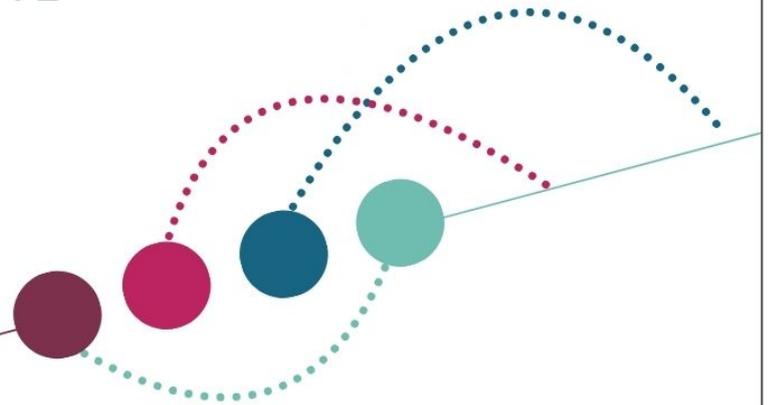


RAPPORT DU PROJET DE  
RECHERCHE PARTICIPATIVE



Les modèles socio-économiques  
à l'épreuve du terrain :

Quelles pratiques stratégiques  
des associations ?

Synthèse

institut  
**IDEAS**

Objectif  
Intérêt général



Adrien **LAURENT**

Pauline **BOISSELIER**

Julien **KLESZCZOWSKI**

# “Les modèles socio-économiques à l’épreuve du terrain : Quelles pratiques stratégiques des associations ?”

## Synthèse du projet de recherche

### Sommaire

Contexte .....	2
Présentation des porteurs du projet de recherche.....	2
<b>1- Objectifs et questionnements initiaux du projet de recherche .....</b>	<b>3</b>
<b>2- Méthodologie de recherche .....</b>	<b>5</b>
Une recherche participative construite de façon progressive.....	5
Méthode de la recherche : une démarche qualitative complétée par une enquête par questionnaire.....	5
Analyse des données.....	7
<b>3- Principaux résultats de la recherche.....</b>	<b>8</b>
3.1. Constats à l’origine de la remise en cause du MSE sous l’angle de la diversification des ressources .....	8
3.2. Enseignements pour enrichir la compréhension des modèles socioéconomiques .....	9
3.3. Perspectives : la nécessité d’articuler la question du modèle socioéconomique et la spécificité des dynamiques associatives .....	11

## Contexte

Le projet intitulé « Les modèles socio-économiques à l'épreuve du terrain : Quelles pratiques stratégiques des associations ? » est un projet de recherche participative co-porté par une équipe de trois chercheurs en sciences de gestion et l'Institut IDEAS. Le projet de recherche a été lancé en mars 2023 et a fait l'objet d'une restitution grand public le 16 septembre 2025 à l'Université Paris Panthéon-Assas.

Le projet de recherche est financé par l'Institut Français du Monde Associatif, dans le cadre d'un Appel à Manifestation d'Intérêt intitulé « modèles socioéconomiques et création de valeur ».

## Présentation des porteurs du projet de recherche

- **Suzanne Chami**, déléguée générale de l'Institut IDEAS, co-initiatrice du projet.
- **Julien Kleszczowski**, co-initiateur du projet, est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Lille-IAE de Lille (LUMEN)
- **Adrien Laurent**, co-initiateur du projet, est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris Dauphine-PSL (DRM-MOST).
- **Pauline Boisselier** a rejoint l'équipe fin mars 2023, date de démarrage du projet, en tant que post-doctorante. P. Boisselier est maître de conférences à l'Université Paris Panthéon-Assas depuis septembre 2024.

Les chercheurs académiques sont inscrits dans le champ des sciences de gestion, et sont chacun spécialisés dans l'étude du management des organisations associatives, qu'il s'agisse des enjeux de financement, d'identité organisationnelle, de dimension socio-politique, d'évaluation d'impact ou encore de restructurations. Ils ont été amenés à s'intéresser aux modèles socio-économiques dans le cadre de ce projet de recherche, intérêt qui s'est affiné au cours des échanges étroits avec l'institut IDEAS.

## 1- Objectifs et questionnements initiaux du projet de recherche

Le projet de recherche avait pour but d'étudier plus spécifiquement l'appropriation de la question des modèles socio-économiques au sein des associations et les modalités de délibération collective sur les choix liés à cette question.

La démarche est née du constat que la notion de modèle socio-économique (MSE) avait émergé dans le monde associatif depuis une petite dizaine d'années et fait l'objet d'une attention croissante. Un nombre croissant de têtes de réseaux et de structures d'accompagnement invitent depuis lors les associations à s'interroger et à construire leur MSE. Face à des évolutions fortes de leur environnement – en particulier en ce qui concerne l'évolution des modes et montants de financements –, l'objectif affirmé est de mieux structurer leur réflexion stratégique et de renforcer leur équilibre économique de long terme. S'est ainsi développée une production substantielle sous la forme de cadres d'analyse, de projets de recherche-action<sup>1</sup>, de référentiels<sup>2</sup>, de parcours de formation<sup>3</sup> et d'accompagnement<sup>4</sup> à destination des associations. Par ailleurs, la notion de modèle socio-économique – même si peu stabilisée sur le plan conceptuel – a été l'objet de travaux de recherche croissants au cours des dernières années<sup>5</sup>.

Malgré la diversité des approches et des objectifs de ces différents travaux (accompagner les associations dans la réflexion et l'évolution de leur MSE ou encore démontrer la spécificité des associations par rapport aux modèles économiques des entreprises), la notion de modèle socioéconomique est souvent associée à une recommandation, voire une injonction à diversifier des ressources de la part des financeurs lorsqu'elles réduisent ou envisagent de réduire les montants alloués aux associations.

Ainsi, en dépit du nombre et la qualité des outils existants, d'une part, et l'intérêt des travaux de recherche pour l'objet MSE, d'autre part, nous avons formulé l'hypothèse au début du projet que la notion de MSE n'était pas totalement claire pour l'ensemble des acteurs associatifs, et qu'elle apparaissait même ambiguë. Plus encore, la phase exploratoire de ce projet ainsi que les échanges resserrés entre l'équipe de chercheurs et l'Institut IDEAS dans les premières phases du projet ont mis en lumière que le degré d'avancement de la réflexion stratégique en termes de MSE était relativement faible dans nombre d'associations. Quelques cas mis en avant dans les rapports et productions sur le sujet apparaissent comme exemplaires en la matière, mais nous avons rapidement acté leur statut d'exceptions au sein du monde associatif. Ce constat préliminaire s'est appuyé sur les observations de l'Institut IDEAS, et sur la connaissance du monde associatif au sein de l'équipe de recherche. Il nous a donc semblé intéressant d'explorer la façon dont les associations s'emparaient de cette question de MSE. Plus particulièrement, nous avons orienté le questionnement autour de la place que celles-ci accordent à la question du MSE dans leur réflexion stratégique - à la fois dans le contenu et

---

<sup>1</sup> Programme de recherche du FONJEP dédiés aux modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire entre 2017 et 2021. <https://www.fonjep.org/modeles-socio-economiques/>

<sup>2</sup> Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » développé par l'association Le RAMEAU.

<sup>3</sup> MOOC de l'ESSEC.

<sup>4</sup> Parcours pédagogique « diversité des modèles socio-économiques » : <https://modeles-socio-economiques.odd17.org>

<sup>5</sup> Renault-Tinacci, M. (2021). *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*. La Documentation française.

dans les démarches - sachant que la question du MSE au niveau de la pratique des associations a été très peu explorée par les travaux existants sur le sujet.

Cette interrogation nous a conduits à formuler deux questions de recherche :

- Quel est l'état de la réflexion stratégique des associations en matière de MSE et comment abordent-elles cette question ?
- Selon quels processus et quelles modalités les associations déploient-elles cette réflexion et cette construction stratégique ?

**Le premier objectif du projet visait donc à identifier le degré de maturité des associations sur la question du modèle socio-économique**, à la fois en termes d'élaboration stratégique et de mise en œuvre opérationnelle. Outre le fait d'établir un état des lieux, cette analyse devait nous permettre d'identifier les lacunes éventuelles des outils existants sur les MSE et de révéler les réflexions et pratiques en lien avec la question des MSE sur lesquelles il serait pertinent de s'appuyer. Dans le cadre de ce premier objectif, il s'agissait d'explorer en particulier une approche « systémique » du modèle socio-économique, mettant l'accent sur l'articulation entre les différentes composantes d'une organisation (mission, activités, partenariats, équilibre financier). En effet, les associations se distinguent par le fait que les ressources - notamment les ressources financières qui tendent à focaliser l'attention des analystes - ne sont qu'au service de sa mission. Il s'agissait donc de proposer une approche des MSE dans une perspective articulant les ressources (financières et non-financières) avec les missions et les activités associatives.

Sur cette base, **le projet avait pour deuxième objectif d'élaborer des recommandations et des clefs d'analyse et de construction des modèles socio-économiques associatifs**. Pour atteindre cet objectif, nous avons prévu de nous appuyer à la fois sur les données empiriques collectées dans ce projet, mais aussi sur des éléments théoriques. Ce deuxième axe visait à se concentrer sur les modalités de construction et de mise en pratique de la stratégie et du modèle socio-économique dans les associations. En effet, à l'opposé d'une perspective fonctionnaliste et rationaliste de la stratégie présente dans les modèles gestionnaires dominants, **les enjeux spécifiques de la gouvernance associative<sup>6</sup> impliquent d'intégrer la dimension distribuée, collective et délibérative par laquelle s'élaborent les MSE**. Nous considérons en effet que le niveau de "maturité" d'une association en termes de MSE ne se mesure pas seulement au contenu de la réflexion en elle-même mais aussi à la façon dont le MSE a été construit et dont il est approprié par l'ensemble des acteurs et parties prenantes d'une association.

---

<sup>6</sup> Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2014). *La gouvernance associative : Entre diversité et normalisation* (p. 219). ECS. <https://shs.hal.science/halshs-01118000>  
Hoarau, C., Laville, J.-L., & Collectif. (2013). *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Erès.

## 2- Méthodologie de recherche

### Une recherche participative construite de façon progressive

La recherche a été élaborée de manière conjointe avec l'institut IDEAS, de la phase de conception du projet jusqu'à la production des résultats et leur diffusion. Un comité de pilotage conjoint tenu très régulièrement a été le lieu d'échange, de prise de décisions et de réflexion autour des analyses intermédiaires tout au long du projet.

Un comité de réflexivité, composé de trois personnes extérieures au projet, a accompagné toute cette démarche dans le but d'apporter un regard expert et distancié sur le projet et sa dimension participative. Le comité était composé de Mathilde Renault-Tinacci, chargée de recherche à l'INJEP, spécialiste des modèles socioéconomiques associatifs, Guillaume Martin, maître de conférences à l'Université de Versailles Saint Quentin et spécialiste de la stratégie des organisations d'intérêt général, et enfin Nicole d'Anglejan, consultante et ancienne dirigeante dans le champ associatif.

### Méthode de la recherche : une démarche qualitative complétée par une enquête par questionnaire

#### ***L'étude de 8 cas d'associations***

Les associations étudiées dans le cadre du projet ont été choisies parmi les associations accompagnées par l'institut IDEAS. Le tableau suivant présente les 8 associations étudiées dans le cadre de ce projet.

Tableau 1. Présentation des 8 associations étudiées

Association	Domaine d'activité	Mission
Bibliothèques sans frontières	Solidarité internationale	Favoriser l'accès à la culture, à l'éducation et à l'information des populations vulnérables.
Cerise	Éducation populaire et insertion	Centre socioculturel au cœur de Paris et un établissement d'hébergement de transition pour jeunes adultes en fin de parcours d'insertion
Envoludia	Médico-social (handicap)	Accompagner les enfants, jeunes et adultes en situation de handicap dans des établissements de la petite enfance et du médico-social
La Résidence sociale	Médico-social (handicap)	Accueillir et accompagner, tout au long de leur vie, des personnes fragilisées, en situation de handicap mental et des personnes âgées ainsi que leurs familles
Entraide Scolaire Amicale	Égalité des chances	Accompagner des enfants en difficulté scolaire issus de familles défavorisées
E-graine	Education populaire	Accompagner l'engagement citoyen pour construire des territoires plus conviviaux, solidaires et responsables.
Wikimedia France	Culture et éducation	Promouvoir l'accès libre à la connaissance
Hellen Keller Europe	Santé et recherche médicale	Prévenir la cécité évitable et la malnutrition

Ces associations représentent une grande variété en termes de domaines d'activité, mais aussi en termes ressources mobilisées, que ce soit sur le plan humain (salariés, bénévoles, etc.) ou sur le plan financier (financements publics, dons, mécénat, revenus d'activité, etc.).

Dans la logique participative du projet, ces associations ont été choisies en concertation avec IDEAS. Après étude des plans stratégiques mais aussi avec le regard d'IDEAS et des conseillers bénévoles, ces associations ont été identifiées comme ayant mené un travail conséquent sur la stratégie de leur organisation, nous laissant penser qu'elles avaient aussi pu travailler plus précisément autour de la notion de modèle socio-économique. Le choix a également été fait pour refléter une certaine diversité de domaines d'activité et de types de ressources mobilisées.

### **Dispositif de l'enquête de terrain**

Dans la phase qualitative, l'équipe a réalisé à titre principal des entretiens au sein des associations. Dans un premier temps, un entretien préliminaire avec la direction de l'association a été effectué, afin de conforter la pertinence du cas d'une part, et la volonté de l'association de participer à l'étude d'autre part. Cela a donné lieu ensuite à des entretiens au sein des associations, auprès des salariés exerçant des fonctions diverses, notamment des

directeurs, des chargés de mission, des responsables financiers. Il s'est également agi d'interroger des membres de la gouvernance : présidents, trésoriers, membres du comité d'audit. Enfin, nous avons également interrogé des conseillers IDEAS qui ont accompagné ces associations. Au total, 37 entretiens avec des associations ont été réalisés.

L'étude des entretiens et des données secondaires, plan stratégique, rapports d'activités, projets associatifs nous ont permis de dresser le modèle socio-économique de ces associations selon trois grilles différentes (la typologie de la CPCA, les 3 leviers proposés par Le Rameau et la grille de l'économie plurielle d'inspiration polanyienne). Cette première analyse a donné lieu à un temps d'échange avec les associations concernées.

Dans un deuxième temps, nous avons élaboré un questionnaire grâce aux entretiens et celui-ci a été diffusé auprès de toutes les associations et fondations labellisées IDEAS, totalisant 50 structures répondantes.

Quelques données complémentaires ont également été collectées tout au long du projet de recherche sur la notion de modèle socioéconomique dans le champ associatif : des entretiens avec des experts ou des acteurs ayant menés des recherches sur le sujet (ADASI et FONJEP), et autres données secondaires (guides et outils relatifs aux MSE notamment).

## Analyse des données

L'analyse de données a constitué un défi dans la mesure où la notion de MSE était peu connue par les associations étudiées, alors que ces associations ont été invitées à formaliser et réfléchir sur leur MSE dans le cadre de l'accompagnement IDEAS. Ces associations ont toutes un plan stratégique formalisé, mais pas de modèle socioéconomique formalisé par un outil ou une description structurée. Ce constat peut paraître surprenant dans la mesure où ces associations sont par ailleurs relativement bien connectées à l'écosystème associatif et aux dispositifs et acteurs de l'accompagnement qui promeuvent la notion de MSE.

Etant donné l'approche du projet consistant à partir de la pratique des associations, nous avons exclu la possibilité d'appliquer une grille ou un modèle existant pour analyser nos données. Néanmoins, repérer les aspects pertinents relatifs au modèle socio-économique n'avait rien d'évident. Nous avons alors décidé de produire une analyse des enjeux spécifiques à chaque cas, puis nous avons cherché à identifier des aspects transversaux en nous concentrant sur des enseignements communs à plusieurs cas.

### 3- Principaux résultats de la recherche

Les résultats de notre recherche **questionnent l'approche prédominante du MSE en termes de diversification des ressources**. Cette logique, largement présente dans le champ, demande aux associations de faire évoluer leur MSE en diversifiant leurs ressources financières, mais également les richesses humaines (bénévolat notamment). Cette approche restrictive ne nous semble pas pertinente pour aborder la question du modèle socioéconomique associatif. Plus encore, il nous semble qu'il est problématique de placer cette question au centre des défis associatifs.

Les MSE sont classiquement abordés dans une invitation à l'hybridation des ressources. L'hybridation serait devenue un besoin face à la diminution des ressources des associations. C'est d'ailleurs dans le contexte de remise en cause de ces ressources historiquement prédominantes pour les associations – et notamment de desserrement de l'Etat-Providence – que la notion même de modèle socio-économique a émergé (Renault-Tinacci, 2021).

Nous expliquons d'abord en quoi cette approche en termes de diversification de ressources est réductrice (3.1.), puis nous proposons des voies d'enrichissement de la notion de MSE et des démarches associées (3.2.) qui s'appuient sur l'analyse des données de la recherche. Enfin, nous dressons quelques perspectives relatives à l'intégration de la question du modèle socioéconomique dans la dynamique associative (3.3.).

#### 3.1. Constats à l'origine de la remise en cause du MSE sous l'angle de la diversification des ressources

##### **> La diversification des ressources ne constitue pas un enjeu pour plusieurs associations**

Premièrement, en analysant la situation des associations étudiées, nous constatons que **la diversification n'est pas un sujet pour plusieurs d'entre elles**.

La diversification des ressources apparaît d'une part inadaptée à la situation de certaines associations. C'est notamment le cas des associations du secteur médico-social de notre échantillon, en raison du cadre dans lequel elles s'inscrivent :

- L'absence d'autres sources de financement ne permet pas et ne nécessite pas de mobiliser d'autres financements ou ressources, sauf de façon très ponctuelle et anecdotique, ne faisant pas évoluer leur MSE.
- L'enjeu humain : d'autres contributions en dehors du salariat (bénévolat ou mécénat de compétences) ne sont pas envisageables étant donné l'activité et le cadre dans lequel elles s'inscrivent, au-delà des membres de la gouvernance.

Il convient de préciser que cela ne signifie pas que le modèle de ces associations n'est pas hybride : ainsi il peut exister une activité d'ESAT ou d'intermédiation locative ; mais ce type de ressources est quelque chose de « naturel » étant donné ces services et apparaît comme une conséquence de la mise en place de ces activités, plutôt qu'une volonté stratégique de diversifier ses ressources financières.

Par ailleurs, dans plusieurs cas **la diversification des ressources a déjà largement eu lieu**, et il n'apparaît pas pertinent d'aller plus loin ou de faire évoluer leur modèle. La diversification a été une conséquence du développement d'activités ou une volonté politique d'être

indépendant des financeurs plutôt que comme objectif de maintien ou d'augmentation des ressources financières. Parmi les associations étudiées, certaines ont créé des entreprises pour y abriter des activités de nature marchande lancées dans la continuité de leurs premières actions non marchandes.

### **> Des préoccupations principales distinctes du MSE et de la question de la diversification des ressources**

Par ailleurs, en analysant les principales préoccupations et enjeux stratégiques à partir des entretiens que nous avons menés, pour beaucoup d'associations ils ne portent pas sur la question de la diversification de ressources ou l'obtention de ressources financières, même si ces enjeux ont parfois des conséquences sur tout ou partie de leur MSE.

Parmi les préoccupations et enjeux des associations étudiées, nous pouvons en citer trois qui concernent plusieurs d'entre elles :

- L'amélioration de la qualité de l'action en introduisant de nouvelles approches. Ainsi, dans le secteur médico-social, l'évolution vers une plus grande inclusion des bénéficiaires est une préoccupation forte des associations de ce champ.
- Le renforcement de la légitimité des associations à travers l'augmentation de la taille, ainsi que de l'expertise de l'association, comme abordé plus loin. Ainsi, certaines des associations étudiées mettent en place des stratégies élaborées pour devenir un acteur qui pèse davantage dans leur champ, en mettant en place des stratégies de croissance, et de renforcement de leur expertise.
- Le maintien d'une dimension militante et l'engagement collectif tout en ayant un degré de professionnalisation élevé. En effet, les outils de gestion doivent être au service du projet associatifs sans faire perdre la raison d'être des organisations. Nous avons particulièrement identifié cet enjeu au sein de deux associations.

Par ailleurs, lorsque les préoccupations concernent plus directement les ressources financières ou les richesses humaines, ce n'est pas dans une visée de diversification, qui n'est objectivement pas envisageable, mais plutôt dans le cadre de questions de maintien ou de développement des types de ressources sur lesquels l'association repose (pérennisation de financements, recrutement ou fidélisation de salariés et de bénévoles, etc.) C'est donc davantage un travail sur la quantité et la qualité des ressources, plutôt qu'une logique de diversification ou d'hybridation accrue.

## **3.2. Enseignements pour enrichir la compréhension des modèles socioéconomiques**

Au-delà de la faiblesse de l'appropriation de la notion de MSE et de son inadéquation avec la réalité stratégique de nombre des associations étudiées, nous présentons ci-après des voies identifiées pour mieux saisir et adapter les démarches de modélisation socio-économiques à la réalité associative en s'appuyant sur nos résultats.

### **> La nécessité de relier les types de ressources associatives aux activités et à la valeur créée par les associations**

Le premier enseignement consiste à relier de façon explicite les types de ressources associatives aux activités et à la valeur créée par les associations. Cette idée est convergente avec les prises de position de nombreux acteurs associatifs.

Ainsi, si certaines associations n'abordent pas la question du MSE par la diversification de ressources, c'est parce qu'elles sont tout à fait conscientes de ce que certaines ressources induisent en termes d'actions, de suivi, et surtout d'(in)adéquation avec leur mission et projet associatif.

Nous retrouvons ce raisonnement par exemple chez un directeur d'association qui a naturellement relié la possibilité des financements privés aux projets que cela supposait de développer. Il s'est montré ainsi très conscient des conséquences de recourir à des financements privés en justifiant explicitement en quoi cette option n'était pas pertinente pour l'association. A l'inverse, un autre directeur a expliqué en quoi une activité de location d'un lieu, génératrice de revenus, contribuait à renforcer la mission sociale de l'association.

Ce constat n'est pas surprenant ni très nouveau, mais plaide en faveur de **l'intégration explicite de l'activité, de la mission et de la valeur sociale générée** par les associations dans les outils liés aux MSE, afin de dépasser une approche trop strictement focalisée sur les ressources.

### **> La mobilisation de ressources financières destinées à renforcer les capacités des associations**

Derrière l'enjeu classique de recherche de financements auquel sont confrontées les associations, nous avons relevé que certaines associations visent le développement de certains types de ressources financières plutôt que d'autres. En effet, en distinguant explicitement les financements pour l'action opérationnelle et les financements pour la structure, ces associations cherchent à développer ces derniers. Cela leur permet ainsi de se dégager des marges de manœuvre pour financer des activités supports d'expertise ou des capacités d'innovation au service des activités et de la mission. Il ne s'agit pas d'augmenter les frais de fonctionnement pour couvrir les fonctions support classiques (financier, RH, etc.) de l'association, mais de nourrir des activités transverses liées au recrutement d'experts pour soutenir les activités ou des capacités d'innovation pour monter des projets. Ainsi, les ressources financières visées ne dépendent pas de leur origine (public, privé, ressources d'activité ou liées à des projets, etc.), mais plutôt de la façon dont ils peuvent l'employer. Nous l'avons constaté tout particulièrement dans deux associations relevant pourtant de domaines très différents.

Les stratégies pour y parvenir et pour obtenir des ressources financières sont diverses, que ce soit des financements privés, la négociation pour l'obtention d'une part plus importante de frais de structure pour les projets ou établissements, ou encore chercher à augmenter la taille de l'association en dégageant des "économies d'échelle".

On peut analyser cela comme le fait pour les associations d'identifier et de consolider des ressources proprement stratégiques pour ces associations. L'emploi du terme "ressources" ici fait référence à l'approche par les ressources en stratégie des organisations (Barney, 1991 ; Warnier, Weppe & Lecocq, 2013) qui définit les ressources comme des "actifs" (ici immatériels) sur lesquels l'activité repose et qui explique le succès d'une organisation. Ainsi, il ne s'agit pas des ressources financières ou non-financières, mais plutôt de facteurs sur lesquels

l'association va s'appuyer et qui va lui permettre de se maintenir et de se développer. **Ces "ressources stratégiques" correspondent à des compétences, une capacité d'innovation**, une certaine flexibilité et réactivité, ou encore une légitimité dans leur environnement. Les associations développent ces ressources car **elles perçoivent un avantage stratégique pour mieux répondre à leur mission (en quantité et qualité) et une manière d'être plus légitimes et de peser davantage dans leur environnement.**

### **> La dimension émergente de l'évolution du MSE**

Nos résultats remettent également en cause la vision selon laquelle l'évolution du MSE d'une association serait toujours le résultat d'un choix délibéré. En effet, l'évolution du MSE peut être également le fruit d'une situation ou d'un évènement important dans l'environnement de l'association.

En effet, lorsqu'on observe l'évolution historique de certaines associations de notre étude, on peut percevoir que des inflexions significatives ne sont pas dues à des choix stratégiques des associations, mais à une opportunité ou une nécessité. Ainsi, l'une des associations étudiées a évolué d'un modèle 100% bénévole à un modèle plus hybride intégrant une part de salariés grâce à la création d'un dispositif public prévoyant des financements assez significatifs pour soutenir les associations de ce champ. D'autres associations ont développé des entreprises moins par choix stratégique que par nécessité de clarification et de respect des règles fiscales, lorsqu'elles ont développé des entreprises portant certaines activités marchandes visant à soutenir leur projet associatif.

Cela fait écho aux développements récents de la recherche en stratégie des organisations s'inscrivant dans une perspective plus pratique de la stratégie (*strategy as practice*). Cette perspective propose d'intégrer dans la compréhension de la stratégie le quotidien de l'organisation, les actions des membres non dirigeants, des accidents et hasards qu'elle rencontre, au-delà des seules décisions des dirigeants. Les travaux s'inscrivant dans cette approche insistent sur la dimension émergente, contingente, construite des ressources d'une organisation et qui invitent à une grande vigilance quant à une lecture planificatrice et rationaliste de la stratégie d'une organisation.

### **3.3. Perspectives : la nécessité d'articuler la question du modèle socioéconomique et la spécificité des dynamiques associatives**

Nous proposons pour terminer quelques éléments de perspectives pour mieux saisir cette notion de MSE au regard des enjeux du fait associatif.

#### **> Compléter les outils existants**

Tout d'abord, les outils et grilles développés depuis plusieurs années s'inscrivent dans une volonté d'**élever la réflexion sur les ressources des associations** pour leur permettre de mieux se réapproprier leur stratégie. Toutefois, nos entretiens montrent que, si ces outils permettent de décrire, de caractériser, voire d'éclairer sous un jour nouveau le modèle socioéconomique de l'association, leur apport est limité pour déployer une réflexion stratégique sur le MSE et son évolution. Cet outillage ne permet pas de réaliser une analyse

complète de la logique sous-jacente du MSE de l'association, et encore moins d'envisager des voies d'évolution du MSE adaptées à la spécificité de chaque association. En effet, les outils renvoient une image à un instant t qui ne permet pas une réflexion dynamique sur le devenir de l'association. Par ailleurs, les outils les plus utilisés ne sont pas toujours bien compris : ainsi, la dimension partenariale, à savoir l'un des 3 aspects présents dans l'outil du Rameau, est très peu comprise et explorée par les associations interrogées. En effet, aucune association ne s'accorde sur une définition claire, et il s'agit d'un volet peu mobilisé par les associations pour présenter leur stratégie.

Ainsi, dès lors que les outils doivent accompagner la réflexion stratégique sur le modèle socioéconomique d'une association et son éventuelle évolution, il semble nécessaire de les repenser dans cette perspective. Nous préconisons de modifier, ou a minima de compléter les outils existants, par des supports à la compréhension et à l'élaboration de pistes de réflexion pertinentes pour chaque association. En effet, il apparaît difficile d'épuiser la complexité des associations et de leurs ressources au travers de grilles construites a priori : soit elles sont très génériques mais donc peu pertinentes pour décrire la spécificité d'une association et de ses enjeux, soit à l'inverse elles sont plus ciblées mais inadaptées à de nombreuses associations.

### **> Renforcer le rôle de la gouvernance dans la construction du MSE**

Par ailleurs, une lecture fine et compréhensive des MSE associatifs appelle la mobilisation de la gouvernance comme un aspect central de ces démarches.

En effet, nous constatons au travers des différents cas étudiés et de l'enquête par questionnaire que le MSE est un enjeu **sous-approprié par la diversité des parties prenantes des associations**. C'est un sujet essentiellement porté par l'équipe de direction (souvent uniquement du directeur), avec la participation d'un ou deux membres du conseil d'administration. Il existe une diversité de démarches stratégiques, plus ou moins centralisées, présentant un caractère plus ou moins co-construit entre les membres et parties prenantes de l'association, mais **le MSE n'est en l'occurrence jamais une affaire collective**. Le conseil d'administration s'implique généralement sur des choix considérés comme politiques, mais pas sur la question de MSE. C'est d'autant plus le cas lorsque l'on s'intéresse à d'autres acteurs de la gouvernance des associations (bénévoles hors gouvernance, diversité des salariés, parties prenantes externes, etc.)

Or, derrière les composantes du MSE (les ressources et les moyens en lien avec les finalités de l'association) se jouent en réalité **des enjeux fondamentaux pour le projet associatif tant d'un point de vue institutionnel et sociopolitique que pratique et organisationnel**. Derrière cet impensé du MSE, apparaît donc la nécessité de reconsidérer les démarches internes aux associations pour opérer des choix éclairés sur leurs ressources, leur MSE plus largement, et les conséquences de ces choix. C'est d'autant plus important dans le contexte social, économique et politique actuel invitant à une rationalisation souvent subie par le monde associatif.

Avec le soutien de



**Institut pour  
la recherche**



[www.ideas.asso.fr](http://www.ideas.asso.fr)

Septembre 2025