

« Management fees » et cotisations sociales : la preuve qui sauve la déduction fonde le redressement

À propos de Cass. 2^e civ. 4-6-2026 n° 23-20.189 FS-B

Les honoraires versés en exécution d'une convention de « management fees », dès lors qu'ils reviennent à rémunérer les fonctions de président d'une SAS, doivent être réintégrés dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale, juge la Cour de cassation.

Cette requalification sociale doit être confrontée à la grille d'analyse fiscale des conventions.



De gauche à droite :

Éric QUENTIN, Avocat associé

Mathilde LE ROY, Avocat associé

Hoche Avocats

i Les conventions de prestations de direction, dites conventions de « management fees », sont examinées de longue date par le juge de l'impôt sur le terrain de l'acte anormal de gestion (CAA Nancy 9-10-2003 n° 98NC02182, SA Gamlor : RJF 1/04 n° 10) et par le juge commercial sur celui de l'absence de contrepartie (Cass. com. 14-9-2010 n° 09-16.084 : RJDA 12/10 n° 1162 ; Cass. com. 23-10-2012 n° 11-23.376 : RJDA 2/13 n° 122).

La décision Sté Collectivision (CE 4-10-2023 n° 466887 : RJF 12/23 n° 874) avait ouvert une voie de régularité, aussitôt resserrée par la cour de renvoi (CAA Marseille 3-4-2025 n° 23MA02484 : RJF 8-9/25 n° 589).

L'arrêt rendu le 4 juin 2026 par la deuxième chambre civile de la Cour de cassation déplace le débat sur le terrain des cotisations (Cass. 2^e civ. 4-6-2026 n° 23-20.189 FS-B : RJS 8-9/26 n° 500). Sa portée doit néanmoins être mesurée au regard de la grille d'analyse du juge de l'impôt, avant d'en tirer les conséquences fiscales.

2 Les faits de l'espèce sont des plus classiques. Une SAS avait conclu, fin 2009, une convention de gestion, modifiée début 2013, avec une société tierce représentée par la même personne physique, par ailleurs actionnaire majoritaire de la SAS. La prestataire lui fournissait des prestations de direction générale, commerciale et financière en mettant à sa disposition les compétences de son dirigeant.

À l'issue d'un contrôle portant sur les exercices 2015 et 2016, l'Urssaf de Lorraine a réintégré les honoraires dans l'assiette des cotisations, pour un rappel de 49 042 € sur un redressement global de 61 948 €. La cour d'appel de Metz a validé ce chef de redressement (CA Metz 27-6-2023 n° 21/00289) et le pourvoi est rejeté.

Ce qu'a jugé la Cour de cassation

3 Rappelant que les sommes versées aux présidents et dirigeants de SAS sont soumises à cotisations dans les conditions du droit commun, la Haute Juridiction relève que la convention, en mettant à la disposition de la société son propre dirigeant pour l'exercice de fonctions de direction, revenait à **rémunérer les fonctions de président**. Deux éléments objectifs fondent la solution : l'identité de la personne physique entre les deux sociétés et la coïncidence entre l'objet des prestations et les missions inhérentes au mandat. Le **double emploi** suffit à emporter requalification. Ce faisant, la Cour confirme les craintes nées d'une précédente décision similaire (CA Aix-en-Provence 3-7-2025 n° 24/05530).

L'arrêt d'appel de la cour de Metz, plus disert, éclaire le fondement retenu : la prestataire exécutant ses obligations par l'intermédiaire de son propre dirigeant, lui-même dirigeant de la société cliente, les deux débiteurs constituent **une personne unique**. La cour précise au surplus qu'elle statue indépendamment de la validité de la convention, non discutée devant elle : la requalification sociale ne suppose ni nullité ni fictivité.

4 Deux enseignements de procédure, qui facilitent l'action des organismes de recouvrement, méritent d'être soulignés.

En premier lieu, la mise en œuvre de l'**abus de droit** n'est pas un préalable nécessaire. L'article L 243-7-2 du CSS suppose un élément intentionnel qu'il n'était pas ici nécessaire de démontrer, de sorte que la restitution à la convention de sa qualification exacte relève du pouvoir général de requalification, sans les garanties attachées à la procédure de l'abus de droit social, mais sans sa pénalité de 20 % non plus.

En second lieu, et il s'agit d'un **revirement assumé**, le juge n'est pas tenu d', le litige portant sur la seule assiette des cotisations dues par la société : il n'y avait ni à ordonner sa mise en cause ni à rechercher s'il avait effectivement disposé des sommes facturées en contrepartie de l'exercice de ses fonctions.

Cette précision est décisive pour le fiscaliste, la réintégration à l'assiette des cotisations sociales s'opérant au niveau de la société versante indépendamment de toute appréhension des sommes par le dirigeant personne physique.

5 Trois moyens fréquemment opposés en contrôle sont par ailleurs écartés : l'ajout de prestations techniques par avenant est inopérant, l'objet principal demeurant la direction, de sorte que la requalification frappe l'intégralité des sommes ; ni la tolérance née d'un précédent **contrôle fiscal** (les deux matières étant étanches) ni l'absence d'observations lors d'un précédent contrôle Urssaf (l'accord facile ne se présument pas) ne font obstacle au redressement.

6 La portée de la solution doit au demeurant être exactement mesurée. Rendue à propos d'un **président de SAS**, affilié au régime général et dont les cotisations sont dues par la société, elle ne se transpose pas au gérant majoritaire de SARL qui reste personnellement redevable de ses cotisations.

La configuration la plus exposée reste donc celle, très répandue, de la SAS facturée par la société holding détenue par son président.

Une solution en dissension avec la grille d'analyse Collectivision

7 On se souvient qu'aux termes de la décision Sté Collectivision, la conclusion d'une convention de prestations de services pour la réalisation, par le dirigeant de la société cliente, de **missions inhérentes à son mandat** ne relève pas d'une gestion commerciale anormale si cette société établit que ses **organes sociaux compétents** ont entendu, par le versement des honoraires, **rémunérer indirectement** le dirigeant.

Le raisonnement se déroule en deux temps : si les prestations excèdent les missions inhérentes au mandat, la déduction est acquise aux conditions de droit commun (CAA Paris 11-4-2025 n° 24PA02851, Sté Vinci : RJF 8-9/25 n° 590, pour un salarié mis à disposition afin de diriger une division) ; ce n'est qu'en présence d'un doublon que la grille « Collectivision » trouve à s'appliquer.

8 Or la démonstration qui préserve la déduction à l'impôt sur les sociétés alimente le **redressement social**. La société qui produit la délibération établissant que ses organes ont entendu rémunérer indirectement son président fournit par là même à l'organisme de recouvrement la démonstration que les honoraires rémunèrent le mandat social. À l'inverse, celle qui établit l'existence de prestations réellement distinctes échappe aux deux qualifications.

9 Encore faut-il savoir ce que la **volonté des organes sociaux** compétents suppose de **prouver**, ce que la décision ne précise pas. Les juges du fond en tirent donc des conséquences divergentes. Une **première lecture, rigoriste**, refuse toute équivalence : la mention, dans le rapport de gestion, de l'existence de la convention, de son montant et de dirigeants communs ne vaut pas validation (CAA Marseille 3-4-2025 cité n° 1) ; l'approbation annuelle des comptes non plus (CAA Nancy 15-11-2024 n° 22NCO2974, pourvoi non admis par CE 11-6-2025 n° 500591, Sté Technic Industries : RJF 10/25 n° 703) ; une délibération prise en cours de contrôle ne régularise rien (CAA Nantes 24-12-2024 n° 24NTO1576).

Statuant pour la première fois sur l'application de sa décision Collectivision, le Conseil d'État a censuré la cour administrative d'appel de Paris qui, pour écarter l'acte anormal de gestion, s'était bornée à relever la concomitance entre la création des prestataires et la décision de ne plus rétribuer les dirigeants, ainsi que l'identité de montant entre les anciennes rémunérations et les honoraires, sans rechercher si les organes sociaux compétents avaient entendu rémunérer indirectement ces dirigeants (CE 12-2-2026 n° 500842, min. c/ Sté Kerac : RJF 5/26 n° 356). Comme l'a relevé le rapporteur public, Bastien Lignereux, ces circonstances sont inopérantes : elles peuvent tout aussi bien révéler que les dirigeants ont contourné une décision de ne plus rémunérer leurs fonctions.

10 Une **seconde lecture** se satisfait d'un faisceau d'indices : statuts renvoyant la fixation de la rémunération du président à la mère prestataire, joints à un procès-verbal excluant toute rémunération directe (CE 26-4-2024 n° 458958 : RJF 7/24 n° 516) ; accord ancien des associés sur le principe de la rémunération indirecte, le désaccord ultérieur n'ayant porté que sur son montant (CAA Bordeaux 5-6-2025 n° 23BXO1748) ; identité stricte, dans un groupe à l'actionnariat resserré, entre les associés, le gérant et les signataires d'une convention d'animation et de prestations de services à la date d'approbation des comptes (CAA Bordeaux 22-4-2026 n° 24BXO0151). Le cumul d'une rémunération directe, fût-elle modique, et d'honoraires ne fait pas davantage obstacle à la déduction si le total n'est pas excessif (CAA Versailles 7-5-2024 n° 21VEO1760 : RJF 10/24 n° 652).

11 La décision de non-admission du pourvoi Technic Industries citée n° 9 ne consacre pas pour autant la ligne la plus sévère : il ressort des conclusions de la rapporteure publique, Céline Guibé, que l'actionnariat resserré, la clause statutaire relative à la rémunération et la signature de la convention par les seuls associés auraient pu, dans un autre contexte, emporter la conviction. La société a échoué pour avoir soutenu jusqu'en appel, à titre principal, que les prestations étaient distinctes du mandat avant d'invoquer subsidiairement la rémunération indirecte : l'objet de la convention n'apparaissait pas clair dans l'esprit de ses propres représentants.

La condition n'est donc pas formaliste, la décision pouvant être implicite, mais aucune présomption ne se déduit de la seule confusion entre associés et prestataires.

Incidence en matière de taxe sur les salaires

12 Aux termes de l'article 231, 1 du CGI, la taxe sur les salaires est due par les employeurs établis en France non assujettis à la TVA, ou qui ne l'ont pas été sur 90 % au moins de leur chiffre d'affaires de l'année précédente, son assiette étant alignée sur celle de la CSG sur les revenus d'activité. Depuis la décision SAS ICMI (CE 19-6-2017 n° 406064 : RJF 10/17 n° 934), les rémunérations des **mandataires sociaux obligatoirement affiliés au régime général**, au premier rang desquels figurent les présidents de SAS, sont comprises dans cette assiette.

Toute somme réintégrée dans l'assiette des cotisations sociales a donc vocation à entrer dans celle de la taxe sur les salaires. Nulle pour une société intégralement assujettie à la TVA, l'incidence devient sensible pour une **holding animatrice**, un établissement financier,

un organisme d'assurance ou une société immobilière, la taxe étant due à raison du rapport d'assujettissement, la jurisprudence ICM1 présumant au surplus que les attributions d'un dirigeant s'étendent au secteur financier.

13. On se gardera cependant de tenir l'assujettissement pour acquis.

D'une part, la **lettre de l'article 231, 1 du CGI** fait peser la taxe sur ceux qui paient des sommes à titre de rémunérations : or la société n'a rien payé à son président, elle a réglé des factures à une personne morale, et la Cour de cassation a jugé que les juges du fond n'avaient pas à rechercher si le dirigeant avait disposé des sommes.

D'autre part, le principe d'**indépendance des législations**, que l'arrêt consacre lui-même, joue dans les deux sens. Il reste que l'administration dispose des informations recueillies par les organismes de recouvrement (LPF art. L 152) et que la prudence s'impose.

Autres incidences fiscales

Les charges déductibles et les prélèvements annexes

14. Les cotisations mises à la charge de la société versante sont déductibles de l'exercice au cours duquel elles sont établies (CGI art. 39, 1), à l'exclusion des majorations et pénalités (CGI art. 39, 2). Demeure une question non tranchée, celle de la **part salariale définitivement supportée par la société** : faute de retenue possible sur une rémunération inexistante, la question se pose de savoir si elle ne pourrait pas être analysée comme un avantage consenti au dirigeant.

Le redressement Urssaf devrait emporter par ailleurs l'exigibilité des **contributions assises sur la même assiette** (formation professionnelle, taxe d'apprentissage, effort de construction, dialogue social).

15. À l'inverse, lorsque la déduction est admise, les impositions accessoires devraient être écartées : n'étant pas retenues pour l'assiette de l'impôt sur les sociétés, les sommes ne constituent pas des revenus distribués et n'emportent pas exigibilité de retenue à la source ni rappel de CVAE (CAA Paris 11-4-2025 n° 24PA02852).

La TVA

16. En matière de TVA, l'acte anormal de gestion est en principe sans incidence : la **déduction** de la TVA est subordonnée à l'utilisation du service pour les besoins d'opérations imposables (CGI art. 271, II-1), le coefficient d'admission n'étant nul que si le service est utilisé à plus de 90 % à des fins étrangères à l'entreprise (CGI ann. II art. 206, IV-2-1°), et il incombe à l'administration d'établir que le service n'était pas nécessaire à l'exploitation.

Trois arrêts postérieurs à Collectivision (cités n° 10) illustrent la symétrie inverse : ayant admis la déduction à l'impôt sur les sociétés, les cours administratifs d'appel en tirent, pour les mêmes motifs, la décharge des rappels de TVA.

17. Le critère décisif est ailleurs : les opérations facturées doivent correspondre à des **opérations réelles**. Ainsi, dans l'affaire Gamlor citée n° 1, la déduction fut refusée non parce que le versement

relevait d'une gestion anormale, mais parce que les sommes, versées forfaitairement au titre des frais de présidence, ne correspondaient à aucune **prestation distincte** des activités normales du président-directeur général et fournie par la société mère (CGI art. 272, 2 et 283, 4). Lorsque la facture ne correspond à aucune opération réelle, la taxe demeure due par son émetteur du seul fait de sa facturation (CGI art. 283, 3), le client perd son droit à déduction et l'amende de 50 % est encourue (CGI art. 1737, I-1). Deux questions doivent donc être distinguées : le double emploi, qui relève de l'appréciation de la contrepartie, et la réalité de la prestation, qui seule commande le sort de la taxe.

18. Cela étant précisé, la requalification des honoraires en rémunération indirecte du président soulève la question de savoir si l'opération ouvre bien droit à déduction. La rapporteure publique sous l'affaire Collectivision, Émilie Bokdam-Tognetti, l'avait ouvertement posée, relevant au passage que ce mode de rémunération permettait d'éviter les cotisations sociales.

Les questions qui demeurent

Le quantum de déduction

19. La requalification sociale n'emporte pas, par elle-même, le rejet de la déduction ; elle corrobore au contraire la première condition posée par Collectivision. Mais, si la société ne produit aucune délibération et ne justifie d'aucune prestation distincte, l'**acte anormal de gestion** demeure caractérisé : les honoraires sont réintégrés chez la versante alors que le produit reste imposé chez la prestataire, sans correction de cette **double imposition économique**, sauf émission d'un avoir avec l'accord de l'administration.

20. Le débat se déplace alors vers le quantum. La **fraction excessive des honoraires** n'est pas déductible (CGI art. 39, I-1°) et constitue un revenu distribué (CGI art. III, d). Pour l'établir, l'administration compare les prix facturés aux pratiques du secteur, à partir des données de l'Insee. Encore faut-il que ces termes de comparaison soient pertinents : leur contestation constitue un moyen opérant, auquel le juge de l'impôt doit répondre (CE 21-4-2026 n° 506209 : RJF 7/26 n° 532, cassant l'arrêt de la CAA Nancy 15-5-2025 n° 23NC00076 : RJF 10/25 n° 704).

Le sort du dirigeant

21. S'agissant du dirigeant, l'**asymétrie** mérite d'être soulignée. Là où la Cour de cassation juge qu'il n'y a pas lieu de rechercher s'il a disposé des sommes facturées, l'imposition d'un salaire suppose le contraire (CGI art. 12 et 82), les honoraires demeurant un produit de la prestataire, soumis à l'impôt sur les sociétés entre ses mains puis, le cas échéant, distribué à ses actionnaires. Des **cotisations** sont ainsi dues sur des sommes qui ne sont pas imposées à l'impôt sur le revenu entre les mains du dirigeant, qui ouvrent pourtant des droits à retraite et dont la **CSG** n'est déductible d'aucune assiette. Au surplus, lorsque celui-ci a par ailleurs acquitté des cotisations de travailleur indépendant sur les revenus tirés de la prestataire, aucune compensation n'est admise, l'affiliation étant d'ordre public (CA Aix-en-Provence cité n° 3).

22 Le risque d'imposition personnelle n'en demeure pas moins réel. S'il est établi que le dirigeant a appréhendé les sommes, celles-ci pourront être imposées en qualité de **revenus distribués** (CGI art. III, c), après, le cas échéant, mise en œuvre de l'article II7 du CGI et de l'amende de l'article 1759.

L'administration dispose surtout d'une voie plus radicale, empruntée dans l'affaire Carmignac : l'**abus de droit fiscal** de l'article L 64 du LPF, qui a permis d'écarter l'interposition de holdings artificielles et dépourvues de substance pour imposer en traitements et salaires des sommes rémunérant des activités inhérentes aux fonctions de dirigeant (CE 29-11-2024 n° 487706 et a. : RJF 2/25 n° 134).

Le paradoxe procédural n'est qu'apparent : la convention la plus rudimentaire est requalifiée sans garanties, quand le montage le plus élaboré appelle l'abus de droit et celles qui s'y attachent.

Le risque civil

23 On n'oubliera pas, enfin, le risque civil, le plus radical : la chambre commerciale de la Cour de cassation annule les **conventions** dont les prestations font double emploi, à titre onéreux, avec les fonctions du mandataire social commun et ordonne la restitution des sommes versées, la rémunération du dirigeant, fixée par l'organe compétent, ne pouvant l'être par une convention conclue avec un tiers, fût-elle autorisée (C. civ. art. 1169).

Les précautions qui s'imposent

24 Cinq points de vigilance se dégagent de la jurisprudence :

– la **mise à disposition nominative** du dirigeant, ou de ses compétences, doit être proscrite : la convention décrira des prestations et non des personnes, circonscrites à des tâches identifiables, et prévoira qu'elles puissent être exécutées, au moins en partie, par des salariés ou des tiers ;

– la **prestataire** doit être dotée d'une substance propre, une structure dépourvue de moyens humains face à une société organisée en pôles fonctionnels étant susceptible de caractériser un acte anormal de gestion (CAA Lyon 26-6-2025 n° 23LY03696, Sté Alsine) ;

– l'**exécution des prestations** doit être documentée : lorsque la réalité des prestations est établie et les fonctions distinctes de celles du dirigeant, la convention résiste, même en l'absence de convention de mise à disposition (arrêt Sté Vinci, cité n° 7) ;

– la fixation du **prix des prestations** mérite une attention particulière, l'équivalence entre le forfait et l'ancienne rémunération directe ne prouvant rien par elle-même (arrêt min. c/ Sté Kerac cité n° 9) et nourrissant désormais la requalification sociale, de sorte qu'une facturation fondée sur les coûts réellement engagés est préférable ;

– le **formalisme des conventions réglementées** (C. com. art. L 227-10 pour la SAS) doit être accompli dès la signature de la convention, la validation ne se rattrapant pas en cours de contrôle, et la ligne de défense retenue doit être reflétée par l'ensemble de la documentation sociale.

25 La décision du 4 juin 2026 ne condamne pas les conventions de « management fees » ; elle sanctionne celles qui se bornent à donner à la rémunération d'un mandat social l'apparence d'une prestation. On regrettera cependant la **coexistence de deux grilles d'analyse** : la première, fiscale, exige la preuve d'une décision expresse des organes sociaux ; la seconde, sociale, se satisfait du constat objectif du double emploi. Le contribuable est placé dans une alternative dont aucune branche n'est pleinement satisfaisante.

Il appartient au praticien d'apprécier chaque convention au regard de l'impôt sur les sociétés, des cotisations, des prélèvements assis sur les salaires et du droit des sociétés : un schéma n'est totalement sécurisé que s'il résiste sur ces quatre terrains. Entre deux maux, peut-être faudra-t-il choisir le moindre...