

UN SLOGAN POLYSÉMIQUE À HAUT RISQUE POUR L'ESS

La « marchandisation des associations » est une formule commode mais dangereusement polysémique. Employée sans précaution, elle confond deux phénomènes distincts : l'instrumentalisation des associations par la généralisation des logiques de commande publique, d'une part, et l'exercice légitime d'activités économiques par des organismes sans but lucratif, d'autre part.

La confusion entre généralisation de la commande publique appliquée aux associations et exercice légitime d'activités économiques, sous-jacente à la notion de « marchandisation des associations », fragilise la place de ces dernières dans l'économie sociale et solidaire (ESS)¹ et brouille les repères juridiques qui structurent leur action. La difficulté ne tient pas seulement au vocabulaire. Assimiler « économie » et « marché », « prix » et « subvention », « activité » et « lucrativité » revient à effacer des distinctions essentielles. Or ces distinctions conditionnent la qualification juridique des financements, la sécurité fiscale des structures, la reconnaissance de l'intérêt général et la stabilité des partenariats territoriaux. Elles déterminent aussi la manière dont les associations sont perçues par les pouvoirs publics, les entreprises et les citoyens. Deux dérives opposées apparaissent alors : la réduction des associations à des opérateurs substituables soumis à la concurrence ou

leur enfermement dans une sphère strictement philanthropique, étrangère à toute rationalité économique. Dans les deux cas, l'ESS perd sa cohérence comme mode d'entreprendre fondé sur la non-distribution des excédents, la gouvernance démocratique et la primauté du projet sur le capital. Le risque du slogan tient précisément à ce glissement : il peut servir à dénoncer une mise en concurrence excessive, mais aussi, involontairement, à délégitimer l'activité économique associative. C'est pourquoi la précision des termes n'est pas un luxe doctrinal : elle oriente les choix de financement, de contrôle et de régulation.

LE CŒUR DE LA CRITIQUE : L'INSTRUMENTALISATION PAR LA COMMANDE PUBLIQUE

La critique de la « marchandisation » vise d'abord un déplacement du centre de gravité de l'action publique. En droit positif,

la subvention n'est pas un prix. L'article 9-1 de la loi du 12 avril 2000 la définit comme une contribution justifiée par un intérêt général, destinée à une action initiée et mise en œuvre par l'organisme bénéficiaire, sans contrepartie individualisée directe au profit de l'administration². Elle finance une initiative et reconnaît une capacité d'innovation. À l'inverse, la commande publique repose sur une logique d'achat : un besoin défini par l'acheteur, exécuté en contrepartie d'un prix dans un cadre de mise en concurrence³. Le droit n'oppose donc pas association et entreprise ; il distingue des régimes de relation. L'un repose sur la confiance et l'autonomie ; l'autre sur l'exécution d'une prestation répondant à un cahier des charges prédéterminé.

La critique devient pertinente lorsque la commande tend à devenir la modalité dominante de financement. La relation de partenariat se transforme alors en relation d'achat. Les effets sont structurels : standardisation des projets, dépendance à des calendriers budgétaires courts, multiplication des indicateurs de performance, réduction des marges d'expérimentation⁴. L'association peut être incitée à adapter son action aux contraintes formelles du financeur plutôt qu'aux besoins évolutifs du territoire⁵. À terme, sa capacité d'initiative, de plaider et d'innovation sociale s'en trouve limitée.

La jurisprudence administrative reconnaît aux collectivités une marge de choix entre plusieurs instruments⁶. Le débat ne porte donc pas sur la légalité des outils, mais sur leur opportunité stratégique. Subvention et convention pluriannuelle offrent un cadre plus compatible avec le temps long, la stabi-

1. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août.

2. L. n° 2000-321 du 12 avr. 2000, JO du 13, art. 9-1 (modifié dans sa rédaction de référence par L. n° 2014-856, préc., art. 59).

3. CCP, art. L. 1111-1 et L. 1121-1.

4. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3^e éd., Éditions Juris

– Dalloz, coll. « Hors-série », 2019 ; JA 2019, n° 596, p. 15 et s., « Paysage associatif – De battre le cœur ne s'arrête pas ». Ces travaux montrent un recul significatif de la part des subventions publiques dans le budget des associations (de 34 % en 2005 à environ 20 % en 2017), parallèlement à une montée des logiques contractuelles et de mise en concurrence.

5. V. JA 2025, n° 724, p. 22, étude C. Amblard *in* dossier « Utilité sociale et territoires – Zones d'influence ».

6. CE 6 avr. 2007, n° 284736 ; CE 4 avr. 2005, n° 264596.

7. Circ. n° 5811/SG du 29 sept. 2015, JA 2015, n° 526, p. 6, obs. E. Benazeth ; JA 2015, n° 533, p. 16 et s., dossier « Pouvoirs publics et associations – Le 2^e temps de la Vallée ».

8. Le Mouvement associatif, mobilisation « Ça ne tient

lité des équipes et l'évaluation qualitative des effets sociaux que des procédures répétées de mise en concurrence⁷. Lorsque l'outil juridique dominant reconfigure l'initiative associative en prestation concurrentielle, l'équilibre entre puissance publique et société civile organisée se trouve modifié. Les alertes du Mouvement associatif⁸ et les avis du Conseil économique, social et environnemental (CESE) qualifiant le financement associatif d'« urgence démocratique »⁹ traduisent ce malaise structurel.

LE CONTRESENS À ÉVITER : « ENTRER DANS L'ÉCONOMIE » N'EST PAS « SE MARCHANDISER »

La seconde dimension du slogan devient problématique lorsqu'elle laisse entendre qu'une association deviendrait suspecte dès lors qu'elle développe une activité économique. Juridiquement, cette lecture est inexacte.

La loi du 1^{er} juillet 1901 définit l'association comme une convention poursuivant un but autre que le partage des bénéfices¹⁰. Rien n'interdit l'activité économique, la facturation ou la constitution d'excédents. La limite réside dans l'interdiction d'appropriation privée des résultats et dans l'exigence d'une gestion désintéressée. Le critère distinctif tient donc à la non-distribution, non à l'existence d'une activité économique.

La loi du 31 juillet 2014 consacre l'ESS comme un « mode d'entreprendre » et inclut explicitement les associations dans son périmètre¹¹. L'entrepreneuriat associatif constitue une modalité d'organisation économique légitime, fondée sur l'utilité

sociale, la gouvernance démocratique et l'affectation des excédents au projet collectif¹². Dans la pratique contemporaine, cet entrepreneuriat repose sur l'hybridation des ressources : subventions, dons, mécénat, cotisations, recettes d'activité¹³. Cette diversification est souvent indispensable pour sécuriser les missions, absorber les aléas budgétaires et préserver l'autonomie stratégique. Elle permet également d'impliquer des acteurs variés autour d'un projet commun. Assimiler cette hybridation à une dérive marchande revient à méconnaître la réalité économique des associations et la sophistication croissante de leurs modèles.

Cette clarification est décisive pour le débat public. Une association peut vendre un service, facturer une prestation ou demander une participation aux usagers sans perdre sa nature non lucrative dès lors que l'activité demeure ordonnée à l'objet social et que les excédents sont réinvestis. La bonne question n'est donc pas : « y a-t-il activité économique ? », mais : « selon quelles règles de finalité, de gouvernance et de répartition de la valeur l'activité est-elle organisée ? ».

LA FRONTIÈRE JURIDIQUE ET FISCALE : ENTREPRENDRE, OUI ; DISTRIBUER, NON

Parce que l'association peut exercer une activité économique, le droit fiscal a élaboré des critères de qualification précis. L'analyse de la lucrativité repose sur l'examen de la concurrence et, le cas échéant, sur le faisceau d'indices des « 4P » (produit, public, prix, publicité)¹⁴. Une activité n'est pas



© sasirin pamai

lucrative par nature ; elle le devient selon ses modalités concrètes et son positionnement par rapport au secteur lucratif.

Une association peut intervenir sur un marché sans être automatiquement assujettie aux impôts commerciaux – à savoir impôt sur les sociétés (IS) et taxe sur la valeur ajoutée (TVA) – si sa gestion demeure désintéressée et si ses conditions d'intervention traduisent une finalité d'utilité sociale. Les activités lucratives accessoires peuvent être admises dans certaines limites (franchise commerciale de 80 011 euros par année civile) afin de permettre une diversification des ressources sans altérer l'objet principal¹⁵. Lorsque l'activité lucrative devient significative, des outils existent : sectorisation comptable ou filialisation¹⁶. Ces mécanismes permettent d'isoler la part lucrative afin de préserver le cœur non lucratif et d'éviter toute confusion patrimoniale¹⁷. Ils illustrent la capacité du droit à organiser la coexistence d'activités économiques et d'une finalité non lucrative¹⁸.

La même logique vaut pour le mécénat et, le cas échéant, pour la création d'un fonds de dotation¹⁹ : il s'agit de structurer des ressources au service d'un projet d'intérêt général²⁰, non de transformer l'asso- ●●●

plus!», 11 oct. 2025, *JA* 2025, n° 725, p. 11, tribune M. Huet.
9. CESE, « Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique », mai 2024, *JA* 2024, n° 701, p. 6, obs. T. Giraud.
10. L. du 1^{er} juill. 1901, *JO* du 2, art. 1^{er}.
11. L. n° 2014-856, préc., art. 1^{er}.
12. C. Amblard, *Administration et fonctionnement – La Gouvernance de l'entreprise associative*, Édi-

tions Juris – Dalloz, coll. « Hors-Série », 2019.
13. V. *JA* 2024, n° 694, p. 36, étude C. Amblard.
14. CE 1^{er} oct. 1999, n° 170289; *BOFiP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-10 du 16 avr. 2025.
15. Pour l'année 2025; *BOFiP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-20 du 16 avr. 2025.
16. *BOFiP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10 du 3 oct. 2018.

17. CGI, art. 261 B.

18. C. Amblard, « But non lucratif : un concept incontournable encore mal appréhendé par les associations », Institut ISBL, 26 juill. 2020.

19. L. n° 2008-776 du 4 août 2008, *JO* du 5, art. 140.

20. C. Amblard, *Fonds de dotation – Un outil au service de l'intérêt général*, Éditions Juris – Dalloz, coll. « Hors-série », 2024.

●●● ciation en opérateur capitalistique²¹. Là encore, l'enjeu est la sécurisation du modèle, pas sa « marchandisation ».

LE RISQUE POLITIQUE : DU BROUILLAGE LEXICAL AU DÉPLACEMENT DES FRONTIÈRES DE L'ESS

L'ambiguïté du slogan s'inscrit dans un contexte marqué par la montée en puissance de catégories extensives – « impact », « entreprise à mission », « entrepreneuriat social »²². Ces notions peuvent enrichir le débat, mais elles ne remplacent pas les garanties statutaires attachées aux formes juridiques historiques de l'ESS²³.

Le droit français de l'ESS repose sur un périmètre précis (associations, coopératives, mutuelles, fondations) assorti de garanties structurelles (gouvernance démocratique, non-distribution des excédents, impartabilité des réserves). Substituer à cette architecture une logique dominée par des labels revient à privilégier des engagements déclaratifs plus aisément appropriables par des structures capitalistiques.

Le risque est alors double : d'une part, le brouillage des mots affaiblit les protections juridiques spécifiques aux organisations non lucratives en les rendant moins visibles ; d'autre part, il facilite une concurrence symbolique et financière entre acteurs qui ne supportent pas les mêmes contraintes de gouvernance, de réinvestissement des excédents et de non-appropriation de la valeur. Le débat sur la « marchandisation » peut alors, paradoxalement, accélérer ce qu'il prétend dénoncer.

Les associations demeurent pourtant le cœur de l'ESS en nombre d'établissements²⁴ et en volume d'emplois²⁵. Les travaux du Haut-Conseil à la vie associative (HCVA)²⁶ rappellent, dans ce contexte, la nécessité de mieux reconnaître et sécuriser leur place dans un environnement concurrentiel. Plus largement, l'analyse des financements publics impose aussi une vigilance au regard du droit de l'Union européenne, notamment sur le terrain des aides d'État et de la jurisprudence européenne *Altmark*²⁷. Une critique imprécise peut produire un double effet pervers : vers l'extérieur, elle accrédite l'idée que l'association devrait rester hors de l'économie ; vers l'intérieur, elle fragilise les formes non lucratives au profit d'acteurs mieux armés pour capter financements et reconnaissance institutionnelle.

Autrement dit, la controverse ne doit pas opposer abstraitement « association » et « marché », mais interroger les conditions concrètes d'exercice des missions : qui définit la finalité ? Qui supporte le risque ? Qui contrôle l'évaluation et qui décide de l'usage des excédents ? Sans cette précision, le slogan devient un mot-valise. Avec elle, il redevient un outil d'analyse utile pour distinguer une normalisation concurrentielle d'un entrepreneuriat associatif pleinement

inscrit dans l'économie, mais gouverné par la non-lucrativité, la démocratie interne et l'utilité sociale.

CONCLUSION

L'expression « marchandisation des associations » n'est pertinente que si elle vise clairement la généralisation de logiques de commande et de mise en concurrence qui transforment le partenariat en relation d'achat et réduisent l'espace de la subvention et du temps long. Elle devient trompeuse lorsqu'elle suggère que l'exercice d'une activité économique constituerait en soi une dérive. La ligne de partage ne sépare pas « économie » et « association » ; elle oppose deux régimes : la prestation interchangeable soumise à la concurrence généralisée et l'entrepreneuriat non lucratif fondé sur la coopération, l'hybridation des ressources et la non-appropriation des excédents.

Si l'ESS veut préserver sa capacité de transformation sociale, elle doit défendre à la fois ses formes juridiques et la précision des concepts qui les rend intelligibles. La clarté des mots n'est pas un enjeu secondaire : elle conditionne la sécurité juridique, la cohérence fiscale et la stabilité institutionnelle des modèles associatifs. ■



AUTEUR Colas Amblard
TITRE Docteur en droit,
avocat associé, cabinet NPS consulting,
président de l'Institut ISBL

21. CGI, art. 200 et art. 238 bis.

22. C. Amblard, « Loi de finances 2026 : austérité pour l'ESS statutaire, prime à l'"impact" labellisé », Institut ISBL, édito, févr. 2026.

23. HCVA, « Des propositions pour reconnaître, soutenir et encourager la contribution des associations à l'intérêt général dans un contexte concurrentiel »,

rapp. adopté le 6 juin 2025, *JA* 2025, n° 723, p. 6, obs. T. Giraud ; *JA* 2026, n° 735, p. 15 et s., dossier « Intérêt général – La loi de la concurrence ».

24. Observatoire national de l'ESS – ESS France, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, 5^e éd., Lefebvre Dalloz, 2023, p. 16, n° 10.2.

25. En 2022, les associations employaient 79 %

des salariés de l'ESS (Avisé, « Les chiffres clés de l'ESS en France », mis à jour le 23 avr. 2025).

26. HCVA, « Des propositions pour reconnaître, soutenir et encourager la contribution des associations à l'intérêt général dans un contexte concurrentiel », préc.

27. TFUE, art. 107 ; CJCE 24 juill. 2003, aff. C-280/00 ; v. en p. 21 de ce dossier.