

La lettre des ASSOCIATIONS



PARIS – 34, RUE CROIX-DES-PETITS-CHAMPS

75001 PARIS – 01 85 09 07 09

ESSONNE – 161, AVE GABRIEL PÉRI

91700 STE-GENEVIÈVE-DES-BOIS – 01 69 51 11 51

cabinet@eucofi.fr – www.eucofi.fr – Fax : 01 69 51 13 45

QUENTIN DUTERTRE
JEAN-PIERRE EMMERICH

CAMILLE LEJEUNE
GÉRARD LEJEUNE

EXPERTS-COMPTABLES - COMMISSAIRES AUX COMPTES



N°84
Avril - mai 2026

ÉDITORIAL

Faire évoluer la gouvernance associative pour favoriser l'engagement

Le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) a récemment publié un nouveau rapport intitulé « La gouvernance des associations en 2026. Propositions pour une nouvelle approche ».

Le rapport constate que si les bénévoles ne sont pas moins nombreux dans les associations, ils s'engagent différemment et sont de moins en moins enclins à assumer des responsabilités dans les instances de gouvernance. Le HCVA a donc cherché à identifier les freins à cet engagement et à formuler des propositions.

La gouvernance ne se limite pas aux organes dirigeants (bureau ou conseil d'administration), mais concerne plus largement le partage du pouvoir et des responsabilités au sein de l'association. Parmi les obstacles identifiés figurent les contraintes administratives importantes, et les difficultés liées à l'organisation interne. Un fonctionnement trop hiérarchique ou un accès limité à l'information peuvent décourager les bénévoles, certains ne souhaitant pas reproduire des modes de fonctionnement vécus dans leur vie professionnelle. Pour favoriser l'engagement, les associations doivent susciter l'envie, partager les décisions et refléter la diversité de leurs membres. Le rapport souligne l'importance de permettre à chacun de s'impliquer selon ses attentes. Il recommande également d'explorer des formes d'organisation variées (co-présidence, gouvernance collégiale, commissions), adaptées à la taille et au projet de la structure.

La méconnaissance des responsabilités constitue un autre frein. Il est donc nécessaire de clarifier le rôle de dirigeant, de définir les responsabilités et de mettre en place des délégations adaptées, l'accompagnement des bénévoles étant essentiel (formation, montée en compétences, partage des responsabilités...).

Enfin, le rapport insiste sur l'importance des statuts, qui structurent le fonctionnement de l'association. La loi de 1901 offre une souplesse permettant d'adapter les règles aux besoins. Il est recommandé de s'éloigner des modèles rigides et de faire évoluer les statuts dans le temps, afin de garantir une organisation vivante et capable de s'adapter.

Rapport « La gouvernance des associations en 2026. Propositions pour une nouvelle approche »



Gettyimages - Steve Debanport

DOSSIER

UNE ASSOCIATION DOIT-ELLE APPLIQUER LES RÈGLES DE LA COMMANDE PUBLIQUE ?

En principe, une association relève du droit privé et n'est donc pas soumise au code de la commande publique. Excepté dans certains cas.

Une association qui achète des services, des fournitures ou fait faire des travaux, doit parfois suivre les règles de la commande publique. Soit parce qu'elle est un « pouvoir adjudicateur » au sens de l'article L1211-1 du code de la commande publique (CCP). Soit parce qu'elle signe un contrat subventionné à plus de 50 % par un pouvoir adjudicateur, une collectivité par exemple.

POUVOIR ADJUDICATEUR

L'article L1211-1 du CCP dispose qu'une association est un pouvoir adjudicateur si elle a été créée « pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont : soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ; soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ; soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié est désignée par un pouvoir adjudicateur ».

Deux conditions cumulatives sont donc nécessaires pour qu'une association soit considérée comme pouvoir adjudicateur : elle doit prendre en charge une mission d'intérêt général (autre qu'industrielle et commerciale) et elle doit avoir un lien de dépendance étroite avec

un autre pouvoir adjudicateur (État, collectivités territoriales ou autres personnes morales de droit public). Dans ce cas, du fait de la nature de ses missions et des liens qu'elle entretient avec un organisme de droit public, l'association remplissant ces conditions est soumise aux mêmes règles et doit se conformer aux principes de la commande publique. Les associations qui poursuivent un intérêt particulier ou qui ont une activité économique de type commercial sont donc a priori exclues. En revanche, les associations dites « transparentes » (association créée à l'initiative de la personne publique qui en contrôle l'organisation et le fonctionnement et qui lui procure l'essentiel de ses ressources), ou les associations qui agissent en tant que mandataires d'une personne soumise au code de la commande publique sont également soumises à ce code.

ACTIVITÉ FINANCIÉE MAJORITAIREMENT

Le premier critère de l'article L1211-1 du CCP, à savoir avoir une activité financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur, signifie que la part de financements publics dans le financement global d'une association représente plus de la moitié de l'ensemble de ses revenus sur l'année. Sont visés les financements publics versés sans contrepartie ou pour une prestation spécifique, dans le but de soutenir les activités de l'association (subventions de fonctionnement, financements d'une activité...). Les versements effectués en contrepartie de prestations de services ou les versements qui constituent un complément de prix (prix d'un marché public, prix de journée versé aux établissements médico-sociaux par exemple) ne sont pas pris en compte dans l'évaluation de la part de financement du pouvoir adjudicateur.

Seuls les financements en numéraire sont pris en compte. Ne sont donc pas concernés les financements en nature tels que les mises à disposition gratuite de locaux ou de moyens. Ainsi, une association dont plus de la moitié des ressources provient des cotisations, de la vente de produits et/ou de dons de particuliers ne sera pas considérée comme majoritairement financée par un pouvoir adjudicateur. Enfin, une association dont le contrat est subventionné à plus de 50 % par un pouvoir adjudicateur doit dans tous les cas respecter les règles de la commande publique et procéder à des mesures de publicité et de mise en concurrence sur ces contrats. (Voir le paragraphe « Marché subventionné à plus de 50 % »)

GESTION SOUMISE À UN CONTRÔLE

Le second critère, le contrôle de la gestion de l'association par un pouvoir adjudicateur, suppose un contrôle actif qui permet d'influencer les décisions de l'association et qui induit un rapport de dépendance de celle-ci vis-à-vis de l'organisme public. Cette condition est également remplie lorsque le pouvoir adjudicateur, à travers les organes de décision de l'association, dispose d'une place et d'un poids lui permettant d'exercer une influence effective sur les décisions et les orientations

de l'association. Ne sont pas visés : les contrôles de nature comptable, ceux portant sur l'utilisation de subventions, diligentés par les autorités de tarification (agence régionale de santé, conseils départementaux...).

MARCHÉ SUBVENTIONNÉ À PLUS DE 50 %

Par ailleurs, même lorsqu'elles ne remplissent pas les conditions citées ci-dessus, les associations peuvent être soumises à certaines dispositions du code de la commande publique pour la passation de certains marchés privés, conformément aux dispositions de l'article L2100-2 du CCP. Sont concernés les marchés privés subventionnés directement à plus de 50 % par un pouvoir adjudicateur. En outre, les marchés concernés doivent porter sur un besoin dont la valeur est égale ou supérieure aux seuils européens et dont l'objet correspond à des activités de génie civil, des travaux de construction relatifs aux hôpitaux, équipements sportifs, récréatifs et de loisirs, bâtiments scolaires et universitaires, bâtiments à usage administratif ou à des prestations de services liées à ces travaux. (Question écrite n° 37133 du 7 septembre 2021)

PROCÉDURE ADAPTÉE OU FORMALISÉE

Le code de la commande publique est entré en vigueur en 2019 avec ses nouvelles règles. Depuis 2018, la passation des marchés publics est entièrement dématérialisée pour les commandes de plus de 40 000 € HT. Sans obligation de publicité ni de mise en concurrence pour ceux dont le montant est inférieur à 60 000 € HT depuis le 1^{er} avril 2026 (contre 40 000 € HT auparavant). Selon les seuils en vigueur et le type de marché (fournitures, services, travaux), une procédure dite adaptée (Mapa) ou formalisée est obligatoire. Enfin, il est possible pour la collectivité de réserver certains marchés à des entreprises accueillant des personnes handicapées, à des entreprises employant des personnes défavorisées et aux entreprises de l'économie sociale et solidaire dont les associations. ■

En savoir plus
associations.gouv.fr

QUELLE DIFFÉRENCE AVEC LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC ?

Encadrée par le code général des collectivités territoriales, la délégation de service public (DSP) implique que la collectivité confie la gestion d'un service public à un tiers qui en supporte les risques financiers et qui tire sa rémunération principalement de l'exploitation de ce service. Un marché public, lui, a pour objet de délivrer une prestation déterminée, sous forme de contrat par lequel la collectivité achète des biens ou des services en assumant les risques et en rémunérant directement le prestataire. Autre différence, les DSP s'étalent souvent sur le long terme, visant à maintenir un service public, tandis que les marchés publics concernent généralement des besoins ponctuels.



COMMENT MUTUALISER UN SALARIÉ ?

Mettre en commun un salarié entre plusieurs associations permet notamment de supporter ensemble les charges de l'emploi. Voici les différentes formes que peut prendre la mutualisation salariale.

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Rejoindre ou créer un groupement d'employeurs (GE) est la solution la plus adéquate pour des associations ayant un besoin de compétences partagé, chacune sur un faible nombre d'heures par mois. Le GE est généralement une association loi 1901 qui recrute des salariés afin de les mettre à disposition de ses membres. Ainsi, les associations adhérentes peuvent se partager du personnel qu'elles n'auraient pas pu recruter seules, faute de moyens par exemple. Le GE est l'unique employeur du salarié mutualisé en CDI. Ce dernier ne signe qu'un seul contrat de travail et est directement rémunéré par le GE. Les structures adhérentes sont ainsi déléguées d'une grande partie des tâches administratives liées à l'emploi. Ce dispositif permet donc de dépasser les obstacles financiers et administratifs liés au recrutement tout en sécurisant l'emploi. Concrètement, le planning du ou des salariés est géré par le groupement en fonction des besoins des associations membres. Le GE leur facture ensuite les mises à disposition et assure en outre le suivi de la formation et de l'évolution professionnelle des salariés. Les associations adhèrent au groupement, lui paient une cotisation et sont responsables des conditions d'exécution du travail. Elles acceptent par ailleurs les règles spécifiques du GE : la responsabilité solidaire, la convention collective applicable, le principe général « à travail égal, salaire égal », le régime fiscal du GE qui est éventuellement soumis à TVA. Le GE peut aussi apporter à ses membres son aide ou ses conseils en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines (rédaction d'une offre d'emploi, mise en place d'un plan de formation, etc.). Enfin, la mutualisation répond à l'obligation de toute association employeuse de proposer un temps partiel d'au moins 24 heures hebdomadaires à tout salarié le souhaitant (loi du 14 juin 2013).

LE PRÊT DE PERSONNEL

Une association peut mettre du personnel à disposition d'une autre association, si le salarié est d'accord et moyennant un avenant à son contrat. Cela peut par exemple permettre le maintien dans l'emploi en période de baisse d'activité. Ce dispositif est obligatoirement à but non lucratif : la mission se réalise à coût réel, toutes charges comprises, et au prorata du temps travaillé. Pour ce faire, les deux associations signent une convention de prêt de personnel à but non lucratif, désignant le salarié prêté ainsi que les modalités de mise en œuvre. L'association prêteuse facture à l'association utilisatrice les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de sa mise à disposition. Une fois la période de prêt arrivée à échéance, le salarié retrouve son poste de travail d'origine sans que l'évolution de sa carrière ou de sa rémunération ne soit affectée. NB : Le salarié a le droit de refuser. Dans ce cas, il ne peut pas être sanctionné, licencié, ni faire l'objet d'une mesure discriminatoire. ■

En savoir plus :

- Groupements d'employeurs
- Prêt de personnel

COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI

Pour satisfaire ses besoins de main-d'œuvre, une association peut également s'adresser à une CAE. Les coopératives d'activités et d'emploi mutualisent en effet des emplois et des services. Elles hébergent différents entrepreneurs et donc diverses compétences. L'entrepreneur facture simplement les prestations à l'association qui fait appel à ses services via la CAE.

Barème fiscal d'évaluation des frais réels kilométriques* (Arrêté du 27 mars 2023 fixant le barème forfaitaire pour le régime des frais réels déductibles)

Tarifs applicables aux automobiles

Puissance administrative	Jusqu'à 5 000 km	De 5 001 à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
≤ 3 CV	d x 0,529	(d x 0,316) + 1065	d x 0,370
= 4 CV	d x 0,606	(d x 0,340) + 1 330	d x 0,407
= 5 CV	d x 0,636	(d x 0,357) + 1 395	d x 0,427
= 6 CV	d x 0,665	(d x 0,374) + 1 457	d x 0,447
> 7 CV	d x 0,697	(d x 0,394) + 1 515	d x 0,470

Tarifs applicables aux motocyclettes (cylindrée > 50 cm³)

Puissance administrative	Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
2 CV	d x 0,395	(d x 0,099) + 891	d x 0,248
3 ≤ PA ≤ 5 CV	d x 0,468	(d x 0,082) + 1158	d x 0,275
5 CV	d x 0,606	(d x 0,079) + 1 583	d x 0,343

Tarifs applicables aux cyclomoteurs (cylindrée ≤ 50 cm³)

Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
d x 0,315	(d x 0,079) + 711	d x 0,198

d = distance ; CV = cheval vapeur

* Les niveaux de barèmes ont été augmentés pour la dernière fois en 2023, ils avaient alors été revalorisés de 5,4 %. Depuis, ils ont été maintenus au même niveau. Pour les véhicules électriques, le montant des frais de déplacement est majoré de 20 %.

Une association est libre de rembourser les frais de véhicule de ses bénévoles pour des activités en conformité avec son objet social. Jusqu'à la déclaration de revenus 2023 (dépenses réalisées en 2022), il existait un barème kilométrique spécifique aux bénévoles qui était mis à jour tous les ans. Désormais, l'article 200 du Code général des impôts (CGI) prévoit que ces frais peuvent être évalués sur le fondement du barème forfaitaire prévu au huitième alinéa du 3° de l'article 83 du CGI, c'est-à-dire le barème kilométrique des salariés. Cette mesure est issue de l'article 21 de la loi 2022-1157 du 16 août 2022.

FACTURATION ÉLECTRONIQUE

La Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) vient de préciser que les associations ayant une activité lucrative et une activité non lucrative pourront également transmettre des factures électroniques pour la partie non lucrative de leurs activités, sur base volontaire, via la plateforme agréée choisie. Les factures concernées n'entrant pas dans le champ de la réforme, les données ne seront pas transmises à l'administration fiscale. Par ailleurs, la CNCC recommande aux associations d'obtenir l'accord du destinataire de recevoir des factures électroniques par l'intermédiaire des plateformes agréées. ■

[cncc](http://cncc.fr)

UN GUIDE POUR LES ASSOCIATIONS EN DIFFICULTÉS

Le délégué interministériel à l'économie sociale et solidaire reconnaît que le secteur associatif a été fragilisé par les crises successives (pandémie, inflation, baisse des financements). Pour aider les structures en difficulté, une cellule nationale d'accompagnement a été créée en 2025. Son action est complétée par la publication du guide pratique « La boussole de l'ESS. S'orienter dans la gestion des difficultés ». Il s'adresse aux associations et aux entreprises de l'ESS confrontées à des difficultés économiques, organisationnelles ou humaines. Ce document regroupe l'ensemble des mesures de soutien, points de contact et outils pratiques avec une ambition de référencement large des dispositifs, tant nationaux que sectoriels et territoriaux. ■

economie.gouv.fr

TAXE D'APPRENTISSAGE : FIN DE L'EXONÉRATION

Les associations, et autres organismes non lucratifs mentionnés au 1 bis de l'article 206 et au 5°, 5° bis et 11° de l'article 207 du code général des impôts sont désormais assujettis à la déclaration et au paiement de la taxe d'apprentissage auprès de l'Urssaf. Que ces structures soient redevables ou non de l'impôt sur les sociétés. Vu la publication tardive de la loi de finances pour 2026, l'assujettissement à la taxe d'apprentissage s'applique aux rémunérations depuis la période d'emploi de mars 2026. Ces structures sont dorénavant redevables de la part principale de la taxe d'apprentissage due mensuellement et du solde de la taxe d'apprentissage dû annuellement. ■

urssaf.fr

MODIFICATION DU PLAFOND DES DONS

Les dons au profit des associations et des organismes d'intérêt général peuvent ouvrir droit à une réduction d'impôt sur le revenu ; c'est le dispositif dit « Coluche ». Un don à un organisme d'intérêt général ou reconnu d'utilité publique ouvre généralement droit à une réduction d'impôt de 66 % du montant donné. La réduction d'impôt atteint 75 % du montant du don lorsque celui-ci est effectué en faveur d'un organisme d'aide aux personnes en difficulté (repas, soins, logement) ou d'aide aux victimes de violence domestique. La loi de finances de 2026 a doublé le plafond de cet avantage fiscal pour les dons consentis après le 14 octobre 2025. Ainsi, la

réduction d'impôt est de 75 % du montant donné, dans la limite de : 1 000 € de dons par an pour les dons effectués avant le 14 octobre 2025 et de 2 000 € de dons pour les dons consentis après cette date. Au-delà, le surplus donne droit à une réduction de 66 %, dans la limite de 20 % des revenus imposables du donateur. ■

service-public.fr

SUBVENTIONS ET PRISE ILLÉGALE D'INTÉRÊTS

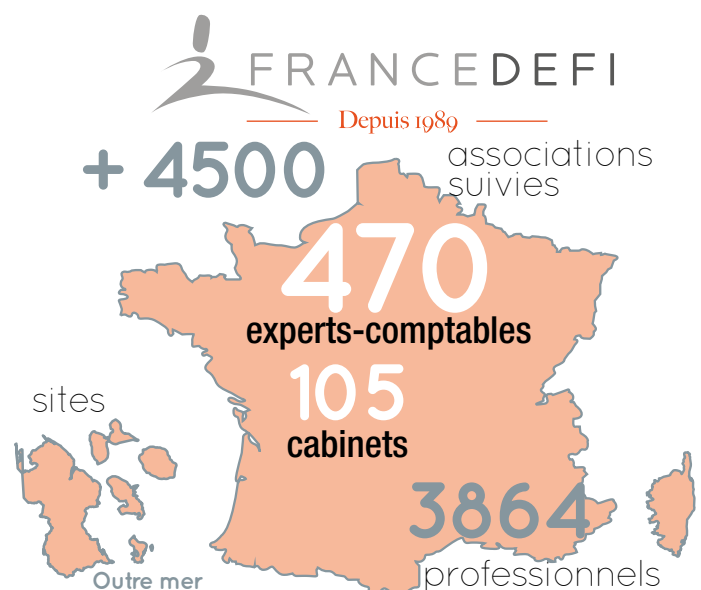
Un élu local, président de plusieurs associations, a favorisé l'attribution de subventions du conseil départemental à ces dernières, tout en participant à l'instruction des demandes, aux délibérations ainsi qu'aux votes des commissions compétentes. Il est aussi intervenu auprès du président du conseil départemental pour obtenir des financements supplémentaires. Poursuivi pour prise illégale d'intérêts et abus de confiance, il a été condamné en première instance ainsi qu'en appel. La Cour de cassation a confirmé sa condamnation, retenant une faute personnelle détachable de ses fonctions. ■

courdecassation.fr

ENQUÊTE SUR UNE INJONCTION À LA DÉPOLITISATION DES ASSOCIATIONS

La nouvelle enquête de l'Observatoire des libertés associatives est parue en février dernier. Intitulé « Neutraliser le monde associatif - Enquête sur une injonction à la dépolitisation », ce rapport interroge l'émergence d'un impératif de neutralité associatif qui, bien qu'extra-légal, vient entraver le rôle démocratique des associations. À partir des 20 cas d'entraves aux libertés associatives motivés par un impératif de neutralité, ce rapport se saisit de ce nouveau mot d'ordre. Il permet de comprendre comment l'engagement associatif est de plus en plus construit comme un problème public. ■

libertesassociatives.org



- **Comment nous contacter ?**

Pour toute autre question n'hésitez pas à nous solliciter



PARIS – 34, RUE CROIX-DES-PETITS-CHAMPS - 75001 PARIS – [01 85 09 07 09](tel:0185090709)
ESSONNE – 161, AVE GABRIEL PÉRI - 91700 STE-GENEVIÈVE-DES-BOIS – [01 69 51 11 51](tel:0169511151)
cabinet@eucofi.fr – www.eucofi.fr – Fax : 01 69 51 13 45

QUENTIN DUTERTRE
JEAN-PIERRE EMMERICH

CAMILLE LEJEUNE
GÉRARD LEJEUNE

EXPERTS-COMPTABLES - COMMISSAIRES AUX COMPTES



Retrouvez l'ensemble de nos publications sur notre site