

L'entreprise associative : le modèle économique socialement intéressé

Un arrêt de la Cour de cassation en date du 19 janvier 1988¹ est venu clairement rappeler que la qualité de commerçant était incompatible avec le statut d'association loi du 1^{er} juillet 1901. Par là même, la jurisprudence semble réfuter l'idée que la recherche de profits puisse être l'activité principale d'une association et, au contraire, semble vouloir confiner l'activité commerciale associative en tant qu'« activité – moyen » destinée à financer un objet statutaire qui, lui, doit demeurer désintéressé : « *attendu que l'expérience quotidienne montre qu'une association charitable ou autre a besoin pour équilibrer son budget, de faire face à ses dépenses par des gains réalisés.* »²³

S'il devait se confirmer⁴, un tel « scénario » jurisprudentiel contribuerait inmanquablement à l'avènement d'un **nouvel opérateur socio-économique**, remplaçant par là même occasion l'activité lucrative au service de l'être humain. En effet, et quel que soit le régime fiscal applicable⁵, les bénéfices résultant pour l'entreprise associative de l'exercice d'activités économiques voire même commerciales doivent être réinvestis dans l'œuvre statutaire, au bénéfice de tous (membres, usagers et salariés), afin d'améliorer les services rendus (ou de l'encadrement proposé), de permettre une augmentation des salaires, voire même une diminution du prix de la prestation tendant à rendre cette dernière accessible à un public plus large (ou moins solvable). Autant d'atouts sur lesquels les politiques publiques devraient s'appuyer en période de crise.

¹ Cass. com. 18 janv. 1988, Foyer Léo-Lagrange, JPC Ed. N., I, n°43-44, p.335 et s.

² CA Besançon, 18 janv. 1969, Gaz. Pal. 1969, II, 304

³ A rapprocher de l'instruction fiscale BOI 4 H-5-06 du 18 décembre 2006 qui rappelle qu'« à titre liminaire, est réaffirmé le principe selon lequel il est légitime qu'un organisme non lucratif dégage, dans le cadre de son activité, des excédents, reflets d'une gestion saine et prudente » (point 67).

⁴ Dans un arrêt en date du 17 septembre 2003 ([Bulletin actualités Lamy Associations, n°145, avril 2007, comm. C. Amblard, http://www.isbl-consultants](http://www.isbl-consultants.com)), la Cour d'appel de Paris a récemment refusé d'indemniser le préjudice résultant pour l'association « Le Clown le roi » (LCR) de la rupture brutale de ses relations commerciales avec une société commerciale au motif que si « *les associations peuvent accomplir, à titre occasionnel, des actes de commerce pour la réalisation de leur objet associatif, il ne saurait être admis, sauf à pervertir le sens de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, qu'une association accomplisse, à titre habituel et quasi exclusif, des prestations commerciales.* »

⁵ L'instruction fiscale BOI 4 H-5-06 du 18 décembre 2006 (synthèse) admet qu'une association puisse être fiscalisée, notamment lorsque celle-ci concurrence le secteur marchand.

Force est de constater que les associations ne sont plus prisonnières « *d'une conception strictement philanthropique excluant tout rapport d'affaires.* »⁶ En effet, comme le souligne Marie-Thérèse Chéroure⁷, « *l'activité économique fait désormais partie de toutes les personnes, individus ou groupements. Elle rencontre l'association comme toute autre entité juridique. Son exercice ne saurait en être prohibé : seules les règles, les modes de cet exercice ont à être respectés selon la vocation des uns et des autres.* ». Plus largement, la vision manichéenne consistant à opposer la logique idéaliste à la logique marchande ne correspond plus aux réalités contemporaines.

Cet autre modèle économique relevant de l'ESS est donc bien là, à portée de main dans une perspective de transformation sociale et non pas simplement de réparation⁸. Comme le précisait déjà Marie-Thérèse Chéroure dans le rapport présenté devant le Conseil économique et social du 24 février 1993 sur « l'exercice et le développement de la vie associative dans le cadre de la loi 1901 »⁹, cette perspective ne rencontre pas de difficultés sur le plan technique, il s'agit simplement d'une « question de **volonté politique.** » Mais encore faut-il vouloir engager les réformes nécessaires pour favoriser son éclosion définitive. Pour cela, une refonte de notre classification actuelle des personnes morales, principalement orientée autour de la notion de commerçant, s'impose. Celle-ci est d'ores et déjà amorcée. En effet, sous l'influence du droit communautaire, la montée en puissance dans notre droit interne des concepts d'« *activité économique* » et d'« *entreprise* » – concepts neutres sur le plan du mobile de l'exploitant – au détriment des concepts d'« *activité commerciale* » ou de « *commerçant* » – concepts arbitraires¹⁰ fondés principalement sur l'intention lucrative de l'exploitant – doit

⁶ J. Delga, De la reconnaissance du caractère lucratif ou commercial des activités exercées par les associations à la reconnaissance de leur qualité de commerçant ou de leur finalité intéressée, *Quotidien juridique*, 27 juin 1989, n°72, p. 3 et s.

⁷ M.-T. Chéroure, *Exercice et développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1^{er} juillet 1901*, Rapport au nom du Conseil économique et social, 1993

⁸ Par ailleurs, l'entreprise associative s'oppose à l'**entrepreneuriat social** en ce que l'initiative de son action, le plus souvent collective, repose sur un besoin d'**utilité sociale** « qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante », alors même que l'entrepreneuriat social s'inscrit clairement dans l'économie de marché et dans une logique de réparation de ses « externalités négatives. » Autre critère de distinction, et pas des moindres, celui de l'affectation des bénéfices qui, pour ce qui concerne les associations, demeurent en tout état de cause totalement impartageables, peu importe les moyens mis en œuvre par ces dernières pour parvenir à leur objectif, qu'ils relèvent ou non du secteur concurrentiel et qu'ils entraînent ou pas l'assujettissement du groupement en question aux impôts commerciaux (IS, TVA). A ce stade, il convient d'ailleurs de rappeler s'agissant de l'affectation des excédents réalisés par ces Institutions Sans But Lucratif (association, fondation et fonds de dotation) que la contrainte fiscale est précise : « Ainsi, une utilisation manifestement abusive des excédents (rémunération de nombreux dirigeants, engagement de dépenses somptuaires par l'organisme au profit de ses membres, etc.) doit conduire à considérer que l'organisme de par ses modalités de gestion n'est pas non lucratif. En conséquence, dans une telle hypothèse, le critère tenant aux conditions de gestion de l'organisme doit être considéré comme non rempli pour l'appréciation de la non-lucrativité de l'organisme. » Aucune de ces contraintes ne pèse sur les entreprises relevant de l'entrepreneuriat social (Entreprise solidaire d'utilité sociale) relevant du périmètre de l'ESS et encore moins sur les entreprises sociales (entreprise à mission) qui n'ont d'autres obligations que d'inscrire dans leur objet social, une raison d'être autre que la recherche et le partage de bénéfices.

⁹ Préc. note 7

¹⁰ M. Despax, *L'entreprise en droit*, *Bibl. dr. privé*, Paris, 1954, p. 31 : pour l'auteur, la définition formelle de la notion d'activité commerciale (C.com., art. L.110-1 et L.110-2) repose essentiellement

prochainement confirmer l'avènement de cette « troisième voie » plus démocratique, plus partageuse des richesses créées collectivement et, finalement, plus humaine.

Bien connu du monde capitaliste traditionnel, le concept de modèle « économique » s'est longtemps limité à définir un mode de développement optimisé des « revenus » de l'entreprise. Or, pour certains¹¹, cette approche restrictive du concept doit être dépassée pour être mieux à même d'appréhender le fait qu'une entreprise – peu importe son statut juridique – « crée, délivre et capture de la valeur ». Pour d'autres¹², il s'agit d'aller plus loin en proposant une nouvelle définition du concept lui-même : « Le modèle économique est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers : la proposition de valeurs faite à ses clients (soit, dans un contexte associatif, ses publics cibles, bénéficiaires, usagers, membres) ; son architecture de valeur ; et de capter cette valeur pour la transformer en profits. »

Adaptée au contexte de crise actuelle, cette définition nous invite également à tenir compte de l'originalité de la démarche entrepreneuriale proposée par les ISBL¹³ (<https://institut-isbl.fr/gouvernance-entreprises-associatives-administration-fonctionnement-dalloz-juris-associations-serie-aout-2019/>) et les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)¹⁴ en général, en ce que ces organisations tendent prioritairement à « satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante »¹⁵. Toutefois, si cette nouvelle définition encourage la vocation naturelle des ISBL (associations, fondations, fonds de dotation, coopératives mutuelles) dans la résolution de problématiques sociales, elle alerte également sur les risques d'« isomorphisme institutionnel »¹⁶ auxquels ces organismes sont régulièrement exposés, ce « virus mortel » ayant en effet quasi automatiquement pour conséquence d'entraîner une banalisation de leur action et, par contrecoup, une moindre efficacité de leur part en termes de réalisations collectives.

Dès lors, parler de modèles « socio-économiques » à propos d'ISBL ou d'entreprises de l'ESS apparaît d'autant plus pertinent que cette nouvelle approche proposée permet de mieux cerner les particularismes de ces modes d'entreprendre – but non lucratif¹⁷ (<https://institut-isbl.fr/but-non-lucratif-un-concept-incontournable-et-encore-mal-apprehende-par-les-associations/>) ou lucrativité limitée –, mais aussi et surtout de prendre conscience de l'importance des forces

sur une construction arbitraire dont « les normes sont la consécration d'usages peu à peu établis et non une construction de la raison. »

¹¹ V. not. A. Osterwalder, Y. Pigneur, Business model nouvelle génération – Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers, Pearson, 2011.

¹² B. Moingeon, L. Lehmann-Ortega, (Ré)inventez votre business model – Avec l'approche Odyssée 3.14, 2e éd., Dunod, 2017.

¹³ Pour les associations, v. C. Amblard, *La Gouvernance des entreprises associatives*, Juris éditions – Dalloz, coll. « Hors-série », août 2019.

¹⁴ L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1er août, art. 1er et 2.

¹⁵ BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2020, § 590, JA 2020, n° 613, p. 37, étude C. Amblard in dossier « Gouvernance – Un je(u) collectif ».

¹⁶ P.J. DiMaggio, W.W. Powell, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160 ; v. égal. B. Enjolras, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Recma* 1996, n° 261.

¹⁷ C. Amblard, « But non lucratif : un concept incontournable encore mal maîtrisé par les associations », www.institut-isbl.fr, 26 juill. 2020.

d'innovation et de transformation¹⁸ qui, actuellement, regorgent au sein de ces organismes « **socialement intéressés** »¹⁹.

L'évolution des modèles socio-économiques des ISBL doit progressivement conduire ces organismes vers un mode de fonctionnement optimal – **alliant performance économique et utilité sociale** – tout en leur permettant de mieux identifier les différentes étapes pour y parvenir. Cette problématique n'est donc pas quelque chose à résoudre « une bonne fois pour toutes », mais doit au contraire demeurer en permanence « au cœur de la réflexion et de la vie »²⁰ de ces structures, cela afin de préserver la cohérence des projets qu'elles se proposent de porter, de trouver les moyens nécessaires à leur réalisation et d'organiser les activités susceptibles d'en découler.

Les raisons pour lesquelles les ISBL sont amenées à faire évoluer leur modèle socio-économique sont multiples et variées. Elles peuvent également être très différentes en fonction de leur degré de maturité ou de développement.

Faire évoluer son modèle socio-économique doit en effet demeurer une exigence constante, notamment en raison des contraintes nouvelles régulièrement imposées par les financeurs – publics et/ou privés – et de la volonté des ISBL de s'y conformer, ou pas.

Pour certaines d'entre elles, il s'agira de faire face à une évolution des financements accordés et, pour d'autres, de s'adapter à une modification de leurs conditions d'attribution. En effet, il n'est pas rare qu'une association ou une fondation s'interroge sur la poursuite d'une activité lorsqu'elle n'est plus financée et la question de sa dépendance à une ressource spécifique peut se poser dès lors que ce financement vient à faire défaut.

Confrontées à la raréfaction des subventions publiques²¹, les ISBL sont de plus en plus nombreuses à adopter un modèle socio-économique intégrant un principe d'**hybridation des sources de financement**, notamment en vue d'éviter que la perte de l'une d'entre elles ne leur soit fatale. Ainsi, s'adapter aux évolutions constantes de leur environnement, répondre à des besoins sociaux – non ou mal satisfaits – émergeant dans leur territoire (préservation de l'environnement, emploi, culture, lutte contre la pauvreté etc.), ou encore perfectionner leur gouvernance sont autant de raisons pour lesquelles il est important pour les ISBL de revisiter régulièrement leur modèle socio-économique. Par conséquent, si la question du choix du modèle socio-économique se pose dès leur création (quel projet ? quelle forme juridique ? quelles ressources induites ?), cette problématique demeurera en pointillé tout au long de leur processus de développement, les obligeant constamment à anticiper les éléments de contexte interne et externe susceptibles d'impacter la poursuite des objectifs qu'elles s'assignent.

In fine, il s'agira principalement de résoudre dans la durée l'équation budgétaire liée à des évolutions endogènes (en lien avec les membres, la dynamique interne, le climat social) et exogènes (en lien notamment avec l'évolution des logiques institutionnelles, sociologiques,

¹⁸ C. Amblard, « "Après" Covid-19 : l'économie sociale et solidaire prête à relever le défi du changement ! » www.institut-isbl.fr, 27 avr. 2020.

¹⁹ C. Amblard, *La Gouvernance des entreprises associatives, préc.*, p. 194 et s.

²⁰ Coordination Sud, « Faire évoluer le modèle économique de son ONG – Pourquoi et comment ? », juin 2020, JA 2020, n° 626, p. 9, obs. S. Sprungard.

²¹ Entre 2005 et 2017, les subventions sont passées en moyenne de 34 % à 20 % dans les budgets associatifs ; V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3e éd., Juris éditions – Dalloz, coll. « Hors-série », mai 2019.

culturelles, environnementales) afin de permettre aux ISBL de conserver leur efficacité économique.

Vouloir faire évoluer son modèle socio-économique relève de la responsabilité de chaque ISBL. Pour celles qui le souhaitent, il s'agira d'améliorer la portée de leurs actions (efficacité de la prise en charge), aussi en augmentant leur nombre (démultiplication de la prise en charge, essaimage). Or, là encore, compte tenu de la nature spécifique de ces « nouveaux » modes d'entreprendre²², il appartiendra aux ISBL de renforcer leur organisation matérielle et humaine afin de disposer de plus de moyens pour élaborer (quoi et pour qui ?) et produire (comment ?) cette « chaîne de valeurs » (**utilité sociale, intérêt général, utilité publique**²³ : <https://institut-isbl.fr/utilite-sociale-interet-general-utilite-publique-optimiser-modele-economique/>) qui, dès lors, se présente comme l'élément central de leur modèle socio-économique. À ce stade du développement, les ISBL devront en outre savoir identifier les ressources, activités et partenaires clés qui leur permettront de créer cette plus-value ajoutée, source d'innovation et de transformation sociale²⁴ (https://institut-isbl.fr/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/12_tribune_607.pdf).

Faire évoluer son modèle socio-économique suppose de pérenniser son ISBL dans la durée par la réponse apportée en continu à cette question : comment optimiser les flux de revenus (produits) et la structure de coûts (charges) ?

Or, s'agissant précisément des ISBL, cette question nécessite de tenir compte de la spécificité de leur mode d'intervention économique : parce qu'elles ont vocation à satisfaire des besoins sociaux – ou environnementaux –, une grande partie de leurs ressources (25 %) demeure encore issue de contributions publiques directes (subvention) et indirectes (exonération, franchise) si l'on y intègre les ressources liées au mécénat (5 %) ²⁵. Pour une large part, les modèles socio-économiques des ISBL devront donc principalement reposer sur un projet et des moyens d'action clairement identifiés, mais également sur une organisation légale et statutaire en adéquation parfaite avec les contraintes fiscales en découlant – précisément pour sanctuariser les 25 % de budget des ISBL visées ci-dessus. Il s'agira donc pour les ISBL d'acquiescer une parfaite maîtrise de leur projet associatif et, bien entendu, des capacités juridiques et financières induites par ce projet – notamment en termes de mobilisation des ressources publiques et privées possibles – afin d'envisager une optimisation de leur régime fiscal²⁶ (<https://institut-isbl.fr/exonerations-et-franchise-une-opportunit-e-pour-relancer-votre-association/>). Autrement dit, pour continuer à bénéficier de cette « manne financière » d'origine publique souvent incontournable, il est important pour les ISBL – à l'exception des fonds de dotation²⁷ – de préserver leurs capacités d'innovation sociale²⁸ (<https://institut-isbl.fr/fiscalite-un-levier-puissant-pour-la-gouvernance-associative/>) par la formulation d'une offre de services ou de biens²⁹ qui se différencie de celles d'ores et déjà existantes sur le marché concurrentiel – selon les critères de différenciation : utilité sociale³⁰ ou intérêt

²² JA 2018, n° 582, p. 35, étude C. Amblard.

²³ JA 2016, n° 546, p. 24, étude. C. Amblard.

²⁴ JA 2019, no 607, p. 12.

²⁵ [V. Tchernonog, L. Prouteau, Le Paysage asso- ciatif français – Mesures et évolutions, préc](#)

²⁶ JA 2020, n° 625, p. 36, étude. C. Amblard.

²⁷ L. n° 2008-776 du 4 août 2008, art. 140, III, al. 3.

²⁸ JA 2020, no 613, p. 37, étude. C. Amblard.

²⁹ Entre 2005 et 2017, les recettes d'activité sont passées en moyenne de 49 % à 66 % dans les budgets associatifs ; V. Tchernonog, L. Prouteau, Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions, préc.

³⁰ OFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017,§590à620.

général³¹ – et le respect d’un certain nombre d’autres obligations fiscales spécifiques telles que la gestion désintéressée³² et la non-lucrativité³³.

Dès lors, pour une ISBL, trouver le bon modèle socio-économique s’apparente à un véritable exercice d’équilibriste au quotidien, ce qui n’est pas chose aisée. Au niveau de chaque structure, cela requiert une expertise précise (hybridation des ressources monétaires et non monétaires) et une agilité certaine, en particulier lorsque l’optimisation du modèle socio-économique nécessitera de s’adosser à des organisations complexes³⁴ : https://institut-isbl.fr/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/JA525_articlefiscal-1.pdf (coopération, mutualisation, voire fusion, création de fonds de dotation³⁵) ou d’engager une restructuration profonde (sectorisation ou filialisation³⁶ : <https://institut-isbl.fr/institutions-sans-but-lucratif-un-nouveau-mode-de-detention-capitalistique/>, transformation). Au niveau du secteur, cela nécessite enfin de collaborer activement avec les instances représentatives du monde associatif et de l’ESS (Le Mouvement associatif, ESS France, etc.) pour que ces modèles socio-économiques deviennent le modèle économique socialement intéressé de demain³⁷.

En savoir plus :

<https://institut-isbl.fr/lassociation-une-entreprise-comme-les-autres/>

<https://institut-isbl.fr/de-la-necessite-de-repenser-son-modele-socio-economique/>

³¹ CGI, art. 200 et 238 bis.

³² BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 50 à 510.

³³ Ibid., § 520 à 760.

³⁴ A 2015, n° 525, p. 37, étude. C. Amblard.

³⁵ [C. Amblard, Fonds de dotation : une révolution dans le monde des institutions sans but lucratif, Wolters Kluwer, coll. « Lamy Axe Droit », 2e éd., 2015.](#)

³⁶ JA 2021, n° 640, p. 33, étude C. Amblard.

³⁷ [J. Saddier, tribune « ESS France : “Pour que les jours d’après soient les jours heureux !” », 4 mai 2020.](#)