

# LA REVUE ASSOCIATIONS

N°105  
AVRIL 2024

*L'actualité juridique, sociale, fiscale et comptable*



## Règlementation La lutte anticorruption au sein des associations et des fondations

Page 8

### FISCALITÉ

Quelles nouveautés  
pour les associations ?

Page 3

### SOCIAL

Nouveautés et partage  
de la valeur dans l'ESS

Pages 4 et 5

### ISABELLE JÉGOUZO

Directrice de l'Agence  
française anticorruption

Page 12

### RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Enjeux de gouvernance,  
de fiscalité et d'image

Page 16

**Deloitte.**



**DERNIER NUMÉRO PAPIER**

ABONNEZ-VOUS  
GRATUITEMENT  
À LA REVUE PDF



# Conformité réglementaire, toujours



**Jean-Claude Marty**  
**Rédacteur en chef**  
 jmarty@deloitte.fr

**L**oi Sapin II, loi ELAN et son décret Tertiaire, loi AGECE, loi confortant le respect des principes républicains, loi sur le numérique responsable, RGPD... La réglementation générique s'accroît d'année en année, y compris pour le secteur associatif. Cela n'a échappé à personne... mais peut-être devrions-nous dire, personne n'y échappe ! C'est pourquoi ce numéro est majoritairement consacré à cet impératif de conformité réglementaire. Ainsi, après une présentation, dans notre revue de janvier, de la RSE pour le secteur non lucratif, nos avocats approfondissent, dans le dossier d'avril, le sujet de la lutte contre la corruption, issu de la Loi Sapin II, et présentent les dispositions à prendre dans les associations et fondations, en s'appuyant notamment sur les outils et études de l'Agence française anticorruption (AFA). En écho à ce dossier, Isabelle Jégouzo, magistrate, vient nous présenter l'AFA, dont elle assume la direction depuis quelques mois, ses missions et

son accompagnement auprès des associations et fondations. Et nous revenons dans notre zoom sur les dispositifs et règles de rémunération des dirigeants. Ces derniers sont, en principe, et le plus souvent, bénévoles. Toutefois, ils peuvent, par exception, être rémunérés lorsqu'il existe, par exemple, un besoin d'attirer des personnes en activité, l'entité devant alors respecter différentes règles afin de garantir son caractère non lucratif et préserver son image auprès du public en général et des donateurs en particulier. Enfin, l'actualité de ce printemps nous conduit à consacrer une double page aux nouveautés fiscales et sociales. Et, une fois n'est pas coutume, la rubrique « secteurs » se concentre uniquement sur celui de l'insertion. Nous vous souhaitons bonne lecture et restons à l'écoute de vos questions... peut-être pour une réponse publiée dans le numéro de juillet !



Page 3

**ACTUALITÉS**

**03**  
**Fiscalité**  
 Les nouveautés pour les associations



Page 5

**05**  
**Droit du travail**  
 Les nouveautés sociales pour les associations



Page 8

**DOSSIER**  
**08**  
**Règlementation**  
 La lutte anticorruption au sein des associations et des fondations



Page 12

**INTERVIEW**  
**12**  
**Isabelle Jégouzo**  
 Directrice de l'Agence française anticorruption



Page 16

**ZOOM**  
**16**  
**Rémunération des dirigeants**  
 Enjeux de gouvernance, de fiscalité et d'image

**04**  
**Économie sociale et solidaire**  
 Renforcer le partage de la valeur  
**Aides financières**  
 Mise en accessibilité des locaux associatifs

**06**  
**Environnement**  
 Tri des biodéchets  
**Culture**  
 Crédit d'impôt pour le spectacle vivant

**SECTEURS / ASSOCIATIONS**

**07**  
 Spécial insertion

**QUESTIONS / RÉPONSES**

**15**  
 Dirigeant de fait, licenciement d'une salariée en congé de maternité, convention d'engagement bénévole, retrait de la mise à disposition d'une salle

**TABLEAUX DE BORD**

**18**  
**Les chiffres utiles**

# Nouveautés fiscales pour les associations

Le point sur les principales mesures fiscales issues de la loi de finances pour 2024 et intéressant les associations.

**L**a CVAE et la facturation électronique sont au programme de la loi de finances pour 2024. Présentation.

## Report de la fin de la CVAE

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), qui est, comme la cotisation foncière des entreprises (CFE), l'une des deux composantes de la contribution économique territoriale (CET), devait disparaître dès 2024. Finalement, elle est réduite progressivement sur 4 ans, d'un quart chaque année, pour disparaître en 2027. Le taux du plafonnement de la CET diminue, lui aussi, de façon échelonnée sur 4 ans. Il s'établit à 1,531 % de la valeur ajoutée en 2024, à 1,438 % en 2025 et à

1,344 % en 2026. À compter de 2027, le plafonnement ne concernera plus que la CFE et son taux sera ramené à 1,25 %. Et même si la CVAE disparaît en 2027, les associations redevables de cet impôt devront, en mai 2027 pour la CVAE 2026, souscrire les déclarations afférentes et, le cas échéant, verser le solde correspondant.

## Facturation électronique

En principe, les associations assujetties à la TVA et établies en France seront bientôt tenues de recourir à la facturation électronique pour les transactions qu'elles réalisent avec d'autres professionnels assujettis sur le territoire national. Elles devront également télétransmettre



(e-reporting) les données de leurs transactions effectuées à destination des personnes non assujetties (particuliers...) et/ou avec des fournisseurs ou des clients étrangers ainsi que les données de paiement relatives aux prestations de services. L'obligation de réception des factures électroniques est ainsi fixée au 1<sup>er</sup> septembre 2026 et nécessite une anticipation de l'adaptation de l'organisation et des systèmes d'information. Quant aux obligations d'émission des factures électroniques et d'e-reporting, elles s'appliqueront, en principe, au 1<sup>er</sup> septembre 2026 pour les grandes structures, celles de taille intermédiaire et les groupes TVA et au 1<sup>er</sup> septembre 2027 pour les petites et moyennes structures.

Pour rappel, sont concernées par la facturation électronique les associations exerçant une activité lucrative. Si une partie seulement de l'activité de l'association est lucrative (recettes annuelles < 76 679 € en 2023) et que ses activités non lucratives restent prépondérantes et sa gestion désintéressée, les opérations qu'elle réalise sont exclues du dispositif. Il en va de même lorsque l'association exerce une activité exclusivement à but non lucratif.

Loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023, JO du 30

Les associations ont droit à un abattement sur la taxe sur les salaires fixé, en 2024, à 23 616 €.

## TAXE D'HABITATION Exonération

Les associations sont, en principe, redevables de la taxe d'habitation pour les locaux meublés qu'elles occupent à titre privatif, c'est-à-dire pour les locaux qui ne sont pas ouverts au public (bureaux, salles de réunion...), et qui ne sont pas soumis à la cotisation foncière des entreprises (CFE).

Les collectivités territoriales peuvent désormais instaurer une exonération de taxe d'habitation en faveur des organismes éligibles à la réduction d'impôt sur le revenu au titre des dons consentis par les particuliers, à l'exception des fondations d'entreprise. Cette mesure s'appliquera à compter de la taxe due au titre de 2025, sous réserve d'une délibération prise par les collectivités territoriales au plus tard le 30 septembre 2024.

Art. 146, loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023, JO du 30

## RÉDUCTION D'IMPÔT Dons aux associations

Les dons consentis en faveur de certaines associations ouvrent droit à une réduction d'impôt pour les donateurs. La liste des associations éligibles est élargie à celles concourant à l'égalité entre les femmes et les hommes, pour les dons réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Par ailleurs, les dons des particuliers aux associations qui fournissent gratuitement des repas à des personnes en difficulté, qui contribuent à favoriser leur logement ou qui procèdent, à titre principal, à la fourniture gratuite de soins médicaux sont encouragés. En effet, les versements ouvrant droit à la réduction d'impôt au taux de 75 % (contre 66 % en principe) sont retenus dans une limite annuelle de 1 000 € jusqu'à fin 2026.

Art. 15 et 16, loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023, JO du 30



**RESPONSABILITÉ DE L'ASSOCIATION**

## Existence d'une convention d'assistance bénévole

Une convention dite « d'assistance bénévole » existe tacitement entre l'association et un bénévole qui participe à ses actions dès lors que cette participation est déterminante pour la réussite de l'action menée par l'association et que cette dernière accepte l'aide du bénévole. Et sur la base de cette convention, l'association voit sa responsabilité engagée en cas de dommages subis par le bénévole. Ainsi, un bénévole avait été blessé alors qu'il apportait son concours à un événement associatif destiné à récolter des fonds pour acheter des équipements pour des enfants autistes scolarisés dans un institut médico-éducatif. Il avait alors poursuivi l'association organisatrice en dommages et intérêts. Selon les juges, le bénévole avait prêté son concours à une manifestation s'inscrivant dans l'objet poursuivi par l'association, à savoir collecter des fonds pour apporter un soutien matériel et moral à des enfants handicapés. Ils en ont conclu que ce concours avait bien été fourni dans l'intérêt de l'association et qu'il existait donc une convention d'assistance bénévole. Le fait que l'association ne conserve pas les fonds récoltés lors de l'évènement ne remettait pas en cause l'existence de cette convention.

Cour d'appel de Poitiers, 24 octobre 2023, n° 21/01672

**ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

## Renforcer le partage de la valeur

En vertu d'une expérimentation de 5 ans, qui a débuté le 29 novembre 2023, et sous réserve qu'un accord de branche étendu le permette, les associations et les fondations employant au moins 11 salariés qui ne déclarent pas de bénéfice net fiscal et qui, pendant trois exercices consécutifs, ont réalisé un résultat excédentaire au moins égal à 1 % de leurs recettes devront instaurer un dispositif de partage de la valeur au profit de leurs salariés au cours de l'exercice suivant.

Ce dispositif pourra prendre la forme d'un intéressement, de l'abondement d'un plan d'épargne instauré au sein de l'association ou du versement d'une prime de partage de la valeur.

Cette obligation de mettre en place un dispositif de partage de la valeur s'appliquera aux exercices ouverts par les associations et les fondations après le 31 décembre 2024, soit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Pour chaque exercice, la condition relative à la réalisation du résultat excédentaire s'appréciera sur la base des trois exercices précédents. Ainsi, pour l'exercice 2025, seront pris en compte les exercices 2022, 2023 et 2024.

Art. 6, loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023, JO du 30



**AIDES FINANCIÈRES**

### Mise en accessibilité

Le gouvernement accorde une aide financière aux ERP de 5<sup>e</sup> catégorie qui réalisent des travaux de mise en accessibilité de leurs locaux pour les personnes handicapées. Sont visées les associations appartenant aux types M, N, O et U dans la nomenclature sécurité incendie (établissements de santé, pouponnières, restaurants...) employant moins

de 250 salariés et dégageant un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 M€ ou un total de bilan n'excédant pas 43 M€. L'aide, à demander sur le site de l'Agence de services et de paiement, est versée à hauteur de 50 % des dépenses, dans la limite de 20 000 € pour celles liées aux travaux et équipements et 500 € pour celles d'ingénierie.

Décret n° 2024-111 du 14 février 2024, JO du 16

### DÉCLARATION Dons

Les associations qui délivrent des reçus fiscaux à leurs donateurs doivent déclarer au fisc le montant global des dons mentionnés sur ces documents ainsi que le nombre de reçus émis au titre de la dernière année civile ou du dernier exercice clos. Les associations qui ont clôturé leur exercice le 31 décembre 2023 doivent déclarer les dons reçus en

2023 au plus tard le 3 mai 2024 (dans la déclaration n° 2070 pour les associations percevant uniquement des revenus patrimoniaux) ou le 18 mai 2024 (dans la déclaration n° 2065 pour celles soumises à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun). Les associations ne payant pas d'impôt sur les sociétés déclarent les dons au plus tard le 3 mai 2024 sur le site demarches-simplifiees.fr.

# Nouveautés sociales pour les associations

Aides à l'embauche, meilleure information des salariés en CDD... Le point sur les changements pour les employeurs.

**L**es associations employeuses sont concernées par plusieurs nouveautés sociales. Présentation.

## Des aides à l'embauche

Les aides financières accordées aux employeurs qui recrutent certains salariés sont reconduites en 2024. Une aide de 6 000 € est ainsi versée lors de la première année du contrat aux employeurs qui signent un contrat de professionnalisation avec un jeune de moins de 30 ans ou qui concluent un contrat d'apprentissage. Et le recrutement d'une personne résidant dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (demandeur d'emploi, jeune suivi par une mission locale sans être inscrit

en tant que demandeur d'emploi...) ouvre droit, pour l'employeur, à une aide fixée, pour un emploi à temps plein, à 5 000 € par an, pendant 3 ans, pour un contrat à durée indéterminée (CDI) et à 2 500 € par an, pendant 2 ans, pour un contrat à durée déterminée (CDD) d'au moins 6 mois.

## Information des salariés en CDD

Les employeurs ont à présent l'obligation d'informer leurs salariés en CDD et les travailleurs intérimaires des postes en CDI à pourvoir. Une obligation qui s'impose uniquement si le salarié compte au moins 6 mois d'ancienneté continue dans l'association et en fait la demande. L'employeur dispose d'un délai d'un



mois à compter de la réception de la demande du salarié pour lui fournir par écrit la liste des postes en CDI à pourvoir qui correspondent à sa qualification professionnelle. Sachant que l'employeur n'a pas à respecter ces exigences (écrit et délai d'un mois) lorsque le salarié a déjà formulé deux demandes dans l'année civile. En outre, à compter de la deuxième demande, les associations de moins de 250 salariés peuvent répondre oralement si leur réponse est inchangée par rapport à celle apportée à la première demande.

## DÉCLARATION SOCIALE NOMINATIVE

### Présence d'une anomalie

Lorsqu'un organisme de protection sociale constate une anomalie au sein d'une déclaration sociale nominative (DSN), l'employeur en est informé via un « compte rendu métier » qui propose, notamment, la correction à apporter. Il peut alors corriger ou contester cette anomalie. En cas de contestation, l'organisme de recouvrement (Urssaf ou MSA) peut revoir sa position ou confirmer l'anomalie et mettre en recouvrement les cotisations et contributions restant dues ainsi que les pénalités et majorations de retard. Lorsque l'employeur ne corrige ni ne conteste l'anomalie, l'Urssaf (ou la MSA) procède elle-même à la correction de la DSN et informe l'employeur du recouvrement des cotisations et contributions restant dues, ainsi que des pénalités et majorations de retard.

Décret n° 2023-1384 du 29 décembre 2023, JO du 31

## TRAVAIL TEMPORAIRE

### Travailleurs handicapés

Les employeurs ne peuvent pas recourir au travail temporaire pour pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'association. En effet, seuls certains motifs leur permettent d'engager des intérimaires (remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire d'activité, emplois saisonniers...). Toutefois, les employeurs peuvent désormais, en dehors de ces cas de recours, engager des intérimaires lorsqu'ils sont bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (travailleurs reconnus handicapés par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées, titulaires d'une pension pour une invalidité réduisant d'au moins deux tiers leur capacité de travail...).

Art. 13, loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023, JO du 19

## Refus d'un CDI après un CDD

Les employeurs qui souhaitent offrir un CDI (emploi identique ou similaire) à un salarié déjà recruté en CDD ou à un travailleur temporaire doivent désormais formuler cette proposition par écrit avant le terme du CDD. Ce document doit préciser le délai de réflexion accordé au salarié pour se décider et l'informer que l'absence de réponse dans le délai imparti vaut refus de signer le CDI proposé. Si le salarié décline cette proposition (ou n'y répond pas dans le délai imparti), l'employeur doit, dans le mois qui suit, en informer France Travail.

Loi n° 2023-171 du 9 mars 2023, JO du 10 et décret n° 2023-1004 du 30 octobre 2023, JO du 31 ; décret n° 2023-1307 du 28 décembre 2023, JO du 29 ; décret n° 2023-1354 du 29 décembre 2023, JO du 30

Le salarié qui, à plusieurs reprises, refuse de signer un CDI perd son droit aux allocations chômage.



**ENVIRONNEMENT**

## Tri des biodéchets

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, toutes les associations doivent mettre en place des solutions pour séparer leurs biodéchets (déchets alimentaires ou de cuisine et déchets verts issus de l'entretien des parcs et jardins) des autres déchets. Ces biodéchets ayant vocation ensuite à être valorisés, soit par la voie du compostage soit par celle de la collecte séparée, pour en faire du compost ou du biogaz par méthanisation.

S'agissant du compostage, il peut se faire, si c'est possible, sur place dès lors que l'association dispose d'un espace extérieur lui permettant d'installer un bac ou un chalet destiné à cet usage et que le volume de biodéchets à traiter n'est pas trop important. Quant à la collecte séparée, elle consiste à mettre les biodéchets dans un bac dédié, propre à l'association ou partagé avec d'autres établissements, qui sera ramassé régulièrement soit par la collectivité locale, soit par un prestataire.

L'association qui ne respecte pas l'obligation de trier ses biodéchets est passible d'une amende pouvant aller jusqu'à 3 750 € (contravention de 4<sup>e</sup> classe). Les autorités compétentes étant susceptibles d'organiser des contrôles pour vérifier la bonne application du tri à la source.

Art. 88, loi n° 2020-105 du 10 février 2020, JO du 11

**AIDES FINANCIÈRES**

## Aides « électricité »

Les petites associations (moins de 10 salariés, chiffre d'affaires, recettes ou total de bilan annuels inférieurs ou égaux à 2 M€) qui ont signé ou renouvelé leur contrat d'électricité avant le 30 juin 2023 et qui disposent d'un compteur électrique d'une puissance supérieure à 36 kVA continuent, en 2024, à bénéficier du dispositif de plafonnement du prix moyen de l'électricité à 230 €/MWh HT. Un dispositif qui, en 2024, est étendu aux associations qui ont un compteur d'une puissance inférieure ou égale à 36 kVA. Les autres associations (moins de 250 salariés, chiffre d'affaires annuel de 50 M€ maximum ou total de bilan annuel de 43 M€ maximum) qui ont signé ou renouvelé leur contrat d'électricité avant le 30 juin 2023 et qui disposent d'un compteur électrique d'une puissance supérieure à 36 kVA continuent à bénéficier de l'amortisseur électricité en 2024. Ainsi, leur facture d'électricité sera prise en charge par l'État à hauteur de 75 % ou de 100 %, selon les cas, des volumes consommés au-delà de 230 €/MWh, dans la limite de 90 % de leur consommation de référence.

En pratique, le plafond ou la réduction de prix seront, en principe, automatiquement appliqués.

Décrets n° 2023-1421 et n° 2023-1422 du 30 décembre 2023, JO du 31



**PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT**  
**Remboursement**

Le dispositif grâce auquel une association en difficulté peut demander l'étalement du remboursement de son prêt garanti par l'État (PGE) sur une durée de 2 à 4 années supplémentaires par rapport à l'échéancier initial, tout en continuant à bénéficier de la garantie de l'État, a été reconduit jusqu'à la fin de l'année 2026.

En pratique, l'association

doit se rapprocher de sa banque, obtenir une attestation de son expert-comptable selon laquelle elle n'est pas en mesure d'honorer les échéances de remboursement de son PGE, puis saisir le médiateur du crédit si le montant du PGE ne dépasse pas 50 000 € ou s'orienter vers le conseiller départemental à la sortie de crise s'il est supérieur à 50 000 €.

Ministère de l'Économie et des Finances, communiqué de presse du 7 janvier 2024

**CULTURE**  
**Crédit d'impôt**

Les associations soumises à l'impôt sur les sociétés qui exercent l'activité d'entrepreneur de spectacles vivants peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'un crédit d'impôt pour leurs spectacles musicaux et de variétés ou pour leurs représentations théâtrales d'œuvres dramatiques. Ces avantages, qui devaient cesser fin 2024,

s'appliqueront aux dépenses engagées jusqu'à fin 2027.

Toutefois, les dépenses engagées en 2025, 2026 et 2027 ouvriront droit uniquement à une réduction d'impôt. L'association n'aura donc pas droit à un remboursement d'impôt si la part de la réduction d'impôt correspondant à ses dépenses est supérieure au montant de l'impôt dû.

Loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023, JO du 30



## Insertion

**Le gouvernement souhaite favoriser l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.**

Depuis 2019, les entreprises adaptées peuvent mettre en place deux expérimentations visant à renforcer l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. La première leur permet de créer, dans le cadre d'une personne morale distincte (société, association...), des entreprises de travail temporaire qui ont pour activité exclusive de faciliter l'accès à l'emploi durable des travailleurs handicapés sans emploi ou qui courent le risque de perdre leur emploi en raison de leur handicap. La seconde leur offre la possibilité de conclure des contrats à durée déterminée dits « tremplins » avec des travailleurs handicapés afin de faciliter leur transition professionnelle vers des employeurs autres que des entreprises adaptées. Ces deux expérimentations devaient prendre fin le 31 décembre 2023. La loi plein emploi les pérennise en les inscrivant dans le Code du travail à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024. En outre, désormais, le recours au contrat tremplin n'est plus réservé aux entreprises adaptées agréées par le ministère de l'Emploi.

Loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023, JO du 19 ; décret n° 2024-99 et n° 2024-100 du 10 février 2024, JO du 11



## Insertion

**L'expérimentation des « contrats passerelles » dans les entreprises d'insertion et les ateliers et chantiers d'insertion est prolongée de 2 ans.**

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) œuvrent afin de favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes qui rencontrent, en raison, par exemple, de leur âge, de leur absence de diplôme, de leur santé, de leur addiction ou de la précarité de leur situation, des difficultés sociales et professionnelles particulières (bénéficiaire du RSA ou de l'allocation aux adultes handicapés, demandeur d'emploi depuis au moins 24 mois, etc.). Dans le cadre d'une expérimentation, dite des « contrats passerelles », les entreprises d'insertion et les ateliers et chantiers d'insertion peuvent mettre à disposition, auprès d'entreprises « classiques », les salariés qui sont en parcours d'insertion depuis au moins 4 mois. Cette mise à disposition intervient pour une durée de 3 mois renouvelable une fois. Cette expérimentation devait prendre fin en décembre 2023. La loi de finances pour 2024 la prolonge jusqu'en décembre 2025.

Art. 260, loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023, JO du 30



## Insertion

**Les travailleurs des Esat bénéficient désormais de nouveaux droits.**

La loi pour le plein emploi a transformé les établissements et services d'aide par le travail en « établissements ou services d'accompagnement par le travail » (Esat). Le contrat de soutien et d'aide par le travail conclu entre l'Esat et le travailleur handicapé devenant un contrat d'accompagnement par le travail. Par ailleurs, de nouveaux droits sont accordés aux travailleurs handicapés des Esat, qui ne disposent pas du statut de salarié. Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, les Esat doivent appliquer les dispositions du Code du travail relatives à la prise en charge des frais de transport domicile-travail, aux titres-restaurant, aux chèques-vacances, à la liberté syndicale, au droit de grève et au droit d'expression directe et collective des salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail. Et à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2024, ils devront appliquer les règles du Code du travail sur la couverture minimale « frais de santé » obligatoire financée au moins pour moitié par l'employeur et celles sur le droit d'alerte et de retrait en cas de danger grave et imminent.

Loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023, JO du 19



## Insertion

**Des Esat peuvent être implantés en milieu pénitentiaire.**

Les Esat peuvent désormais s'implanter dans des établissements pénitentiaires afin d'accueillir des personnes handicapées. Pour cela, ils doivent élaborer un projet définissant leurs objectifs, les actions prévues en faveur de la réinsertion sociale et professionnelle des personnes détenues ainsi que leurs modalités d'organisation et de fonctionnement et conclure un contrat d'implantation avec l'établissement pénitentiaire. Dans le mois suivant l'intégration au sein de l'Esat de la personne détenue, celui-ci établit un projet individualisé d'accompagnement qui précise notamment ses souhaits et ses besoins (formation, validation des acquis de l'expérience, acquisition de compétences...) ainsi que les actions socio-éducatives mises en place pour y répondre (accompagnement dans l'exercice d'activités professionnelles, soutien médico-social, actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle, actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale).

Décret n° 2023-1235 du 22 décembre 2023, JO du 23 ; décret n° 2023-1393 du 29 décembre 2023, JO du 31

# La lutte anticorruption au sein des associations et des fondations

Les associations et fondations reconnues d'utilité publique doivent mettre en place des procédures pour prévenir et détecter notamment les atteintes à la probité. Voici une présentation des procédures recommandées à cet effet, par l'Agence française anticorruption, à l'ensemble des organismes sans but lucratif.



**Benjamin Balensi**  
Avocat Associé  
Droit des affaires  
bbalensi@avocats.deloitte.fr



**Charlotte Cazalis**  
Avocat Manager  
Droit des affaires  
ccazalis@avocats.deloitte.fr

**Avec les contributions de**  
**Alix de l'Estaille et Jean Dallemagne**

L'article 3 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Loi Sapin II ») oblige les associations et fondations reconnues d'utilité publique (ci-après ARUP et FRUP) à mettre en place des procédures « pour prévenir et détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritisme ».

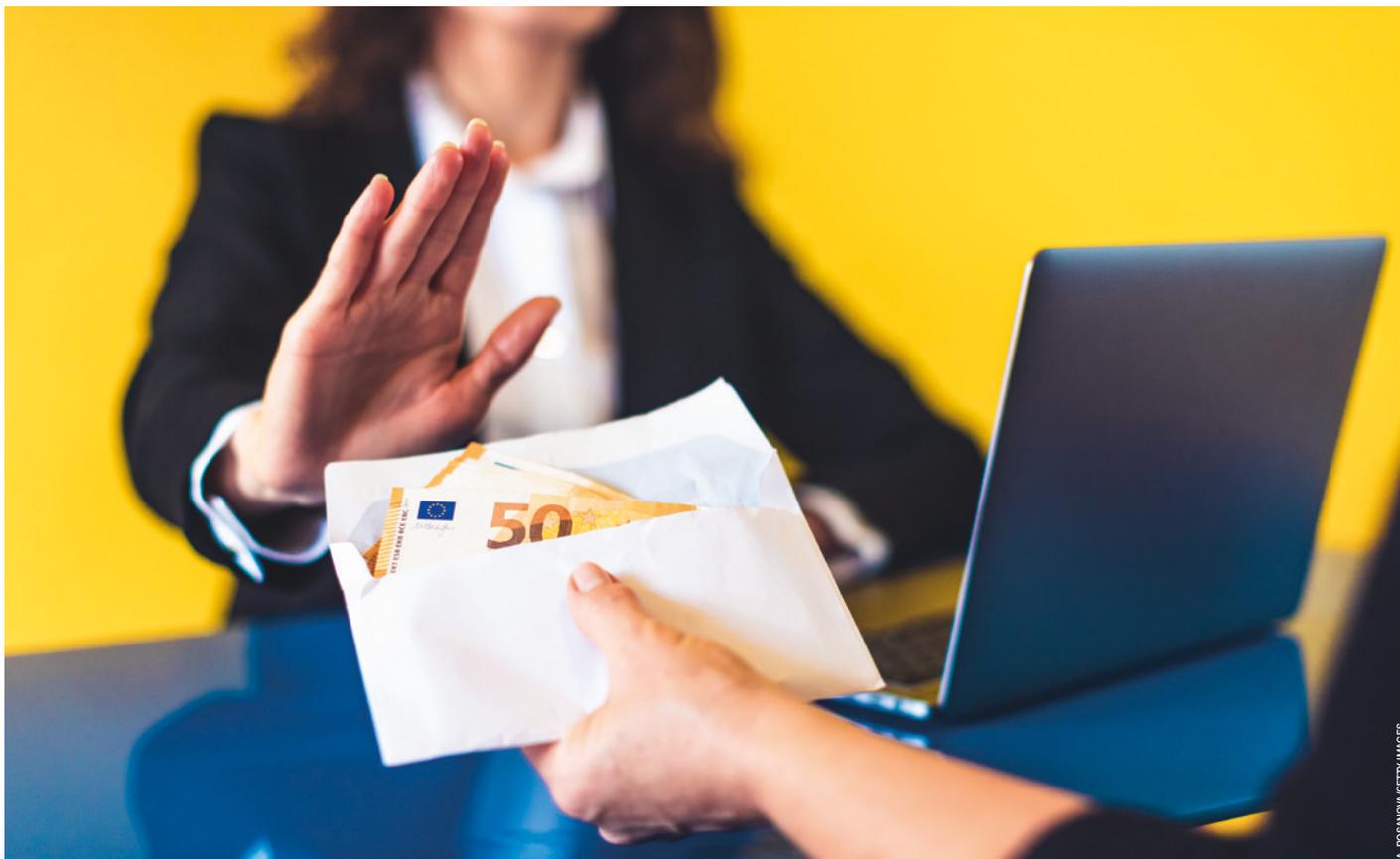
Si ce texte reste muet sur les mesures à prendre, l'Agence française anticorruption (AFA) attend des ARUP et des FRUP qu'elles mettent en place des mesures et procédures de prévention et de détection des atteintes à la probité s'articulant autour de trois piliers : l'engagement de l'instance dirigeante, la cartographie des risques et la gestion des risques (cf. page 9).

Ce troisième pilier (gestion des risques) recouvre les mesures listées à l'article 17 de la loi Sapin II, à savoir la mise en place :

- De mesures de prévention, via notamment :
  - la rédaction d'un code de conduite regroupant les règles à respecter en matière de déontologie et d'éthique ;
  - l'organisation de formations et de sensibilisations internes efficaces et

adaptées aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques d'atteinte à la probité ;

- l'évaluation des tiers au regard de la cartographie des risques.
  - De plusieurs mesures de détection des atteintes à la probité :
    - un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de l'entité ;
    - des procédures de contrôles comptables internes ou externes.
    - De mesures de contrôle et d'évaluation interne du dispositif, permettant à l'entité de contrôler et évaluer, de manière périodique, l'adéquation et l'efficacité des procédures mises en place.
    - De mesures de remédiation, dans le cas où des manquements auraient été constatés lors de contrôles périodiques, avec notamment la mise en place d'un régime disciplinaire, permettant de sanctionner les salariés de l'entité en cas de violation du code de conduite.
- À travers son guide destiné spécifiquement aux ARUP et FRUP, l'AFA encourage l'ensemble des organismes sans but lucratif, et plus particulièrement ceux faisant appel à la générosité du public, à



mettre en place les différentes mesures visées à l'article 17 de la Loi Sapin II.

**Focus sur les différentes mesures à mettre en place dans le cadre du dispositif Sapin II**

L'AFA rappelle que ses recommandations doivent être adaptées à chaque organisation en fonction de son profil de risques. Ce profil est affecté par différents paramètres comme son secteur d'activité, sa structure de gouvernance, son organisation, sa taille ou les différentes catégories de tiers avec lesquelles elle interagit. Un principe de proportionnalité doit guider les organisations dans la mise en place de leur dispositif.

**L'engagement de l'instance dirigeante**

Selon les recommandations de l'AFA, l'engagement de l'instance dirigeante de l'organisation en faveur d'un exercice des missions, des compétences ou des activités exempt d'atteinte à la probité constitue un élément fondateur du programme de lutte anticorruption. Ainsi l'instance dirigeante doit impulser

la mise en œuvre du programme de lutte contre les atteintes à la probité, valider sa conception et déployer et contrôler le contenu de ce programme. Elle définit la stratégie de gestion des risques et veille à sa mise en œuvre. Ainsi, elle valide la cartographie des risques de corruption, s'assure qu'un plan d'actions est mis en œuvre et que des ressources adéquates sont fournies pour le mener et le contrôler. Ces ressources couvrent notamment :

- la personne ou l'équipe chargée de la conformité anticorruption ;
- le recours à des conseils ou à des prestataires externes, le cas échéant ;
- la mise en œuvre d'outils spécifiques tels que l'évaluation de l'intégrité des tiers, les systèmes internes d'alerte, la gestion des

risques, le monitoring, l'apprentissage en ligne, etc. ;

- la gestion de la formation aux sujets anticorruption ;
- la production de rapports et d'évaluations périodiques.

**La cartographie des risques d'atteinte à la probité**

Selon l'AFA, l'évaluation des risques de corruption est la pierre angulaire de tout dispositif anticorruption dont découle l'ensemble du système de prévention et de détection de la corruption. Le système de cartographie des risques de corruption consiste en une documentation régulièrement mise à jour, qui doit permettre d'identifier les risques d'exposition, afin



de détecter le moment où une action pourrait donner lieu à la réalisation d'une infraction.

Ces risques doivent ensuite être analysés et hiérarchisés afin de définir les mesures de contrôle adéquates permettant de limiter ces risques.

L'AFA précise que la cartographie des risques de corruption doit être :

- complète : elle couvre les processus de gestion, opérationnels et de support des organisations « de bout en bout » et implique les acteurs qui contrôlent les processus à différents niveaux de la hiérarchie ;
- formalisée : elle prend la forme d'un document écrit ;
- évolutive, compte tenu de la nécessité de réévaluer périodiquement les risques. Elle doit également être mise à jour en cas de changements majeurs.

Pour ce faire, l'AFA recommande de suivre les six principales étapes suivantes :

- clarifier les rôles et les responsabilités des parties prenantes à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation dans le cadre de l'élaboration de la cartographie mais également de sa mise à jour et de son évaluation régulière ;
- identifier les risques inhérents aux activités de l'organisation en les classant (une description précise des scénarios de risques est attendue, accompagnée de la documentation appropriée) ;
- évaluer l'exposition aux risques de corruption en termes de probabilité d'occurrence et d'impact pour chaque risque identifié ;
- évaluer l'adéquation et l'efficacité des mesures mises en œuvre pour gérer ces risques ;
- hiérarchiser et traiter les risques résiduels en améliorant la gestion des risques et en renforçant les processus de contrôle interne ;
- formaliser et mettre à jour la cartographie des risques.

Sur la base de ces éléments, un plan d'actions doit être élaboré, comprenant un calendrier de mise en œuvre et un processus de suivi.

### La rédaction d'un code de conduite

L'AFA considère le code de conduite comme l'un des éléments manifestant la décision de l'instance dirigeante d'engager l'organisation dans une démarche de



prévention et détection des risques.

Le code de conduite doit :

- décrire et illustrer les comportements interdits car susceptibles de constituer des manquements à la probité et présenter des exemples pratiques de scénarios de risques (situations de conflits d'intérêts, règles en matière de cadeaux et invitations, utilisation des biens ou services, frais de représentation...);
- décrire le système interne d'alerte lorsque les employés révèlent un comportement ou une situation qui enfreint le code de conduite ;
- mentionner, lorsqu'il en existe un, le nom et les coordonnées du référent déontologique et ceux du référent « alerte » ;
- présenter les sanctions disciplinaires auxquelles les employés peuvent être exposés en cas de comportements interdits et, plus généralement, de comportements non conformes aux engagements et aux principes de l'organisation en matière de prévention et de détection de la corruption.

Le code de conduite doit être clair et sans équivoque. Il est rédigé en français, traduit dans une ou plusieurs autres langues si nécessaire et doit être régulièrement mis à jour.

### Les actions de formation et sensibilisation

L'organisation doit s'assurer que les engagements pris en matière d'intégrité sont largement diffusés auprès des collaborateurs à travers un dispositif de formation et de sensibilisation efficace et adapté aux différentes catégories de

personnes, selon notamment leur niveau d'exposition aux risques.

Le contenu de la formation, régulièrement mis à jour, doit être coordonné avec les autres mesures du dispositif afin de former les collaborateurs au contenu du code de conduite et aux différentes infractions d'atteinte à la probité, au dispositif d'alerte ou de former les personnes identifiées comme prioritaires selon la cartographie des risques.

### Les procédures d'évaluation des tiers

L'organisation doit disposer de procédures permettant d'évaluer la situation des tiers avec lesquels elle interagit, sur le fondement de la cartographie des risques. Ces tiers peuvent être des fournisseurs, sous-traitants, partenaires ou mécènes mais également tout acteur privé ou public avec lequel l'organisme est en relation dans le cadre de ses missions. L'AFA recommande de recenser de manière exhaustive ces catégories de tiers afin de faciliter la réalisation des évaluations. Celles-ci peuvent être de nature et profondeur différentes en fonction du niveau de risque de chaque catégorie. L'organisation doit recenser les principaux éléments d'identité du tiers : nom, raison sociale, nature juridique, date de création, effectifs, chiffre d'affaires, capital, secteurs d'activités, domaines de compétences, implantation géographique. Elle doit également s'assurer que le tiers dispose de l'expérience, des qualifications et des compétences nécessaires à la réalisation de sa mission. L'appréciation du risque se

fait à la fois à partir des informations et documents collectés et à travers l'analyse des conditions dans lesquelles s'inscrit la relation envisagée (ou l'analyse de la nature et de l'objet de la relation).

Des mesures de vigilance doivent être déployées en cours de relation avec le tiers et une évaluation périodique doit être prévue et documentée.

### Le dispositif d'alerte interne

Toute organisation soumise à la loi Sapin II est tenue de mettre en place un système d'alerte anticorruption (alerte interne) pour permettre aux personnels de signaler des comportements ou des situations potentiellement contraires au code de conduite et qui sont susceptibles de constituer des atteintes à la probité. Celui-ci doit être adapté à la structure et à son profil de risque. Il peut être commun au système d'alerte permettant de signaler tout type de délit, et non spécifique aux sujets de corruption. Les recommandations de l'AFA présentent les différentes étapes qui peuvent être observées pour la mise en place d'un tel dispositif, notamment :

- l'établissement d'une procédure formalisée qui peut notamment prévoir la désignation d'un référent alerte ;
- l'insertion d'un chapitre sur le dispositif d'alerte dans le code de conduite renvoyant à ladite procédure ;
- la diffusion de la procédure d'alerte interne à l'ensemble des personnels par tous moyens permettant de s'assurer que chaque personne concernée en a connaissance et y a accès, et la présentation du dispositif par des actions de sensibilisation de l'ensemble des personnels ;
- la formation des personnels amenés à recueillir, gérer et traiter les alertes, notamment sur les obligations de confidentialité, et la formation des personnels les plus exposés ;
- la mise en place de mesures de contrôles et d'audit interne du dispositif d'alerte avec transmission à l'instance dirigeante des indicateurs mesurant sa qualité et son efficacité.

Le dispositif d'alerte interne doit indiquer aux personnels de l'organisation un certain nombre d'informations, telles que notamment l'identité du référent ou de la personne en charge du dispositif, les mesures garantissant la confidentialité des

échanges, les différents canaux d'alerte mis à disposition ou encore la possibilité d'émettre un signalement anonyme.

Une procédure d'enquête interne doit être formalisée, décrivant notamment les critères de déclenchement d'une enquête et les modalités de réalisation de celle-ci.

### Les mesures disciplinaires

Un régime disciplinaire permettant de sanctionner les membres de l'organisation en cas de comportements constituant une atteinte à la probité, un manquement au code de conduite ou un manquement au devoir de probité doit être mis en place. L'AFA recommande aussi de mettre en place un recensement des sanctions disciplinaires prononcées et une communication interne en veillant à la totale anonymisation des sanctions.

### Les procédures de contrôles des mesures mises en place

#### Des contrôles internes

L'AFA recommande que les organisations examinent et améliorent de manière régulière leurs programmes de conformité. Selon l'AFA, le dispositif visant à maîtriser les risques d'atteinte à la probité peut s'appuyer sur les procédures de maîtrise des risques préexistantes (risques financiers et risques opérationnels, en particulier) qui permettent déjà de prévenir, détecter et maîtriser certains risques d'atteinte à la probité. Ainsi l'AFA recommande de compléter, sur la base de la cartographie des risques, les procédures de contrôle et d'audit interne afin qu'elles prennent en compte de manière pertinente ces risques. L'objectif d'un tel système est de :

- contrôler la mise en œuvre des mesures

de prévention et de détection des atteintes à la probité et tester leur efficacité ;

- détecter et comprendre les éventuels défauts dans leur mise en œuvre ;
- émettre des recommandations et autres mesures correctives, le cas échéant, afin d'améliorer l'efficacité du dispositif anticorruption ;
- détecter des faits de corruption, le cas échéant.

À cette fin, l'AFA recommande l'instauration de trois niveaux de contrôle : des contrôles de premier niveau par les équipes opérationnelles, des contrôles de deuxième niveau sur la bonne exécution des contrôles de premier niveau et un contrôle de troisième niveau sur la conformité du dispositif de contrôle avec les exigences de l'organisation.

### Des procédures de contrôles comptables

Le maniement des fonds doit être, selon l'AFA, un point de vigilance renforcé au sein des ARUP et des FRUP. Ces organisations doivent disposer de procédures de contrôles permettant de garantir la régularité, la sincérité et la fidélité des opérations comptables. Ces contrôles doivent être adaptés selon les risques identifiés dans la cartographie et peuvent s'appuyer sur le dispositif de contrôle interne. En effet, le contrôle interne comptable, qui préexiste bien souvent au dispositif spécifique de maîtrise des risques d'atteinte à la probité, joue un rôle particulier dans la prévention et la détection des atteintes à la probité. Les anomalies identifiées dans la mise en œuvre des procédures doivent être remontées au supérieur hiérarchique. Les anomalies concernant des faits de corruption doivent être reportées au responsable conformité et à l'instance dirigeante.



## Pour aller plus loin

L'AFA a mené en 2023 une série d'enquêtes adressées non seulement aux ARUP et aux FRUP mais également aux associations non visées par l'article 3 de la Loi Sapin II, afin de connaître le niveau de maturité des dispositifs anticorruption mis en place au sein de ces entités. Nous en présentons les principaux enseignements dans un article complémentaire présenté sur notre site internet (page La Revue Associations) accessible via ce QR code. L'ensemble de ces données, ainsi que la documentation régulièrement publiée par l'AFA devraient permettre aux acteurs du monde associatif et fondatif de renforcer leurs mesures de prévention des risques contre les atteintes à la probité, et ainsi renforcer la confiance des donateurs.

# Isabelle Jégouzo

Directrice de l'Agence française anticorruption

Créée en 2016, l'Agence française anticorruption accompagne les entreprises mais aussi les associations pour prévenir et détecter les faits d'atteinte à la probité. Isabelle Jégouzo, sa directrice, nous en présente le fonctionnement.



## Comment est née l'Agence française anticorruption ?

L'Agence française anticorruption (AFA) est née de la loi du 9 décembre 2016, communément appelée Loi Sapin II. Cette loi comporte un ensemble de mesures destinées à renforcer la transparence et à lutter contre la corruption. Elle s'inscrit dans une série de textes qui avaient donné naissance, quelques années plus tôt, au Parquet national financier, à l'Office de lutte contre les infractions financières et à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Ce renforcement du cadre législatif français en matière de lutte contre la corruption était devenu une nécessité après l'affaire Jérôme Cahuzac mais aussi la publication en 2012, par l'OCDE, d'un rapport qui reprochait à la France de rester passive face à la corruption des agents publics étrangers. C'est dans ce contexte que l'Agence française anticorruption a vu le jour.

## Quel est son statut ?

L'Agence est un service à compétence nationale. Ce n'est pas une autorité administrative indépendante contrairement à d'autres régulateurs comme l'Autorité des marchés financiers (AMF) ou la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). L'AFA est placée sous la tutelle du ministre de la Justice et du ministre des Comptes publics. Une double tutelle qui n'empêche pas l'AFA de jouir d'une véritable indépendance fonctionnelle puisque, comme le prévoit la loi, son directeur est un magistrat de l'ordre judiciaire, nommé pour 6 ans et qui ne peut ni recevoir ni solliciter d'instructions dans l'exercice de ses fonctions.

## Quelles missions l'Agence est-elle appelée à remplir ?

Le rôle principal de l'AFA est d'aider les entités privées et publiques à prévenir et détecter les faits d'atteinte à la probité qui constituent des infractions pénales : la corruption, le trafic d'influence, la concussion, la prise illégale d'intérêts, le détournement de fonds publics et le favoritisme. Concrètement, nous exerçons des missions de conseil et de contrôle. L'AFA n'a cependant pas de pouvoir d'enquête. Les contrôles que nous effectuons sont d'ordre administratif. Leur objectif est de vérifier l'existence et



la qualité des dispositifs de prévention et de détection des atteintes à la probité des acteurs que nous contrôlons. Ces contrôles s'opèrent sur la base d'un référentiel, publié au *Journal officiel* et accessible via notre site internet, et appelé « recommandations ». Ces recommandations sont régulièrement mises à jour. Nous jouons également un rôle de coordination des politiques publiques en matière de lutte contre la corruption. À cet égard, nous coordonnons actuellement le travail de préparation du plan national pluriannuel de lutte contre la corruption.

## Comment se passe le contrôle d'une association ?

Avant tout, je tiens à rappeler que l'AFA n'est habilitée à contrôler que les associations et fondations reconnues d'utilité publique (les ARUP et les FRUP). En pratique, ce contrôle donne lieu à un rapport qui contient des recommandations sur lesquelles l'entité pourra s'appuyer. Comme le prévoit le référentiel, nos contrôles portent sur plusieurs aspects. En premier lieu, nous sommes attentifs à l'engagement de l'instance dirigeante dans la lutte contre les atteintes à la probité. C'est un élément clé pour que l'ensemble de la structure s'approprie le dispositif de prévention. Ensuite, nous vérifions si l'association s'est dotée d'une cartographie des risques. L'idée étant de passer en revue le fonctionnement de la structure afin d'identifier son niveau d'exposition aux risques d'atteinte à la probité. Enfin, nous vérifions les mesures de remédiation correspondant aux risques

identifiés : y a-t-il un code de bonne conduite précis, intégrant des exemples concrets des risques existants ? Des formations ont-elles été mises en place pour les personnes exposées ? Quels sont les mécanismes d'alerte, et fonctionnent-ils concrètement ? Y a-t-il des dispositifs de sanctions suffisamment dissuasifs ? Y a-t-il des mécanismes d'audit de ce dispositif permettant de s'assurer qu'il fonctionne ? Bien sûr, ces éléments doivent s'adapter à la taille et aux moyens des structures et nous en tenons compte dans nos contrôles.

## L'AFA a publié un guide à destination des associations, quel est son objet ?

Ce guide s'inscrit dans le rôle d'assistance et de conseil que joue l'AFA. Il permet de répondre aux questions que se pose une association pour mettre en place un dispositif efficace de lutte contre les atteintes à la probité. Cette ressource d'une soixantaine de pages, librement téléchargeable depuis notre site internet, présente de façon pratique les points de vigilance et les bonnes pratiques à retenir en matière de gouvernance d'une




**Date de création** 2016

**Directrice** Isabelle Jégouzo

**Statut** Service à compétence nationale

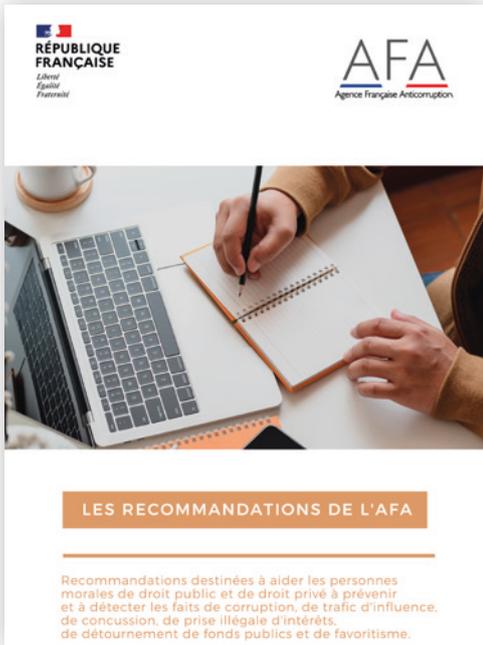
**Tutelles** ministre de la Justice et ministre des Comptes publics

**Effectif** 50 agents

**Adresse** 23 avenue d'Italie, 75013 Paris

**Site internet**  
[www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr)

**Contact** 01 44 87 21 24 /  
 01 44 87 21 68 et [afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr)  
 ou [international@afa.gouv.fr](mailto:international@afa.gouv.fr) pour les demandes liées à l'international



Les recommandations de l'AFA et plusieurs guides intéressants les associations sont téléchargeables sur la page « Nos publications » de son site.

association, par exemple, en insistant sur la transparence, ou l'organisation financière et comptable et en prêtant attention à éviter les conflits d'intérêt. Il aborde aussi la question des dons et le cadre à mettre en place pour les sécuriser en recommandant diverses bonnes pratiques, qu'il s'agisse de la collecte (sensibilisation des bénévoles, gestion des fichiers informatiques de donateurs...) ou de la gestion des dons pour éviter des détournements (encadrement du traitement des chèques, gestion des comptes bancaires, respect de la volonté des donateurs, gestion des reçus fiscaux...). Ces exemples ne sont pas juste théoriques, ils sont le fruit d'un travail mené avec les associations elles-mêmes puisque nous avons réalisé ce guide en partenariat avec le Don en confiance et France générosités. Ce travail de l'AFA à destination des associations se poursuit d'ailleurs avec la prochaine publication d'un autre guide sur le mécénat et le parrainage.

### Où en sont les associations dans l'adoption de ces dispositifs ?

Nous avons mené une série d'enquêtes en 2023 pour connaître le niveau d'appropriation des dispositifs de prévention et de détection des atteintes à la probité dans le secteur associatif. Le premier questionnaire visait principalement les fondations et les associations reconnues d'utilité publique, les seules structures associatives visées par la loi Sapin II et donc tenues d'adopter un tel dispositif. Il en est ressorti que la moitié des répondants n'avaient mis en place aucun dispositif anticorruption, un tiers était en train d'en déployer un et 40 % de ces derniers le faisaient en suivant les recommandations de l'Agence. C'est un bon début mais cela reste encore insuffisant. Surtout lorsqu'on mesure les conséquences notamment réputationnelles face à un problème d'atteinte à la probité. Quand la confiance est rompue, il est très difficile de la rétablir et cela vaut aussi pour les donateurs.

Le second questionnaire, destiné à des associations non visées par la loi Sapin II, a, sans surprise, fait remonter des résultats encore plus bas, démontrant que le secteur est toujours trop faiblement sensibilisé aux risques d'atteinte à la probité. Le premier enjeu est donc la sensibilisation. Votre revue me donne l'occasion de m'adresser à toutes les associations et j'espère qu'elles seront nombreuses à s'emparer des outils proposés par l'AFA, que ce soient nos guides ou nos recommandations car ces outils servent d'abord à les protéger.



### L'AVIS D'EXPERT

#### Jean-Claude Marty

L'accompagnement de l'AFA constitue une opportunité, pour les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), de bien appréhender le risque de corruption et d'atteinte à la probité afin de renforcer leur gouvernance, de définir des principes éthiques mais aussi de mettre en œuvre de bonnes pratiques de gestion et de contrôle interne. Des bonnes pratiques qui les protégeront des atteintes à la probité et de leurs inévitables conséquences en termes de responsabilité des dirigeants et d'image auprès, notamment, des bailleurs publics et des donateurs. L'AFA est habilitée à contrôler les seules associations et fondations RUP, mais toutes les entités du secteur de l'ESS peuvent mettre à profit les travaux et outils qu'elle propose. Par son support, l'AFA est ainsi, aux côtés des commissaires aux comptes, des organisations professionnelles sectorielles et des labels, un contributeur important à la qualité et la sécurité des organisations.

## Dirigeant de fait versus dirigeant de droit

**On nous a signalé qu'un des cadres salariés de notre association, qui prend de plus en plus de place dans sa direction, risquait d'être reconnu comme dirigeant de fait. Que cela signifie-t-il ?**

Les dirigeants de droit d'une association sont les personnes officiellement désignées pour occuper des postes de direction (membres du conseil d'administration, par exemple). Les dirigeants de fait sont, quant à eux, des personnes (adhérents de l'association, salariés, etc.) qui, sans avoir été désignées à ces postes, exercent pourtant une activité positive de gestion et de direction de l'association en toute indépendance et liberté (signature de contrats, disposition des comptes bancaires sans contrôle...). L'existence d'un dirigeant de fait affaiblit le dispositif de contrôle interne et de gouvernance des statuts et du règlement intérieur et, ce faisant, la transparence et la démocratie associative. En outre, la reconnaissance par l'administration fiscale ou les tribunaux de votre salarié comme un dirigeant de fait peut faire perdre à votre association le caractère désintéressé de sa gestion. En effet, ce caractère exige, sauf exceptions, que les dirigeants soient bénévoles. Or une association qui n'a pas une gestion désintéressée est soumise aux impôts commerciaux...



## Licenciement d'une salariée en congé de maternité

**Nous envisageons de licencier une salariée qui sera bientôt de retour d'un congé de maternité. Pouvons-nous d'ores et déjà lui faire parvenir la convocation à l'entretien préalable au licenciement ?**

Surtout pas ! En effet, la salariée en congé de maternité bénéficie d'une protection dite « absolue » contre le licenciement. Son employeur ne peut donc pas lui notifier un licenciement pendant cette période, quel qu'en soit le motif. Et il ne peut pas non plus, pendant le congé de maternité, prendre des mesures préparatoires à son licenciement. Autrement dit, vous ne pouvez pas envoyer à votre salariée en congé de maternité une lettre de convocation à un entretien préalable, et ce même si la date de cet entretien est fixée après son retour dans l'entreprise. Attention car le licenciement prononcé dans de telles conditions serait déclaré nul par les tribunaux.

## Convention d'engagement bénévole

**Pouvons-nous faire signer à nos bénévoles une convention d'engagement bénévole afin qu'ils se sentent plus impliqués dans le fonctionnement et les activités de l'association ?**

Oui, mais n'oubliez pas que le bénévole ne doit être ni rémunéré par l'association ni soumis à un lien de subordination juridique. Dès lors, il est important d'être très prudent sur le contenu de la convention passée entre un bénévole et une association. En effet, que ce contrat soit appelé « convention d'engagement bénévole », « contrat de bénévolat » ou « convention d'engagements réciproques », il ne faudrait pas qu'il soit requalifié, par les tribunaux, en contrat de travail. Aussi, il ne doit pas contenir de clause prévoyant une contrepartie (en argent ou en nature) autre que le remboursement des frais engagés par le bénévole, ni de clause créant un lien de subordination (horaires et jours de présence obligatoires, durée de ses congés, contrôle de ses missions, sanctions disciplinaires en cas de faute...). En pratique, cette convention peut prévoir, par exemple, que le bénévole doit respecter l'éthique de l'association, son fonctionnement et son règlement intérieur et s'impliquer dans les missions qui lui sont confiées. L'association, elle, peut s'engager à confier au bénévole des missions qui seront décrites dans la convention, à écouter ses suggestions, à faire un point régulier sur ses activités, etc.



## Retrait de la mise à disposition d'une salle communale

**Depuis plusieurs années, nous utilisons une salle communale pour les activités de notre association. Or nous avons récemment reçu une lettre du maire nous informant que nous n'aurions plus accès à cette salle. Pouvons-nous contester cette décision qui, selon les rumeurs, serait due à l'inimitié du maire à l'égard de notre nouveau vice-président ?**

Le maire peut mettre fin à la mise à disposition à une association d'une salle communale. Mais encore faut-il qu'il ait un motif valable ! Il peut ainsi invoquer les nécessités tirées de l'administration des propriétés communales, le fonctionnement des services, le maintien de l'ordre public ou encore un motif d'intérêt général. En cas de doute sur le motif réel de ce retrait, vous pouvez, le cas échéant, contester la décision du maire devant le tribunal administratif.

# Rémunération des dirigeants : enjeux de gouvernance, de fiscalité et d'image

Dans quelles conditions une association peut-elle verser une rémunération à ses dirigeants sans remettre en cause le caractère désintéressé de sa gestion ?



**Jean-Yves Guyard**  
Directeur | Audit  
jguyard@deloitte.fr

**Avec la contribution de  
Simon Fréhaut, Avocat**

La rémunération des mandataires sociaux dans le monde associatif, bien que souvent considérée comme un moteur de dynamisme, demeure aujourd'hui encore un sujet controversé, oscillant entre valorisation du bénévolat et nécessité de renforcer le professionnalisme de ces organisations devenues des acteurs économiques et sociaux majeurs. Dans la pratique, deux types de « fonctions » sont susceptibles de justifier le versement d'une rémunération aux dirigeants associatifs : un mandat social de dirigeant et des fonctions techniques

salariées. Si la rémunération d'un salarié, assurant une fonction de dirigeant placé sous le contrôle d'un organe de gouvernance, n'appelle pas de remarques particulières au titre du présent article, il en est autrement de celle des mandataires sociaux.

La notion de rémunération recouvre non seulement le versement de toute somme d'argent, salaire, remboursement de frais non justifiés formellement, mais aussi de tout autre avantage en nature supporté par l'association en contrepartie de l'exercice par le dirigeant de son mandat social. Si le versement d'une rémunération aux mandataires sociaux associatifs est juridiquement admis, il n'en demeure pas moins que, fiscalement, il est susceptible de remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion de l'association et, par suite, d'entraîner sa soumission aux impôts dits « commerciaux ».

## **Le principe : le bénévolat**

L'administration fiscale a précisé dans une instruction du 15 septembre 1998, reprenant l'article 261 alinéa 7 du Code général des impôts (CGI), que le caractère désintéressé de la gestion d'une association implique notamment qu'elle soit, en principe, gérée et administrée 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.

De plus, la gratuité implique en pratique que les mandataires sociaux ne tirent



INTERHALS PRODUCTIONS/GETTY IMAGES

aucun avantage personnel de leur rôle au sein de l'association et qu'ils renoncent à toute forme de rémunération.

En l'absence de bénévolat, la gestion de l'association est susceptible d'être qualifiée d'intéressée, ce qui l'expose à l'assujettissement aux impositions commerciales.

Ce principe de bénévolat connaît toutefois quelques tempéraments. Il existe, en effet, deux exceptions au principe de la gestion bénévole d'un organisme sans but lucratif en application desquelles, sous certaines conditions, une association peut rémunérer ses mandataires sociaux sans pour autant perdre le caractère désintéressé de sa gestion.

## Les tempéraments

### L'exception légale en faveur des « grands organismes »

Les associations disposant de ressources financières propres supérieures à 200 000 € peuvent rémunérer un, deux ou trois mandataires sociaux sous réserve du strict respect des conditions suivantes :

- Transparence financière de l'organisme :

- statutaire : les statuts doivent prévoir explicitement la possibilité de rémunérer certains mandataires sociaux. En outre, la rémunération allouée doit faire l'objet d'une décision prise en assemblée générale, à la majorité des 2/3 et hors la présence des intéressés ;
- comptable, le CGI (ann. II art. 242 C) précise que le montant des rémunérations versées à chaque dirigeant est indiqué dans l'annexe des comptes annuels de l'association, certifiés par un commissaire aux comptes. Le représentant statutaire ou le commissaire aux comptes présente à l'organe délibérant un rapport sur les conventions prévoyant la rémunération des dirigeants.

- Fonctionnement démocratique : élection démocratique, régulière et périodique des dirigeants couplée à un contrôle effectif par les administrateurs ou les membres du bureau de la gestion de l'association par ses dirigeants.

- Adéquation entre les fonctions exercées et la rémunération versée aux mandataires sociaux, laquelle doit être proportionnée (eu égard au temps de travail, par exemple) et comparable à celles couramment versées pour des responsabilités similaires ou de niveau équivalent.

- Seuils de ressources propres minimum, hors subventions publiques et fonds versés par une personne morale de droit privé contrôlée, en droit ou en fait, et financée majoritairement par une personne morale de droit public <sup>(1)</sup>.

**À noter :** *les ressources propres comprennent les ressources financières suivantes de l'association : les cotisations, les dons et legs, les contributions financières d'origine privée (mécénat d'entreprise, dons d'un fonds de dotation...), les rémunérations de services rendus, les provisions réglementées ainsi que les fonds propres consommables.*

Les ressources propres doivent représenter un montant minimal de 200 000 € pour la rémunération d'un mandataire social, 500 000 € pour deux, 1 000 000 € pour trois.

Le montant des ressources propres doit être constaté par un commissaire aux comptes. Ce dernier établit une attestation et se prononce sur un document rédigé par l'association en s'assurant que les sommes mentionnées concordent avec la comptabilité et correspondent par leur nature aux ressources visées. En outre, il est précisé que les seuils susvisés doivent être atteints en moyenne sur les trois exercices précédant celui au cours duquel l'association souhaite rémunérer un ou plusieurs de ses mandataires sociaux ;

- Plafonnement de la rémunération versée : la rémunération versée à chaque mandataire social ne peut excéder trois fois le plafond de la Sécurité sociale, soit 11 592 € brut par mois en 2024 (139 104 € brut pour l'année entière). Ce plafond s'applique à l'ensemble des rémunérations versées à une même personne (que cette dernière soit dirigeante d'un ou plusieurs organismes sans but lucratif et ce même si la rémunération est relative à d'autres fonctions que celles de mandataire social).

- Obligations déclaratives : dans les 6 mois qui suivent la clôture de l'exercice au titre duquel la rémunération a été perçue, l'association doit transmettre aux services fiscaux dont elle dépend un document mentionnant l'identité des mandataires sociaux qu'elle rémunère ainsi que le montant des ressources prises en compte pour l'appréciation des conditions de seuils (CGI ann. II art. 242 C).

Le non-respect de ces conditions, qui doivent être réunies cumulativement,

entraîne, en principe, la remise en cause du caractère désintéressé de la gestion de l'organisme concerné.

### La tolérance administrative des trois quarts du Smic

L'administration admet, sans qu'il soit besoin que les conditions listées ci-dessus soient remplies, qu'une rémunération brute mensuelle totale inférieure ou égale aux trois quarts du Smic ne remet pas en cause le caractère désintéressé de la gestion de l'association. À noter toutefois que cette tolérance est exclusive et ne peut donc être cumulée avec le dispositif légal de rémunération prévu pour les « grands organismes ».

Pour 2024, la rémunération mensuelle pouvant être octroyée, par mandataire social, sans conséquence fiscale s'élève à 1 325,19 € (le montant du Smic étant de 1 766,92 € sur la base de 35 heures).

(1) Par exception, les versements effectués par des personnes morales de droit public sont, sous certaines conditions visées par l'article 261, 7-1<sup>o</sup>-d du CGI, pris en compte pour apprécier le seuil des ressources permettant de rémunérer les mandataires sociaux des associations de jeunesse et d'éducation populaire agréées.

## Conclusion

Même si la rémunération des mandataires sociaux est aujourd'hui relativement rare dans les associations, le sujet est de plus en plus fréquemment évoqué et sa perception par les parties prenantes du secteur associatif a connu une réelle évolution ces dernières années. En tout état de cause, le sujet demeure sensible, en termes d'image et de transparence vis-à-vis des membres et donateurs, et très encadré. Par conséquent, la décision de rémunérer des mandataires sociaux doit être mûrement réfléchie et anticipée. Il est d'ailleurs recommandé de faire appel aux professionnels compétents en la matière, afin de s'assurer du respect des conditions requises et se prémunir d'éventuelles conséquences dommageables pour l'association.

Mis à jour le 13 mars 2024

Indice du coût de la construction				
Année	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
2016	1 615	1 622	1 643	1 645
2017	1 650	1 664	1 670	1 667
2018	1 671	1 699	1 733	1 703
2019	1 728	1 746	1 746	1 769
2020	1 770	1 753	1 765	1 795
2021	1 822	1 821	1 886	1 886
2022	1 948	1 966	2 037	2 052
2023	2 077	2 123	2 106	

Indice de référence des loyers				
Année	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
2021	130,69 + 0,09 % *	131,12 + 0,42 % *	131,67 + 0,83 %	132,62 + 1,61 %
2022	133,93 + 2,48 %	135,84 + 3,60 %	136,27 + 3,49 %	137,26 + 3,50 %
2023	138,61 + 3,49 %	140,59 + 3,50 %	141,03 + 3,49 %	142,06 + 3,50 %

\*Variation annuelle

Barème fiscal des frais kilométriques (automobiles) pour 2022			
Puissance administrative	Jusqu'à 5 000 km	De 5 001 km à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
3 CV	d x 0,502 €	1 007 € + (d x 0,3)	d x 0,35 €
4 CV	d x 0,575 €	1 262 € + (d x 0,323)	d x 0,387 €
5 CV	d x 0,603 €	1 320 € + (d x 0,339)	d x 0,405 €
6 CV	d x 0,631 €	1 382 € + (d x 0,355)	d x 0,425 €
7 CV et plus	d x 0,661 €	1 435 € + (d x 0,374)	d x 0,446 €

d = distance parcourue à titre professionnel - Le montant des frais de déplacement calculés à l'aide du barème est majoré de 20 % pour les véhicules électriques.

Frais kilométriques motos et scooters pour 2022			
Puissance administrative	Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 km à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
1 ou 2 CV	d x 0,375 €	750 € + (d x 0,094)	d x 0,234 €
3, 4 ou 5 CV	d x 0,444 €	1 099 € + (d x 0,078)	d x 0,261 €
+ de 5 CV	d x 0,575 €	1 502 € + (d x 0,075)	d x 0,325 €

d = distance parcourue à titre professionnel - Le montant des frais de déplacement calculés à l'aide du barème est majoré de 20 % pour les véhicules électriques.

Frais kilométriques cyclomoteurs (moins de 50 cm <sup>3</sup> ) pour 2022			
Puissance administrative	Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 km à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
- de 50 cm <sup>3</sup>	d x 0,315 €	458 € + (d x 0,079)	d x 0,198 €

d = distance parcourue à titre professionnel - Le montant des frais de déplacement calculés à l'aide du barème est majoré de 20 % pour les véhicules électriques.

Progression de l'indice du coût de la construction		
Trimestre	Sur 3 ans	Sur 1 an
2 <sup>e</sup> trim. 2021	+ 7,18 %	+ 3,88 %
3 <sup>e</sup> trim. 2021	+ 8,83 %	+ 6,86 %
4 <sup>e</sup> trim. 2021	+ 10,75 %	+ 5,07 %
1 <sup>er</sup> trim. 2022	+ 12,73 %	+ 6,92 %
2 <sup>e</sup> trim. 2022	+ 12,60 %	+ 7,96 %
3 <sup>e</sup> trim. 2022	+ 15,08 %	+ 8,01 %
4 <sup>e</sup> trim. 2022	+ 16 %	+ 8,80 %
1 <sup>er</sup> trim. 2023	+ 17,34 %	+ 6,62 %
2 <sup>e</sup> trim. 2023	+ 21,10 %	+ 7,99 %
3 <sup>e</sup> trim. 2023	+ 19,32 %	+ 3,39 %

Indice et taux d'intérêt			
	Nov. 2023	Déc. 2023	Janvier 2024
Taux de base bancaire <sup>(1)</sup>	6,60 %	6,60 %	6,60 %
Indice prix à la consommation <sup>(2)</sup>	118,23	118,39	118,19
Variation mensuelle	- 0,2 %	+ 0,1 %	- 0,2 %
Variation 12 derniers mois	+ 3,5 %	+ 3,7 %	+ 3,1 %

(1) Taux variable suivant les établissements de crédit. Le taux indiqué est le taux le plus courant.  
 (2) En base 100 année 2015.  
 Taux de l'intérêt légal : 1<sup>er</sup> semestre 2024 : 8,01 % pour les créances des personnes physiques n'agissant pas pour des besoins professionnels et 5,07 % pour tous les autres cas.

Taxe sur les salaires 2024		
Taux <sup>(1)</sup>	Tranche de salaire brut/salarié Salaire mensuel	Salaire annuel
4,25 %	≤ à 749 €	≤ à 8 985 €
8,50 %	> à 749 € ≤ à 1 495 €	> à 8 985 € ≤ à 17 936 €
13,60 %	> à 1 495 €	> à 17 936 €

Abattement des associations : 23 616 €  
 (1) Guadeloupe, Martinique et La Réunion : 2,95 %, Guyane et Mayotte : 2,55 %, toutes tranches confondues.

**Frais kilométriques bénévoles**

**Le barème spécifique pour les abandons de frais des bénévoles n'existe plus, le barème classique des frais des salariés s'appliquant.**

### Smic et minimum garanti

SMIC 2023-2024	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janvier	Février	Mars
SMIC horaire	11,27 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,65 €	11,65 €	11,65 €
Minimum garanti	4,01 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,15 €	4,15 €	4,15 €

### Feuille de paie | Cotisations sur salaire brut depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024

Charges sur salaire brut	Base ①	Cotisations à la charge du salarié de l'employeur ②	
<b>CSG non déductible et CRDS</b>	③	2,90 %	-
CSG déductible	③	6,80 %	-
<b>Sécurité sociale</b>			
- Assurance maladie	totalité	- ④	13 % ⑤
- Assurance vieillesse plafonnée	tranche A	6,90 %	8,55 %
- Assurance vieillesse déplafonnée	totalité	0,40 %	2,02 %
- Allocations familiales	totalité	-	5,25 % ⑥
- Accidents du travail	totalité	-	taux variable
<b>Contribution solidarité autonomie</b>	totalité	-	0,30 %
<b>Cotisation logement (Fnal)</b>			
- Employeurs de moins de 50 salariés	tranche A	-	0,10 %
- Employeurs de 50 salariés et plus	totalité	-	0,50 %
<b>Assurance chômage</b>	tranches A et B	-	4,05 %
<b>Fonds de garantie des salaires (AGS)</b>	tranches A et B	-	0,20 %
<b>APEC (cadres)</b>	tranches A et B	0,024 %	0,036 %
<b>Retraite complémentaire</b>			
- Cotisation Agirc-Arrco	tranche 1	3,15 %	4,72 %
- Cotisation Agirc-Arrco	tranche 2	8,64 %	12,95 %
- Contribution d'équilibre général	tranche 1	0,86 %	1,29 %
- Contribution d'équilibre général	tranche 2	1,08 %	1,62 %
- Contribution d'équilibre technique ⑦	tranches 1 et 2	0,14 %	0,21 %
<b>Prévoyance cadres (taux minimum)</b>	tranche A	-	1,50 %
<b>Contribution au financement des organisations professionnelles et syndicales</b>	totalité	-	0,016 %
<b>Forfait social sur la contribution patronale de prévoyance ⑧</b>	totalité de la contribution	-	8 %
<b>Versement mobilité ⑨</b>	totalité	-	variable

① Tranches A et 1 : dans la limite du plafond mensuel de la Sécurité sociale. Tranche B : de 1 à 4 plafonds. Tranche 2 : de 1 à 8 plafonds.  
 ② Les salaires annuels inférieurs à 1,6 Smic ouvrent droit à une réduction générale des cotisations sociales patronales. ③ Base CSG et CRDS : salaire brut, moins abattement forfaitaire de 1,75 % (l'abattement de 1,75 % ne s'applique que pour un montant de rémunération n'excédant pas 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale), majoré de certains éléments de rémunération. ④ Pour les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, une cotisation salariale est due au taux de 1,30 %.  
 ⑤ Ce taux est abaissé à 7 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 2,5 Smic (prise en compte de la valeur du Smic au 31 décembre 2023, soit 11,52 € de l'heure). L'Urssaf intègre le taux de la contribution de solidarité pour l'autonomie à celui de l'assurance-maladie, affichant ainsi un taux global de 7,3 % ou de 13,3 %.  
 ⑥ Ce taux est abaissé à 3,45 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 3,5 Smic (prise en compte de la valeur du Smic au 31 décembre 2023, soit 11,52 € de l'heure).  
 ⑦ La contribution d'équilibre technique est payée uniquement par les salariés dont la rémunération est supérieure au plafond de la Sécurité sociale.  
 ⑧ Uniquement dans les associations d'au moins 11 salariés.  
 ⑨ Associations d'au moins 11 salariés, notamment dans certaines agglomérations de plus de 10 000 habitants.

### Smic mensuel en fonction de l'horaire hebdomadaire (1)

Horaire hebdomadaire	Nb d'heures mensuelles	Smic mensuel brut 2024 (2)
35 h	151,67 h	1 766,92 €
36 h	156 h	1 830,02 €
37 h	160,33 h	1 893,13 €
38 h	164,67 h	1 956,23 €
39 h	169 h	2 019,33 €
40 h	173,33 h	2 082,44 €
41 h	177,67 h	2 145,54 €
42 h	182 h	2 208,65 €
43 h	186,33 h	2 271,75 €
44 h	190,67 h	2 347,48 €

### Plafond de la Sécurité sociale

Brut	2024
Trimestre	11 592 €
Mois	3 864 €
Quinzaine	1 932 €
Semaine	892 €
Journée	213 €
Horaire (1)	29 €

Plafond annuel 2024 : 46 368 €  
 Plafond annuel 2023 : 43 992 €  
 Plafond annuel 2022 : 41 136 €  
 Plafond annuel 2021 : 41 136 €  
 (1) Pour une durée inférieure à 5 heures

(1) Durée légale hebdomadaire de 35 heures (majoration de salaire de 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires et 50 % au-delà) (2) Calculé par nos soins.

### Frais professionnels \*

Frais de nourriture	2024
Restauration sur le lieu de travail	7,30 €
Repas en cas de déplacement professionnel (restaurant)	20,70 €
Repas ou restauration hors entreprise	10,10 €
Chèques-repas pour les bénévoles	7,30 €
Titres-restaurant des salariés	7,18 €
Logement et petit déjeuner	Par jour
Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne	74,30 €
- Au-delà de 3 mois	63,20 €
- Au-delà de 24 mois	52 €
Autres départements (métropole)	55,10 €
- Au-delà de 3 mois	46,80 €
- Au-delà de 24 mois	38,60 €

\* Limites d'exonération admises par l'Urssaf et le fisc.

# Deloitte.

Achévé de rédiger le 13 mars 2024

Pour toute question/suggestion merci de contacter Jean-Claude Marty  
à l'adresse suivante : [jmarty@deloitte.fr](mailto:jmarty@deloitte.fr)

Directeur de la publication Jean-Claude Marty  
Rédacteur en chef Jean-Claude Marty

La Revue Associations est éditée par Deloitte & Associés, S.A.S. au capital de  
2 188 160 €, 572 028 041 RCS Nanterre. 6, place de la Pyramide – 92908 Paris-  
La Défense, téléphone : 01 40 88 28 00, télécopie : 01 40 88 28 28

Président de la Direction générale : Gianmarco Monsellato

Maquette : Les Echos Publishing

Impression : SIPAP OUDIN (86)

Parution et dépôt légal : mars 2024

Photo couverture : Alina Rosanova / Getty Images

## À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte

6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense  
© 2023 Deloitte & Associés. Une entité du réseau Deloitte  
Tous droits réservés – Les Echos Publishing

