



HAL
open science

Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social

Nathalie Dubost, Eric-Alain Zoukous

► To cite this version:

Nathalie Dubost, Eric-Alain Zoukous. Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00650425

HAL Id: hal-00650425

<https://hal.science/hal-00650425>

Submitted on 10 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QU'EST CE QU'UNE ASSOCIATION PERFORMANTE ? APPORT ET INFLUENCE DES REPRESENTATIONS SOCIALES DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MEDICO- SOCIAL

Nathalie Dubost

Maître de Conférences

LOG, IAE d'Orléans

nathalie.dubost@univ-orleans.fr

Eric-Alain Zoukous

Maître de Conférences

CERMAT, IAE de Tours

Eric-alain.zoukoua@univ-tours.fr

Résumé :

Cette recherche traite des représentations sociales de la performance des associations auprès des dirigeants de droit ou élus (bénévoles), des dirigeants salariés (directeurs) et des financeurs publics ainsi que des outils mobilisés pour l'évaluer.

En nous appuyant sur des entretiens réalisés auprès de ces acteurs et à partir de la théorie des représentations sociales, nous mettons en évidence l'influence du rôle social de l'acteur sur sa représentation de l'association performante ainsi que sur les outils ou dispositifs mobilisés pour l'apprécier. Cette recherche met à jour trois représentations de la performance : politique, managériale et administrative qui dépendent, à divers degrés, des sphères qui concourent à la formation de la représentation sociale de l'acteur.

Mots clés : Associations, performance, représentation sociales, financeurs publics, secteur social et médico-social

Abstract :

This research deals with the social representations which have the voluntary elected representatives, the directors (managers) and the public funds providers as well as in tools mobilized to evaluate it. Using interviews with these actors and starting from the theory of the social representations, the results of this study highlight the influence of the social role of the actor on his representation of the nonprofit organization performance and on tools or devices mobilized to appreciate it.

She so updates three representations of the performance: political, managerial and administrative which depend, in diverse degrees, of the spheres which contribute to the formation of the social representation of the actor.

Key words: Nonprofit Organizations, performance, social representations, Public funds providers, Social and medico-social sectors

« L'association rapproche les Hommes, leur apprend à s'aider, à se reconnaître et substitue à l'égoïsme individuel, la loi féconde de la fraternité », tel est l'esprit dans lequel Pierre Waldeck Rousseau, père de la loi 1901, a rédigé le texte fondateur des associations. 109 ans après la promulgation de cette loi, les associations, outre leur poids socio-économique¹, sont à travers la multitude des champs investis (culture, sport, loisir, éducation, sciences, santé, social...), l'originalité des réponses qu'elles apportent à des problèmes inédits et l'expertise qu'elles développent dans de nombreux domaines (aide à la personne, handicap, environnement...), des acteurs majeurs de la société contemporaine. Leur importance croissante dans la vie quotidienne des citoyens à travers leurs implications dans l'inspiration et la mise en œuvre de nombreuses politiques publiques tant au niveau local, national ou même international (Archambault, 1996), en ont fait durant ces deux dernières décennies, des interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics. En effet, pour faire face aux responsabilités induites par les transferts de compétences initiés avec la déconcentration et la décentralisation, ces derniers se sont principalement appuyés sur les associations dans les domaines sanitaire, social, culturel ou éducatif..., de même que pour le choix des prestataires de services à dimension collective² (Laville et Sainsaulieu, 1997 ; Archambault, 1996). Ils leur allouent des ressources (financières, humaines, matérielles...) afin qu'elles offrent aux usagers des prestations dont ils doivent en principe se charger.

En raison de l'impact des actions de ces organisations sur l'action publique, des contraintes budgétaires et des exigences accrues des citoyens, les pouvoirs publics qui dorénavant mettent les notions d'économie, d'efficacité et d'efficience au cœur de leur fonctionnement, exigent de plus en plus de leurs partenaires associatifs une affectation claire des ressources allouées, une garantie quant à l'efficacité des actions financées et une obligation de rendre compte. Cette mutation dans le mode de management des pouvoirs publics marquée par le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats (Demeestere et Orange, 2008) et qui introduit la culture de la performance et de la responsabilité (Varone, 2008) au centre du fonctionnement des organisations publiques, s'explique notamment par la diffusion des principes du *New Public Management* (Hood, 1991 et 1995) dans ces organisations. Cette diffusion s'est traduite au niveau des services de l'Etat, par la mise en œuvre de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) et au sein des collectivités territoriales par le déploiement de ses principes, bien qu'aucun texte ne les y oblige. Chaque politique publique doit donc être évaluée au regard de sa performance, entendue comme le degré d'atteinte des objectifs initialement définis grâce aux moyens alloués. A chaque niveau, les gestionnaires publics doivent donc définir des objectifs, des stratégies et des indicateurs de performance pour évaluer leurs actions (Dafflon, 1999 ; Fouchet, 1989 ; Knoepfler et Varone, 1999). Ceci les conduit à évaluer la performance de leurs partenaires associatifs, à qui ils s'associent pour

¹ Tchernonog (2007) dénombre plus de 1,1 million d'associations officiellement déclarées qui reposent sur l'engagement de plus de 15 millions de bénévoles, embauchent 1 920 000 salariés c'est-à-dire plus de salariés que des secteurs tels que la Banque (970 000 salariés), le Transport (1 100 000 salariés) ou le BTP (1 300 000 salariés). Avec un budget global de plus de 60 milliards d'euros, une valeur ajoutée supérieure à 45 milliards d'euros, soit 2.9% du PIB, les associations, bien que positionnées en marge du système marchand, sont aujourd'hui des organisations dont le poids économique et la portée des actions ne doivent plus être négligés.

² C'est le cas notamment pour les institutions d'accueil des personnes handicapées, les maisons médicalisées, le développement international, les centres pour l'intégration des personnes étrangères, les organismes d'éducation permanente, les structures de formation pour les personnes en difficulté, les agences immobilières sociales, les entreprises d'insertion... qui sont autant de secteurs où les pouvoirs publics s'appuient principalement sur l'expertise des associations

réaliser leur mission et dont ils deviennent dépendants pour atteindre leurs objectifs. Les associations se trouvent incitées à intégrer les préoccupations liées à l'orientation sur la performance de leurs partenaires. La question de l'évaluation de leur performance et des instruments à mobiliser pour en rendre compte sont ainsi au centre des préoccupations des acteurs centraux de la coopération entre les associations et les financeurs publics. Or ces acteurs semblent *a priori* avoir des logiques d'action et des valeurs différentes. Ce qui laisse présager la possibilité d'existence pour une même réalité de représentations différentes. Ceci peut être source de problèmes, tant la performance semble, de plus en plus, être un critère prépondérant dans l'allocation des ressources par les financeurs publics. Aussi avant toute mesure, il semble opportun de cerner les éléments mobilisés pour la définir.

Se pose alors la question suivante : qu'est-ce qu'une association performante ? Comment est-elle évaluée, à la fois par les financeurs, mais aussi par les dirigeants de l'association elle-même ? De nombreuses recherches ont montré la pluralité d'acceptions du concept de performance (Bessire, 1999 ; Bourguignon, 1995 et 1997 ; Lebas, 1995) et, partant, la nécessité de cerner les valeurs et les préférences de ceux qui l'évaluent. Aussi la présente contribution se propose d'aborder l'évaluation de la performance des associations à l'aide de la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Jodelet, 1984 et 1989 ; Abric, 1994 ; Flament, 1989) pour qui il existe non pas une réalité objective, mais des réalités reconstruites par les individus et les groupes. En d'autres termes, nous souhaitons saisir dans un premier temps quelles sont les représentations sociales de la performance associative détenue par l'association et par ses financeurs, et, dans un second temps, les rapprocher pour analyser leur degré de convergence. D'un point de vue théorique, nous contribuons à enrichir la connaissance du concept de performance dans le contexte associatif³, en prenant soin de restituer les représentations des acteurs centraux de la coopération entre les financeurs publics et les associations. D'un point de vue managérial, notre recherche sensibilise les acteurs du terrain à mesurer les enjeux de leurs différences dans leurs représentations sociales de la performance, et à trouver des moyens pour aboutir à un consensus, gage de la continuité et du développement associatif. De même, la volonté des financeurs d'évoluer vers une culture de l'évaluation de leurs partenaires s'accompagne inévitablement par la mise en place d'outils de mesure de la performance, et des travaux récents en contrôle de gestion ont montré comment la connaissance des représentations sociales est un facteur de succès de l'implantation et de l'utilisation des outils et du changement en général (Drevet, 2008 ; Godener et Fornorino, 2005 ; Halgand, 1999 ; Naro, 1998 ; Rocher, 2008). Notre recherche s'inscrit dans cette perspective, en interrogeant en amont à toute évaluation les acteurs sur leur représentation sociale de la performance.

Le présent article a ainsi été divisé en trois parties. Dans la première partie, après avoir présenté les réflexions théoriques sur la performance des associations, nous montrons en quoi la théorie des représentations sociales peut contribuer à répondre à cette question de recherche. La seconde partie présente les choix méthodologiques de notre recherche et justifie notre volonté au regard de la multiplicité des associations de centrer notre réflexion sur les

³ Il faut préciser que peu d'études en France se sont véritablement intéressées à définir ce qu'est une association performante. En effet, les travaux qui se sont intéressés à la performance de ces organisations (Bayle, 2000, Fabre, 2005 ; Amans, 2003) s'intéressent seulement aux mécanismes de contrôle des résultats ou aux indicateurs de suivi des activités sans réellement définir le concept d'association performante. Aussi la présente recherche vise à cerner cette réalité qui nous semble être très large.

associations du secteur social et médico-social. Nous présenterons également notre étude de cas dans cette partie. Enfin, la troisième partie sera consacrée à la présentation de nos résultats suivis d'une discussion.

1. Performance associative et représentations sociales des acteurs : repères théoriques

Au regard du rôle et de l'importance des associations et au-delà de toutes les organisations de ce type dans nos économies modernes, la question de leur performance est sujet à débat. En effet pour ces organisations dont les objectifs sont polymorphes et qui offrent généralement des services intangibles, comprendre et saisir leur performance, en un mot pouvoir dire ce qu'est une association performante ou encore qu'une telle association est plus performante ou moins performante qu'une autre, revêt un intérêt majeur aussi bien pour les praticiens que pour le monde académique (Halachmi, 1999 ; Herman et Renz, 1999 et 2008 ; Ritchie et Kolodinsky, 2003). Cependant la revue de la littérature montre que les recherches sur ce sujet se sont plutôt intéressées à la mesure de la performance (aval), plutôt qu'à sa représentation sociale (amont) (1.1). Selon nous, il importe de s'interroger d'abord sur les représentations sociales des acteurs en présence, l'enjeu étant de cerner les leviers et les freins qui vont jalonner le changement lié à l'introduction de la performance (1.2).

1.1 La performance des associations : à la recherche de la représentation des acteurs

Beaucoup d'auteurs soulignent l'importance du projet associatif dans la réflexion autour de la performance des associations. En effet, s'associer véhicule l'idée de la constitution d'un collectif opératoire autour d'un projet commun porté par des acteurs qui choisissent de s'engager et de n'en retirer aucun avantage pécuniaire. Ils s'engagent les uns avec les autres sur la base de normes et de valeurs partagées mais également de leur disposition à subordonner leurs intérêts particuliers à ceux du collectif.

Le projet associatif apparaît ainsi comme l'élément fondateur de l'association, elle se construit autour et vit par et pour sa mise en œuvre. Laville et Sainsaulieu (1997) le considèrent comme la maxime fondatrice de l'action collective portée par l'organisation associative. Sa primauté fonde l'identité de l'association et la fait connaître de son environnement et particulièrement des instances privées ou publiques avec lesquelles elle est en relation (Chéroutre, 1998). A l'instar de tout projet d'organisation, c'est autour du projet de l'association que se forment, se partagent les convictions, que s'élaborent les stratégies, que doit s'évaluer l'écart entre sa visée et les réalisations ; autrement dit il semble que la performance repose sur la fidélité aux fondements même de l'association. Ceci induit donc une représentation de la performance devant inclure les principes et valeurs sous-tendant l'engagement des porteurs du projet associatif et de leurs partenaires. Cependant, si cette proposition semble justifiée eu égard aux fondements originaux des associations, rien ne prouve qu'elle soit partagée par les diverses parties prenantes et même par les acteurs internes. A titre d'exemple, des recherches ont montré que l'engagement des bénévoles au sein des instances dirigeantes associatives peut répondre avant tout à l'objectif d'acquérir une valeur ajoutée susceptible d'être échangée sur d'autres marchés, notamment professionnels (Chevalier et Fleuriel, 2006). Il apparaît que la

primauté du projet associatif en tant que pilier de la performance peut être mise à mal à l'épreuve du terrain.

D'autres recherches souhaitent objectiver l'approche de la performance et axent leurs propositions sur la mesure plus que sur la définition et l'évaluation. On trouve ainsi des travaux focalisés sur des mesures principalement financières telles que les dons, les dépenses, les ratios opérationnels...A titre d'exemple, Brudnay et Murrey (1998) utilisent l'accroissement du budget des associations. Alexander et Weiner (1998) recourent au ratio de rentabilité économique (résultat d'exploitation/actif) et le nombre d'admissions. Jackson et Holland (1998) utilisent le revenu total, le budget annuel et les réserves financières. Ritchie et Kolodinsky (2003) suggèrent de retenir trois ratios financiers comme indicateurs viables de la performance des associations : l'efficacité à lever des fonds, le soutien public, et la performance fiscale. Or, ces mesures introduisent un biais car, outre leur dimension purement financière, elles favorisent les grandes associations qui, en raison des moyens qu'elles possèdent, sont à même d'accroître leur visibilité, et donc d'obtenir plus facilement des ressources financières. Remarquons par ailleurs que les études mentionnées ci-dessus sont effectuées essentiellement dans un contexte anglo-saxon, où contrairement à la France, le financement des associations repose en très grande partie sur des fonds privés. Dès lors, dans la mesure où les associations sont en concurrence auprès de leurs donateurs, la dimension financière de la performance prend toute sa signification. Cependant, le fait de se focaliser uniquement sur les mesures financières conduit à considérer les associations comme un tout homogène, et à éluder également les autres dimensions de la vie de ces organisations pour ne s'intéresser qu'à la seule dimension financière.

Au regard des limites des études axées sur la performance financière, on trouve également des recherches qui adoptent une approche pluridimensionnelle de la performance dans le contexte associatif, mais là encore, en privilégiant l'élaboration d'indicateurs permettant de l'évaluer. Si l'utilisation de tableaux de bord est nécessaire dans une démarche d'évaluation de la performance et est préconisée d'ailleurs par Kaplan (2001) qui propose d'adapter le tableau de bord prospectif aux organisations sans but lucratif, la construction des indicateurs suppose que le contenu de la performance ait été d'abord pensé, ce qu'il semble avoir évacué. Ainsi, selon Zimmermann et Stevens (2006), une association est performante si elle a recours à des évaluations de ses services et de ses programmes, et si des mesures de performances font partie de l'évaluation de ces programmes. En France, de nombreuses associations ont, sous diverses influences institutionnelles, axé l'évaluation de leur performance essentiellement sur la qualité de leur prestation ou de leurs activités (Boussard, 2008). Dans le même esprit, Herman et Renz (1998) développent une mesure de la performance dite « objective », à partir d'entretiens menés auprès de 64 associations du secteur social. Pour cela, ces chercheurs ont effectué des entretiens avec des cadres dirigeants, des consultants et des financeurs, afin de diversifier les points de vue. Une liste de trente cinq critères a ainsi été élaborée, puis affinée à l'aide de la méthode Delphi. Au final, seize indicateurs « objectifs » ont été retenus, parmi lesquels la définition de la mission, l'utilisation d'un formulaire ou d'un instrument pour mesurer la satisfaction du client, et la liste ou calendrier des activités de développement du conseil d'administration (CA)⁴. Ces indicateurs concernent pour beaucoup d'entre eux des

⁴ Figurent également l'existence d'un plan stratégique, d'un formulaire pour évaluer la performance du directeur, d'un formulaire pour évaluer la performance des autres employés, d'un rapport sur l'évaluation des besoins les plus récents, d'un arrêté contenant les résolutions, d'un audit financier indépendant, de la formulation des critères de l'efficacité, des objectifs de l'organisation, du manuel du CA, d'un formulaire pour mesurer la

procédures, ce qui mène Herman et Renz à dire que l'échelle mesure avant tout l'efficacité de ces procédures au sein de l'organisation. Mais, peut-on uniquement réduire la performance d'une organisation à l'efficacité de ses procédures ?

Conscients de cette limite, ces chercheurs vont également mettre au point dans une étude ultérieure (Herman et Renz, 2004) un instrument pour mesurer cette fois la perception de la performance. Ils retiennent neuf éléments (la gestion financière, la levée de fonds, la qualité des prestations fournies, les relations publiques, la collaboration avec la communauté, le travail avec les bénévoles, le management des ressources humaines, les relations de gouvernance, et la gouvernance du CA), et demandent au président du CA, à deux dirigeants salariés de l'association et à deux de ses financeurs d'évaluer la performance de ces éléments. Cette approche de la performance a pour avantage de prendre en compte le système de valeurs propre à chaque évaluateur, car on peut penser que le président d'une association n'a pas *a priori* la même représentation de la performance que ses financeurs, voire même ses salariés. En revanche, une limite réside dans l'absence de hiérarchisation des éléments qui constituent, selon Herman et Renz (2004), la performance : en effet, ne peut-on faire l'hypothèse que la qualité des prestations fournies constitue un élément fondamental de la performance pour le président de l'association, alors que, pour le financeur, la gestion financière est prioritaire ? Les neuf éléments cités plus haut permettent-ils de cerner finement la performance associative ? Y-en-a-t'il d'autres ?

En somme, il semble que les recherches sur la performance des associations se soient concentrées sur la mesure de la performance, l'objectif étant d'atteindre l'objectivation de cette notion. Ce positionnement a pour corollaire d'extraire la performance du contexte dans lequel elle est abordée : quel est l'acteur qui évalue ? Selon quel système de valeurs ? Pour quelles attentes ? C'est toute la question de l'évaluation de la performance qui est posée, et qu'il nous semble difficile d'évacuer avant d'aborder celle de la mesure. Il importe de savoir comment les acteurs « décodent » la notion de performance associative, avec quel système d'interprétation de la réalité ils abordent cette notion ; en clair, nous posons la question de la représentation de la performance des différentes parties prenantes d'une association.

1.2 La connaissance des représentations sociales, un préalable à la mesure

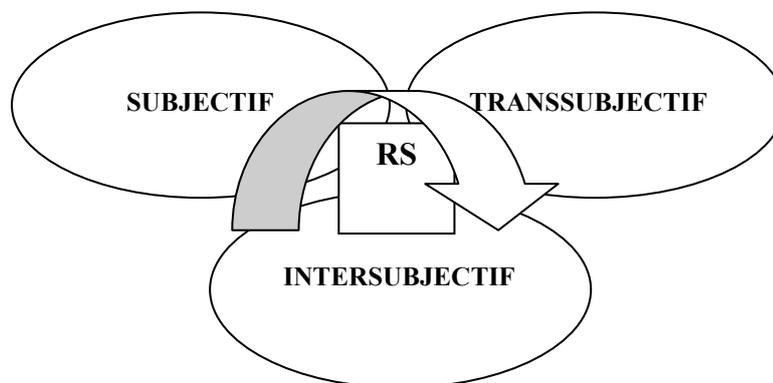
Selon la théorie des représentations sociales, il n'existe pas une réalité objective, mais une réalité représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu ou par le groupe, reconstruite dans son système cognitif, intégrée dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui l'entourne (Abric, 1994, p.12). Un individu (le sujet) qui exprime une opinion à propos d'une situation (l'objet) est en fait interconnecté à l'objet qu'il se représente, l'un et l'autre n'ont de signification que reliés entre eux par la représentation : l'opinion est signifiante (Seca, 2002).

Ainsi, la notion de performance n'existe pas en elle-même, de façon autonome, mais elle est appréhendée par un individu ou un groupe et par rapport à eux. L'individu va « reconstruire » l'objet performance de façon à ce qu'il s'intègre dans son système d'interprétation

satisfaction des familles des clients, d'un formulaire ou d'un instrument pour mesurer la satisfaction des financeurs, d'un formulaire pour évaluer l'incidence des maladies et accidents des clients, d'un formulaire pour évaluer l'incidence des mauvais traitements des clients, de rapports d'organismes conventionnés.

sociocognitif et contextuel ; on peut dès lors comprendre qu'un administrateur d'une association ait une représentation de la performance a priori distincte de celle d'un financeur, eu égard au fort contenu idéologique généralement véhiculé dans le monde associatif (Brun, 2002 ; Van Rompaey, 2005). Il est d'ailleurs probable que même au sein d'un groupe apparemment homogène (ici les administrateurs et les financeurs), on trouve des représentations distinctes. A titre d'exemple, dans une recherche menée auprès d'artisans, Mardellat (in Abric, op.cit., p.173) fait apparaître deux catégories d'artisans différant par leurs représentations de la concurrence, de leur environnement, et aussi par leurs valeurs et leur représentation d'eux-mêmes. Il en déduit des implications pratiques sur le contenu des programmes de formation à destination de ces artisans, qui intègrent les freins sociocognitifs venant interférer avec les objectifs des formations. Dans le secteur associatif, Robelet et al. (2009) montrent comment les changements d'environnement et les parcours professionnels des élus bénévoles ont des répercussions importantes dans la façon de gérer l'association, mais également sur « l'état d'esprit » des dirigeants : ceci tend à prouver que les représentations sociales, loin d'être immuables, évoluent au fil du temps. Jodelet (2008) propose de distinguer trois sphères d'appartenance des représentations sociales, afin de mieux saisir et analyser les représentations sociales portées par des individus et des groupes : la sphère de la subjectivité, de l'intersubjectivité et de la transsubjectivité. Comme le montre le schéma ci-dessous, la représentation sociale émerge et évolue à la croisée de ces trois sphères :

Figure n°1 : les sphères d'appartenance des représentations sociales



RS : Représentation sociale

Adapté de Jodelet D. (2008), « Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales », *Connexions*, n° 89, p. 25-46.

La sphère subjective renvoie aux processus par lesquels l'individu s'approprié et construit ses représentations. Ces processus sont de nature cognitive, émotionnelle, et dépendent de la propre expérience de vie de l'individu, qui va ainsi attribuer une signification à la notion de performance en l'articulant avec ses intérêts, sa sensibilité, son fonctionnement cognitif. Notre étude terrain s'intéresse à des individus ayant leur propre construction sociale de la performance, qui constitue un premier facteur de différenciation.

Une des fonctions des représentations sociales est de faciliter la communication sociale entre groupes. D'ailleurs comme l'indique Jodelet (1989), les représentations sociales concourent à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. La sphère intersubjective, en introduisant les interactions entre individus, permet de montrer comment les représentations sociales peuvent aussi évoluer suite à l'échange : Jodelet (p. 39, 2008) parle « d'échange

dialogique dont résultent la transmission d'information, la construction de savoir, l'expression d'accords ou de divergences à propos d'un objet, l'interprétation de thèmes pertinents pour la vie des participants à l'interaction, la possibilité de création de significations ou de resignifications consensuelles». Ainsi, l'accès aux représentations des parties prenantes nous permet également d'étudier le résultat de leur rencontre à travers les relations sociales qu'elles développent, et de comprendre si et comment les parties en présence vont aboutir à un consensus. A l'évidence, il convient de ne pas avoir une vision trop « naïve » de cette interaction, au sens où les acteurs n'ont pas la même liberté de manœuvre pour imposer leur vue dans cette négociation. Ainsi, il faut garder à l'esprit que les associations, en raison d'un lien de dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) très fort vis-à-vis des pouvoirs publics, sont dans une situation de contrôle qui peut rendre délicate leur capacité à défendre leur vision du réel. Selon nous, la forte interconnexion existant entre les associations et leurs financeurs fait de la sphère intersubjective un élément important dans la compréhension des représentations sociales des acteurs en présence.

Enfin, la sphère transsubjective renvoie à « tout ce qui est commun aux membres d'un même collectif », et qui permet d'endosser une croyance indexée sur une situation (cadre spatio-temporel, champ social ou institutionnel, univers de discours) et de la partager collectivement parce qu'elle fait sens pour les acteurs concernés⁵. Concrètement, il s'agit des systèmes de normes et de valeurs, des représentations imposées par des systèmes de communication de masse, des cadres imposés par les fonctionnements institutionnels. Ce dernier élément nous apparaît comme particulièrement important dans notre étude, dans la mesure où le monde associatif véhicule un contenu idéologique important, à travers les notions d'engagement, de bénévolat, de désintéressement etc. De même, les financeurs, et à travers eux la sphère publique (Etat, collectivités territoriales) s'inscrivent également dans des systèmes institutionnels ayant leurs propre système de gouvernance, de normes et de fonctionnement.

Dans notre étude terrain, nous ne prétendons pas individualiser nettement la part de chacune des trois sphères dans la représentation sociale des acteurs interrogés ; en revanche, il nous semble intéressant d'avoir en tête ces trois dimensions pour comprendre comment elle évolue. En outre, l'intérêt porté aux représentations sociales dépasse l'aspect descriptif. La connaissance des représentations est une clef de compréhension des comportements et des pratiques en raison de ce qu'Abrieu appelle la fonction d'orientation des représentations. En intervenant dans la définition de la finalité de la situation, en produisant un système d'anticipations et d'attentes, la représentation sociale guide les comportements et les pratiques, elle est prescriptive de comportements ou de pratiques (Jodelet, 1989). Si l'on conceptualise les indicateurs de mesure de la performance ou encore les dispositifs d'évaluation comme une pratique induite par la représentation de la performance, on peut alors questionner dans un premier temps la cohérence des indicateurs de mesure et de ces dispositifs vis-à-vis des représentations mises à jour. L'objectif n'est pas tant de proposer une mesure de la performance mais plutôt d'évaluer si les acteurs se donnent les moyens d'opérationnaliser leur représentation de la performance en général et de l'association performante en particulier.

Nous présentons maintenant notre étude terrain.

⁵ In Jodelet, op.cit., p.39.

2. Méthodologie de la recherche : une étude qualitative fondée sur des entretiens

L'objectif de cet article est de mettre à jour les représentations qu'ont les membres de l'association et les financeurs d'une association performante. Concrètement, il s'agit de dégager des caractéristiques qui sont associées aux associations performantes dans le discours des répondants, en dégagant le sens derrière les propos tenus par ces derniers. Il s'agit également de mettre à jour comment les répondants appréhendent ces caractéristiques. A notre connaissance, il n'existe pas de travaux en sciences de gestion ayant abordé cette problématique, ceci confère à notre recherche un caractère exploratoire et justifie le recours à une méthodologie qualitative. On peut parler d'approche phénoménologique visant à comprendre le sens que le sujet projette sur le monde (Blais et Martineau, 2006).

Après avoir présenté le terrain de notre étude (2.1), nous précisons le mode de collecte et d'analyse des données (2.2).

2.1 Le terrain de la recherche

Les secteurs dans lesquels exercent les associations étant très nombreux, nous avons choisi de nous intéresser à un secteur en particulier : le secteur social et médico-social, qui, en France, a pour caractéristique d'être très fortement représenté et animé par les associations⁶.

Le choix du secteur social et médico-social s'explique également par la prégnance de l'évaluation de leur action, à travers l'introduction d'un ensemble de dispositions contenues dans la loi du 2 janvier 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette loi a profondément influencé la vie des associations de ce secteur en offrant à bon nombre d'entre elles une ligne directrice de fonctionnement. Elle les oblige à plus de formalisation dans leurs procédures et institue outre des outils et des dispositifs de fonctionnement spécifiques (livret d'accueil, contrat de séjour, conseil de vie sociale...), l'évaluation interne et externe dont la finalité est de positionner le droit des usagers au cœur de leurs actions. A ce titre, elle est le cadre de référence sur lequel s'appuient les acteurs de ce secteur pour répondre à la problématique de leur performance et de son évaluation.

La loi 2002-2 introduit également la possibilité d'adopter une démarche de contractualisation pluriannuelle⁷, où l'association et ses financeurs vont négocier les objectifs à atteindre pour la durée du contrat ainsi que les ressources allouées à cette fin. Si aucun thème n'est exclu pour définir ces objectifs, il est recommandé de définir des objectifs concrets, mesurables à l'aide

⁶ Le poids économique de ce secteur est considérable : on dénombre 25 000 établissements et services, 400 000 salariés, plus d'1 million de bénéficiaires, et un financement avoisinant les 15 milliards d'euros (Bauduret et Jaeger, 2005). Ainsi, on peut parler de « quasi-monopole » associatif dans des champs tels que : l'aide à l'enfance (70%), le handicap (90%) et l'exclusion et insertion professionnelle (83%). La plupart des associations, dites gestionnaires, sont financées par les budgets des collectivités publiques (Etat, assurance maladie, départements) et s'appuient sur des professionnels salariés pour la mise en oeuvre de leurs activités.

⁷ Précisons que la pluriannualité, inscrite dans la loi 2002-2, n'est pas obligatoire. Dans la Fiche Technique de Gestion de décembre 2008 rédigée par l'UNIOPSS (Union Nationale Interfédérale des Oeuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux), la pluriannualité est présentée comme fortement recommandée par les pouvoirs publics qui y voient l'occasion de recomposer le paysage associatif en divisant par dix le nombre d'interlocuteurs budgétaires.

d'indicateurs, et dont la situation au moment de la signature du contrat est connue⁸. Parallèlement à la fixation des objectifs, les moyens mis à disposition des structures pour atteindre ces objectifs sont négociés (le budget pluriannuel). Le suivi et l'évaluation de la réalisation des objectifs sur le terrain a lieu chaque année, en lien avec l'examen des comptes administratifs pour évaluer la pertinence des objectifs et éventuellement les réajuster. Ce suivi prend la forme d'un dialogue de gestion annuel entre l'association et les financeurs. L'évaluation a lieu au moins une fois pendant la durée du contrat sous forme d'un contrôle sur pièces et/ou sur place. L'ensemble des étapes de la démarche de pluriannualité équivaut à évaluer la performance de l'association, au sens de la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ceux-ci. C'est tout l'objet de la pluriannualité que de demander aux associations de s'engager sur des objectifs et de mesurer régulièrement le degré d'avancement. Si cette démarche de pluriannualité n'est pas obligatoire, elle constitue cependant une norme de contractualisation vers laquelle les associations du secteur social et médico-social vont évoluer. Ceci suppose donc en amont que les parties prenantes aient défini leur représentation de la performance, ce que le présent travail cherche à appréhender.

Nous avons mené notre recherche auprès de cinq associations, dont quatre gestionnaires d'établissement en région Centre. Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des associations :

Tableau 1 : présentation des associations

Association	Type de financement	Budget annuel (en millions d'euros)	Nombre d'établissements ou services	Secteur
A	Etat/conseil général	3	2	handicap
B	Etat/conseil général	4	2	handicap
C	Etat/conseil général		2	handicap
D	Etat/conseil général	8	7	handicap
E	Etat/Ville/Conseil général/bailleurs sociaux	0,5	2	Insertion et médiation sociale

Nous avons rencontré le Président de chaque association, ainsi que le directeur salarié. Dans les relations avec les financeurs, le directeur occupe une place centrale à côté du président, et il nous a semblé intéressant d'avoir le point de vue d'un dirigeant élu et d'un dirigeant salarié en tant que représentants de l'association, afin de les comparer.

Côté financeurs, nous avons rencontré une inspectrice de l'Agence Régionale de Santé (région Centre), deux directeurs administratifs de l'action sociale de conseils généraux, et cinq responsables (dont un directeur de service) de services sociaux municipaux. Ces interlocuteurs sont en charge du suivi des associations, de leur évaluation et jouent ainsi un rôle déterminant dans l'allocation et le contrôle des ressources aux associations.

⁸ Un exemple d'objectif peut être d'augmenter la satisfaction des bénéficiaires de l'association : il convient de connaître le niveau de satisfaction à l'instant t, de préciser la méthode d'évaluation de la satisfaction (indicateurs) et de déterminer selon quelle périodicité elle va être évaluée.

2.2 Collecte et analyse des données

La collecte des données s'est faite par des entretiens semi-directifs, menés à l'aide d'un guide d'entretien. Selon Quivy et Van Campenhoutd (2006), le recours à cette méthode est particulièrement approprié lorsqu'il s'agit d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés, dont les représentations sociales. Nous nous situons dans l'optique où la représentation est une forme de discours, et où il est possible d'accéder à ses caractéristiques à partir de la pratique discursive de sujets socialement situés (Jodelet, 2003). Nous accédons ainsi aux représentations sociales de la performance à un moment donné, sans présumer de leur évolution à venir. Nous faisons toutefois l'hypothèse que la rencontre de ces représentations sociales, rendue inévitable par les interactions entre les acteurs, peut mener à des changements dans leur construction. Si notre recherche n'a pas pour objectif de quantifier ces changements, elle soulève néanmoins leur éventualité.

Afin de laisser le plus possible de « liberté » aux acteurs dans leurs réponses, et d'éviter au mieux d'induire les réponses, notre guide d'entretien comporte quelques questions visant à amener le répondant à s'exprimer sur la performance associative. Nous avons été très attentifs à ne pas réagir aux propos des interviewés afin d'éviter des stratégies de défense, ces derniers se sentant jugés par les chercheurs. Toutefois, nous avons veillé à manifester de l'empathie pour mettre en confiance les répondants, et leur témoigner de l'importance de leurs réponses.

Pour les associations (présidents et directeurs), après une brève introduction visant à présenter l'enquête, les questions portent sur l'histoire et les activités de l'association, ses objectifs, et sur les outils dont elle dispose pour les mesurer. Le répondant est également interrogé sur les objectifs des financeurs, et sur sa perception d'un consensus possible entre les objectifs de l'association et du financeur. Cet ensemble de questions permet d'introduire alors l'interrogation principale : « Que représente pour vous une association performante ? ». Nous avons volontairement procédé ainsi afin d'entrer progressivement dans le sujet.

Pour les financeurs, la logique est la même : après la présentation de l'étude, les questions portent sur les critères de choix des associations financées, les objectifs assignés et les outils mis en place pour les évaluer, l'existence d'un consensus entre les objectifs du financeur et des associations ; puis, nous demandons au financeur de nous parler de sa représentation de l'association performante.

Nous disposons de 18 entretiens, répartis comme suit : 5 entretiens auprès de présidents d'association, 5 entretiens auprès de directeurs généraux, et 8 entretiens auprès de financeurs. Chaque entretien a été enregistré puis intégralement retranscrit. En moyenne, les entretiens ont une durée d'une heure.

Conformément aux recommandations des chercheurs (Miles et Huberman, 2003, Paillé et Mucchielli, 2003), l'analyse des données a été effectuée en trois étapes : la réduction des données, la condensation et la présentation de ces données, l'objectif étant de dégager des significations centrales et évidentes parmi les données brutes et relevant des objectifs de la recherche. Notre approche est interprétativiste, au sens où nous avons cherché à mettre à jour des caractéristiques et des spécificités associées à la représentation d'une association performante, à questionner sur l'existence de moyens et outils pour les mesurer, et à voir

comment la relation entre les parties et leur inscription dans un cadre institutionnel donné ont un impact sur les représentations, et sur leur convergence.

3. Les résultats de la recherche : une typologie des représentations sociales

Après avoir présenté les résultats de l'analyse de nos entretiens (3.1), nous poursuivons par une discussion de ces résultats (3.2).

3.1 Les représentations sociales de la performance de l'association : l'influence du rôle social du répondant

Dans la représentation de l'association performante, les répondants mettent en avant des caractéristiques qui peuvent être reliées à leurs préoccupations premières quant au fonctionnement de l'association. A travers leur rôle social, vont privilégier un certain nombre d'objectifs qu'ils estiment devoir être remplis par l'association. Par rôle social, nous entendons la fonction occupée professionnellement, mais aussi l'identité sociale, à savoir la perception d'appartenir à un groupe social avec ses caractéristiques propres (Golden-Biddle et Rao, 1997). Tout en mettant en avant une approche multidimensionnelle de la performance, il semble que chaque répondant reporte sur l'association des attentes liées à son rôle social modelé par la pression institutionnelle.

Au sein de l'association, nous distinguerons la représentation sociale des dirigeants élus (les Présidents d'associations) et celle des dirigeants salariés, qui sont embauchés par l'association pour mettre en œuvre le projet politique. Puis nous présenterons la représentation du financeur.

3.1.1 La représentation des dirigeants élus : la qualité de la prestation

Les dirigeants élus rencontrés approchent la notion de performance à travers leur double statut de militants et de dirigeants bénévoles associatifs. En tant que militants, la qualité de la prestation fournie (prise en charge) est au cœur de leurs préoccupations, et toutes les actions entreprises au sein de l'association doivent contribuer à la réalisation de cette finalité dans la mesure où elle est le seul élément justifiant leur engagement. Ils s'intéressent donc à tous les paramètres permettant d'assurer la qualité de la prise en charge et à ceux liés au respect de la loi (formation du personnel, qualité de vie, progrès des usagers...).

« En tant que militants, nous sommes soucieux de la qualité de la prise en charge des personnes souffrant d'autisme puisque c'est la raison pour laquelle nous nous sommes associés et que nous avons voulu que les pouvoirs publics interviennent pour faire ce qu'ils font à travers les dispositifs. »
(un président d'association).

Aussi, les indicateurs permettant de rendre compte des objectifs des associations doivent être axés sur les déterminants de cette qualité. Toutefois afin de l'évaluer, les dirigeants élus ne disposent pas à leur niveau d'indicateurs spécifiques. Ils s'appuient sur une diversité d'éléments tels que leurs expériences, les comptes rendus effectués par les dirigeants salariés et sur les dispositifs rendus obligatoires dans le cadre de l'application de la loi 2002-02 tels que le Conseil de Vie Sociale, l'évaluation interne et externe. Ces dispositifs sont perçus par

ceux-ci comme des éléments qui, au-delà de tout formalisme peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité de la prise en charge en identifiant tous les éléments ou paramètres contribuant à l'altérer.

« Nous avons travaillé sur l'évaluation interne et la mise en place d'un contrôle de qualité visant à gommer tout ce qui ne va pas. On essaye de créer un référentiel qui reprend tous les instants de la vie des personnes dont l'association s'occupe. .. Quand le repérage sera complet dans les semaines qui viennent on passera à l'évaluation interne de l'établissement que la loi nous amène à faire. » (un président d'association)

Si les dirigeants bénévoles soutiennent avoir dans les faits une activité limitée en termes de mesure de la performance, ils reconnaissent de façon unanime l'influence des financeurs publics dans ce domaine. Ils soutiennent que ceux-ci mettent en place des dispositifs spécifiques afin d'évaluer les actions financées et demandent également qu'un certain nombre d'informations leur soient fournies. Toutefois, une association a recours à une évaluation interne de ses directeurs, considérant que ces derniers sont un levier pour atteindre les objectifs de qualité de la prise en charge.

D'après eux, bien que dans le discours les financeurs publics affirment s'intéresser au projet associatif et à la qualité des prestations, leurs pratiques semblent indiquer le contraire. En effet la volonté de rationaliser les ressources versées aux associations est perçue comme primordiale. Les financeurs semblent privilégier une représentation sociale de la performance basée sur des indicateurs liés à l'usage des ressources. Les questions liées aux activités de l'association ainsi qu'à la qualité de la prise en charge semblent être secondaires chez eux. Ils paraissent davantage préoccupés par la maîtrise des coûts de l'association et définissent dans ce cadre des coûts standards dans l'optique d'uniformiser les dépenses entre structures du même secteur.

« Quand on rencontre notre financeur le conseil général, nous rencontrons des responsables administratifs qui sont chargés de la solidarité, des personnes handicapés. On a en face de nous des gens qui connaissent le milieu. Mais la conversation porte principalement sur les problèmes financiers, sur la masse salariale, sur les emplois. Quand on parle de moyens supplémentaires pour améliorer la prise en charge ou répondre à de nouveaux besoins, eux se retranchent derrière le fait qu'on leur alloue ou pas les ressources et donc nous là on est pris entre deux feux. On est une association sous tutelle et on n'a pas les coudées franches non plus. » (un président d'association)

Ainsi pour les dirigeants élus, la représentation à laquelle renvoie en premier le concept de performance est celle de la qualité de la prestation. Selon ces dirigeants, s'appuyer uniquement sur des critères de coût pour apprécier les objectifs des associations peut conduire à occulter les réalités de ces choses dans la mesure où les chiffres peuvent ne pas suffire à refléter la réalité de la vie et/ ou du fonctionnement de ces organisations. En effet la maîtrise des coûts est certes une réalité mais elle peut s'effectuer selon eux, au détriment du sens réel de l'action et en cela, ne constitue pas toujours un critère pertinent pour l'évaluation de la performance de ce type d'organisation. Cependant à propos de l'usage même du concept de performance, un des présidents parle même de mot « tabou », dans la mesure où il renvoie à des logiques et pratiques propres au monde des entreprises telles que : être le meilleur, être capable de dépasser les autres, se mettre en concurrence avec eux... L'usage de ce concept semble heurter les valeurs qui fondent leur identité sociale au sein du groupe des dirigeants élus du monde associatif.

3.1.2 La représentation des dirigeants salariés : la satisfaction des usagers et le bon usage des ressources

Pour les dirigeants salariés, la notion de performance dans les associations s'apprécie à un double niveau : d'abord au niveau de l'association en tant qu'organisation de personnes rassemblées pour mettre en œuvre un projet, puis au niveau de l'établissement, structure support sur laquelle s'appuie cette association. Cette dissociation des niveaux de performance est à rapprocher des divers rôles du dirigeant salarié : il est l'interlocuteur de l'association et est chargé de mettre en œuvre le projet associatif, mais il est également responsable d'un budget dont il doit rendre compte à l'association et au financeur. Comparativement aux dirigeants élus, l'identité sociale des dirigeants salariés nous semble reposer sur des traits plus nuancés (valeurs associatives et nécessité de gérer, bien-être des usagers et enjeux de crédibilité auprès des financeurs).

Dans le cadre de l'association, la notion de performance s'apprécie en termes de satisfaction des attentes des usagers et de leurs proches à travers la réalisation de ses objectifs (efficacité) et au niveau de l'établissement en termes de bon usage des ressources mises à disposition (efficience).

« Pour une association comme la notre, il y a deux niveaux. Par rapport à la satisfaction des familles et des usagers. Parce qu'il y a des attentes. Des attentes qui sont citoyennes. Donc s'il y a une satisfaction c'est que l'association a été performante dans la façon dont elle a mis en œuvre le projet. Et il y a la performance de la structure. Qui est d'utiliser au mieux les budgets alloués en fonction d'objectifs clairement définis. Ça c'est plutôt du ressort de l'équipe pluridisciplinaire, de rationaliser, d'utiliser les moyens matériels et financiers pour avoir un service de qualité le plus adapté possible aux besoins précis des usagers. » (un directeur d'association)

Ce double niveau d'appréciation oblige l'association à rendre compte de son action vis-à-vis de la prise en charge des usagers d'une part mais aussi de la gestion de l'établissement en termes d'usage des ressources allouées par les financeurs publics d'autre part. Aussi au-delà du seul fait de se doter des outils indiqués dans la loi 2002-02, les associations doivent se les approprier, leur donner du sens afin qu'ils puissent pleinement jouer leur rôle d'aide au pilotage.

De façon concrète, l'évaluation de la performance des associations s'effectue d'abord en interne, par les membres des instances dirigeantes et ensuite en externe par les financeurs publics. L'évaluation des actions des dirigeants salariés et à travers elles, de l'association, par les membres associés dépend de la gouvernance de celle-ci. En effet, l'action des dirigeants salariés fait l'objet d'une restitution devant les instances dirigeantes de l'association lors de réunions ou à travers des comptes rendus. De même, ces derniers produisent dans le cadre de la loi 2002-02, un certain nombre d'informations sur lesquelles peuvent s'appuyer les dirigeants de droit pour apprécier l'atteinte des objectifs ou suivre l'activité et donc la prise en charge des usagers ou les actions mises en œuvre.

A propos des outils et dispositifs utilisés, les dirigeants salariés indiquent qu'au regard de leurs spécificités, ceux-ci sont principalement de type qualitatif. Il leur serait difficile dans ce cas de recourir à des indicateurs de type quantitatif ceux-ci étant peu pertinents dans le cadre du suivi de leurs actions vis-à-vis des usagers.

En externe, reconnaissant le rôle majeur des financeurs publics dans l'évaluation de la performance, les dirigeants salariés situent les objectifs de ceux-ci, à un double niveau. D'abord veiller à la satisfaction d'un besoin identifié à un niveau local et nécessitant le

déploiement d'une action des pouvoirs publics et pour lequel ils s'appuient sur les associations. Ensuite, assurer la maîtrise des dépenses publiques à travers une réelle volonté de contenir les coûts des associations.

«L'objectif de l'ARS (Agence Régionale de Santé) dans un premier temps c'est de répondre à des besoins locaux. L'établissement étant régional, on reçoit des enfants des autres départements donc on a une vocation un peu régionale. (...). Je pense qu'ils ont un souci d'économie. Ce qui s'entend. Le coût à la place de notre établissement est entre 70.000 € et 74.000 € par an et par jeune. Ils ont défini un standard. Et leur objectif c'est de se rapprocher de ce standard...» (un directeur d'association)

Afin d'évaluer ce double objectif, outre la production obligatoire des comptes administratifs, les financeurs publics demandent aux associations de leur remonter d'autres informations liées au fonctionnement de leur organisation et s'appuient également sur les dispositifs mis en place dans le cadre de la loi 2002-02, ou sur des tableaux de bord, les évolutions de ses effectifs salariés, des fiches descriptives des actions faisant apparaître les objectifs fixés et les objectifs réalisés... Ces informations concernent aussi bien les activités de l'association que sa structure de coûts.

Il semble que la signature d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), réalisée par l'une des associations inscrive davantage l'association dans une véritable démarche d'évaluation de la performance à travers l'identification des objectifs, l'accord sur les objectifs à évaluer, la négociation des moyens à allouer et la détermination des modalités d'évaluation. De façon concrète, la signature du CPOM permet à l'association de s'engager de façon claire à travers des fiches actions sur des objectifs précis arrêtés de façon conjointe avec ses financeurs, de négocier ses moyens alloués et la base sur laquelle ils sont évalués.

« J'ai deux contrats actuellement ; j'ai un CPOM avec des fiches actions qui sont déterminés sur des objectifs précis, avec un calendrier clair, précis qui va dire février 2010 vous devez être capable de, en janvier 2011 vous devez avoir fait... et avec un pilote par fiche action et un rendu compte aux autorités publiques de ce que j'ai fait. Ça veut dire quoi si en janvier 2011, je n'ai pas appliqué telle ou telle chose, je serai en retard. C'est ce qu'on appelle l'objectivation des choses. Je suis en mesure de dire : j'ai pu ou pas aller au bout de mes objectifs. » (un directeur d'association)

En revanche, selon l'un des dirigeants qui n'a pas adopté la démarche de pluriannualité, la démarche du CPOM fortement encouragée par les financeurs publics peut être compromise en raison des pratiques de convergence tarifaire et de plafonnement des coûts qui tendent à devenir une norme.

« Dans le secteur des personnes âgées, il y a des coûts à la place donc la négociation pluri annuelle n'existera pas. On va dans un système où un enfant autiste ça coûte tant, un enfant déficient intellectuel ça coute tant. On veut tout uniformiser. Cela vient nier les spécificités de notre établissement dans la prise en charge des enfants autistes. A ce rythme là, il y a des chances que la pluriannualité soit un leurre et qu'il y ait certaines contraintes budgétaires qu'on ne pourrait pas tenir et qui pourraient mettre en difficulté l'association. » (un directeur d'association)

Par ailleurs, comparativement aux dirigeants élus pour qui les indicateurs privilégiés par les financeurs publics sont principalement liés à la maîtrise des coûts, il semble à travers les propos des dirigeants salariés que cela doit être plus nuancé. En effet ces derniers indiquent que malgré la prégnance des questions budgétaires, la qualité de la prestation est également au centre des préoccupations de ces derniers. Toutefois, le contexte actuel marqué par la rareté des ressources et la contraction budgétaire conduit les financeurs publics à être plus restrictifs

dans l'allocation des ressources. Mais cela ne les empêchent pas de s'intéresser aux finalités de l'association ou encore à la mise en œuvre de ces actions.

Pour finir, les dirigeants salariés admettent que le terme de performance, quand il n'est pas réduit à la seule maîtrise des coûts, peut avoir toute sa place dans les associations. Selon eux, utilisé de façon intelligente, il peut contribuer à améliorer la synergie entre les associations, et non à favoriser une concurrence entre elles ou encore à faire converger les coûts, avec pour conséquence de faire disparaître les associations qui auraient les coûts les plus élevés car perçues comme moins performantes.

Ainsi pour ces acteurs, la notion d'association performante doit s'appréhender en termes de qualité de la prestation mais aussi en termes d'usage efficace des ressources face aux contraintes budgétaires.

3.1.3 La représentation du financeur : le respect de la loi dans le respect du budget pour répondre aux besoins des usagers

Lorsque nous interrogeons le financeur, ce dernier nous dit que l'objectif numéro un d'une association est de répondre aux besoins des usagers que l'association prend en charge. La notion de qualité est également abordée à travers les démarches d'évaluation interne et externe des établissements gérés par l'association, rendues obligatoires par la loi 2002-2. A ce sujet, le financeur se réfère à la démarche de contractualisation pluriannuelle ou à l'appel à projet comme outils permettant d'accompagner cette démarche de qualité. Toutefois, ces outils supposent que le financeur et l'association se mettent d'accord sur des objectifs à cinq ans ou à trois ans (contractualisation pluriannuelle) ou sur la durée du projet pour les appels à projet, et cela peut être « compliqué, en raison d'écarts de jugement ». Ainsi, que se passe-t-il en cas de désaccord ? C'est là où la fonction du financeur prend tout son sens dans la définition de la performance, fonction entendue en tant qu'autorité de contrôle :

« On va regarder alors la loi : est-ce que les outils sont mis en place ? Les projets d'établissements sont une pièce centrale : objectifs clairs, organisation précise. C'est le rôle de l'encadrement à faire en sorte que les outils soient efficaces... On ne transige pas sur la loi, après, la question est de savoir si ces outils sont efficaces. » (Un financeur public)

En d'autres termes, pour le financeur, la priorité est le respect du cadre juridique dans lequel évoluent les associations. La mise en place d'indicateurs validés par le financeur et l'association permet d'évaluer chaque année l'état d'avancement des objectifs. A l'évidence, le financeur est conscient que la mise en place des outils permettant d'être en adéquation avec ce cadre est une condition nécessaire mais pas suffisante : ainsi, ces outils doivent vivre et évoluer, et il incombe à l'association de faire en sorte que l'organisation mise en place garantisse leur utilisation. En outre, ces outils ne doivent pas être figés, et doivent évoluer en fonction des questionnements sur la prise en charge ou sur les activités de l'association. C'est à ce titre que le financeur mentionne la « capacité d'ajustement » des associations comme paramètre contribuant à leur performance.

Une autre dimension importante dans la représentation de la performance qu'a le financeur réside dans la capacité à gérer avec les moyens financiers alloués, comme en témoigne l'extrait suivant :

« Ce qui va être le plus dur, c'est le respect des enveloppes par les établissements, certains sont en déficit, on essaie de les aider, mais va être de plus en plus dur ; il faut que les établissements soient

performants au niveau de la gestion ; l'enveloppe des crédits non reconductibles⁹ va diminuer de plus en plus (permettent d'aider pour des investissements, les mises aux normes...). Les déficits touchent le personnel et là on ne peut plus faire grand-chose. » (Un financeur public)

Rappelons que la fonction du financeur est d'être une autorité de contrôle (cf plus haut) mais aussi de tarification : ainsi, on retrouve dans son approche de la performance des associations une de ses attentes, à savoir le respect du fonctionnement dans le cadre des budgets alloués. Cette attente est d'ailleurs rendue possible par la mise en place d'indicateurs élaborés à partir des comptes de l'association, permettant une approche comparative. Il semble que les coûts ne soient pas les mêmes en fonction de la taille de l'association, et le financeur remarque que des opérations de rapprochement s'opèrent entre associations, une des raisons étant le besoin de consolider le niveau des fonds propres et de la trésorerie. Le financeur est en mesure de comparer les niveaux de performance financière des établissements (entendue comme le respect des enveloppes budgétaires allouées), et exprime clairement une attente quant à la gestion rigoureuse des associations.

Au final, on retrouve dans la représentation de la performance du financeur ce pour quoi il œuvre en priorité, à savoir le respect de la loi et des enveloppes budgétaires. Le rôle social de contrôle et de tarification dévolu au financeur transparaît pleinement dans son approche de la performance. Ceci est d'autant plus important qu'on assiste ces dernières années à une profonde reconfiguration de la coopération entre associations et financeurs : l'existence de schémas territoriaux donne aux financeurs la possibilité d'identifier les besoins à satisfaire pour recourir à des prestataires associatifs ou autres à travers les appels à projet. Ceci rend particulièrement crucial le recours à des indicateurs financiers dans le processus de sélection. La qualité des prestations, la capacité à innover en faisant évoluer son projet associatif dans le respect des enveloppes budgétaires allouées structurent la représentation de l'association performante dans le discours du financeur. Dans cet objectif, il mentionne la nécessité de faire vivre les outils aptes à mesurer la performance.

3.2 Interprétation

Nous avons questionné diverses parties prenantes de cinq associations au sujet de leur représentation de la performance. Dix d'entre elles sont internes à l'association et occupent des fonctions de dirigeant, élu (les Présidents) ou salarié (les directeurs). Nous avons également interviewé huit financeurs, qui possèdent un pouvoir important à travers les ressources qu'ils octroient aux associations, sans lesquelles ces dernières ne sauraient fonctionner.

Les dirigeants élus ont une représentation politique de la performance, au sens où le fondement même de leur association repose sur la mise en œuvre d'un projet dédié au bien-être et à la qualité de vie des bénéficiaires. L'engagement de ces dirigeants dans leur association conditionne très fortement leur approche de la performance, et il en découle une focalisation sur un objectif : fournir une prestation de qualité. Ceci renvoie à la sphère transsubjective des représentations sociales évoquée par Jodelet (2008), qui regroupe les valeurs et l'idéologie propres à un collectif. Alors que Herman et Renz (1998) montrent la nécessité de se pencher sur plusieurs objectifs, il semble que la représentation politique des

⁹ Les crédits non reconductibles correspondent à des enveloppes financières que le financeur peut accorder en sus du budget alloué pour le fonctionnement. Ces moyens supplémentaires aident à financer des investissements, des mises aux normes des bâtiments etc.

dirigeants les évince ou, tout du moins, les considère comme mineurs pour ne pas les évoquer. Le rôle social de militant transparait pleinement dans le discours de ces dirigeants. Même si l'interaction avec les financeurs est censée faciliter le rapprochement des représentations sociales (sphère intersubjective), nous constatons chez les dirigeants élus une prégnance de leur rôle social et de l'environnement institutionnel associatif qui amène à une représentation sociale de la performance basée sur une rationalité axiologique, c'est-à-dire basée sur des valeurs.

Pour évaluer cette performance que nous qualifions de politique, les élus s'appuient sur des évaluations internes périodiques, mais n'ont pas d'indicateurs à proprement parler. A ce sujet, le contraste paraît saisissant avec les indicateurs utilisés par le financeur pour évaluer la performance. Ce décalage explique peut-être pourquoi les dirigeants élus estiment que les financeurs ont, quant à eux, une représentation exclusivement financière de la performance. Comme mentionné dans notre première partie, alors que la performance revêt plusieurs dimensions, elle est souvent restreinte à sa dimension financière en raison de la difficulté de mesure des autres dimensions. Peut-être que si les dirigeants élus mettaient en place des indicateurs pour mesurer la qualité de la prise en charge, la relation avec les financeurs s'en trouverait « objectivée », et pourrait aboutir à une discussion moins centrée sur les indicateurs financiers.

Dans leur représentation de la performance, les dirigeants salariés mettent également en avant la satisfaction des usagers et la qualité de la prise en charge, mais mentionnent en même temps la nécessité de fonctionner avec un montant donné de ressources, sans que la sécurité des usagers soit remise en cause. Nous qualifions cette représentation de managériale, au sens où elle traduit une représentation hybride de la performance, liée aux différentes facettes du rôle social de dirigeant salarié : mettre en place le projet associatif et agir en tant que relais de la représentation politique impulsée par les élus, et gérer les ressources conformément aux demandes du financeur. La sphère subjective intervient dans la représentation sociale du dirigeant au sens où la formation qu'il a reçue pour occuper le poste de dirigeant, son expérience et son vécu jouent un rôle non négligeable dans son appréciation de la performance. De même, sa position d'interlocuteur récurrent du financeur l'amène à, si ce n'est aligner, tout du moins rapprocher sa représentation sociale de la performance de celle du financeur, via la sphère intersubjective. Ce positionnement explique pourquoi les dirigeants salariés ne perçoivent pas de la même façon les attentes du financeur comparativement aux élus : s'ils reconnaissent le poids des contraintes budgétaires qui va augmentant, ils mentionnent également que les financeurs sont attentifs à la qualité de la prise en charge. A ce sujet, on peut se demander si le dirigeant peut être amené à vivre un conflit intra-rôle (Albert et Whetten, 1985, Ashforth et Mael, 1989, Dutton et al., 1994), au sens où les demandes qu'il reçoit de son employeur et du financeur s'avèrent conflictuelles. Dans les entretiens que nous avons effectué, ceci n'est pas apparu de façon criante, mais le contexte de raréfaction des ressources semble annoncer des tensions. Il existe une inquiétude sur le système des appels d'offres qui vont dorénavant régir le secteur social et médico-social¹⁰ : dans la mesure où toute création d'établissements et de services sera désormais initiée par les financeurs, les associations seront-elles encore en mesure de proposer des solutions innovantes ? Le risque n'est-il pas la standardisation des formules ? Et, dans ce cas, la

¹⁰ Loi Hôpital, Santé, Patients et Territoires du 21 juillet 2009.

représentation hybride du dirigeant salarié va-t-elle glisser vers une représentation uniquement gestionnaire ?

Enfin, le financeur présente une représentation administrative de la performance. Le secteur social et médico-social est un secteur très réglementé, où l'Etat à travers ses services déconcentrés mais aussi les collectivités territoriales encadrent au plus près les établissements et services. Une fois autorisé et habilité, l'établissement ou service se voit fixer un tarif des prestations qu'il offre aux usagers ; c'est le mécanisme de la tarification. Les financements publics alloués à ces structures sont donc soumis à des règles bien précises et à un suivi rigoureux. Chaque année également, les structures rendent compte de l'utilisation des financements, sous forme de « comptes administratifs ». Le financeur agit donc comme une autorité de tarification et de contrôle auprès des associations, et mobilisent pour cela des indicateurs et une pluralité d'instruments imposés par la logique de la nouvelle gestion administrative. C'est pourquoi nous parlons de représentation administrative de la performance, où priment le respect de la loi, garant de la bonne réponse aux besoins des usagers, et des enveloppes budgétaires. Le financeur reporte sur les associations les exigences et les impératifs auxquels il doit lui-même répondre dans le contexte actuel de raréfaction des ressources et du nouveau mode de management des organisations publiques orienté performance. Cette représentation n'est cependant pas purement mécaniste : l'existence des outils prévus par la loi est une condition nécessaire mais pas suffisante aux yeux du financeur, qui est conscient de la nécessité de faire vivre et évoluer les projets.

Au final, comment s'articulent ces trois représentations de la performance ? Peut-on parler de représentations convergentes ? Y-a-t-il des différences importantes d'évaluation ? Notre recherche montre que la représentation sociale de la performance dépend, à divers degrés, des trois sphères qui concourent à la formation de la représentation sociale. La sphère transsubjective apparaît particulièrement prégnante chez les dirigeants élus ainsi que chez les financeurs, dans le discours officiel tout du moins. Pour le dirigeant élu, il s'agit de défendre un projet associatif basé sur la qualité des prestations, d'où une représentation politique de la performance ; pour le financeur, représentant de l'Etat, il s'agit de garantir l'application de la loi et de veiller à une utilisation rigoureuse des ressources, d'où une représentation administrative. Même si ces deux parties prenantes peuvent mentionner des aspects communs à la recherche de la performance (la qualité pour le financeur, la bonne gestion pour le dirigeant élu), il semble que leur hiérarchisation implicite mène à deux représentations différentes. Le ressenti mentionné par les dirigeants élus à l'égard de préoccupations exclusivement financières témoigne de la difficulté à partager la même représentation de la performance.

Les sphères subjective et intersubjective semblent avoir un poids important pour les dirigeants salariés, qui agit comme un curseur entre le dirigeant élu et le financeur. En somme, la représentation de la performance du dirigeant salarié semble converger à la fois vers la représentation des dirigeants politiques et à la fois vers celle du financeur, puisqu'elle n'exclut aucune des deux. A ce sujet, il est intéressant de noter qu'au sein d'une même entité juridique, dans notre cas l'association, les représentations sociales de la performance diffèrent entre type de dirigeants. Nous pouvons faire l'hypothèse que si nous avions interrogé des salariés éducateurs, appartenant à la même entité, une autre représentation de la performance aurait émergé. Les frontières juridiques et institutionnelles de l'association ne permettent pas d'homogénéiser la représentation de la performance. On peut s'interroger sur les conséquences en termes de gouvernance associative de ce résultat : les dirigeants élus ont-ils

les moyens de mesurer leur représentation de la performance afin de s'assurer que les dirigeants salariés veillent à la mise en œuvre du projet associatif ? Comment peuvent-ils s'assurer que la représentation de la performance de leurs dirigeants salariés ne glisse pas progressivement vers une représentation plus gestionnaire ?

Conclusion

Face à un environnement en mutation, les associations du secteur social et médico-social voient se poser le problème de l'évaluation de leur performance. Des travaux ont mis en lumière les multiples définitions de ce mot, et ont proposé des mesures de la performance de ce type d'organisations. Dans cette recherche, nous avons souhaité aborder les représentations sociales de la performance qu'ont les parties prenantes, et plus spécifiquement des dirigeants de l'association et de ses financeurs publics, qui contribuent de façon essentielle au fonctionnement de ces organisations. En effet, au-delà des indicateurs et des procédures qui peuvent aider à guider la performance, il importe de connaître la représentation qu'en ont les acteurs.

A l'aide d'entretiens, nous avons mis en évidence trois représentations de la performance : une représentation politique des dirigeants élus, une représentation managériale des dirigeants salariés, et une représentation administrative des financeurs. Selon nous, cette représentation est dépendante à divers degrés des trois sphères constituant la représentation sociale, abordées à travers le statut professionnel, l'identité sociale, les valeurs du groupe, et l'échange entre acteurs. Parler de performance associative suppose donc de cerner les attentes et les contraintes des parties en jeu. Certaines de ces attentes semblent difficiles à évaluer, ce qui tend à expliquer que la représentation financière de la performance (respect des budgets) soit perçue comme envahissante par les dirigeants élus. En outre, la dépendance financière des associations vis-à-vis de leurs financeurs explique le poids des indicateurs financiers justifiés par le suivi rigoureux des ressources publiques.

Peut-on parler de convergence des représentations sociales ? Notre étude montre que le consensus peut se bâtir autour de l'acteur qui se situe à l'intersection des différentes représentations sociales mises à jour, en l'occurrence, le dirigeant salarié. Ce dernier, à travers son rôle, peut jouer le rôle de marginal sécant, et contribuer à rapprocher les représentations en jeu.

Notre recherche possède les limites liées à la méthodologie. Il serait intéressant de la poursuivre auprès d'autres associations du même secteur, de taille différente, et d'élargir la représentation des dirigeants élus à d'autres membres du Conseil d'Administration, aux élus dans les collectivités territoriales, et aux responsables fonctionnels (directeurs financiers, contrôleurs de gestion). A ce sujet, alors que de nombreux travaux s'intéressent à la gouvernance des associations (Mayaux, 1999 ; Meier et Schier, 2009 ; Zoukoua, 2008) et à son impact sur la performance, aborder la représentation de la performance au sein du CA peut constituer une étape préalable instructive.

Bibliographie:

- Abric, J. C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: PUF.
- Albert, S., Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, (7): 263-296.
- Amans, P. (2003). Les indicateurs de contrôle entre simplification et complexification. Le cas de la fréquentation muséale, Thèse de doctorat, Montpellier : Université de Montpellier 2 Sciences et Techniques du Languedoc.
- Alexander, J.A., Weiner, B.J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations, *Nonprofit Management & Leadership*. 8 (3): 223-242.
- Archambault, E. (1996). *Le secteur sans but lucratif, associations et fondations en France.*, Économica : Paris.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*. 14 (1): 20-39.
- Bauduret J.F., Jaeger M. (2005). *Rénover l'action sociale et medico-sociale*. Dunod : Paris.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales. *Gestion 2000*, 5, Septembre-October : 73-99.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 5 (2) : 127-150.
- Blais, M., Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives* 26(2) : 1-18.
- Blanchet A. et Gotman (2001), *L'Enquête et ses méthodes: l'entretien*, Paris, Nathan.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité* 269 : 61-66.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés de la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité- Contrôle- Audit* 3 (1) : 89-101.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin.
- Brudney, J.L, Murray, V. (1998). Do intentional efforts to improve boards really work ? The view of nonprofit CEOs, *Nonprofit Management & Leadership* 8 (4): 333-348.
- Brun, J. (2002). Champ social instrumentalisé et dérive associative. *VST* 74 (2) : 8-13.
- Chéroutre, M.-T. (1998). Les associations dans la dynamique sociale. *Revue Internationale de l'Economie Sociale* 77 (270) : 69-88.
- Chevalier, V., Fleuriet, S. (2006). *Les modalités alternatives d'engagement dans le travail du sport*. 2ème Congrès de l'Association Française de Sociologie, Bordeaux.
- Dafflon, B. (1999). Comment organiser la performance des politiques publiques : présentation d'un concept nouveau. *Politiques et Management Public* 17 (2) : 105-121.
- Demeestere, R. et Orange, G. (2008). Gestion publique : qu'est-ce qui a changé depuis 25 ans ? *Politiques et Management Publiques* 26 (3), numéro spéciale : 127-147.
- Dreveton, B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. *Comptabilité- Contrôle- Audit* 14 (2) : 125-153.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39 : 239-263.
- Fabre, P (2005). L'évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingente. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 11 (1) : 55-57.
- Fouchet, R. (1989). Performance, service public et nouvelles approches managériales. *Politiques et Management Public*. 17(2) : 35-49.
- Godener, A., Fornerino, M. (2005). Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. *Comptabilité- Contrôle- Audit* 11 (1): 121-140.

- Golden-Biddle, K. et Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*. 8 (6) November-december : 593-611.
- Halgan, N. (1999). Au cœur du contrôle : les représentations. In *Faire de la recherche en Contrôle de gestion*, Cood. Y. Dupuy.
- Halachmi, A. (1999). Performance measurement issues and nonprofit governance. *PA Times* 77 (11): 7.
- Herman, R.D., Renz, D.O. (1998). Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management&Leadership*. 9 (1): 23-38.
- Herman, R.D., Renz, D.O. (2004). Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory: Nine theses. *Nonprofit Management&Leadership* 18 (4): 339-415.
- Hood, C. (1991). A public Management for All Seasons. *Public Administrations* 69: 73-76.
- Hood, C. (1995). Contemporary Public Management: A New Global Paradigm?. *Public Policy and Administration* 10 (2): 104-17.
- Jackson, D.K., Holland, T.P. (1998). Measuring effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27 (2): 159-182.
- Jodelet, D. (1989). *Les représentations sociales*. Paris : PUF.
- Jodelet, D. (2003). Représentation sociale : phénomène, concept et théorie . In Moscovici, *Psychologie sociale*. Paris : PUF.
- Jodelet, D. (2008). Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales. *Connexions* 89: 25-46.
- Kaplan, R.S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management&Leadership* 11 (3):353-370.
- Knoepfel, P. et Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs. *Politiques et Management Public* 17 (2) : 123-146.
- Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R. (1997). Les fonctionnements associatifs. In *Sociologie des associations : des organisations à l'épreuve du changement social*, (Eds, Laville, J.-L., Sainsaulieu, R., Editions Sociologie économique : Desclée de Brouwer : 271-304.
- Mayaux, F. (1999). Typologie des conseils d'administration d'association. *Revue Internationale de l'Economie Social* 272 : p. 45-57.
- Meier, O., Schier, G. (2009). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Revue Management&Avenir* 6 (20) : 179-198.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2ème éd.), Paris : De Boeck.
- Moscovici, S. (1961), *La psychanalyse, son image, son public*. Paris : PUF.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 2^{ème} éd. , Paris: Armand Colin.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*. 3ème ed. , Dunod : Paris.
- Ritchie, W.J., Kolodinsky, R.W. (2003). Nonprofit organization financial performance measurement: an evaluation of new and existing financial performance measures. *Nonprofit Management &Leadership* 13: 367-381.
- Robelet, M., Piovesan, D., Claveranne, J.P., Jaubert G. (2009). Secteur du handicap : les métamorphoses d'une gestion associative. *Entreprises et Histoire* 56 : 85-97.
- Rocher, S (2008). « De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste. *Comptabilité- Contrôle- Audit* 14 (1) : 47-69.
- Seca, J.M. (2010). *Les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.

- Van Rompaey, C. (2005). Association et innovation sociale. *Pensée plurielle*. 9 (1) :47-54.
- Varone, F. (2008). De la performance publique: concilier évaluation des politiques publiques et budget par programme ? *Politiques et Management Public* 26 (3) numéro spéciale : 77-89.
- Zimmermann, J.A., Stevens, B.W. (2006), The use of performance measurement in south Carolina nonprofits, *Nonprofit Management & Leadership* 16 (3): 315-327.
- Zoukous, E.-A. (2008). Quelle gouvernance pour les entreprises du tiers secteur ? Le cas des associations loi 1901, Doctorat en sciences de gestion, Orléans: Université d'Orléans