



BANQUE des
TERRITOIRES



Redonner vie au bistrot et dernier commerce dans les petites communes

Histoire et
enseignements
de six expériences
collectives

Sommaire

Introduction	5
1. Un <i>Café des Possibles</i>, une coopérative née du désir de trois animateurs socio-culturels en reconversion	7
2. Les <i>Orties</i>, une coopérative impulsée par une nouvelle équipe municipale	11
3. Le <i>Relais de l'Espinas</i>, une coopérative créée par des habitants investis dans la renaissance d'un hameau abandonné	15
4. Le <i>Guibra</i>, un projet associatif en réponse à un appel à projet municipal	19
5. L'<i>Auberge de la Cascade</i>, une réouverture réussie grâce à une mobilisation des habitants pour leur bistrot	23
6. Le <i>Bistrot de Gigouzac</i>, une régie municipale provisoire pour préserver un service public	27
7. Enseignements tirés de ces six expériences collectives	29

Cette étude a été pilotée par Sylvain Baudet, Territoires Conseils
Les entretiens, analyse et rédaction ont été réalisés
par Mathilde HOUZÉ, experte associée à Territoires Conseils



Introduction

Les communes rurales ont subi et subissent encore la disparition de nombreux petits commerces, impactés par le développement de grands centres commerciaux et la facilitation des déplacements. Pour ne pas devenir des villages dortoirs, pour ne pas perdre des habitants et pour créer du lien social, de nombreuses municipalités cherchent de nouveaux modèles pour conserver ou rouvrir un commerce dans le village. Certaines municipalités rachètent les « murs » de ces « derniers » commerces en difficulté pour soutenir une activité. Des « multiservices » voient le jour ici et là.

Quels sont les leviers municipaux et intercommunaux pour faire émerger et pérenniser une activité commerciale et sociale ? À quelle(s) ambition(s) et à quel projet de développement local répondent-ils ? A quelles conditions l'ouverture ou la réouverture d'un commerce a un impact sur la dynamique de développement de la commune ? Quels sont les modèles émergents, alternatifs, qui peuvent se développer en milieu rural ? Qui associer dans la construction de l'offre de service et d'activité et comment s'y prendre ?

C'est pour apporter quelques éléments de réponse à ces questions, que Territoires Conseils a souhaité lancer un travail de décryptage et d'analyses d'expériences menées au sein des territoires. Portées, selon les contextes, à l'initiative de la commune ou partant d'une impulsion citoyenne, ces démarches dessinent des voies possibles pour réussir à maintenir ou faire revivre un commerce, et en faire des leviers de développement local, de redynamisation villageoise et de lien social.

Cette démarche ici restituée donne lieu à la rédaction d'un ouvrage de capitalisation, intégrant la production de six monographies, et d'une synthèse visant à mettre en évidence quelques enseignements transversaux par-delà la singularité et la spécificité de chacune des expériences locales.



Un bistrot-épicerie où l'on expérimente collectivement le commerce local

Lundi Fermé
De mardi à jeudi 10h-14h et 17h-19h30
Vendredi et samedi 10h-14h et 17h-20h
dimanche 10h-13h

Salles à l'arrière



09.72.80.91.61

www.ucdp.bzh

contact@ucdp.bzh

Un

1

Un Café des Possibles, une coopérative née du désir de trois animateurs socio-culturels en reconversion

En 2018, à Guipel, commune de 1 700 habitants du département d'Ille-et-Vilaine, trois animateurs socioculturels décident d'ouvrir un bar-restaurant-épicerie offrant également une programmation culturelle et un service d'accompagnement de porteurs de projets. Leur initiative reçoit l'appui de la municipalité.

Un projet né de l'envie de « faire du développement local autrement »

Après plusieurs années d'expérience dans le domaine socioculturel, trois animateurs, Yves, Damien et Ludovic, veulent réorienter leur activité autour d'un projet concret de développement local. Las de tenter d'intégrer de manière forcée des animations socioculturelles dans des dispositifs préexistants, ils souhaitent partir des besoins des habitants pour bâtir ensuite leurs propositions d'animation. Ces trois anciens salariés associatifs ont également le projet de créer une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) où les travailleurs sont pleinement intégrés à la gouvernance de la structure. Si le modèle juridique est choisi, il n'est pas question de plaquer un projet à un territoire, mais bien d'impliquer les habitants dès sa phase d'élaboration.

Désireux de s'installer dans un territoire rural ou péri-urbain peu animé, les porteurs du projet ciblent deux communautés de communes de la « deuxième couronne » de Rennes, qui sont soumises au risque de devenir des cités dortoirs. Ils envoient

alors leurs dossiers de présentation aux collectivités en question.

Une équipe municipale en recherche d'un projet pour son ancienne épicerie

Le maire de Guipel, Christian Roger, alors vice-président à l'économie sociale et solidaire de la communauté de communes destinatrice d'un des dossiers, voit en cette proposition une opportunité à saisir. En mars 2017, il invite les trois porteurs de projet à venir visiter sa commune et à rencontrer d'autres conseillers municipaux. À ce moment-là, l'équipe municipale réfléchit justement au moyen de faire revivre l'épicerie du village suite à son redressement judiciaire. Une licence IV a notamment été rachetée dans le village voisin par la municipalité en prévision d'un éventuel projet de bistrot sur la commune.

Forts de leur visite de terrain et d'entretiens réalisés avec différents acteurs locaux, les trois jeunes porteurs du projet font le constat que le village et la communauté de Guipel correspondent parfaitement au profil de territoire qu'ils

...

...

recherchent : un terreau associatif préexistant, une absence de fédération de ces initiatives collectives et un lieu disponible permettant cette mise en synergie, à savoir l'épicerie du village à reprendre.

Une année de montage du projet en lien direct avec les habitants

Yves, Damien et Ludovic élaborent le montage du projet et réfléchissent au modèle économique du futur bistrot-épicerie, en adoptant une approche participative ouverte aux habitants.

Le 19 octobre 2017, une première réunion publique co-organisée avec la municipalité aboutit à la mobilisation d'une quarantaine de personnes souhaitant s'impliquer dans le projet. Des groupes de travail dédiés sont mis en place afin de définir précisément la vocation de ce nouveau lieu, les activités à déployer, la stratégie à adopter en abordant notamment les aspects financiers, juridiques, le calendrier des travaux à réaliser, etc.

D'octobre 2017 à avril 2018, les groupes de travail se réunissent une à deux fois par semaine. En janvier 2018, la SCIC est officiellement créée et au mois d'avril suivant, *Un Café des Possibles* ouvre ses portes.

Des habitants sociétaires impliqués depuis les travaux de rénovation jusqu'à la mise en rayon

En tant que bénéficiaires du lieu, les habitants peuvent devenir sociétaires de la SCIC aux côtés des salariés, des associations et producteurs (personnes morales de droit privé) et de la commune de Guipel (personne morale de droit public). Au total, le capital social de la SCIC s'élève à 54 000 euros, détenus par 109 sociétaires.

Parmi les habitants sociétaires, une vingtaine de bénévoles actifs viennent en soutien à l'équipe salariée composée de trois personnes. Ces bénévoles participent activement aux travaux de rénovation, puis à la mise en rayon et à la vente à l'ouverture de l'épicerie. Ils assurent une permanence bénévole tous les dimanches matin, passent derrière le comptoir lors des

concerts et organisent une « soirée galette » chaque mois. L'équipe peut également compter sur une réserve de bénévoles supplémentaires lors d'événements plus importants.

Pour l'équipe salariée, le bénévolat, qui permet le report d'une part de la charge de travail, apporte un confort dans la gestion de l'activité, mais celle-ci ne doit pas en dépendre. L'implication des habitants crée avant tout un sentiment d'appartenance au lieu, stimule les initiatives et rend vivant le *Café des Possibles*.

Une municipalité facilitatrice du projet

Les élus ont activement appuyé la réussite du projet à différents niveaux : en mettant à disposition des salles et des espaces pour organiser des réunions publiques, en mobilisant des réseaux d'acteurs locaux afin que des habitants s'impliquent, en réalisant une médiation avec le propriétaire privé des murs de l'ancienne épicerie, en faisant de la pédagogie auprès des habitants réfractaires ou encore en choisissant de prendre des parts sociales au sein de la coopérative (5 000 euros).

La municipalité siège au conseil coopératif une fois par mois. En tant qu'actrice majeure du projet, elle veille à la bonne santé de l'activité et soutient, avec ses moyens, le bistrot-épicerie. Parmi ses actions concrètes, la municipalité a décidé, par arrêté municipal, le gel de deux places de parking et a ainsi rendu possible l'ouverture d'une terrasse extérieure. En imposant une vitesse réduite pendant la période estivale, elle a également favorisé un environnement plus calme et agréable à proximité du bistrot-épicerie. Ces arrêtés ont donné lieu à quelques réclamations de la part des usagers du bourg et nécessité une médiation par les élus.

Un « matelas de trésorerie » permettant de passer le cap des trois ans

Pendant les trois premières années, l'activité enregistre des déficits de 12 000 à 28 000 euros par an. En 2021, un chiffre d'affaires de 239 000 euros permet de réaliser un excédent de 13 000 euros. Selon les gérants, c'est le

« *matelas de trésorerie qui a sauvé* » le bistrot-épicerie. Dès le démarrage de l'activité, les porteurs de projet ont fait le choix d'ouvrir le capital social de la coopérative à l'investissement. Près de 40 000 euros ont pu ainsi être investis dans la SCIC, grâce à l'engagement de trois catégories d'investisseurs, à savoir : la municipalité, quatre CIGALES¹ et des habitants de Guipel.

En raison de son statut commercial, la coopérative a peu accès aux subventions publiques. Toutefois, elle reçoit 2 000 euros de subvention de la CAF pour ses activités de soutien à la parentalité en défraiement des intervenants.

Les difficultés rencontrées et les points de vigilance

Les prévisions économiques initiales ont été atteintes au bout de trois années d'exercice. Les marges avaient été surestimées au démarrage. Une montée en puissance progressive de l'activité n'a pas été suffisamment anticipée dans les budgets prévisionnels.

La rédaction des statuts de SCIC s'avère complexe et ces statuts remettent en question la possibilité d'obtention de subventions publiques. Le déploiement d'activités non rémunératrices initialement prévues, comme par exemple l'accompagnement de porteurs de projet de bar-restaurant, est difficile à tenir dans le cadre de ce modèle économique et juridique.

Les choix de gestion du *Café des Possibles* induisent un fonctionnement particulier, comme par exemple une gestion sans « patron » unique ainsi qu'une collectivité qui siège parmi les sociétaires. Or, certains habitants semblent montrer une certaine réticence à l'égard de ce fonctionnement atypique. Cela pourrait avoir une incidence sur la fréquentation du lieu. Un point de vigilance est donc à considérer à ce niveau, avec une nécessaire pédagogie autour du modèle coopératif.

Dans l'objectif de fidéliser la clientèle, les horaires d'ouverture doivent être bien ciblés et adaptés à la vie locale. Parallèlement, afin de prendre

soin de la santé et du bien-être du personnel et des gérants, les amplitudes horaires doivent être étudiées et ciblées sur les moments les plus opportuns.

Des clés de réussite du projet

Un *Café des Possibles* allie plusieurs activités, à savoir : la restauration (25 à 30 % du chiffre d'affaires), le bar (15 à 20 %), l'épicerie (55 %) et la programmation culturelle. Chacune de ces activités étant soumise à des exigences et à des normes spécifiques, un responsable salarié dédié à l'une ou l'autre est désigné pour y répondre. Dans ce cadre, il est tenu de connaître et d'appliquer la réglementation en vigueur dans son domaine, en suivant si nécessaire des formations spécifiques.

Allier plusieurs activités permet d'optimiser les horaires d'ouverture avec, comme règle de fonctionnement, de faire tourner au moins deux activités en même temps : ainsi par exemple, la personne qui tient le bar peut également encaisser le paiement des clients de l'épicerie. En transformant certains produits de l'épicerie, dont les dates de péremption approchent, l'activité de restauration permet par ailleurs de réduire les pertes.

La création d'une terrasse extérieure a permis d'augmenter significativement la fréquentation du bar.

Enfin, d'après les porteurs de ce projet, rencontrer au préalable d'autres structures pour en comprendre leur modèle économique, juridique et social, a permis d'éclairer leurs propres choix et a été déterminant dans la réussite du projet.

¹ Club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire.



2

Les Orties, une coopérative impulsée par une nouvelle équipe municipale

Au Tréhou, commune de 648 habitants, dans le Finistère, l'équipe municipale porte depuis son élection au printemps 2020 un projet de coopérative pour redonner vie à l'épicerie du village.

Un projet à l'initiative de la municipalité

Quand la nouvelle équipe municipale s'installe en juin 2020, l'épicerie du village, dont les murs appartiennent à la communauté de communes, vient de faire l'objet de trois tentatives de reprise qui se sont révélées infructueuses. Or, un des axes stratégiques de l'équipe est de revitaliser le centre bourg en créant un espace de rencontre et en proposant des services de proximité. L'ancienne épicerie semble présenter un certain nombre d'atouts qui vont dans ce sens.

Le projet soumis par la municipalité est sélectionné dans le cadre de l'initiative « 1 000 cafés », porté par le Groupe SOS, spécialisé dans l'entrepreneuriat social, dont l'objectif est de contribuer au lien social en milieu rural en ouvrant des cafés multiservices². Rapidement cependant, les élus s'interrogent sur l'adéquation entre les valeurs du projet qu'ils portent et les contraintes liées au dispositif « 1 000 cafés ». En effet, le choix des fournisseurs, en particulier, n'offre qu'une très faible marge de manœuvre imposant notamment l'impossibilité de vendre des bières locales à la pression³.

L'équipe municipale décide de consulter les habitants, via un questionnaire, afin de recueillir leurs attentes sur les services et

le modèle juridique (gérance privée, régie municipale, « 1 000 cafés », association ou SCIC). Lors de la réunion publique qui mobilise nombre d'habitants de la commune, la SCIC « Le Mélard dit... », nouvellement créée dans une commune voisine, est présentée. Cette coopérative a ouvert en 2019 un bistrot-épicerie ainsi qu'une salle de spectacle dans un ancien presbytère acquis par la municipalité. À l'issue de cette réunion, les habitants se prononcent massivement en faveur d'un lieu intergénérationnel avec une activité de bistrot, d'épicerie et de petite restauration occasionnelle. Le modèle coopératif est également accueilli favorablement par les participants.

La création d'une association pour une gestion bénévole du bistrot

La mobilisation des habitants par la municipalité conduit à la création de l'association « Un bistrot à Tréhou » rassemblant une centaine d'adhérents. Cette association organise l'ouverture occasionnelle du lieu et crée un marché de producteurs en face du bistrot. Pendant une année, grâce à la gestion bénévole, le bistrot reçoit du public tous les mercredis après-midi ainsi que le dimanche matin.

...

² <https://www.groupe-sos.org/2019/09/11/1000-cafes-lancement-de-lappel-a-candidature-a-destination-des-maires/>

³ Le groupe SOS, dans le cadre du programme « 1 000 Cafés » a signé des contrats-cadres avec certains fournisseurs dont Heineken, Coca-Cola ou Pernaud Ricard qui en contrepartie de tarifs négociés fixent des contraintes notamment l'impossibilité de vendre des bières locales à la pression.

...

De ce collectif émerge, quelques mois après le début de la mobilisation, la proposition d'une habitante, motivée par le projet et portée par l'énergie des habitants, de gérer la future activité.

Du collectif d'habitants à la SCIC

Parallèlement, l'opportunité et la faisabilité de la création d'une SCIC pour le portage de l'activité sont étudiées. Un comité de pilotage rassemblant deux élus, deux membres du collectif d'habitants, la future gérante et l'URSCOP⁴ est mis en place et se charge notamment de l'écriture des statuts et de la rédaction d'une charte.

La faisabilité du projet nécessite le rachat des locaux à l'EPCI par la commune, puis la réalisation de travaux avec la contribution des habitants et sous l'œil de la future gérante.

La SCIC est constituée au printemps 2022 et prend la relève de la gestion bénévole avec le recrutement de deux salariées pour un équivalent temps plein de 1,75. La coopérative comprend quatre catégories de sociétaires rassemblés en quatre collèges : membres fondateurs avec la municipalité et association (30 %), producteurs (25 %), salariés (40 %), autres (5 %). Un comité d'accompagnement des salariés, composé d'une personne de chaque collège désignée pour un an, est mis en place. Ce comité se réunit tous les deux ou trois mois ou à la demande des salariées.

Une implication des habitants qui se poursuit au-delà de la création de la SCIC

Le collectif d'habitants impliqué dans la préfiguration de l'activité poursuit son appui au bistrot. Il intervient principalement aux niveaux de la programmation culturelle et du soutien logistique lors des événements qui s'y déroulent, toujours en lien avec les salariées. Cet engagement bénévole s'inscrit exclusivement au sein de l'association qui perdure aux côtés de la SCIC.

Une complémentarité d'activités commerciales et non commerciales

L'épicerie constitue l'activité principale avec deux tiers du chiffre d'affaires. Le bar représente pour sa part un tiers du chiffre d'affaires. La restauration est aujourd'hui très occasionnelle ; elle se fait sur demande, pour des groupes exclusivement. Le dépôt de pain, quant à lui, n'a pas d'impact significatif dans les revenus de la SCIC. La récente activité a généré un chiffre d'affaires d'environ 400 euros par jour d'ouverture et a atteint les résultats attendus dès ses premiers mois. Le chiffre d'affaires visé en 2022 s'élève à 122 000 euros.

Parallèlement aux activités commerciales, le lieu propose un espace jeu pour les enfants ainsi qu'un espace gratuiterie. Il est également mis à disposition de nombreuses associations locales pour diverses activités, par exemple des ateliers tricot. Il propose enfin des services tels que l'accompagnement administratif numérique.

Une municipalité, véritable animatrice et porteuse de projet

La municipalité a joué un rôle clé dans le montage et la réussite du projet. En premier lieu, l'équipe municipale a réussi à embarquer une centaine d'habitants dans l'aventure. Cette implication a permis de tester l'activité et de créer une habitude de fréquentation du lieu au sein de la population locale.

La municipalité a également procédé au rachat des locaux, à leur aménagement, avec l'aide des habitants, à la mise à disposition d'une licence IV et à l'annulation des loyers pendant les six premiers mois.

Par sa participation à la rédaction des statuts, à la définition du modèle économique, au recrutement de la gérante et à la prise de parts sociales, la municipalité s'est posée en actrice centrale dans la création de la SCIC. Cet engagement déterminant s'est fait en lien étroit avec l'association constituée par

⁴ Union régionale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production

les habitants, qui a elle-même pris des parts sociales afin de constituer, avec les fonds de la commune, une trésorerie de démarrage de 3 500 euros.

Les difficultés rencontrées et les points de vigilance

Ce projet a demandé beaucoup d'investissement de la part des élus et des personnes mobilisées au sein de l'association : en avril 2022, après un an d'ouverture bénévole et de préfiguration de la coopérative, « il était temps d'ouvrir » selon Emmanuelle Nicolas, adjointe au cadre de vie et à l'aménagement du bourg.

Par ailleurs, les caractéristiques particulières de cette initiative, et en particulier le choix d'un statut coopératif conjoint à une association, ont suscité des questionnements parmi des habitants. La municipalité a dû faire œuvre de pédagogie pour expliquer sa démarche et le fonctionnement collectif du projet.

Enfin, la municipalité a été vigilante à limiter son propre pouvoir dans la SCIC - 30 % des voix pour le collège de vote des membres fondateurs, partagé avec l'association - afin de ne pas déstabiliser l'activité en cas de changement d'équipe municipale.

Les clés de réussite du projet

Les Orties est un projet cocréé avec les habitants de la commune, ce qui, selon la municipalité, constitue la principale clé de réussite du projet. L'implication des habitants très tôt dans le projet a permis une véritable appropriation du lieu par la population locale, qui se traduit de façon très concrète : la plupart des habitants ont en effet recours régulièrement aux services de l'épicerie, alors que la première supérette n'est qu'à 4 km et le premier supermarché à 8 km. Cette mobilisation a également conduit à l'engagement d'une gérante au sein même du collectif.

Parmi les autres clés de réussite citées par la municipalité, l'accompagnement par l'URSCOP de la création de la SCIC, le rôle moteur joué par la municipalité elle-même et le lien entre les activités de bar et d'épicerie, sont à souligner.



3

Le Relais de l'Espinas, une coopérative créée par des habitants investis dans la renaissance d'un hameau abandonné

À Saint Andéol-de-Clerguemort ⁵, petite commune lozérienne de 98 habitants, une dynamique collective de rénovation d'un hameau abandonné conduit à l'ouverture d'un bistrot coopératif en 2012.

La création d'un lieu d'activité géré collectivement

L'Espinas est un hameau abandonné, situé au carrefour de quatre communes, sur un chemin de crêtes fréquenté tant par les locaux que par les touristes.

En 1996, la commune de Saint Andéol-de-Clerguemort acquiert l'ensemble des bâtisses qui se trouvent alors à l'état de ruines. Pour autant, le petit hameau de l'Espinas offre un ensemble de conditions favorables au déploiement d'activités diverses et variées portées par des acteurs associatifs et coopératifs qui décident d'investir le lieu. À partir de la fin des années 90, les initiatives fleurissent peu à peu : création d'un jardin, organisation de manifestations culturelles et festives, formation à l'utilisation de la pierre sèche... En 2002, une coopérative d'exploitation forestière et de charpente est créée – la SCIC Bois 2 Mains –, puis en 2008, l'association Epi de Mains, qui ouvre un espace d'implication bénévole pour la création de biens communs dans le hameau, voit le jour. La SCIC Bois 2 Mains et l'association Epi de Mains vont alors prendre un rôle majeur et déterminant dans la dynamique qui se développe dans le hameau et être à l'origine de la création en 2012 du bistrot *Le Relais de l'Espinas*.

De l'exploitation forestière à la gestion d'un bar-restaurant, la transformation d'une coopérative

Afin de pérenniser et de développer son activité, la SCIC Bois 2 Mains souhaite ouvrir un atelier de transformation de bois. Un des bâtiments du hameau de l'Espinas semble posséder les prérequis pour ce projet. En 2006, la SCIC signe un bail emphytéotique avec la communauté de communes des Cévennes au Mont Lozère pour une durée de cinquante ans sur ce bâtiment avec l'intention d'y ouvrir l'atelier. Mais l'atelier ne verra finalement pas le jour et le lieu connaîtra une destinée différente. En effet, le bâtiment, situé sur un très bel emplacement, bénéficie d'une vue exceptionnelle sur les Cévennes. Tant les coopérateurs que les habitants du coin s'interrogent sur la pertinence de transformer cette bâtisse en atelier. Parallèlement, l'activité d'exploitation forestière et de charpente commence à perdre de sa dynamique initiale. En 2010, une seule coopératrice reste encore en activité au hameau de l'Espinas. Il apparaît alors évident que les statuts de SCIC ne sont plus adaptés et qu'un redimensionnement de l'activité s'impose.

...

⁵ En 2016, Saint Andéol-de-Clerguemort est devenue une commune déléguée au sein de la commune nouvelle de Ventalon-en-Cévennes

Forts de ces constats, les gérants de la SCIC et l'association Epi de Mains décident de réorienter le projet initial d'entreprise d'exploitation forestière et de transformation de charpente vers la création d'un bistrot-restaurant. L'objet social de la SCIC est donc modifié en ce sens. À partir de 2011, un poste de chargé de développement est créé au sein de l'association grâce à un financement européen (Fonds social européen, FSE). À l'ouverture du bistrot en 2012, les locaux réaménagés sont mis à disposition par la SCIC, dans le cadre d'un bail, à des personnes gérant à leur compte l'activité du bar-restaurant. Mais rapidement, il apparaît que ces personnes ne parviennent pas à se sentir partie prenante de la dynamique globale qui s'est développée sur place. C'est pourquoi à partir de 2014 la SCIC reprend en gestion directe l'activité de bar et de restauration afin de mieux articuler les activités économiques et sociales portées par la coopérative et l'association.

La cogestion du lieu entre une SCIC et une association, et ses aléas

En 2014, la coopérative et l'association spécifient et clarifient leur rôle dans le *Relais de l'Espinass* en cohérence avec leur statut : la SCIC porte désormais la dimension économique du projet, l'association la dimension sociale. L'articulation des projets se fait lors des réunions du conseil d'administration d'Epi de Mains, qui ont lieu tous les mois. L'association est également sociétaire de la SCIC.

L'animation socioculturelle est assurée par les quatre salariés de l'association Epi de Mains dont les locaux sont situés à l'étage du *Relais*. L'association est reconnue « espace de vie sociale » et offre notamment des jeux pour enfants, un point numérique, un lieu de ressources sur le thème de la châtaigneraie. Elle propose également une programmation culturelle riche et variée avec des animations, des fêtes ou encore des concerts.

Au départ, les concerts sont organisés dans la salle du restaurant, mais cette configuration se heurte à la difficulté de concilier les deux activités, avec des personnes gênées par le son, et d'autres ne pouvant pas en profiter. Des

bénévoles trouvent une solution en créant un deuxième débit de boissons sous la terrasse du restaurant ; par la suite, les concerts sont organisés sur une place extérieure en été et dans les locaux de l'association (à l'étage) en hiver, une fois par mois. L'association gère également une boutique de produits locaux à vocation touristique, en autogestion dans la salle du restaurant, qui génère 4 000 euros de bénéfices par an pour la structure.

Aujourd'hui, l'activité de bar-restaurant se trouve un peu à l'étroit avec sa salle de restauration et sa terrasse. Un déménagement de l'association dans une autre bâtisse du hameau est envisagé, mais les financements restent encore à trouver pour la rénover.

Une montée en gamme et une professionnalisation de l'activité

À son ouverture, le bistrot-restaurant est une cantine solidaire qui propose des repas à des prix modestes. Mais rapidement, ce modèle économique montre ses limites. Pour faire face à cette situation, les salariés s'engagent dans un processus de formation afin d'améliorer leurs techniques de cuisine, ce qui va conduire à une montée en gamme de l'offre de restauration et à une augmentation de la fréquentation. Le bistrot-restaurant propose désormais une carte au choix relativement réduit (deux entrées, deux plats, deux desserts), mais dont la composition est renouvelée chaque jour avec des tarifs compris entre 22 et 25 euros.

Cette professionnalisation de l'activité a également nécessité de faire évoluer le mode de gestion du lieu. Ainsi, on est passé d'une gestion polyvalente assurée indifféremment par les gérants, à une répartition ciblée des responsabilités entre la restauration, le service et la gestion économique. Aujourd'hui l'activité est gérée par quatre permanents à temps partiel (un chef cuisinier, un second, une manageuse et un maître d'hôtel), qui sont épaulés lorsque l'activité le nécessite par des extras et des saisonniers. En été, douze personnes au total sont sur le pont pour assurer l'accueil et le service des 70 à 80 clients journaliers. Le chiffre d'affaires annuel atteint désormais 200 000 euros.

La place des habitants et des bénévoles dans le projet

La rénovation de la bâtisse en ruine a été menée à bien grâce à l'implication forte des habitants dans des chantiers participatifs. Parallèlement, plusieurs d'entre eux ont choisi de participer au capital social de la coopérative qui est détenu à ce jour par 50 sociétaires. Au démarrage de l'activité, les bénévoles ont également été très présents, en particulier pour assurer le fonctionnement du bistrot-restaurant (service, vaisselle). Suite à la démarche de professionnalisation portée par les salariés, la contribution des bénévoles n'est plus attendue dans l'activité de bar-restaurant, et se réoriente au sein de l'association Epi de Mains.

Cette professionnalisation de l'activité et l'évolution de l'implication des habitants ont conduit à un désinvestissement progressif de la vie coopérative au fil des années. En 2020, des sociétaires inquiets et soucieux de la pérennisation de l'activité en cas de départ du gérant actuel ont lancé une alerte. Aujourd'hui, un bilan social de l'activité de la coopérative est en cours afin de mesurer sa contribution et son adéquation avec le projet initial.

Le rôle des collectivités locales

Au lancement de la dynamique, la commune de Saint Andéol-de-Clerguemont a joué un rôle clé en se portant acquéreur de la propriété. Par la suite, la commune n'a pris aucun rôle dans le projet, afin d'éviter un conflit d'intérêts qui aurait pu survenir du fait que le gérant de la SCIC était également maire entre 2008 et 2020.

L'EPCI qui a repris les compétences de développement économique est le bailleur des locaux du bistrot. Il n'est pas intervenu dans les importants investissements réalisés avant 2012 et en 2021 pour la rénovation du bâtiment (dont le montant total a atteint 200 000 euros) ; cette situation conduit la coopérative à s'interroger sur la faisabilité de futurs investissements dans un bâtiment qui lui est loué pour une durée déterminée de cinquante ans.

Les difficultés rencontrées et les points de vigilance

Le gérant de la SCIC insiste sur la nécessité de sortir de la polyvalence des gérants et de se professionnaliser pour réussir le projet économique.

Il s'agit également de prendre en compte les contraintes importantes liées à la lourdeur de gestion d'une SCIC, la difficulté à articuler les exigences de fonctionnement d'un service de restauration avec celles liées à l'organisation d'animations culturelles dans un même lieu, ainsi que les limites à l'investissement que pose un bail emphytéotique de cinquante ans.

Les clés de réussite du projet

La réussite du projet d'ouverture d'un bistrot au sein du hameau a été rendue possible grâce à plusieurs facteurs. Tout d'abord, le site d'implantation du *Relais de l'Espinas* jouit d'une situation géographique exceptionnelle au cœur d'un parc naturel régional, avec une vue sur les Cévennes et au croisement de sentiers de randonnée. En deuxième lieu, le choix de la coopérative d'adopter une démarche du « fait maison », en privilégiant l'utilisation de produits locaux et des recettes originales, a été déterminant, de même que sa décision d'investir dans la formation des salariés à la cuisine, l'accueil et le service. Ces choix ont permis une montée en gamme de l'offre de restauration et du service, qui s'est traduite par une augmentation de la fréquentation.

Le projet a également connu une évolution favorable grâce à l'importance donnée aux conditions de travail des salariés : aucune coupure sur les temps de service, prise en compte des rythmes de chacun, convention collective de la restauration. Ces choix présentent certes un coût financier, mais ils sont également facteurs de solidarité au sein de l'équipe et de fidélisation des salariés, ce qui constitue un véritable atout dans un contexte post-pandémique dans lequel beaucoup de restaurateurs ont de la difficulté à trouver suffisamment de saisonniers.

Enfin, la SCIC est un outil de dialogue entre salariés, producteurs et partenaires, ce qui contribue à la réussite du projet. •



4

Le Guibra,

un projet associatif en réponse à un appel à projet municipal

À Saint Sulpice-la-Forêt (1 400 habitants), des bénévoles associatifs répondent à un appel à projet de la municipalité en imaginant un lieu multiservices regroupant une épicerie, un restaurant, un bar et proposant une programmation culturelle variée.

Un appel à candidature pour la gestion de l'ancien bar

En 2011, la municipalité de Saint Sulpice-la-Forêt décide de racheter et de rénover les murs du bar, dernier commerce de la commune, dans lequel elle investit environ 150 000 euros avec le projet de relancer l'activité. Les deux tentatives de reprises qui suivent se soldent malheureusement par un échec, malgré la proposition de programmation culturelle qui accompagne la seconde. En 2015, la municipalité lance un appel à projets dans l'objectif de développer une offre plus diversifiée de services en réponse aux attentes des habitants. En plus de la gestion du bar, l'annonce, diffusée sur les canaux habituels et les réseaux de l'Économie Sociale et Solidaire, mentionne clairement le projet d'ouverture d'une épicerie, l'offre de restauration et la proposition d'animations culturelles. En contrepartie, la municipalité s'engage à soutenir financièrement le projet.

Huit bénévoles d'un café associatif d'une commune voisine soumettent alors un projet qui sera retenu par la municipalité. Entre un projet conventionnel porté par un couple de tenanciers de bar et le projet associatif du *Guibra*, le choix des élus a été rapide : « Soit on repartait sur un modèle classique, soit on partait sur

un modèle associatif innovant. La forme associative nous paraissait intéressante pour l'implication des habitants dans la vie du bistrot. Le projet portait une dimension plus ouverte au territoire qu'une gérance classique », selon Yann Huaumé, maire de la commune.

Un bail commercial, plus protecteur qu'une simple convention, est alors signé avec les porteurs du projet. En concertation avec les nouveaux gérants, la municipalité entreprend des travaux de rénovation du bâtiment et de réaménagement des lieux. Deux enveloppes de 25 000 euros chacune sont votées successivement par le conseil municipal, la première avant l'ouverture en 2015, la seconde en 2017.

Les nouveaux gérants investissent également à hauteur de 20 000 euros pour couvrir les frais des achats de mobilier, vitrines froides, caisse enregistreuse, matériel sono, étagères, etc. La métropole de Rennes contribue à hauteur de 4 000 euros et les fondateurs versent également des apports associatifs de lancement, qui leur ont été remboursés depuis.

Un modèle économique testé en temps réel

En mars 2016, peu de temps après la sélection du projet par la municipalité,

...

la nouvelle équipe ouvre le bar-restaurant-épicerie. S'engagent alors deux années de test de l'activité qui permettront de définir les amplitudes horaires, les marges, les services, etc., adaptés aux besoins des habitants et à l'équilibre économique de l'activité. Ce test est rendu possible par le recours au bénévolat : pendant les six premiers mois, le lieu est géré par les huit porteurs de projet de façon bénévole exclusivement. Puis, quatre personnes se salarient grâce au dispositif des emplois aidés. C'est grâce à ce dispositif que la phase de test « grandeur nature » se poursuivra pendant deux années, ce qui aboutira à la définition et au calibrage d'un modèle économique et social bien adapté à ce nouveau lieu « multi-services ».

Le Guibra : un lieu de vie et de solidarité avant tout, qui propose des services commerciaux

Les services du *Guibra*, accessibles aux habitants sans obligation d'adhésion à l'association, se déclinent en trois activités commerciales : l'épicerie fournie en produits locaux bio et autres produits non spécifiques (60 % du chiffre d'affaires), la restauration (20 % du chiffre d'affaires) et le débit de boisson (20 % du chiffre d'affaires). Les recettes issues de ces activités représentent 85 % des recettes totales de l'association, qui s'élèvent à 250 000 euros en 2021.

Les 15 % de recettes restantes proviennent de subventions de la commune (2 500 euros), du conseil départemental d'Ille-et-Vilaine (entre 2 000 et 3 000 euros), exceptionnellement de la Région Bretagne, ainsi que du GIP Cafés Cultures – avec une prise en charge entre 40 et 50 % de la rémunération des artistes dans le cadre du GUSO⁶ – et de l'État en soutien à deux contrats aidés. Ces revenus permettent à l'association d'organiser des concerts (à prix libres), un festival, des expositions, des cafés philo, des ateliers tricots, des ateliers p'tits bouts (destinés aux enfants âgés de 0 à 3 ans), ou encore de disposer d'une armoire de « livres échange ».

⁶ « Le guichet unique du spectacle occasionnel (Guso) est un service destiné aux employeurs (associatifs ou autres) qui emploient occasionnellement un ou plusieurs intermittents du spectacle. Ce service leur permet d'effectuer en ligne l'ensemble des formalités liées à l'embauche et à l'emploi de ces salariés. », source : service-public.fr.

Par ailleurs, l'association *Le Guibra* réfléchit aux moyens de rendre son offre et ses produits accessibles aux plus démunis dans un esprit de solidarité. Un système d'« *arrondis suspendus* » est d'ores et déjà mis en place sur le principe des « *cafés suspendus* », ce qui permet à ce jour de récolter entre 15 et 20 euros par semaine. L'association ambitionne d'aller plus loin dans cette démarche.

Constatant l'arrivée de nouveaux habitants ces dernières années, le maire de la commune dresse un bilan très positif de l'ouverture du bistrot : « *Avant Saint Sulpice-la-Forêt était vu en creux, c'était « là où il n'y a pas ». Aujourd'hui, notre commune c'est Le Guibra mais aussi le projet expérimental « smart city » avec la mise en place de capteurs connectés sur les six bâtiments publics et le programme national « ville durable » dont la commune est l'un des 30 lauréats* ». Devenu un marqueur de l'identité communale, le bistrot participe au renforcement d'une centralité au sein du bourg, aux côtés de l'école et de la salle polyvalente, et contribue activement à la vie du village.

Une articulation entre salariat et bénévolat

L'activité est conduite par quatre salariés embauchés dans le cadre de contrats de 24 heures par semaine, correspondant à environ trois ETP. Tous sont taverniers ou cuistots au départ et chacun d'eux assure en plus un rôle administratif spécifique : deux s'occupent de la gestion comptabilité, un autre de la programmation artistique, tandis que le quatrième est responsable des achats.

Les habitants de la commune et des environs ont la possibilité de s'impliquer dans la gestion de l'association en prenant part à l'une des cinq commissions suivantes coordonnées par les salariés : l'approvisionnement du restaurant et de l'épicerie, les travaux, la communication, les finances, les ressources humaines et la programmation culturelle. Dix-sept habitants participent également à l'instance collégiale aux côtés des trois salariés responsables de la conduite globale du projet.

Les bénévoles peuvent contribuer de façon très concrète à la vie du bistrot, par exemple : en participant à l'organisation des ateliers et événements, à la programmation artistique, en venant donner un coup de main en cuisine et au service – avec un binôme salarié/bénévole – après s'être inscrits sur le calendrier mensuel, sur des créneaux de trois à quatre heures, ou encore en s'impliquant dans la préparation d'un événement hors les murs (une fois par an). À ce jour, l'association compte 30 à 40 bénévoles actifs.

Un modèle juridique en questionnement

Le *Guibra* a opté pour des statuts associatifs parce qu'ils permettent d'impliquer facilement des habitants dans la gestion opérationnelle et stratégique du lieu et d'obtenir plus aisément des subventions publiques et des emplois aidés que ne le permettent les autres statuts. Cependant, certains acteurs du projet pointent les limites de ces statuts associatifs concernant la place accordée aux salariés dans la gouvernance de la structure. Pour cette raison notamment, dans le cadre d'un accompagnement DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), l'association *Le Guibra* avait imaginé de faire évoluer ses statuts vers une SCIC, mais la perte probable des subventions à cause de ce changement de statut a mis un point d'arrêt au projet.

Le rôle déterminant de la municipalité

En rachetant les murs et en assumant la rénovation des locaux, la municipalité de Saint Sulpice-la-Forêt a eu un rôle déterminant à l'origine et pour la suite du projet. Certains habitants, jusque dans les rangs des conseillers municipaux, se sont montrés dubitatifs au départ vis-à-vis du format collectif. Il a donc fallu faire œuvre de pédagogie pour expliquer et rassurer. Finalement, le soutien moral et la confiance des élus vis-à-vis du projet et de ses porteurs ont fortement contribué à rendre le contexte favorable. Aujourd'hui, la commune verse également une subvention en soutien à l'animation culturelle organisée par l'association.

Les difficultés rencontrées et les points de vigilance

Le temps nécessaire au démarrage de l'activité est très important à prendre en considération dans la planification du projet : l'équilibre économique a été atteint au bout de trois années seulement. L'activité « bar » a encore du mal à décoller au regard des prévisions initiales. Enfin, comme dans toute association, la place des salariés n'est pas évidente à trouver.

Les clés de réussite du projet

Selon la municipalité et les porteurs du projet, la réussite dépend avant tout des habitants : il faut qu'ils et elles se sentent parties prenantes de la réussite de l'activité. Pour cela, ils doivent être impliqués dès la conception et le démarrage du projet.

Aux dires des porteurs du projet, l'ouverture rapide du lieu suivie de deux années d'expérimentation ayant abouti à la définition du modèle économique est l'une des principales clés de réussite. Ce test « grandeur nature » a été rendu possible grâce à l'engagement sans faille de nombreux bénévoles convaincus par le projet et à la possibilité de recourir aux emplois aidés.

La pluralité d'activités constitue un levier intéressant pour attirer une certaine clientèle. La diversité de l'offre, commerciale et non commerciale, fait du *Guibra* un lieu vivant, espace de rencontres ouvert à tous et toutes.

La prise en charge des principaux investissements par la municipalité a permis de démarrer l'activité sans avoir généré de dette, et a rendu possible l'équilibre économique.



5

L'Auberge de la Cascade, une réouverture réussie grâce à une mobilisation des habitants pour leur bistrot

À Saint Martin-Château, commune de 146 habitants située en Creuse, la mobilisation des habitants pendant deux années permet la reprise du bistrot par de nouveaux gérants.

Des habitants qui se mobilisent pour que rouvre l'auberge de la commune

Alors que l'auberge est fermée depuis six ans et face aux échecs successifs de la municipalité à trouver de nouveaux gérants, des habitants, réunis au sein d'une commission extra-municipale, imaginent différentes options pour faciliter la reprise de l'établissement. Lors de la réunion publique organisée pour présenter ces scénarios, une majorité des participants se prononce en faveur d'un scénario associatif dont l'un des objectifs principaux est de mobiliser les forces vives locales autour de la réouverture de l'auberge.

L'association « Aux Berges de Saint Martin » est créée en décembre 2013. Une de ses premières actions est d'organiser des animations à l'auberge pour que les habitants reprennent l'habitude de la fréquenter. La municipalité fait alors le choix de mettre à disposition gracieusement les locaux et la Licence IV, dont elle est propriétaire, au bénéfice de l'association. En février 2014, un concours de pâtisserie, premier événement organisé à l'auberge réussit à attirer des gens venant de communes situées jusqu'à 30 km aux alentours. En trois mois, plus de 150 personnes adhèrent à l'association.

Cette initiative des habitants de Saint Martin-Château va être fortement relayée dans la presse et les médias et sera notamment diffusée dans des reportages télévisés sur France 3 et TF1.

Une étude de marché pragmatique

Pour aller plus loin, l'association met en place un test de l'activité de restauration durant l'été 2015 et recrute pour cela deux salariés aux côtés des 15 bénévoles mobilisés. Pour financer la phase de test, un budget provenant de différentes sources est réuni : des fonds restants suite à la dissolution d'une autre association locale et des fonds versés par les quatre associations gestionnaires des biens sectionnaux de la commune. La trésorerie ainsi rassemblée s'élève à 30 000 euros.

Pendant tout l'été, le bar-restaurant éphémère de l'auberge ne désemplit pas. La clientèle, composée de locaux et de touristes, est au rendez-vous.

La gestion bénévole permet aux habitants de s'impliquer et autorise des plages d'ouverture régulières, ce qui contribue à revitaliser et relancer la fréquentation de l'auberge. On y vient pour se rencontrer, boire un verre, écouter un concert... Cette première expérience estivale permet également de tester le potentiel économique du bar-restaurant.

...

...

Ce test, avec ses conclusions positives sur la fréquentation, assure aux membres de l'association et à la municipalité qu'ils « n'envoient pas au casse-pipe de potentiels repreneurs », selon une des bénévoles. L'étude de marché est donc réalisée et conclut à un avenir prometteur pour le projet !

Au cours de l'hiver 2015-2016, la municipalité engage des travaux de rénovation avec le soutien financier de l'État (DETR).

Le recrutement de gérants pour pérenniser la réouverture de l'auberge

Dès sa création, l'association se donne comme objectif prioritaire de redonner vie à l'auberge, de rendre le lieu attractif et séduisant afin de faciliter sa reprise par des gérants indépendants. Après la réussite de la phase de test et l'achèvement des travaux de rénovation, un premier appel à candidature est diffusé avant l'été 2016. Une gérante se présente et est recrutée avec un bail test d'une année. La candidate bénéficie d'un soutien administratif et d'une aide pour la programmation culturelle, de la part de l'association. Cependant, la reprise se solde par un échec. La rencontre de la gérante avec les habitants et la clientèle ne se passe pas comme espéré. Celle-ci renonce à poursuivre au terme de l'été.

Un deuxième appel à projet est alors lancé au début de l'année 2017 et conduit à la sélection de nouveaux gérants, jusqu'alors salariés d'un bistrot coopératif situé à quelques kilomètres. La SARL qu'ils créent est depuis 2017 en gestion de l'auberge. Durant la première année de fonctionnement, l'association s'engage à venir en soutien financier en cas de déficit.

Une diversification de l'activité originelle

Aujourd'hui, l'activité de bar-restaurant représente 75 % du chiffre d'affaires. Profitant de la fermeture liée au confinement du printemps 2020, la gérante a décidé de développer une boutique offrant des produits locaux – hors produits frais – et des produits de dépannage. Depuis lors, les ventes de

la boutique représentent environ 25 % des recettes totales de la SARL, recettes qui s'élèvent en moyenne à 130 000 euros par an. L'ouverture de l'épicerie permet à la fois d'attirer une nouvelle clientèle et d'augmenter le panier des consommateurs du bar-restaurant.

La gérante propose également des services d'accueil et d'encaissement des nuitées pour les pèlerins du chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle qui passe par la commune de Saint Martin-Château.

L'activité de l'auberge est assurée par deux salariés à temps plein – l'un est en salle, l'autre en cuisine – et par la gérante présente sur l'ensemble de l'amplitude horaire.

Une association engagée qui contribue à la dynamique de l'activité de l'auberge

Depuis l'ouverture de l'auberge en 2017, l'association « Aux Berges de Saint Martin » se charge de l'organisation des événements culturels qui s'y tiennent. Dans ce cadre, les bénévoles de l'association suggèrent des événements, assurent le lien avec les artistes, partagent la décision de programmation avec la gérante et apportent un appui logistique lors des concerts. Au départ, la gérante devait assurer le lien avec les artistes, mais sa méconnaissance de la programmation culturelle a conduit à revoir la distribution des rôles. La programmation est financée grâce aux fonds de l'association issus des bénéfices réalisés depuis 2015. Mais ce mode de financement reste à consolider, l'équilibre est fragile. Pour tenter d'y remédier, l'auberge s'ouvre à d'autres organisateurs d'événements et voit sa programmation s'étoffer avec un à deux événements par mois en hiver, et trois à quatre durant l'été.

Au-delà de ce soutien associatif, l'auberge peut compter sur la contribution occasionnelle de certains habitants qui viennent par exemple tondre la pelouse. Par ces soutiens, petits et grands, on constate que l'auberge est soutenue par tout un village et qu'elle s'insère effectivement dans la vie de ses habitants.

Une ouverture culturelle qui fait évoluer l'image du territoire

La programmation culturelle de l'auberge attire également une fréquentation nouvelle, plus jeune, venant de plus loin. « La réouverture a transformé l'image du territoire », selon une bénévole de l'association. « Sans bistrot, les gens du village ne se connaîtraient pas », déclare une autre bénévole.

Le rôle de la municipalité

La municipalité a pris en charge la rénovation et l'équipement des locaux et a décidé de proposer à l'association la mise à disposition gratuite de l'auberge et de la licence IV. Par la suite, une aide au loyer a été votée au démarrage de l'activité de la SARL (250 euros par mois) et lors des confinements. De plus, la municipalité s'est toujours montrée très réactive en intervenant rapidement lorsque des travaux ou une réparation ont été nécessaires dans les locaux, ce qu'apprécie particulièrement la gérante.

Les difficultés rencontrées et les points de vigilance

La forte mobilisation des bénévoles, qui ont donné beaucoup d'énergie au projet pendant les deux années de relance de l'activité, a progressivement diminué. Certains d'entre eux, très engagés au départ, se sont sentis épuisés au terme de cette période. Une réflexion est sans doute à mener concernant la part de l'investissement des bénévoles dans un tel projet.

Aujourd'hui, le revenu de la gérante reste faible au regard des heures passées : un SMIC pour environ 70 heures par semaine. À noter qu'au démarrage de l'activité, le couple de gérants ne gagnait que 700 euros par mois.

La gérante pointe également la charge administrative que représente cette activité, la gestion des contrats notamment. Elle évoque la nécessité de faire appel à un cabinet comptable.

Les marges appliquées sont par ailleurs en-

deçà des préconisations du cabinet comptable. L'équilibre entre la qualité des produits et le prix de vente est difficile à trouver.

Enfin, la question des heures d'ouverture est un sérieux point de vigilance à considérer : attention à ne pas ouvrir tout le temps ! Au démarrage le bar était ouvert tous les soirs, et les gérants, oubliant de se ménager des temps de repos, se sont épuisés. Aujourd'hui, le bar ouvre uniquement le week-end.

Les clés de réussite du projet

En premier lieu, la forte mobilisation bénévole des habitants pendant les deux ans de relance de l'activité (2015-2017) a été déterminante dans la réussite du projet. L'accueil positif et bienveillant de l'initiative, l'appui au quotidien, l'ambiance conviviale du village, ressentis par les porteurs du projet, ont offert un soutien précieux au développement de l'activité de l'auberge. La programmation culturelle donne un rayonnement à l'auberge et attire une clientèle plus lointaine, ce qui est indispensable dans un village de moins de 150 habitants. La « grande ouverture de la gérante », selon des membres de l'association, offre la possibilité à d'autres organisateurs d'événements de venir investir l'auberge, ce qui est favorable au développement de l'activité.

La gérante a également disposé de l'appui de sa mère, elle-même ancienne gérante d'un restaurant, et aujourd'hui encore la gestion de l'activité est familiale. •



6

Le Bistrot de Gigouzac, une régie municipale provisoire pour préserver un service public

À Gigouzac, petite commune de 292 habitants du Lot, la municipalité porte pendant près de deux années la gestion directe du bistrot de la commune.

Des habitants qui se mobilisent pour que rouvre l'auberge de la commune

En 2018, les gérants du bar-restaurant du village sont prêts à partir à la retraite et se mettent en quête de futurs repreneurs. Mais au bout de longs mois de recherche infructueuse, ils abandonnent l'idée. Reconnaisant le « service public » que représente un bistrot en milieu rural, la municipalité procède au rachat des murs et du fonds de commerce en janvier 2019, puis lance les travaux de rénovation qu'il est nécessaire d'effectuer avant la reprise de l'activité.

Le budget total investi par la municipalité s'élève à 350 000 euros dont 100 000 euros consacrés au rachat du bâtiment. Cet investissement est rendu possible grâce au soutien du département du Lot (25 %), de l'État (25 %) et de la Région Occitanie (30 %), ce qui représente 80 % d'aides publiques apportées en soutien au projet communal.

Afin que les habitudes de fréquenter le bistrot ne se perdent pas pendant les six mois de travaux, les élus organisent une permanence quotidienne sur un créneau réduit dans le cadre d'une régie municipale. Ainsi tous les jours, de 11 heures à midi, les habitants peuvent

venir boire un café, récupérer leur pain et retrouver leur journal local. De plus, tous les vendredis soir, un nombre important d'habitants s'y retrouvent pour prendre l'apéro.

Une régie municipale de nouveau à la rescousse du bistrot

Au terme de la rénovation, un appel à candidature est lancé et des gérants sont sélectionnés en juin 2019. Mais leur jeune activité ne résiste pas au confinement du printemps 2020. L'activité cesse à la veille de la saison estivale en juin 2020. Une nouvelle fermeture s'annonce, mais c'est sans compter la détermination de la municipalité qui décide en quelques jours de rouvrir la régie municipale. Pour que cette réouverture soit possible dans un délai si court, les élus font appel à la cantinière de l'école qui accepte un contrat en juillet et août. Un deuxième salarié est recruté pour assurer le service en salle et au bar. Ainsi, à la sortie du confinement, les habitants peuvent se retrouver et déjeuner au bistrot. *Le Bistrot de Gigouzac* rouvre officiellement ses portes le 1er juillet 2020. Il propose les services suivants : dépôt de pain et de journaux, bar, et restaurant tous les week-ends ainsi que le midi en semaine. Le chiffre d'affaires des deux mois d'été s'élève à 47 000 euros, de quoi couvrir

...

...

les frais engagés par la régie. Le succès de l'été conduit l'équipe municipale à poursuivre l'expérience. Un service postal est également assuré par les salariés au sein du bistrot.

La régie tiendra la gestion pendant près de deux années avec des recettes annuelles qui s'élèvent à environ 140 000 euros. La régie prendra fin à la reprise en SARL du bistrot par l'ancienne cantinière et son fils en avril 2022.

Une articulation entre gestion salariée et bénévole

En raison de la contrainte due aux contrats de droit public, les deux salariés, à temps plein, ne peuvent assurer l'amplitude complète d'ouverture du bistrot. Tous les vendredis soir et les dimanches matin, ce sont donc des élus et des responsables associatifs qui tiennent le débit de boissons, avec deux personnes au bar et deux personnes au service.

En dehors de ces créneaux, une salariée assure à temps plein la préparation des repas et le second s'occupe du service et de l'agence postale. L'équivalent d'un mi-temps est consacré à chacune de ces deux activités.

Un bilan très positif de la gestion municipale

Selon le maire, Romuald Molinié, la régie municipale a eu comme principal intérêt de maintenir un service public, de créer des liens entre les élus et les habitants et de proposer des prix bas (2 euros à 2,50 euros par boisson, gratuité pour les enfants).

Les difficultés et les points de vigilance

Deux points de vigilance principaux sont à retenir. Tout d'abord, rétrospectivement, il apparaît que le risque pour les finances de la commune n'est pas évident à mesurer au démarrage. C'est donc un aspect important à

considérer en tout début de projet. Par ailleurs, la régie nécessite d'apprendre à manipuler une caisse avec de l'argent public et doit être confiée à une personne de confiance.

Les clés de réussite du projet

Sans aucun doute, la première clé de réussite est l'implication et le soutien des habitants. « Ils ont joué le jeu ! », souligne le maire. Ensuite, rien n'aurait été possible sans l'engagement des élus pendant trois années, depuis le rachat du bistrot en 2019 jusqu'à la remise des clés aux nouveaux gérants en avril 2022. L'acceptation par la Trésorerie générale de l'ouverture d'une régie municipale pour un bistrot a également été déterminante et a nécessité un certain talent de persuasion de la part des élus. Enfin, en 2019, l'ouverture d'une régie municipale provisoire a permis à la municipalité de gérer l'ensemble du projet : rachat des locaux, rénovation, maintien de l'activité. •

7

Enseignements tirés de ces six expériences collectives

Le bistrot, un acteur du développement local

Ces bistrots multiservices sont de véritables moteurs du développement local dans les communes où ils voient le jour.

Les gérants et élus rencontrés sont unanimes : l'ouverture d'un bistrot avec une approche collective, qu'elle soit associative, coopérative ou municipale, crée ou recrée « une vie de village ».

Ce sont des lieux où on ne se retrouve pas seulement pour boire un verre ou manger, mais également pour « faire ensemble » : la production même du service par l'implication bénévole est source de rencontres, de valorisation des compétences des habitants et d'émulation collective.

C'est aussi un lieu qui fédère les initiatives. Ainsi les porteurs du projet « Un café des possibles » ont retenu Guipel après avoir constaté que le riche terreau associatif manquait d'un lieu fédérateur. Aujourd'hui, le bistrot est un lieu où les membres des associations de la commune peuvent proposer des animations, se réunir de façon conviviale et se rencontrer pour mutualiser les ressources, pour faire ensemble, etc.

Le recours aux producteurs locaux pour l'approvisionnement du bar, de l'épicerie et/ou du restaurant, constaté dans le fonctionnement de toutes ces initiatives, traduit également l'ambition de s'inscrire dans le territoire et d'être en connexion avec l'ensemble de ses réseaux d'acteurs. Ces producteurs locaux rejoignent souvent la dynamique en intégrant, le cas échéant, le cercle des sociétaires des SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif), comme on le constate à Guipel, au Tréhou ou encore au Relais de l'Espinass.

Ces lieux multi-services sont également des

espaces d'innovation sociale : l'association *Le Guibra* réfléchit ainsi à la façon de rendre accessibles ses produits aux plus démunis dans un esprit de solidarité. Un système d'« arrondis suspendus » pour les achats à l'épicerie est déjà mis en place, sur le principe des « cafés suspendus »⁷, qui permet de récolter entre 15 et 20 euros par semaine. L'association ambitionne d'aller plus loin dans cette réflexion.

Ces commerces ont également un impact direct sur l'image de la commune et du territoire, et donc sur leur rayonnement économique et culturel. La programmation culturelle notamment de ces lieux participe largement à ce rayonnement au-delà de la commune. Ainsi Saint Martin Château, petite commune de 146 habitants, est désormais associée à l'image dynamique de l'Auberge de la Cascade, devenue en quelques années un lieu connu et reconnu pour ses concerts et autres animations. Les chiffres du recensement 2022 apporteront peut-être des indications sur l'incidence démographique de l'ouverture de ces lieux...

S'inscrire dans le territoire et dans ses réseaux contribue à créer, façonner et renforcer un environnement favorable à l'activité économique et à son rayonnement au-delà de la vie quotidienne du territoire. Ceci explique l'implication forte et durable des collectivités locales dans ces initiatives aux côtés des bistrots-restaurants-épiceries qui s'inventent de nouveaux rôles, endossent de nouvelles fonctions – sociale, économique et culturelle – et participent à la vitalité des territoires.

...

⁷ « Lorsqu'on commande un café à Naples, on peut en régler un second qui sera offert à qui n'aura pas les moyens de s'en payer une tasse. Il est indiqué sur l'ardoise du bar comme un *café sospeso* : un *café suspendu*. », d'après Amanda Sthers, autrice de l'ouvrage *Le café suspendu*, édition Grasset, 2022

(Re)lancer une activité de bar-restaurant en milieu rural

Parmi les six expériences analysées, cinq sont des projets de réouverture d'un lieu fermé après plusieurs échecs de reprise (*Un Café des Possibles*, *Le Guibra*, *Les Orties*, *L'Auberge de la Cascade*, *Le Bistrot de Gigouzac*).

Les porteurs de ces projets, qu'ils soient associatifs, coopératifs ou municipaux, ont tous cherché à rassembler les conditions permettant de tester et/ou de préserver le service et le potentiel d'activité du lieu.

Pour ce faire, ils ont eu recours à différents moyens.

Une association de préfiguration

À **Saint Martin-Château**, la gestion bénévole permet de redonner petit à petit l'habitude aux habitants de fréquenter l'auberge pour se rencontrer, boire un verre, écouter un concert... Elle permet également, avec le recrutement de deux salariés le temps d'un été, de tester le potentiel économique du bar-restaurant. Ce test, avec ses conclusions positives sur la fréquentation, encourage les membres de l'association et la municipalité à poursuivre leur démarche pour trouver un repreneur à l'activité en cours de redéveloppement.

Au **Tréhou**, élus et habitants se rassemblent également en association pour ouvrir le bistrot pendant une année avec une gestion bénévole de l'activité tous les mercredis après-midi et le dimanche matin. La SCIC prendra ensuite la relève de la gestion avec le recrutement de deux salariées.

Une régie municipale

À **Gigouzac**, après le rachat du bistrot par la municipalité et pendant toute la durée des

travaux de rénovation, les élus organisent une permanence quotidienne sur un créneau réduit dans le cadre d'une régie municipale. Après l'échec du premier repreneur, la régie municipale sera remise en service pendant près de deux années et assurera le fonctionnement du bistrot jusqu'à ce qu'une des deux salariés propose d'en reprendre la gérance à son compte.

Du bénévolat et des contrats aidés

À **Saint Sulpice la Forêt**, le recours au bénévolat puis à des contrats aidés par l'association *Le Guibra* permet de tester le modèle économique de l'activité pendant deux années. Les résultats de ce test servent de référence pour calibrer l'offre et la gamme de service et pour définir ensuite les prix, les horaires d'ouverture, et les activités qui y seront proposées... en prenant en compte les besoins et le profil de la population et en ayant pour objectif d'assurer la pérennité du bistrot.

Une mobilisation de financements participatifs

Les statuts coopératifs facilitent la mobilisation de financements participatifs tant privés que publics. À Guipel par exemple, les quelque 40 000 euros investis dans la SCIC par la municipalité, quatre CIGALES et des habitants permettent au projet de survivre aux trois premières années déficitaires de l'activité. •

⁸ Club d'investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'épargne Solidaire

« On ne peut pas faire sans les habitants ! »

Quels que soient les initiateurs du projet (association locale, municipalité, coopérative, candidats à la gestion), tous s'appuient sur une implication large des habitants dans le projet.

Une implication forte des habitants qui se traduit dans les choix de préfiguration de l'activité : du service attendu au modèle économique.

À **Guipel**, ce sont 30 à 40 habitants qui se sont mobilisés aux côtés des trois porteurs de projet pour définir les activités/services attendus, bâtir le modèle économique et juridique ou encore suivre les travaux. Ainsi est né le *Café des Possibles*.

L'association « **Un bistrot à Tréhou** » décide, quant à elle, de l'ouverture occasionnelle du lieu, organise un marché de producteurs en face du bistrot les jours d'ouverture et s'implique dans la préfiguration de la coopérative.

À **Saint Martin-Château**, la mobilisation des habitants pour la réouverture de l'auberge du village a également été déterminante dans la réussite du projet.

Une implication des habitants qui s'étend au sein de la structure gestionnaire ou à ses côtés

À **Saint Martin-Château** ou au **Tréhou**, le collectif d'habitants impliqué dans la préfiguration de l'activité poursuit son appui au bistrot principalement par sa participation à la programmation culturelle et son soutien logistique lors des événements qui s'y déroulent. Cette implication se fait au sein d'une association distincte de la structure commerciale chargée de la gestion du bistrot.

À **Saint Sulpice la Forêt** et à **Guipel**, les habitants s'impliquent bénévolement au sein des structures gestionnaires des bistrots ; une implication bénévole coordonnée par l'équipe salariée.

Cette implication des habitants a une incidence économique directe dans la mesure où elle soutient et renforce le travail de l'équipe salariée sans surcoût pour la structure. Cette implication contribue également au sentiment d'appartenance du lieu à la communauté villageoise, ce qui augmente généralement son niveau de fréquentation. Au **Tréhou**, les habitants ont recours aux services de l'épicerie alors que la première supérette n'est qu'à 4 km et le supermarché à 8 km. La mobilisation des habitants dans le projet participe sans aucun doute à cette fréquentation.

Les gérants de ces bistrots soulignent néanmoins un point de vigilance dans la relation bénévoles-salariés : la compatibilité entre les propositions des bénévoles et les contraintes économiques de la structure n'est pas toujours au rendez-vous ; il s'agit par ailleurs de prendre certaines précautions afin que la contribution bénévole ne soit pas considérée comme du travail dissimulé par les autorités. •

Des municipalités qui inventent leur rôle auprès de ces commerces

Les expériences analysées montrent différents degrés d'implication des élus ainsi qu'une palette d'outils variés dont disposent les municipalités pour soutenir la réouverture et la pérennisation de ces lieux.



Choisir ses statuts en fonction de son ambition

Les expériences analysées montrent qu'il n'existe pas de statut spécifique unique à l'activité de ces bistrots multiservices. Les porteurs de projet ont choisi les statuts de l'entreprise en fonction de leurs ambitions pour eux et pour le lieu.

L'association, un espace ouvert aux bénévoles

Les statuts associatifs ont été choisis par *Le Guibra* parce qu'ils permettent d'impliquer facilement des habitants dans la gestion opérationnelle et stratégique du lieu et d'obtenir plus aisément des subventions publiques et des emplois aidés que les autres statuts. En revanche, certains regrettent les limites de ces statuts associatifs dans la place accordée aux salariés dans la gouvernance. L'association *Le Guibra* a ainsi imaginé une transformation en SCIC, mais la perte probable des subventions avec ce changement a mis un point d'arrêt à ce projet de mutation.

La SCIC, un espace de dialogue multi-acteurs et un levier de financements participatifs

Les statuts de SCIC ont été retenus par plusieurs porteurs de projet pour la place qu'ils octroient dans la gouvernance à l'ensemble des personnes impliquées dans l'activité, quel que soit leur statut : salariés (*Un café des possibles*), habitants, collectivité (*Les Orties*) ou encore producteurs locaux (*Le Relais de l'Espinassas*). La SCIC crée ainsi un véritable espace de dialogue entre les différentes parties prenantes. Ces statuts facilitent également l'ouverture du capital à des personnes physiques, des personnes morales de droit privé et des personnes morales de droit public. En revanche, la SCIC rend plus difficile l'accès aux financements publics, avec une réticence de nombreuses collectivités à subventionner des entreprises commerciales.

La régie municipale, une reconnaissance d'un service public indispensable

La régie municipale créée à Gigouzac a permis à la municipalité de gérer l'ensemble du projet : rachat des locaux, rénovation, maintien de l'activité. La régie a ensuite été ré-ouverte pour pallier l'absence de gérant privé suite à son dépôt de bilan. Ce mode de gestion nécessite une grande implication de la municipalité et une prise de risque commercial inhabituelle pour une collectivité territoriale.

L'entreprise commerciale (non coopérative), une autonomie de gestion

Les statuts EURL/SARL sont adaptés à une activité individuelle, gérée de manière autonome. Ces statuts facilitent la gestion des charges : les gestionnaires ne sont pas salariés ce qui conduit généralement à une dé-corrélation entre le temps de travail et le niveau de rémunération. Le risque de ces statuts est de faire tourner des activités non rémunératrices et de conduire à l'épuisement. •

...

Allier plusieurs activités sans se disperser

Une des clés de réussite soulignées par les porteurs de projet est l'articulation de plusieurs activités dans un même lieu.

Cette organisation permet en effet des économies d'échelle : au *Café des Possibles*, une seule personne gère le bar et l'épicerie aux mêmes horaires d'ouverture et avec une caisse partagée. Elle offre également des complémentarités de service : aux *Orties*, les clients achètent un paquet de chips à l'épicerie pour accompagner leur boisson au bar. Des services peu ou pas rentables drainent en outre une clientèle pour les services plus rémunérateurs : à l'*Auberge de la Cascade*, l'accueil des pèlerins de Saint Jacques de Compostelle les invite à se ressourcer au bistro. Enfin, cette articulation de service contribue à une réduction des pertes de denrées : au *Guibra*, les produits périssables de l'épicerie, en premier lieu les légumes, sont utilisés dans la cuisine du restaurant si leur aspect ne permet plus de les vendre sur les étals.

Le portage de ces services peut être fait par la même structure ou par plusieurs structures. Par exemple, la boutique de produits locaux accessible en gestion libre dans la salle du

restaurant du *Relais de l'Espinassas* est organisée par l'association Epi de Main.

Tout en démontrant l'intérêt de diversifier les services dans une logique de multiservice rural, l'analyse de ces expériences met en évidence plusieurs points de vigilance. En premier lieu, il convient de ne pas surestimer les marges : certains services sont rendus avec des marges faibles (par exemple, l'épicerie) voire négligeables (notamment le retrait de colis ou le dépôt de pain). Il s'agit également d'être vigilant à ne pas s'éparpiller dans des activités annexes : chaque domaine d'activité est soumis à certaines normes, et relève de réglementations spécifiques, dont la prise en compte et l'application nécessitent du temps de travail dédié. Enfin, ces expériences appellent les porteurs de projet à vérifier la compatibilité des activités entre elles : l'espace de stockage est-il suffisant pour entreposer des colis et les denrées du restaurant et/ou de l'épicerie ? La programmation culturelle peut-elle gêner le service de restauration ? •

Une qualification du lieu et de l'offre

Des travaux de rénovation et d'aménagement au démarrage

Il s'agit pour ces lieux de se donner une identité : un espace enfant pour attirer la clientèle familiale, un aménagement avec du mobilier de récup' pour donner une atmosphère créative, etc.

Tous les lieux du panel ont nécessité des investissements, au-delà de la simple mise aux normes. Le montant de ces investissements démarre à 100 000 euros pour *Un Café des Possibles* et grimpe jusqu'à 350 000 euros pour *Le Bistrot de Gigouzac*. Pour la majorité des lieux, les travaux de rénovation réalisés par la municipalité ont évité des emprunts bancaires et permis l'équilibre économique fragile de ces activités. Ces investissements sont également facilités par l'implication de la

municipalité. La commune de Gigouzac a obtenu 80 % d'aides publiques pour la rénovation de son bistrot, des montants d'aides difficilement mobilisables par des acteurs privés.

Un recours à des techniques et produits de qualité

La qualité de l'offre des produits vendus repose sur deux clés : l'approvisionnement en matière première et la professionnalisation des cuisiniers.

Le recours à des produits locaux apparaît incontournable avec l'évolution de la demande de la clientèle. Par ailleurs, tous les porteurs de projet ont indiqué la nécessaire professionnalisation des cuisiniers pour monter en gamme et équilibrer les comptes. •

Se former, se professionnaliser et distribuer les responsabilités

Chacune des activités (cuisine, service, épicerie, programmation culturelle) relève de normes spécifiques et nécessite l'acquisition de compétences différentes. Les gestionnaires rencontrés ont insisté sur la nécessité de répartir les responsabilités des activités équitablement et en conscience entre les salariés, sans que tout repose sur une seule et même personne. Ils

considèrent qu'il s'agit là d'une clé de leur réussite. La formation et la professionnalisation du personnel (tant pour les gérants que pour les salariés) ont également été déterminantes pour permettre la montée en gamme de la restauration et pour atteindre l'équilibre de l'activité ; cela concerne autant la cuisine, le service que la programmation culturelle. •

Faire attention au rythme de travail des gérants, bénévoles et salariés

Toutes les personnes interviewées, quels que soient leur fonction et leur statut – gérants, salariés, élus ou bénévoles – ont fait part d'un épuisement à un moment donné de l'émergence et de la structuration de l'activité.

Les gérants invitent à faire attention aux horaires d'ouverture. Ainsi par exemple, durant la première année de son activité, l'*Auberge de la Cascade* ouvrait tous les soirs de la semaine, ce qui a conduit les gérants du lieu à s'épuiser et à finir par décider de limiter les horaires aux

seuls soirs des week-ends. Les conditions de travail des salariés ont également été soulignées comme un facteur de réussite dans un secteur en tension comme se trouve la restauration. *Le Relais de l'Espinass*, par exemple, ne fait pas de coupure dans le temps de service de ses salariés, a adopté une convention collective et a choisi d'augmenter les salaires. Il s'agit également de permettre une contribution des bénévoles à l'activité en évitant que le modèle économique ne repose principalement sur cette ressource. •

En guise de conclusion

Le développement de structures collectives, telles que les associations et les coopératives, appliqué au contexte des bars-restaurants-épicerie reflète certainement une évolution des mentalités dans la manière d'envisager la place et le rôle de ce type de lieu en milieu rural. Le profil des porteurs de projet a sans doute, lui aussi, quelque peu évolué ces dernières années. Bien que globalement très appréciées par la population locale, ces initiatives ont parfois provoqué des réactions de rejet voire de défiance de la part de certains habitants des communes concernées. L'image du bistrot est traditionnellement associée à celle d'un patron ou d'une patronne unique qui fait presque « partie des murs ». Or l'exemple des bars-restaurants-épicerie d'un nouveau genre qui sont en train de se développer, avec leur approche collective et leur mode de gestion sans patron unique, peut s'avérer déroutant pour certaines personnes. C'est pourquoi sensibiliser et communiquer de manière pédagogique sur ces initiatives s'avère nécessaire et exige qu'on y consacre du temps. Les municipalités ont là certainement un rôle à jouer afin de présenter ces nouvelles manières de faire et le formidable potentiel de développement qu'elles représentent pour les territoires ruraux.



banquedesterritoires.fr

 | **@BanqueDesTerr**