



L'ASSOCIATION EST-ELLE UNE ENTREPRISE COMME UNE AUTRE ?

L'association est-elle une entreprise comme une autre ? La question est périlleuse. Y répondre par oui ou par non semble bien impossible. Mais elle est stimulante car elle oblige à se réinterroger sans tabou sur la réalité de la personne morale associative.

Une première difficulté vient de ce qu'elle est posée au singulier, prenant pour objet de comparaison un « idéal type » de l'association, et un « idéal type » de l'entreprise. Pourtant quoi de plus hétérogène que le monde associatif ? Et quoi de plus hétérogène que le monde de l'entreprise ? Quoi de commun entre un artisan en EURL et une multinationale ? Quoi de commun entre une Association de riverains sans budget ni salariés et la Croix Rouge avec ses milliers de salariés ? Comment alors comparer « une » association et « une » entreprise ? Témoigner de la diversité des associations et des entreprises ne vise pas à refuser la question de leur ressemblance, mais à en éclairer les termes. Allons plus loin. Parmi les associations, il en est qui ont une activité économique réelle et d'autres non. Et parmi les Entreprises, il en est qui ont la forme juridique de sociétés de capitaux et d'autres qui ont la forme de sociétés de personnes. Dès lors on voit que si je spécifie chaque terme de la comparaison, l'association d'un côté et l'entreprise de l'autre, j'oriente évidemment la réponse en demandant : l'association à dimension économique est-elle une société de personnes ?

Une seconde difficulté vient de ce que l'on compare un concept économique, celui de l'entreprise, à un statut juridique, celui de la personne morale qui se crée en adoptant la forme juridique créée par la loi de 1901. On sait que l'entreprise n'existe pas en droit, alors que l'association existe. On peut à nouveau reformuler la question en reprenant la définition de l'entreprise de la Cour de justice : « Est entreprise toute entité exerçant une activité économique, indépendamment du statut juridique de cette entité et de son mode de financement ». Une personne morale exerçant une activité économique et choisissant la forme associative serait donc une entreprise, non parce qu'elle est associative mais parce qu'elle exerce une activité économique. Poursuivons : la vocation de l'entreprise est de rassembler des moyens pour produire et vendre des biens ou des services sur un marché. Est-ce la vocation de l'association dans l'esprit du législateur de 1901 ? S'il est vrai qu'il existe des associations dont la finalité est purement l'activité économique, ne sont-elles pas finalement peu nombreuses ? La finalité de l'entreprise est de créer et de répartir de la richesse, et pour l'entreprise de capitaux de dégager du profit qui rémunère le capital. La finalité associative non lucrative porte le plus souvent sur un objectif d'utilité sociale. L'activité économique associative quand elle existe n'est pas une fin, mais un moyen pour développer le projet associatif socialement utile.

Enfin la difficulté de la question porte sur le fait de comparer l'association non à une entreprise, mais à une entreprise « comme une autre ». Répondre oui, revient à refuser la spécificité de l'entreprise associative, à en faire une entité économique « inter pares », bref à la banaliser. Ceci semble dangereux. Il existe une spécificité de l'association entreprenante ou de l'entreprise associative. Cette spécificité est celle des entreprises de l'économie sociale, c'est-à-dire pour l'essentiel l'impartageabilité des réserves qui concrétise la non lucrativité et le principe démocratique, un homme une voix, c'est-à-dire un pouvoir qui ne dépend pas de la possession du capital. Il convient de ré-insister ici sur la différence entre le caractère marchand et le caractère lucratif des entités qui exercent une activité économique. Les Associations 1901 peuvent donc être marchandes sans être lucratives. La règle des 4 P a été de ce point de vue une clarification utile. Il reste cependant que les Associations 1901 ne sont pas inscrites au registre du commerce, donc n'ont pas de dimension commerciale en droit, et qu'elles n'ont pas non plus de capital social comme les entreprises lucratives. On peut à partir de cette double différence s'interroger sur la possibilité pour nombre d'Associations 1901, qui sont des entreprises d'économie sociale, d'utiliser des statuts d'économie sociale plus proches de l'entreprise,

et notamment les statuts coopératifs. Rappelons que dans d'autres pays, comme l'Italie, des activités économiques qui sont exercées en France sous forme associative, le sont en Italie sous des formes coopératives. La loi créant en France un nouveau Statut de Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), vise bien à proposer un statut d'entreprise commerciale, ayant des fonds propres, mais poursuivant des objectifs d'utilité sociale.

Ayant ainsi rappelé l'importance de la « spécificité » de l'entreprise associative, il faut poursuivre en indiquant que cette entreprise associative a des enjeux communs avec le reste des entreprises. J'en retiens trois.

D'abord l'entreprise associative doit avoir un « modèle économique », c'est-à-dire une structure de ressources qui lui donne une certaine pérennité, lui permette d'assurer ses charges en équilibrant ses comptes. Sans modèle économique, pas de projet associatif durable. Les modèles économiques associatifs évoluent et l'un des enjeux majeurs les concernant aujourd'hui consiste à chercher davantage de ressources provenant de la générosité publique, du mécénat d'entreprises, de la vente de prestations et moins des subventions publiques tout en conservant leur indépendance et le sens de leur projet associatif.

Ensuite l'entreprise associative a des enjeux de « management » comme toute entreprise et particulièrement des enjeux de gestion des ressources humaines et de management de projet. Si les employeurs associatifs appliquent l'intégralité du droit du travail comme tout employeur privé, ils ont des enjeux spécifiques de GRH (gestion des ressources humaines). En particulier celui de gérer des ressources salariées et des ressources bénévoles et de gérer l'articulation entre les deux, ce qui n'est pas toujours chose aisée, et nécessite des talents de managers. Dans le domaine de la formation par exemple, de la validation des acquis, ou encore des avantages sociaux. L'entreprise associative doit savoir attirer et fidéliser des compétences et pour cela utiliser des outils de management.

Enfin l'entreprise a des enjeux de « gouvernance » comme toutes les entreprises. Il est intéressant de voir que l'Institut Français des Administrateurs (IFA) a lancé un important travail sur la Gouvernance associative et en particulier sur le rôle des administrateurs. Les enjeux de transparence, de composition des conseils d'administration, de régularité de leur travail, de Comités de rémunération ou d'audit sont des questions majeures pour l'entreprise associative. Des échecs retentissants comme celui de l'ARC, ou d'autres moins médiatiques nous le rappellent régulièrement.

Sur ces enjeux, modèle économique, management et gouvernance, à mettre en œuvre dans le cadre d'un projet associatif, les Associations 1901 peuvent maintenant bénéficier d'aide au conseil, à travers les DLA, dispositifs locaux d'accompagnement. Le recours à de la matière grise externe est essentielle pour trouver les bonnes solutions.

Le monde associatif a besoin « d'intelligence socio-économique ».

Je conclurai en disant que les Associations 1901 sont assurément des agents économiques. Il n'est besoin que de rappeler qu'elles gèrent un budget annuel consolidé de 55 milliards d'euros et emploient 1,6 millions de salariés. Elles sont partiellement marchandes mais non lucratives et doivent affirmer leur spécificité d'économie sociale. Et de ce point de vue je défends l'émergence du concept d'entrepreneurs sociaux, qui correspond bien aux mutations de nos sociétés, de leur système de protection sociale, de nouvelles aspirations des consommateurs et des vocations d'entrepreneurs des jeunes qui cherchent à concilier initiative économique et sens. Le débat sur l'entreprise associative a encore de beaux jours devant lui.

Hugues SIBILLE
PRESIDENT D'AVISE
DIRECTEUR GÉNÉRAL DELEGUE DU CREDIT COOPERATIF
ANCIEN DELEGUE INTERMINISTERIEL

Colloque Commission Droit des Associations du Barreau de Lyon - 29 / 09 / 2007



FACULTE DE DROIT

