

**SESSION 2022**

---

**CEPJ**

Conseiller d'éducation populaire et jeunesse

-----  
**Concours externe** (seconde épreuve d'admissibilité)  
**Concours interne** (première épreuve d'admissibilité)  
**Troisième concours** (première épreuve d'admissibilité)

Spécialité

« Sciences économiques et juridiques, pratiques associatives et coopératives »

**SEJ**

**Rédaction d'une note**

*Rédaction d'une note à partir d'un dossier comportant 20 pages maximum portant sur un sujet en rapport avec la réalité contemporaine, en articulation avec les politiques publiques de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, choisi dans l'une des spécialités définies à l'article 1 de l'arrêté du 26 juillet 2019 fixant les modalités d'organisation des concours pour le recrutement des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse.*

*Cette épreuve permet de vérifier les qualités de rédaction, d'analyse et de synthèse du candidat ainsi que son aptitude à dégager des solutions appropriées. Elle permet en outre de tester la connaissance et la maîtrise de la spécialité tant dans son aspect technique et pédagogique que dans son cadre institutionnel, ainsi que ses enjeux culturels, éducatifs et sociaux.*

**Durée : 4 heures**

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P**

**IMPORTANT : dès la remise du sujet, les candidats sont priés de vérifier la numérotation et le nombre de pages du dossier documentaire.**

**Ce dossier comporte 6 documents et 18 pages.**

### Sujet :

Vous êtes affecté-e en qualité de conseiller(ère) d'éducation populaire et de jeunesse dans une direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN). Au sein du service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (SDJES), vous êtes en charge de la vie associative.

Dans le cadre de vos missions de délégué départemental à la vie associative (DDVA), vous devez renforcer l'accompagnement des associations dans leur développement ou leurs transformations. Cet exercice vous conduit à participer notamment aux travaux du dispositif local d'accompagnement (DLA) et à rencontrer des associations relevant de l'entrepreneuriat social. Lors des échanges, vous constatez que de nombreuses associations s'interrogent aujourd'hui sur leur modèle socio-économique.

Après avoir rappelé les enjeux du développement des activités lucratives et leurs impacts sur le modèle socio-économique associatif, vous formaliserez dans une note argumentée au chef du service SDJES un plan d'actions relatif à l'accompagnement des associations. Vous vous efforcerez de préciser le rôle du DDVA, ainsi que celui des différents acteurs dans le déploiement du plan.

Vous rédigerez cette note à partir des documents mis à votre disposition et de vos connaissances sur le sujet.

### Documents joints :

<p><b>Document 1 :</b> Annexe 5, circulaire du Premier ministre n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations. Les missions des délégués à la vie associative.</p> <p>(3 pages)</p>	Pages 1 à 3
<p><b>Document 2 :</b> Extraits du rapport du Haut Conseil à la vie associative (HCVA). Les associations et l'entrepreneuriat social. 28 mars 2017, pages 6 à 8/55.</p> <p>(3 pages)</p>	Pages 4 à 6
<p><b>Document 3 :</b> Fiche de présentation du dispositif local d'accompagnement (DLA). AVISE (agence d'ingénierie pour entreprendre autrement), 15 mai 2008.</p> <p>(1 page)</p>	Page 7
<p><b>Document 4 :</b> Extrait de la revue Juris associations. De la nécessité de repenser son modèle socio-économique. Colas Amblard. Numéro 642 du 1<sup>er</sup> juillet 2021, pages 26 à 28.</p> <p>(3 pages)</p>	Pages 8 à 10
<p><b>Document 5 :</b> Extrait de la revue Juris associations. Un moyen de diversifier ses ressources face à la crise. Linda Trabelsi. Numéro 636 du 1<sup>er</sup> avril 2021, pages 37 à 40.</p> <p>(4 pages)</p>	Pages 11 à 14
<p><b>Document 6 :</b> Article. Les SCIC, une solution pour faire évoluer les associations. Site internet de l'union régionale des SCOP PACA/CORSE, juin 2017.</p> <p><a href="https://www.les-scop-paca.coop/news/la-scic-une-solution-pour-faire-evoluer-les-associations">https://www.les-scop-paca.coop/news/la-scic-une-solution-pour-faire-evoluer-les-associations</a></p> <p>(4 pages)</p>	Pages 15 à 18

**ANNEXE 5****Les missions des délégués à la vie associative.**

L'État s'est engagé par la charte des engagements réciproques signée le 14 février 2014 à donner une cohérence et une visibilité à la politique associative en renforçant le rôle des délégués départementaux à la vie associative.

Un certain nombre de politiques sectorielles relèvent aujourd'hui du préfet de région dont la mission générale d'observation, d'évaluation, de pilotage et de coordination des politiques de vie associative prévue par le décret du 10 décembre 2009 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale. Le décret du 30 décembre 2011 relatif au fonds pour le développement de la vie associative donne des compétences supplémentaires au préfet de région en matière de soutien à la vie associative. La désignation et l'explicitation du rôle d'un délégué régional est donc devenue indispensable.

Pour répondre à cet engagement, vous nommerez ou vous confirmerez dans ses fonctions, par arrêté, un délégué départemental ou, le cas échéant, régional à la vie associative choisi parmi les cadres de l'administration ayant une connaissance fine des enjeux et de la réglementation associatifs et un savoir-faire en matière d'animation de réseau.

La lettre de mission que vous lui adresserez définira ses objectifs adaptés au contexte territorial. Elle confirmera, en particulier, le rôle interministériel de sa mission. Il s'appuiera sur des correspondants associatifs désignés par chacun des chefs des services déconcentrés et des établissements sous tutelle de l'État.

La réalisation des missions nécessite que le délégué à la vie associative dispose d'une disponibilité effective, de moyens suffisants mis à sa disposition, d'un accès aux bases de données informatiques de l'État non publiques et puisse agir directement sous l'autorité des préfets afin de garantir un contact opérationnel rapide et efficace avec l'ensemble de ses interlocuteurs et les correspondants associatifs désignés dans les services et établissements publics, quelle que soit son implantation physique.

Des regroupements nationaux des délégués à la vie associative sont périodiquement réalisés par le ministère chargé de la vie associative pour parfaire leurs connaissances.

**1. LE DELEGUE REGIONAL A LA VIE ASSOCIATIVE**

La première mission du délégué régional est l'observation de la vie associative. L'État développe des outils de connaissance de la vie associative depuis plusieurs années. Des travaux importants engagés par l'INSEE à la suite de la dernière conférence de la vie associative ont conduit au lancement d'une enquête d'envergure actuellement en cours. Des travaux régionaux et départementaux doivent être régulièrement conduits pour améliorer la connaissance de la vie associative locale. Le délégué régional mobilise les services de la statistique publique et s'appuie en tant que de besoin sur les travaux des délégués départementaux, de chercheurs ou d'organismes privés ou publics pour coordonner l'observation de la vie associative sur le territoire. Cette compréhension du monde associatif est indispensable à la conduite de politiques publiques adaptées au territoire qui associent les associations. Le résultat de ces travaux participe par ailleurs aux

diagnostics préalables que vous pourriez mener pour répondre aux besoins locaux et est propice à l'évaluation ultérieure des politiques publiques de l'État.

La seconde mission du délégué régional est la coordination stratégique des délégués départementaux à la vie associative tout en veillant à garantir leur liberté de manœuvre opérationnelle au niveau départemental. À ce titre, le délégué régional réunit périodiquement les délégués départementaux de son territoire. Il s'assure en tant que de besoin de la transmission des dossiers entre deux délégués départementaux. Cette première coordination est doublée de l'identification nominative de correspondants au sein des services régionaux de l'État et de ses établissements, chargés d'un secteur associatif, pour assurer leur information et leur formation. Cela permet ainsi l'échange d'information sur les modalités de soutien aux associations au niveau régional.

Enfin, le délégué régional pilote le soutien à la vie associative au moyen du fonds pour le développement de la vie associative créé par le décret du 30 décembre 2011 précité. Une circulaire du ministère chargé de la vie associative précise l'objet et le fonctionnement du fonds régional et les priorités de financement en matière de formation des bénévoles conformément au décret susmentionné. Le délégué régional peut s'appuyer sur les délégués départementaux à la vie associative pour définir les priorités territoriales de financement en matière de soutien au lancement de projets ou d'activités associatives dans le cadre du développement de nouveaux services à la population, compte tenu de leur connaissance des besoins locaux. En vertu du décret précité, le préfet de région décide du contenu final des priorités de financement pour son ressort territorial, après avis de la commission régionale du fonds qu'il préside seul ou conjointement avec le représentant du conseil régional désigné à cet effet. L'association des financeurs publics, voire privés, dans le cadre du fonds doit pouvoir donner corps aux engagements pris à l'occasion de la conclusion d'une charte des engagements réciproques régionale.

## **2. LE DELEGUE DEPARTEMENTAL A LA VIE ASSOCIATIVE**

La première mission du délégué départemental est d'identifier à tout moment les centres de ressources à la vie associative privés et publics membres ou non de fédérations, unions ou réseaux associatifs. Ces centres de ressources sont par exemple les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) prévus par l'article 61 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, les partenaires des conseils départementaux de l'accès au droit (CDAD) régis par la loi du 10 juillet 1991 relative à l'aide juridique, les délégués du défenseur des droits prévus par la loi organique du 29 mars 2011, les maisons des associations et les tiers de confiance de l'URSAFF dans le cadre du dispositif Service emploi associatif (Impact emploi). Le label Centre de ressources et d'information des bénévoles (CRIB) ou tout autre label local délivré par le délégué départemental permet d'identifier l'ensemble de ces centres de ressources départementaux répertoriés sur le site [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr). Le délégué départemental s'emploie à parfaire l'information et, le cas échéant, à organiser la formation des personnels privés et publics de ces centres de ressources. Il peut s'appuyer sur les correspondants associatifs désignés par chacun des chefs des services déconcentrés de l'État et de ses établissements. La coordination par le délégué départemental de ces correspondants associatifs actuellement désignée sous le vocable Mission d'accueil et d'information des associations, inclue systématiquement les centres de ressources privés et publics identifiés pour organiser leur maillage territorial eu égard à leurs compétences respectives. L'objectif est double. Il s'agit, d'une part, d'assurer l'accessibilité aux usagers d'une information de qualité sur l'ensemble du territoire et, d'autre part, d'accompagner les associations dans leurs projets.

La seconde mission du délégué départemental est de contribuer au développement de la vie associative, départementale et locale, autour de projets associatifs diversifiés, en facilitant l'engagement bénévole de tous et la prise de responsabilité (en particulier des femmes et des jeunes), ainsi que la professionnalisation et le développement des compétences associatives. Il participe à la sensibilisation des jeunes dans leurs

milieux scolaire ou universitaire. Il mobilise et dynamise les politiques publiques et les financements publics. Il organise l'échange d'information sur les modalités de soutien aux associations au niveau départemental. Interlocuteur central des responsables associatifs au plan départemental, il facilite la concertation, la consultation, la simplification des procédures administratives, le développement des relations partenariales transparentes et évaluées entre l'État et le monde associatif et les collectivités territoriales partenaires. À ce titre, il s'emploie à promouvoir auprès des collectivités territoriales de son ressort territorial l'adoption de chartes locales. Les éléments méthodologiques permettant la déclinaison locale de la charte sont fournis par le ministère chargé de la vie associative.

Dans moins de la moitié des départements, le greffe des associations est actuellement géré par le délégué départemental ou un service en direction départementale proche. Le greffe des associations est une mission multiple de l'État différente de celles du délégué départemental. Il comprend l'enregistrement des déclarations et modifications des associations. Des missions de contrôle y sont adjointes. Dans tous les cas une coordination effective entre celui-ci et le greffe permet d'enrichir l'information délivrée aux associations et facilite la circulation de l'information.

\*\*\*

La mise en œuvre de l'ensemble de ces mesures, dont certaines sont peut-être déjà en place dans votre département, doit être menée de manière souple, lisible et coordonnée. Ces mesures ont clairement pour but de simplifier les relations entre le secteur associatif et les services de l'État dans les régions et les départements et non de rendre plus lourdes et plus complexes les procédures existantes.

Entrepreneuriat social, entreprise solidaire d'utilité sociale, entreprise sociale, *social business*... les appellations se multiplient au sein ou en lisière de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour définir des entreprises ayant, à des degrés différents, une finalité sociale, une activité économique et une gouvernance démocratique. Ce foisonnement interroge les associations car ces entreprises se retrouvent dans des domaines où celles-ci déploient leurs activités et le plus souvent utilisent le statut associatif. La complexité à livrer des définitions tient à la diversité des sources qui contribuent à leur construction. Celles-ci peuvent provenir de mouvements d'acteurs défendant certaines approches de l'ESS (entrepreneuriat social, économie solidaire...), du législateur, et des travaux de recherche sachant qu'elles se nourrissent les unes des autres et font l'objet de controverses.

Une nouveauté de la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014 dite « loi Hamon » a été d'intégrer, dans le périmètre de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles et fondations), les sociétés commerciales répondant aux conditions cumulatives propres à l'ensemble des personnes morales privées de l'ESS :

- « 1/ Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- 2/ Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;
- 3/ une gestion conforme aux principes suivants :
  - a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
  - b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées (...)»<sup>1</sup> »

et présentant dans leurs statuts un objet social qui doit se référer à au moins 1 des 3 alinéas de la définition de l'utilité sociale figurant à l'article 2 de la loi du 31 juillet 2014, à savoir :

- Apporter, grâce à ses activités, un soutien aux personnes en fragilité ;
- Contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités de toutes sortes ;
- Concourir au développement durable sous toutes ses formes, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des deux objectifs précédents.

Elles doivent aussi appliquer les principes de gestion suivants :

- le prélèvement d'une fraction définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire et au moins égale à 20 % des bénéfices de l'exercice, affecté à la constitution d'une réserve statutaire obligatoire, dite « fonds de développement », tant que le montant total des diverses réserves n'atteint pas une fraction, définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire, du montant du capital social. Cette fraction ne peut excéder le montant du capital social. Les bénéfices sont diminués, le cas échéant, des pertes antérieures ;
- le prélèvement d'une fraction définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire et au moins égale à 50 % des bénéfices de l'exercice, affecté au report bénéficiaire ainsi qu'aux réserves obligatoires. Les bénéfices sont diminués, le cas échéant, des pertes antérieures ;
- l'interdiction pour la société d'amortir le capital et de procéder à une réduction du capital non motivée par des pertes, sauf lorsque cette opération assure la continuité de son activité, dans des conditions prévues par décret. Le rachat de ses actions ou parts sociales est subordonné au respect des exigences applicables aux sociétés commerciales, dont celles prévues à l'article L. 225-209-2 du code de commerce.

---

<sup>1</sup> Article 1 loi du 31 juillet 2014.



Ces « sociétés commerciales de l'ESS » doivent se faire enregistrer comme relevant de l'ESS au registre du commerce et des sociétés (RCS) par le greffe.

Lorsque ces sociétés remplissent également d'autres conditions, fixées à l'article 11, notamment :

- remplir à titre principal la recherche d'une utilité sociale, définie à l'article 2 de la même loi ;
- la charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou sa rentabilité financière ;
- la politique de rémunération de l'entreprise satisfait à une politique de rémunération limitant les écarts salariaux, elles peuvent prétendre, à l'instar des autres entreprises de l'ESS répondant aux conditions, à l'agrément "entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)". Cet agrément fait suite à celui d'"entreprise solidaire" qui intégrait déjà des entreprises commerciales. Même si les statistiques font défaut, cet agrément touchait en majorité des associations. D'après un recensement réalisé par l'Insee avec les acteurs de l'ESS sur le territoire de la métropole européenne de Lille avant la mise en œuvre de la loi de 2014, ces sociétés commerciales de l'ESS (autres que les coopératives) représenteraient, en 2012, 1,6 % de l'emploi dans l'ESS<sup>2</sup>.

La multiplication d'appellations touche l'ensemble des continents. La Commission européenne a lancé en 2011 une "Initiative pour l'entrepreneuriat social (IES)", (*Social business initiative - SBI*), donnant la définition suivante: "Une entreprise sociale, acteur de l'économie sociale, est une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques"<sup>3</sup>.

Cette définition reprend différentes conceptualisations du phénomène<sup>4</sup> qui demandent à être rappelées et confrontées aux approches de l'économie sociale, de l'économie solidaire comme à celles partagées par le monde associatif.

Comme l'IES, l'école des ressources marchandes, fondées aux Etats-Unis dans les années 1980-90<sup>5</sup>, insiste sur la nécessaire inscription dans le marché des *Non profits organisations (NPO)* pour accroître ce type de financements afin de poursuivre leur finalité sociale. Si des ressources peuvent provenir du secteur public, il convient, en prolongement de cette approche, de respecter les "règles du marché" et de répondre aux appels d'offre lancés par ledit secteur public pour remplir des missions d'intérêt général définies par celui-ci.

---

<sup>2</sup> Cf. Insee (2015), « L'ESS au sein de la Métropole Européenne de Lille : une économie au service des habitants », *Insee Analyses Nord-Pas-de-Calais*, Lille, n° 12, février.

<sup>3</sup> Commission européenne, (2011), *Initiative pour l'entrepreneuriat social, Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales*, Bruxelles, COM (2011) 682, p. 2.

<sup>4</sup> Defourny J. et Nyssens M., (2012), "Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale", in Gardin L., Laville J.-L. et Nyssens M., *Entreprise sociale et insertion*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 13-36.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 14-15.

Le *social business* proposé par Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix, se passe même de subventions, de dons et de bénévolat pour se positionner intégralement sur le marché<sup>6</sup>. Une telle approche est en rupture avec un autre aspect de la loi de 2014, salué par le monde associatif, qui renforce le cadre juridique de la subvention. Elle est aussi différente de la conceptualisation de l'économie solidaire<sup>7</sup>, comme du réseau Emes<sup>8</sup>, qui souligne l'importance de l'hybridation des ressources (du marché, de la redistribution et de la réciprocité) pour développer des projets répondant à de nouvelles demandes sociales.

L'accent est mis aussi par l'IES sur la manière "entrepreneuriale et innovante" de développer les activités de l'entreprise sociale. On retrouve ici l'influence des définitions portées par les fondations primant les entrepreneurs sociaux et des écoles de commerce transférant les méthodes du secteur privé lucratif pour le management de ces entreprises. Cette dimension insistant sur le rôle de l'entrepreneur social est portée par des fondations qui les priment comme par des réseaux internationaux ou nationaux qui les regroupent. Toutefois, ces entrepreneurs sociaux sont le plus souvent des dirigeants d'entreprises collectives, associatives ou coopératives. D'ailleurs, tout en portant une attention au rôle de l'entrepreneur social, la définition de l'IES mentionne l'association des différentes parties prenantes.

La question du fonctionnement collectif et démocratique ne se pose pas seulement pour la gouvernance des entreprises sociales mais aussi dans leur contribution à la définition de l'intérêt général. L'efficacité entrepreneuriale et l'inscription dans le marché portées notamment par les définitions anglo-saxonnes, comme par l'IES, sont des caractéristiques distinguant ces approches de l'idéal type construit par Emes lequel souligne l'importance des dynamiques collectives de groupes de citoyens partageant un besoin ou des objectifs. Ces définitions sont aussi en rupture avec les aspirations citoyennes des associations visant à co-construire les politiques publiques plutôt que d'être "enfermées" dans la réponse à la commande publique.

Enfin, l'IES rappelle l'appartenance à l'économie sociale de l'entreprise sociale. Les travaux de l'OCDE avaient quant à eux souligné l'absence de référence à un statut juridique spécifique de l'entreprise sociale<sup>9</sup>. Ceux de Emes voient en elle un prolongement de l'économie sociale, l'entreprise sociale représentant une hybridation des statuts coopératifs et associatifs. Outre l'enjeu du fonctionnement démocratique fort prégnant dans l'économie sociale, c'est la question de la non-lucrativité ou de la lucrativité limitée qui est posée pour positionner "entreprise sociale" et "association".

Inscription dans le marché ou dans une économie plurielle, leadership de l'entrepreneur social et fonctionnement collectif, non-lucrativité ou lucrativité limitée, définition de l'intérêt général... telles sont les interrogations portées par l'entrepreneuriat social au développement de l'économie sociale et solidaire en général et aux associations qui représentent, en France, le statut le plus utilisé quelles que soient les approches.

---

<sup>6</sup> Yunus M. (2009), *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Le Livre de poche, p. 54.

<sup>7</sup> Emes B. et Laville J.-L. (2006), "L'économie solidaire", in Laville J.-L. et Cattani A.D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, coll. "Folio", p. 303-312.

<sup>8</sup> Laville J.-L. et Nyssens M. (2001), "The Social Enterprise: Towards a Socio-Economic Approach", in Borzaga C. et Defourny J. (éd.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, Routledge, p. p. 323-327.

<sup>9</sup> OCDE, 1999, *Les entreprises sociales*, Paris : OCDE.

## LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT (DLA)

Document 3

### L'OBJECTIF DU DLA ?

Accompagner les structures développant des activités et services d'utilité sociale créateurs d'emplois, dans leur démarche de consolidation économique et de développement.

### LE DLA C'EST QUI ?

Dans chaque département, une ou plusieurs structures compétentes assurent la fonction de DLA.

**104 DLA** à ce jour, portés par des structures variées : Fonds Territorial France Active, têtes de réseau associatives (Ligue de l'Enseignement, etc.), Comité de Bassin d'Emploi (CBE), associations d'appui à la vie associative, Comité d'Expansion, Boutique de Gestion, Plate-Forme d'Initiative Locale (PFIL), etc.

**Les DLA sont financés par l'État, la Caisse des dépôts, le Fonds Social Européen et selon les cas d'autres partenaires comme les collectivités locales.**

### LE DLA POUR QUI ?

**Le DLA s'adresse aux structures qui développent des activités et services d'utilité sociale reconnues sur un territoire, qui créent de l'emploi**, par exemple : une association loi 1901, une structure coopérative, une structure d'insertion par l'activité économique...

Il s'agit plus particulièrement de structures qui :

- ont la volonté de consolider leurs activités, de pérenniser leurs emplois,
- ont identifié des difficultés qui nécessitent un appui professionnel externe,
- s'interrogent sur leur stratégie de consolidation, de développement de leurs activités.

### COMMENT ÇA MARCHE ?

Le DLA permet à une structure **de bénéficier d'un diagnostic partagé de sa situation, de sa capacité de consolidation économique et de ses besoins d'appui**. Si la structure accepte les préconisations qui découlent de ce diagnostic, le chargé de mission DLA élabore avec elle et met en place **un plan d'accompagnement**, qui comprend une ou plusieurs actions d'appui sous forme d'ingénieries individuelles ou collectives, financées par le DLA et réalisées par des prestataires. Il assure un suivi **du plan d'accompagnement et mesure son impact** sur le développement des activités et des emplois.

Le DLA fédère autour de lui et au sein de ses comités d'appui et de pilotage des acteurs du développement local dans le secteur d'intervention de la structure (collectivités locales, banques, coordinations et fédérations associatives...). Il constitue ainsi une opportunité pour définir collectivement une démarche d'accompagnement des activités, des services et des structures sur un territoire.

*L'Avisse anime le dispositif DLA pour le compte de l'Etat et de la Caisse des Dépôts.*

### LE DLA EN CHIFFRES

Depuis sa mise en place sur le territoire national en 2003, près de **24 000** structures d'utilité sociale, représentant **247 000** emplois consolidés, ont bénéficié de l'action du dispositif DLA.

### La Lettre nationale du dispositif DLA

#### Abonnez-vous dès maintenant !

Retrouvez dans ce nouveau « trimestriel » toute l'actualité du dispositif : exemples, témoignages, analyses, chiffres...

L'essentiel pour découvrir et comprendre le dispositif DLA.

**Abonnement gratuit sur simple demande par mail à**

[lettredla@avise.org](mailto:lettredla@avise.org)

**A télécharger gratuitement sur [www.avise.org](http://www.avise.org)**

**Pour plus d'informations et contacter l'interlocuteur DLA de votre département, rendez-vous sur le site de l'Avisse et consultez la cartographie nationale des DLA – C2RA [www.avise.org](http://www.avise.org), rubrique DLA-C2RA-CNAR**

Avec le soutien de

# DE LA NÉCESSITÉ DE REPENSER SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Les derniers mois qui précèdent vraisemblablement l'arrivée d'une sortie de crise sanitaire doivent être l'occasion pour les associations d'interroger leur modèle socio-économique.

**B**ien plus qu'un processus de diversification des ressources, le fait d'interroger leur modèle socio-économique<sup>1</sup> impose désormais aux institutions sans but lucratif (ISBL) – à l'instar des associations, fondations et fonds de dotation – de repenser la globalité de la « chaîne de valeur » qu'elles se proposent non seulement de produire, mais également de porter collectivement dans un monde en pleine mutation.

## VERS UN MODÈLE « SOCIO-ÉCONOMIQUE » ASSOCIATIF ?

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 certains<sup>2</sup>, 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'autres<sup>3</sup>, 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 sortie de crise, cette définition nous invite également à tenir compte de l'originalité de la démarche entrepreneuriale proposée par les ISBL<sup>4</sup> et les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>5</sup> en général, en ce que ces organisations tendent prioritairement – du moins jusqu'à la fin de la crise sanitaire

compte tenu des nombreuses situations d'urgence qu'elle génère<sup>6</sup> – à « satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante »<sup>7</sup>. Toutefois, si cette nouvelle définition encourage la vocation naturelle des ISBL dans la résolution de problématiques sociales, elle alerte également sur les risques d'« isomorphisme institutionnel »<sup>8</sup> 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 lucratif<sup>9</sup> ou lucrativité limitée –, mais aussi et surtout de prendre conscience de l'importance des forces d'innovation et de transformation<sup>10</sup> qui, actuellement, regorgent au sein de ces organismes « socialement intéressés »<sup>11</sup>.

## FAIRE ÉVOLUER SON MODÈLE SOCIO- ÉCONOMIQUE ASSOCIATIF ?

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

1. Sur les modèles socio-économiques associatifs, v. en dernier lieu dossier « Modèles socio-économiques – Action... réaction ! », JA 2020, n° 623, p. 15.

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

3. L. Lehmann-Ortega, H. Musikas, J.-M. Schoettl, *(Ré)inventez votre business model – Avec l'ap-*

*proche Odyssée 3.14*, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2017.

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

5. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août, art. 1<sup>er</sup> et 2.

6. Oxfam France, « Inégalités et pauvreté en France : les voyants au rouge », janv. 2021.

7. 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(lu) collectif ».

8. 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 », *Recrea* 1996, n° 261.

9. C. Amblard, « But non lucratif : un concept

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 »<sup>12</sup> 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.

### POURQUOI ?

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.

### Réagir et évoluer

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 publiques<sup>13</sup>, 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<sup>14</sup> 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, culturelles, environnementales) afin de permettre aux ISBL de conserver leur efficacité économique et, par conséquent, de renforcer leur impact en matière de prise en charge de besoins ou d'enjeux sociaux non ou mal régulés.

### Se renforcer et se développer

Vouloir faire évoluer son modèle socio-économique relève de la responsabilité de chaque ISBL. Pour celles qui le souhaitent, il s'agira de développer leur impact sur le plan qualitatif et quantitatif en améliorant la portée de leur action (efficacité de la prise en charge), mais 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'entreprendre<sup>15</sup>, 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 valeur » (utilité sociale, intérêt général, utilité publique<sup>16</sup>) 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 sociale<sup>17</sup>.

### COMMENT ?

Faire évoluer son modèle socio-économique suppose de préserver « l'équilibre de la maison »<sup>18</sup> et, ainsi, 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 voca- ●●●

incontournable encore mal maîtrisé par les associations », [www.institut-isbl.fr](http://www.institut-isbl.fr), 26 juill. 2020.

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

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

12. Coordination Sud, « Faire évoluer le modèle éco-

nomique de son ONG – Pourquoi et comment ? », juin 2020, *JA* 2020, n° 626, p. 9, obs. S. Sprungard.

13. 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*, 3<sup>e</sup> éd., Juris éditions – Dalloz, coll. « Hors-série », mai 2019.

14. J. Tronchon, « Moderniser la gouver-

nance des acteurs de l'ESS : l'exemple des SIAE », [www.institut-isbl.fr](http://www.institut-isbl.fr), 20 avr. 2020.

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

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

17. *JA* 2019, n° 607, p. 12.

18. Le Rameau, « Appropriation de la diversité des modèles économiques – Savoir articuler vision, action, gestion », 7<sup>e</sup> webinaire du cycle annuel, 15 avr. 2021.



© high\_resolution

●●● tion 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 %)<sup>19</sup>. 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 fiscal<sup>20</sup>. Autrement dit, pour continuer à bénéficier de cette « manne financière » d'origine publique souvent incon-

dien, ce qui, dans un contexte de sortie de crise aux contours incertains, 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

“ Trouver le bon modèle socio-économique s'apparente à un véritable exercice d'équilibriste au quotidien, ce qui, dans un contexte de sortie de crise aux contours incertains, n'est pas chose aisée ”

turnable, il est important pour les ISBL – à l'exception des fonds de dotation<sup>21</sup> – de préserver leurs capacités d'innovation sociale<sup>22</sup> par la formulation d'une offre de services ou de biens<sup>23</sup> qui se différencie de celles d'ores et déjà existantes sur le marché concurrentiel – selon les critères de différenciation : utilité sociale<sup>24</sup> ou intérêt général<sup>25</sup> – et le respect d'un certain nombre d'autres obligations fiscales spécifiques telles que la gestion désintéressée<sup>26</sup> et la non-lucrativité<sup>27</sup>. Dès lors, pour une ISBL, trouver le bon modèle socio-économique s'apparente à un véritable exercice d'équilibriste au quoti-

particulier lorsque l'optimisation du modèle socio-économique nécessitera de s'adosser à des organisations complexes<sup>28</sup> (coopération, mutualisation, voire fusion, création de fonds de dotation<sup>29</sup>) ou d'engager une restructuration profonde (sectorisation ou filialisation<sup>30</sup>, transformation). Au niveau du secteur, cela nécessite 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 vertueux puissent « incarner le monde d'après et l'économie de demain »<sup>31</sup>. ■



**AUTEUR** Colas Amblard  
**TITRE** Docteur en droit, avocat associé, cabinet NPS consulting, chargé d'enseignement à l'université Jean-Moulin – Lyon 3

19. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, préc.

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

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

22. JA 2020, n° 613, p. 37, étude. C. Amblard.

23. 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.

24. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017, § 590 à 620.

25. CGI, art. 200 et 238 bis.

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

27. *Ibid.*, § 520 à 760.

28. JA 2015, n° 525, p. 37, étude. C. Amblard.

29. C. Amblard, *Fonds de dotation : une révolution dans le monde des institutions sans but lucratif*, Wolters Kluwer, coll. « Lamy Axe Droit », 2<sup>e</sup> éd., 2015.

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

31. J. Saddier, tribune « ESS France : "Pour que les jours d'après soient les jours heureux !" », 4 mai 2020.

OPTIMISATION  
FISCALEUN MOYEN  
DE DIVERSIFIER  
SES RESSOURCES  
FACE À LA CRISE

Face à la crise sanitaire du Covid-19, bon nombre d'organismes sans but lucratif (OSBL) s'interrogent sur le déploiement d'une activité commerciale afin de diversifier leurs ressources sans basculer dans la fiscalisation globale de leurs activités.



AUTEUR Linda Trabelsi  
TITRE Avocat au barreau des Hauts-de-Seine,  
droit de l'économie sociale et solidaire (ESS)

La fiscalité met à disposition des leviers d'optimisation incontournables pour développer des ressources complémentaires tout en préservant le caractère non lucratif d'ensemble d'un organisme. Si les critères de non-lucrativité établis par la doctrine administrative exigent<sup>1</sup>, en sus d'une gestion désintéressée, la non-concurrence vis-à-vis du secteur marchand, certains dispositifs permettent toutefois d'y déroger sous certaines conditions. Les OSBL ont ainsi la faculté de développer une pluriactivité à travers trois moyens effi-

caces dont la mise en œuvre est strictement encadrée : la franchise des activités lucratives accessoires<sup>2</sup>, la sectorisation et la filialisation. Alors que les deux derniers instruments permettent d'échapper à une lucrativité globale en soumettant à taxation les seuls revenus issus de l'activité lucrative, la franchise des impôts commerciaux a quant à elle pour effet de maintenir une défiscalisation globale malgré l'existence d'une activité concurrentielle accessoire. Quel que soit le mécanisme mis en œuvre, le développement d'une activité économique n'est pas sans risque dans la mesure où il peut conduire à un basculement dans le champ de la lucrativité. De ce fait, les OSBL ont tout intérêt à prendre les précautions nécessaires en vue de la préservation de leur statut fiscal en cas de contrôle de l'administration.

Le Conseil d'État a admis que la seule recherche de bénéfices ne remettait pas nécessairement en cause le caractère non lucratif d'une association et son non-assujettissement à l'impôt sur les sociétés (IS)<sup>3</sup>. L'administration fiscale semble être du même avis en considérant que « le fait qu'un organisme à but non lucratif intervienne dans un domaine d'activité où coexistent des entreprises du secteur lucratif ne conduit pas *ipso facto* à le soumettre aux impôts commerciaux »<sup>4</sup>.

FRANCHISE DES IMPÔTS COMMERCIAUX :  
UN MOYEN DE PRÉSERVER SA NON-LUCRATIVITÉ

La franchise des activités lucratives accessoires, instituée par la loi de finances pour 2000<sup>5</sup>, permet à certains OSBL de diversifier leurs ressources économiques en concurrençant le secteur marchand. Elle constitue une exception au principe selon lequel les OSBL qui se livrent à une exploitation ou à des opérations à caractère lucratif sont globalement passibles de l'IS<sup>6</sup>. ●●●

1. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017.

2. CGI, art. 206, 1 bis.

3. CE 21 nov. 2007, n° 291375, *Lebon*.

4. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 570.

5. L. n° 99-1172 du 30 déc. 1999, JO du 31, art. 15.

6. CGI, art. 206, 1.

■ Une activité concurrentielle ne remet pas nécessairement en cause le caractère non lucratif d'ensemble d'un OSBL.

■ La franchise des impôts commerciaux permet de maintenir une défiscalisation globale malgré l'exercice d'une activité lucrative.

●●● Conformément à l'article 206, 1 *bis* du code général des impôts (CGI), les associations régies par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, les associations régies par la loi locale maintenue en vigueur dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, les syndicats régis par les articles L. 2131-1 à L. 2136-2 du code du travail, les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations d'entreprise, les fonds de dotation, les congrégations ainsi que les comités d'entreprise<sup>7</sup> dont la gestion est désintéressée<sup>8</sup> et qui exercent à titre principal une activité non lucrative significativement prépondérante peuvent exercer à titre accessoire une activité commerciale sans être assujettis aux impôts commerciaux dans la limite d'un seuil annuel forfaitaire.

Alors que la franchise des impôts commerciaux bénéficie d'une faible revalorisation de son seuil depuis 2002<sup>9</sup>, l'article 51 de la loi de finances pour 2020 a rehaussé son montant à 72 000 euros – contre 63 059 euros en 2019 – pour les exercices clos à compter du 31 décembre 2019 en matière d'IS<sup>10</sup>. Ce nouveau seuil est indexé chaque année sur la prévision de l'indice des prix à la consommation, hors tabac. Toutefois, l'indexation ne s'applique pas pour la première année d'application du seuil de 72 000 euros<sup>11</sup>. Ce seuil s'apprécie en tenant compte de l'ensemble des recettes d'exploitation provenant d'activités lucratives accessoires hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA)<sup>12</sup>.

Les OSBL éligibles peuvent ainsi financer leurs activités non lucratives en développant une activité concurrentielle sans tomber sous le coup de l'assujettissement aux impôts commerciaux<sup>13</sup>, et notamment à l'IS. Il est à noter que les organismes bénéficiaires de ce régime fiscal restent toutefois soumis à l'IS sur leurs revenus de patrimoine et au titre des résultats de leurs activités financières lucratives et de leurs participations dans des filiales commerciales<sup>14</sup>.

Ce levier fiscal s'applique de plein droit dès lors que les conditions précitées sont réunies, et ce sans besoin d'accomplir des formalités spécifiques telles qu'une option expresse auprès de l'administration<sup>15</sup>.

Si l'une des conditions d'application n'est plus remplie au cours d'un exercice, les organismes bénéficiaires perdent leur éligibilité à compter du premier jour dudit exercice, ce qui suppose la taxation automatique des activités lucratives jusqu'alors exonérées<sup>16</sup>. De ce fait, les organismes éligibles à cette exonération fiscale devront

octroyer une attention toute particulière à l'évolution des recettes tirées de leurs activités lucratives accessoires. En présence d'un risque de dépassement du seuil forfaitaire de 72 000 euros, l'exercice simultané d'une activité lucrative et d'une activité non lucrative devra être envisagé sous l'angle de la sectorisation comptable ou de la filialisation. Un suivi régulier de l'activité accessoire lucrative permettra ainsi d'anticiper tout contrôle fiscal et d'en limiter les conséquences financières. Dès lors que les conditions sont remplies, la franchise des activités lucratives accessoires doit être le premier réflexe à adopter pour le lancement d'une activité commerciale. La sectorisation et la filialisation doivent donc être envisagées dans un second temps, notamment lorsque les recettes issues de l'activité accessoire lucrative excèdent le seuil forfaitaire applicable.

#### ISOLEMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES : UN MOYEN D'ÉVITER UNE CONTAMINATION FISCALE GLOBALE

Une instruction du 27 mai 1977<sup>17</sup> a institué deux mécanismes qui permettent, sous certaines conditions, d'isoler comptablement – sectorisation – ou juridiquement – filialisation – une activité commerciale en un secteur distinct en vue d'éviter la contestation du caractère non lucratif d'ensemble. Ainsi, un OSBL a la possibilité de constituer un secteur distinct dit « lucratif » qui sera seul soumis à l'IS<sup>18</sup>. Cette tolérance administrative<sup>19</sup> constitue un véritable outil d'optimisation fiscale permettant de déroger à l'article 206, 1 du CGI en vertu duquel les organismes qui se livrent à une exploitation ou à des opérations à caractère lucratif sont globalement passibles de l'IS. Interrogé sur l'application de ce principe, le Conseil d'État a rappelé que l'ensemble des revenus est soumis à taxation nonobstant l'existence d'une activité non lucrative, tout en admettant l'opposabilité de cette doctrine administrative<sup>20</sup> en application de l'article L. 80 A du livre des procédures fiscales. Les tenants et les aboutissants liés à ces mécanismes sont strictement encadrés par la doctrine administrative<sup>21</sup>.

#### Sectorisation

Afin d'éviter la remise en cause du caractère non lucratif d'ensemble en cas de contrôle fiscal, la frontière comptable entre les opérations lucratives et non lucratives doit être clairement établie<sup>22</sup>. Aucune

7. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-20 du 11 mars 2020, § 20.

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

9. L. n° 2001-1275 du 28 déc.

2001, JO du 29, art. 8.

10. L. n° 2019-1479 du 28 déc. 2019, JO du 29, art. 51. En matière de contribution économique territoriale (CET), le seuil de la franchise est porté à 72 000 euros pour l'année 2020.

11. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-20, préc., § 1.

12. *Ibid.*, § 90.

13. Ce dispositif est également applicable en matière de TVA et de CET.

14. CGI, art. 206, 1 *bis* et 206, 5 ; BOFIP-

Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-20, préc., § 150 à 280.

15. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-20, préc., § 110.

16. *Ibid.*, § 400.

17. Instr. du 27 mai 1977, BOI 4 H-2-77.



■ La sectorisation et la filialisation des activités lucratives offrent la possibilité d'échapper à une fiscalisation globale.

■ Ces deux derniers procédés soumettent à l'impôt sur les sociétés les seuls revenus issus de l'activité lucrative.



“ Une instruction du 27 mai 1977 a institué deux mécanismes qui permettent, sous certaines conditions, d'isoler comptablement – sectorisation – ou juridiquement – filialisation – une activité commerciale en un secteur distinct en vue d'éviter la contestation du caractère non lucratif d'ensemble ”

compensation entre ces différents secteurs comptables n'est donc autorisée. Ainsi, chaque secteur d'activité devra assumer de manière autonome les charges qui lui incombent<sup>23</sup>.

En pratique, les prestations liées à l'activité non lucrative doivent être significativement prépondérantes au regard de l'activité lucrative accessoire. En outre, afin d'être plus aisément dissociables, les prestations liées à cette activité lucrative accessoire doivent en principe être d'une nature autre que celles qui sont liées à l'activité principale non lucrative<sup>24</sup>. Par exception, il est admis que les mêmes moyens d'exploitation soient employés simultanément dès lors qu'un organisme est en mesure de justifier comptablement la dissociabilité des activités lucratives et non lucratives.

Si la sectorisation permet d'échapper à une lucrativité globale en ne soumettant à l'IS que les seuls revenus issus de l'activité lucrative, les revenus de patrimoine restent tout de même soumis à l'IS au taux réduit<sup>25</sup>. Cette faculté ne s'appliquant pas de plein droit, l'organisme peut également faire le choix de soumettre l'ensemble de ses activités à l'IS s'il estime ce choix plus opportun<sup>26</sup>.

Nonobstant les nombreux avantages, la sectorisation n'est pas systématiquement le meilleur moyen d'optimiser sa situation fiscale. Cela peut notamment être le cas en présence d'une activité lucrative bénéficiaire et d'une activité non lucrative déficitaire. Dans cette hypothèse, en l'absence de sectorisation, l'organisme dispose de la faculté de réduire la base imposable par l'imputation ●●●

18. Cette analyse ne traite pas des règles applicables en matière de TVA et CET.

19. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10 du 3 oct. 2018.

20. CE, plén., 27 nov. 1987, n°s 47042 et 47043.

21. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10, préc.

22. V. le détail des règles de comptabilisation : *ibid.*, § 260 à 450.

23. *Ibid.*, § 70.

24. *Ibid.*, § 120 à 220.

25. CGI, art. 206, 5.

26. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10, préc., § 40.

# ARTICLE

FISCAL

●●● des déficits générés par l'activité non lucrative. En outre, en présence d'un résultat fiscal global déficitaire, l'organisme bénéficie d'un stock de déficits reportables dans le temps dans les conditions de droit commun<sup>27</sup>.

Lorsque la poursuite de la sectorisation n'est plus possible du fait de l'ampleur de l'activité lucrative ou si les conditions requises ne sont pas réunies, l'organisme peut envisager l'externalisation de son activité lucrative. Cela lui permettra ainsi de conserver sa non-lucrativité d'ensemble tout en continuant à être exonéré d'IS sur les revenus issus de son activité non lucrative.

## Filialisation

L'individualisation juridique de l'activité lucrative marque la fin de la pluriactivité permise par la sectorisation. Ce schéma permet de sécuriser l'activité non lucrative en évitant sa contamination par l'activité concurrentielle, notamment lorsque cette dernière n'est plus caractérisée comme une activité lucrative accessoire. Cela permet ainsi de minorer les conséquences fiscales lorsque les conditions liées à la sectorisation ne sont plus remplies.

La filialisation consiste à isoler l'activité lucrative de l'OSBL au sein d'une entité juridique distincte – existante ou nouvellement créée – par le biais d'un apport partiel d'actif qualifié de branche complète d'activité<sup>28</sup>. Il est à noter que, si l'opération est effectuée sous le régime spécial des fusions<sup>29</sup>, les titres reçus en rémunération de cet apport devront impérativement être localisés à l'actif du bilan du secteur lucratif de l'organisme jusqu'au moment de leur cession. Cet encadrement juridique et fiscal fait de la filialisation un outil complexe dont la maîtrise n'est pas des plus aisées. Cette complexité est renforcée par les risques de contestation de la non-lucrativité de l'organisme liés à sa participation dans le capital de la filiale. À cet égard, lorsque la participation de l'OSBL est minoritaire, la gestion de la filiale est présumée comme étant passive par l'administration fiscale<sup>30</sup>. À l'opposé, lorsque la participation est de nature majoritaire ou que l'OSBL est actionnaire unique de la filiale, la détention des titres peut avoir des conséquences sur le caractère non lucratif d'ensemble de l'organisme. Cependant, ce lien capitalistique n'est pas de nature à remettre en cause la non-lucrativité de l'organisme dès lors que ce dernier ne participe pas activement à la gestion de sa filiale et se livre à une simple gestion patrimoniale de ses titres<sup>31</sup>. En

conséquence, l'organisme devra prendre les précautions nécessaires pour ne pas intervenir de manière concrète et significative dans tout ou partie de la gestion de sa filiale, sans quoi il verra son activité non lucrative soumise à l'IS.

En pratique, il est assez fréquent que l'OSBL détienne intégralement les titres de sa filiale, notamment sous la forme d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL). En tant qu'associé unique, malgré une difficulté manifeste, l'organisme devra trouver un juste équilibre pour une maîtrise parfaite des rapports entretenus avec sa filiale.

Si l'OSBL conserve sa non-lucrativité et, en conséquence, un statut défiscalisé, les dividendes versés par sa filiale restent soumis à l'IS au titre des revenus patrimoniaux imposables au taux réduit de 15 %<sup>32</sup>. Si le risque de contestation de la non-lucrativité lié à la détention des titres de la filiale venait à se concrétiser, la sectorisation des titres serait à envisager afin de préserver le caractère non lucratif d'ensemble<sup>33</sup>. Dans cette hypothèse, les dividendes reçus pourront bénéficier du régime mère-fille si les conditions d'application sont réunies<sup>34</sup>. Ce régime fiscal permet de bénéficier d'une exonération d'IS sur les dividendes en contrepartie d'une quote-part de frais et charges de 5 %. Il est à noter que la sectorisation est la seule option envisageable dans ce contexte dans la mesure où les recettes générées par une gestion active de la filiale ne peuvent être placées sous le régime de la franchise commerciale<sup>35</sup>.

Outre le degré d'implication de l'OSBL dans la gestion de sa filiale, l'existence de relations privilégiées<sup>36</sup> avec celle-ci constitue également un risque pouvant faire basculer l'organisme dans le champ de la lucrativité. La prudence est donc de mise s'agissant de la complémentarité économique entre les deux structures. La perte du caractère désintéressé de la gestion de l'organisme conduirait automatiquement à une fiscalisation globale sans possibilité de sectorisation, ce qui entraînerait de lourdes conséquences fiscales.

Ce schéma complexe occasionne une multitude de contraintes en matière juridique, fiscale et sociale propres aux structures commerciales (formalisme juridique, coûts et délais liés à l'opération, obligations comptables et fiscales plus lourdes, etc.). L'établissement d'un cahier des charges et d'un calendrier constitue dès lors un impératif afin d'assurer une maîtrise parfaite de l'opération et des conséquences qui en résultent. ■

27. CGI, art. 209, I, al. 3.

28. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10, préc., § 560 et s.

29. CGI, art. 210 A et 210 B.

30. Présomption simple.

31. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10, préc., § 580 à 630.

32. CGI, art. 206, 5 et 219 bis, 2°.

33. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10, préc., § 600 à 630.

34. CGI, art. 145.

35. CGI, art. 206, 1 bis, al. 3.

36. Pour plus de détails sur la notion, v. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-30 du 12 sept. 2012.

**Contact Presse :**

Johanna Mistretta

Agence Bleu Ciel

04 91 19 16 16

[bleuciel@societebleuciel.com](mailto:bleuciel@societebleuciel.com)

Juin 2017

**La SCIC : une solution pour faire évoluer les associations**



Le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (ou SCIC) répond aux enjeux des entrepreneurs porteurs d'un projet économique à caractère d'utilité sociale qui souhaitent associer tous les acteurs du projet : salariés, bénéficiaires mais aussi utilisateurs, bénévoles, fournisseurs, entreprises, partenaires... C'est le principe du multi-sociétariat, auquel peuvent également participer les collectivités

locales. Un principe qui s'avère particulièrement cohérent pour les structures associatives. En effet, certaines associations se trouvent parfois limitées dans leur fonctionnement et leur évolution et il peut devenir indispensable de procéder à un changement de statut. La transformation en SCIC permet de conserver certains avantages liés au statut associatif, notamment le respect de ses valeurs et de son projet d'origine, tout en facilitant l'exercice d'activités économiques et le partenariat avec les collectivités. Focus.

Quand une association se développe, que son cadre juridique limite ses activités ou encore quand les salariés, bénévoles ou partenaires souhaitent s'impliquer davantage, il existe des solutions pour faire évoluer la structure associative. La transformation de l'association en SCIC fait partie de ces solutions.

La SCIC permet par exemple d'apporter des solutions pour consolider les emplois et accroître l'activité, sans renoncer aux valeurs fondatrices de la structure et tout en s'investissant dans un projet collectif et démocratique. La SCIC repose en effet sur les principes de partage des décisions, des risques et de l'information mais aussi des profits, qui sont essentiellement affectés à la pérennité du projet. Autre avantage, la SCIC est un moyen d'inscrire durablement une structure sur le territoire

où elle s'est développée, avec son histoire, ses partenaires et de s'entourer d'un réseau solide et sécurisant.

### **Passage d'association en SCIC : comment ça marche ?**

« La transformation d'une association en SCIC se fait en 3 grandes étapes : une phase de diagnostic de l'association, la construction du projet collectif et économique et enfin la concrétisation de la transformation. Dans chacune de ces étapes, nos experts en droit coopératif, en gestion et en management accompagnent les structures et ce, de la phase de maturation du projet jusqu'à sa validation et ensuite tout au long de l'aventure coopérative. » souligne A. Maïssa, Président de la Délégation Régionale des Scop et Scic de Paca et de Corse.

Et aujourd'hui, les chiffres montrent la qualité de l'expertise de ces spécialistes qui évaluent chaque projet avec minutie : le taux de pérennité des SCIC à 3 ans est de 77 % (contre 65 % pour les entreprises françaises – Source Insee). Exemple avec deux success story de SCIC du territoire.

### **SCIC Piste d'Azur : ou comment faire de ses équipes des porteurs de projets investis**

**Centre Régional des Arts du Cirque Provence Alpes Côte d'Azur, la SCIC Piste d'Azur, installée dans les Alpes Maritimes, est le fruit de la transformation d'une association. Confrontée à différentes problématiques de fonctionnement, cette association ressent très vite les limites du modèle associatif. Piste d'Azur adopte ainsi le modèle SCIC en 2016 et bénéficie aujourd'hui de tous les avantages qu'offre la coopérative.**



Créée en 2002, Piste d'Azur est une structure associative qui a vu le jour pour répondre à une situation de crise. Proposant des ateliers, formations et autres manifestations autour des arts du Cirque, le choix du modèle associatif, connu et maîtrisé par tous, a permis de sauver cette activité dans l'urgence. « Notre activité était à l'origine portée par la Maison pour tous. Lorsque celle-ci a été reprise par la mairie, l'activité cirque a été détachée des autres et nous avons dû rapidement trouver une solution pour ne pas disparaître. C'est pourquoi nous avons créé une association. » explique Florent Fodella, Président et Directeur de la SCIC.

Très vite, il devient évident que la structure associative n'est pas idéale : manque de marge de manœuvre pour impliquer les porteurs de projet qui font vivre l'activité de la structure, manque de rapidité et de flexibilité dans les prises de décisions, subventions décroissantes... L'association

ressent le besoin d'évoluer, comme le souligne M. Fodella : « *La nature de notre activité implique de fait que nos équipes soient fortement investies dans le fonctionnement mais aussi dans les propositions de projets ou encore les prises de décisions. Ainsi, dès 2001, nous entamons une réflexion pour évoluer vers la coopérative. Toutefois, le modèle SCOP ne nous correspondait pas dans la mesure où nous travaillons beaucoup avec des collectivités et, à cette époque, le modèle SCIC naissant était encore très mal connu.* »

S'engage alors un long travail d'information et d'évangélisation auprès des différentes parties prenantes de l'association (anciens adhérents, collectivités...) pour convaincre du bien-fondé de ce modèle. La transformation a ainsi eu lieu en janvier 2016. Aujourd'hui, la SCIC qui compte près d'une quinzaine de salariés et d'une trentaine d'associés, se réjouit de ce changement. Elle a pu mettre en place un modèle économique qui lui permet d'être moins dépendante des subventions et de gagner en efficacité grâce à une gouvernance plus flexible.

Pour en savoir plus sur Piste d'Azur : <http://www.pistedazur.org/>

### chIEAUé, quand l'association est une préfiguration de la coopérative



**Aujourd'hui unique acteur du secteur de la gestion du petit cycle de l'eau à avoir adopté le modèle coopératif, implantée à Arles, chIEAUé est une SCIC constituée de 25 associés. Originellement créée sous forme d'association, chIEAUé a opté pour le modèle coopératif en Juin 2016.**

Fondée autour des enjeux du petit cycle de l'eau, la SCIC ChIEAUé rassemble différentes partie-prenantes des services d'adduction en eau potable et d'assainissement. La structure a construit une mosaïque de savoir-faire et d'intérêts complémentaires qui œuvre à un fonctionnement pérenne et performant des services de gestion des eaux. Elle propose ainsi des services à destination des gestionnaires (communes, EPCI,...) ou propriétaires d'installations de pompage et de traitement d'eau.

Depuis sa création sous forme d'association en 2015, ChIEAUé se prédestinait déjà à évoluer vers le modèle coopératif. « *Nous avons toujours été portés par une ambition de coopération afin de sortir des modèles plus traditionnels dominants. Toutefois, lorsque nous nous sommes créés, nous n'étions pas encore suffisamment nombreux pour former une SCIC. Ainsi, afin de tester et vérifier la viabilité de notre projet et de réunir le collectif nécessaire, nous nous sommes constitués sous forme d'association. Cette première étape nous a permis de faire murer notre projet avec une prise de risque minimum.* » explique Vincent Poujol, l'un des 3 fondateurs de la SCIC.

Ainsi, après seulement une année d'activité, tous les indicateurs étaient au vert et le passage à la SCIC est devenu une réalité. « *Nous avons été accompagnés dans cette transition par les experts du réseau des Scop et des Scic à différents niveaux : leur regard critique a permis de faire évoluer notre projet et dans un second temps, leur accompagnement sur les questions d'ordre financière et juridique a été précieux.* »

Grâce à la SCIC, ChIEAUé a pu donner corps à son projet initial tout en gagnant en crédibilité auprès des différents acteurs publics qui interviennent dans la gestion de l'eau. La SCIC a permis de répondre à un besoin, avec un modèle plus humain, en revalorisant l'activité sous la forme d'une alternative locale et pertinente à la gestion actuelle de l'eau.

Pour en savoir plus sur Chleaué : <https://www.chleaué.org/>

#### **A propos des Scop**

*Les Scop, Sociétés coopératives et participatives, désignent les entreprises à statut Scop (Société coopérative et participative) et à statut Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Soumises à l'impératif de profitabilité comme toute société commerciale, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise.*

*Sur la région PACA, les SCOP représentent plus de 280 entreprises rassemblant près de 3000 salariés. La solidarité étant une de leurs valeurs fondamentales, elles ont mis en place, grâce à des cotisations, une délégation régionale capable de répondre à leurs besoins tant en terme de conseils que de financement.*

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

**Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.**

Spécialité

« Sciences économiques et juridiques, pratiques associatives et coopératives »

**SEJ**

### CONCOURS EXTERNE

Concours	Option/section	Epreuve	Matière
CEPJ E	SEJ	102	2279

### CONCOURS INTERNE

Concours	Option/section	Epreuve	Matière
CEPJ I	SEJ	101	2279

### TROISIEME CONCOURS

Concours	Option/section	Epreuve	Matière
CEPJ V	SEJ	101	2279

