



Le développement d'activités lucratives au sein des ONG : enjeux, pratiques et impact

Mai 2015

Sommaire

I. Contexte de l'étude	3
II. Objectifs de l'étude	4
II. Analyse transversale.....	5
III. Grille de questionnement pour mettre en place des activités lucratives.....	10
IV. L'analyse juridique et fiscale des activités lucratives	11
IV. Les fiches individuelles d'analyse des organisations rencontrées	14

I. Contexte de l'étude

Depuis 2007, Coordination SUD gère le fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO : dispositif Frio) pour appuyer les ONG françaises dans leur professionnalisation.

Le « FRIO » permet le recours à l'expertise externe sur des problématiques de fonctionnement de l'association : gouvernance, vie associative, partenariats, communication, ressources humaines, stratégie financière, etc.

De même, il vise à accroître les capacités organisationnelles et institutionnelles du secteur via la capitalisation et le partage des enseignements dégagés lors des accompagnements individuels, pour un bénéfice collectif.

Depuis sa création, le dispositif a accompagné près d'une centaine d'ONG représentant en 2014, 130 projets de renforcement co-financés.

Parmi les projets de renforcement présentés auprès du « FRIO », les stratégies d'évolution et de diversification du modèle économique deviennent plus prégnantes. En effet, *88% des ONG indiquent avoir rencontré des difficultés économiques et financières¹*. au cours des 3 dernières années. Les principales difficultés rencontrées étant *liées à une baisse des ressources, notamment des subventions et/ou à des problèmes de trésorerie*. Pour y faire face, plusieurs ONG ont notamment mis en place une stratégie de développement d'activités lucratives au sein de leur organisation, en vue également de se constituer des fonds propres.

Les ONG étant en demande d'informations, d'échanges d'expériences, et de bonnes pratiques ; il s'agit à présent de mettre au profit du collectif le partage des réflexions et les enseignements tirés d'une telle démarche pour les organisations désireuses de s'engager à leur tour dans cette voie.

De même, ce travail de capitalisation offrira aux ONG contributrices un cadre de partage des questionnements et difficultés soulevés par les changements en cours, leur permettant de consolider leur stratégie.

¹ Etude sur « Les pratiques des ONG dans un contexte financier difficile » - Coordination SUD 2011

II. Objectifs de l'étude

L'objectif de l'étude lancée par Coordination SUD (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel) est la capitalisation d'actions visant à développer des activités lucratives au sein des ONG françaises.

Les objectifs poursuivis par cette capitalisation et les angles d'analyse qui en découlent sont multiples. Néanmoins, il est clair que cette étude doit avoir un bénéfice essentiellement collectif (objectif n°2 du FRIO) en permettant :

- de partager à l'ensemble des ONG l'expérience de celles qui ont lancé des activités lucratives (intérêts, impacts, modes opératoires, leçons apprises) ;
- d'enrichir les ONG initiatrices de ces changements afin qu'elles puissent encore mieux développer ce type d'activités au sein de leurs organisations ;
- et enfin, de contribuer à la réflexion sur la refonte des modèles économiques du statut associatif qui est aujourd'hui questionné par ailleurs sur d'autres éléments de sa structuration (gouvernance, gestion, etc.).

Les organisations étudiées ont été :

Organisme	Activités lucratives	Personnes rencontrées
Initiative développement	Prestations de conseil Vente de crédits carbone	Benoît-Xavier LORIDON, <i>Directeur ID</i> Yannic NORDBERG, <i>Directeur financier ID</i>
CIEDEL	Prestations de conseil Appui à la maîtrise d'ouvrage	Catherine DELHAYE, <i>Directrice du CIEDEL</i> Emmanuel VIVIEN, <i>Responsable comptabilité CIEDEL</i>
OXFAM	Magasins de vente produits d'occasion	Anne FLORIS, <i>RAF OXFAM</i>
IECD	Prestations de conseil	Tobias HARTIG, <i>RAF IECD</i>
SOLTHIS	Prestations de conseil	Rebecca BENAHMOU, <i>RAF SOLTHIS</i>
IRAM Développement	Prestation de conseil	Marie-Joséphine DEMANTE, <i>Directrice Iram</i>

NB :

Cette étude ne prétend pas généraliser ses analyses à l'ensemble des organisations qui ont mis en place des activités lucratives. Elle s'appuie uniquement sur ces 6 acteurs précédemment cités.

Elle souhaite par contre, de part ses conclusions, interroger ceux qui sont concernés par ce type d'activités.

II. Analyse transversale

L'analyse transversale est structurée autour de quelques questions fondamentales liées à ce type d'expérience :

Question n°1 :

Comment naît l'idée de lancer des activités lucratives ?

Le lancement d'activités lucratives naît souvent d'une sollicitation extérieure liée à la reconnaissance de l'expertise développée sur les métiers traditionnels de l'association.

Les plus souvent la mise en place de prestations de services a été induite par une demande ou une sollicitation extérieure à l'organisation à partir de la reconnaissance d'une expertise particulière. Ces acteurs ayant développé un savoir-faire particulier dans leurs domaines d'intervention ont été repérés par des bailleurs, des acteurs du développement qui ont fait appel à leurs compétences pour réaliser des études, faire du conseil, donner des formations sur leurs domaines d'expertises. C'est cette reconnaissance d'expertise qui est le point de départ du lancement de ce type d'activités même si aujourd'hui ces mêmes organisations peuvent « chasser les appels d'offres » pour y répondre.

Bonnes pratiques identifiées :

- Bien identifier les expertises que l'organisation a développées ;
- Analyser la valeur ajoutée de ces expertises par rapport à celles possédées par d'autres acteurs ;
- Faire connaître son expertise auprès de son réseau de partenaires, de bailleurs, d'ONG du secteur, etc. ;
- Ne pas hésiter à se lancer dans une première expérimentation pour tester ses compétences, sa volonté de réaliser de telles activités ainsi que la demande réelle du 'marché'.

Question n°2 :

Pourquoi mettre en place des activités lucratives ?

Les activités lucratives sont avant tout recherchées comme facteur d'innovation et d'apprentissage, de maintien du niveau d'expertise de l'association, et de recherche de notoriété.

Pour la plupart, les associations ont mis en place des prestations de services pour maintenir une forte exigence d'innovation, de confrontation avec d'autres expertises, de maintien du niveau de savoir-faire. En effet, la confrontation avec d'autres problématiques et contextes, les exigences des « clients » conseillés, la concurrence des autres acteurs du développement, obligent les associations à dispenser leurs conseils à un niveau de qualité et d'innovation plus grand que quand elles sont seules ou avec leurs partenaires dans leurs projets de développement sur le terrain.

Bonnes pratiques identifiées :

- Etudier les besoins d'innovation et d'apprentissage de son organisation ;
- Valoriser les expériences et services offerts à travers ces activités lucratives en faisant notamment connaître l'expertise développée auprès de ses partenaires, en mentionnant ces activités dans les rapport d'activités, etc. ;

- Eviter que les activités lucratives ne prennent trop de poids par rapport aux autres activités afin de rester sur de l'innovation, de l'apprentissage, etc. ;
- Ne pas aller trop vite dans la mise en place des activités lucratives.

Question n°3 :

Les activités lucratives sont-elles un modèle alternatif viable de financement des associations à but non lucratif ?

Les activités lucratives ne sont pas un moyen de financement de l'association à part entière mais seulement un « appoint », un complément marginal pour financer certains coûts non pris en charge par les bailleurs classiques.

Malgré l'espérance de certaines organisations, l'étude de la rentabilité des activités lucratives (prestations de conseil et magasins) montre qu'elles ne dégagent pas suffisamment de bénéfices pour financer une partie significative des activités non lucratives. Ces activités couvrent cependant la plupart du temps les charges directes et indirectes qu'elles génèrent.

Par contre, elles peuvent couvrir une partie des charges de fonctionnement de l'association qui ne sont pas couverts par les financements classiques de bailleurs publics par exemple. Néanmoins, cette capacité de financement demeure marginale : 5 % en moyenne des activités de l'association.

Cette rentabilité, même faible, est possible tant que les coûts de prospection et de réponse aux Appels d'Offres demeurent encore faibles. Si des coûts supplémentaires venaient à apparaître, ces activités perdraient le peu de rentabilité qu'elles possèdent aujourd'hui.

Bonnes pratiques identifiées :

- *Si l'association cherche à augmenter sa rentabilité et que sa culture interne le permet (cf. infra), elle peut chercher à augmenter la rentabilité de ses activités lucratives en :*
 - o *Employant plus de consultants que de salariés pour plus de flexibilité ;*
 - o *Dégageant des marges financières plus importantes sur les consultants avec lesquels elle contractualise ;*
 - o *Diminuant la taille du siège en le restreignant à l'administratif / support ;*
- *Ne pas considérer les activités lucratives comme une alternative viable aux moyens de financement classique (subventions par exemple) ;*

Attention : ces conditions d'accroissement de rentabilité peuvent être contraires à certaines cultures associatives. En effet, ces pratiques plus proches de celles des bureaux d'études conduisent à développer une démarche plus commerciale, où l'emploi et la pérennité ne sont plus des critères recherchés.

Question n°4 :

La mise en place d'activités lucratives nécessite t-elle des associations à but non lucratif une culture et des compétences spécifiques ?

La mise en place d'activités lucratives exige une adaptation de la culture et des compétences propres au sein de l'association proches des « logiques d'entreprise ».

Passer du non-lucratif au lucratif n'est pas anodin. Cela exige de changer de culture pour penser « concurrence, rentabilité, clients, produits ou services, etc. » et de nouvelles compétences en marketing, analyse financière et comptable, communication institutionnelle, etc.

D'autre part, la délivrance de prestations de conseil exige une professionnalisation de la posture d'accompagnement, un cadrage relativement rigide des missions, le respect d'obligations contractuelles nouvelles (suivi, reporting, programmation, etc.), la nécessité de « tenir » le temps pour garder un minimum de rentabilité, etc.

Enfin, elle demande une organisation interne différente et suppose l'acquisition de compétences nouvelles et/ou renforcées afin d'apporter le support en termes de veille, traitements administratifs des appels d'offres, gestion du temps de travail, etc.

Bonnes pratiques identifiées :

- *Développer des compétences en analyse financière, en marketing et en développement commercial ;*
- *Réaliser un business plan avant de lancer une activité lucrative et faire l'analyse de sa rentabilité ;*
- *Professionnaliser ses modes d'intervention sous formes de prestations (programmation, suivi, reporting, etc.)*

Question n°5 :

La mise en place d'activités lucratives modifient-elles le management des équipes et des personnes?

Oui, la mise en place d'activités lucratives complexifie le management des personnes (salariés et bénévoles) dans l'association.

Les expériences des différents acteurs rencontrés sont assez significatives des problématiques de management qu'ils rencontrent quand ils réalisent des activités lucratives :

- Le rapport à l'argent n'est pas vraiment un sujet travaillé au sein de l'ONG ;
- Le décalage entre les salaires et le niveau de facturation peut poser des problèmes (par exemple, être payé 2.000 euros par mois et facturer sa prestation 900 euros jour) ;
- La difficulté de pouvoir payer les collaborateurs en fonction de ce qu'ils rapportent ;
- L'acceptation que certains fassent des prestations (et donc rapportent de l'argent à l'association) par rapport à ceux qui n'en font jamais ;
- Risque important de perte de compétences si le salarié ou le bénévole s'en va ;
- Risque d'avoir une association à deux vitesses : ceux qui réalisent des prestations peuvent souhaiter thésauriser les produits financiers issues de leurs activités lucratives afin de les utiliser pour leurs propres activités, déséquilibrant ainsi les moyens dont les autres de l'association disposent ;

- Difficulté de gestion des plannings et de la vie de l'association quand certaines personnes sont absentes pour réaliser des prestations ;
- Prise d'autonomie voir parfois d'indépendance de certains salariés qui font beaucoup de prestations de conseil ;
- Le temps des prestations de conseil peut être parfois pris sur le temps dévolu aux projets sur le terrain ou sur du temps personnel ;
- Difficulté d'articulation de ces activités avec la vie de l'association.

Bonnes pratiques identifiées :

- *Bien séparer les activités lucratives des activités non lucratives dans l'emploi du temps des salariés ;*
- *Bien fixer les règles de rémunération en amont du démarrage des activités lucratives ;*
- *Partager la vision du pourquoi de ces activités lucratives avec l'ensemble des salariés de la structure.*

Question n°6 :

Les activités lucratives sont-elles régies par des règles juridiques, fiscales et comptables différentes ?

Oui, la mise en place d'activité lucrative exige le respect de principes juridiques, fiscaux et comptables qui leur sont spécifiques.

Même si les textes de lois sont précis quant à la détermination du caractère lucratif de certaines activités, toutes les associations rencontrées ont fait appel à des avocats fiscalistes ou des experts comptables pour étudier avec eux leurs activités (lesquelles peuvent être qualifiées de lucratives ou non) et les exigences qui en découlent au niveau fiscal (IS, TVA, et CET), juridique (faut-il créer une filiale ou non ? selon quelle forme juridique ?) et comptable (quel type de comptabilité séparée faut-il mettre en place notamment dans le cas de la sectorisation ?).

Bonnes pratiques identifiées :

Le conseil le plus entendu de la part de ces acteurs est d'avoir recours à un professionnel pour étudier leurs activités de manière à se conformer à la législation et à se donner des arguments en cas de contrôle fiscal.

NB : Différents axes d'analyses juridiques, fiscales et comptables sont synthétisés dans la partie IV.

Question n°7 :

La réflexion sur la rénovation du modèle économique sous-jacente à la mise en place d'activités lucratives peut-elle se dispenser d'une réflexion sur la stratégie d'intervention ?

Non, la réflexion sur la rénovation du modèle économique doit passer par une rénovation de la stratégie d'intervention des associations.

La plupart des associations de solidarité internationale se retrouvent aujourd'hui dans une situation financière critique en raison de la baisse des subventions publiques qui leur sont réservées, de leur mise en concurrence, et de la non éligibilité de certains coûts qui leur sont pourtant indispensables (coûts de fonctionnement, d'investissement, de formation, etc.). Beaucoup de ces associations se penchent alors sur leur modèle économique pour essayer de trouver des alternatives aux financements classiques des bailleurs publics. Certaines souhaitent alors mettre en place des activités lucratives pour diversifier leurs sources de financement mais sans pour autant repenser en profondeur leurs stratégies.

Dans les cas étudiés dans cette étude, le modèle économique est toujours étudié pour identifier de nouvelles sources de financement dans le but de financer la même chose (des projets de développement) selon le même positionnement (opérateur ou maître d'ouvrage, envoi de professionnels du Nord).

La réflexion sur le modèle économique n'est pas alors une réflexion sur la structure de coûts (et donc d'activités). Or, il apparaît que les activités lucratives ont la même structure de coûts que les autres activités, et que leur financement (leur rentabilité) ne couvre que faiblement d'autres charges d'activités. Il faut donc penser non seulement d'autres sources de financements, mais aussi revoir la structure de coûts des activités de l'association, soit au final repenser sa stratégie en terme d'activités dominantes, de positionnement, de modèle d'organisation, et de compétences

Bonnes pratiques identifiées :

Une rénovation du modèle économique doit passer par celle du projet associatif en pointant les axes suivants d'analyse:

- *identification des besoins encore non satisfaits auxquels les autres acteurs du développement ne répondent pas encore ;*
- *positionnements stratégiques par rapport aux autres acteurs ;*
- *compétences complémentaires et à fortes ajoutées à mettre en avant ;*
- *stratégie d'intervention sur certaines thématiques pour réduire les coûts ;*
- *ancrage dans les sociétés civiles respectives (nord et sud) pour rechercher un soutien notamment financier des populations ;*
- *et à la fin le modèle économique qui pourra pérenniser l'activité.*

III. Grille de questionnement pour mettre en place des activités lucratives

Si vous souhaitez mettre en place des activités lucratives, voici une grille de questionnements pour vous y aider (le vocabulaire est à dessein 'commercial') :

1. D'où vient l'idée de mettre en place des activités lucratives au sein de votre association ?
2. Quels buts vous fixez-vous en mettant en place ces activités et comment vont-elles s'articuler avec celle de l'association ?
3. En quoi ces activités répondent-elles à un besoin du « marché » (quels types de 'clients', de prestations, d'expertise, de produits, etc.) ?
4. Quelle est votre valeur ajoutée pour réaliser ces activités par rapport à vos 'concurrents' ?
5. Quelle stratégie pensez-vous mettre en place pour les développer ?
6. Quels sont les investissements nécessaires (financiers, humains, compétences, etc.) ?
7. Quelle est la rentabilité de ces activités (faire varier la rentabilité en fonction du volume des ventes
Ex. : A partir de combien de temps et de volume, ces activités peuvent-elles être rentables ?)
8. Pouvez-vous définir précisément un business plan à 3 ans à partir des questions 3, 4, 5, 6 et 7 ?
9. Qu'apporteront financièrement ces activités à votre modèle et à vos besoins de financement ?
10. Possédez-vous des compétences en matière de gestion financière, de développement commercial et de marketing pour développer vos activités (ou comment pouvez-vous les développer) ?
11. Avez-vous pris les avis d'un avocat fiscaliste pour identifier le modèle juridique, fiscal et comptable adéquat avec les activités (quantités et natures) que vous souhaitez mener ?
12. Avez-vous obtenu un accord sur la vision de développement de ces activités au sein de votre association (et de leurs articulations) avec vos équipes ?
13. Avez-vous définis des règles managériales et de gestion des ressources humaines spécifiques pour ceux et celles qui réaliseront ces activités ?

IV. L'analyse juridique et fiscale des activités lucratives

Préambule : Les éléments d'analyse juridique et fiscale des activités lucratives sont donnés à titre indicatif et ne sont en aucun cas une référence. Il conviendra à tout intéressé de se référer aux textes de loi actualisés régissant les activités lucratives et de faire appel à des fiscalistes pour analyser leur propre organisation. La responsabilité des auteurs de la présente étude ne peut être engagée sur cette analyse.

Selon trois rapports d'avocats fiscalistes que nous avons obtenus des organisations analysées dans cette étude, nous pouvons retrouver les éléments suivants d'analyse juridique et fiscale :

L'analyse du caractère lucratif ou non des activités pose trois questions :

1. La gestion de l'organisme est-elle désintéressée ?

Si la gestion de l'organisation est reconnue comme intéressée, c'est l'ensemble de ses activités qui sera soumis à la fiscalité des activités lucratives (impôts sur les sociétés, TVA, CET, etc.)

« Le caractère désintéressé de la gestion d'un organisme est avéré si les conditions suivantes sont remplies :

- *L'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation ;*
- *l'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices, sous quelque forme que ce soit ;*
- *les membres de l'organisme et leurs ayants droits ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports. »*

(BOI-IS-CHAMP-10.50.10.20)

NB :

- Sous certaines conditions (à vérifier dans la législation), certains directeurs de l'association peuvent être membre de droit du Conseil d'Administration et peuvent percevoir une rémunération au titre de ses fonctions, sans remettre en cause le caractère désintéressé.
- Une association peut parfaitement employer des salariés sans que son caractère désintéressé soit remis en cause, dès lors que les salariés ne participent pas à la direction effective de l'association.

2. L'organisme concurrence-t-il des entreprises du secteur lucratif ?

« Il s'agit de dresser un état des lieux des opérateurs agissant dans chacune des activités déployées par l'organisme afin de déterminer si ce dernier bénéficie d'un avantage concurrentiel à raison de son régime fiscal de faveur. »

« La question de la concurrence est de savoir si une personne peut s'adresser indifféremment à l'association ou une entreprise pour obtenir le même service. Pour qu'il y ait concurrence il faut qu'une entreprise commerciale exerce une activité identique dans la même zone géographique. Mais lorsque l'association entre ainsi en concurrence avec une entreprise, l'organisme peut toutefois échapper à la taxation s'il exerce son activité dans des conditions différentes. Soit en répondant à des besoins insuffisamment satisfaits par le marché, soit en s'adressant à un public ne pouvant accéder au marché en pratiquant des prix inférieurs ou en modulant ses tarifs, à la condition de ne pas recourir à des procédés publicitaires. »

« En réalité, quelle que soit la réponse apportée à cette question, il sera nécessaire d'examiner les conditions d'intervention de l'association pour chacune de ses activités, au travers de la règle dite des « 4P ».

3. Les conditions d'exercice de l'activité lucrative : La règle des 4P

Les 4P font référence à 4 critères : Produit, Public, Prix, Publicité, ici mentionnés par ordre d'importance décroissante.

- Le critère Produit conduit à examiner si le service proposé par l'association répond à un besoin qui n'est pas satisfait par le secteur privé. L'Administration fiscale considère qu'un service « est d'utilité sociale lorsque l'activité tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qu'il l'est de façon peu satisfaisante. »
- Le critère Public conduit à examiner la condition particulière du public qui bénéficie du service proposé par l'association. Selon la doctrine administrative, « sont susceptibles d'être d'utilité sociale les actes payants réalisés principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale. »
- Le critère Prix vise à examiner la politique tarifaire de l'association et notamment le fait qu'elle soit différenciée selon la situation socio-professionnelle des personnes qui y ont recours.
- Le critère Publicité, d'importance moindre, permet d'examiner si l'association développe ses activités dans des conditions similaires à celle du secteur lucratif, pour assurer la promotion de ses activités.

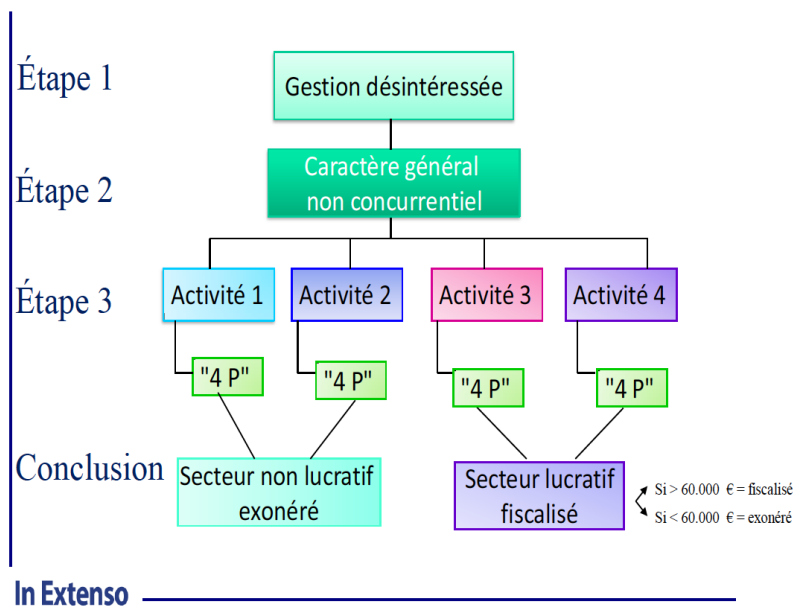
Conclusion :

Cette analyse étant réalisée activité par activité, il est ensuite possible de comparer les masses éventuelles d'activités « lucratives » et « non-lucratives ».

- En cas de prépondérance des activités lucratives, l'organisme est obligatoirement soumis aux impôts commerciaux pour l'ensemble de ses activités.
- En cas de prépondérance des activités non lucratives, l'organisme devra identifier comptablement et fiscalement ses activités lucratives, en les sectorisant ou en les filialisant.

La sectorisation : La sectorisation est obligatoire en matière de TVA et en matière d'impôt sur les sociétés lorsque les recettes lucratives dépassent le seuil de franchise de 60.000 €. Voir par exemple la fiche d'Initiative Développement.

La filialisation : Si les activités lucratives sont prépondérantes (le 1/3 du volume horaire ou financier) sur l'ensemble des activités de l'association, il faut alors filialiser l'activité (création d'une filiale qui portera juridiquement et fiscalement l'activité lucrative). Voir par exemple la fiche de l'IRAM.



In Extenso – www.inextenso.fr

Vous pouvez consulter le dossier spécial réalisé par Michèle LORILLON d'In Extenso sur le site du cabinet.

<https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/dossier-regime-fiscal-associations.pdf>

IV. Les fiches individuelles d'analyse des organisations rencontrées

NB :

Les fiches individuelles retracent les entretiens réalisés avec chacune des structures étudiées.

Elles restituent le plus fidèlement possible la parole des acteurs en utilisant notamment des verbatim.

Les guillemets utilisés renvoient à des citations de personnes nommées en fin de fiche.

Présentation de l'ONG

ID est une ONG poitevine créée il y a 20 ans qui travaille sur l'accès aux besoins de base des plus démunis : eau et assainissement, éducation, santé, agriculture, énergies renouvelables, développement local. ID intervient en Afrique Subsaharienne (Tchad, Togo, Congo Brazzaville, Bénin, Comores), en Haïti (région du Nord Ouest) et en Chine (le Yunnan et le Guizhou).

Le deuxième métier d'ID (qui deviendra le 1er métier d'ID au terme de l'action) est de travailler sur l'émergence, l'accompagnement et le renforcement de capacités (gestion de projets, gouvernance, méthodes de gestion, compétences techniques, techniques managériales etc.) d'acteurs locaux (associations, collectivités locales, mairies, coopératives groupements, filières) afin de les accompagner vers l'autonomie.

La mise en place des programmes d'ID est rendue possible d'une part par des secteurs géographiques chargés de la supervision directe des activités et des moyens et par des pôles thématiques (Energies renouvelables, Eau et Assainissement, Développement Local et depuis début 2013 : Partenariat) qui apportent leur expertise technique et peuvent faire l'objet de prestations de services, contribuant à la professionnalisation de l'organisation.

Types d'activités lucratives réalisées

Les activités lucratives d'ID sont essentiellement de la vente d'expertise en énergies renouvelables et finance carbone sous forme de prestations de services, et de la vente de crédits carbone issus de la mise en place d'Energies Renouvelables, ainsi que des contrats de maîtrise d'œuvre en eau & assainissement (en consortium).

Explication de la vente d'énergies renouvelables (ER) :

Les programmes ER réalisés par ID sur le terrain permettent des économies d'énergies dont l'équivalent représente environ 4.000 tonnes de crédits carbone. Cette compensation carbone est validée par Gold Standard. Les entreprises ou les particuliers peuvent racheter ces crédits carbone pour compenser leurs propres émissions de CO2 sur un marché de gré à gré. ID a un accord de partenariat avec CO2 Solidaire (GERES).

L'argent issu de cette vente est alors réinvesti dans les programmes terrain.

Les clients d'ID sont notamment :

AfD

Fondation TRAFIGURA (troisième négoce de pétrole et de minerais)

Région POITOU CHARENTES

Planète Urgence

Initiatives

La réalisation des activités lucratives est venue avec la recherche d'innovation d'ID qui fait partie intégrante de sa stratégie. Avec les différentes innovations réalisées, notamment sur le Biogaz, ID s'est fait remarquer sur le terrain par d'autres acteurs qui lui ont ensuite demandé du conseil et de la formation. C'est donc bien par sollicitations qu'ID s'est lancé dans ces activités de conseils.

«ID s'est lancé dans les activités lucratives lorsqu'elle a commencé à réaliser des prestations sur sollicitations de la Fondation TRAFIGURA et de l'AFD en Chine. Ces derniers ont jugé qu'on avait une expertise : évaluation d'un projet d'aménagement hydro-agricole au Burkina pour la fondation TRAFIGURA (2009), Conseil en finance carbone (biogaz) sur des projets de l'AFD en Chine (2009). »

« ID a toujours été en réponse à des sollicitations et n'a pas voulu se transformer en Bureau d'Etudes, sur volonté de son CA. Les activités lucratives restent une activité secondaire et non une raison d'être. ID ne fait pas la chasse aux appels d'offre et n'a pas d'investissement à faire pour répondre à des appels d'offre.

En 2012, cet axe de travail a été retenu comme stratégique et inscrit dans le projet stratégique. Il constitue un des 3 piliers de la stratégie d'ID : réponse aux besoins de base, le partenariat et l'innovation »

« C'est un produit dérivé de notre activité de base. Je ne vois pas un développement du volume d'affaires d'ID par la prestation ».

Buts recherchés

Le but premier recherché par ID est de nourrir son expertise sur les programmes. « Comme on est sur 6 thématiques, il faut que l'on soit au top. Il faut nourrir notre expertise. C'est un moyen d'enrichir notre expertise et d'apporter une réponse sur le terrain. ».

Pour le Directeur d'ID, Il y a 3 buts stratégiques recherchés :

- pérenniser l'expertise ;
- la faire vivre (partager l'expertise dans le réseau, aller voir les autres sur cette même expertise, on est leader sur la commission climat avec Coordination SUD, etc.) ;
- prester : évaluer, apprendre des autres, etc.

« Faire de la prestation permet de se confronter à d'autres tandis que sur le terrain on ne se confronte qu'à nous-mêmes. Réaliser des prestations permet de se mesurer à d'autres experts, etc. »

« Cela suppose d'être sur une obligation de résultat et nous oblige donc à apprendre en nous poussant vers le haut. »

« On a tout à gagner - mais il faut être sûr des questions fiscales et managériales »

Au final les activités lucratives ont les intérêts suivants :

- Etre un appoint financier sans investissement important
- Accroître notre notoriété
- Etre un vecteur d'apprentissage en se confrontant à des nouvelles situations
- Valoriser les personnes en charge des prestations

Volumes et rentabilité

Les prestations de services et la vente de crédits carbone ont un impact sur le modèle économique. 20 % de frais de structure sont couverts à 15-16 % par les programmes et la collecte mais il reste environ 4 % à financer. Les activités lucratives contribuent à financer ces 4% restants.

En 2013, le rapport financier indique 105.842 euros de prestations de services soit 2,0% des ressources totales de l'association.

ID n'a pas eu de charges supplémentaires pour réaliser ces prestations en dehors des coûts directs de prestations (transports, hébergement), eux-mêmes généralement refacturés aux donneurs d'ordre. Même le temps homme était pris sur les activités courantes et le temps personnel des employés.

ID n'a pas encore calculé le coût d'une journée de prestation pour connaître véritablement sa rentabilité. Néanmoins, le 'sentiment' général est que « **Tant que cela reste une activité marginale (sans investissement lourd, ni de recrutement, etc.), c'est rentable.** »

Faisabilité juridique, fiscale et comptable

ID a réalisé un audit fiscal en 2013 car les activités dites lucratives dépassaient le seuil des 60.000 euros. Un avocat fiscaliste a alors rendu les conclusions suivantes après l'étude des contrats passés et la prise en compte de la jurisprudence à savoir :

1. Le caractère désintéressé de la gestion d'ID
2. Les liens privilégiés avec des organismes du secteur lucratif
3. Le caractère concurrentiel de l'activité :
4. L'analyse des 4 P

Conclusion de l'avocat :

« Il résulte de tout ce qui précède que, sans contestation possible, INITIATIVE DEVELOPPEMENT est un organisme à but principalement non lucratif.

Elle exploite, toutefois, des activités qui présentent un caractère de lucrativité qui doivent en conséquence faire l'objet d'une sectorisation au plan fiscal.

Deux analyses prévalent quant à la portée des activités lucratives :

- *Soit celles-ci ne visent que les prestations de services de type établissement d'un bilan carbone pour le compte d'entreprises du secteur lucratif ou d'autres organismes quels qu'ils soient mais pour lesquelles la contrepartie financière est très directement liée à la nature et à l'objet de la prestation ;*
- *Une vision plus pessimiste qui conduirait à considérer que les projets pour lesquels INITIATIVE DEVELOPPEMENT n'est pas à l'origine seraient aussi des prestations à rattacher au secteur lucratif, dès lors qu'il s'agit d'une mise en valeur de l'expertise particulière d'INITIATIVE DEVELOPPEMENT au profit d'autres intervenants qui ne sont pas directement des populations dans le besoin.*

Toutefois, la doctrine administrative nous paraît être suffisamment tolérante pour pouvoir considérer que le bénéficiaire effectif de ces projets reste les populations bénéficiaires et qu'en conséquence il y a lieu de ne pas s'attacher à la terminologie utilisée dans les contrats ni au fait que INITIATIVE DEVELOPPEMENT intervient suite à une participation à un appel d'offre et au titre duquel elle s'est placée en concurrence avec des organismes du secteur lucratif. »

Implications organisationnelles et managériales

« Le rapport à la mission et à l'argent sont compliqués– Travailler 20 jours et facturer 15.000 € pose problème » « Il n'est pas possible de rémunérer les personnes en fonction de ce qu'elles rapportent. »

« Du style on thésaurise les prestations »

« On ne peut pas avoir des pôles qui marchent à différentes vitesses en fonction des prestations qu'ils réalisent. Il y a des marchés plus porteurs et rentables que d'autres »

« Par rapport au temps, ça passe mais ça marche car la responsabilité des programmes est séparée de l'expertise. »

Deux risques importants ont été relevés :

- Risque important de perte de compétence : si le salarié qui porte la compétence s'en va, il y a une perte énorme potentielle.

Gestion du risque : Forte demande de capitalisation. L'association garde les références de prestations.

- Risque d'avoir une association à deux vitesses : ceux qui réalisent des prestations peuvent souhaiter thésauriser les produits financiers issues de leurs activités lucratives afin de les utiliser pour leurs propres activités, déséquilibrant ainsi les moyens dont les autres de l'association disposent.

Perspectives de développement

« Si on continue et si cela grandit un peu, on devra sûrement créer une autre structure. Je suis très vigilant là-dessus. Ce n'est pas automatique et simple. Un salarié faisant de la prestation, ce n'est pas anodin. La limite c'est quand un pôle ne fait que de la prestation. »

« Il faut que cela soit équilibré et partagé par tous entre projet, prestation, suivi, support, etc. »

L'objectif est que les pôles thématiques (ceux qui apportent une expertise technique aux projets gérés sur le terrain par les Secteurs) se financent en partie par les prestations de services, à l'instar du Pôle Energie Renouvelable (vente de Crédits Carbone).

Recommandations et conseils

- Chaque situation est particulière, il faut pouvoir la faire valider par des professionnels.
- Ne pas aller trop vite
- Ne pas voir trop grand

Personnes rencontrées :

Benoît-Xavier LORIDON, Directeur ID

Yannic NORDBERG, Directeur financier ID



Centre International d'Etudes pour le Développement Local

Présentation de l'Institut

Le CIEDEL, Centre International d'Etudes pour le Développement Local, est un institut universitaire membre associé du Pôle Facultaire de Droit, Sciences Economiques et Sociales de l'Université Catholique de Lyon.

Créé en 1990, il est constitué depuis 2005 en association loi 1901.

Le CIEDEL :

- propose une formation universitaire et professionnelle en Ingénierie du Développement Local de 12 mois à Lyon,
- organise des sessions de formations courtes sur mesure, à la demande d'organisations en France ou à l'étranger, en français, en anglais ou en espagnol,
- est opérateur d'appui à des actions de développement en France et à l'international.

Les 4 piliers de sa mission de renforcement des capacités en développement Local sont :

- la formation
- la production intellectuelle
- l'expertise
- l'animation de réseaux : RESACOOOP en Rhône Alpes, le PROFADEL (réseau d'instituts d'enseignement supérieur privés de six pays sur trois continents) et le réseau des praticiens du Développement Local (RAFOD)

Types d'activités lucratives réalisées

Le CIEDEL développe des activités lucratives de trois types :

1/ Expertise :

- Evaluations externes
- Capitalisations
- Accompagnement divers d'organisations

2/ Recherche action : montage de projets avec une visée d'expérimentation.

- Sur commande
- Sur auto-saisine sur fonds propres

3/ Appui à la maîtrise d'ouvrage d'actions de développement à l'étranger

Initiatives

L'expertise et la recherche action font pleinement partie du projet associatif du CIEDEL, de son ADN. Dès le départ, les fondateurs ont réalisé des expertises.

Buts recherchés

Les formations dispensées par le CIEDEL étant destinées à des professionnels, elles doivent articuler théorie et pratique et exigent que les formateurs soient eux-mêmes des professionnels, disposant d'une

solide expérience dans les champs de compétences des cursus proposés. L'expertise est donc indissociable de la formation, qu'elle nourrit et l'actualise en permanence. En leur permettant de se confronter aux situations réelles et de travailler sur des cas concrets, elle les amène à affûter leur connaissance et leur analyse des enjeux et contraintes vécus par les acteurs ; les conduit à développer des méthodes et outils en lien avec les problématiques posées ; les oblige à rester en prise avec les réalités et avec les évolutions.

Elle a donc une fonction d'**actualisation des savoirs et savoir-faire**.

Les salariés CIEDEL choisissent d'être formateurs et en même temps professionnels sur ces métiers. Il y a une **production de connaissances** essentiellement à partir du terrain.

Ainsi, on peut résumer l'objectif de l'expertise par rapport aux trois autres piliers du CIEDEL par l'ancrage dans les pratiques :

- Formation : actualiser les savoirs et les savoir-faire
- Production intellectuelle : pertinence, position de recherche action
- Réseau : échanges entre pairs, coproduction

La formation longue est déficitaire. Le CIEDEL doit donc équilibrer son budget et compenser ce déficit de la formation longue par les formations courtes et l'expertise.

Mais, l'expertise n'a pas pour but premier d'être un moyen de financement de l'activité non lucrative. La volonté que l'expertise soit une source de financement est réellement secondaire.

L'idéal visé est que les 4 pôles soient équilibrés financièrement.

Volumes et rentabilité

La rentabilité de la partie lucrative est de 5 à 6 %. Mais pour 10 jours vendus, il peut y avoir 12 à 13 jours réalisés.

Les bénéficiaires couvrent une partie du déficit de la formation longue (5%).

Le volume est de 600.000 euros de CA en activités lucratives sur un budget global de l'ordre de 2 ME.

Faisabilité juridique, fiscale et comptable

Fiscale :

Le CIEDEL sectorise si la partie non lucrative reste dominante – sinon tout est soumis à TVA et IS.

En volumes horaires, la répartition est 65% (non lucratif) et 35% (lucratif). La loi permet de présenter la répartition des activités soit en volume horaires (cette option nécessite de tenir un décompte du temps de chaque salarié) ou en volume financier.

Grâce à cette répartition, on peut récupérer la TVA sur la partie des frais généraux affectés à l'activité lucrative (35%).

De par la sectorisation, le CIEDEL peut être amené à payer l'IS même si la structure est globalement à l'équilibre voire globalement déficitaire lorsque les activités lucratives sont bénéficiaires.

Il existe des activités lucratives non soumises à la TVA (ex subvention d'une collectivité locale pour un programme de coopération décentralisée au Burkina – Ou contrat d'exécution MAEDI – Ou payeur en dehors de l'UE).

Quand on dépasse 500 KE de CA en lucratif, il y a une taxe spécifique qui s'applique.

Comptable :

Une seule comptabilité mais avec une comptabilité analytique avec une codification spécifique pour le lucratif.

Implications organisationnelles et managériales

Aujourd'hui la seule manière de développer une activité d'expertise est de répondre à des appels d'offres. Pour ne pas se transformer en bureau d'études, il faut être très clair sur les critères de sélection des AO auxquels on va répondre, de façon à ce que les activités restent dans le cadre de la mission, donc soient utiles à la formation, à l'animation des réseaux et à la production de connaissances. Il faut aussi des équipes qui sachent répondre aux appels d'offre y compris sur les aspects administratifs qui peuvent être très lourds.

La mise en place d'activités lucratives complexifie beaucoup l'organisation et crée des coûts de transaction non négligeables car

- cela induit des activités périphériques à l'expertise elle-même qui ont un coût (veille et réponses aux appels d'offre, etc.) ;
- Il faut par ailleurs jongler entre les calendriers des formateurs – chargés de mission pour articuler les différentes activités en tenant compte des disponibilités, des motivations et des compétences de chacun ;
- il y a un travail important de suivi administratif et financier, pas très différent de l'activité projet classique.

Enfin, d'autres éléments impactent l'organisation, au niveau de la vie d'équipe et des rythmes de travail.

« Il y a toujours une partie de l'équipe qui est absente, donc c'est plus compliqué d'organiser des temps collectifs, de réflexion notamment. »

« Il peut y avoir également un impact sur le sentiment d'appartenance à l'équipe quand on enchaîne beaucoup de missions. »

« Enfin, les chargés de mission passionnés par ce qu'ils font vont avoir tendance à faire de la sur-qualité, à s'investir de manière démesurée sans qu'il soit toujours possible de le contrôler, et cela entraîne des risques de différentes natures : surtravail, risque sur la santé, risque de décrochage, marge diminuée ou annulée, etc. »

Perspectives de développement

Le CIEDEL n'a pas vocation à développer le champ de l'expertise pour lui-même, mais seulement en lien et en cohérence avec ses trois autres activités de formation, d'animation de réseaux et de production de connaissances.

Ses perspectives de développement cherchent donc à bien (mieux) articuler ces quatre piliers, ce qui suppose de diversifier les financements, sur de la subvention ou des fonds privés pour les activités non lucratives.

Recommandations et conseils

- Bien se renseigner sur les règles fiscales du lucratif et les conséquences que peut avoir le développement d'activités lucratives sur la structure financière globale de l'organisation.
- Bien prendre en compte ce qui existe déjà et se situer par rapport à la concurrence
- Aller dans son domaine de compétences, la légitimité repose sur la compétence et l'expérience ;

le risque est particulièrement présent dans le champ de l'évaluation

- ❑ Si la structure est fragile ce n'est pas une très bonne idée car il faut une certaine stabilité
- ❑ Par contre cela peut être un bon moyen pour mutualiser des connaissances et pratiques, par exemple quand une ONG évalue le programme d'une autre. On perdrait moins de temps dans les grandes assemblées.
- ❑ → « Attention aux illusions ! »

Personnes rencontrées :

Catherine DELHAYE, Directrice

Emmanuel VIVIEN, Responsable administratif et financier



OXFAM

Description de l'ONG

Oxfam France est membre de la confédération internationale Oxfam, un réseau de 17 organisations de solidarité internationale qui travaillent ensemble dans plus de 90 pays pour trouver des solutions durables à la pauvreté, aux injustices et aux inégalités.

En France, Oxfam mène depuis 25 ans des campagnes de mobilisation citoyenne et de pression sur les décideurs politiques. Elle contribue également aux actions humanitaires et aux projets de développement du réseau, en collaboration avec des partenaires et des alliés dans le monde entier.

Types d'activités lucratives réalisées

A côté des activités de plaidoyer, de développement et d'urgences, OXFAM a créé 5 magasins qu'elle décrit de la manière suivante :

« Tous les livres, CD, DVD, vêtements, et autres objets vendus dans nos magasins sont des produits de seconde main qui ont été donnés à Oxfam. Une fois triés, répertoriés, étiquetés et mis en rayon par nos bénévoles, ils commencent une nouvelle vie, mettant la culture et la mode à la portée de tous. L'objectif de nos Magasins est de soutenir les actions d'Oxfam pour lutter contre la pauvreté et les injustices et défendre les droits des populations les plus vulnérables à travers le monde. »

Initiatives

Les magasins sont issus du concept très répandu chez les anglo saxons de Charity Shops. Le premier magasin a été ouvert à Lille il y a 7 ans grâce au soutien d'OXFAM Angleterre.

Buts recherchés

Les magasins ne font pas partie de la mission sociale de l'association.

Ils sont un des outils de financement de l'association permettant d'accroître la notoriété d'OXFAM.

Nous constatons cependant que ces deux buts ne sont pas ou que très partiellement atteints :

- Etant actuellement toujours en phase d'investissement et d'ouverture de nouveaux magasins, les magasins ne sont pas encore des contributeurs nets à l'activité de l'association
- l'impact sur la notoriété est faible compte tenu du nombre peu élevé de boutiques

Volumes et rentabilité

Quelques chiffres :

- CA : 525 KE
- Bénéfices : 13KE en 2013
- Capital social : 150KE
- Endettement important
- Déficit cumulé depuis l'ouverture 70KE

Le business plan est en cours de redéfinition et de réécriture suite au bilan tiré des premières années d'exploitation.

En France, les magasins ne sont pas pour l'instant encore un outil de collecte de fonds. Pourtant, ce modèle fonctionne bien à l'étranger.

Faisabilité juridique, fiscale et comptable

Les magasins ont la forme juridique d'une EURL (Entreprise à associé Unique à Responsabilité Limitée) mais le gérant n'est pas membre du Conseil d'Administration.

L'association OXFAM détient 100% du capital de l'EURL, Filiale de l'association. A ce jour, l'association est l'unique actionnaire.

Ce montage juridique est peu intéressant pour OXFAM car les magasins doivent payer l'IS et en plus, OXFAM doit subir la fiscalité sur les dividendes.

Implications organisationnelles et managériales

Outre la rentabilité de ce type d'activités, OXFAM rencontre plusieurs difficultés :

- En pratique, il est exigé une séparation entre la gestion de l'association et des magasins. Mais ce principe pose un problème important qui est le lien stratégique entre les magasins et l'association. Comment les magasins doivent/peuvent participer à la vie de l'association ? Ce débat n'est pas complètement tranché.
- Au début, les magasins étaient gérés directement par l'association. Pour assurer une meilleure séparation entre l'association et les magasins, les salariés des magasins sont aujourd'hui gérés par une Directrice, placée sous l'autorité du gérant.
- La grille de salaires est identique entre Oxfam et les magasins. Cela veut dire que la convention collective du secteur qui devrait s'appliquer aux magasins n'est pas appliquée.
- Le travail des bénévoles dans les magasins pose un problème légal : En effet, ce bénévolat est interdit par la loi en entreprise (il peut être vu comme du travail dissimulé).
- Les responsables de magasins ne sont pas forcément formés à la gestion et à la formation des bénévoles.
- Enfin, la gestion de magasins exige une culture différente de celle qu'OXFAM développe au sein de l'association : la recherche de rentabilité, le marketing, etc.

Perspectives de développement

Aujourd'hui, l'association est en réflexion sur son modèle économique et remet sur la table la question des magasins au regard des objectifs de rentabilité et de notoriété.

Recommandations et conseils

OXFAM conseille ses consoeurs de réfléchir aux points suivants :

- Bien étudier le modèle de développement y compris sur les aspects fiscaux, les études de marché, car ce ne sont pas des outils connus des associations.
- Bien considérer les conditions fiscales si l'activité augmente (il ne faut pas que l'activité lucrative dépasse 1/3 du chiffre d'affaires global)
- Bien choisir la forme juridique qui optimise les conditions fiscales (le cadre juridique français n'est pas forcément adapté aux activités de ce type)

- ❑ Prendre en compte les aspects marketing pour optimiser les ventes et cela demande donc des compétences nouvelles pour les associations. Et si on ne le fait pas cela n'est pas rentable. En France, l'argent reste souvent un sujet tabou pour les associations, et donc cela est parfois mal perçu d'appliquer des logiques commerciales (avoir des objectifs de vente, faire du chiffre, parler de la rentabilité, etc.
- ❑ Nécessité de rentrer dans une culture qui n'est pas celle de l'association et peut donc susciter des débats d'idées
- ❑ Rechercher la rentabilité
- ❑ La gestion des bénévoles est très lourde et il faut bien l'anticiper

Personne rencontrée :

Anne FLORIS, Directrice financière d'Oxfam France



IECD

Description de l'ONG

Fondée en 1988, l'Institut Européen de Coopération et de Développement (ECD) oeuvre au développement social et économique des pays en développement. En 2012, l'IECD travaille dans 15 pays en Afrique, au Proche-Orient, en Asie du Sud-est et en Amérique Latine.

Sa mission et la vision qui l'anime : être « semeurs d'avenir » en donnant les moyens à toute personne de se former pour trouver sa dignité et devenir un acteur responsable dans la société, en particulier les jeunes.

L'IECD développe son savoir-faire dans 3 domaines privilégiés :

- la formation technique et professionnelle (métiers de l'agriculture, de l'industrie, de l'hôtellerie et de la santé)
- l'appui à la très petite entreprise ;
- l'accès des personnes vulnérables à l'éducation et à la santé.

Types d'activités lucratives réalisées

Dans le cadre du développement de ses activités, l'IECD souhaitait répondre à des sollicitations d'organisations en vue de prestations de services ou d'appels d'offres (UE, Banque Mondiale, AFD). Aujourd'hui, IECD est sollicitée pour son expertise dans la formation professionnelle (métiers ruraux, de l'électrotechnique et de la santé) ainsi que dans l'appui à la petite entreprise.

Ces organisations souhaitent confier à l'IECD des prestations dans ces domaines : études de faisabilité, évaluations de projets, assistance technique auprès de partenaires locaux...

L'IECD souhaite uniquement développer ces activités de prestations dans ses corps de métiers actuels.

L'essentiel des activités lucratives de l'IECD sont des prestations de conseil pour des clients privés, en général des bailleurs, sous forme d'appels d'offres.

IECD est aujourd'hui dans une stratégie de croissance de ses activités, désirant passer d'un chiffre d'affaires de 7 ME aujourd'hui à 15ME à l'horizon 2020.

IECD a bénéficié d'un FRIO pour mener à bien une étude juridique, fiscale et comptable de ses activités lucratives.

Initiatives

La mise en place d'activités lucratives est née de demandes extérieures.

Buts recherchés

Les buts recherchés par IECD pour délivrer ces prestations de conseil sont essentiellement :

- La volonté de répondre aux sollicitations extérieures ;
- La recherche d'innovation pour « rester en ligne »

Mais « *cela doit rester minoritaire, on veut rester dans le champ du non lucratif. On fait du lucratif par défaut. Ce n'est clairement pas un outil de financement de l'association.* »

Volumes et rentabilité

Quelques chiffres :

- Seulement 4 missions sur 40 projets en 2013
- En 2014, 5 missions dont une grosse de 214 KE
- Prévisions : 450 KE 2014

Ces activités permettent de financer des salaires ou de couvrir les charges mais pas de faire des bénéfices substantiels. Cela finance au mieux des charges indirectes dont les fonctions supports (19KE). Le bénéfice réel est de 2 KE sur 280 KE de CA en 2013.

Les activités lucratives ont donc la même structure de coûts que le financement 'bailleurs'. Ainsi, si l'on veut que les activités lucratives financent l'activité non lucrative, il faut faire évoluer le modèle économique de ces activités et pas seulement le modèle fiscal et juridique.

IECD a mené une réflexion grâce au FRIO pour répondre à un désir de se mettre aux normes juridiques et fiscales, mais pas une réflexion approfondie sur un changement de modèle économique de son association.

Faisabilité juridique, fiscale et comptable

IECD a mis en place une sectorisation de ses activités lucratives, tant qu'elles ne dépassent pas 30% de son CA.

Implications organisationnelles et managériales

IECD n'a pas eu de problème particulier par rapport aux implications organisationnelles et managériales :

- Pas de tension propre à l'activité lucrative
- Pas d'organisation spécifique

Perspectives de développement

Pas de perspectives précises.

Recommandations et conseils

- Ne pas craindre un processus de réflexion et d'action sur ce thème. Cela peut sembler risqué d'entrer dans le champ de la lucrativité fiscale lorsque 100% de l'activité a toujours été non lucratif. Mais si certaines actions semblent objectivement sortir du non-lucratif, le risque est plus élevé de ne rien faire.
- Privilégier une solution de type sectorisation comptable et fiscale à une solution de filialisation de l'activité lucrative, du moins tant que le volume d'activité reste modeste.
- Se donner un an pour mener à bien le projet et mettre l'accent sur la préparation des outils financiers nécessaires, notamment en matière de réaffectation des charges indirectes dans le compte de résultat du secteur lucratif.
- Se faire aider par un avocat pour valider le choix opérationnel et par un expert-comptable pour les outils financiers.

Personne rencontrée :

Tobias HARTIG, Directeur Financier d'IECD

SOLTHIS

Description de l'ONG

Solthis a été créée en 2003 à l'initiative de professeurs français impliqués dans la lutte contre le VIH/Sida, grâce au soutien de la Fondation Bettencourt Schueller.

Solthis est une association de solidarité internationale qui vise à favoriser l'accès aux traitements antirétroviraux pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA dans les pays en développement par le renforcement des systèmes de santé nationaux. Solthis intervient en renforcement des capacités des acteurs locaux de la lutte contre le VIH/Sida : personnels de soins (médicaux et paramédicaux), laborantins, responsables du circuit pharmaceutique, responsables du recueil et du suivi des données médicales des patients, et responsables des organes de coordination regroupant les décideurs nationaux. Cela se traduit notamment par des actions de formations et tutorat clinique des personnels de santé, des donations en matériel, et la fourniture d'assistance technique et de conseil auprès des autorités nationales (Ministère de la Santé notamment).

Solthis intervient actuellement dans quatre pays : le Mali, le Niger, la Guinée, et la Sierra Leone.

Le principal bailleur de fonds de Solthis est la Fondation Bettencourt Schueller (FBS) avec laquelle Solthis dispose d'une convention de financement courant jusqu'à fin 2016. En 2013, la FBS représentait 70% du budget global. Les autres principaux bailleurs de Solthis en 2013 sont l'Initiative 5% du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (13% du budget) et le Fonds Mondial de lutte contre le Sida (7% du budget).

Types d'activités lucratives réalisées

Depuis sa création, Solthis bénéficie du soutien financier déterminant de la Fondation Bettencourt Schueller (FBS) qui lui garantit une subvention annuelle à hauteur de 2,6 millions d'euros jusqu'à 2016.

En 2014, Solthis devait élaborer son nouveau document d'orientation stratégique pour la période 2014 – 2017. Cette réflexion devait revoir le modèle économique retenu pour permettre la mise en œuvre de la stratégie.

Au moment de l'interview, la réflexion n'est pas encore finalisée, et tout est donc au conditionnel.

Initiatives

Outre les pistes traditionnelles de recherche de fonds, Solthis prévoit le développement d'un pôle d'activités lucratives d'assistance technique parallèlement à son cœur d'activité qui resterait majoritairement à vocation non lucrative. Ces activités lucratives permettraient notamment de générer des fonds propres critiques au bon fonctionnement et à l'indépendance de l'association. L'idée du développement d'un pôle d'activités lucratives prend racine dans le fait que Solthis exerce déjà un métier d'assistance technique et de conseil auprès des Ministères de la Santé des pays où elle intervient, métier pour lequel l'association se retrouve parfois en concurrence avec des cabinets privés, et pour lequel il existe par ailleurs des opportunités de financements (par exemple via l'Initiative 5% ou le Fonds mondial). Jusqu'à présent, l'association n'a jamais pratiqué la facturation et fait rémunérer ses missions d'assistance technique sur la base des frais réels effectivement engagés. Néanmoins, il existe un flou quant à la nature de certaines subventions reçues par Solthis qui pourraient s'apparenter à des contrats de prestations de service, et donc être soumises à la fiscalisation (subvention vs commande publique). Ainsi, la volonté de développer une activité fiscalisée s'ancre à la fois dans le flou actuel qui entoure certaines interventions déjà effectuées par Solthis, et par la demande et les opportunités de financement liées qui existent par ailleurs dans les pays où Solthis intervient. Ainsi, le développement d'un pôle d'activités fiscalisées ne reviendrait pas à changer les modalités d'intervention de l'association, mais à saisir les opportunités actuelles qui existent dans le champ de l'assistance technique dans les pays en développement pour dégager des revenus à partir d'activités que Solthis mène déjà au quotidien.

Buts recherchés

La mise en place d'activités lucratives de conseils a clairement pour objectif de faire face à la baisse de subventions et à pérenniser les activités de l'association.

Volumes et rentabilité

Solthis est aujourd'hui au début de la mise en place de son pôle expertise. Elle espère dépasser les 60.000 euros en 2015.

Sa rentabilité n'est pas encore étudiée.

Faisabilité juridique, fiscale et comptable

La sectorisation est la première solution envisagée, bien qu'une autre idée ait germé mais abandonnée par la suite : créer une filiale SOLTHIS SA qui financerait l'association.

Implications organisationnelles et managériales

La mise en place d'activités lucratives de conseils exige de Solthis de nombreux changements :

- Tout d'abord, Solthis n'est pas affichée comme un prestataire de services, et il lui faut se faire connaître comme étant capable de délivrer des prestations de conseils « *On ne sait pas se mettre en valeur on écrit des notes pour des milliards de subvention mais sans dire que c'est nous* » ;
- Solthis était autrefois centrée sur un axe vertical (le VIH) maintenant cet axe est réintégré dans les autres segments de Santé et exige donc de Solthis un élargissement de sa mission et de son expertise en développant une approche plus large des systèmes de santé – Un changement de l'objet social est intervenu en décembre 2014 pour prendre en compte cet élargissement de la mission ;
- La prestation de conseil demande à Solthis de changer de clients habituels (les Ministères) pour trouver d'autres acteurs locaux, de changer ses manières de travailler, de développer de nouveaux outils d'intervention et de suivi de missions ;
- Solthis doit changer sa culture très académique et scientifique peu tournée vers une « approche marché » - « *On a une éthique forte pour éviter la substitution des acteurs locaux qui nous empêche de prendre certains marchés ou activités* »
- Certaines compétences reposent parfois sur une seule personne ce qui présente à la fois une limite dans la capacité à délivrer de la prestation et un risque important de perte de compétences.

Les équipes ont réagi diversement à tous ces changements :

- « *On a renforcé le siège pour aller chercher de l'argent, - les équipes terrain doivent aller chercher de l'argent pour faire certaines activités ;*
- *Autrefois on appuyait l'UNICEF et les ministères de la Santé gratuitement aujourd'hui on ne peut plus ;*
- *On change notre image sur le terrain on devient comme les autres acteurs ;*
- *On fait face aux américains qui arrivent avec USAID sur notre propre champ d'expertises avec d'autres pratiques financières (per diem, etc.) qui sont contraires aux nôtres ;*
- *On sort de l'hôpital et des ministères pour travailler avec d'autres acteurs de la Société Civile,*

c'est très différent pour nous. »

Perspectives de développement

La structure fait encore reposer son modèle économique largement sur des subventions mais ce n'est plus une solution car :

- Les coûts de structure sont importants pour le mode de financement proposé (% des frais de fonctionnement) ;
- il y a un risque financier important de certains bailleurs (éligibilité de certaines dépenses) notamment le Fonds mondial.

Solthis doit encore mener une réflexion profonde pour repenser ce modèle économique et donc sa stratégie.

Personne rencontrée :

Rebecca BENAHOUM, Responsable Administrative et Financière de Solthis



IRAM

Présentation de l'ONG

L'Institut de Recherches et d'Application des Méthodes de développement (Iram) a été créé à la fin des années 1950, lors de l'accession à l'indépendance des pays d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne. Inscrit explicitement dans la mouvance anticolonialiste, le projet des fondateurs de l'Iram s'est tout d'abord traduit dans une pratique, "l'animation rurale". Elle visait la promotion économique, sociale et politique des ruraux dans la construction des nouveaux Etats.

Cette première expérience, complétée par de nombreuses autres en Afrique et en Amérique Latine, a conduit l'Iram à se structurer en bureau d'études associatif. A travers ce terme s'exprime l'un des traits forts de l'identité de l'Iram : la volonté de combiner des compétences professionnelles avec un « engagement dans la société ».

L'identité de l'Iram tient également à son mode de gouvernance. Depuis le milieu des années 1970, l'organisation est pilotée collectivement par les salariés à travers différentes instances.

Le groupe Iram réunit deux entités : l'association Iram, créée en 1957 et Iram Développement, société anonyme constituée en 2000 dont l'association est l'actionnaire unique.

L'activité de Iram Développement consiste à fournir des prestations de services, réalisées essentiellement dans le champ de la coopération internationale (mise en œuvre d'actions de développement, appui-conseil, étude, formation, etc.).

Sur la base de ces interventions réalisées dans des contextes très divers, l'association Iram a pour rôle de promouvoir la capitalisation des expériences, la construction de partenariats de longue durée avec des acteurs du Sud, la contribution à des actions de plaidoyer, etc.

Types d'activités lucratives réalisées

Les activités lucratives de l'Iram sont essentiellement de la vente d'expertise en développement dans le champ de la coopération internationale.

Dans chaque domaine, les interventions visent, dans des proportions variables selon les situations, la mise au point ou le perfectionnement d'outils, la mise en place ou la consolidation d'institutions ou de dispositifs collectifs tels que des institutions de microfinance, des centres de prestations de services, des instances de concertation entre les différents acteurs d'une filière ou d'un territoire, etc. Il intervient aussi dans la formulation ou l'évaluation de politiques publiques.

Dernièrement, l'Iram a fourni ses services dans une quarantaine de pays (Afrique, Amérique Latine et Centrale, Asie du Sud-Est, Europe) à la demande d'administrations publiques, d'organisations de la société civile ou d'institutions privées. Selon les cas, ces interventions sont financées par les demandeurs eux-mêmes, des agences de coopération bilatérales, des organismes multilatéraux, des fondations ou des ONG.

Pour apporter des réponses adaptées aux demandes, l'Iram mobilise des experts aux compétences spécifiques dans différentes disciplines : agronomie, économie, sociologie, gestion des entreprises, aménagement du territoire, développement institutionnel. Ils font partie de l'équipe permanente de l'Iram, ou de son réseau d'experts associés.

Face à la diversité des attentes de ses interlocuteurs, Iram Développement renforce les collaborations avec des structures disposant de compétences complémentaires aux siennes (bureaux de génie civil, organismes bancaires, ...). Le plus souvent, l'Iram collabore étroitement avec des experts indépendants, des bureaux d'études ou des ONG des pays d'intervention. Cette co-production de services entre experts provenant de divers horizons renforce l'adaptation et l'appropriation des propositions.

Initiatives

L'initiative de la création d'une filiale de l'association remonte aux années 2000 lorsque l'association réalisait une majeure partie de ses activités sur le « marché du développement ». « Par volonté d'indépendance, l'Iram ne souhaitait pas dépendre de subventions de fonctionnement », et préférait mener donc des activités lucratives de prestations pour financer son fonctionnement et développer ainsi des ressources propres.

Face au durcissement des règles des appels d'offres de l'Union Européenne qui risquait d'exclure les associations par soucis d'équité concurrentielle, l'Iram a fait le choix de créer une SASU (Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle) détenue par l'association, en transférant l'ensemble des salariés, tout en gardant sa gouvernance collective.

L'autre initiative a été de fiscaliser l'association afin de ne prendre aucun risque au niveau fiscal et au niveau des règles d'attribution des marchés publics.

La volonté était de « garder une maîtrise de l'outil de travail » de l'Iram tout en respectant les nouvelles règles des appels d'offres.

Buts recherchés

Aujourd'hui, le but recherché par l'Iram en maintenant cette structure commerciale adossée à son activité associative est de :

- Maintenir les emplois, voir si possible les augmenter ;
- Pérenniser les compétences et l'expertise ;
- « Donner un avenir à l'organisation » ;
- Poursuivre sa politique d'innovation technique et institutionnelle.

Il est clair pour tous que ce montage n'a pas pour but de trouver un financement alternatif de l'activité associative.

Volumes et rentabilité

Le CA 2013 du groupe (association et bureau d'études) est de 4,116 millions d'euros :

- 46% de missions court terme réalisées par le BE ;
- 38% de projets pluriannuels mises en œuvre par l'IRAM ;

Le chiffre d'affaires du bureau d'études est de 3,715 k€ en 2013 (90 % du groupe).

L'AFD est le bailleur majeur pour l'Iram (65% des projets pluriannuels dont l'Iram est prestataire, et 85% des projets portés par l'association).

En 2013, le résultat est déficitaire (-119 k€) dû à des éléments exceptionnels et d'investissement (pour 200 k€) :

- Association : - 26 k€
- Bureau d'études : -93k€

Le capital social et les réserves représentent au passif 1,825 kE.

En moyenne, le Bureau d'Etudes a un résultat à l'équilibre autour de +20 ou +30 kE.

En terme d'appels d'offres, la SASU instruit annuellement environ 300 dossiers d'appel d'offres, répond à 150 et en gagne 1 sur 2 pour des missions court terme, et 1 sur 4 sur du long terme.

La rentabilité de ce type de bureau d'études pourrait être augmentée significativement si l'Iram faisait comme de nombreux autres BE à savoir :

- Des marges plus importantes sur les consultants CT et LT avec lesquels le BE contractualise ;
- Employer plus de consultants que de salariés (plus flexible et moins coûteux) ;
- Un siège restreint à l'administratif / support ;
- Une forte limitation des activités de suivi de projet et de renforcement des capacités interne et de ses partenaires ;
- L'abandon des activités de capitalisation non rémunérées ;
- Un volume d'activités plus important.

Il est clair que ce type de stratégie ne peut être poursuivi par l'Iram car contraire à ses principes énoncés dans la charte de l'institution et qui se ferait au détriment de sa recherche de pérennisation de l'emploi, de son mode de gouvernance et de la qualité de son expertise.

Faisabilité juridique, fiscale et comptable

Cette activité a été filialisée en 2000 au sein d'une SASU (Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle), Iram Développement, détenue à 100% par l'Iram Association (capital de 152.449 euros) .

Répartition des excédents :

- 1/3 des bénéfices sert à alimenter le projet associatif dit Projet IRAM ;
- 1/3 en intéressement des salariés liés au résultat, au prorata du temps de travail et non de leur résultat individuel ;
- 1/3 en fonds de roulement.

En concertation entre le Conseil d'Administration de l'association et les salariés, il peut être décidé que la part consacrée au projet IRAM sera plus importante dans la limite de la sauvegarde du tiers consacré à l'intéressement.

La SASU facture à l'association le temps des salariés nécessaire au montage et à la gestion des programmes que l'association met en œuvre.

Implications organisationnelles et managériales

Le fonctionnement du bureau d'étude repose sur :

- une culture de l'indépendance ;
- une culture du collectif et non du résultat individuel et personnel (les bénéfices par personne sont 'collectivisés') ;
- une grande autonomie des techniciens (temps de travail, lieu de travail, plan de travail, etc.) ;
- un souci important partagé de « comment je vais faire pour financer mon poste ? » ;
- une rémunération relativement basse pour Paris mais compensée par une plus grande autonomie ;
- des fonctions supports très opérationnelles en relais des techniciens ;
- une culture de gestion financière et commerciale importante développée à chaque

- niveau de l'organisation ;
- un souci de développement commercial ;
- un suivi du temps de travail et de la facturation de tous les techniciens (chacun suit sa contribution à la couverture de ses propres charges et sa contribution au collectif) ;
- un volume de facturation relativement élevé (150 jours en cible).

Perspectives de développement

Maintenir le niveau de l'emploi et d'expertise. Développer les capacités d'innovation et de capitalisation.

Recommandations et conseils

- « Arrêter de croire qu'une structure commerciale comme un bureau d'étude gagne beaucoup d'argent, c'est un fantasme » ;
- Développer une culture d'indépendance, commerciale et de gestion ;
- Avoir un service support très solide ;
- Disposer d'outils de gestion perfectionnés ;
- Etre vigilant sur les interprétations de certains montages fiscaux et comptables.

Personnes rencontrées :

MME Marie-Joséphine DEMANTE, Directrice