

■ La coopération entre associations permet de mettre en commun les besoins et les moyens opérationnels, mais aussi d'apporter de la légitimité et de l'expertise supplémentaires.

■ Souvent, à travers le type de gouvernance choisi s'exprime le désir plus ou moins affirmé de collaborer.

REGROUPEMENTS ASSOCIATIFS

LA BONNE COMBINAISON

Dans une réalité chahutée, la possibilité de « faire bloc » entre structures associatives est presque devenue une nécessité vitale. La coopération ouvre ainsi de nouveaux horizons – ponctuels ou pérennes – et permet de gagner en efficience, en visibilité et souvent en impact. À condition de bien en maîtriser les codes.

*Dossier coordonné par Karim Bangoura et Philippe Guay
(Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France)*



SOMMAIRE

- P. 17 — Faire ensemble : vers une nouvelle ère de coopération associative
P. 18 — « Dis-moi comment tu gouvernes, je te dirai comment tu coopères »
P. 22 — La transparence financière au service de la coopération

- P. 25 — L'approche collective pour dépasser les blocages
P. 28 — Les enjeux fiscaux
P. 31 — Le groupement d'associations, une opportunité plurielle

■ L'effectivité du collectif se mesure également à sa réalité financière, jugée par l'existence d'une collaboration.

■ La structuration fiscale des groupements est stratégique car elle détermine le caractère lucratif ou non des activités, et entraîne avec elle de nombreux avantages.

■ Qui dit coopération dit aussi mise en commun de certains dispositifs sociaux, à encadrer bien en amont.

Dans un contexte où les associations et organismes sans but lucratif (OSBL) sont appelés à répondre à des besoins sociaux, culturels ou environnementaux toujours plus complexes, la coopération n'est plus une option, mais une nécessité stratégique.

Crise sanitaire, urgences climatiques, mutation des financements publics, transformation numérique, montée des exigences réglementaires : ces défis, aucun acteur ne peut les relever seul. Partout sur le territoire, les structures associatives s'interrogent, expérimentent, innovent. Comment agir plus efficacement tout en restant fidèles à leurs valeurs ? Comment préserver leur autonomie tout en s'ouvrant à des dynamiques collectives ? Comment créer de la valeur ensemble sans perdre leur singularité ? Ces questions, loin d'être théoriques, sont au cœur des préoccupations de terrain.

Face à ces enjeux, les formes de coopération se multiplient : alliances ponctuelles entre associations, projets conjoints, mutualisation de moyens ou d'outils, rapprochements structurants, voire stratégies de groupes inspirées du monde coopératif. Ces démarches traduisent une volonté partagée : celle de sortir de l'isolement, de gagner en efficacité, d'amplifier l'impact social tout en renforçant la résilience de chaque structure. Petites ou grandes, les structures associatives trouvent très souvent un intérêt fructueux à se rencontrer pour unir leurs cultures, leurs moyens et leurs savoir-faire.

Mais coopérer ne va jamais de soi. Cela suppose de construire une confiance réciproque, de clarifier les rôles, de respecter les rythmes et les identités de chacun. Cela

demande aussi du temps, de la méthode, parfois un accompagnement. Et surtout, une vision : celle d'un écosystème où les acteurs agissent non pas en concurrence, mais en complémentarité.

Cette série d'articles se propose d'explorer, à travers des témoignages, analyses et retours d'expérience, les différentes formes que peut prendre la coopération associative aujourd'hui en France. Nous parlerons de mutualisation de fonctions supports, de projets interassociatifs, de plateformes collaboratives, de stratégies territoriales intégrées

ou encore de gouvernance partagée. Nous donnerons la parole à celles et ceux qui, au quotidien, bâtissent ces ponts, avec pragmatisme et conviction. Dans ce contexte, le rôle de professionnels du conseil tels que les experts-comptables et avocats est essentiel afin d'assurer le correct positionnement des projets dans un environnement juridique et fiscal sécurisé.

Parce qu'« agir ensemble » n'est pas un slogan mais un levier d'avenir, nous espérons que ces contenus nourriront vos réflexions et inspireront vos actions. ■

AUTEUR Karim Bangoura
TITRE Expert-comptable,
président du comité « Associations »,
Ordre des experts-comptables
Paris Île-de-France



AUTEUR Philippe Guay
TITRE Expert-comptable,
membre du comité « Associations »,
Ordre des experts-comptables
Paris Île-de-France

FAIRE ENSEMBLE : VERS UNE NOUVELLE ÈRE DE COOPÉRATION ASSOCIATIVE

Face aux défis sociétaux toujours plus nombreux, la coopération est l'une des réponses. Toutefois, la mise en œuvre d'une telle démarche nécessite une approche réfléchie et passe par la compréhension des enjeux et outils à disposition.

« DIS-MOI COMMENT TU GOUVERNES, JE TE DIRAI COMMENT TU COOPÈRES »

Les enjeux de gouvernance¹ dans les associations sont multiples et interconnectés. Le type de gouvernance adopté influence la décision de collaboration des associations. En fonction du mode d'organisation choisi, la collaboration avec d'autres associations peut découler de choix financiers ou techniques, ou refléter des engagements plus militants fondés sur l'adhésion à des valeurs communes et la volonté de la majorité.

De nombreuses activités économiques, sociales, politiques sont réalisées en dehors des secteurs public et privé. Le secteur sans but lucratif (ou tiers secteur) s'est développé parce que l'État et le marché ne peuvent pas répondre à toutes les demandes sociales et à certains types de besoins, émanant de populations qui, à l'origine, n'avaient pas les moyens de se faire entendre auprès de l'État ou n'étaient pas solvables sur le marché. Les publics auxquels il s'adresse n'intéressaient pas au départ le marché. Les associations ont ainsi permis de démocratiser la pratique sportive et culturelle². Elles sont le reflet de l'évolution sociale, une expression de la société civile. Elles sont parfois les héritières ou les extensions d'organismes publics ou d'institutions religieuses : dans ce cas, leur rôle relève d'une volonté de contrôle social. Le secteur sans but lucratif est

aussi l'expression de la solidarité à un niveau individuel, national ou international. Son but n'est pas matériel, mais immatériel³.

En 2014, le thème de la gouvernance a été largement débattu : le mouvement associatif a évoqué les enjeux organisationnels et stratégiques⁴ ; les experts ont abordé son expression juridique et managériale⁵. Ce débat est toujours actuel : il permet de comprendre les raisons et modes de coopération qui se développent entre associations. Le type de gouvernance explique comment et pourquoi les associations décident ensuite de collaborer.

LE TYPE DE GOUVERNANCE, CLÉ POUR COLLABORER

Malgré une très grande diversité associative (sectorielle, de publics, de territoires, etc.), le paradigme commun est le lien qui existe

entre les motivations ou les valeurs portées par le collectif à l'initiative de la création du projet associatif et les modalités organisationnelles choisies. Elles doivent refléter l'histoire partagée par les membres qui composent l'association. Ce « bien commun partagé » détermine des règles et des normes qui justifient les choix collectifs. Le projet associatif est donc la synthèse symbolique d'orientations communes. La dimension « normative » se traduit en logiques d'action qui dépendent de la nature des actions conduites, du profil des publics visés, de la relation qui les lie aux promoteurs de l'association, des ressources mobilisées (humaines et financières), des relations avec les pouvoirs publics (par exemple, les délégations de service public) et des caractéristiques de l'organisation interne. La gouvernance associative est donc une articulation entre « le bien commun partagé » porté et défendu par l'association et les modalités d'organisation interne⁶.

La Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) – devenue Le Mouvement associatif – et le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) ont réalisé en 2010-2011 auprès de 2 300 responsables associatifs une enquête quantitative sur les modes d'organisation des associations⁷. L'approche de plus en plus gestionnaire des associations – face notamment à la crise des financements publics – est toujours d'actualité en 2025. Les associations choisissent des styles de gouvernance qui reflètent leur volonté (ou pas) de faire vivre la démocratie entre leurs membres. L'étude du Mouvement associatif et du CNAM a défini quatre types de gouvernance : professionnalisée, militante, resserrée et externalisée.

1. V. not. JA 2022, n° 665, p. 15 et s., « Gouvernance – Du discours à la méthode ».

2. Activités autrefois réservées à une classe de loisir ; v. T. Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, coll. « Tel », 1978.

3. B. Halba, *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*, La Documentation française, 2003.

4. E. Bucolo, P. Eynaud, J. Haeringer, « La gouvernance des associations en pratiques », *Le Mouvement associatif*, déc. 2014.

5. L. Butstraën, P. Pacotte, P. Guay, J.-C. Marty, « La notion de groupe dans les associations – Gouvernance, finances, régime juridique et fiscal », cabinet Deloitte, 2014.

6. E. Bucolo, P. Eynaud, J. Haeringer, « La gouvernance des associations en pratiques », préc.

7. V. JA 2011, n° 447, p. 22, étude P. Eynaud, S. Chatelain-Ponroy et S. Sponem in dossier « Gouvernance – Tous en scène ! » ; v. égal. *La Vie associative* n° 17, mars 2012.

La gouvernance professionnalisée correspond au tiers des répondants (35 %). Les membres du conseil d'administration (CA) sont choisis en fonction de leurs compétences gestionnaires. La notion d'entreprise associative s'impose. Le rôle du président est important, le CA et l'assemblée générale (AG), organe souverain, jouent un rôle de surveillance de l'exécutif (président et dirigeant salarié). La professionnalisation encouragée par les pouvoirs publics se développe avec des indicateurs de performance – sous l'influence de la Commission européenne. Les outils de gestion tant financiers que non financiers rivalisent de créativité pour convaincre les financeurs, de plus en plus exigeants et pointilleux. L'organisation est plus hiérarchique, « verticale ». La décision de collaborer est prise au plus haut niveau et motivée par un choix financier.

Le deuxième type de gouvernance (28 % des répondants) est militant. Les actions sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause et d'agir différemment. Ces associations sont souvent très innovantes du point de vue technologique – Internet et les réseaux sociaux ont permis de mobiliser activement des adhérents aux profils plus jeunes et très actifs. L'association n'est pas considérée comme une petite ou moyenne entreprise (PME), l'esprit « *start-up* » est mis au service d'une véritable œuvre collective, démocratique. Les relations avec les financeurs sont étroites. Il s'agit d'une coconstruction. Les modes de collaboration ne se réduisent pas à des indicateurs quantitatifs. Les conventions pluriannuelles sont privilégiées pour une action pérenne, sur le

long terme. Ces associations s'engagent dans le débat public pour faire évoluer les mentalités et avoir une incidence sur les normes réglementaires et l'environnement législatif. Elles sont aussi innovantes sur le cadre juridique. Elles ne peuvent collaborer qu'avec des associations qui partagent leurs valeurs et avec l'accord de la majorité.

Le troisième type de gouvernance (25 % des répondants) est dit resserré. Le pouvoir est exercé par des personnes omniprésentes et charismatiques (le président et/ou le dirigeant salarié). Le problème est d'envisager l'action dans la durée et d'organiser la succession. Ce type d'organisation décourage les initiatives des autres administrateurs et n'assure pas une véritable vie associative démocratique. Les décisions prises lors de l'AG sont des validations du travail préparé en amont par le président et/ou un dirigeant salarié. Ces associations sont souvent de petite taille, peu outillées sur le plan financier (documents comptables, budgets, rapports d'audit externe, etc.). Dans ce cas, une conjoncture difficile entraîne soit leur disparition, soit leur regroupement avec d'autres pour pouvoir déposer ensemble des demandes de subvention. Elles doivent être accompagnées par des professionnels extérieurs pour collaborer avec d'autres associations et se regrouper pour survivre.

Un dernier type de gouvernance (14 % des répondants) est dit externalisé. Les parties prenantes externes (donateurs, représentants des financeurs, etc.) prédominent. Les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du CA sont souvent de

droit (représentants des ministères de tutelle ou bailleurs). L'implication des membres et l'engagement sont moindres. Le pouvoir du président, souvent choisi pour son réseau ou sa carrière passée, est limité et les décisions peu débattues. L'organisation est souvent très technique, entre les mains des seuls dirigeants salariés. L'approche est plus neutre, les regroupements ou la collaboration avec d'autres associations intervenant dans le même domaine sont plus faciles, moins sensibles, en fonction de critères techniques.

LA NOTION DE GROUPE, EXPRESSION DE LA GOUVERNANCE

Nous rappellerons que la gouvernance est un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation, ainsi que les organes structurels chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle.

Les collaborations souples

Le mandat de gestion permet de partager les compétences d'encadrement, les plus petites structures pouvant peiner à trouver en interne les ressources en personnel bénévole ou salarié. Ce mandat n'est pas forcément pérenne, mais peut être adopté en attendant que la structure puisse s'organiser seule.

La convention de gestion se rencontre plutôt lorsqu'un projet de fusion entre structures est envisagé. Chaque structure est encore juridiquement indépendante, mais le transfert des responsabilités et de l'activité est déjà effectif. ●●●

●●● **Le groupement de moyens d'entreprises** est un contrat de cotraitance. Dans la cotraitance de capacité, une association ne dispose pas seule des moyens dont elle a besoin pour réaliser un projet et s'unit avec une ou des associations qui ont la même activité. Dans la cotraitance de spécialité, les associations unissent leurs compétences en valorisant leurs spécificités respectives. Il est important de bien formaliser dans le contrat les responsabilités, avec les obligations de chacun et l'organisation de leur exécution, ainsi que la résolution d'éventuels litiges entre les membres et la gestion en cas de défaillance de l'un d'eux.

Les collaborations plus encadrées

La fédération d'associations est une forme d'organisation qui nécessite une gouvernance plus complexe avec un conseil d'administration, des comités et des assemblées. L'organisation est nécessairement plus formalisée et doit permettre une représentation équitable des différentes associations membres. La fédération a ses propres statuts, ses propres ressources. Elle coordonne les activités de l'ensemble de ses membres et les représente vis-à-vis des instances officielles.

Le consortium d'associations est constitué pour unir leurs forces, partager leurs ressources et atteindre des objectifs



© Olena Zagoruyko
© Editions Dalloz – www.jurissociations.fr
Article extrait de Jurissociations n° 721 du 15 juin 2025. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions

Structure unique ou multistrukture : des enjeux de gouvernance distincts

Points clés des enjeux de gouvernance des associations à structure unique :

- les rôles et responsabilités doivent être clairement identifiés et définis afin que chaque intervenant sache ce qu'on attend de lui et quelles limites lui sont imposées ;
- les processus de décision doivent être fixés : qui peut décider ? comment ?
- la gouvernance doit permettre et encourager la participation de l'ensemble des membres de l'association (groupes de travail, par exemple).

Points clés des enjeux de gouvernance des associations ayant plusieurs structures :

- les associations doivent œuvrer ensemble de manière cohérente, ce qui nécessite d'organiser les échanges et de mettre en place des procédures communes ;
- de la même manière que les rôles et responsabilités doivent être clairement identifiés et définis au sein d'une association à structure unique, les rôles et les responsabilités des structures entre elles doivent être précisément fixés afin d'éviter que l'ensemble soit désorganisé, ne fonctionne pas et que des conflits d'intérêts apparaissent ;
- un autre point particulièrement important est la gestion des ressources, qu'elles soient financières, en matériel ou humaines ;
- la gouvernance est plus complexe sur le plan organisationnel bien entendu, mais aussi sur le plan patrimonial, social, comptable et fiscal.

communs. Cette forme d'organisation nécessite de mettre en place une structure claire définissant les responsabilités et rôles de chaque membre, les moyens de résolution d'éventuels litiges entre les membres et les possibilités de gestion en cas de défaillance de l'un d'eux. Elle peut inclure un conseil d'administration, des groupes de travail ou encore des comités.

Le groupement de coopération sanitaire (GCS) est l'outil privilégié des coopérations – soit publiques, soit privées, soit public-privé. Il permet d'associer des établissements de santé ou encore des centres de santé et il est doté d'une personnalité morale propre (de droit privé ou de droit public). Sa gouvernance a été simplifiée par la loi portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, dite « loi HPST », du 21 juillet 2009⁸.

Impacts du regroupement de structures

Impact social. Il faut s'assurer qu'aucun impact social non prévu n'advienne et

8. L. n° 2009-879 du 21 juill. 2009, JO du 22.



l'anticiper le cas échéant. En effet, la jurisprudence considère parfois, suivant certains critères, qu'un groupe d'associations doit suivre les mêmes règles qu'un groupe de sociétés (obligation de comité de groupe, de représentativité syndicale, de reclassement en cas de licenciement économique, etc.).

Impact fiscal. Constituer un groupe associatif peut aussi présenter, fiscalement et en gestion, un avantage. Il facilite la gestion des activités lucratives et non lucratives : les unes et les autres sont séparées dans des structures distinctes et permettent de conserver les avantages de la non-fiscalisation et la gestion du caractère non lucratif (en cas de subventions conditionnées) pour une partie de l'activité, de gérer le patrimoine immobilier. Les deux structures peuvent être filialisées.

Prêts entre associations

Les prêts entre associations peuvent être utiles pour développer des projets, soutenir des initiatives spécifiques ou répondre à un besoin ponctuel de liquidités. Il est indispensable de définir clairement les conditions du

prêt : montant, taux d'intérêt (symbolique ou nul ; à défaut, il faut anticiper l'impact fiscal éventuel pour l'association prêteuse), durée du prêt, modalités de remboursement, etc.

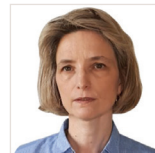
CONCLUSION

Une gouvernance solide avec un cadre juridique rigoureux est essentielle pour assurer la pérennité et l'efficacité des associations, qu'elles soient organisées au sein d'une structure unique ou à plusieurs. En mettant en place une gouvernance efficace, les associations peuvent mieux servir leurs membres et contribuer significativement aux enjeux de société dont elles sont un

maillon indispensable dans une démocratie. La manière de « se gouverner » est un bon indicateur de la façon dont une association coopérera avec d'autres. Plus la gouvernance est démocratique, associant tous les membres au processus de décision, plus la coopération avec d'autres sera exigeante – sur les valeurs partagées et sur les objectifs à atteindre ensemble.

Pour coopérer dans la durée, il faut être clair et précis sur ce que l'on souhaite défendre et partager, en exprimant honnêtement les limites à ne pas dépasser. Un contrat équitable, entre pairs, avec des engagements réciproques, et non un blanc-seing. Chaque association doit se sentir valorisée et toutes doivent se sentir unies dans leurs diversités. ■

AUTEUR	Bénédicte Halba
TITRE	Docteur en économie, membre du comité « Associations », Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France



AUTEUR	Azililz Bodivité
TITRE	Expert-comptable, membre du comité « Associations », Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France

LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE AU SERVICE DE LA COOPÉRATION

Pour renforcer sa cohésion, valoriser ses synergies et affirmer son impact, un groupe associatif peut choisir de produire volontairement des comptes globaux reflétant sa réalité économique. Cette démarche volontaire, gage de transparence financière, implique le respect de règles précises et fait l'objet de contrôles externes.

La notion de groupe dans le secteur non marchand désigne un ensemble d'entités juridiques distinctes liées entre elles sous la forme d'une organisation plus vaste, tout en conservant leur autonomie¹. Ces entités peuvent s'unir pour de multiples raisons : mutualiser leurs ressources, coordonner des actions ou encore renforcer leur impact en créant des synergies entre différentes structures. La constitution d'un tel groupe crée des enjeux juridiques, économiques et stratégiques importants, mais elle impose également des obligations spécifiques en matière de gouvernance, de respect des statuts des entités membres, de fiscalité et de conformité légale. Ce type de groupe peut se décliner sous diverses formes, allant des partenariats stratégiques aux fédérations ou réseaux, jusqu'aux *holdings* associatives², suivant ainsi un ordre croissant de structuration.

Dans un souci de transparence financière et afin de disposer d'une présentation synthétique de la situation comptable et financière de l'ensemble d'un « groupe associatif », les entités concernées peuvent réaliser des comptes consolidés ou combinés qui donnent à présenter une dimension globale et cohérente de leurs activités³. Cela renforce le sentiment d'appartenance au groupe autour d'un projet collectif, renforcé par le partage de règles éthiques, organisationnelles et financières communes.

Différents contrôles externes (commisaires aux comptes, Cour des comptes et Inspection générale des affaires sociales) peuvent s'exercer sur ces comptes. Comme l'explique Claire Landais, secrétaire générale du gouvernement, « ces missions n'étant pas interchangeables, leurs analyses doivent pouvoir se cumuler »⁴.

COMPTES « GLOBAUX » DE GROUPES NON MARCHANDS : UN LEVIER DE TRANSPARENCE FINANCIÈRE

La gouvernance et les différentes parties prenantes des associations « têtes de groupe » peuvent chercher à mesurer la réalité financière de l'ensemble du groupe en présentant des comptes globaux ou agrégés de l'ensemble des organisations constituant le groupe.

Il est à noter que la notion de « comptes consolidés »⁵ ne s'applique que lorsque l'association tête de groupe détient des filiales ou des participations dont elle possède une part du capital social. Par conséquent, le terme « consolidation » ne peut être utilisé lorsque l'association ou la fondation inclut une structure de même type. Dans ce dernier cas, ils sont alors désignés comme des « comptes combinés »⁶.

Une démarche volontaire

Tout d'abord, il faut rappeler qu'il n'y a pas d'obligation légale pour les organisations à but non lucratif (OBNL) d'établir des comptes consolidés ou combinés. Cependant, certains groupements associatifs optent volontairement pour la consolidation ou la combinaison de leurs comptes afin d'offrir une meilleure transparence financière et de mieux piloter leurs ressources, notamment dans le cas de la filialisation des activités commerciales.

Ce choix prend encore plus de sens lorsque plusieurs entités partagent des ressources ou bénéficient de financements communs, permettant ainsi aux parties prenantes (bailleurs de fonds, autorités de régulation,

1. V. not. JA 2022, n° 661, p. 15 et s., dossier « Mutualisation de moyens – Photo de groupes ».

2. Tête de réseau d'un groupement formé de plusieurs entités non marchandes juridiquement indépendantes.

3. V. JA 2024, n° 693, p. 42, étude J. Alibay, G. Lejeune et D. Lubrani.

4. Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, « Rapport d'activité de l'Inspection générale de l'administration 2023 », 29 mars 2024, p. 6, § 3.

5. C. com., art. L. 233-16 et s.

6. Règl. ANC n° 2020-01 du 9 oct. 2020.

donateurs) de mieux comprendre les flux financiers et les relations entre les différentes entités.

Toutefois, l'objectif ne se limite pas à fournir une information financière globalisée, mais à partager une vision qualitative de l'activité, notamment à travers des détails précis dans l'annexe des comptes, pour une meilleure compréhension des enjeux.

Règles comptables à appliquer

Même si la consolidation ou combinaison a un caractère facultatif, les associations doivent respecter les dispositions du règlement ANC n° 2020-01⁷ sur les comptes consolidés qui dispose d'un « Livre III – Comptes combinés » fixant le cadre propre en la matière : le périmètre de combinaison, les entités combinantes, les règles de combinaison et les méthodes spécifiques de la combinaison.

Ainsi, le périmètre de combinaison est constitué d'entités ayant des liens différents entre elles, mais qui sont suffisamment proches ou qui ont un accord entre elles pour disposer d'une direction ou de services communs assez étendus pour engendrer un comportement social, commercial, technique ou financier commun. La simple poursuite d'objectifs communs, notamment moraux ou sociaux, voire économiques, ne suffit pas à présumer ce lien⁸. L'importance et la durabilité du lien appréciées en fonction du centre réel de décision et du niveau d'autonomie de l'entité sont des critères déterminants dans le choix du groupe. Pour ce faire, une convention de combinaison doit nécessairement être établie entre les parties prenantes, notamment pour désigner

la tête de combinaison, c'est-à-dire l'entité qui portera la combinaison des comptes des autres structures. Cette convention précise également les engagements pris pour garantir une durée suffisante aux accords ou liens et les conditions et modalités pour la transmission des informations nécessaires à l'établissement des comptes combinés. Un manuel de principes comptables « groupe » peut également être réalisé. Pour des raisons pratiques de mise en œuvre, il est fortement recommandé.

AUDIT ET INSPECTIONS : COMMENT ASSURER UNE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE RIGOUREUSE ?

Obligation d'un commissaire aux comptes

Les comptes consolidés comme les comptes combinés doivent être certifiés par un commissaire aux comptes s'ils respectent les règles de l'ANC n° 2020-01 et sont établis pour être diffusés et présentés à l'organe délibérant. Le commissaire aux comptes organisera sa mission et réalisera son audit sur l'ensemble des comptes desdites entités. Les commissaires aux comptes des entités

combinées sont déliés du secret professionnel envers celui de la combinante et il n'y a pas d'obligation de cocommissariat aux comptes.

Contrôle possible de la Cour des comptes

Par ailleurs, la Cour des comptes contrôle les associations faisant appel à la générosité du public et recevant plus de 153 000 euros de dons. Dans ce cadre, elle vérifie la réalité et l'impact des comptes individuels et consolidés ou combinés sur l'information financière communiquée par le groupe. Elle est favorable à l'établissement de comptes consolidés ou combinés qui permet de voir les liens entre les entités travaillant ensemble.

L'Inspection générale de l'administration et l'Inspection générale des finances

La loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République a instauré le contrat d'engagement républicain qui s'impose aux entités sollicitant des subventions⁹. Ces entités peuvent être soumises au contrôle de l'Inspection générale des finances (IGF). Cette vérification ●●●

Zoom sur le duo association/fonds de dotation

En France, près d'un tiers des fonds de dotation sont créés par des associations. On ne peut que regretter que le législateur n'ait pas instauré de règle obligeant la présentation de comptes combinés pour ces ensembles « association/fonds de dotation ». La transparence financière y gagnerait grandement auprès du public et des donateurs.

7. Règl. ANC n° 2020-01, préc. (remplaçant règl. CRC n° 99-02 du 29 avr. 1999).

8. *Ibid.*, art. 311-2.

9. L. n° 2021-1109 du 24 août 2021, JO du 25 ; v. not. JA 2022, n° 635, p. 15 et s., dossier « Principes républicains – Gar(d)ez à vous ! ».

●●● peut se limiter à l'usage de la subvention accordée. Toutefois, lorsque les financements publics dépassent 50 % des ressources totales de l'entité, le contrôle s'étend à l'ensemble de son activité.

L'Inspection générale de l'administration (IGA), rattachée au ministère de l'Intérieur, est chargée de missions d'inspection, de contrôle, d'évaluation des politiques publiques, d'audit interne et d'appui aux

de ce contrôle réside dans la garantie de transparence et de bonne gouvernance des fondations. Il permet de prévenir les dérives, d'assurer la pérennité des actions menées et de renforcer la confiance des donateurs et partenaires publics et privés. Toutefois, ce contrôle peut être perçu comme une immixtion administrative, potentiellement lourde en termes de procédures. Il peut aussi représenter une contrainte administrative

exercé par l'IGA revêt une importance stratégique dans la régulation et l'accompagnement des FRUP en veillant à leur bon fonctionnement et à leur contribution effective à l'intérêt général.

CONCLUSION

La transparence financière repose sur la mise en place de bonnes pratiques telles que des procédures de contrôle interne fiables, une gouvernance responsable et une communication financière régulière. L'adoption de comptes consolidés ou combinés permet de centraliser et de normaliser l'information financière, offrant ainsi une vision globale et cohérente du groupement, tout en évitant une opacité apparente liée à la multiplication des entités existantes.

Même s'il n'est pas toujours simple pour un groupe d'identifier la tête de combinaison et son périmètre, la réalisation de comptes consolidés ou combinés est un véritable atout pour les groupes associatifs car cela permet d'éclairer la complexité de leurs modèles socio-économiques et d'afficher clairement le poids économique de certaines structures associatives. Ainsi, des entités proches peuvent faire « sens » par un rapprochement non seulement structurel, mais aussi financier et juridique. ■

“ La réalisation de **comptes consolidés ou combinés** est un véritable atout pour les groupes associatifs car cela permet d'**éclairer la complexité** de leurs modèles socio-économiques ”

services. Parmi ses missions permanentes figure le contrôle des fondations reconnues d'utilité publique (FRUP). Ce contrôle vise principalement à examiner la gouvernance et la gestion financière des FRUP, notamment pour s'assurer de la conformité de leur gestion avec les statuts et les objectifs d'intérêt général poursuivis. Il vise aussi à vérifier la bonne utilisation des fonds publics ou des dons bénéficiant d'exonérations fiscales¹⁰.

Ces inspections ont souvent mis en exergue des problèmes tels que la dépendance excessive à l'égard des fondateurs, des mésententes au sein des conseils d'administration, ou encore des difficultés de gestion, comme l'utilisation non autorisée de la dotation non consommable¹¹. L'intérêt principal

supplémentaire pour les fondations, nécessitant une documentation minutieuse de leurs activités et finances.

Les conséquences d'un contrôle de l'IGA peuvent inclure des recommandations pour améliorer la gouvernance, des injonctions pour rectifier des irrégularités, voire – dans des cas extrêmes – le retrait de la reconnaissance d'utilité publique si les manquements sont graves et persistants. Ainsi, le contrôle

AUTEUR **Juliette Prud'homme**

TITRE **Expert-comptable**

et commissaire aux comptes, membre du comité « Associations », Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France



10. Ministère de l'Intérieur, « Rapport d'activité de l'Inspection générale de l'administration 2021 », 16 mai 2022, p. 27, § 1 : « En 2020, la Cour des comptes estime à 3 milliards d'euros les déductions fiscales liées aux dons. »

11. *Ibid.*, p. 27, § 4 : « Le contrôle des fondations et associations reconnues d'utilité publique, une mission permanente de l'IGA. »



AUTEUR **Nathalie Elío**

TITRE **Expert-comptable**

et commissaire aux comptes, membre du comité « Associations », Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France

STEVEN MARCHAND

Chargé de mission IAE-emploi-ESS, Fédération des acteurs de la solidarité Île-de-France, Grafie

LAUREEN PLANCHON

Chargée de mission IAE-relation entreprises, Fédération des acteurs de la solidarité Île-de-France, Grafie



L'APPROCHE COLLECTIVE POUR DÉPASSER LES BLOCAGES

Dans un contexte de tensions diverses, repenser les logiques de mutualisation devient nécessaire, voire vital. La coopération s'inscrit alors dans une dynamique de montée en compétences et de renforcement de la confiance et de la légitimité. Témoignages.

Les têtes de réseau telles que la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) Île-de-France et le Groupement régional des acteurs franciliens de l'insertion par l'économique (Grafie) jouent un rôle structurant au sein du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Parmi leurs missions essentielles figure la coordination d'actions collectives visant à :

- analyser les besoins des structures franciliennes ;
- favoriser leur développement ;
- impulser et mutualiser des initiatives au bénéfice du réseau.

À titre d'illustration, dans une logique d'engagement local, social et environnemental, un acteur privé a sollicité notre réseau pour la réalisation d'une commande de 12000 rubans roses pour une opération dédiée. Nous avons qualifié la demande, mobilisé quatre structures compétentes et organisé une réponse commune. Un partenariat entre les structures est né avec l'émergence d'une structure tête de file. Nous avons assuré un accompagnement tout au long du processus pour sécuriser l'opération. Les principales conditions de réussite résident dans :

- l'engagement de toutes les parties prenantes ;

- la réactivité des structures face aux délais courts ;
- la capacité d'organisation collective de la production ;
- la formalisation juridique des engagements ;
- la solidité financière de la structure d'IAE tête de file.

Ces coopérations sont autant d'opportunités de montée en compétences, de visibilité accrue et de renforcement des partenariats locaux. Au-delà des retombées économiques, ces expériences renforcent la cohésion du réseau, favorisent l'émergence de synergies et valorisent l'expertise des structures. Elles démontrent la pertinence d'une approche collective, innovante et structurée, où les têtes de réseau jouent un rôle de facilitateur. ■

*Propos recueillis par Angélique Poupon
et Marjorie Eloiflin*

VÉRONIQUE DOUTRELEAU
Directrice de Vexin Insertion
Emploi Solidarité (VIES)



En 2021, les associations intermédiaires (AI) du Val-d'Oise avaient une masse salariale cumulée de 6,8 millions d'euros et des produits d'exploitation de plus de 9 millions d'euros, dont 4 % d'aides au poste et 92 % de prestations de services.

Elles ont été confrontées à plusieurs défis liés à une perte de visibilité, une image associée à des missions de peu d'heures d'insertion. En 2022, elles décident de se regrouper et de mutualiser leur expertise en créant le Groupement pour le développement des associations intermédiaires du Val-d'Oise (GDAI95), suivi en 2023 de la création d'un groupement d'employeurs (GEDAI95). Ce groupement favorise la synergie de leurs moyens opérationnels, humains et financiers, ainsi que la coordination des actions. ●●●

●●● Ainsi, en 2024-2025, 10 000 heures d'insertion ont été réalisées dans les collèges en remplacement d'agents d'entretien et restauration, d'agents d'accueil et d'agents polyvalents absents. Au total, 81 personnes ont bénéficié d'heures d'insertion, dont 15 % ont abouti à des sorties positives.

L'opération démontre la capacité et l'efficacité des associations à répondre aux besoins des donneurs d'ordre, et à optimiser les coûts et la coordination des actions.

Ce modèle illustre la force des associations intermédiaires à dépasser les défis structurels du secteur et à proposer des interventions innovantes pour y répondre. Il renforce leur légitimité et leur présence auprès des partenaires, et confirme leur rôle stratégique dans l'insertion par l'activité économique. ■

*Propos recueillis par Angélique Poupon
et Marjorie Eloiflin*

LESLIE SOBAGA

Coordnatrice des activités
appui et renforcement,
Coordination SUD

Coordination SUD est la plateforme des associations françaises de solidarité internationale. Elle rassemble plus de 180 organisations de la société civile (OSC) de toutes tailles et thématiques. Avec 19 salariés, elle agit en lien avec des partenaires français (F3E, Le Mouvement associatif, etc.), européens et internationaux (Forus, Concord, Voice, etc.).

Ses quatre missions sont :

■ l'appui et le renforcement des OSC françaises de solidarité internationale pour leur permettre d'agir en tant qu'actrices de changement vers des sociétés durables, équitables et inclusives ;

■ le plaidoyer et l'influence afin de garantir un environnement favorable à leur action et porter des positions communes auprès des institutions en France, en Europe et à l'international ;

■ la veille et l'analyse prospective du secteur (mission OngLAB) ;

■ la fédération et la capacité à faire collectif à travers la vie associative.

Dans un contexte de fortes tensions budgétaires – avec notamment la baisse des financements de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID¹) et la diminution des fonds de l'Agence française de développement (AFD) –, Coordination SUD intensifie ses actions ainsi que son plaidoyer pour réaffirmer l'utilité et l'importance de l'aide au développement dans un monde marqué par des crises multiples.

La coopération, cœur du mandat en tant que tête de réseau, imprègne l'ensemble des activités et de la gouvernance de Coordination SUD. Elle se traduit notamment à travers trois dispositifs d'appui aux OSC :

■ le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) : avec un accompagnement conséquent (allant de un an à un an et demi, pour un budget total moyen de 31 000 euros), il soutient les associations (membres ou non) au moment de changements stratégiques (gouvernance, RH,



communication, financement, etc.). Il favorise également la mutualisation via des capitalisations partagées (rapports, webinaires, etc.) sur des thématiques d'intérêt, transversales ou innovantes ;

■ la formation professionnelle : construite avec des experts internes ou externes, elle renforce les compétences dans une logique de coapprentissage entre salariés d'OSC. Dans le respect du référentiel Qualiopi, une logique de suivi-évaluation est menée. Des échanges entre organismes de formation soutiennent également une logique de complémentarité et de mutualisation ;

■ les clubs métiers : espaces de partage entre pairs ouverts aux membres du collectif, ils favorisent l'échange d'expériences, d'outils, de pratiques et de ressources. Ils viennent compléter l'offre de Coordination SUD, incluant aussi les études prospectives de l'OngLAB, les différentes publications, positionnements ou encore webinaires.

D'autres formes de mutualisation existent à travers les collectifs membres de Coordination SUD (Clong Volontariat, Cnajep, CHD, CRID, Forum, Groupe

1. United States Agency for International Development.

initiatives), via une diversité d'études, publications ou groupes de travail. Des logiques de consortium ou de mise en commun de moyens, comme Alliance Urgence – réunissant six organisations non gouvernementales (ONG) –, peuvent aussi compléter ces exemples de dynamiques de coopération. Face à la crise du financement de l'aide au développement, il devient plus que jamais nécessaire de repenser les partenariats et les logiques de mutualisation (RH, financement, communication, etc.). Écouter, ouvrir des espaces de dialogue, articuler réponses d'urgence et transformations structurelles : cette crise peut aussi devenir un levier de changement. ■

*Propos recueillis par Nathalie Elio
et Bénédicte Halba*

CLAIRE PARDOEN
Directrice de l'Uriopss
Île-de-France

L'Union régionale interfédérale des organismes privés à but non lucratif du secteur sanitaire, social et médico-social (Uriopss) est un réseau national qui représente le secteur des solidarités et de la santé, visant plus spécifiquement les personnes en situation de vulnérabilité. Elle a pour mission de :
■ défendre les intérêts des associations auprès des instances publiques ;
■ fournir un soutien technique et des conseils ;
■ anticiper les évolutions et proposer des solutions innovantes.

Nous avons, par exemple, lancé un appel à projets concernant le programme « ESMS Numérique » qui a pour ambition d'accompagner la transformation des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) en les incitant à s'équiper et à utiliser le dossier usager informatisé (DUI) au bénéfice de chaque personne accompagnée. Pour encourager des partenariats efficaces, nous pouvons proposer des espaces de rencontre afin de développer la confiance, les complémentarités et des outils partagés. Les leviers doivent rester incitatifs et non contraignants si l'on souhaite qu'ils soient efficaces.

Parmi les pistes de développement, la légitimité, l'expertise du groupe et la capacité à mobiliser des ressources possiblement plus importantes au service d'un projet stratégique sont prioritaires, mais également la capacité à lever des fonds et à développer du mécénat par sa notoriété. ■

*Propos recueillis par Marjorie Eloiflin
et Jean-Louis Lodoïsk*

DJAMEL CHERIDI
Directeur de territoire
de l'Association Aurore

L'Association Aurore a été créée à la fin du XIX^e siècle. Elle intervient dans plusieurs secteurs, notamment l'hébergement des personnes sans abri, l'accompagnement des victimes de violence, des personnes en parcours migratoire et de celles souffrant d'addictions.

Nous avons développé plusieurs coopérations et partenariats, à l'image de ceux noués avec des bailleurs sociaux (Poste Habitat, ICF Habitat et Paris Habitat) pour disposer de lieux d'hébergement d'accueil d'urgence, ou encore des coopérations avec des organismes de santé, d'accès aux droits, d'insertion professionnelle et de lutte contre les addictions.

Il faut néanmoins avoir conscience des défis et obstacles que cela représente. Tout d'abord, celui de la disponibilité des partenaires, qui doivent jongler avec leurs propres contraintes. Ensuite, celui de la formalisation des partenariats, qui nécessitent d'être conventionnés pour être mieux structurés.

Plusieurs réussites sont à noter :

■ le groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) Un Chez-soi d'abord, à Paris, qui regroupe plusieurs acteurs pour gérer un dispositif d'appareils de coordination thérapeutique ;

■ le partenariat avec l'IRTS Parmentier pour former et recruter des travailleurs sociaux, et dont les retours sur l'intégration des alternants et stagiaires sont positifs.

Parmi les évolutions envisagées figurent l'autonomisation du GCSMS – pour lui permettre une plus grande indépendance vis-à-vis de ses membres – et une meilleure visibilité pour certains groupements.

En définitive, il est important de pouvoir compter sur une implication continue des membres du groupement et sur une administration tournante pour garantir l'engagement de tous. ■

*Propos recueillis par Marjorie Eloiflin
et Jean-Louis Lodoïsk*

LES ENJEUX FISCAUX

La structuration fiscale des groupements associatifs représente un enjeu stratégique majeur dans un contexte où l'optimisation des ressources devient cruciale pour le secteur non lucratif. Explications.

Les récentes évolutions législatives ont considérablement enrichi la palette d'outils à disposition des organisations, notamment avec l'introduction du régime dit « groupe TVA »¹, qui vient compléter les dispositifs préexistants comme l'article 261 B du code général des impôts (CGI) pour le groupement de moyens ou les mécanismes de mise à disposition de personnel et de services entre entités liées. Les dernières modifications apportées par la loi de finances pour 2025 élargissent encore les possibilités offertes aux groupements associatifs avec la suppression du surplus d'imposition de taxe sur les salaires² dans le cadre du groupe TVA. Cette multitude d'options peut être complexe à décrypter pour un dirigeant associatif. Retour sur une analyse approfondie des implications fiscales des différents mécanismes en mettant en lumière leurs avantages comparatifs, leurs contraintes respectives et leurs conditions d'application.

QUALIFICATION FISCALE DU GROUPEMENT

L'administration fiscale s'attache à examiner la situation de chaque entité du secteur

non marchand selon la méthode dite des « 4P »³ (produit, public, prix, publicité) pour déterminer le caractère lucratif ou non des activités. Cette analyse conditionne l'assujettissement aux impôts commerciaux – à savoir l'impôt sur les sociétés (IS), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et la contribution économique territoriale (CET) – et constitue le socle de toute stratégie fiscale. La constitution d'un groupe d'organismes sans but lucratif (OSBL) peut venir complexifier la question fiscale, notamment dans le cadre des prestations rendues entre les membres pour une meilleure mutualisation, ainsi que sur les notions fiscales de relation privilégiée⁴ avec une entreprise – lorsque certains membres du groupement sont des sociétés – ou de complémentarité commerciale⁵ avec une filiale – lorsqu'il y a des liens capitalistiques entre une structure OSBL du groupe et une société commerciale.

Une attention accrue doit alors être portée à la rédaction des statuts de l'ensemble des membres (objet social), aux liens juridiques ou capitalistiques qui peuvent exister avec des sociétés commerciales, à la gouvernance de chacune des structures⁶, ainsi qu'à la contractualisation juridique des prestations entre chacun des membres.

La jurisprudence récente⁷ témoigne d'ailleurs d'un examen de plus en plus attentif des flux financiers entre entités d'un même groupe associatif.

AVANTAGES FISCAUX LIÉS À LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance officielle d'un groupe associatif peut ouvrir droit à divers avantages fiscaux pour ses membres :

- possibilité de bénéficier des exonérations d'IS et de TVA spécifiques aux organismes sans but lucratif⁸ ;
 - accès aux régimes de faveur en matière de dons et mécénat⁹ ;
 - application potentielle de la franchise des impôts commerciaux (80 011 euros pour 2025¹⁰) sur une base consolidée dans certaines configurations ;
 - mutualisation des moyens permettant d'optimiser la gestion fiscale globale.
- Il convient toutefois de souligner que ces avantages s'accompagnent d'obligations déclaratives spécifiques dont le non-respect peut entraîner des sanctions significatives.

RISQUES FISCAUX SPÉCIFIQUES

L'organisation en groupe associatif génère des risques fiscaux propres qu'il convient d'anticiper :

- risque de remise en cause du caractère non lucratif en cas de relations économiques déséquilibrées entre membres ;
- problématique des subventions croisées pouvant être requalifiées en actes anormaux de gestion ;

1. V. not. JA 2022, n° 656, p. 37, étude T. Guillois et C. Bur ; JA 2023, n° 675, p. 39, étude T. Guillois et J. Chevalier ; JA 2024, n° 692, p. 37, étude A.-L. Benoist, R. Lalanne et V. Deboudt ; JA 2024, n° 708, p. 37, étude A. Becquart et L. Berche.
2. L. n° 2025-127 du 14 févr. 2025, JO du 15, art. 36 ; v. JA 2025, n° 714, p. 7, obs. R. Fievet.

3. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-10 du 16 avr. 2025, § 60.

4. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-30 du 12 sept. 2012, § 30.

5. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10 du 3 oct. 2018, § 650.

6. TA Rennes, 22 nov. 2023, n° 2100196 : absence de

gestion désintéressée lorsque le siège social et les dirigeants d'une association et d'une SAS sont par tagés ; v. JA 2024, n° 706, p. 37, étude E. Delfosse.
7. TA Cergy-Pontoise, 10 janv. 2023, n° 1915799 : une association entretient des relations privilégiées avec ses membres lorsque ces derniers peuvent bénéficier directement des ressources de l'asso-

- risque d'assujettissement à la TVA sur des opérations internes insuffisamment documentées ;
- enjeux liés à la territorialité fiscale pour les groupes opérant dans plusieurs pays.

Une cartographie précise de ces risques constitue un préalable indispensable à toute structuration fiscale efficiente du groupe.

LE GROUPE TVA: OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES FISCALES

Le dispositif du groupe TVA est codifié aux articles 256 C et suivants du CGI. Il permet à des entités¹¹ indépendantes juridiquement mais liées sur les plans financier, économique et organisationnel d'être considérées comme un assujetti unique à la TVA. Une seule structure, le représentant, déclare la TVA pour l'ensemble du groupe.

La mise en place du dispositif permet de supprimer la TVA sur toutes les facturations entre membres du groupement, sans pour autant que le régime de TVA applicable aux prestations de services et livraisons de biens au bénéfice de tiers ou au profit de l'assujetti unique soit modifié. Cela permet également une représentation fiscale unifiée, ainsi qu'une solidarité de versement entre les membres du groupe. La composition du groupe peut aussi entraîner des impacts sur le coefficient de déduction¹².

La qualification du lien entre membres du groupe est démontrée comme suit :

- lien financier : participation directe ou indirecte d'au moins 50 % du capital ou des droits de vote ;
- lien économique : activités principales de même nature, activités complémentaires

ou interdépendantes, ou activité réalisée en totalité ou en partie au bénéfice des autres membres ;

- lien organisationnel : direction commune en droit ou en fait.

Pour les organismes associatifs, la démonstration de ces liens nécessite une analyse approfondie des statuts et des relations effectives entre entités.

La loi de finances pour 2025 apporte des précisions importantes sur les modalités pratiques d'application du groupe TVA, avec une simplification des formalités administratives, un aménagement des modalités de sortie du dispositif et la clarification d'un certain nombre d'opérations complexes¹³.

L'ARTICLE 261 B DU CGI : UN DISPOSITIF ADAPTÉ AUX SPÉCIFICITÉS ASSOCIATIVES

L'article 261 B du CGI prévoit une exonération de TVA pour « les services rendus à leurs adhérents par les groupements constitués par des personnes physiques ou morales exerçant une activité exonérée de la taxe sur la valeur ajoutée ou pour laquelle elles n'ont pas la qualité d'assujetti ». Ce dispositif, particulièrement adapté au secteur associatif, est soumis à plusieurs conditions cumulatives avec la constitution d'un groupement formalisé dont les services ne sont rendus qu'aux seuls membres, au profit des activités exonérées (ou non assujetties) de chacun des membres, avec une imputation des dépenses selon une clé de répartition et une refacturation à prix coûtant.

La mise en œuvre de l'article 261 B s'accompagne d'obligations déclaratives spécifiques :

- déclaration d'existence du groupement auprès de l'administration fiscale ;

- tenue d'une comptabilité analytique permettant de justifier la répartition des coûts ;

- conservation des justificatifs détaillant l'utilisation des services pour des activités exonérées ou non assujetties ;

- mention explicite de l'exonération sur les factures émises.

Ces obligations constituent un point de vigilance majeur lors des contrôles fiscaux, qui ciblent fréquemment ce dispositif.

À noter que les prestations du groupement ne peuvent être utilisées au profit des activités taxables des membres.

MUTUALISATION ET MISES À DISPOSITION

La mise à disposition (MAD) de services ou de personnel constitue une pratique courante au sein des groupes associatifs¹⁴. Sa qualification fiscale dépend de plusieurs critères.

S'agissant de la mise à disposition de personnel :

- la mise à disposition de personnel à but non lucratif s'inscrit dans le cadre des articles L. 8241-1 et L. 8241-2 du code du travail. Pour être considérée comme non lucrative, cette mise à disposition doit être refacturée à l'euro l'euro¹⁵ afin d'éviter toute qualification d'activité concurrentielle – notamment avec une agence d'intérim ;

- la mise à disposition de personnel à but non lucratif requiert trois conditions de forme : l'accord du salarié concerné, une convention de mise à disposition ●●●

ciation (revenus, cotraitance en cas d'appel à projets, etc.) ; v. JA 2023, n° 674, p. 11, obs. R. Fievet.

8. CGI, art. 206, 1 bis et 261, 7, 1°.

9. CGI, art. 200 et 238 bis.

10. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-20 du 16 avr. 2025.

11. Assujettis établis en France uniquement.

12. BOFIP-Impôts, BOI-TVA-DED-20-10-40 du 12 sept. 2012.

13. L. n° 2025-127, art. 36, préc.

14. V. égal. en p. 31 de ce dossier.

15. « Une opération de prêt de main-d'œuvre ne

poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition. » (C. trav., art. L. 8241-1)

●●● formalisée – qui détermine notamment la durée du prêt – et un avenant au contrat de travail.

Pour la mise à disposition de services et de locaux, les critères sont les suivants :

■ nature du service (administratif, technique, etc.) ;

■ individualisation possible des prestations ;

■ mode de valorisation et de refacturation.

Il sera nécessaire de signer une convention de mise en commun de moyens qui spécifie les modalités de détermination du prix (coût direct majoré d'éventuels coûts indirects liés à la gestion de l'activité mutualisée). Pour la mise à disposition de locaux, il conviendra d'analyser les conditions appliquées (refacturation de la part des charges incombant à la durée d'utilisation), la nature de la location (logement personnel ou activité professionnelle, meublée ou non meublée, etc.), ainsi que le bénéficiaire de la mise en commun (entreprise du secteur lucratif ou OSBL).

D'autres flux entre membres du groupe peuvent avoir lieu, notamment les prêts de trésorerie. Instauré par la loi de 2021¹⁶ visant à améliorer la trésorerie des associations et assoupli par la loi de 2024¹⁷ visant à soutenir l'engagement bénévole et simplifier la vie associative, ce dispositif permet aux organismes sans but lucratif d'octroyer, à titre accessoire à leur activité principale, des prêts sans condition de durée (deux ans) ni de taux (0 %) à d'autres organismes sans but lucratif avec lesquels ils entretiennent des relations étroites, telles que l'adhésion, ou avec lesquels ils participent à un groupement prévu par la loi ou constitué sur une base volontaire¹⁸.



Ces prêts devront faire l'objet d'un contrat de prêt approuvé par l'organe de direction de l'organisme prêteur et être mentionnés, avec leurs conditions et leur montant, dans le rapport de gestion ou d'activité et l'annexe aux comptes annuels.

CONCLUSION

Le choix du dispositif optimal repose sur l'analyse de plusieurs critères tenant compte des dernières évolutions législatives :

■ la nature des activités (taxables, exonérées, hors champ) ;

■ l'intensité des flux internes au groupe ;

■ la structure juridique et la gouvernance du groupement ;

■ les particularités de chacun des membres.

Il convient de formaliser cette analyse et de la documenter par la mise en place de conventions.

L'optimisation fiscale des groupements associatifs connaît une évolution significative avec l'élargissement du dispositif du groupe TVA par la loi de finances pour 2025. Cette réforme, conjuguée aux mécanismes préexistants comme l'article 261 B du CGI et les dispositifs de mise à disposition, enrichit considérablement la palette d'outils fiscaux à disposition des structures associatives. ■

AUTEUR

Fanny Binot

TITRE

Expert-comptable,
membre du comité « Associations »,
Ordre des experts-comptables
Paris Île-de-France



16. L. n° 2021-875 du 1^{er} juill. 2021, JO du 2 ; v. JA 2021, n° 644, p. 43, étude E. Benazeth ; JA 2025, n° 716, p. 24, étude M. Traquelet in dossier « Trésorerie – Jeu de cash-cash ».

17. L. n° 2024-344 du 15 avr. 2024, JO du 16 ; v. JA 2024, n° 698, p. 6, obs. A. Kras.

18. CMF, art. L. 511-6, 1^{er} bis, mod. L. n° 2024-344, préc.



AUTEUR

Dorothée Damien

TITRE

Expert-comptable,
membre du comité « Associations »,
Ordre des experts-comptables
Paris Île-de-France

Parmi les formes de coopération, les groupements associatifs¹ – qu'ils prennent la forme de fédérations, d'unions, de groupements d'employeurs (GE) ou de groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) – soulèvent des enjeux sociaux significatifs pour les dirigeants d'association, en particulier ceux liés à la reconnaissance d'un comité de groupe ou d'une unité économique et sociale (UES), ainsi qu'à la mise à disposition de personnel. Bien qu'en droit français, la notion de groupe associatif ne fasse pas l'objet d'une définition légale précise, la jurisprudence et les pratiques du secteur reconnaissent l'existence de groupes d'associations basés sur des liens organisationnels, financiers ou de contrôle. La reconnaissance d'un tel groupe – qu'elle soit formelle (par accord ou décision de justice) ou de fait – a des implications sociales importantes qu'il est crucial de comprendre.

INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL (IRP)

La reconnaissance d'un groupe associatif impacte la manière dont la représentation du personnel est organisée. Si une association est considérée comme dominante au sein du groupement, elle peut avoir l'obligation d'initier la création d'un comité de groupe dans les six mois suivant la reconnaissance formelle du groupe.

Selon l'article L. 2331-1 du code du travail, une influence dominante est présumée lorsque l'entité dominante peut nommer plus de la moitié des organes de direction

LE GROUPEMENT D'ASSOCIATIONS, UNE OPPORTUNITÉ PLURIELLE

Le paysage associatif français est en constante évolution, marqué par une tendance croissante à la coopération et au regroupement de structures. Cette dynamique répond à des impératifs de rationalisation des ressources, de mutualisation des compétences et de renforcement de l'impact social. Mise en lumière des enjeux sociaux.

ou contrôle l'organisation et les activités des entités subordonnées, et ce même en l'absence de lien capitalistique². La jurisprudence a confirmé que des structures associatives peuvent constituer un groupe à condition de répondre aux critères d'unité économique et sociale, cette reconnaissance pouvant entraîner la création d'un comité commun pour représenter les salariés des associations concernées.

Comité de groupe

Le comité de groupe est une instance d'information et de consultation composée de la direction de l'association dominante et de représentants du personnel des différentes associations constituant le groupe³.

Son rôle est de recevoir des informations sur l'activité, la situation financière, l'évolution et les prévisions d'emploi au niveau du

groupe et de chacune de ses entités, ainsi que sur les actions de prévention envisagées. Il est important de souligner que le comité de groupe ne se substitue pas aux instances de représentation du personnel – à savoir notamment le comité social et économique (CSE) – existantes au sein de chaque association.

Un accord de groupe peut transférer la consultation sur les orientations stratégiques des CSE au comité de groupe. Dans ce cas, les CSE restent consultés sur les conséquences de ces orientations au niveau des entités. Le comité de groupe émet alors un avis sur les orientations stratégiques, transmis à l'organe d'administration de l'entité.

Du point de vue de la gouvernance, la mise en place et l'animation d'un comité de groupe nécessitent une communication transparente et régulière sur les enjeux stratégiques et sociaux du groupe. ●●●

1. V. not. JA 2022, n° 661, p. 15 et s., dossier « Mutualisation de moyens – Photo de groupes ».

2. Les associations, dépourvues de capital social, ne peuvent être contrôlées par la détention de parts ou d'actions. Néanmoins, il est souvent fait usage, par abus de langage, de la notion de « filialisation associative ».

3. CSE des différentes entités du groupe.

●●● Unité économique et sociale

L'unité économique et sociale (UES) est une notion juridique permettant de considérer comme une seule entité plusieurs entités juridiquement distinctes mais entretenant des liens étroits (concentration des pouvoirs de direction, similarité ou complémentarité des activités, communauté de travailleurs)⁴ pour la représentation du personnel.

La reconnaissance d'une UES permet l'organisation des élections des représentants du personnel et la mise en place d'instances telles que le CSE à un niveau pertinent pour les salariés concernés⁵.

Si l'UES regroupe au moins 50 salariés, un CSE commun⁶ doit alors être instauré. L'absence de mise en place de cette instance peut entraîner des sanctions ou des contestations judiciaires, notamment par les syndicats ou les salariés concernés.

Du point de vue de la gouvernance, identifier et potentiellement mettre en place une UES peut faciliter le dialogue social au sein du groupe.

Incompatibilité et coexistence entre UES et comité de groupe

Le code du travail⁷ prévoit une incompatibilité entre le périmètre d'une UES et celui d'un comité de groupe lorsque ces deux structures couvrent exactement les mêmes entités : « À un même niveau, les notions d'unité économique et sociale et de comité de groupe sont incompatibles. L'existence d'une unité économique et sociale ne peut donc être reconnue, et une instance représentative ne peut être instituée dans le cadre de cette unité, s'il existe déjà à ce niveau un comité de groupe.⁸ »

Cependant, les deux structures peuvent coexister si leurs périmètres sont distincts. Par exemple, une UES peut être reconnue entre certaines associations d'un groupe, tandis que le comité de groupe couvre l'ensemble des associations du groupe. En effet, l'existence d'un comité de groupe n'exclut pas la mise en place, à un niveau inférieur, d'un comité central d'entreprise dans le cadre de l'UES formée par deux des associations appartenant au groupe.

En résumé, le comité de groupe et le CSE commun d'une UES répondent à des logiques et des objectifs différents. Le premier vise à fournir une vision globale des enjeux économiques d'un groupe, tandis que le second agit comme une véritable instance de représentation et de consultation des salariés. Leur coexistence est possible, mais dépend de la distinction claire des périmètres couverts.

LA CONSERVATION DES SPÉCIFICITÉS

La reconnaissance d'un groupe ou d'une UES n'entraîne pas automatiquement l'uniformisation des « statuts collectifs » au sein des différentes associations. Chaque association conserve en principe sa propre convention collective, ses usages et ses engagements unilatéraux.

Toutefois, pour favoriser une certaine harmonisation, les associations d'un groupe peuvent choisir d'adhérer à la convention collective de l'association dominante, à condition que ses dispositions soient plus favorables que celles de leur convention d'origine. De même, une association peut

volontairement appliquer la convention collective de l'entité dominante, même partiellement, si les dispositions retenues sont plus avantageuses et concernent les relations individuelles de travail.

Du point de vue de la gouvernance, la question du « statut collectif » au sein d'un groupe est un enjeu de cohérence sociale et d'attractivité des emplois. Une réflexion sur l'harmonisation des avantages sociaux et des conditions de travail peut s'avérer pertinente.

LES POSSIBILITÉS DE RECLASSEMENT EN CAS DE LICENCIEMENT

Que le licenciement soit économique ou pour inaptitude, la reconnaissance d'un groupement associatif élargit le périmètre de l'obligation de reclassement⁹. L'employeur doit rechercher les possibilités pour le salarié¹⁰ concerné dans toutes les associations du groupement dont l'activité, l'organisation et le lieu d'activité permettent son intégration (permutation du personnel). Ne pas respecter cette obligation revient à prendre le risque d'une requalification en licenciement sans cause réelle et sérieuse. Cela nécessite donc une coordination accrue entre les différentes entités du groupe pour identifier les postes disponibles. Favoriser la mobilité interne minimise les risques prud'homaux.

ÉPARGNE SALARIALE, PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT

Au-delà de la question des licenciements, se pose celle de la participation et de l'intéressement, qui peuvent être étendus au

4. Soc. 26 janv. 2000, n° 98-60.572.

5. Si, par exemple, sur un groupement de cinq entités, l'une d'elles ne possède pas de CSE, elle peut demander la reconnaissance d'une UES afin d'être rattachée au CSE d'une des entités.

6. C. trav., art. L. 2313-8.

7. C. trav., art. L. 2313-8, L. 2331-1 et L. 2333-5.

8. Soc. 20 oct. 1999, n° 98-60.398.

9. C. trav., art. L. 1233-4.

10. Soc. 5 avr. 1995, n° 93-42.690.

DU CÔTÉ DES SALARIÉS, le groupement d'employeurs

offre un cadre rassurant : un seul employeur, un accès facilité à la formation, une stabilité souvent introuvable ailleurs et, surtout, une possibilité réelle de construire un parcours professionnel cohérent.

niveau du groupe associatif¹¹. Cette mise en place, possible entre entités juridiquement distinctes, unies par des liens financiers et économiques, favorise une répartition plus équitable des excédents éventuels, en lien avec la performance globale du groupe. L'intéressement de groupe permet de lier une partie de la rémunération des salariés aux résultats ou aux performances globales du groupe.

Notez que l'instauration de dispositifs d'épargne salariale au niveau du groupe peut être un outil de motivation et de fidélisation des salariés¹², renforçant le sentiment d'appartenance à un ensemble plus vaste.

OPPORTUNITÉS ET LIMITES DE LA MISE À DISPOSITION

Nombre de structures peinent à recruter, fidéliser ou encore à proposer des emplois suffisamment attractifs. C'est dans ce contexte que le groupement d'employeurs (GE) tire son épingle du jeu en proposant un modèle original de mise à disposition de personnel, alliant souplesse pour les structures et sécurité pour les salariés.

La mise à disposition de personnel est une pratique encadrée par le code du travail et la jurisprudence en raison des risques qu'elle peut entraîner, notamment en termes de requalification en prêt de main-d'œuvre illicite ou marchandage. Elle doit être réalisée dans un but non lucratif¹³, c'est-à-dire facturée au coût réel (salaire, charges sociales, frais professionnels).

Le principe est simple : plusieurs structures se regroupent au sein d'un GE, qui devient l'employeur à part entière des salariés. Ces

derniers sont ensuite mis à disposition des membres en fonction de leurs besoins respectifs. Fini les situations complexes de multisalariat ou les contrats précaires à répétition ! Ici, le salarié bénéficie d'un contrat unique – souvent un contrat à durée indéterminée (CDI) –, avec une rémunération lissée sur l'année et un véritable accompagnement professionnel.

Pour les structures adhérentes, les avantages sont multiples. En plus de gagner en flexibilité, elles peuvent mutualiser leurs besoins en compétences, accéder plus facilement à certaines aides à l'emploi et se voir accompagnées sur les sujets liés aux ressources humaines (recrutement, formation, gestion prévisionnelle). Dans les zones rurales ou dans des secteurs comme l'animation ou la culture, où les temps pleins sont rares, le GE permet justement de les reconstituer à partir de temps partiels épars.

Du côté des salariés, le groupement d'employeurs offre un cadre rassurant : un seul employeur, un accès facilité à la formation, une stabilité souvent introuvable ailleurs et, surtout, une possibilité réelle de construire un parcours professionnel cohérent. En rendant possible la fidélisation sur des postes à forte valeur ajoutée, le GE devient un outil de lutte contre la précarité, particulièrement pertinent dans l'économie sociale et solidaire (ESS).

La mise à disposition via un GE contribue aussi à renforcer les dynamiques territoriales. En favorisant la coopération entre acteurs, en structurant l'emploi local, en consolidant les filières – notamment dans le sport, la culture ou l'animation – et en facilitant l'accès à certaines aides à l'emploi, le GE participe activement à une politique durable de l'emploi et au développement de projets collectifs.

CONCLUSION

Le groupement d'employeurs n'est pas simplement un prestataire de services RH ; c'est un véritable acteur de l'emploi local, qui permet à chacun – structures comme salariés – de gagner en stabilité, en agilité et en perspective. Une compréhension approfondie de ces enjeux et des outils à disposition (comité de groupe, UES, GE) est essentielle pour les dirigeants d'association souhaitant s'engager dans ces dynamiques de coopération de manière éclairée et responsable, au bénéfice de leurs structures et de leurs salariés. ■

AUTEUR	Angélique Poupon
TITRE	Expert-comptable, membre du comité «Associations», Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France



11. C. trav, art L. 3344-1.

12. V. JA 2025, n° 718, p. 39, étude P. Pacotte et A. Lampert ; JA 2025, n° 720, p. 39, étude A. Poupon et G. Lejeune.

13. C. trav, art. L. 8241-1 et L. 8241-2.



AUTEUR	Cédric Lavédrine
TITRE	Expert-comptable, membre du comité «Associations», Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France

2025



JURISassociations



Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : **tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...**

Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !



Inclus : la version numérique feuilletable

Lefebvre Dalloz
ACTIVER LA CONNAISSANCE

En vente sur
www.boutique-dalloz.fr

