coopératif dans des logiques industrielles s'avère parfois réel.

1. Panorama des entreprises coopératives édition 2026, Coop Fr.

Les tensions entre compétitivité et idéal coopératif met leur modèle sous contraintes

Si le développement des coopératives agricoles françaises a été spectaculaire, comment préserver l'idéal coopératif dans des organisations qui se complexifient pour s'approcher des entreprises de capitaux ?

La croissance, les fusions-rapprochements et la diversification d'activités questionnent la participation des associés coopérateurs aux processus de décision. Cet accroissement de la taille des coopératives et de leur complexité est source de tensions, voire donne naissance à un sentiment distanciation et de perte de pouvoir, accentué par la technicité croissante des métiers (finance, marchés internationaux, R&D) ; l'importance stratégique des filiales ; la rareté des échanges directs entre dirigeants et terrain ; la distance perçue entre le siège social et les exploitations agricoles. Aussi, cela contraint les coopératives et leurs associés d'une part à se professionnaliser et d'autre part à continuellement questionner leur modèle de gouvernance.

La professionnalisation de la gestion reste un impératif ambigu, tant la transparence et la répartition de la valeur demeurent centrales pour les associés coopérateurs. Si la professionnalisation du management s'avère de plus en plus indispensable afin de permettre aux coopératives d'affronter les marchés internationaux, d'innover, de maîtriser les risques financiers et industriels, celle-ci peut être interprétée comme une prise de distance vis-à-vis du projet coopératif originel, voire une perte de la maîtrise des associés coopérateurs au profit de leurs salariés. Le défi n'est pas la professionnalisation en soi, mais sa compatibilité avec une gouvernance accessible et un récit partagé par les associés coopérateurs.

La gouvernance est l'un des – ou le – nœuds critiques du modèle coopératif contemporain. Si la croissance par rapprochements est confrontée à l'exercice du pouvoir coopératif, ce qui a fait la force du modèle avec la participation directe des agriculteurs peut devenir un point de fragilité lorsque les organisations atteignent une taille critique ou une organisation trop complexe. L'absence d'engagement de certains associés coopérateurs, la non-participation à la décision démocratique ne traduisent pas toujours un désintérêt. Il peut résulter de plusieurs facteurs : le manque de disponibilité lié à la plus grande taille des exploitations et à la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une insuffisante accessibilité de l'information et une difficulté à se projeter dans des enjeux devenus très techniques. Il en résulte un risque de concentration du pouvoir interne, faisant peser la gouvernance sur quelques individus très investis.

Les coopératives menacées dans leurs missions

La coopération agricole porte aujourd'hui l'un des défis majeurs des filières agroalimentaires, celui de réconcilier l'amont agricole et l'aval industriel, dans un contexte où les tensions sur les prix, les attentes sociétales contradictoires et la désindustrialisation pèsent sur l'ensemble des chaînes de valeur. Cette mission n'est pas nouvelle, mais elle prend une intensité inédite sous l'effet de trois dynamiques : la réindustrialisation, la souveraineté alimentaire et la transition écologique.

Les coopératives ont historiquement construit les infrastructures industrielles qui permettent de valoriser les productions agricoles : moulins, malteries, laiteries, sucreries, abattoirs, conserveries... Elles assurent ainsi un rôle clé de chaînon manquant entre l'exploitation agricole et le produit fini, là où d'autres acteurs se sont retirés ou ont délocalisé. Dans un contexte de réindustrialisation, les coopératives apparaissent comme les investisseurs les plus constants, les plus stables et les plus territorialisés. Les filières animales sont emblématiques du besoin de répondre à la décapitalisation des élevages, à leur modernisation et à l'organisation collective et structuration des filières. Les coopératives agricoles représentent le premier investisseur privé dans les territoires ruraux : modernisation d'usines, créations de stations de semences, plateformes logistiques, unités de méthanisation, silos, ateliers de transformation. Ces investissements sont souvent réalisés sans délocalisation possible mais peuvent aussi, par manque de renouvellement, devenir peu ou moins rentables. Là où des entreprises capitalistiques peuvent fermer un site pour optimiser leur profit, une coopérative cherche au contraire à pérenniser l'outil pour maintenir la valeur sur le territoire et sécuriser les débouchés des agriculteurs. Cette stabilité constitue un atout majeur

pour la réindustrialisation à condition qu'elle puisse ancrer les filières dans la durée, garantir les volumes agricoles et sécuriser l'emploi local.

Face aux tensions contemporaines, un mouvement d'innovation institutionnelle émerge : celui de l'évolution des formes des coopératives agricoles et de leurs structures juridiques. Bien qu'encore considérées comme marginales, elles ouvrent la voie pour reconsidérer les liens entre modèles agricoles et société. Certaines coopératives agricoles préfèrent adopter un statut de SCIC pour se transformer en coopératives territoriales multi-acteurs, réunissant agriculteurs, collectivités et entreprises conventionnelles ou citoyens. Elles partagent de fait la propriété et la gouvernance entre différentes parties prenantes, cherchant à réinventer le modèle coopératif.

Conclusion

Les coopératives agricoles représentent l'un des rares modèles capables de concilier performance économique et justice distributive, d'articuler production, transformation et alimentation, de maintenir et de créer de la valeur ajoutée dans les territoires, d'accompagner les transitions autant à l'amont agricole qu'à l'aval au niveau industriel.

Si l'on veut préserver une souveraineté alimentaire durable, démocratique et territorialisée, la coopération n'est pas une option, c'est un projet de société. Il s'agit un modèle puissant, exigeant mais défié, appelant de nouvelles règles du jeu.

Les coopératives agricoles sont confrontées à un double défi : celui de préserver leur ADN démocratique tout en assumant les impératifs économiques qui s'imposent à des entreprises compétitives, quelle que soit leur taille. Les tensions entre gouvernance et identité coopérative ne sont pas des signes d'échec, mais les effets naturels d'un modèle particulier exigeant. Ces tensions appellent à un renforcement de la pédagogie économique, de la démocratie interne et de la transparence, conditions indispensables pour maintenir la cohésion du collectif coopératif. Pour autant, les coopératives agricoles ne pourront réussir leur pari démocratique qu'à condition d'avoir un accompagnement adapté de la part des pouvoirs publics. Cela nécessitera également de renouveler le pacte social démocratique avec les consommateurs et la population.

« Vivre en coopération » avec les coopératives agricoles pose avec acuité un choix de société, celui de ses agricultures, de la souveraineté alimentaire et de son environnement pour nourrir le plus grand nombre. Les coopératives agricoles apparaissent comme un modèle d'entreprise durable, robuste et reproductible, précisément parce qu'elles articulent deux logiques souvent opposées : celle de la rationalité économique des marchés et celle des valeurs de solidarité, de démocratie et de non-spéculation. C'est un modèle spécifique, parfois en tension, mais fécond, qui a démontré sa résilience et son utilité sociale.

Pour renforcer ce modèle et le préparer à l'avenir, trois leviers doivent être consolidés. Le premier consiste à aligner les pratiques sur les valeurs coopératives, questionner l'enjeu de la régulation et de gouvernance. Le second serait faire connaître et reconnaître les coopératives pour réconcilier consommateurs-citoyens et acteurs publics, ce qui passe par l'affirmation d'un soutien systémique. L'objectif est de faire émerger une « préférence coopérative » auprès des consommateurs comme auprès des politiques publiques locales. Enfin, dernier levier, la coopération agricole ne peut être pensée seulement comme un modèle sectoriel d'entreprises. Elle offre un laboratoire d'innovation sociale, organisationnelle et territoriale pour relever les défis contemporains liés à la résilience économique, les transitions agroécologiques, énergétique et numérique, la souveraineté alimentaire et la démocratie dans l'économie.

La force du modèle coopératif n'est pas seulement dans ce qu'il est, mais dans ce qu'il permet : une économie plus juste, plus responsable, plus territoriale et plus durable.

Contre la désindustrialisation, le modèle coopératif comme gage de notre souveraineté

_Fatima Bellaredj
Déléguée générale de la Confédération générale des Scop et des SCIC[1]

_Lynda-May Azibi
Déléguée aux affaires publiques de la Confédération générale des Scop et des SCIC

La France fait aujourd'hui face à une crise industrielle profonde. La part de l'industrie dans le produit intérieur brut est tombée en-dessous de 10 %[2], un niveau inférieur à la moyenne européenne, faisant de la France le pays le plus désindustrialisé du G7[3]. Cette tendance s'accompagne d'un déficit commercial industriel structurel, trois fois plus élevé qu'en 2009[4], tandis que près de 62 % de la consommation de biens manufacturés reposent sur des importations[5]. L'analyse de référence du cabinet Trendeo confirme le déclin de notre industrie traditionnelle toujours plus concurrencée par l'étranger[6]. De nombreux plans sociaux sont en cours ou annoncés, illustrant la fragilité de notre appareil productif et faisant peser une menace sur notre souveraineté.

Vers un désengagement industriel

Depuis plus de dix ans, la politique de l'offre menée par l'État cherche à accroître la compétitivité des entreprises par des baisses massives de prélèvements. Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), la réduction de l'impôt sur les sociétés ou encore les aides diverses à l'innovation illustrent ce phénomène. Ces dispositifs, majoritairement captés par les grandes entreprises, représentent entre 100 et 200 milliards d'euros par an[7], soit environ un quart du budget de l'État, sans conditionnalité effective en matière d'emploi, d'investissement productif ou d'ancrage territorial. Dans le secteur industriel, les effets sont limités : la France accuse toujours un retard par rapport à ses voisins européens.

Malgré ces aides, notre tissu économique, composé à 90 % de petites et moyennes entreprises (PME) et très petites entreprises (TPE), subit de plein fouet une vague de défaillances et de désindustrialisation. Arcelor Mittal, Vencorex, Novasco… L'année passée a été marquée par une succession de fermetures, plans sociaux ou restructurations d'entreprises stratégiques. Dans ce contexte, l'État demeure impuissant. Sa marge de manœuvre se limite à l'attente d'un repreneur lorsqu'une entreprise industrielle entre en procédure collective, avec une intervention possible

1. Déléguée générale jusqu'à la fin de l'année 2026, elle assure la passation avec Meryem Yilmaz depuis la nomination de celle-ci en novembre 2026.
2. Sharon Wajsbrot, « Désindustrialisation : le nouveau signal d'alarme qui relance le débat », *Les Échos*, 17 juin 2025.
3. « Les politiques industrielles en France - Évolutions et comparaisons internationales », France Stratégie, 19 novembre 2020.
4. « Résultats du commerce extérieur de la France pour le mois de décembre et pour l'année 2025 », rapport de la Direction générale des douanes, 9 février 2026.
5. Alexandre Bourgeois et Jérémi Montornes, « Produire en France plutôt qu'à l'étranger, quelles conséquences ? », Insee, n°89, 30 octobre 2023.
6. Bastien Bonnefous, « L'industrie française s'est enfoncée un peu plus dans la crise en 2025 », *Le Monde*, 5 février 2026.
7. Olivier Rietmann et Fabien Gay, « Transparence et évaluation des aides publiques aux entreprises : une attente démocratique, un gage d'efficacité économique », rapport n°808 du Sénat, 1er juillet 2025 ; « Les aides aux entreprises en France : de quoi parle-t-on ? », Haut-Commissariat à la stratégie et au plan, 17 juillet 2025.

via le financement du Fonds de développement économique et social. Ces reprises sont parfois opérées par des fonds d'investissement « vautours », qui n'ont aucun intérêt à investir dans l'outil productif ou à préserver l'emploi industriel. L'issue est alors souvent la même : fermeture de l'entreprise ou licenciements, tandis que les fonds de revitalisation prennent le relais pour limiter la casse.

Les conséquences sociales des plans sociaux industriels sont pourtant bien documentées. Selon plusieurs travaux d'économistes, 40 % des salariés licenciés dans le cadre d'un plan social industriel ne sont plus en véritable emploi un an après leur licenciement, et plus de la moitié ne le sont toujours pas six ans plus tard[1]. Les territoires touchés par des fermetures industrielles connaissent une hausse de la précarité, avec une part de contrats à durée déterminée supérieure de 47 % et un taux de chômage accru de 12 % six ans après le plan social[2], dans un contexte national déjà marqué par un taux de chômage de près de 8 % au niveau national[3]. Dans leur sillage, ces plans sociaux entraînent la perte de savoir-faire et d'outils stratégiques.

Reprises d'entreprises et sauvegarde de l'emploi : une urgence sociale et industrielle

Face à cette situation, une alternative existe mais reste marginale : la reprise d'entreprises par les salariés, notamment sous forme coopérative. En 2025, à peine une trentaine d'entreprises en difficulté ont été reprises par leurs salariés[4], alors que près de 70 000 défaillances étaient recensées en 2025, confirmant une progression de 3,5% des défaillances par rapport à 2024[5]. Bien que la solution coopérative ne saurait, à elle seule, répondre à l'urgence, la reconnaissance des salariés comme experts de leur travail constituerait toutefois un levier pour préserver l'emploi industriel.

À cet égard, ces derniers mois, plusieurs dossiers ont été des occasions manquées. L'offre de reprise des salariés de Sitek Insulation, fabricant de panneaux isolants en Alsace, liquidée en mars 2023, a été écartée, tout comme celle concernant le site chimique de Vencorex, finalement passé sous pavillon étranger[6]. La reprise en Scop de Duralex a rappelé que d'autres chemins existent. L'entreprise a récemment levé, en vingt-quatre heures, 5 millions d'euros de promesses d'investissement, preuve de l'attachement des citoyens à notre patrimoine industriel. Mais elle révélait aussi la frilosité de l'État lorsqu'il s'agit de soutenir un projet porté par les salariés. La Scop Duralex n'avait obtenu que 750 000 euros de prêt de l'État à sa création[7], après négociation d'un taux d'intérêt fixé initialement à 14 %.

La position de l'État dans le dossier Brandt a illustré un revirement encourageant : placée en redressement judiciaire, l'entreprise emblématique d'électroménager « Made in France » a fait l'objet d'une offre de reprise en Scop, soutenue par le groupe Revive, spécialiste du redressement d'entreprises en difficulté. L'État a appuyé cette offre à hauteur de 5 millions d'euros, un montant inédit pour une offre de reprise sous forme coopérative. Ce soutien n'a toutefois pas suffi à emporter l'aval du tribunal de commerce, qui a finalement prononcé la liquidation judiciaire de l'entreprise, entraînant la perte de 600 emplois.

Dans le contexte de désindustrialisation avancée et de contraintes budgétaires fortes, le modèle coopératif gagnerait à être reconnu comme une solution à part entière. Né au XIXe siècle, le mouvement

1. Axelle Arquié et Thomas Grjebine, « Vingt ans de plans sociaux dans l'industrie : quels enseignements pour la transition écologique ? », La Lettre du CEPII, n°435, mars 2023.
2. *Ibid.*
3. « Au quatrième trimestre 2025, le taux de chômage atteint 7,9 %, en hausse de 0,2 point sur le trimestre et de 0,6 point sur un an », Insee, 10 février 2026.
4. Données de la CG Scop, décembre 2025.
5. Béatrice Madeline, « 2025, une année noire pour les défaillances d'entreprises », *Le Monde*, 20 janvier 2026.
6. Laurence Ruffin, « Vencorex, chronique d'un renoncement industriel », *Libération*, 16 avril 2025.
7. « Arrêté du 4 décembre 2024 relatif au versement d'un prêt du Fonds de développement économique et social à la société DURALEX SCOP SA », *Journal officiel de la République française*, n°0295 du 14 décembre 2024.

coopératif s'est développé comme une réponse collective des travailleurs aux maux du capitalisme industriel. Les premières coopératives de production visaient déjà à préserver l'emploi et à maîtriser l'outil de travail. De nos jours, les salariés sont ceux, parmi les repreneurs potentiels, qui ont le plus intérêt à la pérennité de l'activité et à la préservation de leur outil de travail. Encore faut-il leur en donner les moyens. Or, ces projets se heurtent à des difficultés structurelles de financement, faute de mécanismes capables de compenser la faiblesse des apports des salariés.

Vers une souveraineté industrielle coopérative

Cet héritage historique demeure au cœur de l'ADN des Scop, dont une part significative reste ancrée dans le secteur industriel. Près de la moitié des Scop industrielles sont issues de reprises par les salariés, qu'il s'agisse de reprises d'entreprises en difficulté ou de transmissions d'entreprises « saines[1] ». Par nature, les coopératives ne sont ni revendables ni délocalisables, garantissant un ancrage local précieux dans un secteur industriel où les restructurations et délocalisations sont fréquentes. Elles permettent également de prévenir la cession d'entreprises à des fonds étrangers, qui, dans ce secteur, est susceptible de compromettre notre souveraineté sur certaines filières stratégiques : le rachat de Vencorex par son concurrent chinois Wanhua en a été une illustration, conférant à l'étranger le contrôle sur une partie de la chimie française[2].

Le modèle coopératif est ainsi un antidote aux maux qui détruisent le secteur industriel : il favorise la consolidation des fonds propres et une gestion orientée vers le long terme. En privilégiant le réinvestissement des bénéfices, il limite les stratégies de court terme et les pratiques financières nuisibles à la stabilité de l'entreprise, comme les remontées excessives de dividendes et de « management fees[3] ». Il est également plus robuste : le taux de pérennité des Scop et des SCIC industrielles atteint 77 % à cinq ans[4], contre 69 % pour l'ensemble des entreprises françaises, tous secteurs confondus[5].

Pour les salariés, ce modèle permet de préserver un savoir-faire souvent construit sur des années et difficilement transférable, en plus de leur donner une voix aux décisions, ce qui renforce leur implication. Pour les collectivités territoriales, le modèle prévient les effets en cascade liés à la disparition d'un acteur industriel sur un bassin d'emploi, et celles-ci peuvent être impliquées dans les projets constitués en SCIC. Enfin, pour la puissance publique, il sécurise les investissements par la garantie de maintien de l'activité sur le territoire, et permet de pérenniser des filières stratégiques au service de la souveraineté.

Battre en brèche les idées reçues

Le modèle Scop, s'il n'est pas une solution miracle, demeure sujet à des idées reçues tenaces, héritées de faillites anciennes. Considéré comme la solution de dernier recours lors d'une procédure collective, plutôt que comme une opportunité de rebond économique, il mériterait de recevoir un soutien plus affirmé dans un contexte où notre souveraineté industrielle est en jeu.

Cela vaut également pour les entreprises en bonne santé, alors que 40 % de dirigeants de PME du secteur industriel envisagent de transmettre à l'horizon de cinq ans pour cause de départ à la retraite, soit un potentiel de 38 000 entreprises à céder[6]. Dans cette

1. Données de la CG Scop, décembre 2025.
2. Florian Espalieu, « Clap de fin pour le chimiste Vencorex partiellement repris par son rival chinois », *Les Échos*, 10 avril 2025.
3. Désigne les frais de gestion d'une *holding* animatrice en contrepartie de services (conseil, etc.) fournis à une de ses filiales.
4. Données de la CG Scop, décembre 2025.
5. Audrey Baillot, « Entreprises créées en 2018 : 69 % sont encore actives cinq ans après leur création », Insee Première, n°2070, 3 septembre 2025.
6. Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, et Enquête ETI 2025, Bpifrance Le Lab.

situation, la fiscalité en vigueur favorise plutôt la transmission familiale, à travers le Pacte Dutreil : celui-ci a été conçu par le législateur pour éviter des cessions forcées, en particulier à des investisseurs étrangers, lorsque les héritiers n'ont pas les liquidités nécessaires pour s'acquitter des droits de mutation. Mais ce dispositif, coûteux pour les finances publiques et dont l'usage s'écarte de l'objectif initial[1] repose sur la donation (c'est-à-dire la transmission à titre gratuit). Ainsi, il n'est pas adapté aux transmissions aux salariés, qui impliquent une contrepartie financière, et rien n'incite fiscalement le cédant à opter pour cette solution. Pourtant, le nombre croissant d'entreprises à transmettre et les résultats observés justifieraient une évolution : la transmission d'entreprises saines aux salariés, sous forme de Scop, affiche par exemple un taux de pérennité élevé de 90 % à cinq ans[2].

Il est possible d'agir pour encourager la transmission ou la reprise d'entreprises par les salariés en procédure collective, en particulier dans le secteur industriel : création d'un fonds dédié à la transmission-reprise d'entreprises par les salariés, adaptation des outils de Bpifrance aux projets de reprise de TPE et PME industrielles, élargissement de la mobilisation des droits à l'assurance chômage dans le cadre des reprises collectives, création d'une fiscalité incitative pour le cédant à la transmission aux salariés, renforcement de l'obligation d'information triennale des salariés sur la santé financière de leur entreprise et les modalités de reprise…

Mais cela suppose de lutter contre plusieurs freins culturels : méfiance institutionnelle envers la détention collective du capital, méfiance envers l'expertise des salariés, réticence des banques à financer les projets, tendance, au sein des tribunaux des affaires économiques, à considérer ces projets comme trop atypiques, manque de visibilité de la solution coopérative auprès des cédants...

C'est possible, à la condition d'y assortir une volonté politique.

1. Synthèse du rapport de la Cour des comptes, « Pacte Dutreil. Un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler », novembre 2025.
2. Données de la CG Scop, 2024.

Le système belge des agences immobilières sociales : une coopération public-privé pour le logement social

_Denis Stokkink
Directeur de l'AIS de Forest

Introduction

Le système belge des agences immobilières sociales (AIS) constitue aujourd'hui l'un des dispositifs les plus originaux en Europe en matière de politique du logement. Né dans les années 1990 dans un contexte de tension croissante sur le marché immobilier, il s'inscrit dans une réflexion plus large sur la manière de concilier, dans une logique de coopération, accès au logement pour les ménages précarisés et mobilisation du parc locatif existant, essentiellement privé.

Un contexte européen de crise du logement

Comme dans de nombreux pays européens, la Belgique est confrontée à une pénurie de logements abordables, particulièrement marquée dans les grandes zones urbaines. Cette tension résulte de plusieurs facteurs structurels : croissance démographique, urbanisation accrue, stagnation ou baisse du pouvoir d'achat de certains ménages, hausse des prix de l'immobilier et raréfaction du foncier disponible.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont été amenés à repenser leurs politiques de logement. La construction de logements sociaux publics, bien qu'indispensable, s'avère coûteuse, lente et difficile à adapter rapidement aux besoins. Par ailleurs, elle nécessite des investissements publics importants, ce qui peut s'avérer problématique dans un cadre budgétaire contraint.

C'est dans ce cadre qu'a émergé en Belgique une solution innovante : les AIS, qui reposent sur une logique de partenariat public-privé.

Le principe des agences immobilières sociales

Les AIS ont pour objectif principal de mobiliser le parc locatif privé au profit du logement à finalité sociale. Elles agissent comme une interface entre deux catégories d'acteurs aux attentes différentes mais potentiellement complémentaires :

- d'une part, les propriétaires privés, qui recherchent une sécurité locative, une gestion simplifiée et une rentabilité stable ;
- d'autre part, des ménages à revenus modestes, qui rencontrent des difficultés d'accès au marché locatif classique et ont besoin de logements décents à des loyers abordables.

Une AIS est une structure agréée par une Région. En effet, la Belgique étant un État fédéral, les compétences en matière de logement relèvent des Régions (Région de Bruxelles-Capitale, Région

wallonne et Région flamande). Chaque Région définit donc ses propres règles de fonctionnement, ses grilles de loyers et ses conditions d'accès.

Les AIS sont généralement constituées sous forme d'associations ou d'organismes à finalité sociale, souvent portés par des collectivités locales, des acteurs de l'économie sociale et solidaire, voire des citoyens engagés.

Un fonctionnement basé sur l'intermédiation locative

Le mécanisme des AIS repose sur un principe d'intermédiation locative. Concrètement, l'AIS prend un logement en location auprès d'un propriétaire privé *via* un bail classique, généralement d'une durée de neuf ans. Elle devient ainsi locataire principale du bien.

Ensuite, elle sous-loue ce logement à un ménage à revenus modestes, à un loyer inférieur à celui du marché. Ce loyer est fixé selon une grille définie par la Région, tenant compte notamment des revenus du ménage et des caractéristiques du logement.

L'AIS assure l'ensemble de la gestion du bien :
- sélection des locataires sur base de listes et de critères encadrés ;
- perception des loyers auprès des occupants ;
- paiement du loyer au propriétaire ;
- gestion administrative et technique ;
- entretien courant et suivi des réparations ;
- remise en état du logement en fin de bail.

En parallèle, elle assure un accompagnement social des locataires, souvent en partenariat avec des services sociaux publics ou associatifs. Cet accompagnement peut inclure un soutien administratif, budgétaire ou encore une aide à l'insertion sociale.

Une logique de coopération

Les AIS en Belgique reposent sur une logique de coopération structurée entre plusieurs acteurs aux intérêts complémentaires. D'un côté, elles mobilisent des propriétaires privés ou publics qui acceptent de confier leur bien à une AIS en échange de garanties (paiement du loyer, gestion locative, entretien). De l'autre, elles répondent à des objectifs d'intérêt général portés par les pouvoirs publics, notamment l'accès au logement pour des ménages à revenus modestes. Cette articulation traduit un principe coopératif fondamental : la mise en commun de ressources et de responsabilités entre parties prenantes distinctes pour atteindre un objectif social partagé.

Par ailleurs, les AIS s'inscrivent dans une dynamique partenariale étroite entre les organisations de la société civile (associations, acteurs du secteur social) et les collectivités locales (communes, régions). Les premières apportent leur expertise de terrain, leur connaissance des publics fragilisés et leur capacité d'accompagnement social, tandis que les secondes fournissent un cadre réglementaire, des financements et une orientation politique. Cette gouvernance hybride reflète des principes coopératifs tels que la participation, la gestion démocratique et l'ancrage local.

Enfin, le fonctionnement des AIS illustre aussi le principe de solidarité économique : elles permettent de concilier une logique de marché (mobilisation du parc locatif privé) avec une finalité sociale (logements accessibles). En cela, elles dépassent une simple relation contractuelle pour instaurer un modèle de coopération durable, où chaque acteur – propriétaire, locataire, association, autorité publique – contribue à un équilibre collectif visant à renforcer la cohésion sociale et territoriale.

Une alternative complémentaire au logement social public

Le système des AIS présente des similitudes avec le logement social public, notamment en ce qu'il permet de proposer des logements à loyers modérés à des ménages répondant à des conditions de revenus.

Cependant, une différence fondamentale réside dans la propriété des logements. Dans le cas du logement social public, les biens appartiennent aux pouvoirs publics et résultent d'investissements publics lourds. À l'inverse, dans le modèle des AIS, les logements restent la propriété de bailleurs privés.

Cette distinction est essentielle dans un contexte de contraintes budgétaires. Les AIS permettent d'augmenter rapidement l'offre de logements à finalité sociale sans nécessiter d'investissements publics massifs en construction. Elles constituent ainsi un levier flexible et relativement rapide à activer.

Les avantages pour les propriétaires

Pour les propriétaires, le recours à une AIS présente de nombreux avantages, qui compensent en partie le fait que le loyer perçu soit inférieur à celui du marché.

Tout d'abord, le loyer est garanti pendant toute la durée du bail. Le propriétaire est payé même en cas de vacance locative ou de défaut de paiement du locataire final. Cela réduit considérablement le risque financier.

Ensuite, la gestion locative est entièrement prise en charge par l'AIS. Le propriétaire n'a pas à s'occuper de la recherche de locataires, des démarches administratives, ni des éventuels problèmes techniques ou relationnels.

Par ailleurs, les dégradations locatives sont couvertes, ce qui constitue un élément de sécurité supplémentaire.

Enfin, des avantages fiscaux sont généralement accordés, comme l'exonération du précompte immobilier, ce qui améliore la rentabilité nette de l'investissement.

Les bénéfices pour les locataires

Pour les locataires, les AIS représentent une opportunité d'accéder à un logement de qualité dans un marché souvent inaccessible. Ils bénéficient :
– d'un loyer significativement inférieur au marché ;
– d'un logement conforme aux normes de salubrité et de sécurité ;
– d'une stabilité résidentielle, avec des baux d'une durée habituelle de neuf ans ;
– d'un accompagnement social.

Cet accompagnement est particulièrement important pour les ménages en situation de précarité, car il favorise le maintien dans le logement et réduit les risques d'endettement ou d'exclusion.

Un outil stratégique pour les pouvoirs publics

Pour les pouvoirs publics, les AIS constituent un instrument efficace de politique sociale du logement. Elles permettent de :
– mobiliser rapidement des logements existants ;
– limiter les coûts d'investissement ;
– déléguer la gestion à des acteurs spécialisés ;
– répondre aux besoins des publics les plus fragiles.

Les Régions financent les AIS *via* des subsides qui couvrent une partie importante de leurs coûts de fonctionnement ainsi que la différence entre le loyer versé au propriétaire et celui payé par le locataire. D'autres sources de financement peuvent compléter ce dispositif : subsides communaux, dons ou financements spécifiques.

Un exemple : la Région de Bruxelles-Capitale[1]

La Région de Bruxelles-Capitale illustre bien l'importance croissante des AIS dans le paysage du logement. Avec environ 1,2 million d'habitants et près de 600 000 logements en 2025, elle compte environ :
– 40 000 logements sociaux publics ;
– 8 000 logements gérés par des AIS.

1. Pour cette partie, voir les données de l'Institut bruxellois de statistique et d'analyse et la Fédération des AIS bruxelloises sur leurs sites respectifs.

Bien que ce dernier chiffre reste modeste par rapport aux besoins – il demeure 60 000 ménages sur listes d'attente de logements sociaux –, il témoigne du rôle croissant de ce dispositif dans la diversification de l'offre de logements abordables.

Comparaison avec le dispositif français Solibail

La France a également développé un système d'intermédiation locative à vocation sociale, connu sous le nom de Solibail. Ce dispositif repose sur un principe similaire : mobiliser le parc privé pour loger des ménages en difficulté. Toutefois, une différence majeure distingue les deux systèmes : la durée et la finalité du logement.

Les AIS belges visent principalement le logement durable. Les baux proposés sont généralement de longue durée, ce qui favorise la stabilité résidentielle. À l'inverse, Solibail s'inscrit davantage dans une logique d'hébergement temporaire. Il s'adresse à des ménages en situation d'urgence, avec pour objectif de leur offrir un logement de transition avant un relogement définitif.

Cette différence se traduit par plusieurs indicateurs :
- le taux de rotation des locataires est faible dans les AIS, mais élevé dans Solibail ;
- le coût des AIS est relativement faible mais s'inscrit dans la durée, tandis que Solibail présente un coût plus élevé sur des périodes courtes ;
- l'impact des AIS sur l'offre de logements durables est plus significatif.

Un modèle de partenariat public-privé innovant

En définitive, le système des AIS apparaît comme un modèle innovant de partenariat entre secteur public, secteur privé et économie sociale. Il repose sur une idée simple mais puissante : sécuriser les propriétaires pour les inciter à mettre leurs biens au service d'une mission sociale.

Ce modèle présente toutefois certaines limites. Le nombre de logements mobilisés reste encore insuffisant face à l'ampleur des besoins. De plus, l'équilibre financier du système dépend fortement des subsides publics.

Malgré cela, les AIS constituent une réponse pragmatique et adaptable à la crise du logement. Elles démontrent qu'il est possible de concilier efficacité économique, solidarité sociale et innovation institutionnelle.

Conclusion

Les agences immobilières sociales occupent aujourd'hui une place significative dans la politique du logement en Belgique. Elles illustrent une approche hybride, combinant les ressources du secteur privé et les objectifs du secteur public.

Dans un contexte où les défis liés au logement ne cessent de croître, ce modèle pourrait inspirer d'autres pays ou être renforcé à plus grande échelle. Il montre qu'au-delà des oppositions classiques entre public et privé, des solutions intermédiaires de coopération – le statut d'une SCIC correspond parfaitement au schéma des AIS s'il existait en Belgique – peuvent émerger pour répondre de manière concrète et durable aux besoins des populations les plus vulnérables.

La mutualisation et la coopération comme alternative à la finance

_Benoît Borrits
Cofondateur de l'Association pour une loi de sécurité économique et sociale (Alses)[1]

Une économie dysfonctionnelle

Selon l'Insee, près d'une personne active sur six se trouve « contrainte sur le marché du travail », c'est-à-dire involontairement privée d'emploi ou en temps partiel subi[2]. Cette situation est le produit d'une insuffisance d'offres d'emploi de la part des entreprises.

Au-delà de l'exclusion économique d'une partie significative de la population, cette situation nourrit un sentiment de peur généralisé dans le monde du travail. Afin que l'affichage des chiffres du chômage ne soit pas catastrophique, on a promu l'entrepreneuriat individuel, notamment sous le statut du micro-entrepreneur, sans se soucier de savoir si ces activités répondaient aux critères du « travail décent » tels que définis par l'Organisation internationale du travail (OIT)[3]. Pour les travailleur·ses en poste, ce sont des salaires qui, suite à la récente augmentation des cours du pétrole, ne permettent de plus de boucler sereinement les fins de mois. C'est l'acceptation de conditions de travail difficiles ou d'une activité qui ne correspond pas à ses valeurs. Ceci, en retour, est préjudiciable aux entreprises dans la mesure où elles subissent le phénomène de la « démission silencieuse[4] », pratique qui consacre la démotivation de nombreux salariés.

Il est donc urgent que les entreprises proposent plus d'emplois de façon à ce que les individus puissent enfin trouver un travail qui leur permette de vivre correctement et réponde à leurs aspirations. Un emploi est un engagement de l'entreprise de payer un salaire sans que celle-ci soit certaine de l'évolution future de ses ventes et de ses marges. Ceci est encore plus vrai pour un investissement qui est un achat réalisé dans une optique de long terme (une machine-outil par exemple).

Le fonctionnement de toute entreprise passe toujours par des dépenses de salaires, de biens et de services préalables à des ventes. Ce décalage de temps entre dépenses et ventes détermine les besoins de financement de l'entreprise, lequel se répartit en capitaux propres et endettement. Par ailleurs, l'entreprise prend un risque évident : celui que les ventes ne soient pas suffisantes pour couvrir les achats et les coûts salariaux, auquel cas l'entreprise s'expose à des pertes.

On pourrait penser que la modération salariale actuelle est un facteur qui favoriserait les marges des entreprises et donc la disponibilité de capitaux prêts à s'investir. Il n'en est rien, comme en témoigne la persistance du chômage de masse et du sous-emploi. Au contraire, le financement traditionnel de notre économie est incapable d'assurer le plein-emploi, d'amorcer la réindustrialisation et de promouvoir la transition écologique.

1. Il est l'auteur de *Retrouver des « jours heureux ». Construire un nouveau compromis social* (Détour, 2026).
2. « Au premier trimestre 2026, le taux de chômage augmente de 0,2 point et atteint 8,1 % », Informations rapides, n°113, Insee, 13 mai 2026.
3. « Le travail décent, un fondement de la justice sociale », Organisation internationale du travail, 7 octobre 2022.
4. Soraya Ben Aziza, « Démission silencieuse au travail : quels sont les impacts sur l'entreprise ? », Alses, 15 février 2024.

Introduire de la coopération dans l'économie ?

Il nous faut donc introduire un substitut si nous voulons atteindre ces trois objectifs essentiels. La mutualisation a toujours montré son efficacité face aux nombreux risques de l'existence. Son principe est basé sur l'association d'un grand nombre d'individus qui garantissent collectivement un risque. Si un adhérent est victime d'un dommage, l'ensemble des membres est solidaire et indemnise celui-ci grâce à des appels réguliers de cotisations.

Pourquoi, dès lors, ne pas introduire ce principe pour l'emploi ? Comme nous l'avons dit, l'emploi est un risque dont le montant maximum est son coût salarial. Le travailleur indépendant supporte aussi le risque de ne pas avoir de revenu. C'est la différence entre les ventes et les achats qui permet d'assurer les rémunérations du travail. Il est donc possible de réduire ce risque en mutualisant un pourcentage de cette différence pour garantir, tous les mois, une somme forfaitaire pour chaque emploi en équivalent temps plein (ETP).

Sur la base des données macroéconomiques de l'Insee pour l'année 2023[1], un travailleur à temps plein devrait réaliser en moyenne pour 2026 une différence entre les ventes et les achats d'environ 5 500 euros[2]. En mobilisant 20 % de cette différence, il serait ainsi possible de garantir à toute entreprise 1 100 euros par travailleur·se en ETP.

Le fonctionnement de ce système s'appuie sur une caisse interentreprises. À la fin de chaque mois, au moment de la déclaration de TVA par exemple, l'entreprise évalue ses ventes, ses achats et le nombre d'emplois en ETP. Si le pourcentage de mutualisation est de 20 %, elle devra 20 % de la différence entre ses ventes et ses achats et aura droit à un forfait de 1 100 euros par emploi. Si la différence entre ce à quoi elle a droit et ce qu'elle doit est positive, elle recevra cette différence de la part de la caisse interentreprises ; inversement, elle la paiera à la caisse. Tel le principe de la proposition de Sécurité économique et sociale (SES)[3].

Un financement des emplois et des achats par la mutualisation

Dans les faits, cette SES est une double aide sur les achats (à hauteur de 20 %) et sur les salaires (à hauteur du forfait-emploi) financée par un prélèvement de 20 % sur les ventes. Cette aide sur les achats est essentielle pour favoriser la réindustrialisation puisque les investissements en sont un élément-clé : 20 % de ceux-ci sont alors pris en charge par l'ensemble de l'économie. Ces investissements sont souvent financés par des prêts et cela réduira significativement la dépendance des entreprises à l'égard des établissements bancaires.

Comme nous l'avions explicité, les besoins de financement de l'entreprise s'expliquent par la différence de temporalité entre le paiement des achats et des salaires et l'encaissement des ventes. En prenant en charge de façon mutualisée une partie des achats et des salaires, ce système réduit donc les besoins de financement de l'entreprise, en moyenne, à hauteur du pourcentage de mutualisation. En considérant inchangées les parts respectives de financement par endettement et par capitaux propres, on en déduit que, en moyenne, une entreprise verra ses besoins en capitaux propres diminuer du pourcentage de mutualisation. Les propriétaires auront alors un choix à effectuer entre une distribution des liquidités rendues disponibles par cette mutualisation ou une extension des activités permises par cette diminution des besoins en capitaux propres.

L'ensemble de l'économie verra donc ses besoins en capitaux propres diminuer en fonction du pourcentage de mutualisation choisi. La mutualisation agit ici comme une alternative très concrète au capital.

1. « Évaluation de la richesse produite disponible moyenne par travailleur sur la base des données de l'Insee de l'année 2023 », Alses, janvier 2026.
2. En prenant en compte l'évolution du PIB nominal entre 2023 et maintenant.
3. « La Sécurité économique et sociale (SES). Pour une économie centrée sur l'humain, libérée de l'impératif de croissance », Alses, 2026.

Une complémentarité capital-mutualisation au service de l'emploi

L'apport de la mutualisation dans le financement de l'économie permettra de résorber le sous-emploi. Avec cette mutualisation, deux leviers seront activés simultanément pour inciter les entreprises à proposer plus d'offres d'emploi :

– la réduction du risque inhérent à l'emploi. Désormais, l'entreprise n'assume plus seule le risque de l'emploi dont nous avions évalué le montant maximum au coût du salaire. Une partie de celui-ci est alors garantie par l'ensemble de l'économie, l'entreprise n'ayant qu'à financer la différence entre le coût total du salaire et le forfait par emploi en ETP. Nous avons là un premier gisement d'emplois, notamment dans les secteurs à risque ou dont la temporalité entre dépenses et ventes est forte ;
– le seuil à partir duquel un emploi devient possible. Aujourd'hui, ce seuil s'établit au coût total du salaire minimum qui est de 1 988 euros par mois[1]. Avec une mutualisation à 20 % dans laquelle le forfait emploi serait de 1 100 euros, le seuil à partir duquel l'emploi au Smic devient possible n'est plus que de 1 110 euros[2] en lieu et place de 1 988 euros. Nous avons là un autre gisement d'emplois possibles dans des secteurs de faibles valeurs ajoutées marchandes, mais à forte utilité sociale, notamment dans le *care* ou la transition écologique.

La coopération interentreprises

L'introduction de la mutualisation dans le financement des entreprises aura une incidence sur le comportement général de l'économie. Il est d'usage de vanter les mérites de la concurrence qui pousserait les entreprises à l'excellence. C'est la notion de « destruction créatrice » de l'économiste Jospeh Schumpeter[3] selon laquelle les innovations entraînent la disparition progressive des entreprises et des activités devenues moins compétitives au profit de nouvelles entreprises qui investissent dans des techniques plus efficaces et stimulent ainsi la productivité et la croissance.

Sur le fond, ce processus est favorable à l'ensemble des consommateurs qui bénéficient de produits de meilleure qualité à un prix moindre. Malheureusement, ceci induit pour les travailleurs des ruptures se traduisant par du chômage dont il n'est absolument pas certain qu'il soit temporaire, notamment si la personne a déjà un âge avancé.

La SES porte comme projet l'idée qu'une économie doit en permanence produire plus d'offres d'emploi que de demandes de façon à ce que les individus puissent avoir, en permanence, les moyens de retrouver et même de choisir un nouvel emploi. Le mécanisme proposé est basé sur la mutualisation interentreprises : une partie des revenus du travail doit être garantie par l'ensemble des entreprises. Ce faisant, ce dispositif modifie les règles de la concurrence en la rendant humainement acceptable.

La SES ne s'oppose pas au progrès technologique au sens où ce dispositif aide les investissements. Mais elle le fait en favorisant simultanément l'emploi. Si, grâce à l'introduction d'un équipement, l'entreprise devait se séparer de quelques un·es de ses salarié·es, elle perdrait le bénéfice des forfaits emploi. Cette mesure agit donc comme une taxe robot[4] généralisée qui ne cible pas des équipements spécifiques, évitant ainsi tout risque de « trous dans la raquette ».

Ce système s'applique aussi à des difficultés passagères. Si une entreprise est en difficulté temporaire, la différence entre ses ventes et ses achats diminue,

1. « Simulateur de cotisations employeur », Urssaf, 2026.
2. L'entreprise bénéficie du forfait emploi de 1 100 euros par mois. Elle devra trouver 888 euros pour payer les 1 988 euros de coût du salaire minimum. Sachant que 20 % de ce qu'elle va réaliser de différence entre ventes et achats sera mobilisé, elle devra donc réaliser 1 110 euros (888/0,8) en lieu et place de 1 988 euros précédemment.
3. Joseph Schumpeter, « Le processus de destruction créatrice », chapitre 7 de *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot & Rivages, coll « Bibliothèque historique Payot », 1990 [1942].
4. « Amendement proposé au Projet de loi de finances pour 2026, n°I-1597 rect. », Sénat, 25 novembre 2025.

ce qui réduit sa contribution au système. En revanche, elle garde le bénéfice des forfaits emploi, ce qui la dissuade de licencier. Ce dispositif introduit ainsi une coopération entre elles, rendant l'économie plus robuste et résiliente.

Nous obtenons ainsi un système économique hybride dans lequel la concurrence cohabite avec la coopération. Les entreprises sont concurrentes les unes avec les autres, mais le mécanisme de coopération interdit que la concurrence soit brutale et malmène les individus.

Des pistes pour expérimenter un tel système

Nous avons pris, dans cette note, un pourcentage de mutualisation de 20 % à titre d'exemple. Ce pourcentage sera forcément l'objet d'un débat politique qui associera les corps intermédiaires et sera probablement déterminé *in fine* par le Parlement. Dans la pratique, nous pouvons considérer que ce pourcentage est possible dans une fourchette variant de 0 à 30 %.

Un pourcentage de 30 % correspondra à un forfait emploi de l'ordre de 1 650 euros, ce qui nous rapproche assez fortement du coût actuel du Smic (1 988 euros) qui serait une limite supérieure à ne pas dépasser. Un pourcentage de 0 % correspond à la situation actuelle. Il est donc possible d'expérimenter ce système en démarrant avec un faible pourcentage de 5 ou de 10 % par exemple. Il va de soi que les effets positifs de la SES seront moindres qu'avec un pourcentage de 20 % par exemple. Mais cela permettra de vérifier que la SES n'aurait pas d'effets négatifs non envisagés initialement et, si tel était le cas, de corriger cette proposition pour les éviter.

Une autre voie consisterait à expérimenter avec des entreprises volontaires. La SES produit deux effets complémentaires :

– elle ne modifie pas le résultat global des entreprises mais le redistribue entre elles au prorata de l'emploi. Certaines entreprises seront donc plutôt contributrices au système (leur résultat baissera), alors que d'autres seront bénéficiaires nettes (leur résultat augmentera) ;
– toutes les entreprises, sans aucune exception, bénéficieront de la baisse des besoins de capitaux propres et pourront, au choix, distribuer des liquidités ou investir dans de nouveaux projets.

À résultat inchangé, la réduction possible des capitaux propres améliorera le rendement de ceux-ci. Même si une partie des entreprises verra son résultat baisser, la majeure partie d'entre elles verra le rendement de ses capitaux propres s'améliorer, comme cela a été démontré dans une étude réalisée sur la base Esane 2023 de l'Insee[1].

Une expérimentation de coopération volontaire de la part de certaines entreprises est donc tout à fait envisageable, à la condition de réunir au minimum une centaine d'entreprises. Celles-ci pourront alors toutes réduire leurs besoins de financement tout en s'assurant collectivement contre les revers que certaines pourraient connaître.

Conclusion

La SES ambitionne de porter certaines valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) à l'ensemble de l'économie. Les deux premières de ces valeurs sont la démarchandisation et l'égalité. Il est d'usage d'affirmer que l'individu n'est pas une marchandise. Comment peut-on encore accepter que la rémunération de chacun·e corresponde à la valorisation marchande de ce qu'il ou elle produit ? La réponse est évidemment négative et la seule clé de répartition valable d'une part démarchandisée est alors l'égalité. Son application à l'ESS est immédiate : elle permet de mieux valoriser le travail non marchand associatif en reconnaissant à chacune et chacun un socle de revenu identique pour tous.

1. « Réduire le chômage de longue durée, tout en augmentant les salaires et en respectant les exigences de rendement des entreprises », Alses, janvier 2026.

L'autre valeur est la décapitalisation partielle de l'économie. La mutualisation, autre valeur clé de l'ESS, se substitue au capital dans le financement de l'entreprise. Ceci réduit la place du capital dans l'économie et constitue, en retour, un appui fantastique pour le gérer différemment, sur la base d'une voix par personne, comme le pratiquent les coopératives par exemple. La SES, c'est à la fois une introduction des valeurs de l'ESS dans l'ensemble de l'économie et un formidable appui pour que celle-ci devienne « la norme de l'économie de demain[1] ».

1. Jérôme Saddier, *Pour une économie de la réconciliation : faire de l'ESS la norme de l'économie de demain*, Paris, Les Petits Matins, 2022.

Table des matières

01 Avant-propos
_Jérôme Saddier

02 La coopération, une force économique collective au service d'une société plus juste
_Amélia Tiscornia

03 Pour tout changer, il faut coopérer
_Timothée Duverger, Thierry Germain

05 Contre le sport business, le sport en coopération
_Timothée Duverger

09 Des crèches coopératives pour démarchandiser la petite enfance
_Lynda-May Azibi

13 Données et coopération : des communs numériques face à l'accaparement
_Joël Gombin

17 Des coopératives funéraires pour réhumaniser le deuil
_Isabelle Georges, avec **Olivier Gallet** et **Lynda-May Azibi**

21 Contre l'essoufflement démocratique, la coopération au service de la ville
_Laurence Ruffin

30 Les coopératives agricoles contre la « désagriculturisation » de la France
_Maryline Filippi

38 Contre la désindustrialisation, le modèle coopératif comme gage de notre souveraineté
_Fatima Bellaredj, Lynda-May Azibi

42 Le système belge des agences immobilières sociales : une coopération public-privé pour le logement social
_Denis Stokkink

46 La mutualisation et la coopération comme alternative à la finance
_Benoît Borrits

Reconnue d'utilité publique dès sa création, **la Fondation Jean-Jaurès** est la première des fondations politiques françaises. Elle est présidée par **Jean-Marc Ayrault**.

Indépendante, européenne et sociale-démocrate, elle se veut depuis plus de trente ans un lieu de réflexion, de dialogue et d'anticipation.

La collection des « Rapports », dirigée par **Laurent Cohen** et **Jérémie Peltier**, répond à l'ambition de faire naître analyses pertinentes et propositions audacieuses, mais aussi de mettre cette production intellectuelle et politique au service de tous.

© Éditions Fondation Jean-Jaurès
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

www.jean-jaures.org

Réalisation : REFLETS GRAPHICS
NOVEMBRE 2026

POUR FAIRE VIVRE LE DÉBAT,

SOUTENEZ-NOUS !

Pour poursuivre ses missions d'intérêt général, la Fondation Jean-Jaurès a besoin de votre soutien.

Reconnue d'utilité publique depuis sa création en 1992, elle peut recevoir des dons et des legs des particuliers et des entreprises.

VOUS ÊTES UN PARTICULIER

Les dons des particuliers bénéficient d'une réduction d'impôts sur le revenu égale à 66 % de leur montant, dans la limite de 20 % du revenu imposable, ou de 75 % de vos dons versés au titre de l'IFI dans la limite de 50 000 euros (les dépassements de ces seuils sont reportables sur cinq ans).

Par exemple, un don de 100 € revient à 34 € pour un particulier imposable.

VOUS ÊTES UNE ENTREPRISE

Les dons des personnes morales de droit privé assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés bénéficient d'une réduction d'impôt de 60 % pris dans la limite de 0,5 ‰ du chiffre d'affaires (les dépassements de ces seuils sont reportables sur cinq ans).

Dans le cas d'un don de 10 000 €, vous pourrez déduire 6 000 € d'impôt, votre participation aura effectivement coûté 4 000 € à votre entreprise.

COMMENT FAIRE UN LEGS ?

Avec la disposition testamentaire du legs, vous pouvez transmettre tout ou partie de votre patrimoine à la Fondation Jean-Jaurès.
Il faut rédiger un testament et le faire authentifier par un notaire. Tout ou partie des biens peuvent être légués, quels qu'ils soient (somme d'argent, titres, œuvres d'art, immeubles…).
Il faut respecter la règle de la quotité disponible s'il y a des héritiers, ou, à défaut d'enfants, le conjoint a une réserve d'un quart du patrimoine ; si ce n'est pas le cas, les biens peuvent être légués en totalité.

Contact : **Laurent Cohen, + 33 (0)1 40 23 24 19 / dons@jean-jaures.org**

BULLETIN DE SOUTIEN

Fondation Jean Jaurès

Mon soutien à la Fondation Jean-Jaurès

☐ 20 euros ☐ 50 euros ☐ 100 euros ☐ 200 euros

☐ 500 euros ☐ 1 000 euros ☐ Autre montant _____ euros

Je choisis de faire un don :

☐ à titre personnel

☐ au titre de la société suivante :

Destinataire du reçu fiscal : _____

_____

N° _____ Rue _____

_____

_____

Code postal _____ Ville _____

☐ Par chèque, à l'ordre de la **Fondation Jean-Jaurès**
À renvoyer à : Fondation Jean-Jaurès, 12 Cité Malesherbes, 75009 Paris

☐ Par virement bancaire, daté du : _____
au profit du compte Fondation Jean-Jaurès
IBAN : FR76 4255 9100 0008 0154 2120
862 BIC : CCOPFRPPXXX

☐ Sur HelloAsso

Derniers rapports et études :

11_2026 : Les jeunes et l'entreprise. Les grands enseignements de la cinquième vague du baromètre Fondation Jean-Jaurès/Macif
Antoine Bristielle, Jean-Philippe Dogneton

11_2026 : Pour une politique de sécurité écologique. Protéger les Français, préparer l'avenir dans un monde instable
Benoît Calatayud, Jean-Christophe Taret

11_2026 : Manifeste pour une renaissance scientifique française et européenne. Faire de la connaissance et de la santé un projet national
Alain Puisieux

11_2026 : La révolution culturelle du jeu vidéo. Ce qu'elle nous dit de l'avenir de l'entertainment
Fabrice Février, Fabrice Larue, Françoise Fassin

10_2026 : De Jordan à l'amer... Quand le poison de l'antisémitisme infuse aussi les milieux de gauche
Noé Fridman, François Kraus

10_2026 : Faire de la coopération une force politique ? Réflexions sur la puissance politique de la coopération anglaise
Joe Fortune, Marc Le Chevalier, Jim McMahon, Rose Marley, Jérôme Saddier, Bastien Sibille

10_2026 : Invisibiliser, polariser, désinformer : la crise environnementale selon CNews
Célie Caraty, Jean Sauvignon, Théodore Tallent

10_2026 : Les vigies du sport amateur. Comment notre société traite-t-elle ses arbitres ?
Laurent-David Samama, Jérémie Peltier

10_2026 : Récits de campagnes. Quand les maires racontent leurs dernières élections municipales
Florian Bercault, Olivia Fortin, Fabien Aufrechter, Jean-Yves Brenier, Daniel Cornalba, Sandrine Cosserat, Baptiste de Fresse de Monval, Maxence Gille, Mohamed Gnabaly, Karim Juhoor, Emmanuel Perrodin, Pierre Schmit, Agnès Thouvenot

fondationjeanjaures
@j_jaures
fondation-jean-jaures
www.youtube.com/c/FondationJeanJaures
fondationjeanjaures
fondationjeanjaures
fondationjjaures.bsky.social
bit.ly/4g6UANC

Abonnez-vous !

www.jean-jaures.org

Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS