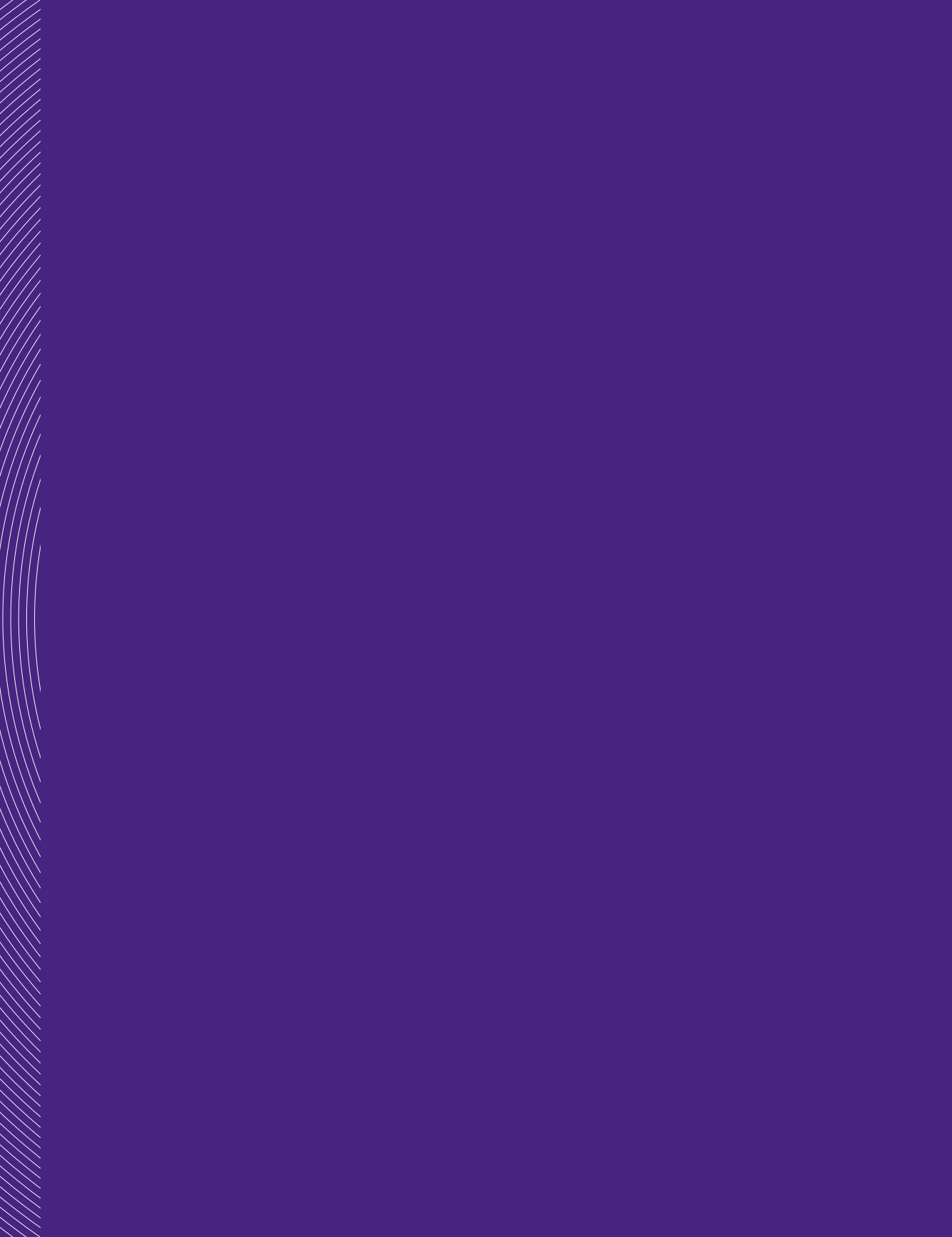


CHOISIR LA FORME JURIDIQUE ADAPTÉE À SON PROJET

Le guide des créateurs d'activité d'utilité sociale





L'économie sociale et solidaire attire les entrepreneurs de manière croissante et l'Avise s'en réjouit. De plus en plus de créateurs veulent se lancer et donner vie à des projets d'utilité sociale pour changer le monde, à leur échelle. Ces nouveaux entrepreneurs s'interrogent sur le choix des bons statuts : quelle forme juridique servira au mieux leur finalité ?

La loi du 31 juillet 2014 vient d'actualiser le cadre législatif dans lequel évoluent les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Elle ouvre cette manière d'entreprendre, au-delà des groupements de personnes qui prennent la forme juridique d'associations, coopératives, mutuelles et fondations, aux sociétés commerciales dès lors que s'appliquent les principes de l'ESS : utilité sociale, gouvernance participative, lucrativité limitée.

Une demande forte, un nouveau cadre législatif. L'Avise se devait de proposer quelques repères pour éclairer les entrepreneurs et créateurs dans cette étape fondatrice qu'est le choix de la forme juridique. Il n'y a pas de bon ou de mauvais statut en soi. Il y a des statuts qui sont adaptés au projet que l'on veut conduire et d'autres qui ne le sont pas. « Dis-moi quelle est ta finalité, quel est ton modèle économique, quelle sera ta gouvernance et je te dirai quel statut choisir » résume assez bien cette publication. On y invite les entrepreneurs à se poser les bonnes questions, pour leur donner les moyens de se lancer et ainsi d'agir au bénéfice de tous.

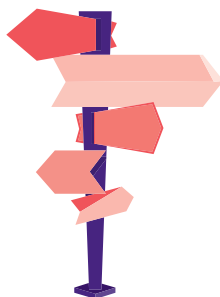
Plus que jamais l'économie sociale et solidaire est la conjugaison réussie de valeurs, de statuts et de pratiques en cohérence. Si les statuts ne sont pas vertu par eux-mêmes ils peuvent y contribuer. L'adoption de la forme la plus adaptée se révélera essentielle.

Voici quelques indications pour franchir avec succès la première étape du choix de la forme juridique.

Hugues Sibille

PRÉSIDENT DE L'AVISE

SOMMAIRE



1 SE REPÉRER POUR COMPRENDRE P.08



2 SE QUESTIONNER POUR CHOISIR P.18

INTRODUCTION P.06

**QUE SIGNIFIE CHOISIR
UNE FORME JURIDIQUE ?** P.10

**LES PRINCIPALES
FORMES JURIDIQUES** P.12

L'association loi 1901 P.12

La société commerciale
coopérative P.13

La société commerciale
« classique » P.13

**ADAPTER LE CADRE
JURIDIQUE** P.15

La rédaction des statuts P.15

L'ajout de documents
complémentaires P.16

**QUESTIONNER SON PROJET
À DIFFÉRENTS NIVEAUX** P.20

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE P.21

Quelles seront les principales
ressources de votre projet ? P.21

Aurez-vous besoin
d'investissements ? P.24

Comment envisagez-vous
d'utiliser les excédents ? P.26

LE MODE D'ORGANISATION P.28

Comment allez-vous organiser
la prise de décision ? P.28

Quelle place prendront les
fondateurs dans le projet ? P.33

Quelle image souhaitez-vous
véhiculer ? P.38



« Il n'y a pas de bon ou de mauvais statut en soi. Il y a des statuts qui sont adaptés au projet que l'on veut conduire et d'autres qui ne le sont pas. »

HUGUES SIBILLE
PRÉSIDENT DE L'AVISE

3 S'ENTOURER POUR AVANCER P.42

DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT	P.44
S'orienter et être mis en réseau	P.44
Être accompagné pas à pas	P.45

DES EXPERTS JURIDIQUES ET TECHNIQUES	P.46
Les experts comptables	P.46
Les experts fiscalistes	P.46
Les avocats spécialisés	P.47
Les experts des coopératives	P.47
Les experts des associations	P.47
Des ressources complémentaires	P.48

LES PRINCIPAUX TEXTES DE LOI	P.49
-------------------------------------	------

REMERCIEMENTS	P.50
----------------------	------

UNE ÉTAPE ESSENTIELLE



Créer une entreprise sociale ou d'économie sociale et solidaire (ESS), c'est avant tout être guidé par une finalité : c'est viser l'impact social plutôt que la génération d'un profit financier.

Les entrepreneurs sociaux ont tous en commun de mettre la réponse à des besoins sociaux au cœur de leur projet mais au-delà, leurs réalités prennent des formes très différentes : modèle économique, secteur d'activité, forme juridique, etc., les variations sont infinies.

En France, l'entrepreneuriat social peut prendre les formes de groupement de personnes de l'ESS, mais également emprunter ses statuts à l'économie dite classique. Si la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS reconnaît les spécificités de ce mode d'entreprendre, générateur à la fois de richesse sociale et économique, le droit français ne lui réserve pas de forme juridique spécifique.

Et pour cause, l'entrepreneuriat social et l'ESS réunissent des dimensions variées : les motivations des porteurs de projet, l'activité économique, les besoins de financement, la finalité sociale, la participation des parties prenantes ou encore l'ancrage sur le territoire.

Ainsi, le créateur d'un projet poursuivant une utilité sociale doit déterminer la forme juridique la plus adéquate parmi celles qui existent puis l'adapter.

Choisir la forme juridique est une étape essentielle de la création d'une structure. C'est lui permettre d'acquérir son identité et cela contribuera au bon développement du projet. Donner toutes ses chances à un projet qui se lance, c'est prendre le temps de bien déterminer son modèle pour être en mesure de faire des choix maîtrisés.

Créateurs d'entreprise sociale, ce guide vous invite à questionner votre projet pour déterminer quelle sera la forme juridique la plus adaptée à votre aventure entrepreneuriale et sociale.

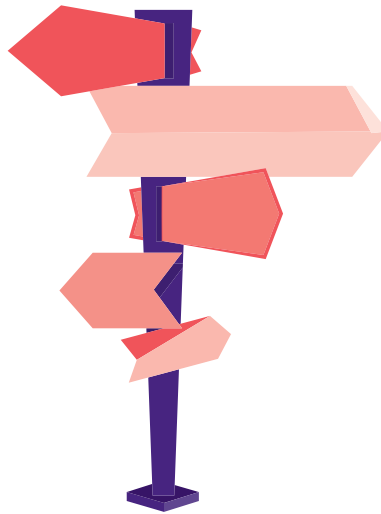
Cette publication n'a pas l'ambition d'apporter des réponses toutes prêtes, mais d'accompagner cette étape structurante qu'est le choix de la forme juridique.

Elle propose des clés de compréhension, des éléments de réponses et des conseils, et cherche à exposer ce qu'il est possible de construire avec les principales formes juridiques.



1

SE REPÉRER
POUR
COMPRENDRE



Que signifie choisir une forme juridique ? À quel moment cette étape intervient-elle ? Quelles possibilités s'offrent à vous ? Cette partie apporte des éléments de définition et d'explication pour vous éclairer sur le choix de la forme juridique la plus adaptée à votre projet.

P10

QUE SIGNIFIE
CHOISIR
UNE FORME
JURIDIQUE ?

P12

LES PRINCIPALES
FORMES
JURIDIQUES

P15

ADAPTER
LE CADRE
JURIDIQUE

QUE SIGNIFIE CHOISIR UNE FORME JURIDIQUE ?

Si vous êtes au clair avec votre projet social et votre modèle économique, vous êtes prêt à vous interroger sur la forme juridique la plus adaptée.

Choisir la forme juridique de l'entreprise sociale, c'est déterminer un cadre puis l'adapter aux besoins de votre projet pour servir au mieux la finalité sociale visée. Vous devrez mener deux actions complémentaires :

- **Déterminer la forme juridique** qui offrira le meilleur cadre pour la concrétisation, la pérennisation et le développement du projet.
- **Adapter le cadre** proposé par cette forme juridique aux besoins du projet. Cette adaptation peut s'effectuer au moment de la rédaction des statuts mais aussi se traduire par la rédaction de documents complémentaires (règlement intérieur, pacte d'actionnaires, etc.) pour définir les règles de fonctionnement.

La forme juridique est encadrée par un ensemble de textes notamment législatifs, réglementaires et jurisprudentiels issus de différents codes (commerce, civil, impôts, travail, etc.).

C'est la recherche de **l'adéquation projet - forme juridique** qui guidera votre choix. Les possibilités ou non d'adapter le cadre, pour renforcer cette adéquation, l'influenceront également.

« En France, on a la chance d'avoir une diversité de formes juridiques, ce qui permet de porter une diversité de projets. »

JACQUES DASNOY
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
MOUVEMENT DES
ENTREPRENEURS SOCIAUX
(MOUVES)



focus

LE MEILLEUR MOMENT POUR DÉTERMINER LA FORME JURIDIQUE

La forme juridique est un cadre qui permettra à votre projet de se consolider et de se développer. C'est pourquoi, avant de penser au choix de la forme juridique, vous

devez avoir clairement défini votre projet social et économique. Il est également nécessaire d'avoir identifié les parties prenantes, les possibilités de financement, et

d'avoir une vision de votre modèle de gouvernance. Enfin, vous devrez prendre en compte votre situation personnelle et le rôle que vous voulez jouer dans le projet.

LES ÉTAPES DU CHOIX DE LA FORME JURIDIQUE

1

Modéliser son projet social et économique

C'est la forme juridique qui doit être adaptée au projet et non l'inverse !

2

Déterminer la forme juridique

Offrir le cadre le plus adéquat pour que le projet puisse se pérenniser et se développer (voir la présentation des principales formes juridiques p.12).

3

Adapter le cadre juridique

Rédiger les statuts et les documents complémentaires (règlement intérieur, pacte d'actionnaires, etc.).

4

Déclarer sa structure

Déposer le dossier auprès du greffe du tribunal de commerce pour toutes les formes juridiques de ce guide sauf pour l'association loi 1901 qui se déclare en préfecture.

↕

Suivre les évolutions du projet

Ne pas hésiter à faire évoluer la forme juridique pour qu'elle soit toujours en adéquation avec le projet (voir focus p.17).

LES PRINCIPALES FORMES JURIDIQUES

Une entreprise sociale ayant généralement une dimension collective, ce guide s'intéresse aux formes « sociétales », c'est-à-dire aux structures fondées par plusieurs personnes⁽¹⁾ : l'association, la société coopérative, la société commerciale « classique ». Il se focalise sur les formes les plus adaptées pour véhiculer un projet d'entreprise sociale.

Ces formes « sociétales » ont plusieurs points communs :

- Elles sont instituées par plusieurs personnes, appelées ici des associés, qui mettent en commun des ressources au service d'un projet.
- Elles ont un objet social, qui désigne l'ensemble des activités que la structure entend exercer.
- Un accord contractuel, les statuts, lie les associés.
- Elles sont personnes morales, dès lors qu'une déclaration a été effectuée.

Notons que de plus en plus d'entreprises sociales adoptent des montages juridiques « hybrides » en combinant par exemple association et société commerciale (voir cas concret p.35).

L'association loi 1901

Selon l'article 1^{er} de la loi 1901, l'association est « *une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité, dans un but autre que de partager des bénéfices* ».

Elle a la particularité de ne pas avoir de capital social, elle « n'appartient » à personne. Le principe de **gestion désintéressée** s'applique, c'est-à-dire qu'elle réunit des personnes (physiques ou morales) dans un **but non lucratif**. Ses membres ou ses dirigeants ne prélèvent, directement ou indirectement, aucune part des résultats. Si son objet doit être civil, une association loi 1901 peut être amenée à effectuer des actes de commerce. Les associations relèvent du code civil⁽²⁾. Il existe différentes catégories d'associations (simplement déclarée, d'intérêt général, reconnue d'utilité publique, etc.). Elles peuvent conférer une capacité juridique particulière et font l'objet de conditions spécifiques (création, fonctionnement, adhésion, etc.) imposées par des textes législatifs ou réglementaires.

à noter



DÉFINITIONS

Dans ce guide nous utiliserons le terme d'entreprise sociale selon la définition du Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) : « *Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance.* »

Nous appellerons « associé » indifféremment, un membre, adhérent, sociétaire ou actionnaire d'une structure de forme « sociétale ».

(1) Certaines entreprises sociales adoptent des formes unipersonnelles, par exemple l'EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

(2) Une association ayant son siège social dans le département du Bas-Rhin, du Haut-Rhin ou de Moselle relève du droit civil local de 1908.

La société commerciale coopérative

Il s'agit d'une société commerciale (SARL, SA ou SAS) avec une particularité : les principes du droit coopératif s'y appliquent. Elle relève à la fois du code du commerce et des dispositions particulières de la loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, qui apporte aménagements, dérogations et suppléments au code du commerce.

Parmi les sociétés coopératives, nous nous intéresserons à la **Société coopérative et participative (SCOP)** et à la **Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)**.

La société commerciale « classique »

Elle a un caractère nécessairement commercial, elle vend des biens et/ou des services. Son but consiste à « *affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue d'en partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter, entre les associés* » (art. 1832 du code civil).

Elle permet un regroupement d'associés (personnes physiques ou morales), qui, en contrepartie de leurs apports, reçoivent des titres (parts ou actions). L'ensemble de ces apports forme le capital social de la société.

Parmi les sociétés commerciales, nous retiendrons ici la **Société à responsabilité limitée (SARL)**, la **Société anonyme (SA)** et la **Société par actions simplifiée (SAS)**. Ces formes juridiques ont en commun de limiter la responsabilité des associés aux apports. Elles sont régies par le code du commerce et le code civil.

à lire



FICHES PRATIQUES

Pour plus d'informations, consultez les fiches pratiques de l'Avise :

« Choisir la forme juridique : SCOP / SCIC / Association loi 1901 / SAS »

Disponibles sur : www.avise.org



focus

UNE ENTREPRISE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE SELON LA LOI 2014-856 DU 31 JUILLET 2014

La loi érige quatre conditions d'appartenance à l'ESS :

1. Assurer une gouvernance participative,
2. Limiter la lucrativité,
3. Poursuivre un autre but que le seul partage des bénéfices,

4. Rechercher une utilité sociale. Les associations, coopératives, fondations et mutuelles sont présumées satisfaire ces conditions automatiquement, de par leur statut. Elles sont donc considérées comme appartenant « de droit » à

l'ESS. La loi ouvre l'ESS aux sociétés commerciales « classiques », dès lors qu'elles s'appliquent ces conditions en les inscrivant dans leurs statuts.

Source : Le Mouves et La Fédération des entreprises d'insertion



Les principales formes juridiques

Association

ASSOCIATION loi 1901

- « Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité, dans un but autre que de partager des bénéfices » Art. 1^{er} loi du 1^{er} juillet 1901
- Régie par le code civil
- Rassemble au moins deux associés
- Gestion désintéressée, but non lucratif
- Fonctionnement défini principalement par les associés (statuts et documents complémentaires)

Sociétés commerciales coopératives

SCOP Société coopérative et participative

- Société commerciale sous forme SARL, SA ou SAS, qui applique les principes coopératifs
- Créée par des individus qui veulent mettre en commun leur capacité professionnelle pour développer leur propre outil de travail
- Les salariés sont associés majoritaires
- Applique le principe du pouvoir donné aux personnes et non au capital, selon la règle « une personne = une voix »

SCIC Société coopérative d'intérêt collectif

- Société commerciale sous forme SARL, SA ou SAS, qui permet le multisociétariat
- Permet d'associer des salariés, bénéficiaires, bénévoles, collectivités territoriales, ou tout autre associé voulant agir ensemble dans un même projet alliant efficacité économique et utilité sociale
- Applique le principe du pouvoir donné aux personnes et non au capital, selon la règle « une personne = une voix »

Sociétés commerciales « classiques »

SARL Société à responsabilité limitée

- Société commerciale régie par le code du commerce
- Rassemble entre 2 et 100 associés
- Participation des associés fondée sur les capitaux (parts sociales) investis dans l'entreprise
- Parts détenues dans le capital accessibles uniquement avec l'accord de tout ou partie des associés
- Responsabilité des associés limitée aux apports
- Capital social fixé librement par les associés
- Dirigée par un ou des gérants
- Fonctionnement encadré principalement par la loi

SA Société anonyme

- Société commerciale régie par le code du commerce
- Rassemble au moins 2 associés (7 si société cotée en bourse)
- Participation des associés fondée sur les capitaux (actions) investis dans l'entreprise
- Responsabilité des associés limitée aux apports
- Capital social minimum fixé par la loi : 37 000 euros
- Dirigée par un président et un directeur général ou un directeur et un président du conseil de surveillance
- Fonctionnement encadré principalement par la loi

SAS Société par actions simplifiée

- Société commerciale régie par le code du commerce
- Rassemble au moins 2 associés
- Participation des associés fondée sur les capitaux (actions) investis dans l'entreprise
- Modalités de prises de décisions pas forcément liées à l'apport en capital
- Responsabilité des associés limitée aux apports
- Capital social fixé librement par les associés
- Dirigée par un président, d'autres organes de décisions pouvant être définis par les associés
- Fonctionnement défini principalement par les associés (statuts et documents complémentaires)

ADAPTER LE CADRE JURIDIQUE

Les règles de fonctionnement interne d'une entreprise sociale sont encadrées par la loi, les statuts et éventuellement d'autres documents complémentaires (règlement intérieur, pacte d'actionnaires, etc.).

Votre cadre d'action, en tant que créateur d'entreprise sociale, est directement lié à ces éléments :

- La loi : elle détermine un cadre juridique, elle impose des dispositions.
- Les statuts : rédigés par les associés-fondateurs, ils reflètent leur volonté et définissent les règles de fonctionnement.
- Les documents complémentaires : ils complètent les statuts et peuvent apporter des précisions dans le fonctionnement.

Toutes les formes juridiques ne sont pas encadrées au même niveau par la loi. Ainsi, selon la forme choisie, plus ou moins de souplesse est accordée aux associés pour définir les règles de fonctionnement.

La rédaction des statuts

Rédiger les statuts vous permettra de définir les règles de fonctionnement de l'organisation. Il s'agit d'un contrat qui lie les associés et qui fait « loi » au sein de la structure. Les statuts sont obligatoires. Ils sont rédigés et signés par les associés-fondateurs de la structure et doivent être déposés au moment de la déclaration. Ils ont donc un caractère public et peuvent être consultés à tout moment.

Les statuts font apparaître des dispositions obligatoires encadrées par la loi, qui varient en fonction des formes juridiques. Ils ne peuvent pas inclure des dispositions contraires aux lois et règlements qui régissent les sociétés.

Les statuts sont déterminants pour l'avenir de votre structure. Au moment de leur rédaction il est important de se poser les questions délicates (financement, répartition du pouvoir, limitation des mandats, etc.).

De plus, l'objet social doit y apparaître. Vous devez veiller à ce qu'il soit clair et suffisamment large pour permettre à votre projet d'évoluer.

à noter



DES DISPOSITIONS OBLIGATOIRES VARIABLES

Pour une association loi 1901, la rédaction des statuts est très souple car peu encadrée par la loi. Les seules dispositions obligatoires sont : la forme juridique, la dénomination sociale, l'adresse du siège, l'objet social.

Pour les sociétés commerciales, selon les formes juridiques, d'autres dispositions peuvent être rendues obligatoires par la loi (le montant du capital social, les apports, les modalités de fonctionnement par exemple).

L'ajout de documents complémentaires

Préciser des éléments dans les documents complémentaires vous permettra d'assouplir le fonctionnement de la structure car leurs modalités de modification sont plus simples que celles des statuts.

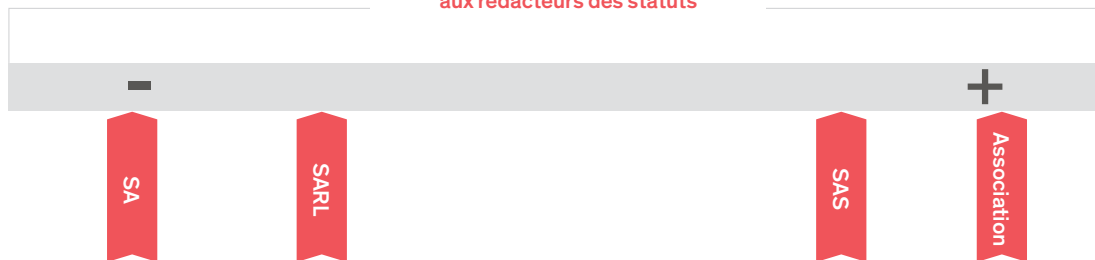
Les associés choisissent ou non de rédiger ces documents, qui s'ajoutent aux statuts. Par exemple :

- Un règlement intérieur : il complète et/ou explicite les dispositions prévues dans les statuts. Les statuts peuvent prévoir les modalités de modification de ce règlement.
- Un pacte d'associés ou d'actionnaires : il régit les relations sur des points particuliers non évoqués par les statuts (rapports et fonctionnement entre associés, évolution de la répartition du capital social par exemple). Il s'agit d'un contrat passé entre associés (tout ou partie), qui ne concerne que les sociétés commerciales. C'est un outil intéressant pour préparer la transmission d'entreprise et pour régler les futurs conflits. Il peut également permettre de réguler les modalités de prise de décision. Enfin, il peut rester confidentiel, contrairement aux statuts qui constituent un document public.

« Il peut être préférable d'opter pour des statuts « allégés » complétés par un règlement intérieur qui peut être transformé beaucoup plus facilement. »

MARIE LAMY
RESPONSABLE DES PROGRAMMES
LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

LA SOUPLASSE ACCORDÉE PAR LA LOI aux rédacteurs des statuts



Selon les formes juridiques, la souplesse accordée par la loi aux rédacteurs des statuts varie. Ce schéma, dont l'échelle est approximative, donne un ordre d'idée de ce niveau de souplesse.

Les sociétés coopératives ont les caractéristiques de la forme commerciale qu'elles adoptent (SA, SARL, SAS), auxquelles s'ajoutent les principes du droit coopératif qui apportent d'autres dispositions obligatoires (les rendant donc un peu moins souples).



focus

QUELLES SONT LES POSSIBILITÉS DE TRANSFORMATION DE LA FORME JURIDIQUE ?

De l'expérimentation du projet à une phase de changement d'échelle, les besoins de la structure peuvent évoluer au fil du temps (développement d'une nouvelle activité par exemple).

Dès le lancement, il est pertinent d'anticiper les différentes phases de vie de votre structure : cela facilitera la transformation de la forme juridique choisie à la création si cela s'avère nécessaire.

Après quelques années d'activité, il ne faut pas hésiter à réinterroger la forme juridique de la structure afin qu'elle soit toujours en adéquation avec le projet.

Attention, tout n'est pas possible ! Certaines formes juridiques peuvent être transformées plus facilement que d'autres.

VOTRE PROJET ÉVOLUE, VOUS POUVEZ PAR EXEMPLE



Transformer la forme juridique sans créer une nouvelle structure

Les possibilités varient selon les formes juridiques (voir tableau ci-dessous).



Adapter le cadre juridique

Les statuts et les documents complémentaires peuvent être modifiés pour être mieux adaptés à l'évolution du modèle.



Créer une/des nouvelle(s) structure(s) affiliée(s)

Créer une nouvelle structure pour porter une activité nouvelle peut conduire à réinterroger la forme juridique du groupe.

LES POSSIBILITÉS DE TRANSFORMATION DE LA FORME JURIDIQUE

Forme juridique initiale v	Possibilité de transformation en >	SARL	SA	SAS	SCOP	SCIC	Association
SARL			OUI	OUI	OUI	OUI	NON
SA		OUI		OUI	OUI	OUI	NON
SAS		OUI	OUI		OUI	OUI	NON
SCOP		Exceptionnel	Exceptionnel	Exceptionnel		OUI	NON
SCIC		Exceptionnel	Exceptionnel	Exceptionnel	OUI		NON
Association		NON	NON	NON	OUI	OUI	

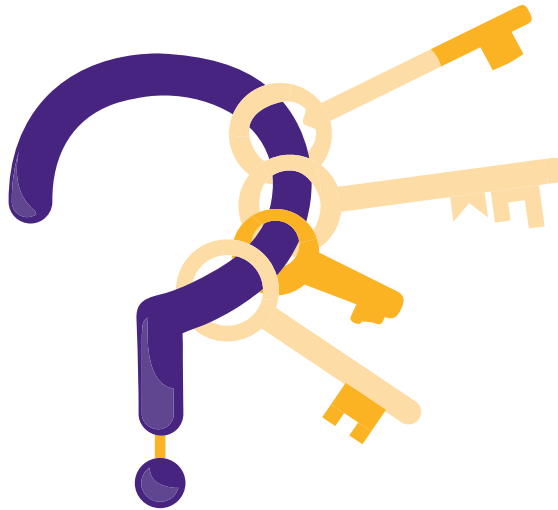
Remarques :

- La transformation d'une forme juridique en une autre se fait sous certaines conditions qu'il est préférable d'avoir anticipées.
- Il n'est pas possible de transformer une association en société commerciale « classique ». En cas de nécessité, une nouvelle entité juridique doit être créée à laquelle l'association vend tout ou partie de ses biens. Cette opération est très réglementée et contrôlée.
- Transformer une SCOP ou une SCIC en société commerciale « classique » est complexe, soumis à conditions et nécessite une autorisation ministérielle.

2

SE QUESTIONNER

POUR
CHOISIR



Quel modèle économique imaginez-vous ? Quelles parties prenantes mobiliserez-vous ? Quelle place souhaitez-vous prendre ? Ces questions ne sont ni exhaustives, ni pondérées. Il vous reviendra d'accorder une importance particulière aux critères qui vous semblent fondamentaux.

P20

QUESTIONNER
SON PROJET À
DIFFÉRENTS
NIVEAUX

P21

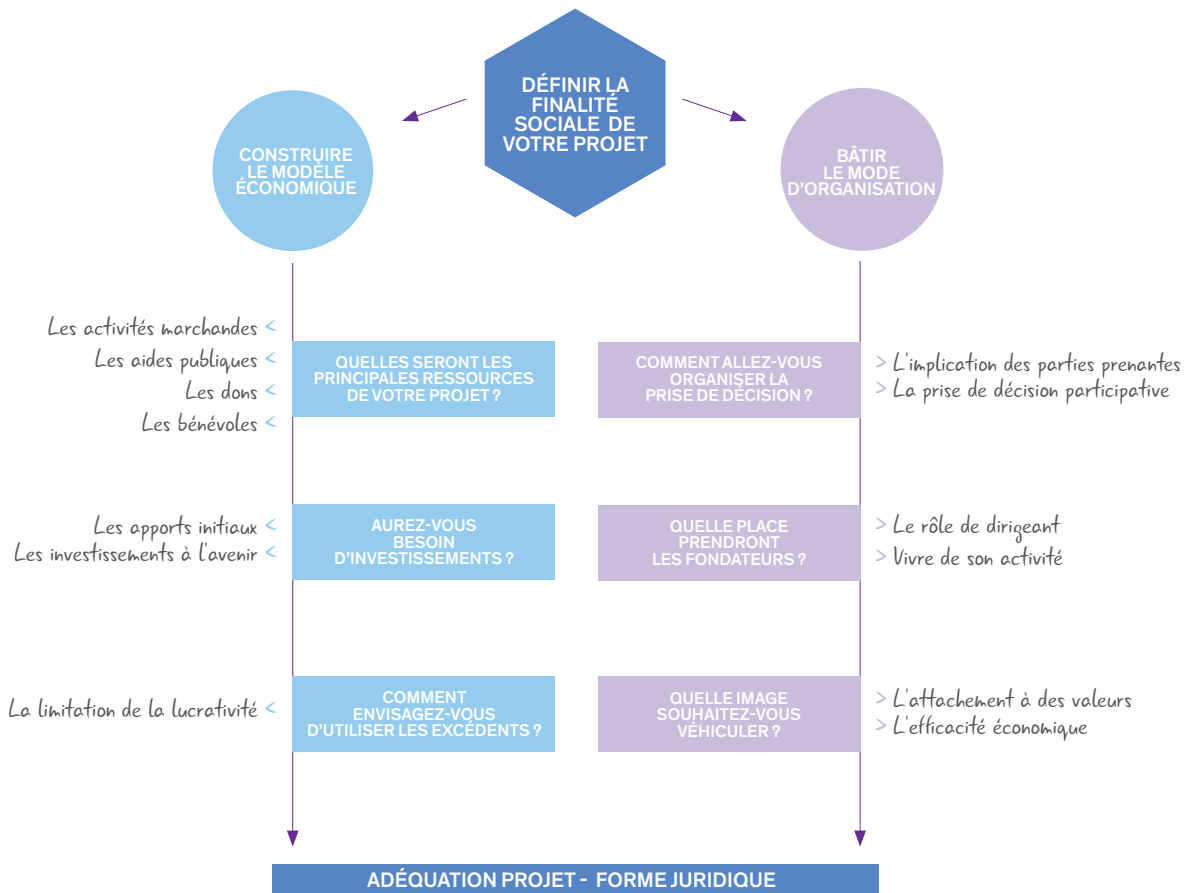
LE MODÈLE
ÉCONOMIQUE

P28

LE MODE
D'ORGANISATION

QUESTIONNER SON PROJET À DIFFÉRENTS NIVEAUX

Une fois que vous aurez spécifié les éléments fondamentaux de votre projet, vous pourrez passer à la phase du choix. C'est en fonction de l'importance que vous accorderez aux différents critères que vous définirez la forme juridique adaptée à votre projet.



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Si la finalité sociale est la raison d'être de l'entreprise sociale, cette dernière a besoin de s'appuyer sur un modèle économique solide. D'un projet à l'autre, les variations sont grandes quant à l'origine des ressources, aux besoins d'investissement ou encore à la manière dont les fondateurs envisagent d'utiliser les excédents. Ces éléments constitutifs du modèle économique seront essentiels pour identifier la forme juridique la plus adaptée à votre projet.

Quelles seront les principales ressources de votre projet ?

Le modèle économique d'une entreprise sociale peut être complexe, notamment car il peut reposer sur la combinaison de différentes ressources :

- Les activités marchandes (production de biens et/ou services marchands),
- Les aides publiques,
- La philanthropie (contribution sans contrepartie : dons, donations et mécénat),
- Le bénévolat.

Chaque forme juridique est plus ou moins adaptée pour recevoir ces différents types de ressources.

Envisagez-vous une activité marchande ?

Pour les projets dont les revenus proviennent essentiellement d'activités marchandes, aucune forme juridique n'est a priori exclue. Il est cependant pertinent d'identifier l'impact fiscal des scénarios envisagés.

Les sociétés commerciales sont soumises notamment à :

- L'impôt sur les sociétés (IS) : imposition des bénéficiaires.
- La contribution économique territoriale : imposition locale composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).
- La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : imposition générale sur la consommation directement facturée aux clients.

à lire



LE BUSINESS PLAN SOCIAL (BPS)

Le BPS inclut la définition d'un modèle économique et permet plus globalement d'offrir un cadre d'analyse assurant que l'ensemble des décisions prises (marketing, finance, stratégie, RH, etc.) créeront la valeur économique et sociale attendue, tout en garantissant la pérennité de la structure.

L'ESSEC a réalisé un guide méthodologique sur ce sujet, disponible sur : antropia.essec.fr

Les sociétés commerciales coopératives ont des particularités d'ordre fiscal. **Les SCOP** sont exonérées de la contribution économique territoriale. Leur résultat est exonéré de l'impôt sur les sociétés en cas d'accord de participation prévoyant qu'une moitié du résultat soit affectée aux salariés, et l'autre aux réserves. Pour **les SCIC**, les sommes affectées aux réserves impartageables sont déduites de l'assiette de calcul de l'impôt sur les sociétés.

Non lucrative par nature, **une association** peut tout de même avoir une activité commerciale, si ses statuts le prévoient. En principe non soumise aux impôts commerciaux, elle devient passible de ces impôts dès lors qu'elle exerce une activité commerciale, c'est-à-dire lucrative. Ainsi, une association peut être non assujettie, partiellement assujettie ou totalement assujettie aux impôts commerciaux.

Elle sera totalement exonérée si sa gestion est désintéressée⁽³⁾ et qu'aucune de ses activités n'entre en concurrence avec le secteur marchand. Elle sera totalement assujettie dans le cas d'une gestion non désintéressée et/ou si son activité prépondérante entre en concurrence avec le secteur marchand.

Par contre, si sa gestion est désintéressée et que son activité prépondérante est en dehors du secteur marchand, les recettes de ses activités commerciales accessoires bénéficient d'une franchise totale des impôts commerciaux, dans la limite de 60 540 € par an.

En cas de dépassement de ce seuil (et à condition que l'activité non lucrative reste significativement prépondérante), l'association peut soit sectoriser l'activité fiscalisée (en développant une section comptable), soit externaliser cette activité fiscalisée (en créant une filiale commerciale).

À noter que les associations peuvent effectuer un rescrit auprès de l'administration fiscale afin de valider le régime fiscal qui s'applique.

Sollicitez-vous des aides publiques ?

Les subventions ne sont pas destinées exclusivement aux associations mais plus largement aux organismes de droit privé dès lors que l'intérêt général de l'action financée est justifié.

D'autres formes d'aide, notamment indirectes, peuvent être octroyées : défiscalisation, crédit d'impôt, emplois aidés, etc.

Il peut arriver cependant que la puissance publique privilégie une forme juridique plutôt qu'une autre lorsqu'elle octroie des subventions. Certaines entreprises sociales, selon leur objet social, peuvent être agréées et/ou conventionnées par l'État et ainsi bénéficier d'aides spécifiques (aides aux postes, avantages fiscaux, financements particuliers, etc.).

repère



LA GESTION DÉSINTÉRESSÉE DE L'ASSOCIATION

« L'organisme doit, en principe, être géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation. »

Art. 261-7-1 d

du code général des impôts

« L'association est très souple et peu coûteuse mais elle peut avoir certaines limites lorsque l'activité commerciale prend de l'ampleur. »

ALISSA PELATAN

AVOCATE - EXPERTE EN DROIT
DES ENTREPRISES SOCIALES

(3) Pour compléter :

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. *Créer, gérer, développer votre association. L'association et les impôts commerciaux* [En ligne] <http://www.associations.gouv.fr/701-1-association-et-les-impots.html> (page consultée le 14 août 2015)



focus

L'AGRÈMENT ESUS ENTREPRISE SOLIDAIRE D'UTILITÉ SOCIALE

La volonté d'obtenir cet agrément influencera le choix de la forme juridique.

L'agrément ESUS est encadré par la loi ESS du 31 juillet 2014. Il permet d'identifier, parmi les entreprises de l'ESS (voir focus p. 13), celles à forte utilité sociale répondant à des besoins sociaux spécifiques, et de fléchir vers ces structures certains dispositifs de soutien et de financement. Il y a deux conditions

préalables à son obtention : être reconnue de l'ESS et ne pas être cotée en bourse.

Les autres conditions sont :

1. Poursuivre une utilité sociale,
2. Prouver que l'objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur les résultats de l'entreprise,
3. Avoir une échelle de rémunération limitée.

Certaines structures bénéficient de l'agrément de droit, en raison de leur

activité (IAE, Handicap, CHRS, etc.).

Pour compléter :

- Le Mouves, La fédération des entreprises d'insertion (2014). *Ce que la loi ESS change pour vous.* [À télécharger] mouves.org et lesentreprisesdinsertion.org
- CNCRES (2015). *Agrément esus : le nouvel agrément « entreprise solidaire »* [À télécharger] www.cncres.org

Souhaitez-vous attirer des donateurs ?

L'association loi 1901 est une forme adaptée à la philanthropie. Les dons aux associations dites « d'intérêt général » octroient des avantages fiscaux aux contributeurs sous certaines conditions. Il est important néanmoins de s'assurer que la contribution est désintéressée (pas de contrepartie directe pour l'auteur du versement).

Voulez-vous impliquer des bénévoles ?

L'association loi 1901 est également la forme juridique la mieux adaptée à l'implication de bénévoles, dès lors qu'ils ne sont pas mobilisés sur des activités marchandes.

Dans une **société commerciale classique ou coopérative**, qui a nécessairement une activité marchande, le bénévolat est à proscrire. Bien qu'aucun texte ne l'interdise formellement, les situations restent exceptionnelles. En effet, le risque d'une requalification du bénévolat en contrat de travail est fort et lourd de conséquences (le travail dissimulé étant un délit pénal).

Si la loi mentionne bien la possibilité d'associer des bénévoles au sociétariat d'une SCIC, il est cependant important de discuter des formes de leur intervention au sein de la coopérative.

repère



ASSOCIATION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Pour être reconnue d'intérêt général, une association ne doit pas exercer son activité au profit d'un groupe restreint de personnes ; la gestion doit être désintéressée ; l'activité doit être non lucrative. Elle doit posséder un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique.

Art. 200 du code général des impôts



Aurez-vous besoin d'investissements ?

Votre projet nécessitera peut-être de forts investissements dès le départ (matériel, locaux, brevets, développement web, etc.) ou rencontrera des besoins élevés en fonds de roulement. Des apports devront sans doute être faits à la création, d'autres pourront survenir au cours de la vie de l'entreprise.

Vos apports initiaux seront-ils suffisants pour démarrer l'activité ?

Avant de constituer la structure, vous devrez réunir un certain montant d'apports pour financer le démarrage de votre activité, rassurer d'éventuels partenaires, apporter une garantie aux fournisseurs ou futurs créanciers.

Dans **une société commerciale, « classique » ou coopérative**, ces apports initiaux sont obligatoires, ils constituent le capital social. Le montant devra être précisé dans les statuts. Si la loi n'impose pas de montant minimal pour constituer le capital social d'une SARL ou d'une SAS, il vous faudra réunir au moins 37 000 € pour une SA « classique » et 18 500 € pour une SA coopérative.

La constitution du capital social se fait généralement en deux temps. Tout d'abord, le souscripteur remplit un « bulletin de souscription », il s'agit d'une promesse d'apport. Dans un second temps, il verse le montant de cet apport (on dit alors qu'il libère le capital). Peut-être ne disposerez-vous pas immédiatement de la totalité du montant du capital social au moment de la création... Vous vous intéresserez alors à la possibilité de ne libérer que partiellement le capital social. Là encore, les possibilités varient d'une forme à l'autre (voir tableau p.25).

Dans **une association loi 1901**, la notion de capital social n'existe pas. Il n'est pas légalement exigé d'apport financier au démarrage. Néanmoins, l'association devra se constituer des fonds associatifs pour répondre à ses besoins au démarrage, lorsqu'elle souhaitera se développer et pour faire face aux imprévus.

Prévoyez-vous des investissements importants à l'avenir ?

La structure que vous allez créer aura des besoins en fonds de roulement ou nécessitera peut-être des investissements importants au cours de sa vie, notamment si vous souhaitez développer de nouvelles activités. De nombreux leviers existent pour financer les investissements⁽⁴⁾.

à noter



CAPITAL SOCIAL

Celui-ci est fixe ou variable⁽⁵⁾.

Le rendre variable permet d'éviter d'accomplir certaines formalités lors de sa variation (annonces légales, dépôt de nouveaux statuts au RCS, assemblée générale extraordinaire, etc.).

Cet assouplissement rend plus simple les augmentations de capital et permet d'appliquer le principe coopératif de libre-adhésion. Cette possibilité diffère en fonction de la forme juridique choisie (voir tableau « Le capital social selon la forme juridique » p.25).

(4) Pour compléter :

Avise. *Financer les investissements* [En ligne] www.avise.org/creer/financer-un-projet/financer-les-investissements (page consultée le 17 août 2015)

(5) Pour compléter :

Leblogdudirigeant.com. *Société à capital variable : attirez des investisseurs* [En ligne] <http://leblogdudirigeant.com/societe-a-capital-variable/> (page consultée le 14 août 2015)

Pour **une société commerciale, « classique » ou coopérative**, une option consiste à augmenter le capital social en proposant à des investisseurs des prises de participation. En contrepartie de leurs apports, ceux-ci reçoivent des titres représentatifs du capital (appelés parts sociales ou actions en fonction de la forme juridique). Ils deviennent alors associés ou actionnaires. Ce type d'opération ne garantit aux associés ou actionnaires ni intérêt ni récupération des sommes investies. La prise de risque financier est rémunérée par des dividendes, tirés des bénéfices, versés périodiquement par l'entreprise aux propriétaires de titres ou par la plus-value de la vente des actions.

Les SCIC et les SCOP peuvent également proposer des titres participatifs⁽⁶⁾ pour lever des fonds. Appelés « quasi fonds propres », ils équivalent à une forme de prêts rémunérés à long terme. Ils ne donnent pas de droit de vote ou de part du capital social. La rémunération est composée d'une partie fixe et d'un complément variable en fonction des résultats de l'entreprise.

L'association est plus limitée lorsque d'importants investissements sont nécessaires. Il n'est pas possible de faire appel à des « investisseurs » à proprement parler, la notion de capital n'existant pas. Pour financer ses investissements et développer des fonds propres, les possibilités sont assez restreintes : accueillir des apports en numéraire (avec reprise à la valeur nominale), émettre des titres associatifs, des prêts participatifs ou des titres subordonnés.

L'association peut également faire appel aux dons. Le mécénat ou les subventions d'investissement peuvent financer des investissements, mais les bailleurs de fonds ne sont généralement pas ouverts à l'idée qu'une partie de ce financement contribue à constituer les fonds propres de l'association.

Pour être en mesure d'investir, l'association pourra s'appuyer sur les éventuels excédents de ses activités commerciales.

Comme n'importe quelle autre structure, elle aura aussi la possibilité de contracter des prêts auprès d'établissements bancaires.

à lire



ASSOCIATION ET FONDS PROPRES

À quoi servent les fonds propres d'une association et comment sont-ils constitués ?

France Active vous éclaire sur ce sujet au sein du guide

« Association & fonds propres : pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? », publié en 2014.

Disponible sur : www.avise.org

(6) Pour compléter : Observatoire des aides aux entreprises. SCOPINVEST. *Titre participatif* [En ligne] <http://www.aides-entreprises.fr/aides/show/-1/-1/1/2659> (page consultée le 14 août 2015)

LE CAPITAL SOCIAL SELON LA FORME JURIDIQUE

Le capital social selon la forme juridique	SA		SARL		SAS	
	« classique »	coopérative	« classique »	coopérative	« classique »	coopérative
Capital social minimum	37 000 €	18 500 €	LIBRE		LIBRE	
Libération partielle du capital à la création	50% minimum doit être libéré à la création. Le reste doit être libéré dans les 5 premières années.		20% minimum doit être libéré à la création.		50% minimum doit être libéré à la création. Le reste doit être libéré dans les 5 premières années.	
Variabilité du capital	IMPOSSIBLE	OBLIGATOIRE	POSSIBLE	OBLIGATOIRE	POSSIBLE	OBLIGATOIRE



Comment envisagez-vous d'utiliser les excédents ?

Cette question peut paraître superflue à un créateur qui n'a pas encore lancé son activité : pour réfléchir à l'utilisation de ses excédents, encore faudrait-il en avoir ! Néanmoins, se poser cette question dès le démarrage est essentiel lorsque l'on crée une entreprise sociale. Le projet économique étant un moyen au service de la finalité sociale, les bénéfices ont vocation à être majoritairement réinvestis dans le projet, et non à rémunérer des investisseurs. Pour être reconnu comme appartenant à l'ESS, il faudra démontrer que l'on respecte ce critère de lucrativité limitée (voir focus p.13).

Deux types de formes juridiques se distinguent quant à leur rapport à la lucrativité : celles, ancrées dans l'ESS, pour qui la loi prévoit expressément une limitation voire une interdiction, et celles, de nature plus commerciale, pour lesquelles rien n'est « légalement » imposé. Les créateurs s'orientant vers ces dernières seront donc amenés à préciser dans les statuts ou le pacte d'actionnaires leur utilisation des bénéfices.

Comment garantir la limitation de la lucrativité ?

Si vous vous orientez vers une association, une SCOP ou une SCIC, vous aurez probablement moins besoin que d'autres de « démontrer » que votre modèle est davantage tourné vers l'utilité sociale que vers la recherche du profit. Les créateurs de SA, SAS et SARL véhiculeront quant à eux une image plus commerciale. Leur attachement aux principes d'action de l'ESS devra se traduire alors par un encadrement explicite de la lucrativité dans leurs statuts, notamment s'ils veulent être reconnus comme entreprise de l'ESS.

Pour les associations et les coopératives, la lucrativité est encadrée par la loi.

Pour une association loi 1901, la non lucrativité est un principe de base. Étant fondée dans un but collectif pour répondre à un besoin de société, l'association considère la non lucrativité comme fondamentale. S'il ne lui est pas interdit de générer des bénéfices, la loi lui en interdit le partage entre ses membres. Dans une SCIC, la lucrativité est obligatoirement limitée : 57,5% minimum des excédents sont affectés à des réserves impartageables. Il est également possible de prévoir dans les statuts qu'aucune rémunération ne soit distribuée aux associés.

à noter



LE DÉPART DES FONDATEURS

Inclure des règles dans les statuts pour limiter la lucrativité est aussi une manière de garantir la mission sociale du projet en cas de cession ou de départ des fondateurs.

« Si le fait que les bénéfices d'une SCIC ou d'une SCOP soient majoritairement réinvestis au service du projet peut être vu, par certains, comme un frein pour attirer des investisseurs, d'autres y voient au contraire une garantie pour consolider le projet économique. »

PATRICIA LEXCELLENT
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE
CG SCOP

Dans une SCOP, les bénéfices doivent être répartis en trois parts :

- La part travail, minimum 25%, est répartie entre tous les salariés,
- La part entreprise, minimum 16%, constitue les réserves impartageables,
- La part capital, maximum 33% et inférieure à la part travail, constitue la rémunération du capital apporté par les associés.

Les sociétés commerciales devront définir des règles spécifiques.

Dans une SAS, une SA et une SARL, marquer le caractère limité de la lucrativité doit passer par des adaptations exprimées dans les statuts.

Ceux-ci peuvent notamment prévoir :

- L'impartageabilité partielle ou totale des réserves,
- L'orientation partielle ou totale des bénéfices vers des réserves impartageables,
- La non distribution des dividendes,
- La limitation de la plus-value réalisée lors d'une cession de titres/actions,
- L'assurance qu'en cas de liquidation ou de dissolution, le boni de liquidation servira à financer d'autres projets ayant une finalité similaire,
- La limitation de la rémunération des dirigeants.



cas concret

ÔKHRA

UNE SCIC POUR ALLIER FINALITÉ SOCIALE ET DIMENSION ÉCONOMIQUE

La SCIC ôkhra est née de la volonté de deux entrepreneurs, Mathieu Barrois et Barbara Blin-Barrois, de reprendre en main un site artisanal ou industriel menacé de disparition. Leurs recherches les mènent à Roussillon, dans le Luberon où ils trouvent une usine d'ocre abandonnée. Ce qui les anime ? Contribuer au sauvetage patrimonial et culturel d'un savoir-faire. Le principe ? Les activités traditionnelles ont du mal à concurrencer les activités industrielles modernes. Ajouter une valeur culturelle à un bien produit

traditionnellement permet au savoir-faire de perdurer. Le projet prend la forme d'une association en 1994. La commune, propriétaire du site, et le parc national du Luberon s'investissent dans le projet. Celui-ci intéresse également les entreprises locales et associations. Bien que poussés par des financeurs à créer d'un côté une association pour les activités culturelles non-lucratives et de l'autre côté une SARL pour les activités commerciales, les fondateurs refusent cette séparation. Selon eux, activité économique et finalité sociale

sont liées, elles forment un tout. Ils assument le fait que l'association soit gérée comme une entreprise et fiscalisée. L'apparition de la SCIC en 2001 dans le paysage coopératif les amène à s'interroger de nouveau sur la forme juridique. En 2005, l'association se transforme en SCIC sous forme de SA. Cela permet de clarifier la dimension commerciale du projet tout en affirmant sa finalité sociale. Pour associer de nombreux types de parties prenantes (collectivités, adhérents, entreprises, associations, etc.), cette forme s'est avérée parfaitement adaptée.

LE MODE D'ORGANISATION

Identifier les besoins puis créer de la valeur sociale nécessite très souvent l'implication de nombreuses parties prenantes, souvent issues d'un même territoire, de culture et d'intérêts divers. Impliquer ces différentes parties prenantes - salariés, bénéficiaires, collectivités territoriales, investisseurs - autour d'un projet socio-économique commun est un véritable enjeu. Sans oublier votre place : quel rôle souhaitez-vous jouer ?

À vous de réfléchir au mode d'organisation que vous voulez mettre en place. Les différentes formes juridiques ne proposent pas les mêmes possibilités sur ces questions : organisation de la prise de décision, place des fondateurs et image véhiculée par la forme juridique.

Comment allez-vous organiser la prise de décision ?

Tout système de gouvernance s'organise autour de deux niveaux de prise de décision : stratégique et exécutif. Une gouvernance efficace articule correctement ces deux niveaux.

Selon la forme juridique la loi peut imposer un système de gouvernance ou laisser une certaine souplesse (voir schéma « Les organes de gouvernance selon la forme juridique » p.29). C'est également dans les organes de gouvernance que peut s'instaurer un équilibre des pouvoirs. Il vous sera nécessaire, lorsque la loi ne le précise pas clairement, de définir ces organes dans les statuts : la manière dont seront désignés les membres, les mandats, leur durée ainsi que le mode de prise de décision.

Apporter de la démocratie dans la gouvernance signifie prendre les décisions de manière collective et participative, et donner aux parties prenantes du projet les moyens réels de ces prises de décision. La notion de transparence sera également centrale.

repère



LA GOUVERNANCE

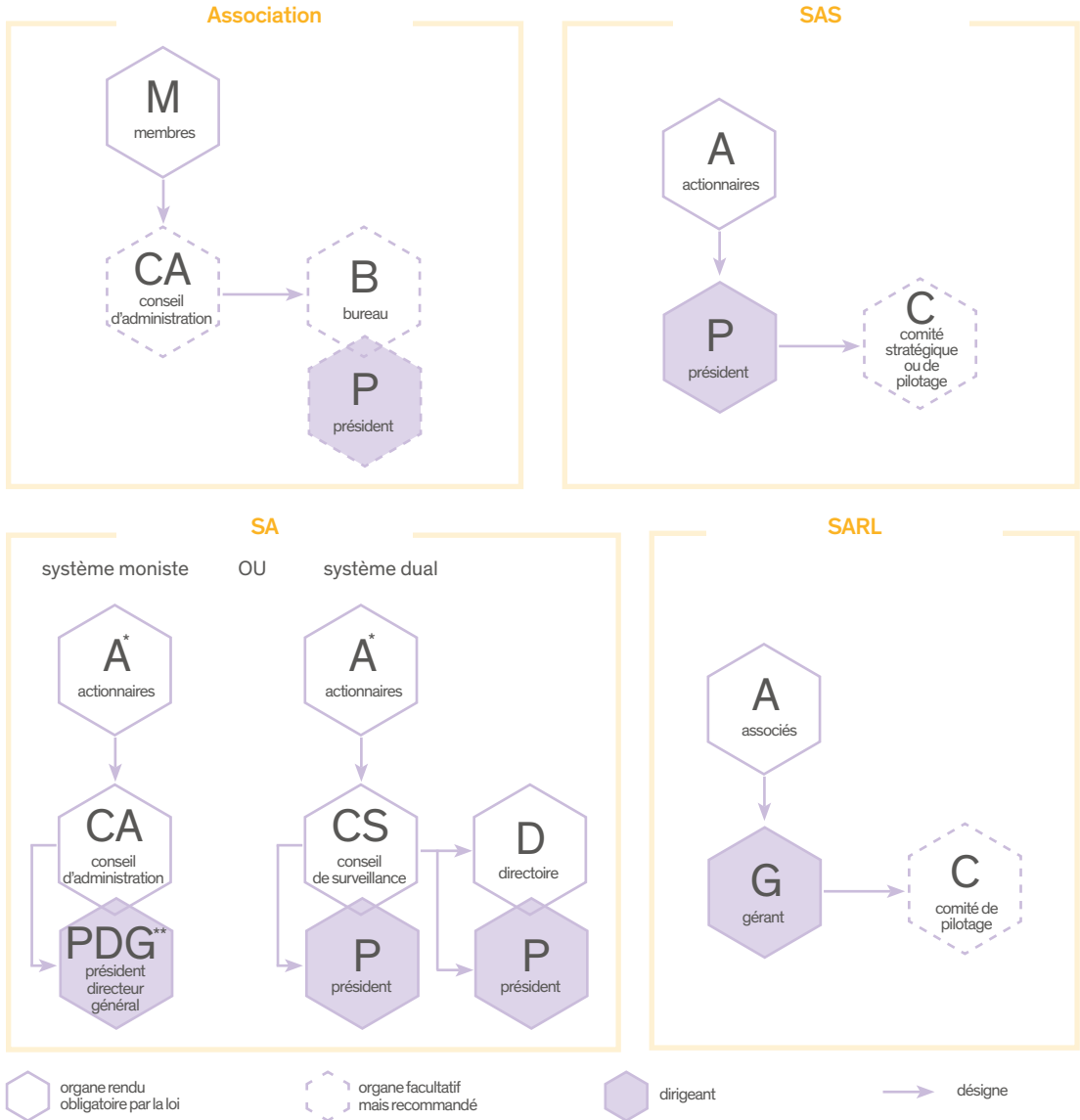
Elle désigne la façon dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation. Elle regroupe les mécanismes qui régulent les relations entre associés et fonction de direction de l'entreprise.

« Il est important de s'assurer de la bonne répartition des rôles de chacun, et de faire attention à ne pas se reposer sur l'entrepreneur social fondateur qui n'est pas forcément le dirigeant. »

ANTHONY CHARUEL
CRÉATEUR DE
SOUL CUSTOM

LES ORGANES DE GOUVERNANCE SELON LA FORME JURIDIQUE

(SCOP et SCIC ont une organisation semblable à leur forme commerciale : SAS, SA, SARL)



*Dans une SCOP SA on parlera d'associés et non d'actionnaires.

**Il est possible de dissocier les fonctions de président et de directeur général.

Comment impliquerez-vous les parties prenantes ?

Produire de la richesse sociale nécessite généralement la mobilisation de différents types d'acteurs complémentaires partageant un but commun. La forme juridique que vous allez définir devra rendre possible l'implication des contributeurs du projet.

Associer les parties prenantes à la gouvernance de la structure est une manière de les impliquer. Toutes les formes évoquées dans ce guide permettent à des **personnes physiques** ou **personnes morales de droit privé** (entreprises, sociétés civiles, groupement d'intérêt économique, fondation, association, etc.) d'accéder à la qualité d'associé.

Si parce que votre projet est fortement ancré localement, vous cherchez à intégrer une **collectivité territoriale** à la gouvernance, pensez à la SCIC. Cela est possible dans une association, mais nécessite de prendre des précautions notamment si la collectivité subventionne l'association⁽⁷⁾.

Les **salariés** sont souvent les premiers contributeurs d'un projet, par le temps, l'énergie et les compétences qu'ils déploient. Il est naturel d'envisager leur participation aux décisions. La SCOP constitue la forme la mieux appropriée à leur implication. Les salariés qui souhaitent participer devront accéder au statut d'associé-salarié en prenant des parts sociales. Ceux-ci pèsent véritablement sur les décisions puisque, quel que soit le poids en nombre de parts sociales, ils disposent d'au minimum 65% des droits de vote. Ce sont ces derniers qui désigneront les dirigeants de la SCOP.

La SCIC prévoit également une place pour les salariés dans sa gouvernance : elle a obligation de prévoir dans son sociétariat la présence des producteurs de biens et de services, dont font partie les salariés.

L'association peut, selon la jurisprudence, inclure des salariés au sein du principal organe décisionnaire (le conseil d'administration généralement). Ils ne pourront toutefois pas représenter plus du quart des membres. Ils ne peuvent pas être membres du bureau. Les règles de représentativité devront être précisées dans les statuts.

Pour les sociétés commerciales « classiques », il est possible de cumuler contrat de travail et mandat social sous certaines conditions⁽⁸⁾ : le mandat social doit être clairement distinct des fonctions exercées en tant que salarié et de la rémunération qui s'y rattache. De plus, il doit exister un lien de subordination vis-à-vis de l'employeur dans le cadre du contrat de travail. A défaut, le contrat de travail peut être suspendu pendant la durée de l'exercice du mandat social.

à lire



AUTODIAGNOSTIC ASSOCIATIONS & GOUVERNANCE

La Fonda, laboratoire d'idées du monde associatif, a produit un outil en ligne pour permettre de situer sa structure sur différents thèmes relatifs à la gouvernance. Dédié aux associations, cet outil constitue également un guide intéressant pour tout projet d'entreprise sociale.

Disponible sur :

www.gouvernancefonda.com

(7) Pour compléter : Associathèque. *La collectivité au sein de l'association* [En ligne] <https://www.associatheque.fr/fr/guides/collectivites-territoriales/collectivite-sein-association/risques-juridiques-financiers.html> (page consultée le 26 août 2015)

(8) À noter, dans une SA « classique », le nombre d'administrateurs salariés est limité au tiers des administrateurs en fonction.

En complément des instances de gouvernance cadrées par la loi (voir schéma « Les organes de gouvernance selon la forme juridique » p.29), vous avez loisir de créer d'autres espaces d'échange qui, s'ils n'auront pas le même poids, favoriseront la participation : comité de direction, stratégique, de pilotage, d'utilisateurs, etc.

Enfin, renforcer l'affectio societatis, à savoir la volonté commune entre plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer, est nécessaire pour favoriser l'implication des différentes parties prenantes (bénéficiaires, financeurs, etc.) autour d'intérêts communs. Pour cela vous pouvez les impliquer dès la rédaction des statuts, notamment dans la réflexion autour de l'objet social de la structure, qui doit être indiqué dans les statuts et qui fera référence.

En parallèle, il est possible également de rédiger une charte des associés⁽⁹⁾ et d'en prévoir sa révision régulière pour réinterroger collectivement le projet commun et ses objectifs et rappeler ses origines, son sens, ses valeurs. Il est envisageable de prévoir d'autres chartes pour impliquer, même si elles n'ont pas la qualité d'associé, d'autres parties prenantes (charte des fournisseurs, des partenaires, des usagers, etc.).

(9) ou encore une charte des membres, du sociétariat, etc.

LE NOMBRE D'ASSOCIÉS ENCADRÉ PAR LA LOI SELON LA FORME JURIDIQUE

SARL	« classique »	2 minimum, 100 maximum
	SCOP	2 minimum (parmi les salariés)
	SCIC	3 minimum, 100 maximum
SA*	« classique »	2 minimum
	SCOP	2 minimum (parmi les salariés)
	SCIC	3 minimum
SAS	« classique »	2 minimum
	SCOP	2 minimum (parmi les salariés)
	SCIC	3 minimum
Association		2 minimum

* Selon l'ordonnance n°2015-1127 du 10 septembre 2015 portant sur la réduction du nombre minimal d'actionnaires dans les sociétés anonymes non cotées. Le nombre minimum de 7 associés est maintenu pour les sociétés anonymes cotées.

Comment rendre participative la prise de décision ?

Rendre la prise de décision participative passe notamment par l'application du droit de vote pour les associés. Lorsque vous choisissez la forme juridique puis rédigez les statuts, intéressez-vous à la régulation de ce droit de vote.

Deux principes ont tendance à s'opposer : attribuer à chaque associé un pouvoir proportionnel à l'apport en capital ou attribuer une voix par associé. Des nuances sont cependant possibles pour trouver un équilibre de pouvoir entre les différentes parties prenantes.

La gouvernance participative prend souvent corps autour du principe « **une personne = une voix** ». Chaque associé, quel que soit le nombre de parts sociales (ou d'actions) qu'il détient, dispose d'une voix en assemblée générale. Les SCOP et les SCIC rendent obligatoire la mise en place de ce principe.

Pour les associations, les fondateurs sont libres de définir la manière d'exprimer le pouvoir, mais c'est classiquement ce principe qui s'applique : les associés ne détenant pas de parts de capital social, les décisions se prennent en général à la majorité des voix.

Pour une SAS, vous avez la pleine liberté de répartir le pouvoir, via les statuts, et donc de dissocier la notion de pouvoir du capital détenu.

Si vous cherchez à apporter un équilibre entre les différentes catégories d'intérêt, vous pouvez créer des **collèges d'associés**, regroupés selon des critères que vous déterminerez (géographique, sectoriel, etc.) et indiquerez dans les statuts. Si les décisions au sein de ces collèges seront prises selon le principe d'une voix par associé, vous pouvez aussi pondérer les voix de chaque collègue lors des décisions prises en assemblée générale. La SCIC a la particularité d'associer facilement des parties prenantes d'intérêts divers et rend possible la création de ces collèges de votes. Il est également aisé de les mettre en place au sein d'une association ou d'une SAS.

Dans une SARL ou une SA « classique », le principe « une personne = une voix » n'est pas possible : les associés disposent obligatoirement d'un **nombre de voix égal au pourcentage de capital détenu**. Cependant, dans une SA, il est possible d'instaurer des actions dites privilégiées, qui peuvent accorder davantage de voix ou au contraire aucun droit de vote.

Dans une SAS, vous pourrez notamment plafonner les droits de vote des associés, via une clause insérée dans les statuts, et créer des catégories d'actions ouvrant des droits de vote limités à certaines décisions ou ayant un poids différent.

à noter



GOVERNANCE PARTICIPATIVE

Au-delà des obligations légales et du fait de l'inscrire au démarrage dans ses statuts, rendre la gouvernance participative doit faire l'objet d'une attention quotidienne et d'un re-questionnement régulier. Sur ce point particulièrement, le statut ne fait pas la vertu ! Le fait d'utiliser une forme juridique prévoyant « statutairement » une dimension participative est en soit une bonne pratique, mais celle-ci doit aussi s'appuyer sur une réflexion globale et quotidienne.

Enfin, comment prendre une décision avisée sans être correctement informé ? Le droit de voter ne peut pleinement s'exercer qu'avec l'application d'un droit effectif à l'information. Les associés disposent d'un **droit intangible à l'information**. Une défaillance dans l'application de ce droit peut entraîner la nullité des délibérations. Quelles informations seront obligatoirement mises à disposition des associés (rapport de gestions, comptes annuels, etc.) ? À quelle fréquence ? Il est pertinent d'y réfléchir au moment de la rédaction des statuts. La loi prévoit des obligations spécifiques sur l'information des associés des SCOP, SCIC, SA et SARL.



focus

UNE BONNE GOUVERNANCE SELON LA FONDA

La Fonda dresse une liste de points clés pour réfléchir à la gouvernance de son projet :

- Renouvellement du projet
- Évaluation
- Ouverture des prises de décision
- Modalité des prises de décision
- Modalité du vote
- Préparation des prises de décision
- Communiquer les décisions, activités

- Intégration des partenaires externes
- Prise en compte des bénéficiaires
- Diversité socio-culturelle
- Parité
- Renouvellement des mandats
- Modalité d'élection
- Réflexion sur le renouvellement des administrateurs et du président

- Accueil des nouveaux adhérents aspirant à un mandat
- Égalité dans la participation aux décisions
- Place des salariés
- Relation salarié/bénévole
- Liens entre fédérations ou réseaux

Source : La Fonda « Autodiagnostic associations et gouvernance »



Quelle place prendront les fondateurs dans le projet ?

Créer une entreprise sociale demande une énergie importante. Il faut convaincre, trouver des financements, mobiliser, réfléchir au modèle économique, à la stratégie, etc. Et vous dans tout cela ? Quel rôle souhaitez-vous jouer ? Voulez-vous vivre de cette activité ?

Vous ferez ces choix au regard de votre tempérament, de vos compétences, de votre situation personnelle : environnement familial, parcours professionnel (êtes-vous en début de carrière ou proche de la retraite ?), besoins financiers dans les prochaines années (emprunts immobiliers, scolarité des enfants, etc.). Il est important de se poser ces questions pour vous, mais aussi parce que cela vous guidera dans le choix de la forme juridique.

Quel rôle souhaitez-vous jouer en tant que dirigeant ?

Être dirigeant signifie endosser un rôle stratégique ou avoir des fonctions plus opérationnelles. Si la séparation de ces deux fonctions est vue comme un gage de bonne gouvernance, dans certains cas il peut être envisageable de les cumuler, notamment au démarrage d'une activité pour plus d'efficacité et de réactivité.

Si vous ne souhaitez pas forcément être impliqué dans la gestion quotidienne du projet mais plutôt contribuer à incarner sa dimension politique, être garant de son éthique et de sa finalité sociale, participer aux grandes orientations : impliquez-vous dans les instances de décision stratégique, appelées généralement conseil d'administration.

Si au contraire vous voulez avoir une prise sur les affaires quotidiennes, optez pour une fonction de directeur général, membre d'un directoire ou d'un comité de direction. Votre rôle ? Mettre en œuvre le projet politique défini par les instances de décision stratégique. Ce sont ces instances qui vous nommeront et pourront vous révoquer. En tant que fondateur, il vous faudra donc accepter de partager le pouvoir avec des personnes moins présentes au quotidien. Ce qui n'est pas toujours simple lorsque l'on est impliqué dans un projet dès sa genèse.

Certaines formes juridiques imposent une frontière claire entre ces deux fonctions (voir schéma « Les organes de gouvernance selon la forme juridique » p.29).

Ainsi dans **une SA** à conseil de surveillance (dite « duale »), vous ne pourrez pas à la fois assumer une fonction de contrôle (président du conseil de surveillance) et une fonction exécutive (président du directoire ou directeur général). En revanche, dans une SA à conseil d'administration (aussi appelée « moniste »), le président peut assumer le rôle exécutif de directeur général.

Des cas de figure peuvent amener à ce qu'un dirigeant concentre fortement des pouvoirs. Par exemple, dans **une SARL**, il n'existe pas de conseil d'administration. Le gérant⁽¹⁰⁾ en est le dirigeant, nommé directement par l'assemblée générale. Dans une SARL « classique », lorsque celui-ci est « associé majoritaire » (lui et sa famille détiennent au moins 50% du capital social), il pèse fortement sur les décisions stratégiques et est difficilement révocable. Quid de la gestion participative de la structure ? Il peut être envisagé de créer un comité stratégique ou de direction.

repère



MANDATAIRE SOCIAL

« On appelle mandataire social la personne physique chargée de représenter une personne morale (société, association, etc.) auprès de tiers. Le mandataire social peut être un gérant de SARL, le PDG d'une société anonyme, le président d'une association, etc. »

Source : <http://droit-finances.commentcamarche.net>

(10) Il peut y avoir plusieurs gérants.

L'association permet une certaine souplesse : les dirigeants sont les membres du bureau (lorsqu'il en est défini un). Mais cette forme est rarement adaptée si vous souhaitez vivre de l'activité (voir « à noter » p.36).

La SAS peut également être une option intéressante si vous recherchez un peu de souplesse, notamment parce que le projet peut évoluer. Le seul dirigeant obligatoire est le président. Celui-ci peut avoir à la fois un rôle stratégique et exécutif. Vous pouvez, si vous le souhaitez, créer des instances collégiales et lorsque le projet prend de l'ampleur, nommer un directeur général.

Dans tous les cas, mais particulièrement pour **la SAS** et **l'association**, il sera important de préciser clairement dans les statuts les mandats des dirigeants et/ou organes de décisions ainsi que les modalités de nomination et de fonctionnement.



cas concret

BALUCHON - À TABLE CITOYENS !

UN MODÈLE JURIDIQUE MIXTE POUR S'ADAPTER AU PROJET

Après neuf ans d'accompagnement de porteurs de projets, François Dechy tente à son tour l'aventure entrepreneuriale et sociale. Il souhaite allier au sein d'un même projet sa connaissance du secteur de l'insertion par l'activité économique, sa passion pour la cuisine et sa volonté d'implication sur le territoire où il vit. Si l'initiative est individuelle, elle s'inscrit néanmoins dans une dynamique collective. Elle est soutenue par un groupe d'insertion par l'activité économique pour mener une étude de faisabilité. Deux autres partenaires s'investissent

rapidement dans le projet : la Mairie de Romainville et Vinci. A l'été 2012, l'association « A table citoyens ! » est créée. Le conseil d'administration est constitué de personnes pouvant apporter leur expertise : lien avec les grandes entreprises, connaissance du monde des comités d'entreprises, syndicats, restauration, etc. Le choix de personnes physiques est fait afin d'éviter une institutionnalisation du projet et favoriser l'implication de tous. Après avoir testé l'activité, la SAS « Baluchon - À table citoyens ! » est née en novembre 2014. Elle est détenue majoritairement

par l'association mais également par son fondateur, des salariés permanents, des investisseurs solidaires, le groupe Vitamine T et d'autres personnes physiques. Les statuts prévoient des principes de gouvernance ancrant le projet dans l'économie sociale et solidaire (finalité, encadrement des salaires, lucrativité limitée, réserves obligatoires, etc.). L'association porte le projet « politique », ainsi que des activités d'éducation. La SAS, disposant de l'agrément entreprise d'insertion, assure son volet économique et d'insertion.

Souhaitez-vous vivre de cette activité ?

Si vous voulez vivre de l'activité que vous créez, il sera important, après avoir analysé votre situation personnelle, de vous intéresser à votre statut social, qui dépendra de la forme juridique.

Derrière chaque statut social se cachent une protection sociale, un régime fiscal, une assurance chômage et d'autres couvertures qui lui sont propres (allocations familiales, retraite, etc.). Le taux de cotisation varie profondément d'un régime à l'autre mais la protection n'est pas la même.

Les différents statuts sociaux proposés aux dirigeants⁽¹¹⁾ :

- **Salarié** : la personne bénéficie pleinement du régime général de la sécurité sociale des salariés et peut prétendre aux dispositions du droit du travail (au titre de son mandat social).
- **Assimilé-salarié** : la personne est soumise au régime général de la sécurité sociale et jouit de la même protection sociale qu'un salarié (dont la retraite et l'assurance maladie). Cependant, les prestations chômage au titre de son mandat social ne lui sont pas ouvertes. Il ne peut pas non plus prétendre aux dispositions du droit du travail.
- **Indépendant** : la personne est assimilée au régime social des travailleurs non-salariés. Si les cotisations sociales sont plus faibles que les deux précédents régimes, la couverture sociale est aussi moins intéressante.

« Ne créez pas une association pour créer votre propre emploi. La raison d'être d'une association repose avant tout sur un projet collectif pour répondre à un besoin sociétal. La dimension économique voire employeuse ne vient que dans un second temps et découle de votre projet politique. »

MARIE LAMY

RESPONSABLE DES PROGRAMMES
MOUVEMENT ASSOCIATIF

(11) Pour compléter :

APCE. *Statut social du dirigeant* [En ligne]
<http://www.apce.com/pid810/statut-social-du-dirigeant.html?C=173&espace=1>
(page consultée le 14 août 2015)



à noter

L'ASSOCIATION N'A PAS VOCATION À FAIRE VIVRE SES DIRIGEANTS

Rémunérer les dirigeants d'une association (membres du bureau) au titre de leur mandat social peut avoir des conséquences.

Cela peut remettre en question l'octroi de subventions ou d'agréments mais également le caractère désintéressé de la gestion

de l'association et donc son régime fiscal particulier. La rémunération des dirigeants d'une association loi 1901, lorsqu'elle a lieu, doit être prévue dans les statuts et respecter certaines limites prévues par la jurisprudence. Il s'agit alors d'une indemnité.

Les dirigeants associatifs (membres du bureau) ne peuvent pas cumuler ce mandat social avec un contrat de travail dans l'association.

Le directeur général de l'association, est lui, bien un salarié. Il met en œuvre le projet politique défini par le conseil d'administration.

Il est possible d'être dirigeant et salarié de la structure.

Il peut être envisageable pour un dirigeant de cumuler mandat social et contrat de salarié dans la structure. Mais attention, les conditions sont strictement encadrées par la loi⁽¹²⁾ ! Il sera tenu compte notamment de la nature de la mission que vous exercez en tant que salarié (est-elle clairement distincte de votre mandat social ?), de votre pourcentage de participation et de l'antériorité ou non du contrat de travail à l'exercice du mandat de dirigeant. Dans une association loi 1901, cela n'est clairement pas possible !

(12) Pour compléter :

Village de justice. Vincent Collier. *Le cumul d'un contrat de salarié et d'un mandat social : conditions et effets* [En ligne] <http://www.village-justice.com/articles/cumul-contrat-salarie-mandat,1154.html> (page consultée le 14 août 2015)

LE STATUT DU DIRIGEANT SELON LA FORME JURIDIQUE

FORME JURIDIQUE	QUI EST LE DIRIGEANT ?	POSSIBILITÉ D'ÊTRE RÉMUNÉRÉ ?	STATUT SOCIAL AU TITRE DU MANDAT DE DIRIGEANT (SI RÉMUNÉRÉ)
ASSOCIATION LOI 1901	PRÉSIDENT (en général. D'autres types de responsabilités sont possibles)	NON éventuellement indemnités (encadrées par la loi)	AUCUN (BÉNÉVOLE)
SCOP	selon la forme commerciale (SARL, SA, SAS)	OUI	ASSIMILÉ-SALARIÉ
SCIC	selon la forme commerciale (SARL, SA, SAS)	OUI	INDÉPENDANT
SARL	GÉRANT ASSOCIÉ MAJORITAIRE (détient plus de 50% du capital)	OUI	INDÉPENDANT
	GÉRANT ASSOCIÉ MINORITAIRE OU ÉGALITAIRE	OUI	ASSIMILÉ-SALARIÉ
	GÉRANT NON ASSOCIÉ MAJORITAIRE	OUI	INDÉPENDANT
	GÉRANT NON ASSOCIÉ MINORITAIRE OU ÉGALITAIRE	OUI	ASSIMILÉ-SALARIÉ
SA	DIRECTEUR GÉNÉRAL ET PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	OUI	ASSIMILÉ-SALARIÉ
	DIRECTOIRE ET PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	OUI	
SAS	PRÉSIDENT	OUI	ASSIMILÉ-SALARIÉ



Quelle image souhaitez-vous véhiculer ?

Votre projet aura besoin de convaincre : que ce soient des clients, des usagers, des banques, des financeurs, des territoires ou des citoyens. La forme juridique aura une influence sur l'image extérieure de la structure. En effet, créer une association, une SCOP ou une SA ne sera pas perçu de la même manière par votre écosystème.

Souhaitez-vous mettre en avant votre attachement à des valeurs ?

De nombreux porteurs de projet souhaitent affirmer, par le choix de créer **une association, une SCOP ou une SCIC**, leur attachement aux principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire. Parmi ceux-ci :

- Intérêt général
- Personnes et objet social priment sur le capital
- Adhésion au projet ouverte et volontaire
- Gestion démocratique
- Lucrativité limitée voire désintéressement
- Gestion autonome et indépendante des pouvoirs publics
- Coopération
- Solidarité et responsabilité

La puissance publique et les acteurs de la philanthropie privilégient souvent l'**association loi 1901** pour l'image de désintéressement et d'intérêt général qu'elle renvoie. Il peut en être de même auprès de bénéficiaires ou d'usagers d'un service. La forme juridique peut constituer un gage de confiance. Par exemple, le bénéficiaire d'une activité de maintien à domicile de personnes âgées, et sa famille, se sentiront peut-être plus en confiance si cette activité est menée par une association plutôt que par une société de forme commerciale.

Dans le cadre d'activités marchandes, les clients s'ils sont personnes physiques, peuvent montrer également un attachement à consommer auprès d'une **structure coopérative**.

Les pouvoirs publics peuvent limiter leurs subventions, conventionnements, agréments ou appels à projet à des structures d'une forme juridique particulière. Pour des activités d'utilité sociale, il arrive souvent que la puissance publique privilégie la forme associative qui renvoie une image de désintéressement.

« Nous sommes passés d'association à SCOP en partie pour la crédibilité véhiculée par une société commerciale pour répondre aux appels d'offre. »

FABIAN PILARD
CRÉATEUR
D'IMAUGIS

Souhaitez-vous mettre en avant votre efficacité économique ?

Les partenaires financiers, notamment privés, peuvent considérer les sociétés commerciales comme plus solides économiquement. Il arrive par exemple que **la SA, la SARL ou la SAS** soient perçues par les investisseurs et les banquiers comme un gage de sécurité. Il s'agit davantage d'une idée préconçue que d'une réalité, mais celle-ci peut avoir un poids sur les relations avec vos financeurs.

Les structures coopératives constituent en cela un bon compromis puisqu'elles véhiculent autant la notion d'efficacité économique que les valeurs et principes de l'économie sociale et solidaire.



cas concret

IMAUGIS - UNE SCOP POUR CONCRÉTISER L'ENGAGEMENT DE FONDATEURS DEVENUS SALARIÉS

iMaugis est née d'une initiative collective portée par les membres d'une association de promotion de l'informatique libre dans les Ardennes. Des besoins ont été identifiés en matière d'accompagnement de manière plus éthique des collectivités locales, des entreprises et des associations dans la gestion des systèmes de communication et d'information. Une réflexion est

alors lancée pour savoir comment y répondre. Affirmation de son appartenance à l'ESS ? Projet de territoire ? Portage par l'association ou par une structure dédiée ? Une association de préfiguration est d'abord créée pour structurer le projet : formalisation et test de l'offre commerciale, développement d'un réseau d'acteur, accès à un local, etc. Constatant d'une part la difficulté à mobiliser les

collectivités territoriales et d'autre part l'implication forte d'un noyau de personnes désirant aller plus loin dans le projet, l'association qui avait vocation à se transformer en SCIC, se transforme finalement en SCOP SARL. iMaugis est créée début 2014 par quatre associés (trois salariés et un associé non salarié). Si deux co-gérants sont désignés, dans les faits, les décisions sont prises à quatre.

3 questions à la CG SCOP



« Pour créer une société coopérative et participative vous devez bien définir votre modèle économique et prendre le temps de mûrir le projet coopératif, c'est-à-dire la relation entre les divers associés dont le fort engagement sera le gage de la crédibilité et de la solidité de la SCOP ou de la SCIC. »

PATRICIA LEXCELLENT

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES SCOP

QU'EST-CE QUE LE RÉSEAU DES SCOP ?

Le réseau des SCOP accompagne la création, la reprise-transmission et la transformation d'entreprises ou d'associations sous forme SCOP (Société coopérative et participative ou de production) ou SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif).

Animé par la Confédération générale des SCOP au plan national, le réseau

est présent sur tout le territoire avec 13 unions régionales et 3 fédérations de métiers : BTP, communication, industrie. Il propose aux entrepreneurs un service complet : accueil et suivi personnalisé, accompagnement juridique, solutions de financement adaptées à la création d'entreprise et à leur développement, formations, échanges professionnels, etc.

La CG SCOP est le porte-parole du Mouvement SCOP auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux. Elle participe à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires qui concernent le droit coopératif. Ses élus siègent dans de nombreuses organisations représentatives et institutions.

POURQUOI CHOISIR LA SCOP OU LA SCIC ?

Une SCOP, c'est une entreprise qui vise d'abord à offrir un cadre de travail à celles et ceux qui veulent exercer et partager collectivement leur métier.

La SCOP est adaptée à ceux qui accordent une priorité particulière au travail d'équipe et au management participatif, afin que chacun puisse s'exprimer, être reconnu et bénéficier du fruit équitable de son travail. Elle est adaptée à ceux qui recherchent de l'indépendance et la maîtrise de leur outil de travail.

Elle est adaptée à ceux qui cherchent

à concilier réussite économique et épanouissement humain.

La SCOP est aussi une solution efficace pour permettre aux salariés de reprendre les rênes d'une entreprise, lorsque les dirigeants partent à la retraite ou à la suite de difficultés économiques, ou encore dans le cas d'associations en recherche d'un cadre juridique d'entreprise permettant de conserver la logique du projet initial.

Les porteurs de projet SCIC ambitionnent à égalité l'efficacité économique du

service ou produit que la coopérative vendra, et l'intérêt collectif qui sera généré par la synergie des différentes catégories d'associés qui apportent le capital et votent les décisions d'assemblée générale. Le caractère spécifique de la SCIC réside en effet dans son multisociétariat qui peut mobiliser pour sa réussite économique toutes ressources et compétences de personnes physiques ou morales, publiques ou privées.

QUELS CONSEILS PEUT-ON DONNER AUX ENTREPRENEURS SOCIAUX ?

Pour monter une SCOP, il faut d'abord avoir un projet économique viable. La SCOP est une entreprise collective, ce qui suppose d'être au moins deux au départ.

Il faut aussi un ou des dirigeants potentiels pour porter le projet, particulièrement dans les cas de reprises d'entreprises par les salariés.

Enfin, la personne ou l'équipe qui porte le projet doit avoir une réelle motivation

pour l'esprit coopératif et le management participatif.

En termes financiers, on peut démarrer une SCOP à partir de 30 euros de capital social mais il est vivement conseillé à tous les porteurs de projet de pouvoir constituer au départ le capital social adapté à leur projet.

Rédiger les statuts d'une SCIC suppose notamment de préciser l'objet social de

la coopérative (la production vendue par la SCIC) et d'identifier les différentes catégories d'associés qui composeront l'assemblée générale (avec chacune leurs attentes et leurs apports). Le préambule des statuts définira l'intérêt collectif généré par l'interaction des différentes catégories d'associés.

3 questions au Mouvement associatif



« Ne créez pas une association pour créer votre propre emploi. La raison d'être d'une association repose avant tout sur un projet collectif pour répondre à un besoin sociétal. La dimension économique voire employeuse ne vient que dans un deuxième temps : elle découle de votre projet politique. »

MARIE LAMY

RESPONSABLE DES PROGRAMMES, LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

QU'EST-CE QUE LE MOUVEMENT ASSOCIATIF ?

Le Mouvement associatif a pour objectif de favoriser le développement d'une force associative utile et créative, de porter les valeurs associatives et d'agir pour une reconnaissance pleine et entière de l'apport des associations à la société. Il a vocation d'être le porte-voix de la dynamique associative. Il représente plus de 600 000 associations

en France (sur l'ensemble des 1,3 millions d'associations répertoriées), réunies au sein d'une quinzaine d'organisations sectorielles. Concrètement, il mène des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics (élus locaux, parlementaires, ministères, etc.) pour promouvoir la vie associative dans toutes ses dimensions transversales et

favoriser son développement (loi 1901, fiscalité non lucrative, reconnaissance du bénévolat et du volontariat, accès aux financements, etc.). En complément de cette action de valorisation du fait associatif, il mène un travail d'observation et d'expertise sur les mutations du monde associatif pour les accompagner et les outiller dans leur conduite du changement.

POURQUOI CHOISIR L'ASSOCIATION ?

Les créations associatives émanent avant tout de citoyens qui souhaitent agir ensemble, autour d'un projet collectif. La question associative ne se réduit donc pas à une dimension entrepreneuriale ! Globalement, faire le choix de l'association comme mode d'organisation répond à un double objectif : avoir un fonctionnement adapté au sens de son projet et recourir à un statut simple d'utilisation et pratique. Le sens peut renvoyer au choix d'une gouvernance démocratique. Dans une association, le conseil

d'administration est élu par les membres. Il peut aussi correspondre au fait que l'association rend possible l'implication de bénévoles aux côtés des salariés, ce qui dote ses membres d'un « pouvoir d'agir » et favorise la prise de parole citoyenne. On peut aussi choisir une association pour sa gestion désintéressée et son caractère non lucratif. Si on estime que certaines natures d'activités (par exemple l'éducation, le social, l'environnement) ne doivent pas relever du domaine marchand ni permettre de faire de bénéfices, le

statut associatif est un mode de gestion pertinent. Mais choisir le statut associatif peut aussi relever de considérations pratiques. Il est très facile de créer une association, puisqu'il suffit d'être deux personnes et de déposer ses statuts en préfecture. De plus, il n'y a aucune obligation ni contrainte de forme à respecter pour ces statuts. Liberté d'association rime donc avec liberté d'organisation.

QUELS CONSEILS PEUT-ON DONNER AUX ENTREPRENEURS SOCIAUX ?

Il n'existe aucune contrainte juridique dans la rédaction des statuts associatifs. Il importe donc que vous optiez pour des statuts qui reflètent les objectifs politiques que vous vous fixez. Les statuts ne sont pas qu'une formalité administrative, ils traduisent des choix d'organisation. Soyez donc vigilants sur les statuts qui vous sont proposés sur internet. Ils ne

seront pas forcément adaptés à votre projet. Dans la mesure où les statuts vont constituer la « loi interne » de votre association, prenez le temps d'investir ce travail statutaire car vous en retirerez des avantages en termes de fonctionnement par la suite. Veillez par ailleurs à ne pas être trop précis dans la rédaction de vos statuts. Chaque modification devant être approuvée par

une assemblée générale extraordinaire et déclarée en préfecture, il peut être préférable d'opter pour des statuts « allégés » complétés par un règlement intérieur. Ce dernier peut être transformé beaucoup plus facilement, selon les évolutions de votre structure, par simple décision du conseil d'administration.



3

S'ENTOURER

POUR
AVANCER



Mixité des sources de financement, implication de parties prenantes ayant des intérêts variés, activités dans différents secteurs, etc. Pour intégrer cette complexité, il est recommandé de se faire accompagner dans le choix d'une forme juridique. Pour cela, appuyez-vous sur l'écosystème de l'accompagnement et sur des experts dédiés. Les contacts proposés dans cette partie ne sont bien sûr pas exhaustifs.

P44

DES ACTEURS DE
L'ACCOMPAGNE-
MENT

P46

DES EXPERTS
JURIDIQUES ET
TECHNIQUES

P49

LES PRINCIPAUX
TEXTES DE LOI

DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

C'est à la forme juridique de s'adapter au projet politique, économique et social que vous portez et non l'inverse. Il vous sera nécessaire de le préciser avant d'envisager une forme juridique particulière. L'économie sociale et solidaire est riche d'acteurs implantés sur les territoires susceptibles de vous orienter. Ceux-ci seront certainement familiers des enjeux auxquels vous êtes confrontés, pourront faciliter la mise en réseau pour vous aider dans la réflexion et vous appuieront dans une dynamique aussi bien individuelle que collective. Être bien entouré constituera un véritable atout pour concrétiser votre projet.

« Il est important de se faire aider. Notre réseau nous a permis d'accéder à beaucoup d'informations et de conseils. »

FABIAN PILARD
CRÉATEUR DE IMAUGIS

S'orienter et être mis en réseau

À un premier niveau vous trouverez **les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire** (CRESS) qui ont pour mission la promotion et le développement de l'ESS sur les territoires. Certaines assurent également une mission d'orientation et d'accompagnement à la création de structures de l'ESS. Elles favorisent également la mise en réseau avec l'écosystème de l'ESS sur votre territoire.

En complément, **des agences et centres de ressources dédiés à l'ESS** existent peut-être dans votre région.

Dans l'ESS, il existe **de nombreux réseaux** rassemblant des structures intéressées par les mêmes enjeux. Ils vous permettront de rencontrer vos « pairs » et certains proposent un appui au moment de la création.



LES CRESS

Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, www.cncres.org



DES CENTRES DE RESSOURCES RÉGIONAUX DÉDIÉS À L'ESS

ADRESS, Haute-Normandie, adress-hn.org

APES, Nord-Pas-de-Calais, apes-npdc.org

L'Atelier, Île-de-France, www.atelier-idf.org

Les Ecossoilies, Pays-de-la-Loire, www.ecossoilies.fr



DES RÉSEAUX DE L'ESS

La Confédération générale des Scop, www.les-scop.coop

COORACE, fédération de structures de l'ESS, www.coorace.org

La fédération des entreprises d'insertion, www.lesentreprisesdinsertion.org

Les Maisons des associations, www.maisonsdesassociations.fr

Le Mouves, Mouvement des entrepreneurs sociaux, mouves.org

L'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA), www.unea.fr



DES RESSOURCES

Avisse. *Annuaire des acteurs* [En ligne] www.avisse.org/annuaire-des-acteurs

Avisse. *Créer une structure. Construire un projet* [En ligne] www.avisse.org/creer/construire-un-projet

Avisse. *Créer une structure. Etre accompagné* [En ligne] www.avisse.org/creer/etre-accompagne

Avisse (2014). *Démarrer l'activité* [À télécharger] www.avisse.org/ressources/demarrer-lactivite

CNCRES (2015). *Agrément ESUS : le nouvel agrément « entreprise solidaire »* [À télécharger] www.cncres.org/accueil_cncres/actualites_/813_521/tout_savoir_sur_lagrement_esus

Être accompagné pas à pas

Vous pouvez également rejoindre **un dispositif d'accompagnement à la création d'entreprises sociales**. Des incubateurs, couveuses, accélérateurs, coopératives d'activités et d'emplois, etc., dédiés à l'ESS sont à l'œuvre pour accompagner les porteurs de projet voire permettre de tester l'activité. En fonction des dispositifs, vous pouvez bénéficier d'un espace de travail, d'une mise en réseau, d'une enveloppe de financement pour mobiliser des spécialistes, d'un fonds d'amorçage philanthropique, etc.

Les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » peuvent également accompagner des entrepreneurs sociaux. Si tous les conseillers ne sont pas nécessairement familiers de la logique particulière de l'entrepreneuriat social ou des formes juridiques de l'ESS, ils sont de plus en plus sollicités par des créateurs souhaitant entreprendre autrement.



DES INCUBATEURS ET DES COUVEUSES DÉDIÉS À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Alter'Incub, Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes et Poitou-Charentes, www.alterincub.coop

Antropia, Île-de-France, antropia.essec.fr

GEAI, Île-de-France, www.geai-bgp.org

Inter-Made, Provence-Alpes-Côte d'Azur, www.inter-made.org

Ronalpia, Rhône-Alpes, ronalpia.fr



DES RÉSEAUX D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISES « CLASSIQUES »

Les BGE, bge.asso.fr

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI), www.cci.fr

Réseau Entreprendre, www.reseauentreprendre.org

DES EXPERTS

JURIDIQUES ET TECHNIQUES

Une fois votre projet bien défini, vous pourrez vous appuyer sur des experts qui vous aideront à le traduire en langage juridique. Certains ont une expertise transversale, ils sont experts comptables, fiscalistes ou avocats. Ils vous conseilleront dans le choix de la forme juridique et dans les adaptations à réaliser. D'autres ont l'expertise technique liée à une forme juridique en particulier. Si vous savez que vous voulez opter pour une forme de l'économie sociale et solidaire, ces acteurs spécialisés peuvent vous aider.

Il ne sera pas nécessairement simple de trouver l'expert qui correspondra à vos attentes et qui, plus largement, comprendra la logique de l'entrepreneuriat social. Certains auront une expertise sur un secteur d'activité ou une forme juridique particulière. Ainsi, pour faire le bon choix, pensez à prendre des références auprès d'autres entrepreneurs évoluant dans le même secteur d'activité. Les dispositifs et réseaux de l'accompagnement cités précédemment ont souvent des partenariats avec des pools d'experts : ils constituent également un bon intermédiaire pour trouver ceux qui vous appuieront.

Les experts comptables

Les experts comptables peuvent apporter des préconisations sur des questions importantes au moment du choix de la forme juridique comme l'organisation des instances, la fiscalité et les finances, entre autres.



L'ANNUAIRE DES EXPERTS COMPTABLES

www.experts-comptables.fr/annuaire

Les experts fiscalistes

Les fiscalistes assurent une mission de conseil aux porteurs de projets et dirigeants afin d'identifier les options fiscales les plus avantageuses en fonction des projets, tout en respectant bien évidemment la législation en vigueur afin d'éviter un redressement fiscal.

« Nous avons eu l'aide d'une avocate d'affaires spécialisée sur les questions d'entrepreneuriat social ainsi que d'un expert-comptable. Nous avons également beaucoup échangé avec les entrepreneurs et les conseillers de Réseau Entreprendre. »

FRÉDÉRIC BARDEAU
CRÉATEUR DE SIMPLON.CO

Les avocats spécialisés

Les avocats spécialisés dans le droit des affaires connaissent chaque forme juridique, leurs avantages et leurs inconvénients. Ils peuvent examiner votre situation et votre projet afin de vous proposer des solutions adaptées. Ils peuvent également vous aider dans la rédaction des statuts ou encore du pacte d'actionnaires, ainsi que pour les formalités administratives. Quelques-uns sont spécialisés dans le droit des entreprises sociales.

Les experts des coopératives

La Confédération générale des Scop est l'acteur incontournable si vous souhaitez créer une SCIC ou une SCOP (voir « 3 questions à la CG SCOP » p.40). Parmi les services dispensés, la CG Scop propose une assistance à l'étude de faisabilité économique des projets, ainsi qu'un accompagnement dans l'établissement de l'ensemble du dossier juridique et économique.



LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES SCOP

Animation du réseau national des SCOP, www.les-scop.coop et www.les-scic.coop



DES RESSOURCES CG SCOP

CG Scop. *Qu'est-ce qu'une Scop ?* [En ligne] www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html

CG Scop. *Qu'est-ce qu'une Scic ?* [En ligne] www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html

CG Scop. *La création d'entreprise en Scic. Entreprendre ensemble au cœur des territoires* [À télécharger] http://issuu.com/cgscop/docs/creer_en_scic



DES RESSOURCES AVISE

Avise (2014). *Choisir la forme juridique : la Scop* [À télécharger] www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-scop-societe-cooperative-de-production

Avise (2014). *Choisir la forme juridique : la Scic* [À télécharger] www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-scic-societe-cooperative-dinteret-collectif

Les experts des associations

Parmi les différents acteurs d'appui aux associations, les Maisons des associations, le Carrefour des associations parisiennes et les Points d'appui à la vie associative vous accueilleront et pourront vous faire bénéficier d'une expertise juridique notamment au moment de la rédaction des statuts.

Le Mouvement associatif rassemble également des ressources pertinentes sur son site (voir « 3 questions au Mouvement associatif » p.41).



LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

Association porte-parole de la dynamique associative, lemouvementassociatif.org



DES SITES DÉDIÉS AUX ASSOCIATIONS

Associations mode d'emploi, www.ame1901.fr

Juris éditions, www.juriseditions.fr



UNE RESSOURCE AVISE

Avisé (2014). *Choisir la forme juridique : l'association loi 1901* [À télécharger] www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-lassociation-loi-1901



UNE RESSOURCE FRANCE ACTIVE, LA FONDA

France Active, Fonda (2014). *Guide association & fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ?* [À télécharger] www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/113312_fonds_propres_2eme_version_web.pdf



UNE RUBRIQUE DU MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. *Créer, gérer, développer votre association* [En ligne] www.associations.gouv.fr/190-vos-demarches.html

Des ressources complémentaires sur les formes commerciales « classiques »

Les éléments ci-dessous peuvent également vous être utiles.



UNE RESSOURCE AVISE

Avisé (2014). *Choisir la forme juridique : la SAS* [À télécharger] www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-sas-societe-par-actions-simplifiee



DES RUBRIQUES DE L'AGENCE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES (APCE)

APCE. SA [En ligne] www.apce.com/pid592/sa.html?pid=592

APCE. SARL [En ligne] www.apce.com/pid589/sarl.html&pagination=1

LES PRINCIPAUX TEXTES DE LOI

Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive de textes de loi encadrant les formes juridiques présentes dans ce guide.



ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

- Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire
- Décret n°2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'économie sociale et solidaire



AGRÈMENT ENTREPRISE SOLIDAIRE D'UTILITÉ SOCIALE (ESUS)

- Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (article 11)
- Décret n°2015-719 du 23 juin 2015 relatif à l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale »



SARL

- Code du commerce (Livre deuxième, titre II, chapitre III)



SA

- Code du commerce (Livre deuxième, titre II, chapitre V)



SAS

- Code du commerce (Livre deuxième, titre II, chapitre VII)



SCIC

- Loi 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération
- Loi 2001-624 du 17 juillet 2001
- Circulaire du 18 avril 2002 relative à la société coopérative d'intérêt collectif
- Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (articles 23 à 26, 33, 34)



SCOP

- Loi 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération
- Loi 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production
- Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (articles 23 à 32)



ASSOCIATION LOI 1901


- Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association
- Instruction n°170 du 15 septembre 1998 - DGI
- Instruction fiscale du 18 décembre 2006 sur les organismes sans but lucratif
- Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (articles 62 à 79)

MERCI

L'Avis remercie les experts, dirigeants de structures d'utilité sociale et autres acteurs de terrain qui ont contribué à la réalisation de cette publication. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

Alissa Pelatan, AMP Avocat, droit des entreprises sociales
Alix Margado, CG Scop
Anthony Charuel, Soul Custom
Barbara Blin-Barrois, ôkhra
Carrefour des associations parisiennes
Corinne Lefauchaux, CG Scop
Fabian Pilard, iMaugis
Fabriques à initiatives
François Dechy, Baluchon - À table citoyens
Frédéric Bardeau, Simplon.co
Jacques Dasnoy, Mouves
Jean Huet, CG Scop
Johanna Dumas, consultante
Joséphine Labroue, La fédération des entreprises d'insertion
Leila Hoballah, Make Sense
Luc Jambois, consultant
Marie Lamy, Le Mouvement associatif
Michel Lulek, La Navette
Passerelles et Compétences
Patricia Lexcellent, CG Scop
Philippe Garcin, In Hominé
Philippe Ferrari, expert-comptable, commissaire aux comptes
Pierre Lonnoy, juriste



Directrice de la publication : Cécile Leclair / **Coordination et rédaction :** Benoît Mounier-Saintoyant / **Contribution (expertise, rédaction et relecture) :** Chloé Bellue, Laura Malbert, Nadège Rodrigues / **Secrétariat de rédaction et maquettage :** Laura Malbert / **Illustrations :** Ryad Nebbache www.dryad.fr / **Conception graphique originale**  **Belazar** www.agence-belazar.com / **Impression :** Copiver / Imprimé sur papier certifié FSC / ISBN : 979-10-91375-07-8 / © Avise octobre 2015 / Avise, 18 avenue Parmentier 75011 Paris / www.avise.org

CHOISIR LA FORME JURIDIQUE ADAPTÉE À SON PROJET

Association, SCOP, SCIC, SARL, SA, SAS ? Quelle forme juridique est la plus adaptée pour donner vie à votre projet d'utilité sociale ?

Créateurs d'entreprise sociale, ce guide vous accompagne dans le choix de la forme juridique de votre projet. Il vous explique, vous conseille et vous invite à vous questionner pour choisir la forme juridique la plus adaptée à votre aventure entrepreneuriale et sociale.

Étape essentielle de la création, quand ce choix doit-il intervenir ? Qu'impliquera-t-il au démarrage de l'activité et pour l'avenir ? Vous trouverez ici les réponses à ces questions. Pour autant, ce guide ne choisira pas pour vous, il vous éclairera sur ce qu'il est possible de construire en passant par un questionnement poussé de votre projet : Quel modèle économique ? Quelle organisation ? Quel sera votre rôle ? Enfin, il vous orientera vers des acteurs, ressources et experts à même de vous appuyer dans cette étape.

Réalisé par l'Avisé, ce guide s'appuie sur de nombreuses ressources et sur des échanges avec différents acteurs : dirigeants d'entreprises sociales, experts, accompagnateurs, réseaux sectoriels, etc.



Agence d'ingénierie et de services créée en 2002 par
la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale,
l'Avisé agit pour le développement de l'économie sociale et solidaire,
créatrice d'activités innovantes et d'emplois de qualité.

www.avise.org



Cette publication est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020