

Cadrage

Le contexte général d'évolution du financement public, mais aussi participatif et mécénal, conduit les modèles économiques, déjà complexes dans le champ de l'ESS, à des métamorphoses importantes. Pour de nombreuses organisations dans l'ESS, co existent des questions de fond comme l'analyse de la cohérence entre projet associatif et modèle économique, l'éthique de la ressource économique mais aussi des problématiques techniques et réglementaires liées à l'approche comptable et fiscale du développement.

Les difficultés culturelles d'appréhension de ces évolutions constituent un objet de travail pour l'accompagnement, tout comme le sont les besoins d'apports concernant la connaissance des différents types de ressources mobilisables, les obligations et opportunités s'y rapportant et plus largement l'approche fiscale de la frontière subtile entre activités lucratives et non lucratives.

Comment s'opère l'évolution de l'environnement concurrentiel et fiscal et quelles sont ses incidences sur le développement des activités associatives ? En terme de ressources, comment appréhender les logiques de marchés selon la nature des activités de l'ESS ? Quelle(s) place(s) ont les adhérents, usagers, consommateurs au regard des comportements économiques des organisations de l'ESS ? Que recouvrent les différentes pratiques de philanthropie et de mécénat en termes d'obligations, de procédures mais aussi d'opportunités ? Quels sont les critères qui, en termes de gestion et de fiscalisation, impactent la stratégie financière et l'articulation entre lucratif et non lucratif ? Quels types d'outils et de réflexes favorisent une gestion claire et plus largement la prévention de problématiques déclaratives et fiscales ? Quelles sont les compétences et ressources mobilisables sur ces sujets ?

La diversité des modèles économiques sectoriels dans l'ESS

Premiers repères

L'économie associative et coopérative : paradoxes apparents et fragilités intrinsèques

Notions clés et principales problématiques (Bernard Nicolaidis)

Fiscalisation des activités associatives (Wilfried Meynet)

Le recours aux ressources privées et publiques (Bernard Nicolaidis, Lucile Manoury)



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur



INGENIERIEFORMATIONSEVALUATION

Intervenants

Bernard NICOLAIDIS, SED Conseil
Wilfried MEYNET, Avocat spécialisé dans l'ESS

Participants

Delphine BATOZ, CROS Côte d'Azur
Nacéra BENOUDJIT, MEDS
Laurent BOY, Association Inter-Made
Gwladys GUMBAU, BABALEX
Sylvie LE BRETON, GES Objectif Plus
Alexandra SALACROUP, FOL 83
Sarah THUILLIER, Association Les Têtes de l'Art
Thibault POURBAIX, CRESS PACA, **co-rédaction.**

Animation et rédaction - Lucile MANOURY

L'expression des attentes des participants au sujet des modèles économiques

Plusieurs accompagnateurs soulignent l'existence d'une demande exponentielle, pour différentes raisons.

- *la situation de crise pour le secteur culturel, tenant à l'accès aux ressources privées comme à la limitation des financements publics, implique la recherche de modèles alternatifs ;*
- *Les organisations sont confrontées à une évolution forte de la posture des pouvoirs*

publics qui invite au changement d'échelle et au positionnement marchand ;

- *Ces nouveaux positionnements supposent de mieux appréhender la relation aux entreprises marchandes*
- *La mise en place de nouveaux dispositifs amènent les accompagnateurs à appuyer de nouvelles organisations au regard d'une ambition de changement d'échelle bien plus que de primo développement.*

La diversité des modèles économiques dans l'ESS

Il n'est pas possible de travailler sur l'économie des organisations de l'ESS sans rappeler au préalable les raisons d'une telle diversité des modèles.

- **Les positionnements hybrides des organisations de l'ESS**

Les organisations de l'ESS se sont historiquement développées en relation avec une nécessaire inscription dans le champ marchand ou a contrario, au nom de la contribution à l'intérêt général, dans le secteur non marchand. Différents enjeux marquent cette diversité de postures.

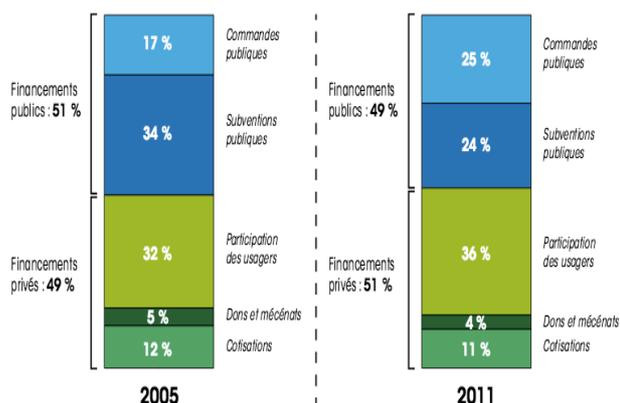
- Les mutuelles et coopératives ont été historiquement appelées à développer des comportements marchands, entraînant un phénomène d'isomorphisme. Bien qu'elles cherchent à satisfaire les principes de l'économie sociale, il existe un risque de « banalisation » du modèle.
- L'influence du modèle du *social business*, valorisant la compatibilité entre finalité sociale et activité économique rentable, développée comme référence et outillée par des acteurs comme le réseau Ashoka, favorise le développement de l'entrepreneuriat social promu par le Mouves en France.
- Dans la diversité du mouvement associatif, aux côtés d'associations dont la vocation est la défense d'intérêts (advocacy), des associations ont historiquement développé des services en tant que partenaires des pouvoirs publics. L'évolution des modèles économiques est liée à celle des rapports avec ces derniers. La relation est ainsi passée d'une régulation tutélaire à une régulation quasi marchande.

La régulation tutélaire ancrerait la mise en œuvre de services aux publics, notamment dans le champ social, dans une relation financière durable. Les régulations liées aux politiques de l'emploi et de l'insertion, avec la naissance des politiques, dispositifs et acteurs de l'insertion ou encore le contexte d'essor des compétences des collectivités locales et d'adaptation du code des marchés publics aux normes européennes ont conduit à une régulation quasi marchande. Celle-ci renvoie la relation entre pouvoirs publics et acteurs de l'ESS à la passation de commande publique, entraînant un glissement d'une posture de partenaire à une posture de prestataire. Pour autant, l'avènement de la convention pluriannuel d'objectif, ou encore la récente définition de la subvention créée avec la loi de juillet 2014 sur l'ESS, marquent la tentative de préserver les outils d'une relation partenariale, dans le cadre d'une régulation conventionnée.

- Du fait de la mise en œuvre de services contribuant à l'intérêt général, si les acteurs associatifs concernés recherchent et revendiquent des relations privilégiées avec les pouvoirs publics, ceux-ci stimulent aussi la mobilisation de ressources privées, par la forme du don ou de ressources issues du mécénat. La politique fiscale tient compte de cet enjeu mais l'encadre fortement.

L'ensemble de ces enjeux expliquent que les dynamiques de ressources des organisations de l'ESS évoluent dans le temps. Les travaux du laboratoire Matisse, entre autres, relèvent ces évolutions, ainsi qu'en témoigne le schéma ci-contre.

Figure 2 Nature des ressources des associations en 2005 et 2011



Source : Enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français », 2011-2012

- Les théoriciens de l'économie solidaire, dont le plus connu est Jean Louis Laville, rappellent qu'aux côtés des ressources issues du marché et de la redistribution, il importe de tenir compte de celle issues de la « réciprocité », fondées sur le don et contre don, par exemple l'implication bénévole. Ils proposent une grille de lecture des organisations de l'ESS qui spécifient leur comportement économique par l'hybridation des ressources marquée par les trois principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Ce comportement économique peut également être appréhendé par le double critère de la taille de l'organisation et de l'exposition au risque comme l'opère l'analyse conduite par France Active et la CRESS PACA (cf. [Les relations aux financements des entreprises de l'ESS, Focus #6, Août 2015](#))
- Enfin, le débat politique que cristallise l'approche européenne entre services d'intérêt général (SIG) et services économiques d'intérêt général (SEIG) interpelle très directement les entreprises de l'ESS et influe de fait les modèles économiques dans certains secteurs et champs plus directement ciblés par ce débat, comme la santé, l'environnement ou la culture.

• **L'influence de la nature du service**

Les travaux sur l'économie solidaire ont également permis de rendre compte que le mode de consommation permet ou non « d'hybrider » différentes ressources. L'influence du caractère divisible ou non (individuel ou collectif) de la pratique du consommateur sur le modèle économique est repris dans le tableau ci-après, extrait de ces travaux.

Catégorie de services	Caractéristique	Exemples	Diversité des ressources économiques
Les services individuels	la consommation est divisible. L'utilisateur et sa consommation sont clairement identifiés.		Marché Marché & réciprocité
Les services individuels quasi-collectifs	Consommation divisible mais présentant un intérêt pour la collectivité	Services culturels et de loisirs	Hybridation des trois économies
Les services collectifs	indivisibles parce que leur consommation est : "non rivale" (la consommation du service par un individu n'entrave pas celle des autres) et "non exclusive" (impossible ou fort coûteux d'empêcher l'accès à ce bien à une population).	Services d'amélioration du cadre de vie, de l'environnement : <i>régies de quartier, ressourceries, ...</i>	Importance de la redistribution, réciprocité variable, marché plus limité car service d'intérêt collectif
L'insertion par l'économique			Mixage de ressources marchandes et non marchandes (rémunération de l'insertion)

L'économie associative et coopérative : paradoxes apparents et fragilités

Notions clés et principales problématiques (Bernard Nicolaidis)

Ces enjeux entraînent différentes problématiques économiques spécifiques aux organisations de l'ESS, accentuées par l'invitation au changement d'échelle. En amont des échanges sur l'adaptation de l'accompagnement à ces enjeux, sont rappelés les facteurs auxquels il faut porter attention dans la recherche d'une diversification des ressources financières.

Les facteurs liés à la diversification des ressources financières

- ↳ *L'attention aux bénéficiaires du service* : Les statuts de l'ESS, notamment associatifs, renvoient généralement aux services aux membres (notion juridique de « cercle restreint »). Cependant, dans le cadre d'activités contributives de l'intérêt général, le service peut être rendu à un cercle plus large. La cible du service est un des critères influant la fiscalité, aussi convient-il d'y porter attention;
- ↳ *Les valeurs défendues par les organisations de l'ESS doivent être appréhendées avec attention* car elles peuvent conditionner les choix des responsables quant à la nature des ressources auxquelles recourent les entreprises de l'ESS ;
- ↳ *La notion « d'activité économique »* recouvre, quel que soit le secteur d'activité, toute offre de biens ou de services sur un marché organisé. L'isomorphisme marchand tend à faire de *l'entreprise un opérateur, et du territoire une « zone de chalandise »*. Cette dernière est un des critères mobilisables par l'administration fiscale dans l'appréciation du caractère concurrentiel d'un service. Ainsi, des fédérations ont été soumises aux impôts car elles réalisaient des prestations économiques sur un même territoire.
- ↳ *Le risque de concurrence déloyale* est un des freins à une reconnaissance des spécificités des services rendus par les entreprises de l'ESS. Cette question, qui renvoie à des considérations morales tout autant que réglementaires, impacte l'appréciation juridique et fiscale des services de la consommation et de la répression des fraudes.
- ↳ *La diversification des ressources financières peut entraîner une nécessaire adaptation du mode comptable*, d'une comptabilité simple vers une comptabilité d'engagement et analytique. Le type de clés d'entrée, sectorisation ou fiscalisation des activités, doit faire l'objet d'une grande attention pour ne pas fiscaliser l'ensemble des activités.
- ↳ Dans le champ des ressources privées, *la capacité à investir, c'est-à-dire les fonds propres de l'organisation*, doit être considérée comme une ressource : le caractère de lucrativité limitée des organisations de l'ESS ne doit pas limiter les stratégies de renforcement des fonds propres, car ces fonds propres sont la source du fonds de roulement mais aussi le premier outil de financement du développement. Par ailleurs, le développement de prestations peut recouper la vente aux non membres. Celle-ci peut entraîner une évolution du statut fiscal.
- ↳ Parmi les ressources qui influent particulièrement le cadre fiscal, il faut considérer la vente aux non membres, les services aux entreprises, la détention de patrimoine, le cadre de la commande ou de service public.

Le contexte du changement d'échelle

La notion de changement d'échelle renvoie dans son acception à celle de développement, voire de croissance. Cependant, il importe de prendre la mesure que la croissance n'est pas nécessairement la cause, mais plutôt un effet possible du changement d'échelle. Le besoin de diversifier ses financements en raison de l'évolution du marché ou de la posture de l'acteur public peut constituer en soi une cause. L'évolution du marché peut également relever d'une stratégie militante, être liée à un besoin de lobbying. L'optimisation de l'organisation est une autre cause possible, en relation par

exemple avec une évolution générationnelle, d'une démarche de changement d'échelle. Enfin, la mutualisation qu'elle soit d'activités, de moyens humains ou financiers, peut conduire à un changement d'échelle, que sa motivation en soit choisie ou subie (cf. séance du 24 mars dédiée aux coopérations).

Qu'elle qu'en soit la cause, le changement d'échelle suppose donc une stratégie d'organisation et accentue la nécessité d'une approche systémique. L'accompagnement à l'ESS s'est, jusqu'à peu, assez fortement centré sur la création d'activité, à l'initiative de demandeurs d'emploi et de collectifs notamment motivés par la création de leurs propres emplois. L'évolution des ressources n'advient pas seule et l'accompagnement doit tenir compte d'une approche globale.

Entre autres facteurs influents, les territoires, avec la réforme des collectivités, se réorganisent. L'évolution des réglementations suppose de bien entrevoir les veilles à mettre en place. Ces changements supposent une analyse stratégique, provoquent une réorganisation des réseaux associatifs pour la conduire tout autant que pour conforter la capacité de lobbying.

Au niveau de l'entreprise de l'ESS, les modèles d'organisation et de management sont régulièrement remis en cause par leur environnement. C'est le cas, à titre d'exemple, d'Emmaüs, avec le développement des ressourceries ou encore du tourisme social et familial ou solidaire, impacté par le développement des réservations sur Internet.

Éléments de débat

Que supposent ces différents changements pour l'accompagnement au changement d'échelle ?

Une première conséquence concerne le diagnostic. L'approche systémique doit être renforcée, par une attention accrue à l'environnement partenarial, aux aspects juridiques et réglementaires, aux modes d'organisation. En terme de posture et de relation, cela nous amène effectivement à déployer des compétences de type coaching.

Le changement d'échelle a également une dimension culturelle. La dynamique de centrale d'achat soutenue par la MEDS est une dynamique qui existe depuis longtemps dans le champ de la grande entreprise. Les TPE de l'ESS sont-elles prêtes à cette mutualisation, ces changements d'organisation ?

Les pratiques introduites par les acteurs comme Kedge Business School viennent également bouleverser nos organisations et nos modes d'accompagnement.

Parmi les éléments de mutations, il s'agit, en terme d'accompagnement, de tenir compte aussi de l'évolution générationnelle des publics comme de s'impliquer activement dans la structuration de nos filières d'ici à 2020.

En conséquence 3 axes de travail se dégagent :

- *celui d'une veille et d'une analyse stratégique qui permettent d'élaborer un plan d'action avec la structure accompagnée, en préservant une cohérence avec ses finalités ; à partir de ce plan d'action, un travail peut être prioritairement entrepris concernant l'organisation des ressources humaines et financières à l'interne ;*
- *celui d'une analyse des ressources à l'externe, tant partenariales que financières. On n'est plus simplement centré sur l'activité, mais sur l'approche de la filière, du territoire voire d'une transversalité, dans un contexte où les logiques de développement exclusivement sectorielles explosent ;*
- *celui d'une analyse fine des plus-values, vis-à-vis du territoire, des usagers, mais aussi de la cohésion du « capital humain » de l'entreprise ou du groupe de coopération.*

Un exemple - la Maison du bonheur

« La Maison du bonheur », qui a pour objet l'accueil de malades sur la base d'une forte mobilisation bénévole, a eu pour projet de créer un lieu de répit. Ce projet a été l'occasion d'un accompagnement au long court, en plusieurs étapes, et s'est concrétisé à travers la création d'un ensemble.

Dans un premier temps, à l'appui d'un micro projet associatif (financement FSE à 100%), la CLAIE et la MEDS accompagnent l'étude de faisabilité. Le micro projet associatif est l'occasion de repérer un château à réhabiliter, propriété de la ville de Menton et de mobiliser les élus.

Un accompagnement DLA est intervenu par la suite sur la gestion prévisionnelle des activités. Il s'en est suivi la création de la SCIC La Causega afin de gérer ce lieu, sa solvabilité étant liée à la gestion de différentes activités : accueil de loisirs, accueil des malades, accueil de formations. La SCIC assure une mutualisation de services pour l'ensemblier et bénéficie de la mise en place d'un comité d'éthique préservant la cohérence du projet d'ensemble.

L'accompagnement a contribué à mobiliser autour du projet de lieu la Maison du Bonheur, la Mairie de Menton, le Conseil Départemental intervenant en garantie, un organisme bancaire, la Caisse des Dépôts et Consignations, qui a elle-même investi dans une société de portage immobilière.

Toute cette démarche a eu des impacts sur la dynamique des parties prenantes de la Maison du bonheur : Le dispositif Zoom RH, prestation conseil sur la GRH à l'initiative de l'OPCA UNIFORMATION a permis d'optimiser l'organisation et la mobilisation des ressources de l'association. Un groupement d'employeur a été créé, de façon complémentaire, entre la Maison du bonheur, la SCIC La Causega, et une autre association du territoire afin de mettre à disposition du projet d'ensemble du personnel d'animation et de prévention santé notamment.

Enfin, différents acteurs, notamment des entreprises socialement responsables sur le territoire, s'intéressent à ce projet. Un fonds de dotation a donc été créé afin de canaliser des financements privés complémentaires sur le projet.

Eléments de débat

Cet exemple pose la question de la posture de l'accompagnement : accompagne-t-on un individu ou va-t-on sur le collectif ? C'est une fausse question de se demander qui on accompagne ; si le porteur de projet est seul, il est nécessaire de tirer la sonnette d'alarme. Par définition ce type de projet suppose un collectif, de personnes, puis d'acteurs.

De tels projets supposent l'existence de liens de « valeurs » : ainsi sur celui-ci, sans l'implication de la présidente et du partage de valeurs avec notamment l'architecte italien qui avait à cœur ce château et sa rénovation, le projet n'aurait pu voir le jour. Il est vrai que la posture des porteurs – et,

en leur sein un leader, souvent – est importante pour mobiliser, motiver, réunir les volontés.

L'accompagnement de SCIC ou de PTCE, démarches multi parties prenantes, implique une analyse systémique des relations internes, externes, territoriales.

Cette analyse complète les autres aspects du travail d'accompagnement sur l'élaboration d'un plan d'action stratégique : Organisation fonctionnelle des activités (juridique et administrative), gouvernance, RH et contrôle de gestion.

Fiscalisation des activités associatives (Wilfried Meynet)

Les porteurs de projets s'intéressent généralement peu au droit. Ce qu'engage la formalisation des statuts, par exemple, n'est pas bien mesuré dans sa portée. Cette démarche condamne à court terme le projet. Mais les statuts sont en même temps un moyen : la réflexion juridique est le reflet de la réflexion organisationnelle. Il y a donc un enjeu d'adéquation avec le projet des porteurs. Si l'objet est de faire de l'activité marchande avec une finalité sociale, alors le statut associatif n'est peut-être pas le bon moyen. Il importe de bien faire la part des choses entre cadre juridique et cadre fiscal.

Concernant le cadre juridique, la loi sur l'ESS est venue apporter des précisions qu'il importe de rappeler et d'éclaircir. Aux côtés des associations, mutuelles et coopératives – dont les SCOP, SCIC et les coopératives HLM qui font également l'objet d'aménagements (dont le groupement SCOP), les sociétés commerciales qui poursuivent un objectif d'utilité sociale, tel que défini dans la loi, et qui font le choix d'adopter et de mettre en œuvre les principes de l'ESS, sont désormais considérées comme des acteurs de plein droit de l'Économie Sociale et Solidaire.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, ces sociétés commerciales d'utilité sociale peuvent se revendiquer comme entreprise de l'ESS après inscription au registre du commerce et des sociétés : une ligne supplémentaire a été introduite sur l'extrait Kbis.

Pour des porteurs de projet sous forme associative s'engageant dans des stratégies de développement, si le cadre associatif devient peu adapté, on peut faire évoluer les modalités de fonctionnement. Jusqu'alors il était impossible à une association de se transformer autrement qu'en coopérative ou en GIE pour la raison d'impossibilité de partage des bénéficiaires. Au mieux, il était nécessaire d'opérer un transfert des biens de l'association et éventuellement de la dissoudre.

Il est dorénavant possible, grâce à la reconnaissance législative, d'utiliser une transformation en SAS ou SASU. Ce sont des formes intéressantes, d'une part en raison d'une grande souplesse statutaire, d'autre part car le capital social est librement déterminé par les associés qui ne sont responsables qu'à hauteur de leurs apports. En outre, la SAS offre la possibilité de dissocier le capital du pouvoir c'est-à-dire entre les actionnaires et celui qui exerce la présidence.

Si l'associé est unique, il crée une société par actions simplifiée à associé unique (SASU). Elle obéit aux mêmes règles que la SAS, mis à part quelques aménagements dus à la présence d'un seul associé. Pour la SAS, les associés nomment un président qui peut très bien être un associé ou un tiers. A la différence de la SARL, la SAS peut être gérée par une personne morale. Dans le cadre d'une SASU, l'entrepreneur est le président. Comme entrepreneur, il peut ou non être rémunéré.

Cette reconnaissance n'apporte pas forcément d'avantages fiscaux. En ce sens, elle est différente de l'agrément ESUS. Encadré par le code du travail, celui-ci a fait l'objet d'une rénovation pour mieux mobiliser les dispositifs d'épargne salariale auprès des entreprises de l'ESS dont l'activité présente un impact social significatif. L'obtention de l'agrément est pour 2 ans, la demande devant en être faite auprès de la DIRECCTE.

Concernant le cadre fiscal, deux aspects doivent faire particulièrement l'objet d'attentions.

- ➔ Les modes de coopérations sont un des sujets sensibles à la question fiscale. Ainsi pour une démarche de mutualisation, dans le cas par exemple d'un groupement d'employeur, la fiscalisation d'une des structures entraîne la fiscalisation du groupement. L'exemple peut être élargi à une démarche de fusion mal appréhendée. Ainsi de l'exemple d'une association d'aide aux personnes âgées, non fiscalisée au départ mais bien gérée, qui a été actrice d'une fusion. Dans ce cadre la fiscalisation d'une structure a impacté l'ensemble de la fusion. L'alternative aurait été un apport partiel d'actifs transférés dans la structure saine et non fiscalisée.

- ↳ L'approche fiscale de l'intérêt général est l'autre sujet qui peut être particulièrement préjudiciable à l'action associative. Au préalable, il importe de rappeler que la caractéristique non lucrative n'entraîne pas nécessairement la non fiscalisation. De fait, l'association, même non soumise à la TVA, paie la taxe sur les salaires et la CSG. La contribution à l'intérêt général peut entraîner le non assujettissement aux impôts commerciaux sous couvert de l'apprécier.

La doctrine est en particulier marquée par la loi des 4P de 1998, modifiée le 12 septembre 2012. Deux instructions fiscales complètent l'approche de l'appréciation de la contribution à l'intérêt général :

- L'instruction fiscale 4 C-5-04 du 13 juillet 2004 par laquelle est affirmée l'enjeu de ne pas fonctionner au profit d'intérêts privés, ni d'un cercle restreint ;
- L'instruction fiscale 4 H-5-06 du 18 décembre 2006 (dite instruction fiscale de synthèse) qui précise les deux notions de gestion désintéressée et de non lucrativité.

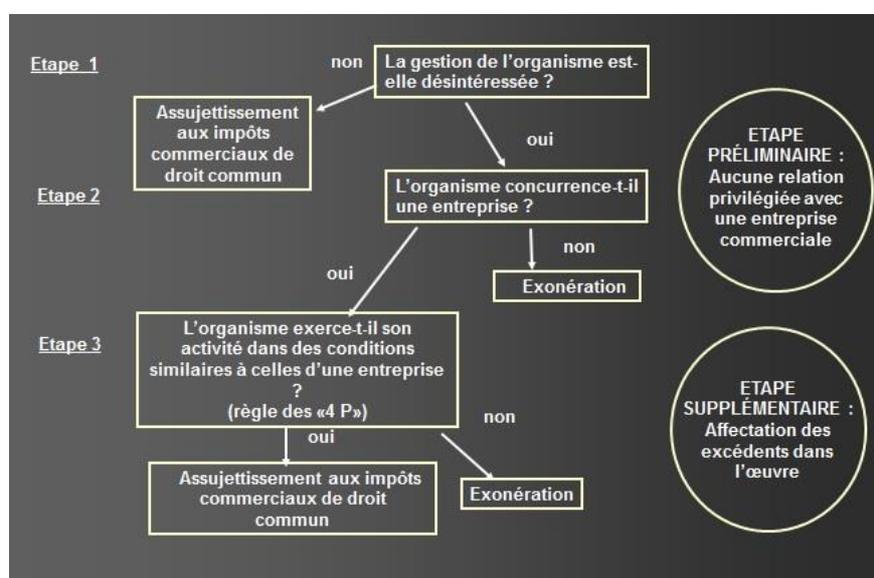
L'instruction fiscale de 1998, conduit à en opérer l'appréciation selon 3 étapes et la règle des « 4P » (instruction fiscale de 1998, à analyser dans l'ordre suivant : Produit / Public / Prix / Publicité).

Il s'agit de se placer dans la posture du consommateur. 3 étapes doivent être analysées.

Etape 1 - Si le consommateur peut indifféremment s'adresser à une société commerciale ou à une association, il n'y a aucune raison qu'elle soit défiscalisée. Les incidences en sont l'assujettissement aux impôts commerciaux, et l'incapacité d'être bénéficiaire de mécénat. Autre indice, les salariés ne doivent pas diriger l'association, un maximum de 25% de salariés peuvent siéger au bureau. Point d'attention, la gestion désintéressée peut être induite par la délégation de pouvoir dans certains cas.

Etape 2 – l'activité doit faire l'objet d'une analyse très fine. A titre d'exemple, taekwondo et judo ne relèvent pas de la même activité. Des fiches techniques sont disponibles dans le Bofip avec des prises de position sur des exemples mais ce ne peut être qu'exhaustif. Le caractère de non concurrence avérée entraîne l'exonération. Cependant il s'agit d'être vigilant. Le jour où d'autres entrepreneurs développent l'activité, alors le caractère économique, et donc le fait de concurrence peut être établi.

Ce n'est qu'à l'étape 3, si l'activité est sur un terrain concurrentiel, qu'advient l'analyse des conditions d'exercice de l'activité, qui s'apprécie à travers le faisceau d'indices des célèbres « 4P ». Ils sont à analyser dans l'ordre suivant : Produit, Public, Prix, Publicité.



En cas de co existence d'activité lucrative et non lucrative, il s'agit d'éviter la « contagion ». Il est alors possible :

- de se déclarer en franchise d'imposition en base (de TVA et d'IS) : l'activité non lucrative doit être « significativement prépondérante » ; les revenus lucratifs ne doivent pas excéder 60540 €. Une référence est le principe d'usage 70/30, au-delà duquel un soupçon de « contagion » existe.
- De pratiquer une comptabilité analytique qui organise la fiscalisation partielle. Le principe est que l'activité non lucrative reste la plus importante. Le mécénat ne peut porter que sur l'activité non lucrative.
- En cas de problème, il peut y avoir filialisation, la réalisation des activités lucratives se réalisant par la voie d'une société commerciale détenue par l'association. Différents clubs de vacances ont eu recours à ce type de démarche pour préserver leur projet social tout en exerçant l'activité économique.

La consultation des services fiscaux est toujours possible ; il peut être sollicité un rescrit fiscal. Mais attention, le positionnement des services fiscaux est irréversible. Il existe un correspondant fiscal associatif par département, mais ce n'est pas un bureau d'information, mais un inspecteur. C'est pour la culture, que le barreau et la DRAC ont mis en place un service de consultation gratuite en relation avec l'enjeu du mécénat.

L'accès aux ressources publiques et privées

Accès et contraintes liés aux financements publics

L'époque est à l'accroissement de la commande publique. Pour autant, il est utile de rappeler ce qui fait la différence fondamentale entre la subvention et la commande publique, le premier étant alloué à une initiative privée, le second étant d'initiative publique. Dans le régime de la subvention, l'appel à projet est un outil hybride : l'acteur public exprime son besoin sans définir la façon dont on peut y répondre ; les acteurs privés peuvent alors être force de propositions. La délégation de service public est un cas spécifique: il s'agit d'une mission de service public confiée à un opérateur qui va rechercher l'essentiel de ses ressources auprès de ses publics.

Il est nécessaire de tenir compte de contraintes :

- ➔ *La règle Européenne des minimis, (M14).* Chaque aide publique suppose vérification qu'il n'y ait pas de distorsion dans la concurrence entre les opérateurs économiques. Ainsi un organisme de vacances associatif, qui draine un chiffre d'affaire important, et agit à l'international, a d'autres opérateurs concurrents. Si une de ses antennes bénéficie de la mise à disposition, par exemple, d'animateurs de ski par la collectivité, il est nécessaire de se poser la question de la distorsion. Les minimis s'apprécient toute aide publique confondue. Le seuil en a été remonté à 500 K€ sur 3 ans.
- ➔ *La contrepartie de mission de service public.* La mission de service public est définie comme un mandat d'intérêt général, de façon explicite et unilatérale. Elle repose sur le calcul préalable de la contrepartie. Elle ne peut advenir que sur les clauses de compétences de la collectivité proposant cette mission. Elle impose le contrôle strict du respect du contrat.
- ➔ *Le recours à la subvention.* Il implique une égalité de traitement entre associations notamment dans l'accès aux équipements. Un contrôle de légalité peut être mis en œuvre pour vérifier la légalité des actions. Il existe une obligation de publicité des subventions allouées. Leur usage doit être justifié. L'égalité de traitement suppose de distinguer la subvention discrétionnaire de l'élu de la subvention de la collectivité qui renvoie à cette

règle. La subvention peut être allouée par convention pluriannuelle d'objectif (CPO), celle-ci n'empêchant pas l'intervention par annualité budgétaire de la collectivité.

- ↳ *Les marchés publics* se spécifient par la nécessité d'un libre accès à la commande, la transparence de la procédure et l'égalité de traitement des candidats. Dans la passation de commande, la convention est obligatoire pour les financements supérieurs à 23000 €.

Accès et points d'attention liés aux financements privés

Le mécénat est une libéralité prenant la forme d'un soutien matériel apporté à une œuvre ou un organisme d'intérêt général, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire. Le donateur peut être une personne physique ou morale (entreprise, fondations...). Trois formes de mécénat peuvent être distinguées :

- Le mécénat financier (dons en numéraire, ponctuels ou successifs)
- Le mécénat en nature (remise de biens, de produits ou de technologie,...)
- Le mécénat de compétence (mise à disposition avec leur savoir-faire)

Le régime fiscal du mécénat est distinct pour les individus et les entreprises (*Articles 200 et 238 bis du CGI précisés par instruction fiscale du 13 juillet 2004*) :

- Pour les particuliers : déduction de 66% du montant du don sur l'IR dans la limite de 20% du revenu imposable ;
- Pour les entreprises : déduction de 60% du montant du don dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaire.

L'éligibilité du mécénat est liée à l'approche fiscale de l'intérêt général comme vu précédemment. Elle n'est pas sans débat actuellement. Ainsi la Fondation de France relève quelques points problématiques :

- Une définition des champs d'intervention de moins en moins adaptée au contexte actuel (exemple : la création d'emploi n'y est pas)
- Une définition de la non lucrativité qui fait débat (non concurrence, publicité...)
- Un cadre législatif qui brouille encore les pistes: par exemple, l'agrément ESUS n'emporte pas l'intérêt général au sens fiscal.

La conséquence en est une application de plus en plus complexe pour l'administration fiscale et pour les autres opérateurs mais pour le moment il n'y a pas d'évolution. Une vigilance est donc nécessaire.

Les fondations

Il existe deux grands types de fondations, redistributrices et opératrices. Parmi les différents types de fondations redistributrices, il s'agit de distinguer la fondation d'entreprise, la fondation sous égide, qui peut être le fruit du legs d'une personne fortunée. Elles doivent être distinguées du fonds de dotation, créé par la loi de 2008. Il s'agit aussi de tenir compte de l'émergence de fondations territoriales.

Le crowdfunding

Il s'agit d'un don qui s'opère par le biais de plateformes. Il doit être distingué du crowdlending, qui vise le prêt et recoupe plus spécifiquement des stratégies d'investissement. Ce don connaît deux principales formes :

- Le don avec contrepartie peut donner le droit à une contrepartie selon les projets (cadeaux, produits), utilisée pour remercier le contributeur, généralement d'une valeur inférieure à la valeur du don. C'est la forme typique de ceux qui vendent un projet pour le concept.

- Don sans contrepartie : forme de financement plus ancienne, elle fait appel à la générosité des internautes, pour financer des projets de mécénat ou de charité. La donation est symbolique et le contributeur n'attend aucune contrepartie en retour.

Les dons recueillis sur les plateformes, avec ou sans récompenses, proviennent en grande partie des proches des porteurs de projet. Leur mobilisation renvoie à une réelle stratégie de communication. Plus que de prévoir l'usage de l'outil, il s'agit d'appuyer la définition d'une stratégie d'usage.

Eléments de débat

En tant qu'accompagnateur, existe-t-il des ressources organisées permettant d'orienter les porteurs de projets sur des fondations ?

Il y a très peu d'uniformité dans les pratiques de centralisation de l'information car les fondations sont très différentes. Certains acteurs s'y emploient comme le Centre Français des Fonds et Fondations, l'Admical, la Fondation de France.

Les montants alloués sont également extrêmement différents.

Certaines fondations opératrices peuvent être également des partenaires privilégiés. Exemple est donné de Goteo, fondation espagnole qui a pour objet de développer des outils numériques de type commons.

Une association, non nécessairement reconnue d'utilité publique ou sans agrément particulier peut-elle recevoir des dons ? Elle le peut, ce qu'elle ne peut pas percevoir, ce sont des donations et des legs.

Que suppose l'élaboration d'une stratégie de recours au financement participatif de type crowdfunding ?

Elle relève avant tout d'un budget prévisionnel : elles entraînent certains frais de gestion. Les conditions de réussite doivent être bien appréhendées pour envisager un retour sur investissement.

Le recours au financement privé suppose d'accompagner les porteurs de projet dans le dépassement d'idées reçues. Certains iront plus volontiers sur des financements participatifs portés par des banques coopératives, mais leurs pratiques de rémunération sont parfois élevées. Il s'agit donc de systématiquement étudier les ratios dans l'élaboration d'une stratégie d'évolution économique qui intègre le recours au prêt ou au don.