LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

/// ISSN 0755-0006 /// 1er mai 2026
/// www.juriseditions.fr

# juris associations 738




**SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**
//// « Le téléphone pleure » : pratique des formalités dématérialisées
P. 34

**LUCRATIVITÉ**
//// La fiscalisation au service de la mission
P. 37

**MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS**

# LE PRIX À PAYER ?

//// Contexte et enjeux //// Activité économique //// Financement //// Concurrence
//// Droit européen //// Conditions de travail //// Libertés associatives

P. 15

Lefebvre Dalloz

Imprimé par Tous droits réservés

# SOMMAIRE

## ACTUALITÉS


JO, BO & Co

P. 6_ ■ BÉNÉVOLAT
Dans les coulisses du secteur associatif culturel

■ EN BREF
Accueils collectifs de mineurs | Assistant familial

P. 7_ ■ MDPH
Formulaire simplifié : une expérimentation flash de deux mois

■ AIDE À DOMICILE
10 ans de plus pour l'exonération

■ ÉTRANGERS
Entre demandeurs d'asile et centres d'accueil, les relations s'affinent

■ CHASSE
Évolution à la hausse des redevances cynégétiques

P. 8_ ■ ESSMS
Le recours à l'intérim précisé

■ COLLECTE DE FONDS
Un guide pour « agir en fundraiser responsable »

■ ESSMS
L'évaluation en pratique

■ ÉTRANGERS
La France dévoile son plan de mise en œuvre du Pacte sur la migration et l'asile

CÔTÉ COUR

P. 9_ ■ LEGS
Inefficacité d'une libéralité consentie à une association

P. 10_ ■ ADMINISTRATION DE L'ASSOCIATION
Carences et conséquences

■ ÉDUCATION
La laïcité, toujours la laïcité

ACCORDS & DÉSACCORDS

P. 11_ ■ CONVENTIONS COLLECTIVES
Un mois d'avril (é)tendu...


## ACTEURS


SANS DÉTOUR

P. 12_ « La marchandisation des associations : un affaiblissement de la démocratie », par Jean-Louis Laville, directeur de la chaire partenariale ESS – Fondation du CNAM

ÉCHOS

P. 13_ La sélection de la quinzaine des communiqués de presse des acteurs investis du secteur

À L'AFFICHE

P. 14_ Colloques, appels à projets, webinaires... l'agenda des événements à ne pas manquer





## DOSSIER

MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS

# LE PRIX À PAYER ?

**Face à la montée des logiques de marché, de nombreuses associations voient leur modèle évoluer en profondeur. Entre exigences de rentabilité et fidélité à leurs valeurs fondatrices, l'équilibre devient fragile et les frontières entre intérêt général et activité économique se brouillent. Quel en est le coût réel, et pour qui ?**

Par Colas Amblard, Martin Bobel, Brigitte Clavagnier, Florence Jany-Catrice, Marianne Langlet et Emmanuelle Puissant


P. 16_ Où prend naissance la marchandisation ?
P. 18_ Un slogan polysémique à haut risque pour l'ESS
P. 21_ La non-lucrativité des associations en Europe, l'entreprise et le marché
P. 25_ Marchandisation des associations et des services : quels effets sur le travail salarié ?
P. 28_ La marchandisation et ses antidotes
P. 31_ Mobiliser pour sortir de la marchandisation




Imprimé par Tous droits réservés

## ARTICLES


JURIDIQUE

P. 34_ SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE – « LE TÉLÉPHONE PLEURE » : PRATIQUE DES FORMALITÉS DÉMATÉRIALISÉES
Près de deux ans après l'entrée en vigueur du décret portant dématérialisation et simplification des procédures applicables aux organismes philanthropiques, les acteurs associatifs subissent les politiques publiques en matière de modernisation de l'État. Par Emmanuel Sadorge

FISCAL

P. 37_ LUCRATIVITÉ – LA FISCALISATION AU SERVICE DE LA MISSION
Face à la raréfaction des financements publics, les associations diversifient leurs ressources. La fiscalisation de certaines activités, loin d'être un reniement de leur objet, peut constituer un outil stratégique, à condition d'en maîtriser les paramètres juridiques et fiscaux. Par Anne-Laure Benoist, Véronique Marnat, Emma Pronier et Romain Lalanne

SOCIAL

P. 40_ NÉGOCIATION COLLECTIVE – FAUX-SEMBLANTS DE L'ACCORD RÉFÉRENDAIRE
Conçu pour les structures sans représentation du personnel, l'accord référendaire est-il un facteur d'expression démocratique ou un outil mal encadré laissé à la main de l'employeur ? De quelques questions et limites posées par les dispositions en vigueur. Par Jean-François Paulin

MANAGEMENT

P. 43_ ÉVALUATION – QUELLE APPROCHE POUR LES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS ?
Dans un contexte de raréfaction des financements publics et de montée des exigences de transparence, les associations démontrent plus que jamais l'efficacité et l'impact de leurs actions. Comment évaluer sans réduire la valeur sociale à des indicateurs de performance ? Comment faire de l'évaluation un levier éthique et stratégique ? Par Rachel Guez

P. 46_ COURRIER DES LECTEURS

P. 47_ ABÉCÉDAIRE DE L'EXPERT

P. 48_ TABLEAU DE BORD


# INDEX


**Accord**
– collectif ... 40
– référendaire ... 40

**Accueil collectif de mineurs**
– encadrement ... 6

**Activité**
– économique ... 18 / 21
– lucrative ... 18 / 37

**Administration (État)**
– simplification et dématérialisation ... 34

**Administration des associations**
– assemblée générale extraordinaire ... 46
– déclaration dématérialisée ... 34
– exclusion du président ... 10
– irrégularité ... 10

**Agrément**
– annulation du rejet de la demande ... 10

**Aide à domicile**
– conditions de travail ... 25
– exonération de cotisations patronales ... 7

**Assistant familial**
– diplôme ... 6

**Association**
– création ... 46
– scission ... 46

**Association culturelle**
– bénévolat ... 6
– musée ... 3
– patrimoine ... 3
– propriété intellectuelle ... 3

**Association éducative**
– agrément ... 10

**Bénévolat**
– association culturelle ... 6
– congé d'engagement associatif ... 46
– enquête ... 6

**Chasse**
– redevance cynégétique ... 7

**Collectivité locale**
– prêt à une association ... 47
– reprise d'une activité associative ... 3
– service public ... 3

**Concurrence**
– marchandisation ... 12 / 15 à 33

**Conditions de travail**
– dégradation ... 16 / 25

**Convention collective**
– acteurs du lien social et familial ... 11
– aide, accompagnement, soins et services à domicile ... 11
– ateliers et chantiers d'insertion ... 11
– Éclat ... 11
– habitat et logement accompagnés ... 11
– missions locales et PAIO ... 11
– organismes de tourisme ... 11
– tourisme social et familial ... 11

**Cotisations patronales**
– aide à domicile ... 7

**Dirigeant**
– congé d'engagement associatif ... 46

**Don**
– pratique responsable ... 8 / 43
– transparence ... 8 / 43

**Établissement ou service social ou médico-social (ESSMS)**
– conditions de travail ... 25
– évaluation ... 8
– intérim ... 8

**Étranger**
– centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) ... 7
– demandeur d'asile ... 7
– politique publique ... 8

**Europe**
– aide *de minimis* ... 21 / 31
– service d'intérêt économique général (SIEG) ... 21 / 31
– service d'intérêt général non économique (SIGNE) ... 21

**Évaluation**
– mesure d'impact ... 43

**Financement**
– collecte de fonds ... 8 / 43
– prêt ... 47
– public ... 12 / 21 / 31 / 47

**Fiscalité**
– activité lucrative ... 18 / 37
– impôt sur les sociétés ... 37
– rescrit ... 37
– taxe sur les salaires ... 37
– TVA ... 37

**Fonds de dotation**
– déclaration dématérialisée ... 34

**Handicap**
– formulaire simplifié ... 7
– maison départementale des personnes handicapées (MDPH) ... 7

**Legs**
– bénéficiaire ... 9
– condition ... 9
– opposition à l'acceptation ... 9

**Liberté**
– associative ... 12 / 28 / 31

**Marché public**
– extension ... 12 / 15 à 33

**Négociation collective**
– accord référendaire ... 40

**Numérique**
– déclaration dématérialisée ... 34

**Prêt**
– d'une collectivité à une association ... 47

**Vie associative**
– bénévolat ... 6 / 46
– évaluation ... 43




Imprimé par Tous droits réservés

ACTEURS

SANS DÉTOUR

# « LA MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS : UN AFFAIBLISSEMENT DE LA DÉMOCRATIE »

**La marchandisation** des associations n'est pas le fruit du hasard (v. égal. en p. 15 et suivantes de ce numéro). Pour prendre conscience de l'importance de ce phénomène, il importe de revenir sur ce qui l'a déclenché : une offensive idéologique de grande ampleur qui a été le plus souvent désignée sous le terme de néolibéralisme. Toutefois, utilisée dans tous les sens, cette appellation s'est brouillée. C'est pourquoi il est nécessaire de préciser sa signification. Elle émane des écrits de théoriciens dont les principaux se nomment Friedrich Hayek et Milton Friedman : leur ambition est de détruire le compromis issu de la Seconde Guerre mondiale et synthétisé dans la Déclaration de Philadelphie, en 1944, selon lequel le développement économique ne vaut que s'il est au service du développement social. Ces auteurs proposent une remise en ordre générale : la démocratie est devenue illimitée, le chaos menace et c'est donc un changement anthropologique qu'ils appellent de leurs vœux. Ils veulent restructurer l'ensemble des relations sociales pour installer la concurrence comme principe central de la société. Leurs préconisations sont adoptées dans le Consensus de Washington qui, en 1989, devient le texte de référence international prenant le contre-pied de la Déclaration de Philadelphie.



**Après quelques décennies**, les conséquences s'avèrent désastreuses : accentuation des déséquilibres écologiques à cause de la persistance de comportements prédateurs à l'égard des ressources, accélération des difficultés sociales par l'appauvrissement des classes moyennes, paupérisation, précarisation et exclusion des pauvres, scandales en matière de droits humains dans des groupes lucratifs obsédés par les résultats financiers prospérant dans l'accueil des jeunes enfants ou l'hébergement de personnes âgées dépendantes, etc.

**Face à ces résultats,** bien loin des promesses de prospérité, nous entrons dans une nouvelle phase du néolibéralisme. Elle était déjà anticipée par Hayek quand il énonçait qu'entre la concurrence et la démocratie, il conviendrait de choisir la première. La marchandisation – si elle entraîne des résistances – doit être désormais imposée par la force. À cet égard, les signes inquiétants se renforcent : atteinte aux libertés associatives, exigence d'une neutralité politique comme condition d'accès aux fonds publics pour les associations, criminalisation des actions de solidarité et accusations d'écoterrorisme proférées à l'égard d'actions collectives s'opposant au productivisme.

**La lutte** contre la marchandisation des associations n'est pas une question secondaire ; elle est affaire de société. Ce qui s'y joue est le maintien et le renforcement d'une sociodiversité tout aussi nécessaire que la biodiversité pour que la planète reste vivable et que la société soit synonyme de bien vivre pour toutes et tous. Dans ce contexte, il n'y a pas d'enjeu négligeable. Tout compte : les tactiques de résistance des professionnels du social à la culture, les expressions des citoyens-usagers décidés à se faire entendre sur les projets qui les concernent, les alliances avec les élus et les scientifiques soucieux de trouver des complémentarités entre démocraties représentative et délibérative, comme entre savoirs expérientiels, professionnels et académiques. Le marché agit sur des consommateurs renvoyés à leurs préférences individuelles. Il est temps qu'élus et scientifiques agissent avec les citoyens pour que des horizons autres se dégagent. ■

**BIO EXPRESS**

Coauteur avec Anne Salmon de *De l'agir sur à l'agir avec. Défis socio-écologiques, association des savoirs et recherches participatives*, Érès 2025
Auteur de *Réinventer l'association*, Desclée de Brouwer 2019
Auteur de *L'Association. Sociologie et économie*, Fayard 2018
Coauteur avec Anne Salmon d'*Associations et action publique*, Desclée de Brouwer 2015
Professeur titulaire de chaire au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) 2004-2024

**JEAN-LOUIS LAVILLE**

DIRECTEUR DE LA CHAIRE PARTENARIALE ESS – FONDATION DU CNAM DEPUIS 2024



Imprimé par Tous droits réservés

DOSSIER

**LE CONTEXTE**
■ L'extension continue des logiques de marché imprègne les pratiques associatives et contribue à les redéfinir en profondeur.

**L'ALERTE**
■ Ce glissement érode l'équilibre fragile de l'engagement bénévole et salarié, ainsi que la liberté d'action et de parole politique des associations.

**LA RÉACTION**
■ Celles-ci sont invitées à se fédérer et à défendre leurs formes juridiques pour renforcer leur influence face à la loi de la concurrence.

MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS

# LE PRIX À PAYER ?

**Face à la montée des logiques de marché, de nombreuses associations voient leur modèle évoluer en profondeur. Entre exigences de rentabilité et fidélité à leurs valeurs fondatrices, l'équilibre devient fragile et les frontières entre intérêt général et activité économique se brouillent. Quel en est le coût réel, et pour qui ?**




SOMMAIRE

P. 16 — Où prend naissance la marchandisation ?
P. 18 — Un slogan polysémique à haut risque pour l'ESS
P. 21 — La non-lucrativité des associations en Europe, l'entreprise et le marché
P. 25 — Marchandisation des associations et des services : quels effets sur le travail salarié ?
P. 28 — La marchandisation et ses antidotes
P. 31 — Mobiliser pour sortir de la marchandisation



Imprimé par Tous droits réservés

DOSSIER

# OÙ PREND NAISSANCE LA MARCHANDISATION ?

**La marchandisation ne se limite pas à l'extension du marché à des secteurs d'activité auparavant épargnés. Elle requalifie aussi le travail, souvent en le dégradant. Cette dynamique affecte durablement les acteurs et compromet la capacité collective à « faire société ».**

Si la prise en charge par le marché d'un certain nombre d'activités n'est pas une tendance récente, sa montée en puissance dans les années 1980 marque le tournant d'un capitalisme caractérisé par une délégitimation grandissante des États sociaux et par un régime qui repose sur un ensemble de normes et de dispositifs qui non seulement régulent, mais promeuvent et étendent le marché[1].

Ancré dans des traditions théoriques diverses, le concept de marchandisation renvoie à une pluralité de réalités. Pour les uns, la marchandisation se traduit par des impératifs de rentabilité ou d'efficacité gestionnaire dans le champ du social – ce que Michel Chauvière désignait sous le néologisme de « chalandisation »[2]. Pour d'autres, elle se traduit par l'instauration d'une régulation concurrentielle des services sociaux, mettant en concurrence en particulier public et privé. Pour d'autres encore, la marchandisation est synonyme de privatisation des services publics ou encore de leur « mise en marché »[3]. Pour l'économie politique, c'est bien l'accumulation de ces trois processus qui fait d'une activité une marchandise : il faut qu'elle soit détachée – ou « désencastrée », dirait Karl Polanyi – de son substrat social (c'est-à-dire des logiques de réciprocité, des conventions de qualité, de la confiance ou encore des normes et régulations publiques, etc.), qu'elle soit mise en marché et qu'elle soit évaluable par un prix, absorbant « toute la substance sociale »[4] et devenant l'exclusif pivot dans l'échange.

## MISE EN MARCHÉ ET MISE EN MARCHANDISE

L'analyse historique polanyienne des processus d'encastrement et de désencastrement à même d'aider à la réflexion sur la marchandisation[5] combine une mise en marché, d'une part, et une mise en marchandise, d'autre part.

La mise en marché reconfigure les relations d'échange en mettant en concurrence une pluralité d'agents. Le monde réel donne d'ailleurs à voir une multitude d'expériences « naturelles » qui vont en ce sens :

- la privatisation, au début des années 1990, des transports britanniques illustre les limites du pilotage par le profit, avec une qualité dégradée à mesure que la marchandisation progresse ;
- la privatisation d'une partie des services à la personne en France sous l'impulsion notamment du plan Borloo de 2005 a segmenté le marché et a dégradé durablement le modèle socio-économique des acteurs associatifs traditionnels du champ[6].

Dans tous les cas, en faisant l'hypothèse – souvent héroïque – que ces services sont de meilleure « performance » économique, cette privatisation se fait toujours au détriment de l'accès universel à ces services.

La mise en marchandise du travail conduit quant à elle à la requalification du travail, et des rapports sociaux en particulier, en conférant au prix dans l'échange une importance décisive. La reconfiguration du rapport salarial[7] dans le passage du non-marchand au marchand se donne à voir, par exemple dans les services sociaux, dans la dégradation des garanties collectives des salariés, dans la remise en cause des logiques de reconnaissance de leurs qualifications et dans la dégradation de leurs conditions de travail et d'emploi[8].

## LE SECTEUR SOCIAL ASSOCIATIF FACE À SA MARCHANDISATION

Le secteur social associatif est particulièrement exposé à cette marchandisation. Il l'est d'abord du fait qu'une partie de ses activités

1. V. en dernier lieu *JA* 2026, n° 735, p. 15 et s., dossier « Intérêt général – La loi de la concurrence ».
2. M. Chauvière, « Qu'est-ce que la "chalandisation" ? », in *Informations sociales* 2009/2, n° 152, p. 128-134.
3. S. Vatan, « Le prix de l'aide à domicile : genèse d'une convention de valorisation », in *Revue française de socio-économie* 2019/2, n° 23, p. 119-139.
4. A. Orléan, *L'Empire de la valeur – Refonder l'économie*, Seuil, 2011.
5. N. Postel, R. Sobel, *Karl Polanyi*, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2024.
6. F. Jany-Catrice, « La construction sociale du "secteur" des services à la personne : une banalisation programmée ? », in *Sociologie du travail*, vol. 52, n° 4, 2010, p. 521-537.
7. V. en p. 25 de ce dossier.
8. S. Vatan, « Le prix de l'aide à domicile : genèse d'une convention de valorisation », préc.



Imprimé par Tous droits réservés

est de plus en plus envisagée dans un cadre réglementaire de délégation des services publics. La délégitimation des services publics et leur mise en ordre par le biais de dispositifs d'évaluation visant à « maîtriser les dépenses publiques » jouent comme de puissants leviers de la réorganisation des systèmes de production de ces activités. Ces processus de délégation de services publics opèrent un déplacement des justifications, de l'intérêt général étatique vers l'utilité sociale portée par les associations : alors que l'intérêt général était difficilement soluble dans l'évaluation, l'utilité sociale le devient[9], négligeant souvent au passage des valeurs décisives que portait l'intérêt général (droits humains, droits sociaux universels, etc.).

Le secteur social associatif est également confronté à cette marchandisation du fait des dispositifs d'évaluation qui contraignent les associations. Les initiatives solidaires et sociales et leurs effets relèvent d'un registre interprétatif difficilement quantifiable – ou non valorisé – par les évaluations économiques dominantes. C'est le cas notamment de la médiation sociale informelle, de l'accompagnement pour faire « avec » et non pas « à la place » des personnes vulnérables, de l'écoute, de l'attention à autrui, de la constitution de liens sociaux, des mobilisations collectives, ou encore de l'élaboration de droits sociaux et de la consolidation de la démocratie. Autant de tâches consubstantielles des missions des associations du social et qui sont au mieux invisibilisées par les évaluations économiques. Par la pluralité de ce qu'elles « produisent », par l'équivocité des diverses finalités et missions qui sont les leurs, par l'innovation sociale permanente qui les caractérise et par leurs choix de gouvernance, les associations sont comptablement disqualifiées par les dispositifs dominants de l'évaluation. Si cette dernière était marginale, cela importerait peu. Mais ce n'est pas le cas : l'évaluation des politiques publiques progresse en acceptation et en volume à mesure que l'État est appelé à maîtriser ses dépenses publiques, délégitimant au passage les fonctions de l'État social. Même si des réseaux associatifs résistent, les dispositifs d'évaluation et l'introduction de mécanismes concurrentiels pour accéder à des financements publics exsangues participent à l'érosion des règles et valeurs de coopération, accentuant la compétition des associations les unes par rapport aux autres, chacun pensant pouvoir individuellement tirer avantage de ce jeu concurrentiel.

La marchandisation totale est un mythe, dit Karl Polanyi, car les sociétés sont toujours encastrées dans des logiques sociales et politiques. Mais le mouvement profond de marchandisation à l'œuvre, notamment dans le champ du social, ne laisse pas la société indemne et tend même à la désagréger, ne serait-ce qu'en dissolvant le commun et l'intérêt général dans une somme d'intérêts particuliers. D'ailleurs, la marchandisation confère *de facto* un réel pouvoir aux entreprises privées lucratives qui interviennent dans le champ du social, et elle s'aligne sur ces intérêts économiques privés. Cette lame de fond de marchandisation et cette dissolution sociétale qu'elle emporte avec elle risquent, comme en témoigne l'histoire contemporaine du XXe siècle, de conduire à de funestes totalitarismes. ■

> “ Le mouvement profond de marchandisation à l'œuvre ne laisse pas la société indemne et tend même à la désagréger, ne serait-ce qu'en dissolvant le commun et l'intérêt général dans une somme d'intérêts particuliers ”



AUTEUR Florence Jany-Catrice
TITRE Université de Rouen-Normandie, chaire EQAM

9. V. en dernier lieu *JA* 2025, n° 726, p. 17 et s., dossier « Utilité sociale – Le sens de la mesure ».



Imprimé par Tous droits réservés

DOSSIER

# 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'administration[2]. 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 concurrence[3]. 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'expérimentation[4]. L'association peut être incitée à adapter son action aux contraintes formelles du financeur plutôt qu'aux besoins évolutifs du territoire[5]. À terme, sa capacité d'initiative, de plaidoyer et d'innovation sociale s'en trouve limitée.

La jurisprudence administrative reconnaît aux collectivités une marge de choix entre plusieurs instruments[6]. 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 1er 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*, 3e 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 2e temps de la Valls ».
**8.** Le Mouvement associatif, mobilisation « Ça ne tient



Imprimé par Tous droits réservés

lité des équipes et l'évaluation qualitative des effets sociaux que des procédures répétées de mise en concurrence[7]. 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 associatif[8] 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 1er juillet 1901 définit l'association comme une convention poursuivant un but autre que le partage des bénéfices[10]. 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 périmètre[11]. 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 collectif[12]. Dans la pratique contemporaine, cet entrepreneuriat repose sur l'hybridation des ressources : subventions, dons, mécénat, cotisations, recettes d'activité[13]. 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 principal[15].

Lorsque l'activité lucrative devient significative, des outils existent : sectorisation comptable ou filialisation[16]. Ces mécanismes permettent d'isoler la part lucrative afin de préserver le cœur non lucratif et d'éviter toute confusion patrimoniale[17]. Ils illustrent la capacité du droit à organiser la coexistence d'activités économiques et d'une finalité non lucrative[18].

La même logique vaut pour le mécénat et, le cas échéant, pour la création d'un fonds de dotation[19] : il s'agit de structurer des ressources au service d'un projet d'intérêt général[20], 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 1er juill. 1901, *JO* du 2, art. 1er.
**11.** L. n° 2014-856, préc., art. 1er.
**12.** C. Amblard, *Administration et fonctionnement – La Gouvernance de l'entreprise associative*, Éditions Juris – Dalloz, coll. « Hors-Série », 2019.
**13.** V. *JA* 2024, n° 694, p. 36, étude C. Amblard.
**14.** CE 1er 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.



Imprimé par Tous droits réservés

DOSSIER

●●● ciation en opérateur capitalistique[21]. 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'ESS[23].

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, impartageabilité 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'établissements[24] et en volume d'emplois[25]. 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*, 5e éd., Lefebvre Dalloz, 2023, p. 16, n° 10.2.
**25.** En 2022, les associations employaient 79 % des salariés de l'ESS (Avise, « 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.



Imprimé par Tous droits réservés

# LA NON-LUCRATIVITÉ DES ASSOCIATIONS EN EUROPE, L'ENTREPRISE ET LE MARCHÉ

**Comment l'Union européenne considère-t-elle les organismes sans but lucratif ? Essentiellement comme des entreprises comme les autres ! L'Europe n'a pas été conçue pour eux, mais pour les entreprises, le marché et la concurrence. Or, en droit européen, l'entreprise n'est pas définie par rapport à un statut juridique, mais par l'exercice d'une activité économique, indépendamment de la recherche et du partage des profits[1].**

Si **la libre concurrence** prévaut en droit européen et influence l'attribution d'aides d'État, des dérogations sont possibles au profit des services d'intérêt général et des associations qui interviennent dans des conditions qui ne sont pas celles du marché.

## LES ASSOCIATIONS CONSIDÉRÉES COMME DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

La liberté d'association constitue un droit fondamental en Europe[2] et le rôle des associations dans la construction européenne est généralement salué, mais le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) continue à voir en elles surtout des opérateurs économiques.

### La non-lucrativité : une notion à géométrie variable

Les disparités culturelles, juridiques et surtout politiques découlant des législations nationales font que le régime des associations n'est pas uniforme en Europe.

Au sens juridique du terme, les associations régies par la loi du 1er juillet 1901 sont des organismes sans but lucratif (OSBL) en ce sens qu'elles ne peuvent partager leurs bénéfices entre leurs membres, mais, dans cette limite, rien n'interdit aux associations l'exercice d'une activité économique même réalisée à titre habituel ou principal, à condition que celle-ci soit prévue dans leurs statuts. La plupart des législations interdisent ou limitent le partage des bénéfices entre les membres. Toutefois, la possibilité d'exercer une activité lucrative est souvent restreinte à des activités accessoires.

Au sens du régime des aides d'État, la Commission européenne donne la définition suivante des organismes à but non lucratif : « entité dont l'objectif premier, quel que soit le statut juridique (de droit public ou de droit privé) ou le mode de financement, est d'accomplir des tâches sociales, qui réinvestit tout bénéfice éventuel obtenu et qui exerce principalement des activités non commerciales. Lorsqu'une telle entité exerce également des activités commerciales, elle doit veiller à ce que le financement, le coût et les revenus de ces activités commerciales soient comptabilisés séparément des activités non commerciales »[3]. Elle fait donc prévaloir l'absence de partage des bénéfices, qui doivent être réinvestis dans l'œuvre, et l'exercice d'activités commerciales à titre accessoire pour financer l'activité sociale. Mais cela ne suffit pas à exclure la qualification d'entreprise.

### La notion d'entreprise est définie de manière large

Une activité relève du droit communautaire dès lors qu'elle présente un caractère économique. Et est économique « toute activité consistant à offrir des biens ou des services sur un marché donné par une entreprise, indépendamment du statut de cette dernière et de son mode de financement »[4]. L'existence d'une rémunération – contrepartie économique du service fourni – présume de l'existence d'une demande et d'une offre ●●●

1. CJCE 23 avr. 1991, aff. C-41/90, *Rec. CJCE* I-1979, point 21.
2. La liberté d'association est considérée comme un droit fondamental consacré par l'article 11 de la Convention européenne des droits de l'homme et l'article 12 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.
3. Règl. (UE) 2023/2832 du 13 déc. 2023, art. 2, 1, *h)*.
4. CJCE 23 avr. 1991, aff. C-41/90, préc. ; v. égal. Commission européenne, COM (2006) 177 final, 26 avr. 2006.



Imprimé par Tous droits réservés

●●● sur un marché. La Commission européenne considère que les activités des associations réalisées pour la plupart contre rémunération constituent donc une opération économique au sens de l'article 57 du TFUE[5].

## LE RÉGIME DES AIDES D'ÉTAT AUX SIEG

### Les services d'intérêt économique général (SIEG)

Les SIEG remplissent des missions d'intérêt général présentant un caractère économique qui ne seraient pas exécutées – ou à des conditions différentes en termes de qualité, de sécurité, d'accessibilité, d'égalité de traitement ou d'accès universel – par le marché s'ils ne bénéficiaient pas du soutien public. En application du principe de subsidiarité, les États membres disposent en théorie d'un large pouvoir d'appréciation quant à la définition des services économiques susceptibles d'être qualifiés d'intérêt général afin de tenir compte de leur ancrage essentiellement local et des spécificités et traditions locales[6]. Dès lors, la tâche de la Commission devrait se limiter à veiller à ce qu'il n'y ait pas d'erreur manifeste d'appréciation dans la définition des services d'intérêt économique général considérés comme tels par chaque État et simplement vérifier que les États n'abusent pas des possibilités que leur laisse le TFUE. Mais la Commission européenne apprécie avec beaucoup de rigueur la position de ses membres en matière de services d'intérêt général, y compris s'agissant de services sociaux (SSIG) qui se subdivisent eux-mêmes en services économiques et non économiques.

Malgré le principe de subsidiarité, divers textes européens dressent des listes de services considérés comme des SSIG, mais dont le périmètre varie selon qu'il s'agit des règles propres au droit de la concurrence, aux marchés publics ou aux aides d'État, ce qui contribue à alimenter l'insécurité juridique ! S'agissant de la réglementation des aides d'État, les SSIG concernent les hôpitaux, les soins de santé et de longue durée, la garde d'enfants, l'accès et la réinsertion sur le marché du travail, les soins et l'inclusion sociale des groupes vulnérables. Il s'agit notamment de services de soutien à la vie autonome et à l'inclusion des personnes handicapées dans la société – par exemple, l'assistance personnelle, les centres d'aide à l'autonomie, les services de technologie adaptée et les services de réadaptation et d'adaptation, le logement social[7]. En dépit de cette énumération visant à harmoniser au niveau européen le régime applicable à ces services sociaux, les États conservent la possibilité de décider de la nature et de la portée d'un service d'intérêt général (SIG)[8].

### Le régime des aides d'État

Pour garantir une concurrence libre et non faussée, la Commission européenne encadre strictement les aides publiques aux entreprises. Elle interdit les subventions publiques ainsi que, d'une façon directe ou indirecte, toute forme de financement public à toute entreprise dès lors que ces aides sont susceptibles d'entraîner une distorsion de la concurrence. Le caractère social d'un service ne suffit pas à l'exonérer de cette interdiction[9].

L'article 107, paragraphe 1 du TFUE stipule que, « sauf dérogations prévues par les traités, sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions ». L'article 106 du TFUE reconnaît cependant l'existence de services d'intérêt général qui bénéficient à l'ensemble de la population. Le paragraphe 2 de cet article dispose que les entreprises chargées de la gestion de SIEG sont en principe soumises aux règles des traités, notamment aux règles de concurrence, mais dans les limites où l'application de ces règles ne fait pas échec à l'accomplissement de la mission particulière d'intérêt général qui leur a été impartie. Une aide d'État est donc un financement public, sélectif en ce sens qu'il favorise certaines entreprises par rapport à d'autres, dont la portée n'est pas purement locale, mais affecte les échanges entre les États membres, dans un secteur ouvert à la concurrence. *A contrario*, les services non économiques ne relèvent pas du champ d'application de la réglementation européenne – ni des articles 106 et 107 du TFUE – et ne sont donc pas concernés par la législation relative aux aides d'État. Ils peuvent en principe être librement subventionnés[10].

Pour subventionner des activités économiques, les pouvoirs publics doivent en principe notifier leur projet à la Commission pour autorisation. Pour gagner en souplesse, l'Union a créé des instruments autorisant le versement d'aides d'État, à condition de limiter ces aides dans le temps, leur montant

**5.** Selon l'article 57 du TFUE, au sens des traités, «sont considérées comme services les prestations fournies normalement contre rémunération [...]».
**6.** TFUE, art. 14.
**7.** Commission européenne, décis. (UE) 2025/2630 du 16 déc. 2025.
**8.** Commission européenne, guide relatif à l'application des règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État, de marchés publics et de marché intérieur aux services d'intérêt économique général, et en particulier aux services sociaux d'intérêt général, SWD (2013) 53 final/2, 29 avr. 2013. C'est par exemple ce qu'a fait la France, dans un domaine proche, concernant la transposition de la directive Services 2006/123/CE du 12 déc. 2006 ; v. *JA* 2010, n° 414, p. 3, édito B. Clavagnier ; *ibid.*, p. 6, obs. J. Coste-Batton.
**9.** Commission européenne, comm. 2012/C 8/02 du 11 janv. 2012, n° 12 ; règl. (UE) 2023/2832 du 13 déc. 2023, *JA* 2024, n° 692, p. 3, édito B. Clavagnier ; décis. (UE) 2025/2630 du 16 déc. 2025.
**10.** Sous réserve, le cas échéant, de l'application de la législation sur les marchés publics et concessions de service public lorsque c'est la personne publique qui est à l'initiative de la création de ce service et



Imprimé par Tous droits réservés


© Studiraie

ou en pourcentage. Parmi ces instruments, le cadre des « aides *de minimis* » a été pensé comme une mesure de simplification. Ces aides relèvent des régimes des aides d'État, mais en raison de leurs faibles montants, elles peuvent être octroyées directement aux entreprises sans qu'il soit nécessaire de les notifier à la Commission. Le seuil d'aide de droit commun concernant toute entreprise qui n'exerce pas une activité d'intérêt général est de 300 000 euros sur trois ans[11]. Ce montant est porté à 750 000 euros sur trois ans si l'entreprise intervient dans le cadre d'un SIEG[12].
Les aides *de minimis* générales peuvent se cumuler avec les aides *de minimis* SIEG pour un plafond total de 1 050 000 euros. Tous ces plafonds sont glissants sur trois années.
Toutefois, s'agissant d'un SIEG, la subvention peut être supérieure aux seuils *de minimis* sous réserve de respecter les conditions d'un « mandat ». La convention de subvention, l'arrêté ou la décision d'attribution de l'aide doit alors clairement exposer[13] l'objet ou la mission d'intérêt général, les modalités de détermination du montant de la subvention (budget, barème, pourcentage de dépenses, définition des dépenses prises en compte) qui doit compenser strictement les coûts générés par l'exécution du SIEG, les conditions de contrôle des fonds publics et le reversement d'un éventuel trop-versé de subvention (« surcompensation ») au-delà d'un bénéfice raisonnable, en tenant compte des recettes et des dépenses générées par le SIEG[14]. Si tous ces critères ne sont pas remplis et si le seuil *de minimis* spécifique aux SIEG est dépassé, le régime des aides d'État s'applique et les subventions doivent être justifiées. Les aides *de minimis* font l'objet de nouvelles obligations de transparence imposant la tenue d'un registre public central national sur lequel doivent être publiées toutes les aides *de minimis* octroyées aux entreprises[15].
Une notification à la Commission européenne est cependant nécessaire lorsque l'aide pour un SIEG, à l'exception de certains services sociaux, dépasse un montant annuel de 20 millions d'euros.
En outre, il existe des règlements d'exemption sectoriels (culture, logement social, etc.) régissant la question à l'échelle de l'Union dans un but d'harmonisation. Les activités s'inscrivant dans ces cadres peuvent bénéficier d'aides d'État d'un montant supérieur aux seuils *de minimis*, à condition de s'inscrire dans les conditions fixées par les règlements considérés.
Mais les collectivités publiques préfèrent souvent limiter leur soutien aux seuils *de minimis* ou sectoriels, moins risqués sur le plan juridique, plutôt que de s'interroger sur le caractère non économique de certains services d'intérêt général proposés par des associations. Ce faisant, elles favorisent une extension exagérée du régime des aides d'État qui ne devrait concerner qu'une minorité d'associations[16]. Or, en principe, deux situations devraient être envisagées :
- soit les services rendus présentent un caractère économique et concurrentiel permettant de qualifier l'organisme d'entreprise. Dans ce cas, la réglementation européenne sur les aides d'État est pleinement applicable, y compris aux associations ;
- soit les services sont non économiques ou sont rendus dans des conditions économiques et sociales qui ne sont pas celles habituellement proposées par les entreprises du secteur marchand afin de répondre à des besoins sociaux dans des conditions non concurrentielles. Ici, les subventions accordées aux services non économiques ne dépendent pas des plafonds des aides *de minimis* ou d'encadrement spécifiques puisqu'elles ne relèvent tout simplement pas de la réglementation sur les aides d'État – ce qui n'exclut pas l'application des règles de la commande publique si la personne publique est à l'initiative de la création de l'activité et que celle-ci est mise en œuvre sous son contrôle.

## LES SERVICES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL NON ÉCONOMIQUES (SIGNE)

Les services non économiques sont soit des services relevant des pouvoirs régaliens de l'État (armée, police, sécurité nationale, surveillance et contrôles de la qualité de l'air, etc.), ou encore la sécurité sociale obligatoire et l'éducation nationale à but non lucratif, soit des services rendus dans des conditions non concurrentielles : la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) considère qu'une activité à finalité sociale ne présente pas un caractère économique en l'absence d'offre lucrative concurrente, structurée et pérenne[17].
Déjà, la circulaire Valls du 29 septembre 2015[18] demandait aux services instructeurs des dossiers de subvention d'apprécier si les services ou produits proposés par l'association présentent, ou non, les caractères d'un service non économique les excluant du champ d'application de l'article 107 du TFUE (service non concurrentiel) ou sont mis en œuvre dans des conditions qui ne sont pas celles habituelles du marché. ●●●

décide d'en confier l'exécution à une entreprise qui agit sous ses directives et contrôles. En outre, les marchés publics et de concessions passés après une procédure de mise en concurrence dont les formalités de publicité se déroulent à un niveau européen au-delà de certains seuils sont présumés conformes à la réglementation sur les aides d'État.
**11.** Règl. (UE) 2023/2831 du 13 déc. 2023, *JA* 2024, n° 692, p. 3, édito B. Clavagnier.
**12.** Règl. (UE) 2023/2832, préc.
**13.** CJCE 24 juill. 2003, aff. C-280/00.
**14.** L. n° 2021-875 du 1er juill 2021, *JO* du 2, art. 1er.
**15.** Circ. n° 6520/SG du 4 mars 2026, *JA* 2026, n°736, p. 7, obs. R. Fievet.
**16.** Selon le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan, si l'on retient leur définition juridique européenne, les « aides d'État » en France s'élèveraient au total à 45 milliards d'euros en 2022 (ou 25 milliards d'euros sans les mesures liées au Covid-19) sur un total d'aides estimées à 112 milliards d'euros, englobant les subventions, les dépenses fiscales et les aides financières et certaines exonérations de cotisations sociales (*La Note d'analyse* n° 157, juill. 2025). Or, selon la Cour des comptes, seules 4 % des entreprises de



Imprimé par Tous droits réservés

# DOSSIER

●●● Une nouvelle circulaire du Premier ministre du 4 mars 2026[19] concernant les aides *de minimis* remet au goût du jour la circulaire Valls – largement délaissée en pratique – ainsi que le « Guide d'usage de la subvention » publié par le ministère chargé de la vie associative[20].

Les services chargés d'instruire les dossiers de demande de subvention présentés par les associations et fondations doivent donc examiner l'environnement dans lequel l'organisme intervient ainsi que les conditions d'exercice de cette activité d'intérêt général. Les critères d'analyse sont très proches de ceux de la règle des « 4P » développés par l'administration fiscale :

- la nature du service proposé par l'association ;
- l'environnement dans lequel intervient l'association pour cette activité et les conditions d'exercice ;
- l'existence d'une concurrence pour un service analogue rendu dans le même bassin de vie par des opérateurs qui poursuivent un but lucratif. Si les services ne sont pas rendus sur le territoire par des opérateurs lucratifs, ils pourront être considérés comme non économiques ;
- l'examen des conditions d'exercice du service d'intérêt général au regard du prix (prix nettement inférieurs à ceux habituellement proposés par le secteur marchand ou modulés en fonction de la situation sociale des bénéficiaires) ;
- l'examen des coûts de production, la recherche ou non d'un profit systématique, l'intervention de bénévoles, etc. Le recours aux salariés est admis, mais doit rester limité aux nécessités de fonctionnement ;
- le degré d'autonomie de l'association par rapport aux acteurs publics ;
- le fait d'être titulaire d'un agrément de l'État.

La CJUE a confirmé, s'agissant de services d'aide à domicile pour des personnes âgées ou dépendantes, qu'il est tout à fait possible de réserver certains services sociaux à des organismes sans but lucratif : « Le recours exclusif aux entités privées sans but lucratif afin d'assurer la fourniture de services sociaux est susceptible d'être motivé tant par les principes d'universalité et de solidarité, propres à un système d'assistance sociale, que par des raisons d'efficacité économique et d'adéquation, en tant qu'il permet que ces services d'intérêt général soient assurés dans des conditions d'équilibre économique sur le plan budgétaire, par des entités constituées essentiellement en vue de servir l'intérêt général et dont les décisions ne sont pas guidées, comme le relève le gouvernement espagnol, par des considérations purement commerciales »[21]. Dans ce cas, « l'exclusion des entités privées à but lucratif des procédures de passation des marchés publics ayant pour objet la fourniture de tels services sociaux n'est pas contraire au principe d'égalité, pour autant que cette exclusion contribue effectivement à la finalité sociale ainsi qu'à la poursuite des objectifs de solidarité et d'efficacité budgétaire sur lesquels ce système est fondé »[22].

Il ressort également de la jurisprudence de la Cour que le principe d'égalité de traitement, applicable dans le cadre de la liberté d'établissement, ne s'oppose pas à ce qu'un État membre réserve la qualité de prestataires de services d'assistance sociale aux opérateurs privés sans but lucratif, y compris à ceux qui ne sont pas strictement bénévoles. En France, le Conseil d'État a déjà eu l'occasion de confirmer cette possibilité de réserver à des organismes dont la gestion est désintéressée l'octroi des agréments des services sociaux d'aide au logement social[23] sans contrevenir au droit européen[24].

Il n'est pas à négliger aussi le fait que les services sociaux, tels que les services à la personne, de santé ou d'éducation, par leur nature intrinsèque, ont une dimension transnationale très limitée et ne portent pas atteinte à la concurrence au sein du marché européen. Cet impact territorial limité est un critère largement délaissé en France.

En conséquence, la CJUE confirme qu'une place particulière peut être accordée aux organisations non lucratives pour la prise en charge de services à la personne. Même si les marges de manœuvre sont réduites, c'est avant tout une question de volonté politique au niveau des États membres ! ■



AUTEUR Brigitte Clavagnier
TITRE Directeur scientifique, jurisassociations

l'ESS reçoivent des subventions (« Entités et politiques publiques – Les soutiens publics à l'économie sociale et solidaire – 2018-2024 », sept. 2025, p. 108, *JA* 2025, n° 726, p. 3, édito B. Clavagnier ; *ibid.*, p. 6, obs. T. Giraud).
**17.** CJCE 10 janv. 2006, aff. C- 222/04.
**18.** 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 2e temps de la Valls ».
**19.** Circ. n° 6520/SG. préc.
**20.** « Guide d'usage de la subvention – Associations, pouvoirs publics : un cadre partenarial rénové », *JA* 2016, n° 537, p. 3, édito B. Clavagnier ; *ibid.*, p. 6, obs. E. Benazeth.
**21.** CJUE 14 juill. 2022, aff. C-436/20, v. égal. concl. de l'avocat général, 3 févr. 2022.
**22.** V. par analogie CJUE 11 déc. 2014, aff. C-113/13 ; CJUE 28 janv. 2016, aff. C-50/14.
**23.** CE 26 mars 2018, n° 406848, *JA* 2018, n° 578, p. 3, édito. B. Clavagnier.
**24.** CCH, art. L. 365-1, L. 365-3 et R. 365-3.



Imprimé par Tous droits réservés

# MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS ET DES SERVICES : QUELS EFFETS SUR LE TRAVAIL SALARIÉ ?

**La marchandisation des associations contribue à redéfinir le service et le travail et, ainsi, à transformer les conditions d'exercice du travail dans les organisations dans le sens d'une déqualification et d'une intensification du travail. Mise en lumière à travers le secteur social et médico-social.**

Si le processus de marchandisation des associations fait l'objet de publications régulières, ses liens avec la qualité dégradée des emplois sont peu analysés. C'est à cette analyse que cet article est consacré, en montrant d'abord comment la marchandisation des services associatifs contribue à les redéfinir en profondeur, puis en montrant comment la redéfinition des services contribue à revoir en profondeur le travail salarié.

## MARCHANDISATION ET REDÉFINITION DES SERVICES ASSOCIATIFS

La marchandisation relève d'un double processus : la mise en marché et la mise en marchandise[1]. La mise en marché insiste sur la diversification des offreurs de services et leur mise en concurrence, quand la mise en marchandise invite à aller plus loin : les organisations elles-mêmes se transforment en redéfinissant les services, mais également le travail.

Prenons l'exemple de l'aide à domicile. Les associations ont été pionnières et ont précédé les premières politiques publiques dans le champ de la famille et des personnes âgées. Elles ont, dès la fin des années 1940, contribué à inventer et construire des formes d'organisation originales de services, un champ d'activité, des formations, des référentiels de diplômes. Les associations ont toujours reposé sur un double pilier, socio-politique et socio-économique. Aujourd'hui, nous avons tendance à ne retenir que le pilier socio-économique, à savoir l'offre de services. Pourtant, la spécificité associative, dans tous les secteurs d'activité, est précisément d'articuler étroitement les activités socio-économiques à une dimension sociopolitique, incarnée en général dans le projet associatif, un projet de transformation sociale et d'émancipation. En effet, cet idéal d'émancipation présent dès les premières associations prenait la forme d'auto-organisation – les personnes usagères sont encore aujourd'hui souvent majoritaires dans les conseils d'administration – : les personnes ayant des besoins d'aide étant identifiées comme les mieux placées pour construire et inventer les réponses.

L'imbrication des dimensions sociopolitique et socio-économique a ainsi donné naissance à un type original de service, inventé et consolidé dans le cadre associatif : la « relation d'usage »[2]. Il s'agit là d'une définition particulière du service, intrinsèquement liée à sa dimension relationnelle, insistant sur la coconstruction du service à toutes les étapes. La relation d'usage suppose une organisation permettant et assumant l'incertitude, la non-prévisibilité du service et la centralité de la relation : les actes sont considérés comme supports à la relation d'aide, et non comme la finalité.

Or la mise en marché des associations percute cette organisation et cette définition socio-historique puisqu'un projet socio-politique de mise en activité et d'émancipation ne peut s'échanger sur un marché. Pour pouvoir s'échanger sur un marché, le service doit pouvoir se définir comme un « panier de services » que l'on peut acheter, nommer, quantifier, anticiper. Ainsi, d'un besoin social d'aide au maintien des marges d'autonomie et d'émancipation, on passe à une demande marchande, indivi- ●●●

1. S. Vatan, « Faut-il rompre avec les quasi-marchés pour penser la marchandisation ? », in *Économie et Institutions* n° 24, 2016 ; v. égal. en p. 16 de ce dossier.
2. Cette notion de relation d'usage a été développée dans A. Dussuet., E. Puissant, « La "relation d'usage" : un mode associatif spécifique de production de services de care ? », in *Économies et Sociétés*, série « Économie et gestion des services » (EGS), n° 13, vol. 46 (4), 2012, p. 767-790. La relation d'usage porte, dans l'article cité, sur les services associatifs d'aide à domicile, mais on peut l'étendre à l'ensemble des activités sociales et médico-sociales.



Imprimé par Tous droits réservés

DOSSIER


© Xezal


© Misha Kaminsky

> « La mise en marché s'accompagne d'une mise en marchandise : la relation de service se réduit aux actes, dont on peut anticiper les résultats, qui vont pouvoir s'échanger sur un marché »

●●● duelle, tangible, à laquelle on peut faire correspondre des actes de services comme l'aide au lever, l'aide aux courses ou encore l'aide à la toilette. La mise en marché s'accompagne ainsi d'une mise en marchandise : la relation de service se réduit aux actes, dont on peut anticiper les résultats, qui vont pouvoir s'échanger sur un marché. À la demande « aide à la toilette » doit alors pouvoir correspondre une offre d'heures (avec un prix) d'aide pour réaliser la toilette afin de passer d'une « personne non lavée » à « une personne lavée ». On assiste ainsi à une homogénéisation et standardisation des prestations de services, qui doivent se positionner pour répondre à des demandes, elles aussi homogénéisées. C'est le principe même du marché qui transforme en profondeur le travail des aidantes professionnelles[3].

## UNE CONCEPTION INDUSTRIELLE ET MARCHANDE DU TRAVAIL

Dans ce contexte de marchandisation, nos travaux menés dans plusieurs activités médico-sociales montrent une tendance de fond à la redéfinition marchande et industrielle du service et du travail. Le point central de cette redéfinition s'incarne dans la relégation de la dimension relationnelle du travail et dans la réduction de la définition du travail à une somme de tâches tangibles, quantifiables et chronométrables. Cette redéfinition mène à des transformations radicales des organisations du travail et, par conséquent, des conditions de travail et d'emploi.

Dans le modèle socio-historique de la relation d'usage, les interventions à domicile chez les personnes âgées ne pouvaient être pensées pour moins de deux, voire trois heures. Les temps d'intervention étaient considérés comme des temps de relation d'aide, de confiance, de veille sanitaire et sociale, de lien social, de mise en activité des personnes aidées. Les activités comme l'aide au repas étaient définies non pas en fonction d'un service objectivable « nourriture

3. Nous parlerons des salariées au féminin car les femmes représentent la grande majorité des emplois dans les activités sociales et médico-sociales. Par exemple, les femmes représentent 86 % des emplois dans le domaine social (Dress, Statistique publique de la santé et des solidarités, « Effectifs et caractéristiques des professionnelles du social », 20 mai 2025) ou encore 93 % des aides à domicile (Dress, « Aides à domicile : un revenu salarial annuel moyen de 7 040 euros en 2021, et de 8 950 euros en tenant compte des cumuls avec d'autres types d'emplois salariés », *Études et résultats* n° 1341, juin 2025).



Imprimé par Tous droits réservés

servie / nourriture avalée », mais en fonction de la relation, de la confiance dans l'expertise professionnelle des salariées, qui avaient une connaissance fine des personnes aidées, de leurs habitudes, de leurs goûts alimentaires. Si une personne âgée à l'appétit variable avait envie de faire la tarte aux pommes de son enfance, la salariée était là pour permettre la mise en activité de la personne, à son rythme et en fonction de ses capacités, pour l'aider à réaliser une tarte qu'elle sera plus encline à manger qu'un repas porté à son domicile et ne correspondant pas forcément à ses habitudes alimentaires. Les temps longs d'intervention sont une modalité d'organisation du service et du travail permettant d'intégrer la singularité de chacune des relations d'usage, l'ensemble des temps de travail, l'incertitude irréductible et intrinsèque à ce type d'activité en lien avec des personnes en perte d'autonomie.

Ce modèle organisationnel repose sur la confiance dans l'expertise professionnelle, consacrée par une qualification permettant par ailleurs des salaires supérieurs au salaire minimum. La qualification dépasse une liste de savoirs ou savoir-faire, mais elle atteste également d'une reconnaissance sociale et professionnelle d'une légitimité à agir auprès de publics dits fragiles. Par « agir », on n'entend pas seulement réaliser des actes, mais également juger, réagir, adapter en continu le travail à la situation, à l'humeur ou la forme des personnes, à leur vécu, à leurs besoins pouvant être contradictoires avec des demandes exprimées en direct.

L'analyse des évolutions politiques, législatives et tarifaires ainsi que des outils de gestion et de suivi de l'activité dans plusieurs activités médico-sociales nous a permis d'identifier une définition du travail sous-jacente à ces évolutions, sans pour autant être explicitée. Ainsi, le travail[4] tend à se réduire à une succession d'actes, objectivables et quantifiables, qui ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres, ni encastrés dans une relation d'aide. Ce sont bien les actes qui deviennent centraux et autonomisables : aide au lever, aide au repas, aide aux courses sont des actes qui peuvent être réalisés par des salariés différents. Un éducateur spécialisé a estimé lors d'un entretien qu'« on passe de professionnels qualifiés, dont on sait qu'ils connaissent leur boulot, à des faiseurs d'actes qu'on peut facilement remplacer »[5]. Ainsi, s'il était historiquement attendu d'une aide à domicile une adaptation continue à chaque usagère ou usager, dans le cadre d'une relation d'aide singulière, il est désormais attendu qu'elle réalise un acte prédéfini (une aide à la toilette) dans un temps lui aussi prédéfini en amont de l'intervention (20 minutes). Ce temps est supposé suffisant pour l'acte, sans prendre en compte l'état physique ou psychologique de la personne à l'arrivée de l'aide à domicile qui ne peut, par essence, être prédéfini ni anticipé.

Cette redéfinition du travail constitue un frein à la reconnaissance des professions, des qualifications et à la reconnaissance sociale et salariale de ces activités pourtant considérées comme essentielles pendant la crise liée au Covid-19[6]. Elle engendre également une tendance à une perte de sens au travail ressentie par les salariées, pouvant accentuer encore la sinistralité – déjà élevée – du travail en termes notamment d'arrêts maladie et accidents du travail.

Ainsi, les conditions de travail et d'emploi se dégradent dans ces activités sociales et médico-sociales que les associations ont contribué à inventer et à consolider. La marchandisation des associations s'accompagne d'une industrialisation de l'organisation du travail dégradant à la fois les conditions d'emploi (avec une remise en cause des qualifications professionnelles) et des conditions de travail (avec une perte de sens au travail). Aujourd'hui, les politiques publiques – tout en continuant d'encourager une régulation marchande et industrielle des services et du travail – cherchent à accroître « l'attractivité des métiers » par des plateformes de services, des formations ou encore des campagnes de sensibilisation. Mais sortir du marché ces activités, renouer avec la dimension humaine et relationnelle très forte ne constituent-ils pas des leviers efficaces pour améliorer la qualité de ces métiers et, ainsi, attirer des professionnelles pour les exercer ? ■



AUTEUR Emmanuelle Puissant
TITRE Enseignante-chercheuse en économie, CREG, université Grenoble Alpes

4. Ce travail est nommé « travail productif » dans plusieurs référentiels de tarification réalisés et utilisés par plusieurs départements en charge de la tarification des services d'aide à domicile. Le travail dit « improductif » désigne à la fois les activités réalisées en dehors des domiciles des usagères et usagers (temps de formation, de transport, de coordination, etc.) et les activités réalisées dans les domiciles qui ne sont pas quantifiables, comme le travail relationnel. Seul le travail dit « productif » a tendance à être tarifé, donc rémunéré par les financeurs.
5. E. Puissant (coord.), M. Bona, P. Dupas, A. Le Roy, L. Terrier, « Des évolutions technologiques pour qui ? Pour quoi ? Transformations du travail, de son sens et de ses finalités dans le secteur social et médico-social », rapp. pour l'IRES, déc. 2023.
6. F.-X. Devetter, A. Dussuet, E. Puissant, *Aide à domicile, un métier en souffrance – Sortir de l'impasse*, Éditions de l'Atelier, 2023.



Imprimé par Tous droits réservés

DOSSIER

# LA MARCHANDISATION ET SES ANTIDOTES

**L'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations, impulsé par le Collectif des associations citoyennes, documente les effets de ce phénomène. Il explore les pistes possibles de « démarchandisation » pour sortir les associations citoyennes d'un processus délétère pour la vitalité démocratique et le respect des droits fondamentaux.**

L'**extension continue** des logiques de marché imprègne les pratiques associatives. L'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations, créé par le Collectif des associations citoyennes en 2022, tente d'éclairer ce processus en partant des savoirs d'expérience des associations, croisés avec des savoirs académiques de chercheurs et chercheuses[1]. Cette mise en marché de secteurs portés jusqu'alors par des associations ou les services publics place les associations en concurrence entre elles, mais également avec des entreprises privées lucratives qui reprennent des savoirs et des pratiques associatives avec des visées lucratives[2].

Les associations elles-mêmes participent parfois de cette extension du marché. L'effet mirage du marché public peut apparaître pour certaines comme sécurisant ou légitimant la qualité de leur action : il arrive qu'elles plaident pour entrer dans le cadre d'un marché public. Si ce dernier peut, dans un premier temps, apparaître comme sécurisant, sur le temps long, il entraîne une perte d'autonomie et de capacité d'innovation des associations, assujetties à un cahier des charges imposé ou même exposées à la reprise du marché par un concurrent associatif ou lucratif. Enfin, cette mise en marché affaiblit, voire éteint la capacité d'interpellation des pouvoirs établis que représente le droit d'association. Au sein du Collectif des associations citoyennes, nous avons pour habitude de pointer qu'en devenant prestataire, il est plus difficile pour une association d'être protestataire.

## UN MUSELLEMENT PROGRESSIF

L'exemple de La Cimade éclaire particulièrement ces processus. Celle-ci intervient dans les centres de rétention administrative (CRA) depuis leur création dans les années 1980. Son rôle est d'être une « vigie citoyenne »[3], selon ses propres termes, dans ces lieux de privation de liberté, éloignés des regards extérieurs. À l'époque, le gouvernement accepte de laisser l'association entrer dans ces centres avec pour mission l'accompagnement et l'information des personnes retenues sur leurs droits. La Cimade assure également un rôle d'alerte en publiant un rapport annuel sur les violations de droits observées dans les CRA. Dès cette première année, le rôle de l'association est contesté, critiqué par l'aile droite du paysage politique. En 2009, Brice Hortefeux, l'un des pourfendeurs de La Cimade, alors ministre de l'Intérieur, annonce l'ouverture d'un marché public en vue de partager la présence associative dans les CRA. Il organise un marché là où il n'en existait pas et place les associations en concurrence. Il marchandise une pratique créée par La Cimade et ouvre la possibilité qu'elle soit reprise non seulement par une autre association à moindre coût, mais également par une entreprise privée lucrative. À l'époque, dans une interview publiée par le journal *Libération*, La Cimade pointe : « Cette mise en concurrence des associations par le gouvernement va se traduire par des missions éclatées et morcelées, par une absence de politique coordonnée et de vision globale de ce qui se passe dans les CRA et par le choix de prestataires qui seront les moins critiques et donc les moins efficaces dans la défense des droits des étrangers.[4] »

Cette prévision s'avère juste : les cinq autres acteurs qui obtiennent le marché ont des profils moins militants que La Cimade. La mise en marché bénéficie généralement aux meilleures offres économiques au détriment de la qualité d'accompagnement.

1. https://yw.associations-citoyennes.net/observatoire > « Travaux de l'Observatoire ».
2. « Marchandisation : les associations face à "l'entrepreneuriat social" », in *Transrural initiatives* n° 508, juillet-août 2025 ; v. égal. *JA* 2026, n° 735, p. 15 et s., dossier « Intérêt général – La loi de la concurrence ».
3. « Les associations doivent pouvoir continuer à déployer leur rôle de vigie citoyenne dans les centres de rétention administrative », tribune de F. Carrey-Conte, *le Monde*, 21 févr. 2025.
4. « La Cimade en proie à une concurrence déloyale », interview de D. Nantes, *Libération*, 22 avr. 2009.



Imprimé par Tous droits réservés

Malgré cette mise en concurrence, les associations parviennent, malgré tout, à s'organiser pour publier le rapport annuel rendant compte au public des atteintes aux droits.

Cet appel d'offres se renouvelle tous les trois ans. Lors du dernier, courant de 2025 à 2028, une nouvelle clause apparaît. Elle impose une « obligation de confidentialité et de neutralité » aux associations qui répondent au marché public. Cette nouvelle clause se réfère à la loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, dite « loi Séparatisme »[5]. Dans son article premier, elle étend les principes de neutralité du service public aux associations qui répondent à une commande publique ou une délégation de service public. En acceptant de participer à l'appel d'offres, les associations devraient donc tenir secrètes les informations qu'elles reçoivent dans le cadre de cette activité. Elles devraient ainsi renoncer à l'une des missions premières de leur intervention : alerter face au non-respect des droits fondamentaux des personnes. Cet exemple montre sur le temps long comment la mise en marché affecte la capacité d'interpellation des associations au détriment du respect des droits.

## QUELS SONT LES LEVIERS DES ASSOCIATIONS POUR SE DÉFENDRE?

L'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations a recueilli plusieurs témoignages d'associations[6] qui, face à un appel à projets ou un appel d'offres qui dégradait la relation et l'accompagnement des personnes, ont collectivement opposé un refus de répondre. Dans le Finistère, par exemple, un dispositif associatif qui accueillait depuis le début des années 1990 des personnes âgées ou handicapées dans des familles agréées est repris par un appel d'offres en 2004. Là encore, un marché est créé là où il n'existait pas. Une pratique associative est reprise à l'association créatrice pour la mettre en marché. Dans l'exemple du Finistère, en 2019, lors d'un renouvellement de l'appel d'offres, le cahier des charges dégrade fortement les conditions d'accueil et d'accompagnement puisqu'il ne prévoit tout simplement plus d'accompagnement social des familles. L'association décide de ne pas répondre à l'appel d'offres. Le département rétorque qu'il trouvera une autre association consentante. L'information circule entre les associations du département qui affichent une posture solidaire : aucune ne répondra à l'appel. La pression obligera le département à revoir son cahier des charges et à faire marche arrière. Le refus collectif est donc une voie possible.

L'autre voie peut être le recours au droit, notamment en s'appuyant sur les textes qui défendent les droits fondamentaux des personnes. C'est le choix qu'a fait La Cimade face à la clause de neutralité dans l'appel d'offres relatif à l'intervention dans les CRA. Elle a récemment lancé une action juridique estimant que ces clauses sont contestables en s'appuyant notamment sur l'article 10 de la Convention européenne des droits de l'homme qui oblige au respect de la liberté d'expression. « Nous ne pouvons accepter que le silence s'impose dans les lieux où les droits fondamentaux sont les plus bafoués. La liberté d'expression de La Cimade est garante de transparence et de justice pour les personnes retenues ainsi que l'accès à l'information pour l'ensemble des citoyen·ne·s », souligne, dans un communiqué, Fanélie Carrey-Conte, secrétaire générale de La Cimade[7]. L'enjeu de cette bataille est de taille dans un contexte de répression des libertés associatives[8].

D'autant que les associations pourraient se voir privées de l'entrée dans les CRA. Une proposition de loi, encore en suspens, prévoit en effet l'exclusion des associations des centres de rétention au motif qu'elles seraient trop militantes[9]. Elles seraient remplacées par des fonctionnaires de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) sous la tutelle du ministère de l'Intérieur. Cette affaire montre parfaitement comment les processus de mise en marché peuvent, à terme, tout « simplement » effacer l'action associative et faire reculer les libertés…

## SORTIR DE CES PROCESSUS DÉLÉTÈRES

En décembre dernier, le réseau international Civicus, qui évalue les libertés civiques dans le monde, a rétrogradé la France en qualifiant son espace civique d'« entravé », tandis qu'il était jusqu'alors considéré comme « rétréci »[10] . Le rapport souligne notamment les restrictions, campagnes de diffamation et dissolutions qui visent les associations. À ce titre, il semble essentiel de construire des mesures de sauvegarde des libertés associatives. L'Observatoire citoyen de la marchandisation défend la nécessité de renforcer le principe de subvention ●●●

**5.** L. n° 2021-1109 du 24 août 2021, *JO* du 25 ; v. not. *JA* 2022, n° 653, p. 15 et s., dossier « Principes républicains – Gar(d)e à vous ! ».
**6.** Observatoire citoyen de la marchandisation des associations, « Entre marchandisation et démarchandisation : un monde associatif à la croisée des chemins », mai 2025.
**7.** La Cimade, « La liberté d'expression fragilisée dans les CRA : La Cimade dépose un recours », communiqué de presse du 12 févr. 2026.
**8.** J.-B. Jobard, *Une histoire des libertés associatives – De 1791 à nos jours*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2022 ; v. égal. *JA* 2025, n° 727, p. 14 et s., dossier « Libertés associatives – (Ré)pression ».
**9.** Proposition de loi « information et assistance juridiques en rétention administrative et en zone d'attente », 13 mai 2025.
**10.** Civicus Monitor, « Pouvoir du peuple sous attaque 2025 », déc. 2025.



Imprimé par Tous droits réservés



© luxiangjian4711

●●● comme modèle de financement des associations tout en appelant à une révision des modalités d'attribution pour qu'elles s'inscrivent dans un cadre plus démocratique, plus transparent et plus pérenne. Ces modalités d'attribution devraient permettre de préserver la subvention des influences partisanes et d'une instrumentalisation par les autorités publiques.

Dans le deuxième rapport publié par l'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations, plusieurs pistes de « démarchandisation » sont explorées[11]. L'une d'elles s'intéresse à la socialisation de certains besoins essentiels en s'appuyant sur le modèle de la sécurité sociale telle que mise en place au sortir de la guerre qui s'émancipe de la tutelle de l'État et échappe aux logiques de marché. La sécurité sociale de l'alimentation, par exemple, s'appuie sur trois piliers : un droit d'accès universel, un financement par la cotisation sociale, un conventionnement via des caisses locales gérées démocratiquement[12]. Comment cette extension pourrait inspirer de nouvelles modalités de financement des associations ? Cette première piste de réflexion est adossée à la nécessité de sécuriser, pour les associations que nous qualifions de citoyennes, leur mission d'interpellation, leur rôle d'aiguillon des politiques publiques. À ce titre, l'Observatoire s'est inspiré du modèle de financement de l'éducation permanente en Belgique francophone. Chez nos voisins belges, les associations agréées d'éducation populaire obtiennent une subvention de fonctionnement dans la durée appuyée sur un système d'autoévaluation et un décret qui stipule dans son article premier que le développement des associations doit viser « l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits civils et politiques, sociaux, économiques, culturels et environnementaux dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics […] »[13]. Cette approche pourrait nous inspirer pour penser un cadre législatif protecteur pour les associations tant au point de vue national qu'européen. Nous pourrions nous appuyer, en effet, sur la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, qui a valeur de traité et rappelle les valeurs socles de l'Union : la dignité, la liberté, la solidarité, l'égalité. Une charte à revendiquer pour construire un scénario de renforcement des associations[14] face à la logique de marchandisation et la réduction de l'espace civique, en France comme en Europe. ■

> “ Chez nos voisins belges, les associations agréées d'éducation populaire obtiennent une subvention de fonctionnement dans la durée appuyée sur un système d'autoévaluation et un décret. Cette approche pourrait nous inspirer pour penser un cadre législatif protecteur pour les associations. ”



AUTEUR Marianne Langlet
TITRE Coordinatrice de l'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations, Collectif des associations citoyennes

**11.** Observatoire citoyen de la marchandisation des associations, « Entre marchandisation et démarchandisation : un monde associatif à la croisée des chemins », préc. ; v. *JA* 2025, n° 720, p. 13, tribune M. Langlet.
**12.** V. securite-sociale-alimentation.org.
**13.** Décr. du 17 juill. 2003, M.B. 26 août 2003, relatif au développement de l'action d'Éducation permanente dans le champ de la vie associative (intitulé remplacé par D. 14-11-2018 « Décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente »).
**14.** Sous la dir. de P. Coler, M.-C. Henry, J.-L. Laville, G. Rouby, *Quel monde associatif demain ? – Mouvements citoyens et démocratie*, Éditions Erès, 2021.



Imprimé par Tous droits réservés

# MOBILISER POUR SORTIR DE LA MARCHANDISATION

**Le 28 mai 2024, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) adoptait à l'unanimité son avis « Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique »[1] dans lequel il alertait les pouvoirs publics sur la baisse drastique des subventions publiques aux associations et les dommages de la marchandisation. Presque deux ans plus tard, qu'en est-il de la situation ?**

**Face à l'accélération** des coupes budgétaires des logiques marchandes, il convient de comprendre les transformations en cours et d'organiser les dynamiques collectives.

## LA BAISSE DES SUBVENTIONS AUX ASSOCIATIONS CONTINUE...

Dès 2024, le gouvernement a coupé plus de 2,2 milliards d'euros de subventions aux associations, dont près de la moitié s'est jouée par décret, sans débat parlementaire. Les lois de finances de 2025[2] et de 2026[3] ont répété ces coupes : respectivement environ 1,5 et 1 milliard d'euros de baisse des crédits pour les associations. En trois ans, l'État aura réduit de plus de 40 % ses aides aux associations, passant d'environ 11,7 à 7 milliards d'euros. Ces chiffres ne prennent pas en compte les baisses de financement des collectivités vécues dans de nombreux territoires, mais dont aucun instrument de statistique publique ne se préoccupe.

Pour mettre les choses en perspective, en 2025, nous apprenions dans un rapport sénatorial que les subventions et exonérations fiscales de l'État aux entreprises atteignaient la somme de 211 milliards[4]. En plus de clarifier l'ampleur du soutien de l'État à l'économie privée lucrative, le rapport a mis en lumière l'insuffisance des contrôles et des analyses d'impact et ne manque pas de nous interroger sur l'absence de débat démocratique sur ces choix d'allocations budgétaires.

**Dès 2024,**

**le gouvernement a coupé 2,2 milliards d'euros de subventions aux associations, dont près de la moitié s'est jouée par décret, sans débat parlementaire. Les lois de finances de 2025 et de 2026 ont répété ces coupes.**

## ... TOUT COMME L'ABSENCE DE DÉBAT DÉMOCRATIQUE

L'avis du CESE[5] décrit l'importance du monde associatif dans la vie économique et sociale du pays : 10 % de l'emploi privé, présence essentielle dans des secteurs délaissés par l'État (médico-social, éducation, culture), volume incalculable de biens et de services d'intérêt général. Malgré cette importance, les baisses de subventions se font sans consultation ni débat démocratique structuré sur les raisons, l'intérêt et les effets d'un tel « sacrifice » pour la nation. Nous nous interrogions d'ailleurs dans l'avis : quelles seraient les conséquences sociales, économiques et démocratiques pour notre société si elle se privait de l'action des associations et des millions de bénévoles qui l'accompagne ?

## 20 ANS DE MARCHANDISATION PROGRESSIVE

En 2024, les difficultés budgétaires des associations s'aggravent, pesant lourdement sur leur trésorerie et entraînant la diminution de leurs activités et engagements ainsi que des réductions drastiques de leurs emplois. À titre d'exemple, la solidarité internationale a supprimé plus de 10 000 postes en un an, effet principal du retrait brutal des États-Unis auquel la France a répondu par une coupe de 45 % du budget de l'aide au développement[6]. Mais ce sont aussi les évolutions dans la structure des ressources qui retiennent l'attention : pour compenser la baisse des subventions, les associations sont contraintes de diversifier leurs sources de financement. Aussi la baisse des subventions s'accompagne-t-elle d'une hausse des ●●●

1. CESE, « Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique », mai 2024, *JA* 2024, n° 701, p. 3, édito T. Guillois ; *ibid.*, p. 6, obs. T. Giraud ; *JA* 2024, n° 702, p. 34, tribune M. Bobel et D. Joseph *in* dossier « Modèles socio-économiques – À la croisée des chemins » ; v. égal. dossier « Financement – Avis de tempête ! », *JA* numéro spécial du 1er nov. 2024.
2. L. n° 2025-127 du 14 févr. 2025, *JO* du 15.
3. L. n° 2026-103 du 19 févr. 2026, *JO* du 20 ; v. égal. *JA* 2025, n° 726, p. 3, édito B. Clavagnier ; *JA* 2025, n° 729, p. 6, obs. N. Coudurier.
4. Sénat, « Transparence et évaluation des aides publiques aux entreprises : une attente démocratique, un gage d'efficacité économique », rapp. n° 808, 1er juill. 2025, *JA* 2025, n° 724, p. 3, édito T. Guillois.
5. CESE, « Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique », préc.
6. V. *JA* 2026, n° 734, p. 14 et s., dossier « Solidarité internationale – La fin d'une époque ».



Imprimé par Tous droits réservés

# DOSSIER

●●● recettes tirées d'activités à caractère commercial.

L'avis mettait ainsi en lumière 20 années de marchandisation progressive : transformation de la subvention en commande publique, transformation des subventions de fonctionnement en appels à projets, ouvertures de pans entiers d'activité à la concurrence, etc. Entre 2005 et 2020, la part des ressources liées à cette marchandisation a augmenté de 16 points, passant de 49 % à 65 %[7]. La subvention, quant à elle, baissait de 14 points, passant de 34 % à 20 %.

Les témoignages recueillis auprès de plus de 6 500 associations confirmaient que le glissement concurrentiel érode l'équilibre fragile de l'engagement bénévole et salarié, mais aussi les libertés d'action et de parole politique des associations.

## LES CONSÉQUENCES DÉLÉTÈRES DE CETTE MARCHANDISATION

Le CESE a documenté les effets négatifs de cette extension des logiques marchandes et concurrentielles sur le monde associatif :

- disparition des petites et moyennes associations employeuses et concentration dans les grandes. Cet effet nuit à la diversité de l'action associative, mais aussi à sa proximité dans les territoires ;
- gestionnarisation et complexité administrative croissante, entraînant une fragilisation de l'engagement bénévole, principalement de gouvernance, mais aussi de l'attractivité des emplois ;
- transformation des relations entre associations et pouvoirs publics : d'ascendantes et partenariales, elles deviennent descendantes – le donneur d'ordres commande et l'attributaire du marché rend compte –, grevant progressivement la capacité d'initiative associative ;
- développement de la concurrence privée lucrative de certains secteurs qui entraîne, dans de nombreux cas, une augmentation des prix et l'exclusion des publics les plus précaires[8].

*In fine*, la capacité des associations à porter une parole politique s'affaiblit dans un contexte de gestionnarisation de plus en plus ordonnateur du pouvoir politique et des administrations sur les associations.

Nous mettons donc en lumière que ce processus de marchandisation crée le lit d'une réduction progressive des libertés d'action et d'initiative associatives[9], mais aussi d'une augmentation des atteintes concrètes à ces libertés dont le contrat d'engagement républicain est un marqueur historique[10].

## LES RISQUES DE NATURE FISCALE ET CONCURRENTIELLE

Le mouvement de marchandisation fait peser deux risques systémiques sur les associations : d'une part, la sortie du cadre de la non-lucrativité fiscale – permettant l'exemption d'impôts commerciaux et l'accès au régime du mécénat – et, d'autre part, l'application de cadres européens de plafonnement des subventions[11].

Sur le premier point, la proportion croissante de recettes à caractère commercial dans les comptes des associations, conséquence directe de la marchandisation, peut conduire l'administration fiscale à considérer que certaines associations ne satisfont plus au critère de non-lucrativité, ce qui met fin à leur éligibilité au régime d'intérêt général. C'est en quelque sorte la double peine.

Dans le deuxième cas, et nous adressons ici une alerte, l'application progressive de régimes européens tels que les aides *de minimis*, les services d'intérêt économique général (SIEG) ou les règlements généraux d'exemption par catégorie (RGEC) à la subvention subvertit la nature juridique non marchande de l'action associative et fait courir un risque de blocage et de plafonnement des subventions. Car l'usage de ces régimes juridiques induit que l'activité visée doit être soumise aux règles de concurrence, comme toute entreprise agissant de manière concurrentielle sur le marché européen. Le risque touche l'association bénéficiaire qui, par la suite, peut contaminer les autres associations menant les mêmes activités.

Depuis le 1er janvier 2026, la Commission européenne impose aux États membres de transmettre sous forme numérique l'ensemble des subventions accordées sous la forme d'aides *de minimis*[12]. Cette base de données a pour objectif de contrôler si les montants perçus ne dépassent pas les plafonds de subvention imposés aux entreprises par l'Union. Dans le cas des aides *de minimis*, ce plafond est fixé à 300 000 euros d'aide publique tous les trois ans, en numéraire, en nature et en exonération fiscale.

## UN ÉCHO MASSIF DE L'AVIS DU CESE DEPUIS SA PUBLICATION

En dépit de ces vents contraires, le CESE a été sollicité par de très nombreuses organisations associatives, responsables politiques

**7.** L. Prouteau, V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 4e éd., Lefebvre Dalloz, coll. « Hors-série », 2023, *JA* 2023, n° 683, p. 15 et s., dossier « Paysage associatif – Les tendances d'une époque ». Il n'existe, hélas, pas de données agrégées nationales plus récentes. Sur le sujet de l'insuffisance des statistiques relatives aux associations, le CESE a interpellé l'Insee en 2024 qui a fait valoir la limitation des moyens à sa disposition et l'impossibilité en découlant de collecter davantage et plus fréquemment des données sur les associations.

**8.** HCVA, « Impact de la concurrence lucrative sur le modèle économique associatif et sur la multiplication des exclusions », sept. 2021, *JA* 2021, n° 646, p. 8, obs. R. Fievet ; *JA* 2021, n° 647, p. 3, édito B. Clavagnier ; *JA* 2021, n° 650, p. 28, étude C. Bruneau *in* dossier « Politique associative – L'heure du bilan » ; *JA* 2025, n° 711, p. 3, édito T. Guillois.

**9.** V. en dernier lieu *JA* 2025, n° 727, p. 14 et s., dossier « Libertés associatives – (Ré)pression ».

**10.** V. not. *JA* 2023, n° 684, p. 35, étude E. Sadorge et



Imprimé par Tous droits réservés

territoriaux, administrations et parlementaires pour partager ses analyses et préconisations, mais aussi les très nombreuses initiatives engagées par les acteurs pour faire face à ces évolutions. Son avis a largement résonné dans le monde associatif et au-delà : les corapporteurs, Dominique Joseph et moi-même, avons participé à près de 120 conférences et auditions, rencontrant associations, élus ou conseils économique, social et environnemental régionaux (CESER) pour partager les constats et construire les mobilisations nécessaires aux changements.

En réaction au contexte, le monde associatif s'est réuni le 11 octobre 2025 autour du mot d'ordre « Ça ne tient plus ! » avec une mobilisation dans plus de 350 villes de France pour porter des messages d'alerte et des appels à des réformes profondes[13].

Fin 2025 et pour la première fois, le monde syndical s'est exprimé de manière unitaire et aux côtés des organisations patronales du secteur en soutien au monde associatif[14].

Le lancement au mois d'avril d'une grande campagne sur la thématique de « La France qui (se) bat » s'inscrit dans la continuité de cette mobilisation, une campagne qui s'étendra jusqu'à la mi-2027 et portera sur la défense du fait associatif[15].

## AGIR SUR LE CADRE LÉGAL FRANÇAIS

En parallèle de cette mobilisation, le CESE et les organisations mobilisées travaillent depuis plusieurs mois à la transcription législative des préconisations de son avis, notamment celle relative à l'usage de la subvention comme mode de financement principal des associations, à son amélioration, ainsi que celle visant à protéger les associations des règles de concurrence européennes. S'agissant de ces règles, l'avis préconisait d'intégrer les activités associatives non lucratives dans le champ de l'intérêt général au sens européen – dit « non économique » – afin de protéger l'initiative citoyenne des règles du marché intérieur et des aides d'État. Parce que les enjeux dépassent le cadre national, nous avons décidé d'engager un dialogue au niveau européen.

## INFLUENCER LES ÉVOLUTIONS DU CADRE LÉGAL EUROPÉEN

Au niveau européen, nous avons engagé des dialogues au sein du Conseil de l'Europe, du Conseil économique et social européen, du Parlement et de la Commission. Ils visent à développer la prise de conscience et à remettre sur les rails une législation européenne reconnaissant les spécificités des associations.

De cette approche est né le projet DIG-UE (Dynamique d'intérêt général dans l'Union européenne)[16], fruit d'une alliance entre Le Mouvement associatif, Hexopée et le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep). Son objectif est la construction d'une plateforme interorganisations pour construire de nouveaux cadres de protection des activités d'intérêt général face à la marchandisation en France et en Europe.

## CONCLUSION

Près de deux ans après la publication de l'avis du CESE, le constat est donc nuancé : les subventions continuent de diminuer et les associations restent contraintes de s'adapter et de se « marchandiser ». Mais les alertes trouvent progressivement écho : mairies, intercommunalités, départements, régions prennent conscience de l'enjeu et nous observons un certain nombre de réformes de politiques publiques.

Face aux difficultés, le monde associatif comprend que les racines de ses problèmes sont identiques à tous les secteurs d'activité. 1,4 million d'associations, 1,8 million de salariés, 20 millions de bénévoles ne peuvent laisser s'éroder un tel édifice de la société française, de nos libertés publiques, de notre vie collective et de notre démocratie.

Le 11 octobre 2025 a marqué un tournant, le monde associatif a pris conscience de l'impératif de se fédérer plus largement, mais, surtout, il réalise progressivement qu'il porte en lui les racines d'un mouvement social dont l'activation est aujourd'hui plus que jamais nécessaire. ■


© Katrin Baumann – CESE

AUTEUR Martin Bobel
TITRE Conseiller du CESE et vice-président du Mouvement associatif

C. Annereau ; *JA* 2025, n° 727, p. 24, étude A. Delfini *in* dossier « Libertés associatives – (Ré)pression ».
**11.** V. en p. 21 de ce dossier.
**12.** Circ. n° 6520/SG du 4 mars 2026, *JA* 2026, n° 736, p. 7, obs. R. Fievet ; v. égal. en p. 21 de ce dossier.
**13.** Le Mouvement associatif, mobilisation « Ça ne tient plus ! », 11 oct. 2025, *JA* 2025, n° 725, p. 11, tribune M. Huet.
**14.** « Budget 2026 : "le monde associatif est en grand danger" », *Le Monde*, 8 déc. 2025.
**15.** lafrancequisebat.notion.site/landing-page.
**16.** dig-ue.org.



Imprimé par Tous droits réservés