

FONDATION
BNP PARIBAS

125 ans d'innovations sociales, et maintenant ?

Construisons le modèle économique des associations du 21e siècle

*Un manifeste pour reconnaître les associations
comme un pilier économique, démocratique et social de la République.*

Le 6 juillet 2026, la Fondation BNP Paribas et Ashoka France ont organisé une journée de réflexion consacrée à la refonte du modèle économique des associations.

Plus de 350 participants ont nourri les propositions présentées ici.

1,5 M d'associations en France	≈2 M de salariés	100 % des Français bénéficient de leur action
--	----------------------------	--

¹ [La France associative-16-10-2025.pdf](#)

Il y a cent vingt-cinq ans, la France offrait à ses citoyens une liberté fondamentale : celle de s'associer librement pour agir ensemble.

Ce que les associations font pour la France

Les associations sont le dernier kilomètre des politiques publiques et parfois le premier. Elles sont les architectes patientes d'une société plus digne, ce que ni l'État seul ni le marché seul ne parviennent à atteindre. Elles pensent et pensent la société. Elles réparent et inventent les politiques publiques.

✦ Le Nutri-Score, le service civique, les Territoires zéro chômeur de longue durée, le droit à l'avortement constitutionnel : dans chacun de ces combats, des associations étaient là avant la loi.

Elles sont devenues un pan essentiel de notre économie, un laboratoire vivant des politiques de demain, un modèle irremplaçable de cohésion sociale.

Ce que la loi n'avait pas prévu

La loi du 1er juillet 1901 avait été faite pour libérer les citoyens, pas pour encadrer un secteur économique à part entière.

⚖ Le cadre juridique, fiscal et institutionnel dans lequel elles opèrent n'a pas été conçu pour garantir la robustesse économique d'un acteur essentiel de notre pacte républicain, a fortiori dans un contexte de finances publiques contractées.

Ce qui menace ce que nous avons bâti

-40 %	15 000
Subventions publiques entre 2005 et 2020	Emplois perdus dans l'ESS en 2025
70 %	30 %
Associations employeuses avec fonds propres fragiles ou nuls	Associations avec moins de trois mois de trésorerie

² Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique : le CESE a adopté l'avis

³ ESSFRANCE note conjoncture T4 2025 V2.pdf

⁴ Santé financière des associations : plus qu'une alerte, une urgence – Le Mouvement associatif

Ce vers quoi nous voulons aller

Le modèle associatif mérite mieux que la survie. Il mérite les conditions de son épanouissement.

L'intérêt général n'est ni le domaine réservé de quelques-uns, ni un secteur d'activité parmi d'autres. C'est un horizon de société dans lequel citoyens, associations, entreprises et institutions peuvent et doivent trouver leur place. Ensemble.

La liberté de donner est précieuse, mais elle ne peut s'exercer au détriment de l'indépendance des acteurs qui en bénéficient.

🌀 Assurer la soutenabilité du modèle associatif pour adresser les enjeux du XXI^e siècle.

5 chantiers pour durer ensemble

1. Oxygéner le cadre fiscal et juridique des associations

Elles doivent pouvoir diversifier leurs ressources sans risquer, à chaque pas, une requalification fiscale qui fragilise leur modèle. Nous demandons de

- relever substantiellement le plafond de 80 000 € de prestations lucratives accessoires, ou de le moduler selon la taille, la mission et le modèle économique de l'association, afin de permettre cette diversification sans remettre en cause leur caractère non lucratif.
- de les exonérer de la taxe sur les salaires.
- d'étudier la possibilité de charges patronales différenciées, en rapport avec leur contribution à l'intérêt général.

2. Réinventer la coopération entre associations et entreprises

Aujourd'hui, selon l'ADMICAL, seulement 9% des entreprises sont mécènes. Pourtant, le secteur privé et le monde associatif ne sont pas condamnés à s'ignorer ou à se méfier. Ils peuvent construire ensemble des formes nouvelles de coopération, joint-ventures sociales, modèles hybrides, partenariats de compétences, qui servent l'intérêt général sans le capter.

Nous demandons :

- la généralisation du mécénat de compétences, en commençant par les entreprises à participation publique.

3. Reconnaître l'expertise associative dans la commande publique

Une association qui a passé vingt ans au contact d'un territoire, d'une population, d'un problème social est un prestataire précieux dont l'expertise est irremplaçable.

La commande publique doit le reconnaître structurellement.

Nous demandons :

- la création d'une catégorie spécifique dans les marchés publics pour les acteurs de l'intérêt général.

4. Diversifier et sécuriser les sources de financement

Elles nécessitent un cadre plus serviciel en matière de philanthropie, afin de garantir une meilleure visibilité de trésorerie, et de constituer des fonds propres.

Il nous apparaît essentiel de :

- réformer la fiscalité du mécénat pour récompenser la durée des engagements : plus on s'engage longtemps, plus l'incitation est forte;
- flécher une quote-part des droits de succession vers des associations d'intérêt général ;
- généraliser les projets mixtes entre financeurs et associations pour co-concevoir les critères de soutien, les indicateurs d'évaluation et les conditions d'accompagnement.

5. Mesurer ce que les associations produisent

Rendre visible la valeur économique et sociale réelle des associations, dans nos statistiques nationales, dans nos comptes publics, dans notre récit collectif, est une condition préalable à tout le reste.

Nous proposons :

- Le déploiement d'un indicateur d'impact référent. Sans représenter une charge supplémentaire, en s'appuyant sur des labels de mesure existants, ce modèle peut être généralisé aux entreprises comme aux associations afin de mieux valoriser leur impact réel dans la société.

Notre engagement

 Nous, acteurs du financement associatif, dirigeants d'associations, représentants d'entreprises, membres d'institutions philanthropiques, citoyens engagés, signataires de ce manifeste, prenons l'engagement de porter ces chantiers dans la durée.

La loi de 1901 a fait de la France un pays où l'on peut se rassembler librement pour agir ensemble. Ce manifeste dit que nous voulons être le pays où l'on peut aussi durer ensemble.

SIGNER LE MANIFESTE