

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

/// ISSN 0755-0006 /// 15 septembre 2026

/// www.juriseditions.fr

jurisassociations

744

HYBRIDATION DES RESSOURCES

L'ÉVOLUTION DES ESPÈCES

//// Financement public et privé //// Ressources humaines //// Relations entre État et associations
//// Modèle économique //// Stratégie //// Éthique et gouvernance //// Médico-social //// Perspectives

P. 15



Lefebvre Dalloz

2026

JURISassociations



Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : **tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...**

Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !



Inclus : supplément en ligne*

*web + tablette + mobile



En vente sur
www.boutique.lefebvre-dalloz.fr



Lefebvre Dalloz

■ Diversifier les ressources est devenu un impératif pour préserver autonomie et pérennité des associations.

■ L'hybridation des financements redessine les modèles économiques et les modes d'action associatifs.

■ La diversification des ressources ne vaut toutefois que si elle reste au service du projet associatif.

HYBRIDATION DES RESSOURCES

L'ÉVOLUTION DES ESPÈCES

Face à la raréfaction des financements publics, les associations n'ont d'autre choix que de diversifier leurs ressources. Dans ce paysage fleurissent ainsi de nouvelles formes d'organisation, marquant une transformation durable du fait associatif. La question des ressources n'est donc plus seulement financière, mais touche à la nature même du modèle associatif.

Dossier coordonné pour l'Institut ISBL par Valentina Ricci, déléguée générale

SOMMAIRE

- P. 16 — L'hybridation des ressources, un enjeu d'avenir pour les associations
- P. 17 — De l'hybridation des ressources à l'hybridation des structures ?
- P. 20 — Hybridation du financement solidaire : du creux bancaire au creux du financement public

- P. 22 — «Le mécénat de compétences : une ressource hybride entre opportunités et risques»
- P. 23 — Quelle stratégie politique pour pérenniser l'action de l'association ?
- P. 25 — «Le bénévolat, une ressource très spécifique»
- P. 26 — Pluralité des financements, éthique et gouvernance

- P. 30 — «L'hybridation des ressources au défi de l'investissement»
- P. 31 — Hybridation dans le médico-social : nouveau modèle économique ou aveu d'une défaillance publique ?
- P. 33 — Propositions de l'Institut ISBL : une feuille de route pour agir

AVANT-PROPOS

L'HYBRIDATION DES RESSOURCES, UN ENJEU D'AVENIR POUR LES ASSOCIATIONS

Au cœur des territoires, les associations répondent à des besoins essentiels dans de nombreux domaines. Leur capacité à agir pour l'intérêt général repose toutefois sur des financements durables et une relation de confiance avec l'État et les collectivités.

Les financements publics reflètent l'évolution du rôle des associations, passées aujourd'hui de partenaires à prestataires des politiques publiques. Face à la baisse de ces financements, alors même que les associations sont davantage sollicitées pour mettre en œuvre les politiques publiques, la diversification des ressources devient donc indispensable pour répondre à des besoins sociaux croissants. Cette diversification soulève un dilemme fondamental : comment concilier autonomie, mission d'intérêt général et dépendance accrue à des financeurs aux logiques parfois divergentes ?

L'hybridation – combinaison de subventions, recettes d'activité, mécénat et ressources patrimoniales – ne se limite plus à

la seule question d'une survie économique. Prises en étau dans une relation double où elles sont à la fois force de proposition et prestataires, tendant à leur faire perdre leur indépendance, voire leur finalité, les associations sont contraintes, ou à tout le moins incitées, à rechercher des financements nouveaux, y compris pour des actions initiées par les pouvoirs publics. Nous passons ainsi de la dépendance à l'interdépendance, d'un lien uniquement avec l'État à un lien multi-forme avec plusieurs financeurs.

Une restructuration juridique et organisationnelle profonde s'impose pour préserver la nature non lucrative des associations tout en assurant leur pérennité. L'hybridation ne doit pas être la porte ouverte à un changement profond qui entraînerait l'association dans une perte de son projet originel. La sécurisation suppose des statuts autorisant explicitement les participations, des conventions intragroupes formalisées et une comptabilité analytique rigoureuse. Les associations gestionnaires d'établissements

médico-sociaux sont l'exemple type de cette situation et du dilemme que cela engendre¹. Outre les apports purement financiers, l'hybridation des ressources repose également sur l'investissement de personnes ou d'entreprises classiques engagées notamment à travers le bénévolat ou le mécénat de compétences. Le bénévolat occupe une place particulière : condition même de l'identité associative, il ne peut être assimilé aux autres ressources². Par ailleurs, le recours au mécénat de compétences ou au service civique requiert une vigilance particulière afin que soit préservée la place des bénévoles³.

Maîtriser son mode de financement par une hybridation exige une gouvernance rigoureuse, garante de l'indépendance et du projet fondateur de l'association. Cela implique de prioriser ses ressources en fonction de sa mission et non des commandes qui lui sont faites, de formaliser une politique de financement à laquelle se tenir, de pouvoir expliquer ses choix en fonction de son projet, de réserver une part des ressources non affectées pour maintenir le cap et absorber les chocs éventuels⁴, de préserver sa capacité de plaider face aux financeurs.

L'hybridation des ressources traduit une transformation durable du fait associatif. Être une association ne signifie pas s'inscrire dans un schéma immuable en conformité avec la loi du 1^{er} juillet 1901, ni se laisser entraîner inexorablement vers le modèle des entreprises libérales. C'est trouver de nouveaux modèles qui respectent ce qu'elles sont, ce qu'elles défendent, leur proximité avec les populations et les territoires, leur implication pour l'utilité sociale et l'intérêt général. ■

1. V. en p. 31 de ce dossier.

2. Les dirigeants bénévoles doivent veiller à ce que l'hybridation reste un moyen au service d'une fin, évitant la « dérive de mission » ; v. en p. 25 de ce dossier.

3. V. en p. 22 de ce dossier.

4. Exemple des financements européens de certaines associations mises en difficulté en raison des temps importants avant un premier versement.



AUTEUR Jean-Louis Cabrespines

TITRE Délégué général du Ciriec-France, ancien conseiller du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

La loi de 1901 définit l'association comme une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs connaissances ou leur activité « dans un but autre que de partager des bénéfices »¹. Elle ne l'assigne donc ni à la gratuité, ni à l'absence d'activité économique, ni à une gestion nécessairement déficitaire. La non-lucrativité interdit le partage des bénéfices ; elle n'interdit pas l'organisation, l'investissement, l'excédent ni la recherche d'un équilibre économique durable.

L'ASSOCIATION, ENTREPRISE SOCIALEMENT INTÉRESSÉE

C'est en ce sens que l'association peut être pensée comme une entreprise socialement intéressée². L'expression doit toutefois être maniée avec précision : elle ne renvoie pas à une « gestion intéressée » au sens fiscal, laquelle ferait perdre le bénéfice du régime des organismes sans but lucratif (OSBL)³. Elle désigne une organisation qui mobilise des moyens économiques – sans aucune limite – au service d'une finalité sociale, culturelle, sanitaire, éducative, environnementale ou citoyenne.

Une association bien administrée doit pouvoir pratiquer une gestion saine et prudente. La constitution d'excédents n'est pas suspecte en soi⁴ : elle devient même nécessaire lorsqu'il s'agit de consolider l'emploi, financer l'innovation sociale, absorber les décalages de trésorerie, investir dans des outils de production ou préserver l'indépendance du projet. Le critère décisif tient à l'affectation du résultat : l'excédent doit être réinvesti dans l'objet collectif, non approprié par des intérêts privés.

DE L'HYBRIDATION DES RESSOURCES À L'HYBRIDATION DES STRUCTURES ?

L'association contemporaine n'est plus seulement confrontée à une question de financement. Elle doit organiser la coexistence de subventions, recettes d'activité, mécénat et ressources patrimoniales sans perdre sa nature non lucrative. L'enjeu n'est donc plus seulement d'hybrider les ressources, mais de structurer juridiquement cette hybridation.

L'activité économique peut alors devenir un facteur d'émancipation, en permettant à certaines associations de réduire leur dépendance à des financements publics incertains, de développer des savoir-faire propres et de se doter de capacités d'action plus autonomes. Mais cette liberté nouvelle n'est juridiquement soutenable qu'à certaines conditions : qualifier les ressources, sécuriser les flux et maintenir la primauté du projet non lucratif.

L'HYBRIDATION DES RESSOURCES : NATURE, TAILLE ET TEMPORALITÉ

Le secteur associatif est profondément hétérogène. Les petites associations locales reposent souvent sur le bénévolat, les

cotisations, les dons de proximité et des subventions ponctuelles. Les grandes associations gestionnaires combinent financements publics, tarification, appels à projets, mécénat, prestations de services, produits patrimoniaux, voire ressources issues de structures liées. Il n'existe donc pas un modèle économique associatif unique, mais une pluralité d'équilibres.

La nature de chaque ressource commande son régime. La subvention demeure une contribution facultative, justifiée par un intérêt général, destinée à soutenir une action, un projet, une activité ou le fonctionnement global d'un organisme de droit privé⁵. Elle se distingue du prix d'une prestation commandée par une personne publique. Le mécénat suppose, ●●●

1. L. du 1^{er} juill. 1901, JO du 2, art. 1^{er}.

2. V. JA 2023, n° 681, p. 13 ; v. égal. C. Amblard, « L'entreprise associative, vers une reconquête politique et sociale du concept d'entreprise », Institut ISBL, 26 nov. 2025 ; T. Jeantet, « Le capitalisme

est-il obligatoire ? », Institut ISBL, 23 juill. 2025.

3. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017.

4. *Ibid.*, § 630 : « À titre liminaire, est réaffirmé le principe selon lequel il est légitime qu'un organisme

non lucratif dégage, dans le cadre de son activité, des excédents, reflets d'une gestion saine et prudente. »

V. sur ce sujet JA 2018, n° 580, p. 17 et s., dossier « Excédents et non-lucrativité – Le bénéfice du doute ».

5. L. n° 2000-321 du 12 avr. 2000, JO du 13, art. 9-1.

●●● quant à lui, que l'organisme bénéficiaire présente un caractère d'intérêt général au sens fiscal, ce qui implique notamment une gestion désintéressée, une activité non lucrative et l'absence de fonctionnement au profit d'un cercle restreint de personnes⁶.

L'hybridation se joue aussi dans le temps. Certaines ressources sont ponctuelles : don exceptionnel, subvention d'investissement, mécénat affecté, appel à projets. Elles permettent d'amorcer, d'expérimenter ou d'équiper, mais ne garantissent pas la continuité. D'autres s'inscrivent dans la durée : conventions pluriannuelles d'objectifs, contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens, financements récurrents, conventions de partenariat structurantes. Elles stabilisent l'action, mais peuvent aussi orienter les priorités, les indicateurs et les modalités de gouvernance.

Cette temporalité n'est pas neutre. Une ressource ponctuelle appelle une décision d'opportunité ; une ressource durable engage une stratégie, des indicateurs, un *reporting* et parfois une transformation interne. L'hybridation financière modifie ainsi les équilibres entre dirigeants bénévoles, direction salariée, financeurs publics, mécènes, partenaires privés, usagers et bénéficiaires. Elle appelle une gouvernance plus explicite⁷, plus documentée et plus attentive aux conflits d'intérêts.

LE RISQUE FISCAL : DE LA DIVERSIFICATION À LA CONTAMINATION

Le droit fiscal des organismes sans but lucratif ne condamne pas l'activité écono-

mique ; il impose une discipline de qualification. Selon la doctrine administrative, les associations ne sont en principe pas soumises aux impôts commerciaux lorsqu'elles ne se livrent pas à des exploitations ou opérations lucratives. L'analyse s'effectue en trois temps : gestion désintéressée, concurrence, puis conditions d'exercice selon la méthode des « 4P »⁸. Cette grille permet d'éviter deux erreurs : la première consisterait à croire qu'une association perd sa nature dès qu'elle facture ; la seconde serait de penser que sa forme neutralise tout risque fiscal. En réalité, l'activité économique est admissible, mais elle doit rester juridiquement intelligible et fiscalement maîtrisée.

L'administration admet ainsi qu'un organisme dont l'activité principale demeure non lucrative puisse réaliser des opérations lucratives dissociables, à condition que l'activité non lucrative reste significativement prépondérante⁹. La sectorisation isole alors comptablement un secteur lucratif soumis à l'impôt, sans remettre en cause le régime fiscal du reste de l'organisme¹⁰. Mais cette solution atteint ses limites lorsque l'activité marchande prend de l'ampleur, mobilise des moyens propres ou expose l'association à un risque commercial. Dans ce cas, la filialisation devient plus lisible : l'activité lucrative est transférée dans une structure commerciale séparée, fiscalisée, contractant avec l'association dans des conditions normales. La détention de titres par un OSBL n'est pas, en elle-même, incompatible avec le maintien de son caractère non lucratif. En revanche, l'association doit éviter que ses liens avec des entités lucratives procurent à celles-ci un avantage concurrentiel ou

transforment l'association en instrument de développement commercial. La frontière dépend de la réalité des flux, des conventions, des gouvernances et des décisions¹¹.

DE L'HYBRIDATION DES RESSOURCES À L'HYBRIDATION DES STRUCTURES

Lorsque les ressources se diversifient, l'association peut atteindre les limites d'une gestion unitaire. La sectorisation constitue une première réponse, utile lorsque les activités lucratives demeurent accessoires et dissociables. Mais elle ne suffit plus toujours lorsque les activités économiques changent d'échelle, mobilisent des moyens propres, impliquent des salariés dédiés, exposent à des risques contractuels ou nécessitent des partenaires spécifiques.

La filialisation devient alors une voie de clarification. Elle consiste à loger l'activité lucrative dans une structure commerciale séparée, fiscalisée, contractant avec l'association dans des conditions normales. Cette option permet de protéger le périmètre non lucratif, d'identifier les risques, de sécuriser les relations économiques et de rendre plus lisible la gouvernance d'ensemble.

C'est ici que l'idée d'association *holding* prend toute sa portée¹². Elle ne désigne pas une catégorie juridique autonome, mais une fonction : celle d'une association mère, organisme sans but lucratif, qui conserve la maîtrise stratégique d'un ensemble de structures complémentaires.

L'association demeure le lieu de la finalité, de la gouvernance démocratique et de l'intérêt général. Les véhicules satellites,

6. CGI, art. 200 et 238 bis ; BOFiP-Impôts, BOI-BIC-RICI-20-30-10-10 du 24 avr. 2024.

7. C. Amblard, *Administration et fonctionnement – La Gouvernance des entreprises associatives*, Éditions Juris – Dalloz, coll. « Hors-série », 2019.

8. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-10 du 16 avr. 2025.

9. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10 du 3 oct. 2018.

10. *Ibid.*, § 120 et s.

11. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-30

du 12 sept. 2012 ; v. égal. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-20-10, préc.

12. C. Amblard, « L'association "holding" ou comment concilier intérêt général et efficacité économique ? », Institut ISBL, 29 mars 2018.

“ L’hybridation des ressources n’est pas un phénomène conjoncturel. Elle traduit une transformation durable du fait associatif. ”

eux, répondent à des besoins fonctionnels distincts : la société commerciale peut porter les activités de marché et assumer les contraintes fiscales de droit commun, tandis que le fonds de dotation¹³ peut recevoir et gérer des biens ou droits apportés gratuitement et irrévocablement afin de réaliser ou de soutenir une mission d'intérêt général¹⁴. D'autres outils peuvent être mobilisés selon les projets : sociétés civiles immobilières, sociétés coopératives, groupements, conventions de coopération ou structures territoriales dédiées.

Le schéma devient alors plus lisible : à l'association, le pilotage politique et non lucratif du projet ; à la filiale commerciale, les activités lucratives et concurrentielles ; au fonds de dotation, la captation, la sanctuarisation du patrimoine (immobilier, détention patrimoniale de la filiale, etc.) et la redistribution de ressources philanthropiques¹⁵. Chaque flux rejoint le véhicule le plus cohérent avec sa nature juridique, fiscale et économique.

L'ASSOCIATION AUGMENTÉE : MAÎTRISER SANS SE DÉNATURER

L'hybridation des structures n'a de sens que si l'association conserve le contrôle du projet. Elle ne doit pas devenir la façade non lucrative d'un ensemble orienté par des intérêts commerciaux. C'est ici que la notion de « marchandisation »¹⁶ doit être maniée avec prudence : toute activité économique n'est pas une marchandisation, toute facturation n'est pas une trahison du fait associatif, mais toute subordination du projet associatif à une logique de marché constitue bien un risque de dénaturation.

La sécurisation suppose donc plusieurs exigences. Les statuts doivent autoriser clairement la détention de participations, la création de structures liées et l'animation d'un ensemble cohérent. Les conventions « intragroupes » doivent être formalisées. Les flux financiers doivent être justifiés. Les mises à disposition, refacturations, avances, dividendes ou concours en nature doivent être documentés. La comptabilité analytique doit permettre d'identifier ce qui relève de l'intérêt général, de l'activité économique, du mécénat ou de la gestion purement patrimoniale.

La gouvernance constitue le point central. Plus les ressources sont diversifiées et les structures nombreuses, plus le risque d'opacité augmente : il faut donc organiser la remontée d'information, prévenir les conflits d'intérêts¹⁷, sécuriser le régime fiscal¹⁸, encadrer les mandats croisés, préciser les délégations de pouvoir et maintenir un contrôle effectif de l'association mère. L'hybridation n'est vertueuse que si elle renforce la responsabilité, non si elle dilue la décision.

L'association « augmentée » n'est donc pas une association dénaturée : c'est une association qui assume ses instruments, clarifie ses frontières d'intervention et protège sa finalité. Elle ne refuse pas l'économie et

ne renonce pas à la non-lucrativité. Elle l'ordonne pour la rendre opératoire dans des environnements plus complexes.

STRUCTURER POUR RESTER LIBRE

L'hybridation des ressources n'est pas un phénomène conjoncturel. Elle traduit une transformation durable du fait associatif face au désengagement de l'État et à la baisse des dotations accordées par les collectivités territoriales : les associations doivent désormais combiner financements publics, ressources privées, activités économiques et outils patrimoniaux. Mais cette puissance nouvelle appelle une architecture juridique adaptée. La réponse ne réside ni dans le repli sur un modèle associatif « chimiquement pur », souvent introuvable, ni dans l'imitation de l'entreprise capitaliste. Elle consiste à construire des ensembles maîtrisés, dans lesquels l'association conserve la maîtrise du projet politique initial, le sens et le contrôle.

De l'hybridation des ressources à l'hybridation des structures, l'enjeu est institutionnel : permettre à l'association de rester un OSBL pleinement libre, capable d'agir dans une économie (encore) d'essence libérale et concurrentielle, sans être gouverné par elle. ■



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

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

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

15. Rép. min. à M. Marland-Militello, JOAN Q du 17 mai 2011, n° 62981 : à ce stade, il est important de noter que la redistribution des financements

issus du mécénat en provenance du fonds de dotation peut bénéficier à l'association fondatrice.

16. V. JA 2026, n° 738, p. 18, étude C. Amblard in dossier « Marchandisation des associations – Le prix à payer ? ».

17. Décr. n° 2026-310 du 24 avr. 2026, JO du 25.

18. BOFIP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-10, préc., § 600 à 630.

HYBRIDATION DU FINANCEMENT SOLIDAIRE : DU CREUX BANCAIRE AU CREUX DU FINANCEMENT PUBLIC

Les organismes sans but lucratif articulent et agencent des ressources financières privées et publiques, des ressources humaines salariées et bénévoles. A ce titre, elles hybrident. Mais cette hybridation leur permet-elle d'améliorer leur modèle de financement? Éléments de réponse.



© Alena Butusava

Par hybridation, il convient de comprendre à la fois une articulation et un agencement de ressources de nature différente. Les associations, les mutuelles et les coopératives, entreprises sociales historiques de l'économie sociale et solidaire (ESS), sont, au regard des sciences de gestion-management, des organisations hybrides.

DE L'HYBRIDATION EN SCIENCES DU VIVANT À CELLE EN SCIENCES DE GESTION DES ORGANISATIONS DE L'ESS

L'hybridation prend son origine dans le monde végétal ou animal. Elle correspond à la création par croisement intraspécifique

(même espèce) ou interspécifique (espèces différentes). Le résultat est le fruit d'une transformation génétique qui donne naissance à un nouvel être vivant. Au niveau végétal, le blé ou le colza sont issus de croisements naturels. En sciences du vivant, la combinaison de l'hybridation et de la sélection a conduit à faire évoluer les espèces. Ont-elles été améliorées (qualité ou productivité)? Sont-elles plus résistantes aux aléas? Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients? Selon les scientifiques du vivant, « les avantages associés aux variétés hybrides, essentiellement un gain de vigueur et la facilité de cumul de gènes favorables, font que dès que le contrôle de l'hybridation est devenu possible à grande échelle, les variétés se sont dévelop-

pées chez de nombreuses espèces cultivées. Elles ont contribué à augmenter rapidement les performances des variétés, surtout chez les espèces à fondations croisées »¹. En sciences de gestion-management, la littérature croit en l'avenir des organisations hybrides qui mêlent des dimensions économiques, sociales et environnementales dans le cadre d'une gouvernance responsable et participative. Ainsi, « les organisations hybrides présentent d'importantes opportunités théoriques et managériales »², en particulier en régime concurrentiel. Toujours selon cet auteur, « la forme hybride crée à la fois des tensions et permet de faire face à des logiques concurrentes »³. Les entreprises sociales, par exemple, dont l'objectif est

1. A. Gallais, *Méthodes de création de variétés en amélioration des plantes*, Éditions Quae, 2011.

2. B. Boubakary, « Modes opératoires des organisations hybrides : analyse théorique des logiques institutionnelles concurrentes », in *Question(s) de management*, 2022/3, n° 40, p. 75-87.

3. B. Mazouz, S. Sponem, A. Rousseau, « Le gestionnaire public en question », in *Revue française de gestion*, 2015/5, n° 250, p. 89-104.

de réaliser une mission sociale par le biais d'activités commerciales, sont prises entre les demandes concurrentes de la logique de marché et de la logique de bien-être social qu'elles combinent : doivent-elles se constituer en entités à but lucratif ou à but non lucratif ? Doivent-elles distribuer leurs bénéfices à leurs propriétaires ou les réinvestir dans leur mission sociale ? Doivent-elles mobiliser des professionnels rémunérés privilégiant les préoccupations d'efficacité ou des bénévoles privilégiant un engagement profond dans la mission ? »⁴. Face à la professionnalisation croissante de leurs ressources humaines, salariées et bénévoles, les associations sont-elles amenées à hybrider leur modèle de financement pour résister à la déprivation du financement public (subventions, commandes publiques, prestations et délégations de services publics) et devenir des entreprises sociales parapubliques, privées non lucratives ?

L'HYBRIDATION DES PRATIQUES ET DES ORGANISATIONS DE FINANCE SOLIDAIRE : UN « À VENIR » CERTAIN ?

Depuis les années 1980, les acteurs de la finance solidaire ont animé l'épargne solidaire et les fonds solidaires de proximité au service du financement des entreprises sociales dont, en particulier, les associations employeuses et gestionnaires. Mais face à la déprivation financière publique, l'appel au financement privé s'est accru à travers le mécénat et a été croisé avec une montée en charge de la part de l'activité économique. À ce titre, les ressources financières se trouvent

également croisées et agencées au service de l'amélioration du financement de leur mission et de la pérennisation de leur utilité sociale. Le gain de vitalité et une certaine incitation à cumuler différentes sources de financement semblent caractériser l'hybridation financière des associations. Mais des acteurs hybrides de la finance solidaire ont eux-mêmes fait leur apparition dans cet univers de la finance solidaire, structurant celui de la finance durable⁵ : les fonds de dotation⁶.

Les fonds de dotation sont des organisations hybrides : mi-association pour leur gouvernance et mi-fondation pour leur mission de financement. Cette structure hybride permet en effet de mobiliser des ressources privées issues du mécénat ou de l'engagement financier local tout en soutenant le développement de programmes d'intérêt général, voire de projets de développement territorial. Pour les collectivités locales, pour les associations, pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux privés non lucratifs ou publics, les fonds de dotation présentent un intérêt à la fois politique et financier dans l'innovation sociale et la responsabilité territoriale qui sont les leurs. En facilitant, à l'échelle locale, l'engagement d'entreprises, et en particulier de PME, de fondations et de citoyens autour de

projets communs, le fonds de dotation favorise l'émergence de partenariats renouvelés et renforce la légitimité de l'action publique engagée dans le cadre d'une participation citoyenne. Il semble aussi contribuer à une nouvelle forme d'attractivité du territoire en ouvrant l'accès à des financements externes et en soutenant le développement d'initiatives culturelles, sociales et environnementales, largement portées par des entreprises sociales sous statut d'association loi 1901.

CONCLUSION

Hybrider en ESS, c'est, à l'échelle des territoires, maintenir dans une même dynamique et un même construit socio-économique des unités fonctionnelles différentes mais supplémentaires en interaction stratégique. N'oublions pas qu'André Gallais⁷ tire pour enseignement la conclusion suivante : « Comme souvent dans les phénomènes biologiques, il n'y a pas additivité mais plutôt des interactions positives entre les apports des unités ; il en résulte ce qu'en amélioration des plantes on appelle hétérosis ou vigueur hybride et qui représente plus généralement l'avantage d'une structure hybride. » L'hybridation est-elle l'avenir soutenable des entreprises sociales et des associations en particulier ? ■



AUTEUR Pascal Glémain
TITRE Membre expert de l'Institut ISBL, professeur des universités gestion et ESS, université Rennes 2, UMR6590 CNRS-ESO

4. B. Boubakary, « Modes opératoires des organisations hybrides : analyse théorique des logiques institutionnelles concurrentes », préc.

5. L'univers de la finance durable est composé de la finance solidaire, de la finance éthique (celle des investissements socialement responsables) et de la finance participative (dons,

prêts, investissements, crowdfunding, etc.).

6. C. Amblard, P. Glémain, « Fonds de dotation : un moteur d'innovations pour les territoires ? », XXV^e Rencontres du RIUESS, 20-22 mai 2026.

7. A. Gallais, *Méthodes de création de variétés en amélioration des plantes*, préc.



**MATHILDE
RENAULT-TINACCI**
Chargée de recherche
à l'Injep, chercheuse
associée au Cerlis-CNRS

TÉMOIGNAGE

“ Le mécénat de compétences : une ressource hybride entre opportunités et risques ”

Le mécénat de compétences est largement présenté comme un dispositif permettant de soutenir efficacement les associations. Toutefois, cette présentation lisse la complexité du dispositif et de ses usages. Ressource hybride, il relève à la fois d'un soutien des entreprises aux associations, d'un mécanisme indirectement appuyé par la dépense fiscale étatique et d'une forme d'engagement des salariés¹. Entre opportunités et risques, le mécénat de compétences invite ainsi à interroger les conditions de son recours par les associations².

Une ressource utile, mais peu accessible.

Les missions de mécénat de compétences se déclinent en missions « flash » (comme les journées solidaires), en missions ponctuelles (appui à un projet durant plusieurs semaines ou plusieurs mois), en parrainages (accompagnement de publics sur plusieurs mois) et en missions de longue durée (durant plusieurs années, particulièrement pour des profils seniors). Elles offrent aux associations un accès facilité à des compétences rares, notamment en communication ou dans le numérique. Néanmoins, ces effets restent souvent limités à des besoins ponctuels et permettent davantage de consolider l'existant que de produire un véritable changement d'échelle.

L'encadrement des salariés, leur coordination et leur suivi impliquent un investissement organisationnel conséquent pour les associations. Seulement un peu plus d'une entreprise sur dix effectue le suivi de son salarié volontaire durant la mission. Ces coûts, largement invisibilisés dans les discours promotionnels, conditionnent fortement la capacité des structures à tirer parti du dispositif et contribuent à concentrer le recours au mécénat de compétences au sein d'associations déjà relativement dotées³, au risque de renforcer des inégalités préexistantes.

Une relation asymétrique entre associations et entreprises.

Le mécénat de compétences favorise les liens entre associations et entreprises, élargissant les réseaux et ouvrant parfois la voie à des partenariats durables ou à d'autres mécénats. Toutefois, les missions sont souvent définies en amont par les entreprises, conduisant les associations à s'adapter à une offre préexistante plutôt qu'à exprimer leurs besoins. Il peut alors en résulter un décalage avec les réalités de terrain, tandis que les causes soutenues sont généralement celles qui apparaissent compatibles avec les enjeux d'image des entreprises⁴. Certaines associations renommées résistent à ces orientations en mettant en place des garde-fous pour limiter leur dépendance aux cadres imposés⁵.

Des effets ambivalents sur les associations : structuration et fragilisation.

Le mécénat de compétences peut contribuer à la professionnalisation des associations en apportant outils, méthodes et expertises, mais l'importation de logiques gestionnaires reste souvent plus limitée qu'on pourrait le penser : les salariés volontaires eux-mêmes veillent fréquemment à ne pas transformer les modes de fonctionnement associatifs. Les effets en termes de montée en compétences des équipes demeurent généralement modestes⁶ car la transmission des savoirs est largement impensée et suppose une médiation pédagogique⁷. À défaut, un risque de dépendance peut émerger : l'association fonctionne grâce à des compétences externes qu'elle ne parvient pas à internaliser durablement.

Le dispositif peut toutefois susciter des tensions : risque de substitution à l'emploi lorsque certaines missions remplacent des fonctions salariées ou accompagnent leur transfert vers des bénévoles (*reporting*, encadrement), mais aussi déqualification de certains métiers, notamment du travail social, lorsque l'engagement repose davantage sur les aspirations ou des compétences informelles que sur des qualifications reconnues.

Conclusion. Ressource ambivalente, le mécénat de compétences facilite l'accès à des compétences et soutient l'activité, sans pouvoir se substituer à des financements pérennes ou à des emplois salariés. Conçu comme une ressource complémentaire, il montre ses limites face à des besoins structurels. ■

1. Dont l'implication peut déborder sur leur temps personnel (M. Renault-Tinacci, « Et si c'était quand même s'engager ? Une analyse des enjeux et modalités d'entrée des collaborateurs en mécénat de compétences », in *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 54, n° 1, 2023, p. 1-26).

2. V. C. Cheynel, M. Renault-Tinacci, « Les effets du

mécénat de compétences sur les associations », Injep Notes & Rapports n° 2025/22, déc. 2025.

3. En ressources financières, en richesses humaines ou en visibilité dans l'espace public.

4. Sont évitées les associations jugées trop militantes (qui participent, par exemple, à des mouvements sociaux ou actions de désobéissance civile) ou des causes jugées dérangeantes.

5. Adjonction à un support financier obligatoire, convention de partenariat davantage négociée, etc.

6. 4 associations sur 10 ayant recours au mécénat de compétences estiment que cela a permis à leurs équipes de monter en compétences.

7. M. Renault-Tinacci, « Qu'échange-t-on vraiment avec le mécénat de compétences ? », in *Éducation permanente*, 2022/4, n° 233, p. 103-115.

L'hybridation des ressources dépasse désormais la seule question du financement des associations et engage des choix qui touchent à leur identité même. L'enjeu est donc de penser l'hybridation non comme un renoncement, mais comme une maîtrise politique des ressources au service du projet associatif.

QUAND LE FINANCEMENT TRANSFORME L'ALLIANCE EN DÉPENDANCE

Quelles relations pour faire vivre un projet associatif négocié ?

Porter un projet politique (au sens « vie de la cité »), le faire vivre et trouver les moyens de le pérenniser est une gageure pour une association œuvrant pour l'intérêt général dans le contexte économique, social et politique actuel tant le parcours est semé d'embûches, de la conception à la réalisation. Elle doit ainsi :

- construire un projet associatif qui corresponde à ce que les membres de l'association ont décidé de mener ensemble, pour répondre à une problématique particulière ;
 - mobiliser les moyens humains, matériels, financiers nécessaires à l'atteinte des objectifs identifiés et engager une contractualisation avec les pouvoirs publics dès lors que le projet apporte une réponse nécessaire et identifiée ;
 - développer alors des partenariats avec un ensemble d'acteurs qui sont préoccupés ou interpellés par les problématiques auxquelles le projet entend répondre.
- Mais, très vite, les associations sont confrontées au recul des partenaires initiaux qui leur demandent de maintenir, voire de déve-

QUELLE STRATÉGIE POLITIQUE POUR PÉRENNISER L'ACTION DE L'ASSOCIATION ?

Confrontées à l'érosion des financements publics, les associations n'ont d'autre choix que de diversifier leurs ressources. Cette hybridation, devenue incontournable, ne peut toutefois se réduire à une logique de survie économique : elle doit rester au service du projet politique et de l'intérêt général qu'elles portent.

lopper ce qui fait l'objet de la contractualisation tout en pratiquant une baisse des moyens alloués. Car, plus que jamais, les liens entre les acteurs – qu'ils soient publics, privés ou acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) –, qui reposaient sur la construction commune d'une réponse à une mission d'intérêt général, touchent avant tout à la question des financements, entraînant des relations nouvelles, davantage faites de dépendance que d'alliance. L'association est alors forcée de multiplier ses ressources, établissant de nouvelles manières d'agir, plus souvent liées aux partenariats financiers possibles qu'aux objectifs communs à atteindre. Le vocabulaire utilisé et ses interprétations constatées dans la relation contractualisée entre les pouvoirs publics et les associations prêtent à confusion : parler de subvention ou

de convention n'a pas la même connotation. Dans le cas de la subvention, la structure est reconnue pour ce qu'elle est, la subvention venant soutenir son action sur des problématiques identifiées par tous comme relevant de l'intérêt général. Dans le cas des conventions, l'association est financée pour ce qu'elle réalise en contrepartie d'un service. La relation s'inscrit alors davantage dans une logique « marchande » que contractuelle.

Quand les pouvoirs publics privilégient la relation « marchande » au partenariat

Cette logique « marchande »¹ tend de plus en plus à prédominer dans les relations entre les pouvoirs publics et les associations, conduisant à des dérives, notamment lorsque la négociation vise constamment à ●●●

1. V. JA 2026, n° 738, p. 15 et s., dossier « Marchandisation des associations – Le prix à payer ? ».

●●● réduire les coûts pour des prestations toujours plus importantes. La recherche de ressources supplémentaires répond à la fois à cette carence des financements publics et à cette ambiguïté qui existe entre soutien d'une structure et financement d'une action. La question financière prend alors le pas sur les objectifs des associations, chacune cherchant avant tout à maintenir son activité, au risque de perdre le sens même de sa raison d'être, de ses valeurs et de ses missions premières qui constituent son ADN. Chacune va rechercher le moyen de survivre dans un contexte de plus en plus anxieux. La perte de plus de 12 000 emplois dans le monde associatif en 2025² est le symbole même de cette course effrénée au maintien des activités « coûte que coûte » et des risques encourus quand les ressources prévues ou négociées baissent ou n'existent plus. L'hybridation des ressources devient alors une stratégie politique incontournable pour les associations ; elle doit être maîtrisée pour éviter de compromettre leur autonomie et leur mission sociale. Une approche équilibrée combine diversification financière, gouvernance participative et alignement avec les valeurs fondatrices. Ce mode de financement conduit à ce que l'État, considérant souvent les associations comme des supplétifs de politiques publiques, fasse financer par d'autres les actions à mener, sans prendre la responsabilité de rechercher les moyens nécessaires : le fournisseur doit trouver les moyens pour assurer l'action qui lui est commandée ! Terrible ambiguïté : obliger l'association à aller vers les financements privés pour financer des missions de service public. Ce qui prédomine n'est plus le projet mais le

financement des actions, ce n'est plus une action commune sur des objectifs partagés mais la transformation d'une relation contractuelle en état de dépendance. Or la question économique n'est pas seulement une question de gestion. Elle est une question profondément politique et la relation qui devrait s'établir entre l'État et les associations ne devrait pas être celle d'un commanditaire et d'un prestataire, mais celle de partenaires pour un objectif commun.

HYBRIDER SANS RENONCER AU PROJET POLITIQUE

L'enjeu central de l'hybridation des ressources est donc celui de maintenir le développement des activités dans le cadre d'un projet associatif construit et politiquement porteur, tout en sécurisant les ressources de la structure, en diversifiant les sources de financement, en développant des activités génératrices de moyens d'action et en construisant de nouveaux partenariats. Mais cela implique aussi d'assumer des choix clairs : notre développement économique ne doit jamais nous éloigner de notre projet politique³. L'approche politique de l'hybridation des ressources des associations repose sur une stratégie de diversification des sources de financement (publiques, privées, marchandes, bénévoles, etc.) pour pérenniser leur action tout en préservant leur mission sociale. La rarefaction des ressources publiques et l'augmentation des besoins sociétaux (crises économiques, inflation, etc.) obligent à cette hybridation qui permet de combiner des ressources publiques (subventions, appels à projets), des ressources

économiques, voire lucratives (ventes de biens ou de services), des ressources privées (cotisations, sponsors, mécénat, *crowdfunding*⁴, épargne salariale solidaire), mais aussi des ressources bénévoles ou réciprocatrices (dons en nature, temps, communs).

Hybrider ses ressources pourrait être compris comme une possibilité d'acquiescer plus d'autonomie en réduisant la dépendance aux pouvoirs publics et aux financeurs privés pour préserver la liberté d'action. Ce pourrait aussi être entendu comme une possibilité de pérenniser des financements stables – en particulier dans le domaine fiscal par la réduction d'impôts pour les donateurs – ou encore de développer des ingénieries financières et de faire preuve d'innovation sociale pour optimiser les revenus du patrimoine (création de fonds de dotation ou de filiales lucratives).

CHOISIR LES RESSOURCES QUI SERVENT LA MISSION

Dès lors, si l'hybridation devient une nécessité, il est essentiel de prioriser les ressources alignées avec la mission (subventions pour des projets sociaux) plutôt que celles qui la détournent (sponsors contraignants). Il est tout aussi important de passer d'une logique d'optimisation financière à une logique de sens (choisir des ressources en fonction de leur utilité sociale, pas seulement de leur rentabilité). C'est à ce prix que l'hybridation des ressources peut véritablement servir le projet plutôt que le dévoyer et permettre aux associations de pérenniser leurs actions sans renoncer à leur identité et leur raison d'être. ■

2. ESS France, Caisse d'épargne, « Conjoncture de l'emploi dans l'ESS en France », avr. 2026.

3. V. dans ce sens les travaux de l'économiste Philippe Hugon. Pour une présentation de ces travaux, v. not. J. Egg, J.-J. Gabas, V. Géronimi et M. Vernières, « Essai sur l'économie

politique du développement : en hommage à Philippe Hugon », in *Mondes en développement*, 2018/4, n° 184, p. 137-164.

4. Ou « financement participatif ».



AUTEUR Jean-Louis Cabrespines
TITRE Délégué général du Ciriec-France, ancien conseiller du Conseil économique, social et environnemental (CESE)



LIONEL PROUTEAU
Maître de conférences
émérite, université
de Nantes – LEMNA

TÉMOIGNAGE

“ Le bénévolat, une ressource très spécifique ”

Comment situer le bénévolat dans les processus d'hybridation des ressources ? Pour aborder la question, un retour préalable s'impose sur les fondamentaux, c'est-à-dire sur ce qu'est une association.

L'association est une organisation créée à l'initiative de bénévoles autour d'un projet qu'ils définissent eux-mêmes parmi une multitude de possibles dès lors qu'est exclue toute finalité lucrative. C'est aux bénévoles qu'incombe en premier lieu la mise en œuvre du projet associatif et, à ce titre, le bénévolat est bien une ressource dont la nature est non monétaire. Mais il s'agit d'une ressource *sui generis* puisque sa présence est la condition même de l'identité associative. D'autres ressources sont mobilisables par l'association pour assurer son fonctionnement, mais, si elles sont nécessaires à son existence, elles ne peuvent pour autant pas être considérées comme au fondement de sa raison d'être. Aussi faut-il se garder, comme le souligne un avis récent du Haut-Conseil à la vie associative (HCVA) sur la valorisation comptable du bénévolat, d'assimiler ce dernier « à tout autre type de ressource »¹.

Ce rappel étant fait, revenons à notre question introductive sur le bénévolat face à l'hybridation des ressources. De manière très succincte, disons qu'il est concerné comme initiateur d'un tel processus, mais aussi comme objet potentiel d'hybridation en tant que ressource en travail. Pour expliciter notre propos, distinguons les deux niveaux de bénévolat que sont celui des dirigeants et le bénévolat de terrain en charge de tâches opérationnelles.

C'est aux bénévoles des instances dirigeantes qu'il revient de définir une stratégie d'hybridation des ressources et de veiller à sa mise en œuvre. Il leur appartient de veiller à ce que la recherche de ressources nouvelles, qui peut aller de pair avec la réalisation d'activités nouvelles, reste conditionnée à la poursuite du projet associatif. En d'autres termes, le processus d'hybridation doit demeurer un moyen au service d'une fin et ne pas devenir plus ou moins subrepticement une fin en elle-même, par exemple en accordant aux attentes des financeurs un poids excessif. Ce risque de « dérive de mission » de l'association – les anglophones parlent de « *mission drift* » – est à prendre au sérieux, comme l'attestent certaines critiques exprimées à l'égard des appels à projets des pouvoirs publics qui conduisent des associations à se déporter de leur projet constitutif afin de pourvoir à leurs besoins de fonctionnement.

S'agissant des bénévoles opérationnels, ils sont évidemment sensibles à la préservation de la vitalité du projet associatif, qui donne son sens à leur engagement. Mais ils peuvent aussi être directement concernés par un processus d'hybridation en tant que celui-ci ne se limite pas aux ressources monétaires, mais peut s'appliquer aux ressources en travail. Tel est déjà évidemment le cas dans les associations employeuses, où se côtoient bénévoles et salariés. La question récur-

rente de leurs relations occupe une bonne place dans la littérature sur le « management » des bénévoles. Le recours au service civique de même que l'appel au mécénat de compétences, il est vrai dans des associations de taille importante, sont susceptibles d'accroître encore cette hybridité. De telles situations requièrent une vigilance particulière quant à la préservation de la place et du rôle des bénévoles dont certains pourraient se sentir disqualifiés ou délégitimés par un recours non régulé à une pluralité de types d'intervenants. ■



© cienpias

1. HCVA, « À l'heure où on cherche à tout compter, le bénévolat ne se comptabilise pas : il ne faut pas confondre la méthode avec l'objectif », 20 avr. 2026, JA 2026, n° 739, p. 6, obs. T. Giraud.

PLURALITÉ DES FINANCEMENTS, ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

L'hybridation des ressources, qui s'impose aujourd'hui face à la baisse des subventions et à la profonde crise des finances publiques, tend à renforcer l'influence des financeurs sur les orientations stratégiques des associations et fondations. Analyse.

En France, plus de 1,27 million d'associations sont actives ; 314 000 d'entre elles sont financées par l'État ou les collectivités territoriales à hauteur de 49 milliards d'euros en 2023. À ces dépenses budgétaires s'ajoutent 4,3 milliards d'euros de dépenses fiscales, dont 81 % correspondent à des réductions d'impôts pour dons de particuliers et mécénat d'entreprise – ressources qui ont crû de 39 % entre 2019 et 2023, témoignant d'un glissement structurel du soutien public vers l'incitation fiscale à la générosité privée¹.

Tous les acteurs s'accordent à considérer que la situation va s'aggraver. L'immense diversité des modèles socio-économiques des associations rend difficile toute analyse globale de leurs ressources, mais une tendance de fond est indéniable : l'hybridation des financements n'est plus une option stratégique, c'est une nécessité de survie.

DEUX LOGIQUES DE FINANCEMENT SELON LA NATURE DE LA MISSION

Toute réflexion sur le financement associatif doit partir d'une distinction fondamentale entre deux grandes familles d'associations aux logiques économiques profondément différentes.

Pour les associations qui rendent des services à leurs membres (clubs sportifs, associations culturelles, mutuelles de loisirs), le financement naturel repose principalement sur ces mêmes membres. Une association n'est pas seulement une structure juridique : c'est un contrat librement consenti entre des

personnes qui partagent un objet commun et des obligations réciproques. La cotisation et le don régulier ne sont pas de simples ressources économiques : ils sont un acte d'adhésion concret qui traduit l'importance accordée au projet et renforce le sentiment d'appartenance. Un membre qui finance, même modestement, devient acteur plutôt que simple bénéficiaire, ce qui garantit une autonomie réelle et préserve le sens même de l'action associative.

Pour les associations qui rendent des services d'intérêt sociétal indépendamment de leurs membres (insertion, aide sociale, hébergement, éducation populaire), la logique est différente. Leurs missions s'adressent à des publics vulnérables qui ne peuvent pas financer le service rendu. Ces structures ont vocation à mobiliser des tiers financeurs

1. IGF, IGÉSR, « Revue des dépenses publiques en direction des associations », n° 2025-M-002-03 (IGF) et n° 24-25 129R (IGÉSR), mai 2025, JA 2025, n° 724, p. 3, édito T. Guillois ; *ibid.*, p. 6, obs. T. Giraud ; JA 2025, n° 727, p. 37, étude L. Mboumba et A. Vié.

(pouvoirs publics, entreprises mécènes, donateurs particuliers) sans pour autant perdre leur autonomie programmatique ni leur identité. C'est pour elles que la question de l'hybridation se pose avec le plus d'acuité.

PANORAMA DES SOURCES DE FINANCEMENT

Activités économiques des associations : entre tolérance fiscale et risque stratégique

Les associations peuvent légitimement développer des activités économiques (formations, ateliers, restauration, parrainage, ventes, événements) sans pour autant tomber dans le champ lucratif ; ainsi, les activités économiques d'utilité sociale, passées au filtre de la règle des « 4P »² avec succès, sont exclues des impôts commerciaux. Dans ce cas, aucun seuil ne s'applique, quelle que soit l'ampleur de ces activités.

En revanche, lorsque ces activités sont qualifiables de lucratives au sens de la règle des « 4P », la fiscalité commerciale peut s'imposer. Une franchise de 81 051 euros³ (pour 2026) offre une tolérance : en dessous, l'association reste exonérée. Au-delà de ce seuil de 81 051 euros, deux voies s'ouvrent :

- la sectorisation comptable et l'assujettissement aux impôts commerciaux – avec, dans tous les cas, l'obligation que ces activités demeurent accessoires aux ressources principales ;
- la filialisation des activités lucratives, avec l'analyse fiscale des conséquences de la détention des titres.

Le vrai risque n'est pas seulement fiscal. Il est stratégique : lorsque les activités généra-

trices de revenus prennent progressivement le dessus, elles peuvent déplacer le centre de gravité de l'organisation et fragiliser son engagement auprès des publics les plus vulnérables.

Les ressources de la générosité : dons, mécénat et nouvelles formes de collecte

En 2022, France générosités et l'Observatoire Philanthropie & Société de la Fondation de France estimaient la générosité totale au bénéfice des causes d'intérêt général à 9,225 milliards d'euros⁴. Le régime fiscal du mécénat est attractif⁵ et de nombreuses associations pourraient développer une stratégie de collecte.

À côté des formes classiques de collecte (*mailings*, campagnes médias), le financement participatif, ou *crowdfunding*, permet de lever des fonds avec une visibilité accrue et est particulièrement adapté au lancement de projets ou à la mobilisation ponctuelle. Ces nouvelles formes de générosité en ligne ouvrent à des structures de taille modeste un bassin de donateurs potentiels autrefois inaccessible.

Les ressources européennes

L'Union européenne ne verse pas de subventions directes aux associations, mais intervient dans le financement de projets précis via les fonds européens structurels et d'investissement (FESI)⁶, dont la gestion est déléguée aux États membres – en France, partiellement aux conseils régionaux. Les domaines couverts englobent le social, la culture, l'éducation, l'environnement et la citoyenneté⁷. Ces ressources, accessibles

mais exigeantes en ingénierie administrative, restent sous-mobilisées par les structures de taille intermédiaire faute de compétences internes dédiées.

La nature des ressources : dons affectés et non affectés et subventions

Au-delà de leur provenance, les ressources associatives se distinguent selon leur degré de contrainte d'emploi. Le don non affecté, ou libre, est le plus précieux opérationnellement : il peut financer indifféremment missions sociales ou frais de structure, s'enregistre immédiatement en produits de l'exercice et offre la souplesse nécessaire pour couvrir les charges de fonctionnement que les financeurs publics acceptent rarement de prendre en charge explicitement.

Le don affecté impose, à l'inverse, une destination définie par le donateur. Lorsqu'il n'est pas consommé avant la clôture de l'exercice, il donne lieu à la constitution de fonds dédiés au passif du bilan⁸. Ce mécanisme exige une traçabilité analytique rigoureuse.

La subvention publique occupe une position intermédiaire : globale et souple dans sa forme classique de subvention de fonctionnement, elle tend depuis une décennie à se muer en subvention projet conditionnelle, assortie de cahiers des charges, d'obligations de *reporting* et de clauses de reversement en cas de non-conformité.

FINANCEMENT PRIVÉ VERSUS FINANCEMENT PUBLIC

Les Petits Frères des pauvres illustrent le modèle à dominante privée : plus de ●●●

2. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-10 du 16 avr. 2025.

3. BOFiP-Impôts, BOI-TVA-CHAMP-30-10-30-10 du 1^{er} juill. 2026.

4. 5,37 milliards d'euros portés par les particuliers (5,5 millions de foyers fiscaux donateurs) et 3,86 milliards d'euros par les entreprises (142 500 entreprises mécènes). Ces dernières ne représentent pourtant

que 3 % des 5,5 millions d'entreprises actives, révélant un gisement considérable (France générosités, Observatoire Philanthropie & Société – Fondation de France, « Panorama national des générosités », 3^e éd., déc. 2024, JA 2025, n° 715, p. 41, étude N. Rodrigues).
5. Réduction de 60 % dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires, avec un plancher de 20 000 euros applicable à toutes les entreprises (CGI, art. 238 bis).

6. V. JA 2023, n° 679, p. 15 et s., dossier « Financement européen – Touchez le fonds ! ».

7. Les programmes Erasmus+ soutiennent les projets de coopération et de mobilité européenne.

8. Fonds dédiés pour charges futures, repris en résultat lors de l'utilisation effective (régl. ANC n° 2018-06 du 5 déc. 2018).

“ Le désengagement progressif de la puissance publique représente un transfert implicite de responsabilité vers la générosité privée, avec toutes ses asymétries ”

●●● 89 % de leurs ressources proviennent de dons et legs (55,5 % de legs, 24,5 % de dons), leur conférant une indépendance totale vis-à-vis des pouvoirs publics et une liberté programmatique avec peu d'équivalents dans le secteur. La contrepartie est une exposition à la volatilité de la générosité privée et au caractère aléatoire des successions.

À l'opposé, les gestionnaires médico-sociaux (établissements pour personnes âgées, structures d'insertion, établissements et services d'accompagnement par le travail) sont adossés à des dotations publiques (agences régionales de santé, conseils départementaux) pouvant représenter jusqu'à 90 % ou 100 % de leurs ressources. Ce modèle offre une stabilité budgétaire, mais au prix d'une dépendance qui réduit l'autonomie programmatique et expose aux réformes tarifaires. Les structures les plus résilientes sont celles qui ont équilibré ces sources en préservant une part de ressources non affectées suffisante pour absorber les chocs et financer les choix propres de l'organisation – idéalement 20 % à 30 % du budget.

L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC ET LE COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES

Tout organisme collectant plus de 153 000 euros auprès du public – seuil fixé par le décret du 22 mai 2019⁹ – est soumis au régime de l'appel à la générosité du public (AGP), régi par la loi du 7 août 1991¹⁰ : déclaration préalable en préfecture, certification des comptes par un commissaire aux comptes et publication d'un compte d'emploi annuel

des ressources collectées auprès du public (CER). Ce document présente les ressources collectées et leur emploi, décomposé en trois rubriques : les missions sociales (part prépondérante), les frais de recherche de fonds (coûts des campagnes de collecte) et les frais de fonctionnement (charges de structure).

La question du financement public des frais de fonctionnement appelle une réponse nuancée : rien n'interdit légalement qu'une subvention puisse couvrir des frais de structure. Mais la pratique des financeurs converge vers un plafond implicite de 10 % à 20 % dans les maquettes budgétaires projet, et le décret du 16 décembre 1999¹¹ fixe à 80 % le plafond d'aide publique totale pour les subventions d'investissement de l'État, impliquant un cofinancement propre minimum de 20 %. Les ratios du CER sont examinés par les contrôleurs et les labels de confiance – tel Don en Confiance – sans seuil absolu car les modèles sont hétérogènes : ce qui compte, c'est leur stabilité dans le temps et leur cohérence avec une comptabilité analytique robuste et documentée.

ÉTHIQUE ET VALEURS : L'INTÉRÊT GÉNÉRAL EN TENSION

L'hybridation ne se réduit pas à une question de tuyauterie financière. Elle met en tension les valeurs fondatrices des organisations non marchandes avec les logiques de financement auxquelles elles se soumettent. Accepter le mécénat d'un secteur controversé, adapter ses priorités aux critères d'un appel à projets, facturer des prestations à

des publics qui ne peuvent les acquitter : chacune de ces décisions engage l'intégrité de la mission. L'intérêt général ne s'inscrit pas seulement dans les statuts ; il s'incarne dans des choix concrets de financement que dirigeants et administrateurs doivent assumer publiquement devant leurs bénéficiaires comme devant leurs donateurs.

Cette tension s'accroît à mesure que se raréfient les ressources non conditionnelles. Un financement assorti d'injonctions programmatiques implicites (choix des publics cibles, indicateurs de résultats imposés, obligations de communication) est un financement qui oriente. La vigilance éthique des instances dirigeantes doit porter non seulement sur la conformité juridique des ressources reçues, mais aussi sur la cohérence entre les conditions d'attribution et les valeurs fondatrices de l'organisation.

INSUFFISANCE DES FINANCEMENTS PUBLICS : QUELLE ÉTHIQUE FACE AUX FINANCEMENTS PRIVÉS ?

Le désengagement progressif de la puissance publique représente un transfert implicite de responsabilité vers la générosité privée, avec toutes ses asymétries. Les associations se trouvent dans l'inconfortable position de pallier une défaillance de l'État avec des ressources aléatoires et conditionnelles. La question éthique est brutale : peut-on construire des politiques sociales durables sur de la philanthropie ?

La réponse des organisations les plus engagées est double. Opérationnellement, elles

9. Décr. n° 2019-504 du 22 mai 2019, JO du 24.

10. L. n° 91-772 du 7 août 1991, JO du 10.

11. Décr. n° 99-1060 du 16 déc. 1999, JO du 18.

refusent de se substituer à la puissance publique : elles documentent les besoins non couverts, mesurent les effets du désengagement et interpellent les décideurs avec des données précises. Politiquement, elles plaident – via Le Mouvement associatif ou encore l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) – pour une restauration du financement public des missions d'intérêt général sous forme de conventions pluriannuelles de fonctionnement.

COMMENT DOMESTIQUER LA PHILANTHROPIE ?

La philanthropie privée (grands donateurs, fondations familiales, fonds de dotation, fondations d'entreprise) est une ressource croissante mais structurellement sélective. Elle se concentre sur les causes visibles et médiatiques, les projets « innovants » et les structures déjà notoires, au détriment des missions de proximité moins « bankables » (accompagnement des personnes âgées isolées, insertion en zone rurale, lutte contre l'illettrisme, etc.). Cette sélectivité inhérente en fait un complément, jamais un substitut au financement public.

Domestiquer la philanthropie – en capter les ressources sans en subir les contraintes – suppose de négocier les conditions d'attribution avec exigence : refus de l'affectation abusive, maintien de l'autonomie programmatique, réflexion sur le droit de regard du mécène sur les choix stratégiques. Cela implique de diversifier les sources philanthropiques pour éviter la dépendance à un mécène unique dont le retrait serait fatal.

Cela exige enfin de traiter les grands donateurs non comme des commanditaires mais comme des partenaires informés, convaincus que leur contribution sert la mission plutôt qu'elle ne l'infléchit. Cette posture requiert une doctrine formalisée (conditions d'acceptation et de refus des dons) validée par le conseil d'administration.

QUELLE GOUVERNANCE POUR L'HYBRIDATION ?

La gouvernance¹² est le point névralgique de toute stratégie d'hybridation : un modèle hybride bien conçu peut être sabordé par une gouvernance défailante tandis qu'une gouvernance solide transforme la contrainte de diversification en levier de renforcement de la mission.

Cette gouvernance suppose, en premier lieu, un conseil d'administration capable de définir une politique de financement explicite – quels financeurs accepter ? à quelles conditions ? dans quelles proportions maximales ? – et de la réviser régulièrement. Cette politique doit être formalisée dans un document de référence, élaboré par la gouvernance.

Elle implique, en deuxième lieu, des outils de pilotage adaptés : comptabilité analytique ventilant les charges par missions et par sources, tableau de bord des ressources

actualisé trimestriellement, suivi rigoureux des fonds dédiés non encore consommés. Ces outils conditionnent la transparence envers toutes les parties prenantes (bénéficiaires, donateurs, financeurs publics, bénévoles) et la confiance qui en résulte.

Elle exige, en troisième lieu, que dirigeants, équipes opérationnelles et administrateurs bénévoles partagent une vision commune de la stratégie financière : sans cela, la multiplication des sources de financement génère de la confusion plutôt que de la résilience.

CONCLUSION

L'hybridation des ressources dans le secteur non marchand est à la fois une réponse pragmatique aux contraintes financières actuelles et un défi éthique et organisationnel permanent. Elle ne se résume pas à trouver de l'argent là où il se trouve : elle engage l'identité de l'organisation, la cohérence de son projet et la confiance de ses parties prenantes. Le modèle le plus solide n'est pas celui qui maximise les ressources, c'est celui qui maintient un équilibre entre indépendance et partenariat, entre valeurs et contraintes, entre mission sociale et réalité économique. Cet équilibre ne se trouve pas une fois pour toutes ; il se construit, se défend et se réinterroge en permanence, par une gouvernance lucide, outillée et pleinement engagée. ■

AUTEUR Paul Prud'homme
TITRE Expert-comptable
et commissaire aux comptes



AUTEUR Gérard Lejeune
TITRE Expert-comptable
et commissaire aux comptes

12. Le « Guide IDEAS des bonnes pratiques » consacre une part substantielle aux questions de gouvernance et de pilotage (Institut IDEAS, « Le Guide IDEAS des bonnes pratiques. Associations, fondations, fonds de dotation – Un outil structurant pour faire face à vos enjeux », oct. 2019).



MAXIME TRAQUELET
Chargé d'études,
France Active

TÉMOIGNAGE

“ L'hybridation des ressources au défi de l'investissement ”

Le monde associatif a largement intégré l'hybridation de ses ressources dans son fonctionnement courant¹. Subventions publiques, recettes d'activité, dons, mécénat : les modèles économiques se combinent, se superposent, se réinventent. Cette pluralité est désormais reconnue comme un facteur de solidité, voire de résilience. Pourtant, cette reconnaissance s'arrête souvent aux portes du fonctionnement courant. Dès qu'il est question d'investissement, les grilles de lecture changent, voire se rétrécissent.

Investir, c'est mobiliser des ressources dans le temps long (plus d'un an) en vue d'un effet futur. Cœur de l'ingénierie associative, un projet stratégique de long terme combine des ressources monétaires (fonds propres, quasi-fonds propres, dettes) et des ressources non monétaires (temps bénévole, compétences partagées, réseaux mobilisés, dynamiques de coopération). Ces dernières se construisent selon des logiques d'engagement et de réciprocité², sont très difficilement monétisables³ et obéissent à des temporalités plus longues que les ressources financières. Les deux ne sont ni symétriques ni substituables.

Pris isolément, chaque levier est insuffisant ; ensemble, ils rendent possible ce qu'une approche strictement financière ne permettrait pas. Ce travail d'assemblage suppose des

compétences réelles, une connaissance fine des environnements locaux et une capacité à organiser des coopérations pluri-acteurs. Or la capacité des associations à agréger ces ressources hétérogènes sur le long terme demeure insuffisamment reconnue dans les cadres d'analyse dominants, et donc dans les plans de financement. Chercher à rendre lisible la capacité des associations pour les financeurs comporte un risque : traduire le temps bénévole en équivalent salarial ou un réseau de coopération en économie de coûts, c'est risquer d'effacer ce qui en fait la valeur propre – l'engagement, la réciprocité, la capacité d'action collective. Cette invisibilité limite la valorisation et le financement des projets dans leur globalité, et l'uniformisation des grilles de lecture conduit à des réponses inadaptées, voire à un manque d'investissement.

Cette invisibilité est renforcée par la manière dont certains instruments financiers utilisés par les associations sont analysés. Les subventions d'investissement, par exemple, ne sont pas toujours pleinement reconnues comme des quasi-fonds propres, alors même qu'elles financent durablement les actifs de la structure et n'ont pas vocation à être remboursées. Cette lecture peut limiter artificiellement la capacité d'endettement des associations. De même, les titres associatifs sont parfois traités comme de la dette classique, alors qu'ils constituent des instruments hybrides conçus précisément pour renforcer la solidité financière des structures associatives.

Investir dans une association ne consiste donc pas uniquement à financer un projet. C'est organiser, dans la durée, une combinaison de ressources de nature différente au service d'une action collective et participer à un projet utilité sociale. ■

Investir dans une association ne consiste donc pas uniquement à financer un projet. C'est organiser, dans la durée, une combinaison de ressources de nature différente au service d'une action collective et participer à un projet utilité sociale. ■



1. V. JA 2025, n° 716, p. 21, étude M. Traquelet in dossier « Trésorerie – Jeu de cash-cash ».

2. V. Opale, Cose Commune, « Les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles : la réciprocité comme dimension structurante », mai 2023.

3. V. not. les méthodes d'évaluation de l'impact social, telles que le SROI (*Social Return on Investment*), ainsi que les dispositifs de valorisation comptable du bénévolat, qui cherchent à mieux rendre compte de la valeur créée par les associations.

La gouvernance associative doit pouvoir concilier la fidélité à la mission, la responsabilité de continuité, tout en maintenant son autonomie et sa capacité de plaider. La question du transfert du risque financier et de l'instrumentalisation de la vocation associative se pose.

UNE SITUATION DE DÉPENDANCE STRUCTURELLE

Les associations gestionnaires d'établissements et services médico-sociaux (ESMS) dans le secteur du handicap occupent une position particulière limitant leur autonomie au regard de leurs tutelles. Elles sont financées quasi exclusivement par des dotations publiques¹ (État, assurance maladie, collectivités locales), soumises à agrément administratif², à tarification administrée et à des référentiels normatifs fixés par les autorités publiques. Elles se trouvent dans une relation de dépendance financière, normative et tarifaire qui laisse peu de place à l'autonomie. Cette situation peut être qualifiée de « quasi-délégation de service public »³. En effet, l'association se voit confier, sans en avoir le formalisme contractuel protecteur, l'exécution d'une mission que l'État définit dans ses moindres paramètres⁴.

Depuis plusieurs exercices budgétaires, la conjonction de facteurs multiples comme l'inflation, les revalorisations salariales ou la hausse du recours à l'intérim génère des coûts supplémentaires partiellement couverts par la puissance publique. Il en résulte une aggravation de la situation financière des organisations constatée par la Cour des comptes⁵. Malgré une situation de fragi-

HYBRIDATION DANS LE MÉDICO-SOCIAL : NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE OU AVEU D'UNE DÉFAILLANCE PUBLIQUE ?

Face à la baisse du financement public, les associations gestionnaires d'établissements médico-sociaux sont soumises à une injonction paradoxale : diversifier leurs ressources dans un cadre normatif et tarifaire défini par l'État, dans une forte dépendance structurelle économique et juridique. Cet état de fait interroge la légitimité éthique au regard des principes d'intérêt général et d'utilité sociale.

lité, les exigences normatives et d'activité ne sont pas revues et adaptées. Pour le directeur général de l'Adapei Charente, la solution à l'aggravation des difficultés de financement « [...] ne réside pas seulement dans la mutualisation et la recherche de toujours plus d'efficience, mais par un engagement de l'État à la hauteur des politiques qu'il entend déployer »⁶.

C'est dans ce contexte que s'impose aux dirigeants associatifs une injonction nouvelle : « hybrider » les ressources, c'est-à-dire rechercher des financements complémentaires auprès de la philanthropie privée, du mécénat d'entreprise ou de prestations marchandes annexes dans une logique concurrentielle.

Les gouvernances associatives du secteur sont empreintes d'une exigence de « loyauté ». Elles n'exercent pas de simples fonctions gestionnaires, mais incarnent une cause qui les oblige à poursuivre la mission malgré les difficultés, notamment du fait du manque de fonds propres.

UNE INJONCTION MORALEMENT CONTESTABLE DE LA PART DE L'ÉTAT

Le transfert unilatéral du risque financier

Sur le plan éthique, la démarche d'hybridation imposée par les faits soulève ●●●

1. La contribution des finances publiques au secteur du handicap s'élevait à 60,7 milliards d'euros en 2023 (CNSA, « Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie 2025 », juin 2026).

2. CASF, art. L. 313-1.

3. D. Malherbe, « Identité organisationnelle, concurrence et contractualisation : les associations médico-sociales à l'épreuve de la complexité de

sens », in *Vie sociale*, 2020/3-4, n° 31-32, p. 143-165.

4. « [...] Le recours à des associations est donc le plus souvent une modalité de gestion d'un service public, d'avantage qu'un soutien aux associations en tant que telles. C'est particulièrement le cas du champ associatif social [...] », in IGF, IGÉSR, « Revue des dépenses publiques en direction des associations », n° 2025-M-002-03 (IGF) et n° 24-25 129R (IGÉSR), mai 2025, publié le 20 juill. 2025,

JA 2025, n° 724, p. 3, édito T. Guillois ; *ibid.*, p. 6, obs. T. Giraud ; JA 2025, n° 727, p. 37, étude L. Mboumba et A. Vié.

5. C. comptes, « La sécurité sociale – Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale », mai 2025.

6. « Défis des ESMS : les interprétations de la Cour des comptes soulèvent des réserves », *Direction[s]*, 22 sept. 2025.

L'hybridation

des ressources devient éthiquement tenable si elle permet de concilier les logiques d'innovation et les logiques du financement public autour d'une stratégie délibérée et non subie par le désengagement de l'État. Le modèle de solidarité nationale universaliste doit être préservé et consolidé.

●●● une contradiction fondamentale. L'État conserve la maîtrise et l'encadrement normatif intégral de l'activité (évaluation, ratios d'encadrement, qualifications, recommandations, tarification, etc.) tout en réduisant unilatéralement la compensation financière qui correspond aux prestations que doivent réaliser les associations gestionnaires pour le compte de l'État dans une démarche contractuelle autour de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). Cet état de fait opère un transfert du risque économique vers l'association gestionnaire qui n'a aucune liberté tarifaire⁷ pour y faire face, ni une capacité suffisante pour combler structurellement les déficits de financement public.

Cette situation est susceptible d'entraîner, au-delà des conséquences sur l'activité, une brèche dans le principe de loyauté institutionnelle et de confiance dans la relation entre l'État et l'association. En effet, au-delà des liens juridiques et économiques⁸, les deux acteurs sont, dans le cadre de l'intérêt général et de l'utilité sociale, également unis par un contrat « moral » autour de valeurs partagées.

L'instrumentalisation de la vocation associative

Le sous-financement chronique est rendu supportable et politiquement acceptable par l'existence d'un « capital moral » propre au secteur associatif : engagement bénévole⁹ des administrateurs, surinvestissement des travailleurs sociaux¹⁰, compensation assurée par les familles. L'État bénéficie ainsi d'une « rente civique » sans avoir l'obligation de la rémunérer. Les stratégies développées par les acteurs vers l'hybridation des ressources

tendent à normaliser cette situation en présentant le modèle comme une innovation sociale¹¹, minimisant ainsi la responsabilité publique dans la genèse d'un sous-financement des activités.

Les conditions d'une hybridation éthiquement légitime pour une gouvernance associative

La question se pose en termes « politiques et stratégiques » pour les gouvernances : est-il éthiquement défendable de s'engager dans une démarche d'hybridation ? Avant de s'interroger sur les éléments structurants d'une démarche d'hybridation, il convient d'affirmer que l'association gestionnaire doit concilier intérêt général et efficacité économique dans un cadre pensé en amont et non subi. La réponse est complexe et ne saurait être unique. Elle génère une tension pour la gouvernance tiraillée entre, d'une part, la fidélité à la mission (maintenir le service rendu au-delà des contingences) et, d'autre part, la responsabilité de la continuité de l'activité (pallier la baisse des ressources). Cette tension est surmontable seulement si la gouvernance s'impose des conditions pour préserver un cadre éthique clair. Ainsi, l'hybridation :

■ doit faire l'objet d'une délibération explicite du conseil d'administration, en

lien direct avec le projet associatif : cette ressource rapproche-t-elle ou éloigne-t-elle l'organisation de sa raison d'agir ?

■ ne doit pas masquer les logiques de marchandisation et de privatisation d'une mission relevant de la solidarité nationale, de l'intérêt général et de l'utilité sociale ;

■ ne doit pas se faire au détriment de la capacité de plaidoyer et de militance.

CONCLUSION

L'hybridation des ressources devient éthiquement tenable si elle permet de concilier les logiques d'innovation et les logiques du financement public autour d'une stratégie délibérée et non subie par le désengagement de l'État. Le modèle de solidarité nationale universaliste doit être préservé et consolidé. Pour cela, il est nécessaire de clarifier les choix entre trois options : une délégation de service public formelle, la prise en compte des missions par l'État ou une autonomie réelle des associations gestionnaires, incluant liberté tarifaire partielle et droit à l'expérimentation dans une logique d'entreprise associative¹². ■

AUTEUR

Patrick Pozo

TITRE

Président de GRIM



7. www.cnsa.fr, « Financement du fonctionnement des ESMS ».

8. Dans toute relation de droit commun, imposer à un opérateur un cahier des charges inchangé tout en réduisant unilatéralement sa rémunération caractériserait une rupture abusive.

9. « 1,3 million d'associations : des hôpitaux et Ehpad

aux associations de parents d'élèves et aux clubs de gym », *Insee Première* n° 1857, mai 2021 : les associations fonctionnent grâce à l'implication de nombreux bénévoles. Avec 21 millions de « participations » bénévoles, l'engagement représente 580 000 emplois en ETP, dont 230 000 pour les associations employeuses.

10. P. Pozo, « La difficile conciliation entre

engagement bénévole intensif et activité professionnelle », Institut ISBL, 7 avr. 2026.

11. N. Pedersen, « Hybrider pour résister : des valeurs à la création de valeur », La Fonda, sept. 2019.

12. C. Amblard, « L'entreprise socialement intéressée : vers une reconquête politique du concept d'entreprise », Institut ISBL, 26 nov. 2025.

Associations, coopératives, fondations et mutuelles articulent déjà ressources publiques et privées, engagement bénévole, salariat et activité économique au service de l'intérêt général. L'enjeu n'est donc plus seulement de diversifier les financements, mais de structurer durablement cette hybridation afin de renforcer l'autonomie, la résilience et la capacité d'innovation de ces organisations.

Cette stratégie repose d'abord sur la diversification des ressources, en combinant financements publics, privés, revenus d'activité et contributions bénévoles afin de réduire les dépendances et de sécuriser l'action dans la durée. Face à la contraction des financements publics, plusieurs leviers sont mis en avant : mécénat, finance solidaire, financement participatif, fonds européens, revenus patrimoniaux ou fonds de dotation. Ces outils doivent cependant être mobilisés en cohérence avec les valeurs et les objectifs poursuivis pour que les ressources soutiennent le projet sans l'orienter excessivement.

L'hybridation est un levier d'innovation économique et sociale. Elle favorise de nouveaux financements, des activités génératrices de revenus encadrées et des coopérations entre acteurs publics, privés et de l'ESS fondées sur l'utilité sociale. Le bénévolat reste central : il garantit le projet collectif. L'articulation entre bénévolat, salariat, service civique et mécénat de compétences préserve l'autonomie associative.

Enfin, l'Institut ISBL défend une conception de l'association comme « entreprise socialement intéressée »¹, capable de mobiliser des modèles socio-économiques complexes sans renoncer à ses objectifs non

PROPOSITIONS DE L'INSTITUT ISBL: UNE FEUILLE DE ROUTE POUR AGIR

Les propositions formulées dans les différentes contributions et témoignages réunis par l'Institut ISBL conduisent à reconnaître l'hybridation des ressources publiques et privées comme une caractéristique structurelle des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) et, désormais, une condition de pérennité.

lucratifs². L'évaluation des ressources doit ainsi reposer autant sur leur contribution à l'utilité sociale que sur leur apport financier. Plusieurs points de vigilance sont néanmoins soulignés. Le premier concerne le risque de voir la recherche de financements devenir une fin en soi, au détriment du projet associatif. La diversification peut également conduire à de nouvelles formes d'interdépendance vis-à-vis des financeurs ou à une dilution progressive de l'identité de l'organisation.

Une attention particulière doit être portée à la gouvernance. La multiplication des financeurs, des structures liées (filiales et/ou fonds de dotation) et des formes d'engagement peut générer des conflits d'intérêts, une dilution des responsabilités ou une perte progressive du contrôle démocratique. Les risques fiscaux et juridiques liés au dévelop-

pement d'activités lucratives, même si elles demeurent accessoires ou non prépondérantes, doivent également être maîtrisés afin de conserver une pleine et entière capacité en matière d'hybridation des ressources publiques et privées.

Plus largement, plusieurs contributions alertent sur les effets d'une marchandisation³ croissante des relations entre associations et pouvoirs publics : réduction des associations à un rôle de prestataires, multiplication des appels à projets, fragilisation des équipes et difficulté à financer durablement les fonctions structurelles. Enfin, la philanthropie et le mécénat ne sauraient se substituer à des financements publics pérennes. L'hybridation doit compléter l'action publique sans conduire à une privatisation implicite des missions d'intérêt général.

L'idée-force qui se dégage de l'ensemble des contributions est claire : l'hybridation des ressources n'est pas seulement une stratégie financière, mais un choix politique. Elle ne peut renforcer la pérennité des organisations que si les ressources demeurent au service du projet associatif, et non l'inverse. ■

1. C. Amblard, « L'entreprise socialement intéressée : vers une reconquête politique du concept d'entreprise », Institut ISBL, 26 nov. 2025 ; v. égal. C. Amblard, « Loi Économie sociale et solidaire : l'utilité sociale comme critère distinctif en matière d'entrepreneuriat ? », in *Recma*, 2024/1-2, n^{os} 372-373, p. 196-204.

2. T. Jeantet, « L'ESS doit accélérer face au capitalisme », Institut ISBL, 15 sept. 2025.

3. V. sur ce sujet JA 2026, n^o 738, p. 15 et s., dossier « Marchandisation des associations – Le prix à payer ? ».