

# QUEL CLUB POUR DEMAIN ?

UN CYCLE DE FORMATION ORGANISÉ CONJOINTEMENT PAR L'OSV ET L'ASUL SUR LES ENJEUX ET OUTILS UTILES A L'ASSOCIATION SPORTIVE DE DEMAIN ANIMÉ PAR OLIVIER BLATRIE, CHARGÉ DE MISSION SPORT CONSEIL ET PARTENARIATS, EX-PRÉSIDENT DE LIGUE RÉGIONALE, CHARGÉ DE MISSION À LA FÉDÉRATION DE BASKET, ET BENOIT DUMOLLARD, AVOCAT SPÉCIALISÉ EN DROIT DU SPORT

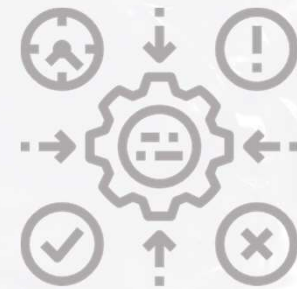
## GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DES CLUBS



# RAPPEL DU CONTEXTE

---

- Baisse amorcée des aides et subventions
- Pandémie
- Plan 5000 terrains
- Budget JO
- Quid de l'après JO ?



# QUEL CLUB POUR DEMAIN ?

---

**01**

LE MODÈLE  
ÉCONOMIQUE

**02**

LE MODÈLE  
SPORTIF

**03**

LE MODÈLE  
JURIDIQUE

**04**

LE MODÈLE  
DE GOUVERNANCE



# ACTUALITÉ

---

## ● RAPPORT DES COMMISSIONS BUFFET – DIAGANA ET D'ENQUÊTE PARLEMENTAIRE

- ▶ Légitimité des aides et subventions
- ▶ Inadaptation de l'offre par rapport au contexte sociétal
- ▶ Défaillance de la gouvernance des fédérations

## ● PRÉCONISATIONS

- ▶ Fédération à missions : actions citoyennes et sociétales, enjeux environnementaux, éducatifs, santé, inclusion par le sport
- ▶ Sollicitation des CRDS
- ▶ Participation des clubs à l'éthique, l'intégrité, la protection du pratiquant (violences et discriminations)
- ▶ Honorabilité

## ● PROJET DE LOI À L'AUTOMNE 2024





# **GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DES CLUBS**

# SOMMAIRE

---

## 01 GOUVERNANCE

- ▶ Maîtriser les statuts et la responsabilité des dirigeant.e.s
- ▶ Comment déléguer les pouvoirs des dirigeant.e.s ?
- ▶ Quelle évolution pour le modèle associatif ?

## 02 STRUCTURATION

- ▶ Sectoriser les activités lucratives
- ▶ Filialiser le champ commercial
- ▶ Quelles conséquences sur la fiscalité associative ?





# I. GOUVERNANCE

# FORME ASSOCIATIVE ET PRESTATIONS DE SERVICES

---

Même si l'activité commerciale n'avait pas été imaginée par le législateur, qui réservait l'association aux activités non lucratives, rien dans la loi de 1901 n'interdit aux associations sportives de se développer en vue de créer de nouvelles ressources.

A ce titre, il est même nécessaire que les associations sportives créent des nouvelles recettes pour subsister.





# ÉVOLUTION STATUTAIRE ET RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANT·E·S

---

- Pour ce faire, il faut veiller à l'évolution des statuts en fonction de l'objet social de l'association et des nouvelles activités à développer.
- De plus, il convient de privilégier une gouvernance permettant un partage des responsabilités : le pouvoir de décision, le pouvoir d'exécution et le pouvoir de contrôle.
- Le **pouvoir de décision** peut être donné au(x) dirigeant(s) pour toutes les opérations (« tous les actes de la vie civile ») ou, au contraire, être réparti entre eux en fonction des décisions à prendre, réserve faite des attributions de l'assemblée générale.



# ÉVOLUTION STATUTAIRE ET RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS

---

- Le **pouvoir d'exécution**, et donc **de représentation** de l'association, peut être attribué à un·e ou plusieurs dirigeant·e·s.
- De même, le contrôle de la gestion est assuré par un organe interne de surveillance prévu expressément par les statuts.
- Les statuts doivent déterminer la mission exacte de cet organe, sa dénomination, sa composition et les modes de désignation de ses membres, ou par le règlement intérieur (principe de liberté contractuelle).



# DÉLÉGATION DE POUVOIRS ET RÔLE DE L'EMPLOYEUR

---

- En pratique, il convient d'organiser les délégations de pouvoirs de manière formelle, notamment dans les domaines techniques.
- En particulier, le rôle de l'employeur incombe par défaut au représentant de l'association qui doit pouvoir le déléguer ou le subdéléguer.
- A ce titre, il ne peut être exercé que par un·e dirigeant·e ou un·e salarié·e nommément identifié·e.
- De manière générale, le/la dirigeant·e peut faire le choix de déléguer certaines de ses missions à d'autres dirigeant·e·s ou à des salarié·e·s.





**QUELLE ÉVOLUTION POUR  
LE MODÈLE ASSOCIATIF ?**

# SOMMAIRE

---

- Etat des lieux : questionnements
- Un modèle coopératif comme alternative
- Les réponses apportées
- Les freins possibles
- Accompagnement
- Caractéristiques
- Les étapes de la transformation
- Ressources





# **PRÉALABLE**

## **LES FORMES SOCIÉTALES SPORTIVES**

# FORMES SOCIÉTALES SPORTIVES

---

Article L 122-2 du code du sport  
modifié par la loi n°2022-296 du 2 mars 2022 – article 52

La société sportive prend la forme:

- 1° Soit d'une société à responsabilité limitée ne comprenant qu'un actionnaire, dénommée « entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée » (EUSRL)
- 2° Soit d'une société anonyme à objet sportif (SAOS)
- 3° Soit d'une société anonyme sportive professionnelle (SASP)
- 4° Soit d'une société à responsabilité limitée (SARL)
- 5° Soit d'une société anonyme (SA)
- 6° Soit d'une société par actions simplifiée (SAS)
- 7° Soit d'une société coopérative à intérêt collectif (SCIC)





# LES QUESTIONNEMENTS



# ÉTAT DES LIEUX: BEAUCOUP DE QUESTIONNEMENTS

---

- Quel financement pour le sport amateur dans le futur : comment développer un nouveau **modèle économique** ?
- **Modèle de gouvernance** : comment co-construire un projet sportif avec les différents acteurs (usagers, bénévoles, salarié·e·s, dirigeant·e·s) et partenaires, soutiens (privés, publics, mécènes, donateurs) ?
- **Modèle de fonctionnement** : comment faire cohabiter salarié·e·s, bénévoles et dirigeant·e·s ?
- Quel développement de compétences et services (**modèle sportif** voire **commercial**) ?
- Quel **modèle juridique** pour créer une section professionnelle ?





# UNE ALTERNATIVE AU MODÈLE ASSOCIATIF: LE MODÈLE COOPÉRATIF

# UNE ALTERNATIVE À L' ASSOCIATION ET À LA SOCIÉTÉ SPORTIVE : LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE À INTÉRÊT COMMERCIAL (SCIC)

---

- Plus qu'une société : un projet commun !
- Continuité de l'association : transformation en coopérative
- Sur les principes de l'Economie Sociale et Solidaire :  
Projet collectif – Réserves impartageables – 1 associé = 1 voix
- Important : cette transformation n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle





# LES RÉPONSES APPORTÉES PAR LA SCIC

# LES RÉPONSES APPORTÉES PAR LA SCIC

---

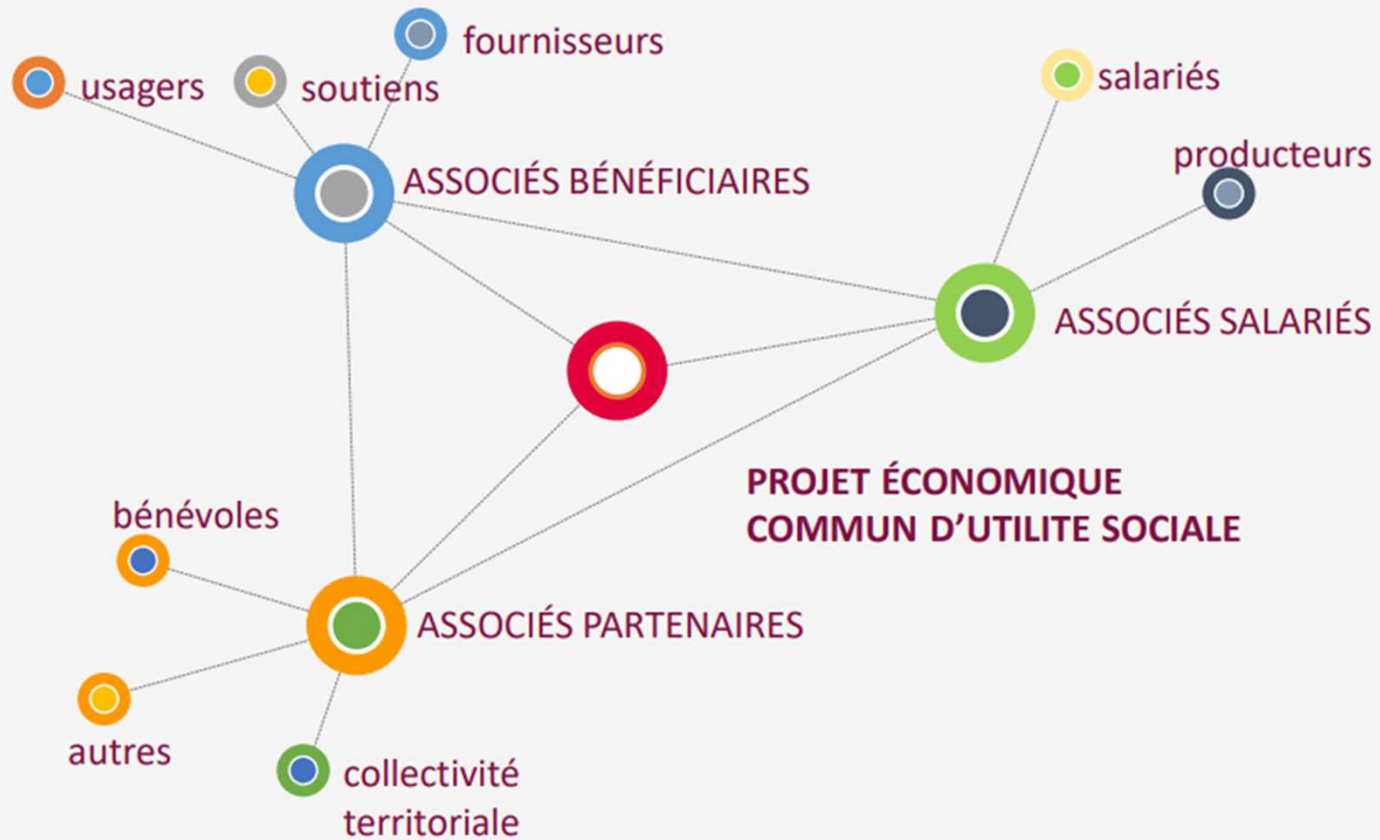
## CHANGER LA GOUVERNANCE

- Logique de **transmission** : associer salarié.e.s et bénévoles dans la logique de gouvernance, la fonctionnalité et les prises de décisions
- Logique de **mutualisation** et d'**union de moyens** :
  - Ouvrir la gouvernance à de nouveaux partenaires
  - Fédérer et fidéliser les acteurs de l'écosystème autour d'un projet de club
- Logique de l'**unicité de l'action** et des **responsabilités** : être à la fois acteur et mandataire
- Logique de **représentation** et de **lisibilité**



# LES RÉPONSES APPORTÉES PAR LA SCIC

## UNE GOUVERNANCE PLURIELLE



# LES RÉPONSES APPORTÉES PAR LA SCIC

## UN PUISSANT LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

- Chaque catégorie d'associé peut jouer un rôle d'ambassadeur, de financeur, de commercial... et de développeur du projet coopératif :
  - ▷ Producteurs : salarié·e·s intervenant·e·s, bénévoles, prestataires...
  - ▷ Diffuseur, promoteur : médias, réseaux prescripteurs...
  - ▷ Clients usagers
  - ▷ Autres acteurs clés pour le projet : financeurs, partenaires bienveillants...

ASSOCIER SES PARTENAIRES, FONDEMENT DU STATUT SCIC





**QUELS ENJEUX ?**



# À PRENDRE NÉCESSAIREMENT EN COMPTE

---

- La **fiscalisation** : régime de l'impôt sur les sociétés (IS)  
... mais pas sur les sommes affectées aux réserves impartageables qui sont déduites de l'assiette de calcul de l'IS
- Application de la **TVA**  
... mais en retour, récupération de la **TVA**

Un véritable projet économique est donc une condition sine qua non !

- **Délai** de constitution





# L' ACCOMPAGNEMENT ET L' ASSISTANCE

# L' ACCOMPAGNEMENT DE L' UNION RÉGIONALE DES SCOP ET SCIC

Un accompagnement de la création au développement  
sur tous les enjeux de pérennité de l'activité du club



JURIDIQUE



FINANCIER



GOVERNANCE



FORMATION



RÉSEAU





# CARACTÉRISTIQUES DES SCIC

# LES CARACTÉRISTIQUES DES SCIC

---

- Le statut, **société commerciale** : SARL, SAS ou SA
- Notion **coopérative** :
  - ▶ 1 personne = 1 voix en assemblée (pondération par collège possible)
  - ▶ Capital variable
  - ▶ Pas de plus-value sur les parts sociales
  - ▶ Réserves impartageables
  - ▶ Distribution des bénéfices réglementée
- **Intérêt collectif** : Intérêt par lequel tous les associés et l'environnement peuvent se retrouver autour d'un projet commun en organisant une dynamique multi parties-prenantes (le caractère d'utilité sociale)



# LES CARACTÉRISTIQUES DES SCIC

---

- Le **Capital Social** variable (18 500 € minimum pour une SA) avec possibilité d'y intégrer les collectivités locales, groupements et établissements publics
- 3 **associés** minimum (plafonné à 100 pour la SARL).





# LES ÉTAPES DE LA TRANSFORMATION

# PRINCIPALES ÉTAPES

---

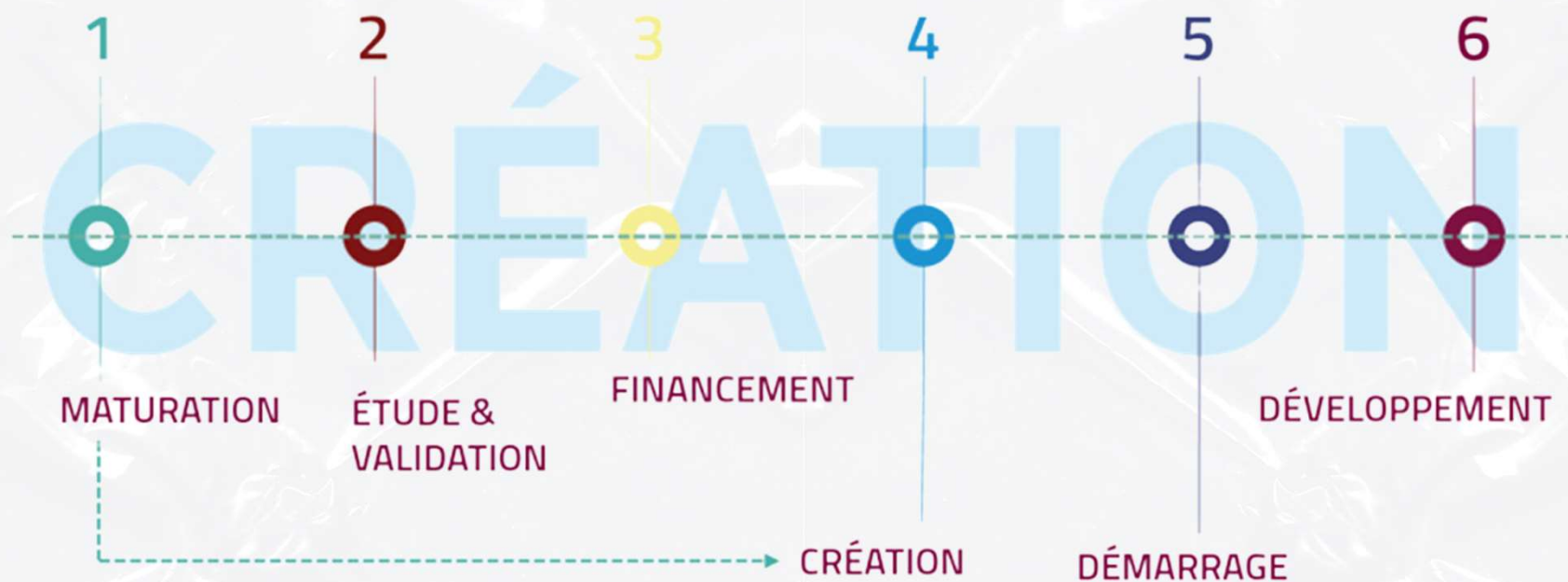
- Le diagnostic et le traitement des situations particulières
- La modélisation économique : impact économique de la transformation
- L'accompagnement au changement de gouvernance
- Assemblée générale intermédiaire pour créer les conditions de la transformation
- Assemblée générale de transformation
- Formalités post-AG





# L' ACCOMPAGNEMENT DES UNIONS RÉGIONALES DES SCOP ET SCIC

## CONVENTION D'ACCOMPAGNEMENT



ACCOMPAGNEMENT FINANÇÉ PAR LA RÉGION ET L'URSCOP





# RESSOURCES

# RESSOURCES POUR ENTAMER UNE RÉFLEXION

---

## Un outil d'autodiagnostic



● <https://scic.sports.gouv.fr/>

● <https://scic.sports.gouv.fr/assets/pdf/guide-scic.pdf>





## II. STRUCTURATION

# STRUCTURATION DE L' OFFRE

---

- Les acteurs associatifs n'ont d'autres choix que de s'adapter et de prendre en compte les nouvelles demandes des pratiquant·e·s et de diversifier les ressources.
- Il est tout à fait envisageable de structurer les prestations de services dans l'association.
- Cela demande au-delà des technicités nécessaires, un engagement volontaire et réel des dirigeant·e·s bénévoles.



# STRUCTURATION DE L' OFFRE

---

- Il peut s'agir par exemple d'une association sportive proposant des stages sportifs à des non-membres ou la location de matériel et l'accès à un équipement :
  - ▶ Non fiscalisées sous réserve d'absence de concurrence marchande,
  - ▶ Ces activités nécessitent toutefois une prise en charge réactive à adapter avec le fonctionnement associatif,
  - ▶ Le cadre contractuel limite de la responsabilité des bénévoles.



# PRESTATIONS DE SERVICES ET RESPECT DE LA FISCALITÉ

---

- D'une part, la réalisation d'opérations lucratives n'implique pas automatiquement un assujettissement à l'impôt ;
- Et d'autre part l'assujettissement à l'impôt sur les sociétés ne porte pas nécessairement sur la totalité des résultats de l'association.



# FISCALITÉ ASSOCIATIVE

---

- L'exonération des impôts commerciaux
  - ▶ Les associations non-lucratives
  - ▶ La franchise des activités lucratives accessoires
  - ▶ L'existence d'exonérations propres à chaque impôt
  - ▶ La taxe sur les salaires
- La possibilité de limiter les impôts commerciaux aux activités lucratives
  - ▶ La sectorisation des activités lucratives accessoires
  - ▶ La filialisation des activités lucratives prépondérantes





# FRANCHISE DES ACTIVITÉS LUCRATIVES ACCESSOIRES

---

- Les activités lucratives accessoires échappent aux impôts commerciaux lorsqu'elles n'excèdent pas 76 679 euros.
- Conditions d'application de la franchise :
  - ▶ La gestion de l'organisme est désintéressée
  - ▶ Les activités non-lucratives restent significativement prépondérantes
  - ▶ Le montant des recettes d'exploitation provenant des activités lucratives inférieur à 76 679 €



# ASSOCIATIONS NON-LUCRATIVES

---

Une association est considérée comme non-lucrative et échappe aux impôts commerciaux - impôt sur les bénéfices (IS), TVA, contribution économique territoriale (CET) - à trois conditions :

- Sa gestion est désintéressée
- Son activité ne concurrence pas le secteur commercial
- Elle n'entretient pas de relations privilégiées avec les entreprises



## ÈRE ÉTAPE : GESTION DÉSINTÉRESSÉE

---

- Seules les associations gérées de manière désintéressée sont susceptibles de bénéficier de l'exonération des impôts commerciaux.
- L'association est gérée et administrée par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée aucun intérêt direct ou indirect dans le résultat de l'exploitation.
- L'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices.
- Les membres et leurs ayants droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.



# APPRÉCIATION DE LA GESTION DÉSINTÉRESSÉE

---

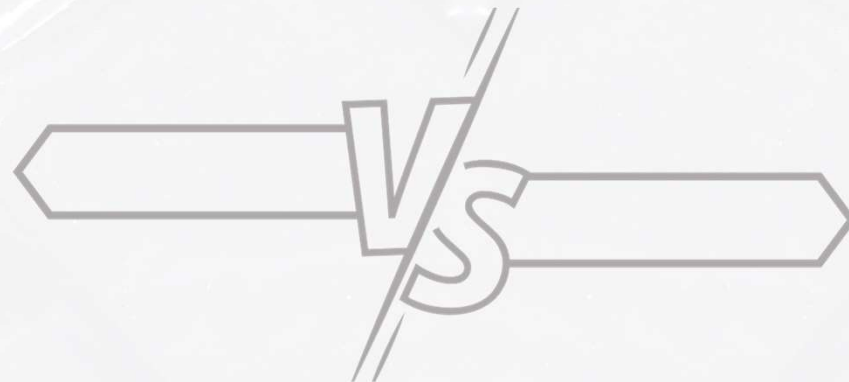
- L'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation.
- L'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice, sous quelle que forme que ce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



## 2ÈME ÉTAPE : CONCURRENCE DU SECTEUR COMMERCIAL

---

- Le caractère lucratif de l'association ne peut être établi que si l'association fait concurrence à des organismes du secteur lucratif exerçant la même activité dans le même secteur.
- Est-ce que le public peut indifféremment s'adresser à une structure lucrative ou non lucrative ?
- Cet élément s'apprécie en fonction de la situation géographique de l'association.



## 3ÈME ÉTAPE : RÈGLES DES « 4P »

---

Il faut considérer l'utilité sociale de l'activité, l'affectation éventuelle des excédents dégagés par l'exploitation, les conditions dans lesquelles le service est accessible, ainsi que les méthodes auxquelles l'association a recours pour exercer son activité :

- ▷ Produit
- ▷ Public
- ▷ Prix
- ▷ Publicité

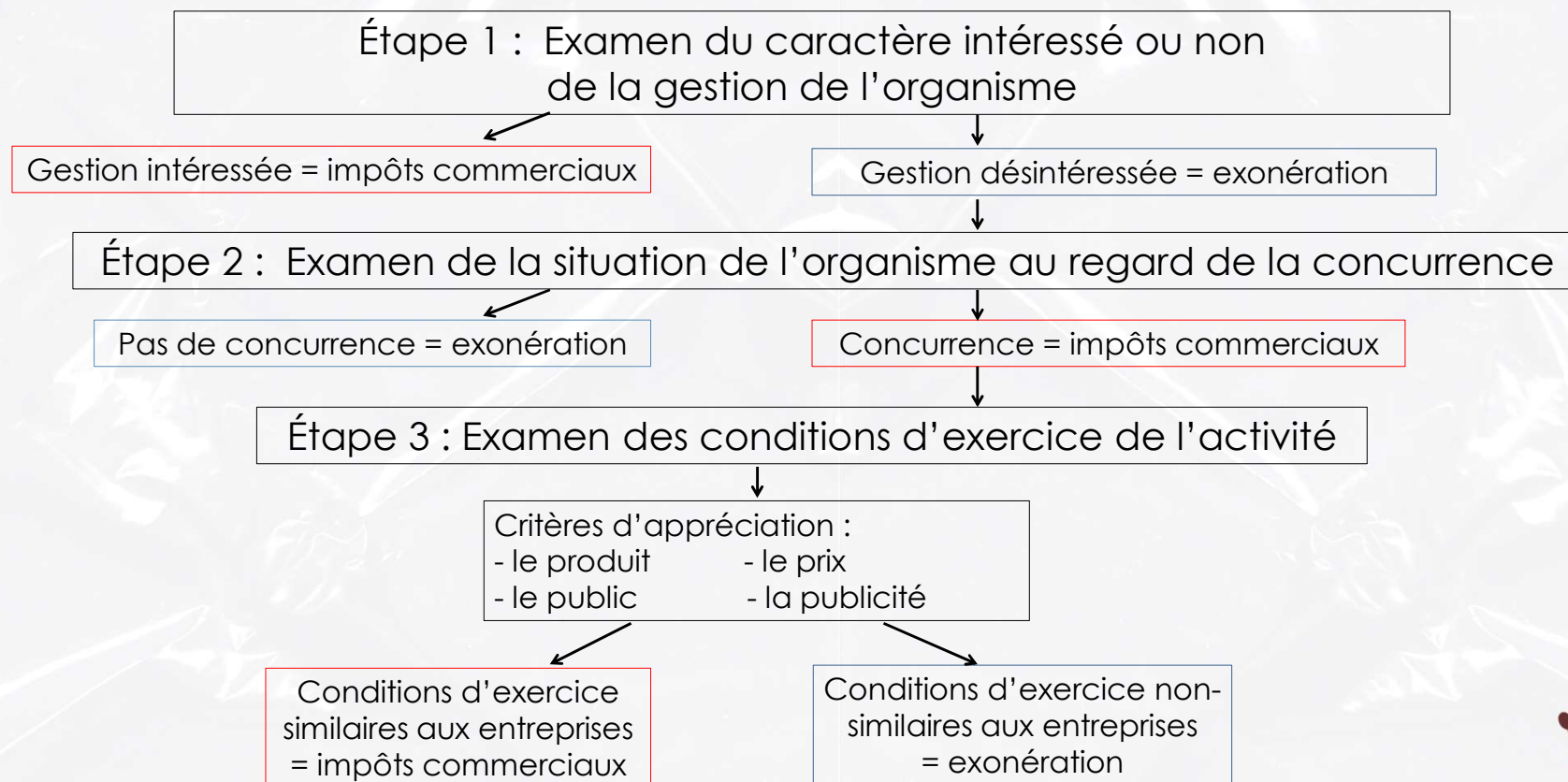
L'administration utilise la méthode du faisceau d'indices.

Il n'est pas exigé que tous les critères soient remplis pour considérer que les méthodes sont différentes du secteur lucratif.

4



# APPRÉCIATION DE L' ABSENCE DE CONCURRENCE AVEC LE SECTEUR COMMERCIAL



# SECTORISATION DES ACTIVITÉS

---

Une association peut constituer un secteur lucratif qui sera seul soumis aux impôts commerciaux. Deux conditions sont nécessaires pour recourir à la sectorisation :

- Les opérations lucratives doivent être dissociables, par nature, de l'activité non-lucrative.
- L'activité non-lucrative doit demeurer significativement prépondérante.





# FILIALISATION DU CHAMP COMMERCIAL

---

- Une association qui ne souhaite pas ou qui ne peut pas sectoriser ses activités lucratives peut les filialiser au sein d'une société.
- La filialisation ne peut être mise en place que si les opérations lucratives sont dissociables, par nature, de l'activité non lucrative.



# FILIALISATION DU CHAMP COMMERCIAL

---

- Culturellement et historiquement, les bénévoles sont essentiellement concentrés sur le fonctionnement traditionnel de l'association et notamment la compétition sportive.
- Il peut être intéressant de confier la gestion des activités économiques à une structure dédiée, mutualisant les savoir-faire, valorisant l'investissement associatif de départ.
- Il sera toutefois nécessaire de veiller à ce que la relation association / filiale ne soit pas que d'ordre économique afin de ne pas risquer de fiscaliser les activités non lucratives de l'association.



# GESTION ACTIVE

---

- Si la gestion active de la filiale s'exerce dans le cadre d'un secteur limité, cela ne remet pas en cause la non-lucrativité globale de l'association.
- En pratique, il convient donc de s'interroger sur le fait de savoir si l'association intervient concrètement et de façon importante dans la gestion de la filiale.
- Afin d'assurer une certaine neutralité avec la situation fiscale résultant d'une solution de sectorisation de l'activité, il est possible de considérer que l'association mère exerce une activité lucrative de gestion de titres. Dans ce cadre, il convient alors d'appliquer à la gestion des titres les règles exposées en matière de sectorisation.



## GESTION ACTIVE

---

- Cela signifie que si les revenus retirés de cette activité ou de la gestion de la société ne mobilisent pas l'essentiel de l'activité de l'association, le secteur lucratif peut être limité à la seule détention de titres qui n'est pas considérée comme prépondérante.
- Enfin, il faut éviter que les dirigeants de la filiale soient les mêmes dirigeants que ceux de l'association.
- Dans ces conditions, le bilan fiscal est composé à l'actif des titres de la société et au passif éventuellement des dettes et du compte de liaison qui enregistre les transferts du secteur lucratif au secteur non lucratif.
- Les dividendes reçus peuvent bénéficier du régime dit « mère-fille » si les conditions susmentionnées sont remplies, c'est à dire non soumis à l'impôt. Mais les éventuelles plus-values de cession de titres seraient imposables dans les conditions de droit commun de l'impôt sur les sociétés.

