



La rémunération des dirigeants des associations fiscalisées (mai 2026)

La question du maintien d'une gestion bénévole et désintéressée peut légitimement se poser, surtout lorsque l'organisme cherche à attirer de nouveaux dirigeants. Une rétribution peut être incitative dans le contexte actuel de « crise des vocations » s'agissant en particulier des candidats aux fonctions de président, secrétaire et trésorier.

La réponse à cette question dépend essentiellement du régime fiscal des activités de l'association.

1/ L'association n'est pas soumise aux impôts commerciaux ou ne l'est qu'au titre d'activités lucratives accessoires

Une gestion strictement bénévole et désintéressée est une condition nécessaire bien qu'insuffisante pour qu'une association puisse bénéficier d'une exonération des impôts commerciaux (article 261-7-1° d, alinéa 2 du code général des impôts CGI).

Mais qu'en est-il lorsque l'association est assujettie sur l'ensemble de ses activités aux impôts : taxe sur la valeur ajoutée (TVA), impôt sur les sociétés (IS) au taux de droit commun et contribution économique territoriale (CET)?

L'exigence de bénévolat s'impose également lorsque l'association exerce une activité lucrative à titre accessoire. Si elle entend continuer à bénéficier d'une exonération d'impôts commerciaux au titre de ses activités non lucratives prépondérantes et/ou conserver son éligibilité au [mécénat](#), elle se doit de conserver une gestion bénévole et désintéressée.

L'association ne peut alors envisager de rémunérer certains de ses dirigeants que de façon très limitée et encadrée :

- **soit dans la limite de la tolérance administrative de ¾ du SMIC** (16 407,24 € annuel en 2026) ;
- **soit pour les associations disposant de ressources propres importantes** (minimum 200 000 euros), dans la limite de 3 fois le plafond de la sécurité sociale (soit en 2026 : 144.180 €). Cette possibilité ne peut concerner qu'un à trois dirigeants au maximum, en fonction du niveau de ressources propres de l'association et est entourée d'obligations statutaires et comptables garantissant la transparence financière de l'association. Dans ce cadre, le dirigeant rémunéré dans la limite de trois fois le plafond de la sécurité sociale bénéficie légalement d'un statut de salarié, même en l'absence d'un lien de subordination juridique (*article L. 311-3, 22° du code de la sécurité sociale*).

En revanche, en dehors de ce cadre légal, et notamment dans le cas d'une rémunération limitée à ¾ du SMIC, ce sont les règles de droit commun qui s'appliquent sur le plan social : soit le régime du salariat s'il existe un lien de subordination juridique, soit le régime des travailleurs indépendants dans le cas contraire, spécialement s'agissant du Président considéré comme l'employeur dans une association (*Cour de cassation, 2° chambre civile, 9 juillet 2020, n° 19-14.924*).

2/ L'association est globalement fiscalisée sur ses activités

Les associations sont de plus en plus nombreuses à exercer des activités lucratives fiscalisées en raison du développement de la concurrence commerciale dans leurs champs d'activités, favorisé par des évolutions réglementaires, un libéralisme accru ainsi que par le développement de la commande publique.

Bien entendu, rien n'interdit à une association soumise aux impôts commerciaux de conserver ses valeurs de bénévolat et de maintenir les conditions d'une gestion bénévole et désintéressée.

Mais pour ces associations fiscalisées, la question de la rémunération des dirigeants peut effectivement devenir un critère d'attractivité dans une politique de gestion des ressources humaines, pour attirer de nouveaux dirigeants.

Rien n'interdit aux associations globalement fiscalisées de rémunérer leurs dirigeants à condition de respecter les obligations résultant de la loi du 1^{er} juillet 1901, à savoir, l'interdiction absolue du partage des bénéfices et des actifs entre les membres (*article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1901 et article 15 du décret du 16 août 1901*).

L'association, contrairement à une société, ne doit pas avoir été constituée dans un objectif de partage des bénéfices entre ses membres, ce qui ne lui interdit pas d'en réaliser pour financer ses activités et son développement (*Cass. civ. 2 mai 1978, n°76-12.054 et 76-11.692*).

La seule qualité de membre ne peut donner lieu à une rémunération en l'absence de toute fonction technique ou travail effectif (*RM n° 47871, JOANQ 21 mai 1984, p. 2385*).

En revanche, les membres et/ou dirigeants peuvent être rémunérés pour un travail effectif dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un contrat de mandat de direction, exercé au profit de l'association.

Le niveau de rémunération n'est pas spécifiquement encadré mais les modalités de calcul ne doivent pas être tels que cela remette en cause [l'interdiction de partage des bénéfices](#), ni pouvoir être considéré comme un partage de l'actif de l'association.

Il s'agit d'une question de fait tenant compte tout à la fois de la qualification professionnelle de la personne concernée, de l'importance des responsabilités assumées et de son implication, du niveau de ressources de l'association, des moyennes de rémunérations observées dans des secteurs d'activités comparables, à niveau de compétence égal.

Par ailleurs, ont été considérés comme des partages d'actif, l'octroi de prêts personnels et à des conditions privilégiées, par l'association à son président, l'octroi d'avantages en nature conséquents, la prise en charge de dépenses personnelles, dont il ne peut être justifié que ces charges aient été engagées dans l'intérêt de l'association. ... ce qui peut d'ailleurs donner lieu à des sanctions pénales.

Exemple : une association a pour activité l'édition d'un magazine périodique destiné aux parents des enfants scolarisés dans des établissements d'enseignement privé.

La présidente de cette association a reçu des salaires annuels de l'ordre de 50 000 € pour une activité de journaliste. Un tel montant a été jugé excessif compte tenu du tirage limité du périodique. Les autres postes de direction étaient attribués à des membres de sa famille. L'association a également accordé à des tiers des prêts sans intérêt, à remboursement différé, correspondant en fait à des libéralités étrangères à l'objet social de l'association. L'association avait procédé à une distribution indirecte de bénéfices.

(CAA Paris 31 mars 2008, « Association pour l'information des parents (APIP) », n° 07PA00315)

La conséquence de ces partages d'actifs serait une requalification de l'association en société commerciale créée de fait et une appréciation beaucoup plus sévère de [la responsabilité des dirigeants pour faute de gestion](#) ayant conduit à un dépôt de bilan de l'association et à une insuffisance d'actif pour faire face à son passif.

Bien évidemment, la rémunération doit être versée en totale transparence vis-à-vis des instances dirigeantes de l'association : décision du conseil d'administration, rapport spécial à l'assemblée générale au titre des conventions réglementées (*article L612-5 du code de commerce*).

Dans le cadre d'associations gérant un service public, il convient en outre de mettre en place des procédures propres à éviter toute prise illégale d'intérêt (*article 432-12 du code pénal*).

Mais cette absence de gestion bénévole peut être un écueil pour l'association pour l'obtention de certains agréments de l'État.

Enfin, sur le plan social, ce sont les règles de droit commun qui s'appliquent: salariat s'il existe un lien de subordination juridique, régime des travailleurs indépendants dans le cas contraire.

ELAN Avocats – ESS pour le Crédit Mutuel

- Pour aller plus loin :
- [Guide pratique – Fiscalité des associations](#)