



# CHOISIR LA FORME JURIDIQUE ADAPTÉE À SON PROJET

Le guide des créateurs d'entreprise de l'économie sociale et solidaire





## LA FORME JURIDIQUE SE DÉFINIT À L'AUNE DU PROJET !

L'économie sociale et solidaire (ESS) attire les entrepreneurs de manière croissante. De plus en plus de créateurs, notamment parmi les jeunes, 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 sur l'ESS du 31 juillet 2014 et la loi Pacte du 22 mai 2019 ont actualisé le cadre législatif dans lequel évoluent les entreprises de l'ESS. Elles ouvrent cette manière d'entreprendre, au-delà des 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 diversité de statuts, donc, pour répondre à une grande diversité de projets.

Les repères proposés dans ce guide permettent d'éclairer 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. On y rappelle aussi que les statuts historiques de l'ESS sont le fondement de sa résilience : sociétés de personnes égales fondées sur la propriété collective, elles œuvrent dans la durée et par la coopération.

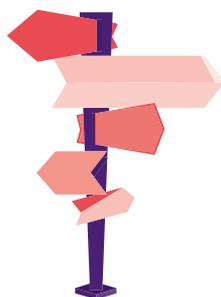
Plus que jamais l'ESS est la conjugaison réussie de valeurs, de statuts et de pratiques en cohérence et il n'y a pas qu'une manière de le faire. L'adoption de la forme la plus adaptée se révélera essentielle.

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

JÉRÔME SADDIER

PRÉSIDENT DE L'AVISE  
PRÉSIDENT D'ESS FRANCE  
PRÉSIDENT DU GROUPE CRÉDIT COOPÉRATIF

# SOMMAIRE



## 1 SE REPÉRER POUR COMPRENDRE P.08



## 2 SE QUESTIONNER POUR CHOISIR P.20

### 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.17

#### QUESTIONNER SON PROJET À DIFFÉRENTS NIVEAUX P.22

#### LE MODÈLE ÉCONOMIQUE P.23

Quelles seront les principales  
ressources de votre projet ? P.23

Aurez-vous besoin  
d'investissements ? P.26

Comment envisagez-vous  
d'utiliser les excédents ? P.28

#### LE MODE D'ORGANISATION P.30

Comment allez-vous organiser  
la prise de décision ? P.30

Quelle place prendront les  
fondateurs dans le projet ? P.35

Quelle image souhaitez-vous  
véhiculer ? P.40



« 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. »

**JERÔME SADDIER**  
PRÉSIDENT DE L'AVISE

## **3** S'ENTOURER POUR AVANCER P.48

<b>DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT</b>	P.50
S'orienter et être mis en réseau	P.50
Être accompagné pas à pas	P.51

<b>DES EXPERTS JURIDIQUES ET TECHNIQUES</b>	P.52
Les experts comptables	P.52
Les experts fiscalistes	P.52
Les avocats spécialisés	P.53

<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b>	P.54
-----------------------------	------

<b>LES PRINCIPAUX TEXTES DE LOI</b>	P.56
-------------------------------------	------

# 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 ou environnemental plutôt que la génération d'un profit financier.

Les entrepreneurs sociaux ont tous en commun de mettre la réponse à des besoins sociaux ou environnementaux au cœur de leur projet même si leurs réalités prennent des formes très différentes : modèle économique, secteur d'activité, forme juridique ... 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 ce qui lui permettra 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 de l'économie sociale et solidaire, 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

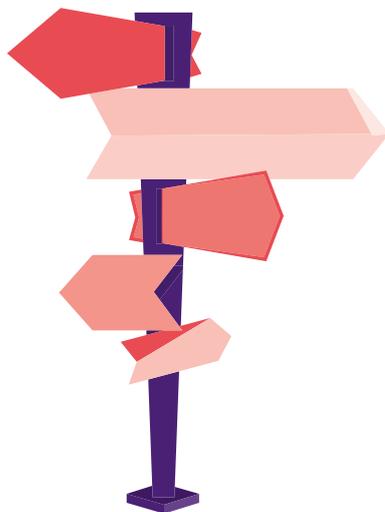
---

**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 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 d'adaptation du cadre, pour renforcer cette adéquation, influenceront également votre choix.

« La France dispose d'une grande variété de formes juridiques qui permet aux entrepreneurs d'encadrer au mieux leurs projets sociaux, économiques et de gouvernance. »

**CHRISTOPHE GENTER**  
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT  
COHÉSION SOCIALE  
ET TERRITORIALE  
BANQUE DES TERRITOIRES



## 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 et 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. 18).

# 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<sup>(1)</sup> : l'association, la société coopérative et 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.37).

## L'association loi 1901

Selon l'article 1<sup>er</sup> de la loi de 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<sup>(2)</sup>. Il existe différentes catégories d'association (simplement déclarée, d'intérêt général, reconnue d'utilité publique, etc.), qui 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

Nous employons, ici, de manière indifférenciée les termes « économie sociale et solidaire » et « entrepreneuriat social » ainsi que les termes « entreprise de l'économie sociale et solidaire », « entreprise sociale » et « structure d'utilité sociale ».

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) ou la SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle).

(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 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 » (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 :

Association loi 1901

SCOP / SCIC / SAS

Disponibles sur :

[www.avise.org](http://www.avise.org)



## focus

### UNE ENTREPRISE DE L'ESS SELON LA LOI 2014-856 DU 31 JUILLET 2014

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

1. Assurer une gouvernance démocratique ;
  2. Limiter la lucrativité ;
  3. Poursuivre un autre but que le seul partage des bénéfices.
- Les associations, sociétés, coopératives, fondations et mutuelles sont présumées satisfaire ces

conditions automatiquement, du fait de 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, qu'elles les inscrivent dans leurs statuts et qu'elles poursuivent une utilité sociale.

Pour plus de précisions, notamment

sur les conditions à respecter :

- Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (articles 1 et 2)
- Décret n°2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'ESS



# 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<sup>er</sup> loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901
- Régie par le code civil<sup>(3)</sup>
- 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 plusieurs 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 prise de décision 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 décision pouvant être définis par les associés
- Fonctionnement défini principalement par les associés (statuts et documents complémentaires)

(3) 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.

---

# 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 détermine un cadre juridique et impose des dispositions.
- Les statuts, rédigés par les associés-fondateurs, reflètent la volonté de ces derniers et définissent les règles de fonctionnement.
- Les documents complémentaires 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. Ils sont obligatoires et sont rédigés et signés par les associés-fondateurs de la structure puis 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 selon la forme juridique. 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, respect des conditions nécessaires à l'obtention des agréments souhaités, 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 (par exemple, le montant du capital social, les apports ou les modalités de fonctionnement).



# Sociétés à mission et labels : des moyens d'engagement complémentaires

## La qualité de société à mission

La loi PACTE du 22 mai 2019 propose un nouveau cadre légal aux sociétés françaises, en créant la qualité de « société à mission » (SAM). Cette qualité permet d'identifier des entreprises commerciales ayant ou souhaitant développer une démarche active de poursuite d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux, en plus de leur but lucratif. Pour devenir une SAM, une société doit intégrer dans ses statuts :

- une « raison d'être », constituée des principes dont elle se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ;

- un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
- les modalités de suivi de l'exécution de la mission.

Afin d'assurer la pérennité de cette qualité, la société doit être auditée par un organisme tiers indépendant (OTI) au moins tous les deux ans. Si la qualité de SAM permet d'ancrer, dans la mission de l'entreprise, une vision à long terme de son impact, tout en rendant cette mission publique et connue de tous, elle ne permet pas un engagement aussi fort que l'inscription de l'entreprise dans l'ESS (pas de lucrativité limitée, par exemple). Au troisième trimestre 2021,

selon le quatrième baromètre de l'observatoire des sociétés à mission, plus de 400 entreprises ont obtenu la qualité de société à mission, parmi lesquelles certaines issues de l'ESS (ex. : Alenvi, Phénix, la MAIF).

### Pour en savoir plus :

- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, *Comprendre la loi PACTE* [En ligne] : [www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises](http://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises)
- Site de l'Observatoire des sociétés à mission [En ligne] : [observatoire.entreprisesamission.com](http://observatoire.entreprisesamission.com)

## Les labels

Les labels sont des distinctions officielles, complémentaires au choix de la forme juridique, qui peuvent être accordées par une autorité publique ou par un acteur privé, sous réserve que le produit ou service respecte les critères définis dans le cahier des charges du label. Parmi les labels, on peut distinguer des labels sectoriels (par exemple, le label Tourisme et Handicap, délivré par le ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme) ou des labels généralistes (par exemple, les labels liés à la responsabilité sociétale des entreprises ou labels RSE).

Les labels RSE permettent d'évaluer les pratiques internes d'une organisation, qu'elle qu'en soit le statut juridique. Les labels RSE les plus connus sont le label BCorp, le label Engagés RSE et le label Lucie. D'autres outils existent pour évaluer les pratiques de son organisation, comme le *Guide des bonnes pratiques de l'ESS*, réalisé par le Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS), ou l'outil Impact Score, lancé en 2019 par le Mouvement Impact France.

### Pour en savoir plus :

- Goodwill Management, *Labels RSE : un décryptage des entreprises labélisées en France* [en ligne] : [goodwill-management.com/labels-rse-decryptage-entreprises-labellisees](http://goodwill-management.com/labels-rse-decryptage-entreprises-labellisees)
- CSESS, *Guide des bonnes pratiques de l'ESS*, 2016 : [www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less](http://www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less)
- Mouvement Impact France, Impact Score [en ligne] : [impactntechscore.impactscore.fr](http://impactntechscore.impactscore.fr)

## L'ajout de documents complémentaires

**Préciser des éléments dans les documents complémentaires vous permettra d'assouplir le fonctionnement de la structure. Leurs modalités de modification sont en effet 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 complète et 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 régit les relations sur des points particuliers non évoqués par les statuts (par exemple, rapports et fonctionnement entre associés ou évolution de la répartition du capital social). 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 de l'entreprise et pour régler les futurs conflits. Il peut également permettre de régler 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. »

**MARION BOINOT**  
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE ADJOINTE  
LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

### LA SOUPLESSE 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

## Transformer sa forme juridique

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

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 initialement si cela s'avère nécessaire. **Attention, tout n'est pas possible ! Certaines formes juridiques peuvent être transformées plus facilement que d'autres.**

### LORSQUE 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 ou plusieurs nouvelles structures affiliées

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	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 vendra 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.



Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

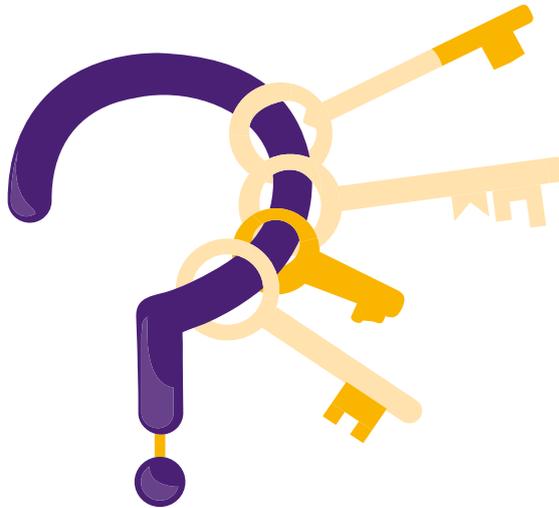
# 2

---

**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.

P22

QUESTIONNER  
SON PROJET À  
DIFFÉRENTS  
NIVEAUX

P23

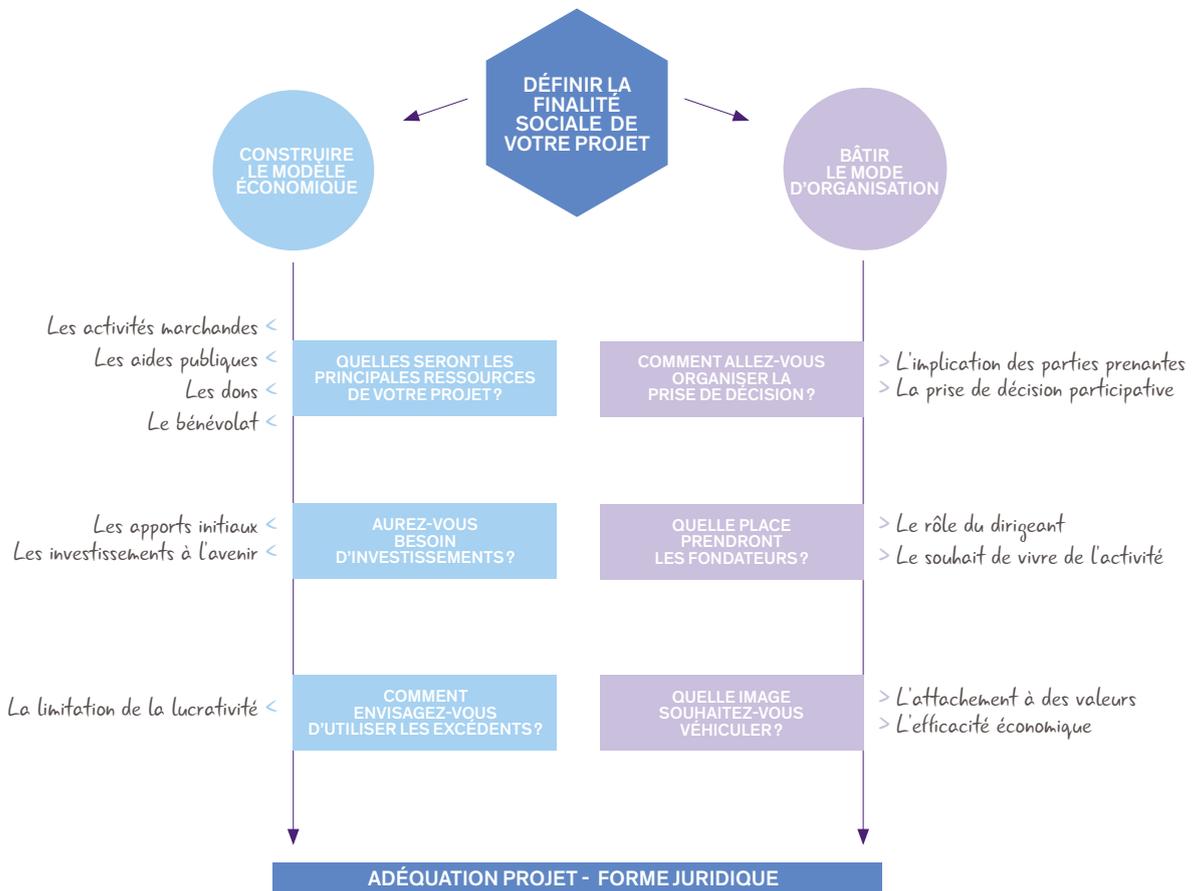
LE MODÈLE  
ÉCONOMIQUE

P30

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 ou de 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 le revenu (IR) : imposition des revenus ;
- 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 offre un cadre d'analyse assurant que l'ensemble des décisions (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 :

[impactinitiative.essec.edu](http://impactinitiative.essec.edu)

**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. Elle est alors soumise aux impôts commerciaux. Ainsi, une association peut être non assujettie, partiellement assujettie ou totalement assujettie à ce type d'impôts.

Elle sera totalement exonérée si sa gestion est désintéressée<sup>(4)</sup> 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, si son activité prépondérante entre en concurrence avec le secteur marchand ou si elle entretient des relations privilégiées avec un acteur du secteur marchand (c'est-à-dire, si l'action de l'association permet de diminuer les charges ou d'accroître les produits de l'entreprise concernée). En revanche, 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 72 432 € par an.

En cas de dépassement de ce seuil (et à condition que l'activité non lucrative reste significativement prépondérante), l'association peut soit devenir une association fiscalisée, 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 ou conventionnées par l'État et ainsi bénéficier d'aides spécifiques (aides aux postes, avantages fiscaux, 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. 267,7-1<sup>er</sup> d  
du code général des impôts

*« La forme associative est très souple et peu coûteuse mais peut avoir certaines limites lorsque l'activité commerciale devient la principale source de financement ou lorsque les dirigeants souhaitent être rémunérés. »*

**ALISSA PELATAN**  
AVOCATE - EXPORTE EN DROIT  
DES ENTREPRISES SOCIALES

(4) Pour compléter :

Ministère de l'Action et des Comptes publics. *Je suis une association* [En ligne] [www.impots.gouv.fr/portail/professionnel/je-suis-une-association](http://www.impots.gouv.fr/portail/professionnel/je-suis-une-association)



# focus

## L'AGRÈMENT ESUS ENTREPRISE SOLIDAIRE D'UTILITÉ SOCIALE

L'agrément ESUS, encadré par la loi ESS du 31 juillet 2014, permet d'identifier, parmi les entreprises de l'ESS, celles à forte utilité sociale et de flécher vers ces structures certains dispositifs de soutien et de financement. Il y a deux conditions préalables à son obtention : être reconnue entreprise 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.

Toutes les formes juridiques peuvent obtenir l'agrément ESUS. Certaines structures bénéficient de l'agrément de droit, en raison de leur activité (par

exemple, les structures d'insertion par l'activité économique ou les entreprises adaptées).

### Pour compléter:

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, *Qu'est-ce que l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » ?* [En ligne] [www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess](http://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess)

## 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 ; sa gestion doit être désintéressée ; l'activité doit être non lucrative et, sauf exception, exercée en France. 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 et 238 bis 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<sup>(5)</sup> montant d'apports pour financer le démarrage de votre activité, rassurer d'éventuels partenaires ou 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 dont 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.27).

Dans **une association loi 1901**, la notion de capital social n'existe pas. Un apport financier n'est pas légalement exigé au démarrage de l'activité. Néanmoins, l'association devra 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<sup>(5)</sup>.

## à noter



### CAPITAL SOCIAL

Celui-ci est fixe ou variable<sup>(6)</sup>. 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.), de simplifier son augmentation et permet d'appliquer le principe coopératif de libre-adhésion. La variabilité du capital peut cependant être un facteur d'insécurité pour les associés ainsi que pour les investisseurs (exclusion ou dilution plus facile). Il est important de prévoir un capital plancher en garantie pour les potentiels investisseurs.

Cette possibilité diffère en fonction de la forme juridique choisie (voir tableau *Le capital social selon la forme juridique*, p.27).

(5) Pour compléter :

Avise, *Financer les investissements au démarrage* [En ligne] [www.avise.org/entreprendre/se-faire-financer/financer-les-investissements-au-demarrage](http://www.avise.org/entreprendre/se-faire-financer/financer-les-investissements-au-demarrage)

(6) Pour compléter :

Leblogdudirigeant.com, *Société à capital variable : attirez des investisseurs* [En ligne] [leblogdudirigeant.com/societe-a-capital-variable](http://leblogdudirigeant.com/societe-a-capital-variable)

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**, lorsqu'elles sont constituées sous la forme de SA ou SARL, peuvent également proposer des titres participatifs<sup>(7)</sup> 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<sup>(8)</sup>, 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](http://www.avise.org)

(7) Pour compléter : Observatoire des aides aux entreprises, *SCOPINVEST Titre participatif* [En ligne] [www.aides-entreprises.fr/aide/2659](http://www.aides-entreprises.fr/aide/2659)

(8) Pour compléter : Avise, *Titres associatifs : quelles conditions et quelles étapes ?* [En ligne] [www.avise.org/actualites/titres-associatifs-quelles-conditions-et-quelles-etapes](http://www.avise.org/actualites/titres-associatifs-quelles-conditions-et-quelles-etapes)

### 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 en prévoit expressément une limitation voire une interdiction et celles, de nature plus commerciale, pour lesquelles rien n'est légalement imposé. Les porteurs de projet 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 alors se traduire 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, qui est fondée dans un but collectif pour répondre à un besoin de société, la non lucrativité est un principe fondamental. 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 doivent être 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. »*

FATIMA BELLAREDJ  
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 33,3 % et inférieure à la part travail et à la part entreprise ;
- 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 :

- la constitution de réserves statutaires ;
- 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 ou d'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

### PLATEAU URBAIN, UNE SCIC POUR ALLIER PROJET COLLECTIF ET DIMENSION ÉCONOMIQUE

Plateau Urbain a été créé en 2013 par Simon Laisney pour démocratiser l'accès au foncier pour les structures de l'ESS. En effet, d'un côté, des biens immobiliers sont vacants de façon structurelle (plusieurs millions de mètres carrés en France), de l'autre des porteurs de projet peinent à trouver des locaux adaptés à leurs besoins. Plateau Urbain est né de l'idée de systématiser l'usage des nombreux bâtiments en attente de projet pour y établir des occupations temporaires, à prix réduit. Le projet démarre en 2013 sous statut associatif : souple dans les

démarches de création, ce statut a permis d'accéder plus facilement à de premiers financements et de mobiliser un large collectif autour du projet, tout en testant le modèle économique. Le projet des Grands Voisins, lancé en 2015 avec l'association Aurore, permet de commencer à salarier une partie de l'équipe et donne de la visibilité à la structure, qui entre en phase de forte croissance. Une réflexion sur le statut juridique est alors enclenchée : comment mieux fédérer le réseau de partenaires autour du projet et accentuer le pouvoir de décision des salariés ?

Une SCIC (SARL) est ainsi créée en 2017. Un comité stratégique, dont la majorité des réunions est ouverte à tous les membres de la coopérative, est également mis en place pour favoriser la transparence autour de la prise de décision. En 2021, de nouvelles réflexions émergent quant au statut juridique de la structure : Plateau Urbain souhaite en effet aller encore plus loin dans la dimension collective de son projet et pouvoir y intégrer ses bénéficiaires finaux, c'est-à-dire les porteurs de projet locataires des lieux.

# 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 mais de culture et d'intérêts divers. Impliquer ses différentes parties prenantes - salariés, bénéficiaires, collectivités territoriales, investisseurs, etc. - 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.31). 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 fonctions de direction de l'entreprise.

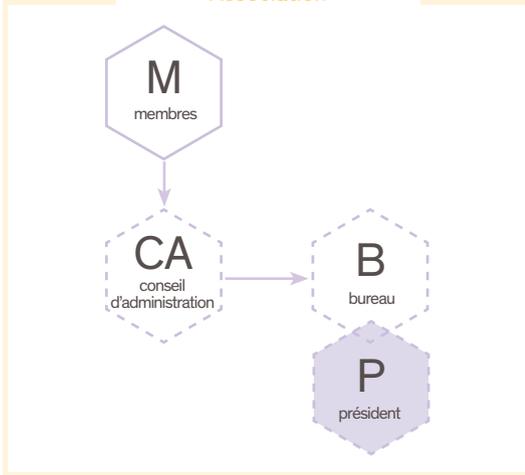
« La réussite du projet dépend de l'implication de ses membres : chacun doit y contribuer et endosser un rôle qui lui correspond. Tout ne doit pas reposer sur l'entrepreneur social fondateur. »

**LOUISE DE ROCHECHOUART**  
RESPONSABLE  
DU PÔLE CRÉATION DE L'AVISE

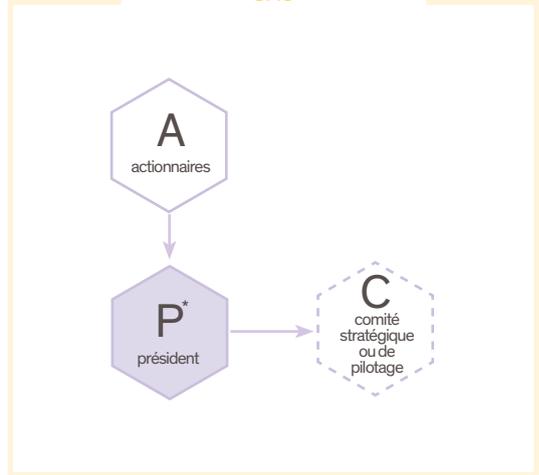
# LES ORGANES DE GOUVERNANCE SELON LA FORME JURIDIQUE

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

## Association

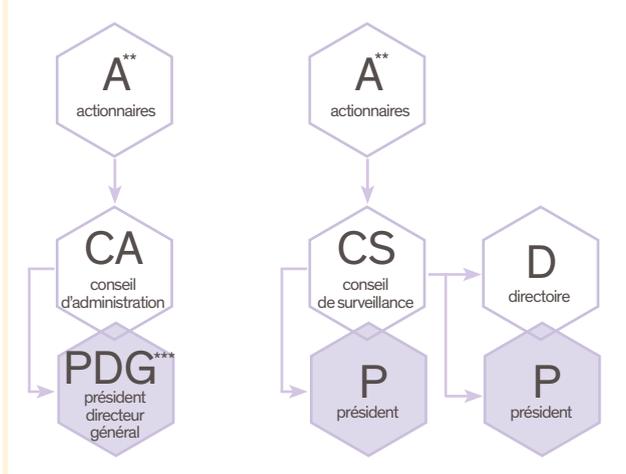


## SAS

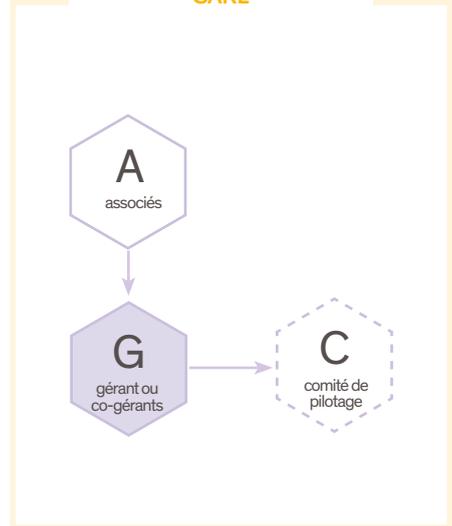


## SA

système moniste OU système dual



## SARL



organe rendu obligatoire par la loi

organe facultatif mais recommandé

dirigeant

désigne

\* En SAS, la fonction de Président peut être assurée par une personne morale ; en SARL ou une SA, le dirigeant nommé doit être une personne physique.

\*\* 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 des **personnes morales de droit privé** (entreprises, sociétés civiles, groupements d'intérêt économique, fondations, associations, 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 ou à l'association. Dans les deux cas, cela nécessite de prendre des précautions, notamment si la collectivité subventionne la structure<sup>(9)</sup>.

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 l'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 et 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<sup>(10)</sup> : 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. À défaut, le contrat de travail peut être suspendu pendant la durée de l'exercice du mandat social.

# à lire



### LES DOSSIERS GOUVERNANCE DE L'AVISE

L'Avise, en partenariat avec Démocratie Ouverte, a publié, en 2021, deux dossiers sur la gouvernance démocratique et participative dans l'ESS.

Une ressource intéressante pour découvrir ce pilier incontournable de l'entrepreneuriat social et pour mettre en œuvre cette pratique au sein de son entreprise de l'ESS.

Disponibles sur :

[www.avise.org](http://www.avise.org)

> [découvrir](#)

> [mettre en œuvre](#)

(9) Pour compléter : Associathèque, *La collectivité au sein de l'association* [En ligne] [www.associatheque.fr/fr/guides/collectivites-territoriales/collectivite-sein-association/risques-juridiques-financiers.html](http://www.associatheque.fr/fr/guides/collectivites-territoriales/collectivite-sein-association/risques-juridiques-financiers.html)

(10) 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 encadrées par la loi (voir schéma « Les organes de gouvernance selon la forme juridique », p.31), vous avez loisir de créer d'autres espaces d'échange qui, s'ils n'auront pas le même poids, favoriseront la participation : comités de direction, stratégique, de pilotage, d'usagers, etc. Les entreprises de l'ESS, qui doivent organiser une gouvernance démocratique, peuvent également opter pour la création d'un comité de gouvernance démocratique (ou comité de l'ESS) rassemblant différentes parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, clients, salariés, experts, associés, etc.) et lui donner des droits en matière d'information et de participation au processus décisionnel.

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 parties prenantes 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<sup>(11)</sup> et d'en prévoir une révision régulière pour réinterroger collectivement le projet commun et ses objectifs et rappeler ses origines, son sens et ses valeurs. Il est envisageable de prévoir d'autres chartes pour impliquer d'autres parties prenantes, même si elles n'ont pas la qualité d'associé : charte des fournisseurs, des partenaires, des usagers, etc.

(11) 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.

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 sont prises selon le principe d'une voix par associé, vous pouvez aussi pondérer les voix de chaque collège 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 vote. Il est également aisé de les mettre en place au sein d'une association.

Dans les sociétés commerciales classiques, l'actionnaire ne peut être privé de son droit de participer aux décisions collectives et le principe est « une action = une voix ». Il existe toutefois des exceptions, permettant de **dissocier lien capitalistique et gestion sociale**.

En SA, il est possible de limiter le nombre de voix dont peut disposer un actionnaire. Il est également possible à certaines conditions d'émettre des actions dites « de préférence » à droit de vote double ou sans droit de vote. La SAS dispose d'un degré de flexibilité supplémentaire puisqu'elle permet en plus de créer des actions à droits de vote multiples (5, 10, 100 voix pour certaines actions). Ces possibilités n'existent pas en SARL où chaque associé dispose d'un nombre de voix égal à celui des parts sociales qu'il possède.

## à noter



### GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Au-delà des obligations légales, rendre la gouvernance participative doit faire l'objet d'une attention quotidienne et d'un 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 soi une bonne pratique, mais celle-ci doit aussi s'appuyer sur une réflexion globale et quotidienne.

*« En ouvrant notre conseil stratégique à tous les salariés, nous donnons à voir les prises de décision et nous donnons à tous la possibilité d'y participer. »*

**SIMON LAISNEY**  
FONDATEUR DE PLATEAU URBAIN

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.

## **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 et 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.

# à lire



### **GUIDE DES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ESS**

En 2016, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) a publié ce guide afin d'aider les entreprises de l'ESS dans leur démarche d'amélioration continue.

Disponible sur :

[www.avise.org](http://www.avise.org)



## 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
- Communication des décisions

- 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 salariés-bénévoles
- Liens entre fédérations ou réseaux

Source :

La Fonda, *Autodiagnostic associations et gouvernance*

## 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 ou 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.31).

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 les pouvoirs. Par exemple, dans une SARL, il n'existe pas de conseil d'administration. Le gérant<sup>(12)</sup> 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 : [droit-finances.commentcamarche.com](http://droit-finances.commentcamarche.com)

(12) 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) et les membres du conseil d'administration. Mais cette forme est rarement adaptée si vous souhaitez vivre de l'activité (voir p.38).

**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 des organes de décision ainsi que les modalités de nomination et de fonctionnement.

« Un montage hybride (association couplée à une société commerciale ESS, par exemple) est l'une des solutions qui permet d'exercer des activités commerciales tout en visant un objectif d'intérêt général. »

**ALISSA PELATAN**  
AVOCATE - EXPERTE EN DROIT  
DES ENTREPRISES SOCIALES



## cas concret

BALUCHON - À TABLE CITOYENS !

UN MODÈLE JURIDIQUE MIXTE POUR S'ADAPTER AU PROJET

Après neuf ans d'accompagnement de porteurs de projet, 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. À l'été 2012, l'association À 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'entreprise, syndicats, restauration, etc. Le choix de personnes physiques est fait afin d'éviter une institutionnalisation du projet et pour favoriser l'implication de tous. En novembre 2014, après avoir testé l'activité, la SAS Baluchon - À table citoyens ! naît. 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 le 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<sup>(1)</sup>:

- **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. »

**MARION BOINOT**  
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE ADJOINTE  
LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

(1) Pour compléter :

Bpifrance, *Le statut du dirigeant et de son conjoint* [En ligne] [bpifrance-creation.fr/encyclopedie/statut-du-dirigeant-son-conjoint](http://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/statut-du-dirigeant-son-conjoint)



## à noter

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

Rémunérer les dirigeants d'une association loi 1901 (membres du bureau et du conseil d'administration) 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. Les dirigeants associatifs ne peuvent ainsi pas cumuler leur mandat social avec un contrat de travail dans l'association et leur rémunération, 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. Le directeur général de l'association,

lui, est bien un salarié, subordonné à l'association et en charge de mettre en œuvre le projet politique défini par le conseil d'administration.

Pour en savoir plus sur la rémunération du dirigeant d'une association : [www.service-public.fr/associations/vosdroits/F1927](http://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F1927)

## 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<sup>(13)</sup> ! 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 !

(13) Pour compléter :

Village de justice, Vincent Collier, *Le cumul d'un contrat de salarié et d'un mandat social : conditions et effets* [En ligne] [www.village-justice.com/articles/peut-etre-salarie-propre-societe,31272.htm](http://www.village-justice.com/articles/peut-etre-salarie-propre-societe,31272.htm)

### 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, une SCIC 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, pour qui 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**.

Par ailleurs, les investisseurs tant publics que privés sont de plus en plus nombreux à offrir des programmes de financement dédiés aux **entreprises de l'ESS agréées ESUS**, reconnaissant les garanties éthiques que représentent cet agrément (voir focus p.25).

« Se lancer sous forme associative peut permettre de tester son projet et de fédérer des partenaires, le temps d'être mature pour muter vers une forme d'entreprise collective. »

**SIMON LAISNEY**  
FONDATEUR  
DE PLATEAU URBAIN



# Entreprises adaptées et structures d'insertion par l'activité économique

Ces agréments et conventionnements peuvent être délivrés quelle que soit la forme juridique de la structure, sous réserve de respecter certains critères imposés par l'État.

## L'agrément entreprise adaptée (EA)

Les entreprises adaptées ont pour objectif d'accompagner des personnes en situation de handicap et éloignées de l'emploi vers un retour à l'emploi durable, en leur offrant la possibilité d'exercer une profession dans un environnement adapté à leur handicap. Les entreprises adaptées peuvent bénéficier d'aides financières spécifiques de la part de l'État (notamment l'aide au poste pour les entreprises hors expérimentation et le fonds d'accompagnement à la transformation des entreprises adaptées).

Depuis 2005, tout organisme public ou privé peut être agréé entreprise adaptée d'après l'article L5213-13-1 du Code du travail : cet agrément certifie que l'entreprise emploie au moins 55 % de personnes en situation de handicap. En 2018, les 800 entreprises adaptées employaient, en France, 32 000 salariés, dont 26 000 en situation de handicap.

### Pour en savoir plus :

- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, *Emploi et handicap : les entreprises adaptées* [En ligne] : [travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/emploi-et-handicap/article/emploi-et-handicap-les-entreprises-adaptees-ea](http://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/emploi-et-handicap/article/emploi-et-handicap-les-entreprises-adaptees-ea)
- Union nationale des entreprises adaptées (UNEA), *Qu'est-ce qu'une entreprise adaptée ?* [En ligne] : [www.unea.fr/quest-ce-quune-entreprise-adaptee](http://www.unea.fr/quest-ce-quune-entreprise-adaptee)

## Les conventionnements structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)

Les structures d'insertion par l'activité économique offrent la possibilité à toute personne sans emploi ayant des difficultés à s'insérer socialement et professionnellement d'accéder à un contrat de travail.

La structure s'engage à accompagner le salarié vers un retour à l'emploi durable, à travers un parcours d'insertion, dont l'objectif est de résoudre les problématiques sociales des salariés (logement, mobilité, santé, etc.), d'accroître leur employabilité (acquisition de nouvelles compétences et qualifications, mise en situation

de travail, amélioration des savoir-être, etc.) et de trouver leur voie professionnelle (bilan de compétences, ateliers de recherche d'emplois, etc.).

Il existe 4 grands types de structures d'insertion par l'activité économique : les associations intermédiaires, les ateliers et chantiers d'insertion, les entreprises d'insertion et les entreprises de travail temporaire d'insertion. Les structures d'insertion par l'activité économique recouvrent une diversité de statut juridique (association, SARL, etc.) et exercent

dans tous les secteurs d'activité (BTP, espaces verts, etc.). Fin 2019, les 3 843 SIAE employaient, en France, 134 300 salariés.

### Pour en savoir plus :

- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, *Insertion par l'activité économique* [En ligne] [travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique](http://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique)
- Avise, *L'insertion par l'activité économique* [En ligne] : [www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique](http://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique)

## 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

#### TOUTENVELO - UNE SCIC ET DES SCOP POUR CONCRÉTISER LA PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE

Toutenvélo est une coopérative rennaise née de la volonté de deux entrepreneurs de révolutionner le transport de marchandises. Son ambition ? Remplacer les camions de livraison par des livreurs à vélo qui, grâce aux remorques, offrent la possibilité de transporter de 0 à 300 kg. Les fondateurs décident collectivement, en 2012, de choisir le statut de SCOP SARL. Leur but ? Développer une structure collective où chaque salarié représente une

voix dans la prise de décision. Ce choix de gouvernance devient une priorité dans le développement et l'identité de la coopérative : entre 2016 et 2021, la structure crée 7 autres SCOP en France sous le système de « freechises », une organisation où les structures du territoire sont autonomes et libres d'entreprendre, la seule condition pour le projet territorial résidant dans l'obligation de s'organiser en SCOP. Avec la multiplication des

SCOP et toujours dans le but de construire un projet collectif, l'idée émerge de créer une structure partagée par toutes les entités : en 2021 est ainsi créée une SCIC SA nationale, sous l'impulsion d'une décision collective (partenaires, salariés, fondateurs et experts). L'objectif du projet ? Que la SCIC soit la représentation nationale des initiatives territoriales et qu'elle soit conçue « par et pour les SCOP ».

# 3 questions à ESS France



*« Dans l'ESS, la forme juridique d'un projet est la traduction des principes qui guident sa mise en œuvre. Il ne faut pas l'envisager comme une contrainte, mais bien comme la chance d'affirmer une originalité et de découvrir des possibilités d'organisation très variées et souvent insoupçonnées! »*

**ANTOINE DÉTOURNÉ**  
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL D'ESS FRANCE

## QU'EST-CE QUE L'ESS FRANCE ?

ESS France est l'organisation qui porte la voix de référence de l'ESS. Elle fédère les organisations nationales représentant les différentes formes statutaires de l'économie sociale et solidaire, les chambres régionales de l'ESS (CRESS), et aussi tout réseau, regroupement, collectif ou fédération de niveau national qui souhaite s'investir dans ses activités.

Nous rassemblons l'ESS et promovons ses modèles auprès des pouvoirs publics et du grand public. Afin de soutenir la création, la consolidation et le développement des entreprises de l'ESS, nous travaillons en coopération avec nos partenaires et adhérents à la mise en œuvre d'outils adaptés à leurs spécificités ou à leur bonne prise

en compte par les dispositifs de droit commun. Incarnation d'ESS France en région, le réseau des CRESS assure ces missions sur les territoires. Observation de l'ESS, plaidoyer, développement d'affaires, action pour l'égalité femmes-hommes, transition écologique : tels sont les axes qui mobilisent notre équipe au quotidien pour y parvenir.

## POURQUOI CHOISIR UN STATUT RELEVANT DE L'ESS ?

Les statuts relevant de l'ESS, quels qu'ils soient, ont en commun à la fois de permettre d'inscrire dans l'ADN de l'entreprise des objectifs autres que l'enrichissement personnel et une façon de décider collectivement de manière cohérente. Ils sont souvent utilisés également pour exprimer un attachement à un territoire à la vie duquel l'entreprise participe. Par certains aspects, ils permettent aussi de « démocratiser »

l'entrepreneuriat, dans le double sens du terme : d'une part ils exigent souvent une faible mise de départ pour lancer un projet ou le faire mûrir, d'autre part ils donnent l'occasion de mettre en œuvre le principe « une personne = une voix ». Ils offrent donc un « droit à l'essai » plus accessible et ils donnent la possibilité d'impliquer dans un projet différentes catégories de parties prenantes. C'est souvent une garantie de durée et de résilience. Cette souplesse

n'exclut pas, évidemment, l'attribution de responsabilités claires. Ces atouts ont pour conséquences de placer l'ESS à la pointe de l'innovation sociale. L'entreprise de l'ESS met à portée de toutes et tous la capacité de s'organiser et donne naturellement du « pouvoir d'agir » concret autant que la possibilité de changer le monde !

## QUELS CONSEILS PEUT-ON DONNER AUX ENTREPRENEURS SOCIAUX ?

On peut donner deux premiers conseils : s'inspirer et s'entourer. Quel que soit le projet ou l'idée que l'on a, il est important de regarder ce qui existe déjà : soit parce qu'il suffit parfois de répliquer une bonne pratique déjà testée pour apporter une réponse à un problème (le « code source » de l'ESS est souvent libre !), soit pour se positionner et affirmer une différence ou apporter un nouveau regard.

Pour ne pas se sentir isolé, il ne faut pas hésiter à aller à la rencontre des autres. L'ESS est organisée en grand réseaux qui sont autant de centres de ressources, précieux mais encore trop méconnus, sur ses statuts ou ses secteurs d'activité. Ils sont aussi l'opportunité de rencontrer des personnes qui ont souvent partagé le même cheminement. Même s'il faut sans doute se préparer à se laisser surprendre !

Impact, utilité sociale, pratiques solidaires... toutes et tous ne parlent pas forcément en première impression le même langage, mais en général tout le monde finit par s'y retrouver. Les CRESS sont en région de bons points d'accueil, d'information et d'orientation pour ne rien rater. On peut enfin donner un dernier conseil : ne pas hésiter à se lancer !

# 3 questions à la CG SCOP



« Pour créer une société coopérative 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. »

**FATIMA BELLAREDJ**

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 (CG SCOP) au plan national, le réseau est

présent sur tout le territoire avec 9 unions régionales et 4 fédérations de métiers : BTP, communication, industrie, CAE. Il propose aux entrepreneurs un service complet : accueil et suivi personnalisé, accompagnement juridique, solutions de financement adaptées à la création d'entreprises 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 équitablement du fruit 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, 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 SCIC ambitionnent de positionner 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 le cas d'une reprise d'entreprise 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

également 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 créé pour répondre à un besoin sociétal. La dimension économique voire employeuse ne vient que dans un deuxième temps : elle découle de votre projet politique. »

**MARION BOINOT**

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE ADJOINTE DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

## QU'EST-CE QUE LE MOUVEMENT ASSOCIATIF ?

Le Mouvement associatif est le porteur des associations. Il promeut le fait associatif et œuvre pour la construction d'une politique de vie associative ambitieuse.

Il représente plus de 700 000 associations en France (sur l'ensemble des 1,5 millions d'associations

répertoriées), réunies au sein d'une vingtaine d'organisations nationales sectorielles et de 13 Mouvements associatifs régionaux.

Concrètement, il s'est fixé 4 objectifs principaux : porter les enjeux de vie associative au travers d'actions de plaidoyer, pour promouvoir la vie

associative dans toutes ses dimensions transversales et favoriser son développement ; animer les dynamiques associatives par un travail d'animation de réseau ; accompagner les associations dans leurs évolutions ; rendre visible l'action associative par des actions de communication adaptées.

## 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'activité (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 : 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 questions au Mouvement Impact France

« Les pionniers de l'économie à impact doivent être mieux connus et reconnus : c'est tout l'enjeu de l'agrément ESUS, qui doit être amélioré dans les prochaines années afin de permettre leur développement. »

**CAROLINE NEYRON**

DIRECTRICE GÉNÉRALE DU MOUVEMENT IMPACT FRANCE

## QU'EST-CE QUE LE MOUVEMENT IMPACT FRANCE ?

Le Mouvement Impact France est le 1<sup>er</sup> réseau d'entreprises engagées dans la transition sociale et écologique en France. Portant aujourd'hui la voix de plusieurs milliers de dirigeants d'entreprise, le Mouvement Impact France souhaite passer d'une logique de pionniers à une logique de norme, en constituant autour des entrepreneurs sociaux pionniers la première organisation patronale sociale et écologique.

Le Mouvement Impact France est composé de 4 grands types de structures :

- des entreprises à impact social et écologique, comme Biocoop, La Croix-Rouge Française, Phénix ou Yuka ;
- des entreprises en transition, comme Aigle, leboncoin, Le Slip Français ou la MAIF ;

• des réseaux d'entreprises, comme Ashoka, Commerce Équitable France, ou Cosmebio ;

• des acteurs de l'écosystème (incubateurs et financeurs), comme INCO, Investir&+, La Ruche ou Makesense.

## POURQUOI CHOISIR LE STATUT COMMERCIAL ET L'AGRÈMENT ESUS

Le développement des entreprises à impact se fait autant via les statuts traditionnels de l'ESS que via des entreprises commerciales s'engageant à intégrer les valeurs de l'ESS dans leur fonctionnement, en mettant leur utilité sociale et écologique au cœur de leur action, en adoptant une lucrativité limitée (encadrement des rémunérations, réinvestissement et

partage des bénéfices) et en mettant en place une gouvernance participative. Les entreprises principalement concernées par la vente de biens et services mais qui se tournent vers l'intérêt général peuvent ainsi trouver un cadre de développement durable.

L'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) est aujourd'hui l'agrément

de référence pour ces entreprises à impact social et écologique, de statut commercial ou non. Il permet principalement d'accéder à la finance solidaire. Près de 2 000 entreprises et associations détenaient cet agrément en 2021, mais le Mouvement Impact France estime que 100 000 entreprises pourraient l'obtenir.

## QUELS CONSEILS PEUT-ON DONNER AUX ENTREPRENEURS SOCIAUX ?

Pour les entreprises à impact social et écologique, il n'y a pas forcément un bon type de statut à adopter. Mais le choix du statut juridique est central dans la création de sa structure.

Choisir le statut de société commerciale, c'est souvent pouvoir grandir plus vite grâce à des levées de fonds. D'autant plus

que depuis des années, la France a un temps d'avance sur la finance solidaire : c'est un secteur où il existe de nombreux partenaires pour se développer.

On peut aussi noter que de plus en plus d'organisations à impact parviennent à consolider leur développement en diversifiant leurs statuts : association,

société commerciale, fondation, fonds de dotation. Par exemple, beaucoup d'associations créent une société commerciale pour séparer les activités lucratives de celles qui ne le sont pas et inversement pour les sociétés commerciales. L'hybridation des statuts peut donc être la clé d'un développement au service de son impact.



Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# 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.

P50

LES ACTEURS DE  
L'ACCOMPAGNE-  
MENT

P52

LES EXPERTS  
JURIDIQUES ET  
TECHNIQUES

P56

LES PRINCIPAUX  
TEXTES DE LOI

# LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'économie sociale et solidaire est riche d'acteurs implantés sur tous les territoires et susceptibles de vous orienter. Ceux-ci seront 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.

## S'orienter et être mis en réseau

**Les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS)** 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 des structures de l'ESS et favorisent la mise en réseau avec l'écosystème de l'ESS sur le territoire. En complément, **des agences et centres de ressources dédiés à l'ESS** existent peut-être dans votre région.

Par ailleurs, il existe dans l'ESS de nombreux réseaux (par statut juridique, par secteur d'activité, etc.) qui vous permettront de rencontrer vos pairs. Certains proposent également un appui au moment de la création.

« 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



### LES CHAMBRES RÉGIONALES DE L'ESS (CRESS)

Retrouvez la CRESS de votre région sur le site d'ESS France - Chambre française de l'ESS : [www.ess-france.org/fr/contacter-les-cress](http://www.ess-france.org/fr/contacter-les-cress)



### LES RÉSEAUX DE L'ESS

Le Mouvement Associatif, [lemouvementassociatif.org](http://lemouvementassociatif.org)

Coopérer pour entreprendre, [cooperer.coop](http://cooperer.coop)

La Confédération générale des SCOP, [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

COORACE, fédération de structures de l'ESS, [www.coorace.org](http://www.coorace.org)

La fédération des entreprises d'insertion, [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org)

Les Maisons des associations, [www.maisonsdesassociations.fr](http://www.maisonsdesassociations.fr)

Le Mouvement Impact France (ex-Mouves) [impactfrance.eco](http://impactfrance.eco)

L'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA), [www.unea.fr](http://www.unea.fr)

---

## Être accompagné pas à pas

Vous pouvez également vous faire accompagner par **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 leur permettre de tester l'activité. En fonction des dispositifs, vous pouvez bénéficier d'un suivi (individuel ou collectif), d'un espace de travail, d'une mise en réseau, de conseils de spécialistes, d'un fonds d'amorçage philanthropique, etc. Depuis 2015, l'Avise anime ces 120 acteurs dédiés à l'ESS, via la Communauté Emergence & Accélération.

**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.



### LA COMMUNAUTÉ ÉMERGENCE ET ACCÉLÉRATION

Retrouvez une présentation de ces 120 structures, présentes sur l'ensemble du territoire, dans l'annuaire de la Communauté Emergence & Accélération.

Disponible sur : [www.avise.org](http://www.avise.org)



### LES RÉSEAUX D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISES CLASSIQUES

Les BGE, [bge.asso.fr](http://bge.asso.fr)

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI), [www.cci.fr](http://www.cci.fr)

Réseau Entreprendre, [www.reseauentreprendre.org](http://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 particulière. 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. 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 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 ou la fiscalité et les finances.



L'ANNUAIRE DES EXPERTS COMPTABLES

[www.experts-comptables.fr/annuaire](http://www.experts-comptables.fr/annuaire)

### Les experts fiscalistes

Les fiscalistes assurent une mission de conseil aux porteurs de projet et dirigeants afin d'identifier les options fiscales les plus avantageuses 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.



**IMPACT LAWYERS, LE RÉSEAU NATIONAL DES AVOCATS ENGAGÉS**

[www.impactlawyers.fr](http://www.impactlawyers.fr)

## Les experts des coopératives

La CG SCOP est l'acteur incontournable si vous souhaitez créer une SCIC ou une SCOP. 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.

## Les experts des associations

Les Maisons des associations, le Carrefour des associations parisiennes et les Points d'appui à la vie associative (PIVA) 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.

# POUR ALLER PLUS LOIN

Voici ci-dessous une sélection de ressources utiles pour les porteurs de projet et dirigeants d'entreprise sociale. La plupart de ces ressources sont téléchargeables sur [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)

## Ressources générales

- AVISE, Rubrique « Entreprendre » [en ligne], [www.avise.org/entreprendre](http://www.avise.org/entreprendre)
- AVISE, *Se lancer dans l'entrepreneuriat social*, 2019, [www.avise.org/ressources/se-lancer-dans-lentrepreneuriat-social](http://www.avise.org/ressources/se-lancer-dans-lentrepreneuriat-social)
- BPIFRANCE, *Préparez-vous à réussir votre création d'entreprise* [En ligne], [www.bpifrance-creation.fr](http://www.bpifrance-creation.fr)
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (CSESS), *Le guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS*, 2016, [www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less](http://www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less)

## L'association loi 1901

- AVISE, *Choisir la forme juridique : l'association loi 1901*, 2022, [www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-lassociation-loi-1901](http://www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-lassociation-loi-1901)
- MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, *Créer, gérer, développer votre association* [En ligne], [www.associations.gouv.fr/demarches.html](http://www.associations.gouv.fr/demarches.html)
- ASSOCIATION MODE D'EMPLOI, [www.associationmodeemploi.fr](http://www.associationmodeemploi.fr)
- JURIS EDITIONS, [www.juriseditions.fr](http://www.juriseditions.fr)

## Les statuts commerciaux

- AVISE, *Choisir la forme juridique : la SAS, société par actions simplifiée*, 2022, [www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-sas-societe-par-actions-simplifiee](http://www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-sas-societe-par-actions-simplifiee)
- AVISE, *Choisir la forme juridique : la SCOP, société coopérative de production*, 2022, [www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-scop-societe-cooperative-de-production](http://www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-scop-societe-cooperative-de-production)
- CG SCOP, *Le statut SCOP* [En ligne], [www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html](http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html)
- AVISE, *Choisir la forme juridique : la SCIC, société coopérative d'intérêt collectif*, 2022, [www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-scic-societe-cooperative-dinteret-collectif](http://www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-la-scic-societe-cooperative-dinteret-collectif)
- CG SCOP, *Qu'est-ce qu'une SCIC ?* [En ligne], [www.les-scic.coop/presentation](http://www.les-scic.coop/presentation)
- CG SCOP, *La création d'entreprise en SCIC : entreprendre ensemble au cœur des territoires*, 2014, [www.issuu.com/cgscop/docs/creer\\_en\\_scic](http://www.issuu.com/cgscop/docs/creer_en_scic)

---

## Les agréments et conventionnements

- MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE, *Qu'est-ce que l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » ?* [En ligne], [www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess](http://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess)
- AVISE, *L'insertion par l'activité économique* [En ligne], [www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique](http://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique)
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION, *Insertion par l'activité économique* [En ligne], [travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique](http://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique)
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION, *Emploi et handicap : les entreprises adaptées (EA)* [En ligne], [travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/emploi-et-handicap/article/emploi-et-handicap-les-entreprises-adaptees-ea](http://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/emploi-et-handicap/article/emploi-et-handicap-les-entreprises-adaptees-ea)
- UNION NATIONALE DES ENTREPRISES ADAPTÉES (UNEA), *Qu'est-ce qu'une entreprise adaptée ?* [En ligne], [www.unea.fr/quest-ce-quune-entreprise-adaptee](http://www.unea.fr/quest-ce-quune-entreprise-adaptee)

## Les sites internet des têtes de réseau des grandes familles de l'ESS

- LE CENTRE FRANÇAIS DES FONDOS ET FONDATIONS, [www.centre-francais-fondations.org](http://www.centre-francais-fondations.org)
- LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES SCOP, [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)
- LA FÉDÉRATION NATIONALE DE LA MUTUALITÉ FRANÇAISE, [www.mutualite.fr](http://www.mutualite.fr)
- LE MOUVEMENT ASSOCIATIF, [www.lemouvementassociatif.org](http://www.lemouvementassociatif.org)
- LE MOUVEMENT IMPACT FRANCE, [www.impactfrance.eco](http://www.impactfrance.eco)

# 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
- Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises



## AGRÉMENT 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 »
- Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises



## SARL, SA, SAS

- Code du commerce - SARL : chapitre III ; SA : chapitre V ; SAS : 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<sup>er</sup> 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)

# REMERCIEMENTS

L'Avisé remercie chaleureusement les experts, dirigeants d'entreprises de l'ESS et autres acteurs de terrain qui ont contribué à la réalisation de cette publication et de sa seconde édition. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

**Alissa Pelatan**, AMP Avocat  
**Alix Margado**, CG SCOP  
**Anthony Charuel**, Soul Custom  
**Antoine Détourné**, ESS France  
**Barbara Blin-Barrois**, ôkhra  
**Carrefour des associations parisiennes**  
**Caroline Neyron**, Mouvement Impact France  
**Christophe Genter**, Banque des Territoires  
**Corinne Lefauchaux**, CG SCOP  
**Fabian Pilard**, iMaugis  
**Fabriques à initiatives**  
**Fatima Bellaredj**, CG SCOP  
**François Dechy**, Baluchon - À table citoyens  
**Frédéric Bardeau**, Simplon.co  
**Jacques Dasnoy**, Mouvement Impact France  
**Jean Huet**, CG SCOP  
**Johanna Dumas**, consultante  
**Joséphine Labroue**, la fédération des entreprises d'insertion  
**Leila Hoballah**, Makesense  
**Luc Jambois**, consultant  
**Marie Lamy**, Le Mouvement associatif  
**Marion Boinot**, Le Mouvement Associatif  
**Michel Lulek**, La Navette  
**Olivier Girault**, Toutenvélo  
**Passerelles et Compétences**  
**Patricia Lexcellent**, CG SCOP  
**Philippe Garcin**, In Hominé  
**Philippe Ferrari**, expert-comptable, commissaire aux comptes  
**Pierre Lonnoy**, juriste  
**Simon Laisney**, Plateau Urbain



**Directrice de la publication :** Cécile Leclair / **Coordination et rédaction :** Benoît Mounier-Saintoyant / **Contribution (expertise, rédaction et relecture) :** Alissa Pelatan (AMP Avocat), Chloé Bellue, Laura Malbert, Nadège Rodrigues / **Secrétariat de rédaction et maquetage :** Laura Malbert / **Illustrations :** Ryad Nebbache [www.dryad.fr](http://www.dryad.fr) / **Conception graphique originale** [belazar](http://www.belazar.com) [www.agence-belazar.com](http://www.agence-belazar.com) / **Impression :** Imprimerie Centrale de Lens / Imprimé sur papier certifié en PEFC / ISBN : 979-10-91375-07-8  
© Avise octobre 2015 / Avise, 18 avenue Parmentier 75011 Paris / [www.avise.org](http://www.avise.org)

**Deuxième édition - Coordination et contribution :** Orianne Lescure, Louise de Rochechouart et Léa Volle / **Mise en page :** Maude De Goër / **Impression :** xxx / Imprimé sur papier certifié PEFC / ISBN : 979-10-91375-18-4 / **Date de fin de tirage :** mars 2022 / **Dépôt légal :** mars 2022  
© Avise mars 2022 / [www.avise.org](http://www.avise.org)



/Certifié PEFC / [pefc-france.org](http://pefc-france.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 de l'ESS, 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 des dirigeants d'entreprise sociale, des experts, des accompagnateurs, des réseaux sectoriels, etc. dont les retours d'expérience vous guideront dans cette étape décisive !



### **L'Avisé, agence pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS)**

Depuis 20 ans, l'Avisé accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.

Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime les communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

[www.avisé.org](http://www.avisé.org)



BANQUE des  
TERRITOIRES



Cofinancé par  
L'UNION EUROPÉENNE