

Le droit face à la question des « frais de fonctionnement »

Selon le baromètre « Don en confiance » 2025, 65 % des Français citent le doute sur l'utilisation des fonds comme premier obstacle à leur générosité. Pourtant, aucun texte n'impose de ratio maximal entre frais de fonctionnement et missions sociales.

Le Règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06 du 5 décembre 2018 structure les charges des organismes à but non lucratif en trois catégories fonctionnelles, visibles dans le compte de résultat par origine et destination (CROD) et dans le compte d'emploi annuel des ressources (CER) (1). Les missions sociales comprennent les charges appelées à disparaître si l'entité cesse ses activités (2). Les frais de recherche de fonds couvrent les coûts de collecte. Les frais de fonctionnement constituent la catégorie résiduelle : « les charges engagées pour la gestion et la gouvernance de l'entité » (loyers du siège, administration générale, comptabilité, gouvernance (3)). Toute charge non directement rattachable à une mission ou à la collecte relève du fonctionnement par défaut.

OVERHEAD MYTH

Outre-Atlantique, l'Overhead Myth est la croyance selon laquelle on peut juger l'efficacité d'un organisme à but non lucratif par la faiblesse de ses frais administratifs – généralement sous 15 à 20 %. Cette obsession engendre un cercle vicieux documenté sous le nom de Nonprofit Starvation Cycle (15) (« spirale d'asphyxie budgétaire ») : les attentes irréalistes des financeurs poussent les associations à sous-déclarer leurs frais, renforçant ces mêmes attentes. Des frais très bas peuvent ainsi signaler une manipulation comptable plutôt qu'une bonne gestion (16). Les principaux évaluateurs américains ont eux-mêmes reconnu que le ratio d'Overhead est un mauvais indicateur, appelant à évaluer transparence, gouvernance et résultats. En France, certains ont dénoncé comme un « sophisme » cette injonction médiatique, rappelant que l'hétérogénéité du secteur rend toute comparaison de ratios dénuée de sens (17).

Le règlement impose que les répartitions tiennent compte de l'utilisation effective des moyens (4) et que leurs modalités soient explicitées dans l'annexe (5). Aucune méthode n'étant prescrite, l'association choisit librement ses clés. Deux associations aux activités identiques peuvent ainsi afficher des ratios radicalement différents selon les clés retenues, rendant toute comparaison brute trompeuse. La comptabilité analytique reste l'outil le plus fiable pour structurer cette ventilation.

Contrôle de la Cour des comptes

La Cour des comptes vérifie la conformité des dépenses aux objectifs de l'appel à la générosité publique (6), sans prescrire de ratio absolu ni de seuil normatif ; l'appréciation est toujours menée au cas par cas.

Des frais de fonctionnement peuvent toutefois révéler une gestion non désintéressée lorsqu'ils traduisent des avantages anormaux (rémunérations excessives, sous-traitance systématique à une société contrôlée par un dirigeant), fondant la qualification d'exploitation lucrative sans qu'un seuil légal de « frais excessifs » soit nécessaire (7).

Le mécénat peut financer le fonctionnement

Ni l'article 200 du CGI (réduction d'IR de 66 %), ni l'article 238 bis (réduction d'IS de 60 %) ne conditionnent l'avantage fiscal à l'affectation du don aux missions plutôt qu'au fonctionnement. L'éligibilité tient à la nature de l'organisme (gestion désintéressée, activité non lucra-

tive, absence de cercle restreint), pas à la destination interne du don.

L'administration n'exige une affectation précise que dans trois cas, aucun ne visant la répartition missions/fonctionnement : affectation au secteur non lucratif en cas de sectorisation lucrative (8) ; affectation à des travaux définis par convention pour les dons à la Fondation du patrimoine (9) ; obligation, pour le taux majoré de 75 %, de consacrer plus de 50 % des dons à l'activité éligible (repas, logement ou soins gratuits) (10) – seuil mesurant l'intensité de l'activité sociale, non le niveau des frais de fonctionnement.

La relation donateur-association reste régie par le droit des contrats, a fortiori lorsqu'une convention de mécénat a été conclue. Si l'appel aux dons n'exclut pas la mutualisation des fonds dans la masse commune des ressources, le donateur y adhère en donnant. En cas d'ambiguïté, le juge recherche la commune intention des parties ; si la convention n'exclut pas expressément les frais indirects, l'association peut valablement les imputer sur le don (11). Le régime du mécénat est conçu pour des flux mutualisés, pas pour des dons systématiquement fléchés hors frais de structure.

La question se pose avec une acuité particulière pour les subventions publiques lesquelles sont souvent affectées à un objet défini dans la convention d'objectifs et assorties d'une obligation de compte rendu financier (12). La jurisprudence administrative admet l'imputation d'une quote-part de frais de structure (loyer, direction, comptabilité)



LE CER : SEUIL DE 153 000 EUROS

Au-delà de 153 000 euros de dons constatés à la clôture de l'exercice, l'organisme faisant appel à la générosité publique doit établir un compte d'emploi annuel des ressources (CER) ventilant les emplois par destination (18). Ce seuil s'apprécie sur les seuls dons, hors subventions publiques. Il ne se confond pas avec celui (de même montant mais d'assiette distincte) qui déclenche l'obligation de nomination d'un commissaire aux comptes : 153 000 euros de subventions publiques (19) ou de dons ouvrant droit à avantage fiscal (20).

interdirait toute imputation de frais de structure sans violer l'engagement contractuel et la sincérité du CER. Ces enjeux se cristallisent dans les projets humanitaires – construction d'écoles, de puits, de centres de soins – où le donateur associe spontanément son don aux seuls coûts « terrain ». Le libellé de l'appel à la générosité et la rédaction de la convention de mécénat deviennent décisifs : une clause imprécise ou une promesse « 100 % terrain » expose l'association à la révocation, à la responsabilité contractuelle et au risque pénal, tandis qu'une clause autorisant l'imputation de frais indirects sécurise l'ensemble de la chaîne. L'association doit communiquer proactivement sur l'utilité de ses frais de structure. La question pertinente n'est pas « Quel est votre ratio ? » mais « Quel est l'impact par euro investi ? ». ●

Pierre Delicata, Ancrage Avocats

à condition que les clés soient documentées et vérifiables (13).

La leçon est transposable aux dons fléchés : l'imputation de frais indirects sur un financement affecté est licite si les clés sont intelligibles et documentées en annexe (temps passé, sur-

faces occupées, volumes d'activité). La promesse « 100 % de votre don ira à... » pourrait créer une ambiguïté : le donateur comprendrait que rien ne financerait le fonctionnement. Une telle formulation justifierait le recours aux fonds dédiés (14) et

(1) Règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, articles 432-10 et 432-13.

(2) Règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, article 432-10.

(3) Règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, article 432-13.

(4) Règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, article 432-10.

(5) Règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, article 431-5.

(6) Code des juridictions financières, article L.111-9

(7) Conseil d'État (CE), sect., 6 mars

1992, req. n° 100445 ; CE, 28 avril 1986, req. n° 41125.

(8) BOI-IR-RICI-250-10-10, § 120 ; BOI-BIC-RICI-20-30-10-10, § 210.

(9) Code du patrimoine, articles L.143-2-1 et L.143-15.

(10) Code général des impôts, article 200, 1^{er} ; BOI-IR-RICI-250-30, § 40.

(11) Tribunal judiciaire de Bobigny, 10 décembre 2024, n° 23/04432.

(12) Décret-loi du 2 mai 1938, article 14 ; loi n° 2000-321 du 12 avril 2000, article 10.

(13) Cour administrative d'appel de Marseille,

22 février 2019, req. n° 18MA00737 ; 13 mai 2022, req. n° 19MA04358 ; et 30 janvier 2023, req. n° 20MA04359.

(14) Règlement ANC 2018-06, article 132-1, comptes 196/6896/7896.

(15) Gregory & Howard, Stanford Social Innovation Review, 2009.

(16) Kim, Charbonneau & Sowa, NVSQ, 2025.

(17) Arthur Gautier (Essec).

(18) Loi n° 91-772 du 7 août 1991, article 4 ; décret n° 2019-504 du 22 mai 2019.

(19) Code de commerce, article L.612-4.

(20) Décret n° 2007-644 du 30 avril 2007.