

FOCUS sur les associations

Regards croisés autour de la
gouvernance des associations

Intervenants



Vincent Hamou
Vice-président délégué de
la CRCC de Paris



Maud BODIN VERALDI
Vice-présidente statutaire
de la CRCC de Paris



Béatrice GUILLAUME
Avocate spécialisée dans les
organismes sans but lucratif
et des entreprises de
l'économie sociale et
solidaire



Christian Alibay
Commissaire aux comptes
honoraire, trésorier
d'associations

Attestation CAC120



- **48 heures après chaque formation**, vous recevez un email vous invitant à vous connecter sur le site "[Attestation CAC120](#)" et à vous identifier.
- **Répondez au questionnaire** de satisfaction et d'évaluation des connaissances dans un délai de 10 jours pour recevoir votre attestation.
- Pour obtenir l'attestation, il est essentiel d'avoir **suivi l'intégralité du webinaire**
- Pour toute question concernant une attestation, envoyez un e-mail à notre service formation : service.formation@crcc-paris.fr

Les prochaines dates du Focus sur les associations

Rendez-vous annuel de la CRCC
de Paris au TAE de Paris
Associations : entre enjeux
économiques et sécurisation

11/12 de 17h à 19h00

**Regards croisés autour de la
gouvernance des associations**

13/01 de 17h à 18h30



INSCRIPTION

Le monde associatif en chiffres
: panorama économique

06/01 de 17h à 18h30

**L'association et la désignation
du CAC : le savez-vous ?**

28/01 de 17h à 18h30

Sommaire

01

Partie théorique

02

Partie pratique

03

Questions &
réponses

Partie théorique

Contrôle des statuts et de la gouvernance associative

Enjeux juridiques et fiscaux pour le commissaire aux comptes



Cadre juridique

La loi de 1901 offre une grande liberté statutaire mais impose une vigilance accrue sur la validité des décisions



Mission du CAC

Confronter les textes internes et la réalité opérationnelle pour sécuriser la conformité juridique



Objectifs du CAC

Apprécier le risque de requalification fiscale et valider la conformité des conventions

Les statuts : rôle et portée juridique

Souplesse du cadre légal

Principe :

La loi de 1901 est une loi de liberté qui n'impose que peu d'obligations en matière de gouvernance : un représentant légal et une assemblée générale en cas de dissolution.

Cette liberté permet aux associations de s'organiser selon leurs besoins spécifiques. Cependant, elle peut être source d'insécurité juridique. D'où la nécessité de préciser statutairement - ou par le biais du règlement intérieur - l'organisation des pouvoirs au sein de l'association.

Exception :

Certaines catégories d'associations sont soumises à des obligations statutaires particulières.

En théorie

Les statuts peuvent se limiter aux mentions légales minimales :

- dénomination,
- siège social
- et objet social

Rôle normatif

Les statuts ont une double fonction informative et contraignante, déterminant l'ensemble du cadre juridique interne.

Exceptions notables

- Statuts-types obligatoires pour les ARUP
- Clauses imposées pour les associations agréées (exemples : associations sportives, éducation populaire, etc.)
- Dispositions spécifiques pour associations émettant des obligations

Les statuts : fondement de la gouvernance

Les statuts constituent le socle juridique sur lequel repose l'intégralité de la gouvernance associative. Leur analyse approfondie est indispensable pour le commissaire aux comptes.



Objet et organisation

Les statuts définissent librement l'objet social, l'architecture des pouvoirs et les règles de fonctionnement interne de l'association



Représentation légale

Ils précisent les modalités de désignation du représentant légal et déterminent les organes compétents pour les décisions stratégiques



Validité des actes

Toute analyse de conformité juridique des décisions, conventions et délégations se fait exclusivement au regard des dispositions statutaires

Les statuts sont le référentiel unique pour apprécier la régularité des décisions prises : désignation du CAC, budget, approbation des comptes, modifications statutaires, conventions réglementées et dissolution de l'association notamment.

Risques juridiques et de gouvernance

Conséquences d'une analyse statutaire défaillante

Décisions par organe incompétent



Risque de nullité (absolue ou relative)

Si une décision stratégique (budget, emprunt, convention) est adoptée par un organe non habilité par les statuts, elle encourt la nullité. Cette irrégularité fragilise juridiquement l'acte et tous les engagements qui en découlent.

Régularité des comptes annuels



Impact sur la certification

L'annulation d'actes majeurs affecte la sincérité des comptes. Une approbation des comptes par une AG irrégulièrement convoquée ou sur rapport d'un organe incompétent peut être remise en cause.

Responsabilité civile et pénale



Mise en cause des dirigeants

Risque de responsabilité personnelle pour faute de gestion. Sur le plan pénal : faux, abus de confiance ou prise illégale d'intérêts si les procédures statutaires sont contournées systématiquement.

Clauses ambiguës



Insécurité juridique majeure

Clauses de représentation floues sans formalisme de délégation créent un doute sur la capacité juridique à engager l'association vis-à-vis des tiers et partenaires.

Risques fiscaux et responsabilité

Impacts d'une gestion non conforme aux statuts

Requalification fiscale

IS, TVA, CET

Une analyse erronée de la lucrativité, de la gestion désintéressée ou des liens avec un réseau commercial entraîne l'assujettissement aux impôts commerciaux avec rappels d'impôts et pénalités potentiellement très lourds.

Rémunérations non encadrées

Perte du bénéfice du régime du mécénat

Rémunérations occultes ou avantages excessifs non conformes à la tolérance administrative : risque de perte du caractère non lucratif et remise en cause de l'éligibilité au mécénat.

Conventions insuffisantes

Documentation lacunaire

Conventions réglementées mal identifiées ou insuffisamment documentées : risque de rehaussement fiscal sur la base d'actes anormaux de gestion et sanction pour défaut de procédure.

Point de vigilance : Une appréciation insuffisante du cadre juridique et fiscal expose le commissaire aux comptes à une mise en cause si la certification est délivrée sans réserve malgré des irrégularités structurelles.

Diversité des structures de gouvernance

Schéma traditionnel

Traditionnellement, l'association loi 1901 s'organise autour de trois organes distincts :



Grande liberté d'organisation

La loi de 1901 autorise tous les schémas organisationnels possibles. Les associations peuvent adapter leur gouvernance à leurs besoins spécifiques.

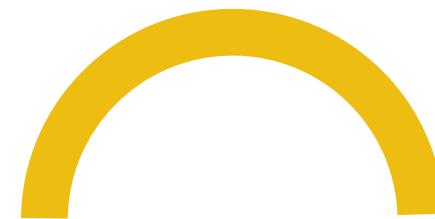
Tous les schémas sont juridiquement possibles, à condition d'être formalisés dans les statuts et appliqués de manière cohérente.

Diversité des structures de gouvernance

Les associations peuvent adopter des architectures variées selon leurs besoins et contraintes spécifiques. Cette diversité implique une analyse statutaire approfondie par le commissaire aux comptes.

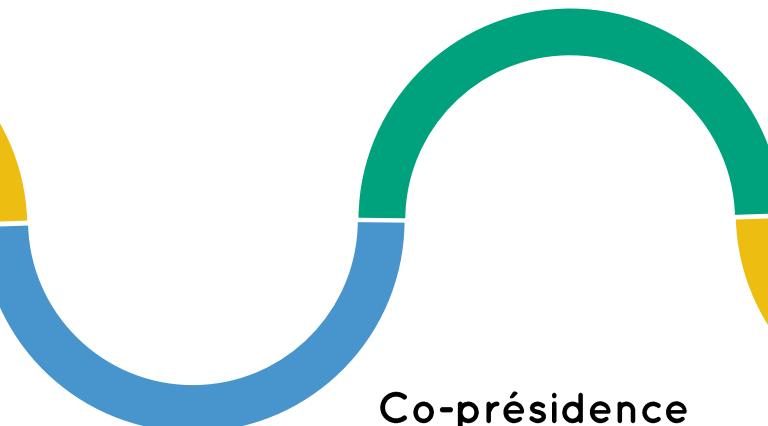
Structure simplifiée

Assemblée générale et Bureau sans Conseil d'administration : modèle adapté aux petites structures avec une gouvernance resserrée et des décisions rapides.



Modèle dual

Conseil de surveillance et Directoire : séparation nette entre organes de contrôle et organes de direction opérationnelle, inspiré du droit des sociétés.



Co-présidence

Assemblée générale, Conseil d'administration et co-présidence : partage du pouvoir exécutif entre deux présidents avec répartition des responsabilités.



Statuts-types imposés

Appartenance à un réseau, fédération ou confédération avec statuts-types obligatoires : contraintes spécifiques du réseau impactant la chaîne décisionnelle.

Impacts opérationnels majeurs : Ces différentes architectures modifient substantiellement les organes décisionnaires, la chaîne de délégation et les pouvoirs de signature à analyser par le CAC.

Concentration des pouvoirs

Risques liés à l'identité des membres et au cumul des fonctions

Identité des membres

Les membres du Bureau sont strictement identiques à ceux du Conseil d'administration, sans distinction réelle dans la composition.

Risque : absence totale de contrôle des actions du Bureau par le CA

Fragilisation démocratique

La gouvernance démocratique de l'association est affaiblie par l'absence de contre-pouvoirs effectifs entre les organes.

Risque : augmentation significative des potentialités de fraude

Concentration des pouvoirs

La double casquette systématique rend illusoire la séparation théorique des fonctions prévue par les statuts.

Risque : opacité décisionnelle et court-circuitage des procédures de contrôle interne

Impact pour le CAC

Le commissaire aux comptes fait face aux mêmes interlocuteurs à toutes les étapes : gouvernance, contrôle et exécution.

Risque : complication majeure de l'évaluation du contrôle interne



Recommandations du CAC : Mise en place formalisée de délégations de pouvoir, rédaction de procès-verbaux distincts pour chaque instance, séparation effective des réunions et des ordres du jour.

Bénéficiaires effectifs

Obligations d'identification et enjeux de conformité

Obligations d'identification

Exigence incontournable issue de la lutte anti-blanchiment (LCB-FT)

Spécificités associatives

Analyse complexe en l'absence de capital social

Influence déterminante

Personnes exerçant fonctions d'administration, surveillance ou direction

Définition du bénéficiaire effectif

Depuis 2024, est désormais considérée comme bénéficiaire effectif d'une association : "toute personne exerçant en son sein des fonctions d'administrateur, des fonctions de surveillance ou des fonctions de direction".

Sont concernés : les membres du conseil d'administration ainsi que toute personne exerçant des fonctions de direction (directeur général ou fonction équivalente bénéficiant d'une délégation générale de pouvoirs).

Sanctions en cas de manquement

- Personnes physiques : 6 mois d'emprisonnement et 7 500 € d'amende, interdiction de gérer, privation partielle des droits civils
- Personnes morales : amende de 37 500 € et sanctions complémentaires prévues par la loi



Le module RNA dédié à la déclaration des bénéficiaires effectifs n'est pas encore opérationnel dans toutes les Préfectures.

Analyse de la lucrativité fiscale

Méthode en trois étapes pour déterminer l'assujettissement aux impôts commerciaux

01

Gestion désintéressée

Question : La gestion de l'organisme est-elle désintéressée ?

- Non → l'organisme est imposable aux impôts commerciaux (IS, TVA, CET)
- Oui → passer à l'étape 2

02

Situation concurrentielle

Question : L'organisme concurrence-t-il une entreprise du secteur lucratif ?

- Non → l'organisme est exonéré d'impôts commerciaux
- Oui → passer à l'étape 3 (analyse des 4P)

03

Règle des 4P

Question : L'organisme exerce-t-il son activité dans des conditions similaires à celles d'une entreprise ?

Analyse comparative sur 4 critères : Produit, Public, Prix, Publicité

- Non → l'organisme est exonéré des impôts commerciaux
- Oui → l'organisme est imposable aux impôts commerciaux

Cette grille d'analyse fiscale doit être systématiquement appliquée par le CAC pour apprécier le risque de requalification d'une association en association lucrative et ses impacts sur les comptes certifiés (IS, TVA, CET + reçus fiscaux).

La notion de gestion désintéressée

3 conditions

L'organisme doit, en principe, **être 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.

01

L'organisme ne doit procéder à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice, sous quelque forme que ce soit.

02

Les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne doivent **pas** pouvoir être déclarés **attributaires d'une part quelconque de l'actif**, sous réserve du droit de reprise des apports

03

Les excédents doivent servir exclusivement à l'objet social et de l'activité de l'association sans appropriation individuelle

Attention à la gestion bénévole :



- La notion de dirigeant s'entend ici des dirigeants de droit comme des dirigeants de fait
- Une exception légale : articles 261-7-1°-d et 242 C du Code général des impôts, autorisent, sous conditions, la rémunération de 1 à 3 dirigeants statutaires
- Une tolérance administrative : des rémunérations et avantages divers peuvent être octroyés à des dirigeants dans la limite de $\frac{3}{4}$ du SMIC brut mensuel (1367,27 € en 2026).

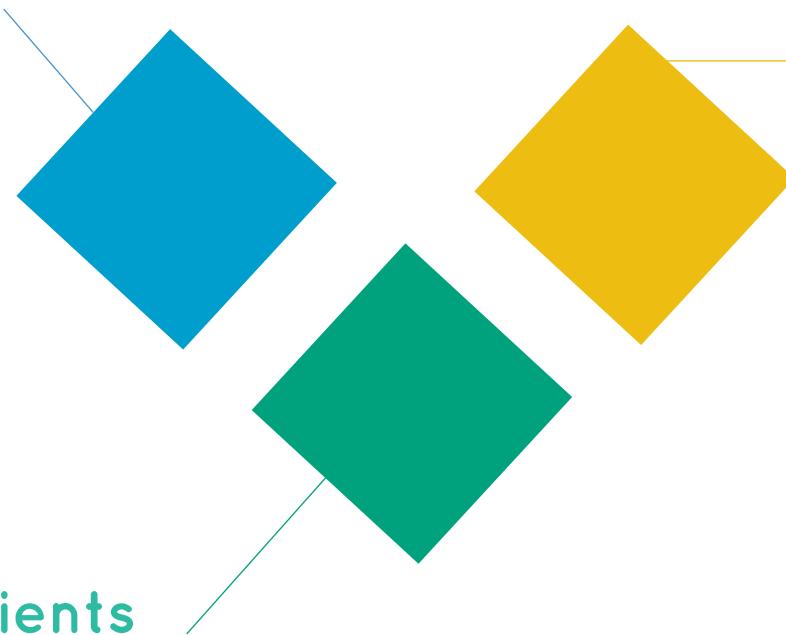
Vigilance : justificatifs des remboursements de frais, avantages éventuels, etc.

Partie pratique

La gouvernance des associations

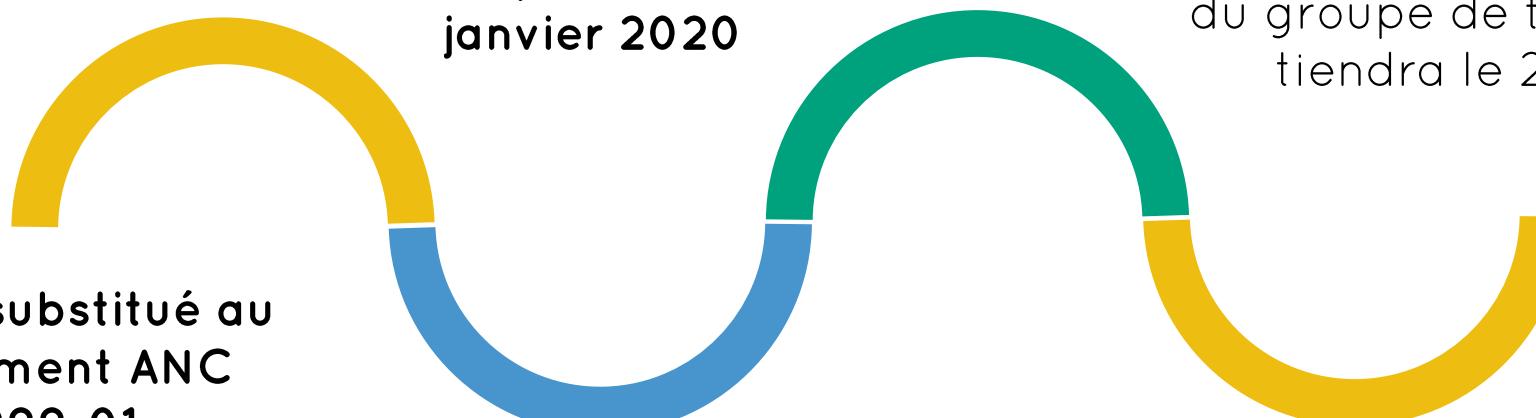
Distinction entre les associations déclarées, les ARUP et les FRUP

Avantages et inconvénients de chaque structure



- **Associations** : Bureau, Conseil d'Administration et d'Assemblée = Oui, mais pas obligatoire pour toutes
- **FRUP** : la fondation la plus connue parmi les 7 types de fondation → un Conseil d'Administration composé de 3 collèges et d'un commissaire du gouvernement est la forme la plus répandue

Le règlement comptable ANC 2018 - 06



Il s'est substitué au règlement ANC 1999-01

Il est applicable depuis le 1^{er} janvier 2020

Une actualisation de ce règlement est prévue en 2026 par l'ANC. La première réunion du groupe de travail constitué se tiendra le 28 janvier 2026

Il s'applique aux **Associations, Fondations et Fonds de dotation**, mais reste sous la « tutelle » du règlement comptable générale (PCG de l'ANC 2014-03, 2022-06 et 2023-03 applicable au 1^{er} janvier 2025)

Filialisation ou sectorisation d'activités économiques lucratives au sens fiscal



Rappel des règles fiscales applicables : gestion désintéressée et règles de « 4P »



Les contraintes fortes et le risque encouru d'une filialisation non maîtrisée



Les limites de la sectorisation

Les enjeux de transparence

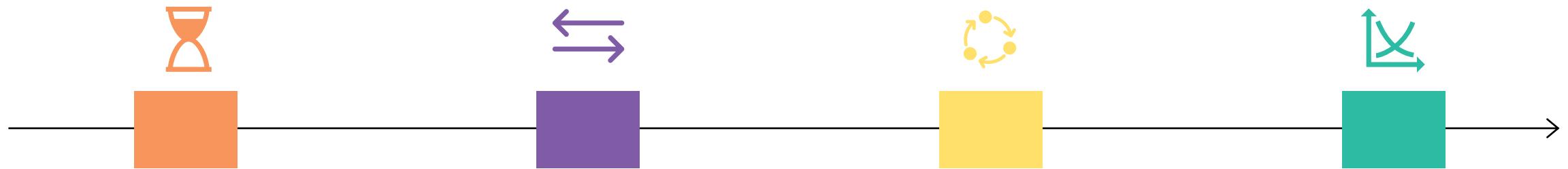
Une gouvernance impliquée, avec des niveaux de responsabilité selon la taille de l'organisme

Le respect des règles comptables et des procédures internes

L'existence selon la taille d'une cartographie des risques

Le respect des obligations juridiques selon le cas fiscal et de publicité

La prévention des difficultés



Ne pas attendre d'être en état de cessation des paiements pour agir

Echanger avec son expert-comptable et son commissaire aux comptes sur les outils de prévention à disposition

Ne pas hésiter à utiliser les procédures amiables que sont le mandat ad-hoc et la conciliation avant d'en arriver aux procédures collectives que sont la sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation

Ceci est d'autant plus important compte tenu du contexte actuel de réduction des fonds publics envers les Associations dont bon nombre sont en difficulté

Questions & réponses

Les prochaines dates du Focus sur les associations

Rendez-vous annuel de la CRCC
de Paris au TAE de Paris
Associations : entre enjeux
économiques et sécurisation

11/12 de 17h à 19h00

Regards croisés autour de la
gouvernance des associations

13/01 de 17h à 18h30



INSCRIPTION

Le monde associatif en chiffres
: panorama économique

06/01 de 17h à 18h30

**L'association et la désignation
du CAC : le savez-vous ?**

28/01 de 17h à 18h30

Focus sur l'Actualité 2026



INSCRIPTION

Votre condensé d'actualité professionnelle
revient !

Jeudi 19 février de 17h à 19h en webinaire

Inscriptions ouvertes sur :

<https://www.focus-sur-lactualite-crcc-paris.fr/>

Merci

Pour votre

Attention

