

RIUESS

Synthèse

Modèles socio-économiques versus *Social Business Models*

**Rapport Coordonné par
Patrick Gianfaldoni
Laurent Gardin
Florence Jany-Catrice**

Mariagrazia Cairo Crocco

MCF Philosophie, Aix-Marseille Université (Centre Gilles Gaston Granger)

Melaine Cervera

MCF Sociologie, Université de Lorraine (Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales)

Cyrille Ferraton

MCF Economie, Université Montpellier 3 (laboratoire ART-Dev)

Anne Fretel

MCF Economie, Université de Lille (Clersé)

Laurent Gardin

MCF Sociologie, Université Polytechnique Hauts de France (CRISS)

Patrick Gianfaldoni

MCF Economie, Université d'Avignon (Laboratoire BNC)

Florence Jany-Catrice

Professeure des Universités, Economie, Université de Lille (Clersé)

Vincent Lhuillier

MCF Economie, Université de Lorraine (Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales)

Massimiliano Nicoli

Chercheur rattaché au Laboratoire Sophiapol, Philosophie, Université Paris Nanterre.

Pierre Robert

MCF Economie, Université de Lille (Clersé)

Delphine Vallade

MCF Economie, Université Montpellier 3 (Laboratoire ART-Dev)

Mars 2023

Recherche réalisée dans le cadre de la réponse à l'appel à projet « Le monde associatif à la lumière de la crise » de l'Institut français du monde associatif (IFMA) par le groupe MSE du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS). Cette recherche a bénéficié du soutien de l'Institut français du Monde associatif, de l'INJEP et de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts.

1. Comprendre les modèles socioéconomiques des associations au-delà du *Social business model*

Des publications récentes font état de la genèse, des principes, de la pluralité, de la diversité des formes et des dynamiques d'évolution actuelle des modèles socioéconomiques associatifs¹. Nous avons, pour notre part, construit un protocole d'analyse de la configuration des modèles socio-économiques (MSE) associatifs avec deux parties pris : tout d'abord en adoptant la posture polanyienne selon laquelle l'économie ne se réduit pas à sa forme marchande (Polanyi, 2007) ; ensuite en ayant en tête que tout ce qui est économique n'est pas qu'économique (Convert, et al. 2010).

Ces postulats nous conduisent à relativiser la pertinence des modélisations du social business model (SBM) pour comprendre les dynamiques socio-économiques associatives. Les deux modélisations de référence des SBM , « GRP » (génération, rémunération, partage de la valeur)² et matricielle³, réduisent en effet les MSE à des représentations formalisées dont les déterminants relèvent de perceptions exclusivement économiques, qui plus est passant par le prisme de l'imaginaire marchand (propositions de valeur, ressources et activités clés, structures de coûts et flux de revenus, etc.).

Définir le périmètre et cerner les contenus des modèles socioéconomiques des initiatives associatives implique au contraire d'appréhender de manière plus complexe et par étapes successives :

- Le projet sociopolitique :
 - Historicité du secteur et des structures étudiées.
 - Finalité politique / objectifs sociaux.
 - Valeurs et Principes.
 - Stratégie politique fédérée et localisée.
 - Objet social relatives aux problématiques sociales individuelles et collectives.
 - Régulation publique.
- Le projet associatif :
 - Dimension statutaire (normes/articles).
 - Stratégie fonctionnelle.
 - Gouvernance interne / forme structurelle / Démocratie.
 - Activités « cœur de métier », diversification / délégation, prestation et innovation sociale et de service.
 - Travail salarié / Mobilisation des travail bénévoles.

¹ Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles, La documentation Française, Paris. Bucolo E., Eynaud Ph., Gardin L., 2019, Les modèles socio-économiques associatifs. Revue de littérature, INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire), Notes & Rapports n°2019/08, octobre. Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), 2014, Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières, CPCA. Dor M. (sous la direction de Bucolo E., Eynaud Ph., Gardin L.), 2020, Les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe – Approches analytiques, contraintes et évolutions, INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire), Notes & Rapports n°2020/05, mars. Groupe de travail de l'IFMA, 2020, Gouvernance et participation, rapport coordonnée par M. Renault-Tinacci et B. Giraud. Juan M., Laville J.-L., 2019, Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, Étude pour le FONJEP.KPMG., 2017, Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations. Rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif.

² Verstraete T., Kremer, F. Jouison-Laffite E., 2012, Le business model : une théorie pour des pratiques, *Entreprendre & Innover*, Vol.1, n°13, 7-26. Verstraete T., Jouison-Laffite E., 2019, Anthropological Interpretation of the Business Model: Myth, Institutionalization and sharing, *Journal of Business Models*, Vol.7, n°4, 59-65.

³ Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model. Nouvelle génération*, Pearson, Paris.

- Besoins sociaux et ressources-proximités territoriales.
- Conventions (prescriptions, procédures et financements) et coopérations stratégiques, contractuelles et opérationnelles, formes de partenariat (acteurs privés et modalités).
- Formes de gouvernance externe territorialisée et extraterritoriale.
- La dimension économique :
 - Approche par les ressources budgétaires et leur hybridation (monétaires, marchandes, non marchandes, non monétaires et réciprocatives)
 - Approche par les emplois (missions, produits, activités, production, formation, qualité du travail), articulation activité de travail rémunéré et non rémunéré
 - Approche par la valeur et l'utilité sociale (création, captation, répartition, distribution, chaîne de valeur).
 - Approche par les coûts (logiques budgétaires / logiques d'affaire).

2. Les trois champs d'activités hétérogènes investis

La recherche que nous avons menée, de type intersectorielle et interterritoriale s'appuie sur un corpus d'études empiriques conduites dans trois champs d'activités hétérogènes : associations socio-culturelles et socio-éducatives ; tiers lieux associatifs ; dispositifs et associations d'inclusion et d'employabilité. Nous nous sommes notamment attachés à explorer les processus d'émergence et de structuration, la diversité des formes institutionnelles-organisationnelles, les logiques d'acteurs publics et privés impliqués et enfin les différences quant aux objectifs poursuivis par ces organisations, en termes de coordination-coopération, de concentration et d'alliances.

2.1. La première partie du rapport [Patrick Gianfaldoni, Cyrille Ferraton et Delphine Vallade] se penche sur les **MSE des centres sociaux et socioculturels**, tout en s'intéressant aussi à la **Ligue de l'enseignement**. Ces deux réseaux fédérés sont marqués par une transformation de leur modèle socioéconomique, découlant avant tout d'impératifs budgétaires (diversification des financements au travers de prestations, du mécénat, sponsoring, soutien par des fondations) et d'une nécessité de renouvellement de leur gouvernance (professionnalisation et partenariats). L'étude a conduit également à des interrogations sur l'effectivité des valeurs attachées à la finalité sociale et au sens suivi et dégagé par les projets conçus et portés.

Dans un premier temps, nous montrons comment les centres sociaux et leur fédération sont confrontés à des dynamiques contradictoires dans leur processus d'institutionnalisation : une tension structurelle est identifiée entre le modèle d'un centre social prestataire de services, opérateur des politiques sociales et celui du centre social comme foyer d'initiatives habitantes. Contre le risque d'instrumentalisation et la perte de leur autonomie, les promoteurs des centres sociaux défendent un modèle ouvert au monde qui les entoure, avec des services non sectorisés et non fermés stricto sensu sur des publics cibles. Cette tension entre un centre social envisagé comme pôle d'animation globale, ou comme opérateur de politiques sociales et prestataire de services pour des publics spécifiques, est exacerbée depuis que, suite à la reconnaissance institutionnelle, les financements publics dominent les budgets des centres sociaux.

L'accent est ensuite mis sur les principales dimensions non monétaires qui contribuent au MSE, tandis que ces dimensions apparaissent peu, ou mal, dans les comptes associatifs : la participation des habitants et le bénévolat d'une part, les formes de partenariat et les coopérations inter organisationnelles d'autre part. La production de lien social et la fonction de relais de proximité exercée par les centres sociaux est également soulignée, sans qu'elle puisse être vraiment calibrée. A partir d'observations, de données issues des quatre monographies, et

d'entretiens menés auprès des délégués fédéraux locaux et nationaux, les ressources non monétaires produites et mobilisées sont mises en visibilité. Les MSE des centres sociaux sont aujourd'hui au cœur de dynamiques contradictoires : institutionnalisation et logiques de contractualisation par agréments et conventionnements d'un côté, dynamique d'animation globale de la vie sociale et logiques ascendantes portées par les habitants et les acteurs locaux de l'autre. Comment les associations du champ de l'action sociale et socioculturelle traversent, s'adaptent ou dépassent ces dynamiques contradictoires ?

Suivant une troisième entrée, la détermination du modèle économique d'un centre social (CS) ou d'une structure fédérale de la Ligue de l'Enseignement (SFLE) a nécessité un traitement de données comptables, enrichi de données explicatives issues de documents internes aux entités considérées (rapports d'activité, présentations d'initiatives et de réalisations budgétées) et d'explicitations extraites de retranscriptions d'entretiens conduits avec leurs dirigeants.e.s. Il n'existe pas un modèle économique standard, mais des facteurs de similitude et de distinction entre différents modèles économiques construits en fonction de logiques et variables structurelles, conditionnelles, contingentes. Les modèles économiques respectifs de cinq entités à statut associatif ont été plus particulièrement explorés, permettant d'interroger la proposition de valeur, la structure des revenus publics et privés, l'engagement des ressources humaines et matérielles. Les cinq entités ont été analysées en comparaison en ne perdant pas de vue leur contexte géographique (urbain, rural), institutionnel (rapport aux institutions publiques) et socio-économique (niveau de richesse, présence associative), ainsi que le dynamisme territorial (maillage et potentialités de partenariats) qu'elle suscitent, ou dont elles bénéficient.

2.2. Le champ prospectif des tiers lieux associatifs se distingue du précédent par son caractère émergent et polymorphe. Les recherches menées s'appuient sur différentes approches aux croisements de l'économie contributive, de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, de l'économie solidaire, de l'entreprise sociale, de l'économie des communs, ou encore de l'économie du peer-to-peer. L'enjeu ici est d'analyser empiriquement la socio-économie des tiers-lieux associatifs dans sa diversité. Pour mieux saisir cette diversité, la deuxième partie du rapport [Laurent Gardin, Méline Cervera, Vincent Lhuillier, Pierre Robert] est consacrée à l'analyse du modèle socio-économique adopté. La grille de cette analyse est composée de trois dimensions (droits de propriété, hybridation des ressources, capacité de rémunérer les travailleurs) mises en regard du projet sociopolitique et projet associatifs et de la nature des activités qui s'y développent.

Les droits de propriété sont, dans les tiers lieux associatifs, diversifiés. Le collectif n'est généralement pas propriétaire des lieux : il les loue à des structures publiques (collectivités territoriales, entreprises publiques...) ou à des propriétaires privés poursuivant des buts lucratifs sans oublier les initiatives émergeant à partir de squat ou d'occupations temporaires. Aussi, les droits de propriété peuvent-ils orienter la finalité du projet, ne serait-ce qu'en sélectionnant les membres du collectif à travers le montant du loyer. L'accès à un lieu est central pour la mise en œuvre ces initiatives mais il doit s'articuler à la constitution d'une communauté indispensable à son existence.

Le caractère hybride des tiers-lieux amène, quant à lui, des tensions sur un plan économique. Cette hybridation se retrouve dans les ressources où, à la réciprocité fondée notamment sur la participation de la communauté au fonctionnement des activités, s'ajoutent des ressources marchandes (location d'espaces, restauration, formation...) et publiques qui s'avèrent insuffisantes ou du moins focalisées sur une partie seulement de ce champ polymorphes des tiers-lieux.

Au-delà des modèles économiques de l'espace physique tiers-lieux, les recherches ont interrogé la manière dont les personnes, qui travaillent dans les écosystèmes territoriaux gravitant autour des tiers-lieux, parviennent à se rémunérer. Cette rémunération peut se réaliser à partir d'associations, de coopératives d'activités d'emploi ou encore de statut d'indépendant ou d'auto-entrepreneur. Le projet associatif et coopératif rassemblant ces travailleurs, co-workers ou commoners, peut alors se trouver en tension avec la démarche entrepreneuriale individuelle permettant leur subsistance. Pour faire à face contradictions, des modèles contributifs se déploient : l'idée est de permettre une co-rémunération des membres des collectifs à partir de l'auto-estimation de leur contribution aux projets communs. Au-delà de ces activités rémunératrices, le travail se réalise aussi dans un cadre bénévole, influant sur le modèle socioéconomique de ces initiatives et ouvrant la voie à l'analyse de leur dimension socio-politique essentielle au travers de l'engagement citoyen, de l'articulation aux mouvements sociaux ou plus simplement des relations nouées avec les pouvoirs publics locaux.

2.3. Le champ de l'inclusion et de l'employabilité semble le plus avancé dans la voie de l'entrepreneuriat social et dans l'appropriation et la mise en œuvre de méthodes d'évaluation paramétrée et quantifiée de l'insertion. Une diversité de travaux et publications s'est emparée de ces sujets, soit dans une visée normative et performative de gestion, soit sous un angle socioéconomique critique et problématique. La troisième partie du rapport est constituée de deux chapitres issus de deux études finalisées qui fournissent un regard croisé dans le champ de l'inclusion : l'étude menée par Florence Jany-Catrice et Anne Fretel sur l'expérimentation Territoires zéro chômeurs de longue durée (TZCLD) et l'étude monographique menée par MariaGrazia Cairo Crocco, Patrick Gianfaldoni et Massimiliano Nicoli sur une entreprise sociale d'insertion filialisée à un grand groupe national associatif.

L'expérimentation Territoires zéro chômeurs de longue durée (TZCLD) vise la création d'emplois à durée indéterminée pour les personnes privées durablement d'emploi sur des territoires volontaires, et sélectionnés par la puissance publique. Elle nécessite la création d'entreprises (désignées par EBE, entreprises à but d'emploi). Elle fonde son argumentaire socio-économique sur l'idée de neutralité comptable pour les finances publiques, et sur les effets positifs du retour à l'emploi de ce public. Cette neutralité pourrait être assurée, selon les promoteurs du projet, en transformant les allocations et autres dépenses connexes liées aux coûts du chômage (santé, sécurité etc.), en rémunérations. Les EBE ont également pour objectif de s'appuyer sur des ressources marchandes, provenant de la vente de biens et de services à forte utilité sociale locale.

La justification initiale du modèle socio-économique de TZC à partir d'une approche coûts/avantages est questionnée dans ce chapitre. Sont interrogés en pratique, pour le bon déploiement de TZC sur les territoires, le rôle de l'EBE, tant dans son implantation territoriale que dans sa fonction en matière d'organisation du travail et de construction d'un collectif de travail. En analysant les points de tension et de débats du dispositif, l'analyse souligne deux composantes essentielles du MSE pour « faire système » : la question du travail et la dimension territoriale. Ainsi, l'action d'une organisation de l'ESS sur les questions d'emploi « pour que cela tienne », c'est-à-dire pour que les salariés puissent y trouver un sens et pour que la structure trouve *son* modèle de développement ne peut se résumer à des indicateurs quantitatifs. TZC est en effet souvent pris en tension dans l'impératif de faire preuve « d'efficacité » en montrant les « bon chiffres » comme le nombre d'emplois créés, et la réduction de la liste des demandeurs d'emploi de longue durée sur un territoire.

Quant à l'association AV, il s'agit d'une filiale d'un groupe associatif national de l'économie sociale, basée dans une grande métropole du Sud de la France. Elle opère dans le secteur

professionnel de l'insertion par l'activité économique (IAE) et porte depuis 2002 des chantiers d'insertion et de formation. Elle ambitionne aujourd'hui de renforcer la mesure de son impact social établie, comme pour toutes les entreprises sociales d'insertion (ESI), principalement sur l'évaluation des sorties emplois. Cependant, l'association fait le constat que cette grille de mesure est insuffisante pour évaluer à court, moyen et long terme l'impact généré par ses actions : les coûts évités pour les collectivités, la dynamisation du territoire, le lien social, les types d'emplois, les qualifications des formations, la qualité de vie des salariés pendant et après le chantier. L'étude du modèle socioéconomique repose ainsi sur l'hypothèse d'un écart significatif entre les velléités d'évaluation par la quantification de l'activité et l'inclusion dans la réalité des pratiques au cœur du projet social. Une démarche interdisciplinaire – philosophique (généalogique et ergologique) et socioéconomique – a permis d'analyser la gouvernamentalité managériale, les choix et pratiques d'encadrement, les stratégies de positionnement sur le territoire et les ressorts économiques de cette association singulière.

L'association AV s'inscrit ainsi pleinement dans l'entrepreneuriat social, non pas pour transformer les règles d'action au sein du secteur de l'IAE mais plutôt dans une volonté d'adoption de logiques stratégiques, organisationnelles et gestionnaires lui octroyant un statut économique d'entreprise. Les modalités d'organisation, l'ingénierie financière et les pratiques d'encadrement mis en œuvre sont sans cesse questionnées et reconfigurées par cette association, en partie en lien avec le groupe national de l'économie sociale dont elle dépend, afin de construire son propre modèle. L'association butte sur la désignation de ses propres critères d'impact car elle vise plutôt l'utilité sociale produite. Or, celle-ci n'est pas un objet stable et déterminé à mesurer, mais plutôt un ensemble de réalités pour bonne part intangibles ne pouvant que partiellement s'évaluer sur la base de critères, indices et indicateurs. Certes, les objectifs stratégiques de l'association sont connectés aux opportunités évolutives du contexte institutionnel politique local et national, en lien avec les prérogatives de l'action publique et les directives du groupe associatif donneur d'ordre. Toutefois, l'inclinaison à polariser l'attention sur le modèle économique au détriment du projet social et associatif l'expose au risque de confusion entre impact social et utilité sociale, avec en arrière-plan une perte de sens du travail concret d'accompagnement au regard de la visée d'insertion qui pour autant fonde l'identité même de l'IAE.

3. Les dimensions incontournables des modèles socioéconomiques associatifs

Notre ambition a été, tout au long de ce travail, d'approfondir trois dimensions constitutives des modèles socioéconomiques des associations : le projet sociopolitique, le projet associatif et les logiques budgétaires des MSE. Cette approche permet de dégager des résultats transversaux aux différents champs investis.

3.1. L'inscription dans la redistribution et les dynamiques réciproques

Suivant une première voie d'analyse, les données traitées et les pratiques étudiées font ressortir l'inscription persistante des ressources associatives dans les logiques instituées de redistribution et des dynamiques de réciprocité. L'ensemble des domaines analysés continuent de drainer des financements publics déterminants pour l'équilibre budgétaire et pour leur MSE. Ces financements étant de plus en plus attribués par des appels d'offres, des appels à projets ou encore des prestations de services versées par des instances participant des mécanismes de redistribution, leur origine publique a tendance à être masquée dans les comptes de résultats des associations qui les classent dans « les prestations de services » à côté d'autres prestations de service marchandes. Les services ainsi offerts relèvent d'une logique socio-économique non marchande et leur accès ne dépend pas de la capacité à payer des usagers, puisque les services

ainsi financés leur sont offerts gratuitement ou quasi-gratuitement. Toutefois, l'importance que nous avons décelée *des ressources publiques* dans les équilibres budgétaires ne doit bien-sûr pas masquer la pression grandissante de la quête de ressources marchandes. En complément, les ressources non monétaires issues du bénévolat se révèlent le plus souvent décisives dans l'émergence des projets et des associations qui les portent : mobilisation d'une communauté dans la régulation sociale territoriale et développement de liens sociaux, émergence des structures d'organisation et consolidation des fonctions et tâches, administration des structures, conception-déroulement des activités.

3.2. Quête d'autonomie et encastrément sociopolitique, historique, associatif et territorial

Par prolongement, la compréhension des modèles socioéconomiques implique de les étudier à la lumière de leur triple encastrément sociopolitique, encastrément historique, associatif et territorial.

Les approches diachroniques ont permis de remettre en cause le mythe du « modèle » dans ce qu'il charrie de stabilité implicite, tant le modèle évolue au gré de la transformation du projet socio-économique, du projet associatif, du contexte institutionnel et des négociations entre acteurs et parties-prenantes. Les pratiques sociales étudiées ne cessent d'échapper à une seule catégorisation en « modèle », les trajectoires historicisées et les différentes étapes de reconnaissance institutionnelle s'avèrent nécessaires pour pouvoir expliquer l'hétérogénéité des pratiques et représentations sociales.

Une grande partie des associations sont en quête d'autonomie pour définir leurs réponses aux besoins sociaux émergents. Mais ce *désir d'autonomie* entre en tension avec les régulations et stratégies néo-managériales publiques. Face à cela, les associations agissent de concert avec leurs fédérations, associations nationales, groupement d'intérêt public, ou des formes plus ouvertes et innovantes de regroupements. C'est à partir de ces instances collégiales que s'élaborent chartes et manifestes promouvant leur parole politique, le développement de nouveaux projets constituant de nouvelles associations. Cette revendication d'autonomie des associations et de leurs réseaux est commune aux terrains étudiés. Les instances de second niveau, à travers le dialogue noué avec les pouvoirs publics, tendent à définir un cadre commun qui tout à la fois permet la reconnaissance des projets locaux mais contraint aussi les acteurs locaux.

Si tous les acteurs n'interprètent pas de la même manière l'idée de « dynamique territoriale » et ne lui attribuent pas le même contenu, ils lui confèrent un invariant : celui d'une organisation de projet multi-partenaire. Cette forme d'organisation nécessite des arrangements institutionnels et organisationnels territorialisés (entre entités et ancrages relationnels avec les acteurs publics locaux) qui ont pour effet en particulier de freiner et de limiter les tendances concurrentielles.

3.3. Travail et capital, des impensés pourtant cruciaux

Suivant une troisième voie, nous n'avons pu que constater que le travail et le capital constituent deux impensés de taille dans les théorisations et applications gestionnaires des modèles socioéconomiques, qui viennent s'ajouter à la tendance à invisibiliser la pluralité des dynamiques économiques, l'imaginaire marchand ne permettant plus de penser leur forme multiple.

Qualifier les MSE à partir des ressources ne suffit pas à donner à voir comment le travail est organisé ou comment le rapport salarial est recomposé, notamment lorsque la logique réciprocaire n'est pas abordée. La question du travail recouvre au contraire dans notre rapport trois principales dimensions : (i) l'emploi contractuel salarial, le plus souvent dans le cadre d'un rapport ordinaire de subordination et le bénévolat traduit en fonctions, postes et tâches à accomplir dans les associations ; (ii) l'organisation du travail imbriquée à l'organisation productive ; (iii) l'activité de travail dans sa réalisation et sa concrétisation.

L'accès au capital matériel comme immatériel est aussi largement passé sous silence dans les démarches conceptuelles et les grilles d'interprétation des MSE. Le caractère a-capitalistique des associations, qui permet l'engagement de personnes plutôt que de capitaux, explique principalement les lacunes relevées quant à l'invisibilisation du capital dans la pluralité d'approches des MSE. Pour autant, notre recherche questionne l'influence grandissante des logiques de capitalisation. Ainsi, le manque de capital d'amorçage a ainsi canalisé, voire conditionné, l'entreprise à but d'emploi (EBE). Les activités industrielles nécessitant un important capital de départ ont été mises de côté au profit d'activités servicielles. Au sein d'un secteur historique de l'économie sociale (socioculturel et socioéducatif), du secteur de l'insertion (insertion par l'activité économique) ou de nouvelles initiatives encadrées (TZC) ou alternatives (tiers lieux), l'insuffisance de capital se manifeste souvent par des « difficultés de trésorerie » et entraîne des phénomènes de concentration par rachat d'associations en difficulté, en particulier par de grands groupes associatifs. Dans le cas particulier des tiers-lieux associatifs, l'accès au foncier reste un problème de taille s'il n'est pas résolu par l'implication de collectivités territoriales ou de « grosses » associations, apportant le capital nécessaire.

3.4. Les défis démocratiques posés par la montée de l'évaluation

Enfin, à la suite de cette recherche, il conviendrait d'explorer les MSE des associations en s'interrogeant sur les modalités d'évaluation de leur utilité ou de leur impact social. L'injonction à la mesure de l'utilité sociale et surtout de l'impact social à laquelle font face une grande partie des associations est liée à de nouvelles modalités partenariales entre les pouvoirs publics et les associations, les premiers ne s'accommodant plus de modes de coordination reposant sur la confiance, mais gérant les partenariats sur la base du gouvernement par la preuve. L'imposition par les pouvoirs publics du glissement sémantique de l'utilité à l'impact, la sacralisation des outils de mesure, ainsi que l'assimilation de l'évaluation à la quantification par indicateurs, méritent non seulement d'être passés au crible d'une réflexion épistémologique sérieuse, mais posent aussi des défis démocratiques cruciaux pour les associations et l'appréciation de leur valeur sociale.