

## L'ENTREPRISE ASSOCIATIVE : UN MODELE ECONOMIQUE SOCIALEMENT INTERESSE

Depuis un arrêt de la Cour de cassation en date du 19 janvier 1988<sup>1</sup>, notre droit positif rappelle régulièrement que la qualité de commerçant est incompatible avec le statut d'association loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. En effet, notre ordre juridictionnel réfute définitivement l'idée que la recherche de profits puisse être l'activité principale d'une association et, au contraire, confine clairement 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. »<sup>23</sup>

Assurément, un tel schéma jurisprudentiel<sup>4</sup> contribue à l'avènement d'un nouvel opérateur socio-économique, remplaçant par là même occasion l'activité lucrative au service d'objectifs sociaux. En effet, quel que soit son régime fiscal<sup>5</sup>, les bénéfices résultant pour l'entreprise associative<sup>6</sup> de l'exercice d'activités économiques voire même commerciales doivent être réinvestis dans l'œuvre statutaire au bénéfice de tous (membres, usagers bénéficiaires et salariés), afin d'améliorer les services rendus, l'encadrement proposé, les salaires, voire même de proposer une diminution du prix de la prestation tendant à rendre cette dernière accessible à un public moins solvable.

Autant d'atouts sur lesquels les politiques publiques devraient s'appuyer en période de crise.

Dans un tel scénario, les associations ne devraient plus être prisonnières « d'une conception strictement philanthropique excluant tout rapport d'affaires. »<sup>7</sup> En effet, comme le souligne M.-T. Chéroutre<sup>8</sup>, « 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. »

Rien d'étonnant à cela tant 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 réparation<sup>9</sup> : Comme le précisait M.-T. Chéroutre en 1993 déjà, cette perspective ne rencontre

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

<sup>2</sup> CA Besançon, 18 janv. 1969, Gaz. Pal. 1969, II, 304

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> Dans une arrêt en date du 17 septembre 2003 (Bulletin actualités Lamy Associations, n°145, avril 2007, comm. C. Amblard, <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. »

<sup>5</sup> L'instruction fiscale BOI 4 H-5-06 du 18 décembre 2006 (synthèse) admet qu'une association ne puisse pas être fiscalisée, y compris lorsque celle-ci concurrence le secteur marchand.

<sup>6</sup> C. Amblard, La gouvernance de l'entreprise associative. Administration et fonctionnement, Juris associations Dalloz, collec. Hors Série, mon. 194 p., sept. 2019

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> M.-T. Chéroutre, Exercice et développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, Rapport au nom du Conseil économique et social, 1993

<sup>9</sup> 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. Dans une telle hypothèse, le critère tenant aux conditions de

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.<sup>10</sup> 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 arbitraires<sup>11</sup> principalement fondés sur l'intention lucrative de l'exploitant) devrait confirmer l'avènement de cette « *troisième voie* » plus démocratique, plus partageuse des richesses créées collectivement par cette forme d'économie<sup>12</sup> 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 aujourd'hui, cette approche restrictive du concept doit être dépassée<sup>13</sup> pour être mieux à même d'appréhender le fait qu'une entreprise – peu importe son statut juridique – « *crée, délivre et capture de la valeur* » ; 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.* »<sup>14</sup>

Particulièrement adaptée au contexte de crise actuelle, cette nouvelle approche de l'entrepreneuriat associatif nous invite également à tenir compte de l'originalité de la démarche proposée par les organismes à but non lucratif (OSBL)<sup>15</sup> en général et des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>16</sup> à lucrativité limitée, en particulier lorsque l'activité principale de 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* »<sup>17</sup>. Toutefois, si une telle approche de ces « nouveaux » modèles socio-économiques<sup>18</sup> encourage la vocation naturelle des associations dans la résolution de problématiques sociales, elle alerte également sur les risques d'« *isomorphisme institutionnel* »<sup>19</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 production en termes de réalisations collectives.

Parler de modèles « *socio-économiques* » à propos d'OSBL et d'entreprises de l'ESS apparaît dès lors d'autant plus pertinent que cette approche proposée permet de mieux cerner les particularismes de ces modes d'entreprendre – but non lucratif<sup>20</sup> ou lucrativité limitée – mais aussi et surtout de prendre conscience de l'importance des forces d'innovation et de transformation<sup>21</sup> qui regorgent au sein de ces organismes « *socialement intéressés*. » L'évolution des modèles socio-économiques des OSBL doit donc 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. Par conséquent, cette problématique n'est 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>22</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

---

*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.

<sup>10</sup> J. Saddier et C. Amblard, Pourquoi les associations ne sont pas (souvent) des concurrentes déloyales ? Juris associations Dalloz, à paraître le 1<sup>er</sup> mai 2024

<sup>11</sup> 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 sur une construction arbitraire dont « *les normes sont la consécration d'usages peu à peu établis et non une construction de la raison.* »

<sup>12</sup> J. Saddier, Pour une économie de la réconciliation · Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain, Ed. Les Petits Matins, Coll. Mondes en transition, avr. 2022

<sup>13</sup> V. not. A. Osterwalder, Y. Pigneur, Business model nouvelle génération – Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers, Pearson, 2011.

<sup>14</sup> B. Moingeon, L. Lehmann-Ortega, (Ré)inventez votre business model – Avec l'approche Odyssee 3.14, 2e éd., Dunod, 2017.

<sup>15</sup> Ibid. note 6

<sup>16</sup> L. 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1er août, art. 1er et 2.

<sup>17</sup> BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2020, § 590 ; v. égal. C. Amblard in dossier « Gouvernance – Un je(u) collectif », Juris associations Dalloz, 2020, n° 613, p. 37

<sup>18</sup> C. Amblard, Fiscalité : élément stratégique des modèles socio-économiques associatifs, Juris associations Dalloz, 1er mars 2024, n°694, p. 36 à 39

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> C. Amblard, But non lucratif : un concept incontournable encore mal maîtrisé par les associations, www.institut-isbl.fr, édito, 26 juill. 2020.

<sup>21</sup> Ibid., Et si l'entrée massive des associations dans la sphère économique signalait la fin du capitalisme ? www.institut-ISBL.fr, édito, nov. 2023

<sup>22</sup> Coordination Sud, Faire évoluer le modèle économique de son ONG – Pourquoi et comment ? juin 2020, Juris associations Dalloz, 1<sup>er</sup> juin 2020, n° 626, p. 9, obs. S. Sprungard

découler. Les raisons pour lesquelles les OSBL 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.<sup>23</sup>

Faire évoluer son modèle socio-économique doit donc demeurer une exigence constante pour les OSBL, notamment en raison des contraintes nouvelles régulièrement imposées par les financeurs – publics et/ou privés – et de leur volonté (ou pas) de s’y conforter : 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>24</sup>, les OSBL sont donc de plus en plus nombreuses à adopter un modèle socio-économique intégrant un principe d’hybridation des ressources, principalement 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 qui émergent dans leur territoire (préservation de l’environnement, emploi, culture, lutte contre la pauvreté etc.),<sup>25</sup> ou encore perfectionner leur gouvernance sont autant de raisons pour lesquelles il est important pour les OSBL de révisiter régulièrement leur modèle socio-économique. En d’autres termes, 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 OSBL de conserver leur efficience économique. Par conséquent, vouloir faire évoluer son modèle socio-économique relève de la responsabilité de chaque OSBL : 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 (modélisation, essaimage).

Or, là encore, compte tenu de la nature spécifique de ces « nouveaux » modes d’entreprendre, il appartiendra aux OSBL de renforcer leur organisation humaine et matérielle 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)<sup>26</sup> qui, dès lors, se présente comme l’élément central de leur modèle socio-économique.<sup>27</sup> À ce stade du développement, les OSBL 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>28</sup>

Faire évoluer son modèle socio-économique suppose de pérenniser son OSBL dans la durée, ce qui oblige à trouver des réponses à cette question dans la durée : comment optimiser les flux de produits (ressources) tout en diminuant la structure de charges sans porter atteinte à son objectif social principal ? S’agissant précisément des OSBL, 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 (20%) demeure encore issue de contributions publiques directes (subvention)<sup>29</sup> et indirectes (exonération, franchise), si l’on y intègre les ressources liées au mécénat (5 %). Pour une large part, leurs modèles socio-économiques 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 pérenniser la provenance des 20 % de ressources visées ci-dessus.

En effet, pour notamment continuer à bénéficier de cette « *manne financière* » publique importante et souvent incontournable, ces organismes devront préserver leurs capacités d’innovation par la formulation d’une offre de services ou de biens<sup>30</sup> qui se différencie de celles d’ores et déjà existantes sur le marché concurrentiel – selon les critères de différenciation « *utilité sociale* »<sup>31</sup> ou « *intérêt général* »<sup>32</sup> – et le respect d’un certain nombre d’autres obligations fiscales spécifiques telles

23 Ibid, note 18

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

25 J.-L. Cabrespines, Une ESS unie pour un nouveau paradigme du développement territorial, [www.institut-ISBL.FR](http://www.institut-ISBL.FR), nov. 2023 ; v. égal. C. Amblard, Utilité sociale : élément pivot de la responsabilité territoriale associative, [www.institut-ISBL.FR](http://www.institut-ISBL.FR), mars 2023

26 C. Amblard, Utilité sociale, intérêt général, utilité publique : comment optimiser son modèle économique ? Juris associations Dalloz, 2018, n° 582, p. 35

27 Ibid., note 10

28 C. Amblard, Promouvoir l’entrepreneuriat associatif comme force de transformation sociale, Juris associations Dalloz, 2016, n° 546, p. 24

29 Ibid., note 24

30 Ibid., note 24 : Entre 2005 et 2017, les recettes d’activité sont passées en moyenne de 49 % à 66 % dans les budgets associatifs

31 C. Amblard, Utilité sociale : l’avantage compétitif des associations, Juris associations Dalloz, 15 févr. 2020, n°613, p. 37 à 39

32 CGI, art. 200 et 238 bis.

que la gestion désintéressée<sup>33</sup> et la non-lucrativité.<sup>34</sup> Il s'agira donc pour ces OSBL d'acquérir une parfaite maîtrise de leur projet statutaire et bien entendu des capacités juridiques et financières induites par leur « *raison d'agir* », afin d'envisager une optimisation de leur régime fiscal applicable à la mobilisation induite de moyens monétaires (publics et privés) et non monétaire (bénévolat)<sup>35</sup> de plus en plus importants.

Dès lors, pour ces nouveaux modes d'entreprendre,<sup>36</sup> 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)<sup>37</sup> et une agilité certaine, en particulier lorsque l'optimisation du modèle socio-économique nécessitera la mise en œuvre d'organisations complexes<sup>38</sup> (sectorisation/filialisation<sup>39</sup> ou transformation en coopérative<sup>40</sup>) ou d'engager une restructuration profonde (coopération, mutualisation, voire fusion, création de fonds de dotation<sup>41</sup>). Cette recherche permanente d'équilibre financier et la volonté d'œuvrer dans cette nouvelle dimension (la transformation plutôt que la réparation) nécessite de collaborer étroitement avec les instances représentatives du monde associatif et de l'ESS (Le Mouvement associatif, ESS France, etc.)<sup>42</sup> pour que ces modèles économiques « *socialement intéressés* » deviennent l'économie de droit commun.<sup>43</sup>

#### **En savoir plus :**

L'Institut ISBL est une association Loi 1901 à but non lucratif remplissant les critères d'intérêt général (CGI, art. 200 et 238 bis) en qualité de « think tank » ou « Laboratoire d'idées » : son objet principal consiste à promouvoir l'entrepreneuriat associatif et l'ESS comme force de transformation sociale, économique, démocratique et environnementale : [www.institut-ISBL.fr](http://www.institut-ISBL.fr)

---

<sup>33</sup> BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20, préc., § 50 à 510.

<sup>34</sup> Ibid., § 520 à 760.

<sup>35</sup> C. Amblard, Exonérations et franchise. Statut fiscal des OSBL, comment l'optimiser ? Juris associations, 1<sup>er</sup> oct. 2014, n°505, p. 39 à 41

<sup>36</sup> P. Liret, Moins de politique, plus d'action ! [www.institut-isbl.fr](http://www.institut-isbl.fr), 26 févr. 2024

<sup>37</sup> Ibid., note 18

<sup>38</sup> C. Amblard, Activités économiques. Association « holding » : l'entreprise du futur ? Juris associations, 1<sup>er</sup> oct. 2015, n°525, p. 37 à 39

<sup>39</sup> BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10 ; A. Decamp, L'entreprise sociale, un idéal en pratique ? [www.institut-ISBL.fr](http://www.institut-ISBL.fr), 26 févr. 2024

<sup>40</sup> L. 47-1775 du 10 sept. 1947, art. 28 bis al. 1 (modifié)

<sup>41</sup> C. Amblard, Fonds de dotation, un outil au service de l'intérêt général, Ed. Juris associations Dalloz Lefebvre, collec. Hors Série, mars 2024

<sup>42</sup> C. Cabrespines, Le modèle associatif peut-il s'inscrire dans un nouveau paradigme économique ? [www.institut-isbl.fr](http://www.institut-isbl.fr), édito, 19 mai 2021

<sup>43</sup> Ibid., note 12