

L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative

The role of performance evaluation as an analyser of governance of associations

Carine Chemin et Patrick Gilbert



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1980>

DOI : 10.4000/pmp.1980

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 15 janvier 2010

Pagination : 55-78

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Carine Chemin et Patrick Gilbert, « L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 27/1 | 2010, mis en ligne le 15 janvier 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1980> ; DOI : 10.4000/pmp.1980

L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE, ANALYSEUR DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Carine CHEMIN¹
Patrick GILBERT²

Résumé La gouvernance peut sembler de prime abord être uniquement une affaire entre êtres humains (parties prenantes, partenaires ou agents dans la théorie contractuelle). Il importe cependant de rechercher comment elle est techniquement équipée ; c'est-à-dire de s'intéresser aux instruments de gestion qui, au-delà de leurs fonctions explicites, ont des effets politiques et structurels. Base matérielle de l'organisation formelle, ils en constituent aussi des analyseurs. L'article mobilise comme analyseur de la gouvernance d'associations d'aide à domicile les dispositifs d'évaluation de la performance qui, importés des organisations marchandes, ont désormais cours dans les associations. Dès lors, quels rapports sociaux entre parties prenantes, constitutifs de la gouvernance, la mise en œuvre de l'évaluation révèle-t-elle ? La recherche repose sur l'étude du cas de cinq associations d'aide à domicile (52 entretiens semi-directifs et 9 observations).

Mots clés Associations, aide à domicile, gouvernance, évaluation.

Abstract **The Role of Performance Evaluation as an Analyser of Governance of Associations**

At first sight, governance can appear as a matter of human relationships (between stakeholders, partners or agents in contractual theory). However it is still important to direct attention towards its technical purpose. Beyond their precise functions, management tools certainly have political and structural effects. They are the material support of organisations, and the former can be studied to analyse the latter. This article analyses the governance of non-profit, home care organizations through the techniques of performance evaluation. These techniques were imported from for-profit organizations to the non-profit sector. What social relationships between stakeholders are revealed by the operation of evaluation and what does it say about governance ? The research is based on the study of the case of five home care nonprofits (52 semi-directives interviews and 9 observations).

Key words Non profit organizations, home care, governance, evaluation.

¹ ATER, Gregor, IAE de Paris, 21 rue Broca, 75240 – Paris Cedex 05, Chemin.iae@univ-paris1.fr

² Professeur, Gregor, IAE de Paris – 21, rue Broca, 75240 Paris Cedex 05, Gilbert.iae@univ-paris1.fr

Introduction

Phénomène vaste et complexe, faisant l'objet de conceptualisations multiples, la gouvernance d'une organisation, que nous envisagerons ici comme l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées par le devenir de ladite organisation (Perez, 2003), se laisse difficilement saisir. Aussi l'usage de ce concept dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion soulève-t-il une série de questions : Comment analyser la gouvernance ? Peut-on la constater empiriquement ? Est-elle vérifiable ? Cette analyse permet-elle d'identifier des pistes d'action ? La gouvernance des associations apparaît plus complexe encore, en raison de la multiplicité des parties prenantes et de leurs interactions qui posent des problèmes spécifiques de coordination (Balsler et McClusky, 2005). D'où la nécessité d'introduire la dimension institutionnelle dans l'étude de la gouvernance et de dépasser le centrage étroit sur les relations entre le conseil d'administration et le personnel (Laville, 2008 ; Meier et Schier, 2008).

Plutôt que d'appliquer à notre objet un cadre normatif, inspiré par les principes de « bonne gouvernance », nous voulons rendre compte de la réalité du phénomène à partir d'une approche analytique et compréhensive. L'instrumentation de gestion nous est apparue comme un point d'entrée pertinent pour cette approche.

Notre propos trouve sa justification dans l'idée que, même si on aborde la gestion par la gouvernance, laquelle peut sembler de prime abord être uniquement une affaire entre acteurs sociaux (partie prenantes, partenaires ou agents dans la théorie contractuelle), il importe de rechercher comment celle-ci est techniquement équipée. Nous partons, en effet, du postulat selon lequel « *La gestion est une pratique équipée par un ensemble d'outils dont l'articulation est réputée rationnelle* » (Chiapello, Gilbert, 2009). Si ces « outils », ou instruments de gestion, n'ont été le plus souvent considérés qu'au travers de leur dimension technique, comme des objets inertes, cela n'empêche nullement de leur conférer un autre statut.

Au-delà de leurs fonctions explicites, les instruments de gestion ont des effets politiques et structurels (Gilbert, 1998). Base matérielle de l'organisation formelle, ils en constituent aussi des analyseurs (Lapassade, Loureau, 1971). Par analyseur, on entend « *les éléments qui, par les contradictions de type divers qu'ils introduisent dans la logique de l'organisation, énoncent les déterminations de la situation.* » (Hess, 1975) Lorsqu'on affirme que l'instrument de gestion joue une fonction d'analyseur, on signifie que son usage met notamment en évidence différents dysfonctionnements et les incohérences qui peuvent exister (Benzerafa, 2007). La matérialité des outils de gestion leur donne un caractère quasi-naturel, mais cache en fait des dimensions idéologique, symbolique et imaginaire. Mobiliser l'outil de gestion comme analyseur de la gouvernance, c'est en dévoiler le non-dit, rendre explicite l'implicite.

Nous appliquerons ce raisonnement à un élément clé de la gouvernance associative : l'évaluation et le contrôle des actions ; ce que l'on désigne couramment par « évaluation de la performance ». Omniprésente dans la pensée gestionnaire, la notion de performance, occupe aujourd'hui,

malgré son ambiguïté, une place centrale dans cet ensemble. Sa définition fait l'objet de controverses, sur lesquelles il ne nous revient pas de trancher. Mais l'on peut constater que toute performance est contingente au support qui a servi à l'évaluer. Elle est donc, en définitive, à l'instar d'autres concepts flous, ce que l'on entend évaluer comme tel (Villermois, 2001). Les pratiques évaluatives ont été stabilisées dans des « outils » à tendance universaliste, largement diffusés dans la littérature managériale. Sans doute vaut-il la peine de les interroger quand ils sont transférés aux organisations de la société civile, postulant, comme l'a montré la sociologie économique (Vatin, 2009), que la nature même des services offerts est affectée par les processus d'évaluation et de valorisation. L'évaluation présente deux caractéristiques essentielles pour notre propos.

En premier lieu, évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur, ce qui pose une série de questions a) sur le référentiel (économique, social, juridique...) à la base du jugement b) sur les acteurs qui participent à l'évaluation.

En second lieu, si contrôler ne se réduit pas à évaluer, l'évaluation constitue une part substantielle du contrôle des politiques publiques dont elle est l'expression technique. Dès lors, il est nécessaire de s'interroger, au plan de la procédure mise en œuvre, sur la compatibilité logique entre mise en œuvre du contrôle et conduite de l'action.

Ces questions appellent, en préalable, une caractérisation du monde des associations et, en particulier de leur place dans la société civile.

**Gouvernance
et évaluation
de la
performance
des
associations**

Les associations entre marché, État et réciprocité

Pour étudier l'évaluation de la performance des associations dans le lien qu'elles entretiennent avec leur gouvernance, nous emprunterons à Helmut Anheier son cadre analytique. Anheier (2004) définit la société civile comme « *le cercle des institutions, des organisations et des individus situés entre la famille, l'État et le marché dans lesquels des gens s'associent volontairement pour faire avancer des intérêts communs.* » Il distingue trois niveaux d'analyse, macro (le contexte sociétal le plus large), méso (un secteur d'activité particulier) et micro (une organisation). C'est le niveau d'analyse micro, celui qui porte sur l'étude des organisations prises individuellement, que nous privilégierons dans notre étude empirique. Les dimensions qu'Anheier préconise à ce niveau seront prises en compte de la façon suivante :

- L'environnement légal et politique. Nous nous intéresserons spécifiquement à l'environnement légal et fiscal, qui traduit pour une part notable le contexte politique national.
- La structure et l'infrastructure (taille relative dans le secteur, structure des revenus, le profil des bénévoles et salariés). Nous distinguerons dans notre analyse les sous-dimensions « taille de l'association », « structure des revenus », « profil des salariés » et « profil des bénévoles ».
- L'impact, au travers des notions d'efficacité et d'efficience.
- Les valeurs (appartenance à des réseaux militants, normes et éléments culturels).

Bien entendu, ces dimensions sont interdépendantes. C'est d'ailleurs dans la façon dont elles sont reliées entre elles que s'exprime la gouvernance. En particulier, la structure des revenus est fortement liée aux questions de gouvernance. Ainsi, l'étude de l'origine et des modes de financements marchands ou non, monétaires ou non, donne des indications précieuses sur le fonctionnement réel des organisations de la société civile (Hoarau, Laville, 2008). Nous proposons ici de mobiliser une autre interaction, en relation directe avec la dimension « impact », et d'utiliser comme analyseur de la gouvernance les modes d'évaluation de l'action qui ont cours dans les organisations. C'est alors la question de la nature et de la mesure de l'efficience et de l'efficacité qui est rapportée à la gouvernance, et au-delà, au statut particulier de la société civile entre État, marché, et espace public de proximité. Sponem pointe ainsi les limites du raisonnement managérialiste, raisonnant sur l'adéquation fins/moyens, pour les organisations de la société civile au sens d'Anheier (Sponem, Avare, 2008; Hoarau, Laville, 2008).

Plus précisément, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quels rapports sociaux entre parties prenantes, constitutifs de la gouvernance, la mise en œuvre de l'évaluation révèle-t-elle ? Comment la définition de la performance s'inscrit-elle dans les dimensions du contexte associatif données par Anheier ? Comment resituer ces éléments entre marchés, pouvoirs publics et ménages ?

Le secteur de l'aide à domicile

Nos travaux portent spécifiquement sur le secteur des services aux personnes à domicile. Ceux-ci correspondent à trois grands domaines d'interventions : l'entretien domestique, la prise en charge des enfants et l'aide au maintien à domicile de personnes âgées ou handicapées. Engageant le versement d'allocation des Conseils généraux (naguère de l'État), ou des Caisses d'allocation familiales (CAF), ces associations ne peuvent avoir une démarche de sollicitation de la demande, il leur revient d'y répondre tout en étant incitées à la contenir.

Dans un contexte général d'évolution des politiques publiques, ce secteur a fait l'objet de transformations importantes ces dernières années. Né du bénévolat et de l'entraide de voisinage, il voit la professionnalisation et l'institutionnalisation devenir les mots d'ordre, avec en particulier :

- un recrutement progressif de salariées ;
- une reconnaissance professionnelle toute récente, avec une montée en qualification, via la création de diplômes d'État ;
- un travail de plus en plus étroit avec les CAF, jusqu'au financement des interventions au titre de la politique familiale ;
- une intégration des services sociaux dans les équipes éducatives pour la protection de l'enfance ;
- une reconnaissance croissante de l'importance du maintien des personnes âgées à domicile.

Dans ce contexte, des textes législatifs récents ont contribué à organiser les services à domicile, notamment la loi n°2001-647 du 20 juillet 2001, la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 et la loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005.

La loi n°2001-647 institue l'allocation personnalisée d'autonomie (APA). Mise à la charge des Conseils généraux, l'APA est une prestation sociale pour prendre en charge la perte d'autonomie des personnes âgées.

La Loi 2002-2, rénovant l'action sociale et médico-sociale, fait entrer le champ de l'aide à domicile dans le Code de l'action sociale et des familles. Elle vise notamment une meilleure articulation entre planification, programmation, allocation de ressources et évaluation. En pratique, c'est toute une instrumentation de « pilotage des dispositifs » qui est désormais promue : contrats pluri-annuels, obligation légale d'une auto-évaluation de la qualité et d'une évaluation externe par un organisme habilité, contrôle des établissements, etc.

La loi n° 2005-841, dite « loi Borloo », relative au développement des services à domicile et services à la personne, objectif prioritaire des politiques publiques, reconnaît les services à la personne comme secteur de l'économie à part entière et donne un rôle à une nouvelle instance : l'agence nationale des services à la personne (ANSP).

Cas étudiés et éléments de méthode

Notre recherche repose sur l'étude de cas – étude de cas multiple au sens de Yin (1989) – de cinq organisations, relevant d'une même fédération d'associations d'aide à domicile assurant des prestations de services ménagers et des prestations d'aide à la personne. Les activités de ces associations sont orientées vers deux publics :

- les familles (soutien scolaire, ménage, garde d'enfants...);
- les personnes âgées (aide aux gestes de la vie quotidienne, entretien du logement, courses préparation des repas...).

Tableau 1 - Présentation des cas

Les cas étudiés	Nature, activités et taille de l'association
Cas n°1	Association d'aide aux familles, implantée en région Champagne-Ardenne. 3 responsables de secteur y encadrent environ soixante intervenantes.
Cas n°2	Association d'aide aux familles implantée dans une grande ville de la région Nord-Est, avec une quinzaine d'intervenants.
Cas n°3	Association de la région Nord, regroupant 600 salariés, multi-activités (dont soins infirmiers à domicile, du ménage...), dont une activité d'aide aux personnes âgées.
Cas n°4	Association d'aide aux personnes âgées, de création récente, en banlieue Est de la région Ile-de-France. Effectif d'une vingtaine de salariés.
Cas n°5	Association d'aide aux personnes âgées, située dans un quartier parisien favorisé, réunit une vingtaine de salariés.

Le travail que nous avons conduit a consisté :

a) à caractériser les dimensions du contexte de ces associations au sens d'Anheier (2004) ;

b) à confronter ces contextes aux dispositifs dévaluation de la performance portés par les différents acteurs.

Dans le cadre d'un travail à visée compréhensive³, nous n'avons pas adopté la méthode quantitative mobilisée par Anheier. Nous nous sommes concentrés sur la description qualitative des dimensions analytiques que cet auteur propose pour chacune des associations étudiées. Nous partageons avec lui l'idée qu'il n'existe aucune relation de cause à effet directe démontrée entre ces dimensions, mais que néanmoins elles entretiennent entre elles des relations d'interdépendance. Notamment structure, espace et valeurs ont une influence sur l'impact de l'association (Anheier, 2004, p.32).

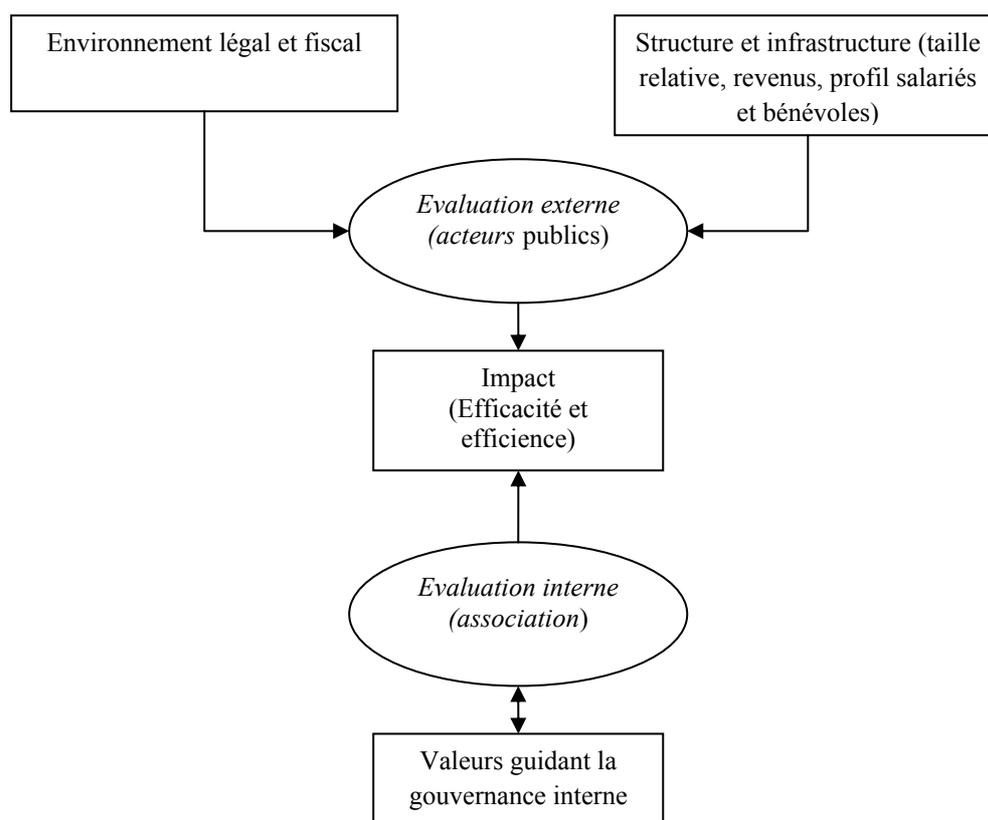
Nous avons conçu notre collecte de données selon deux techniques : l'entretien semi-directif et l'observation *in situ*. Sur l'ensemble des cas étudiés, 52 entretiens semi-directifs et 9 observations ont été réalisées. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits, puis exploités sous le logiciel d'analyse qualitative NVivo (Bazeley et Richards, 2000). Les observations ont fait l'objet d'une prise de notes systématique. Ces sources d'information ont été complétées par une étude documentaire.

Cette méthodologie qui vise à recueillir les représentations des acteurs s'inscrit dans la vision sociocognitive de la gouvernance qui constitue non seulement un complément de la vision juridico-financière de l'entreprise, mais qui conduit aussi à un réexamen des questions de gouvernance et d'évaluation (Charreaux, 2002).

L'impact de l'association, au sens d'Anheier (2004), apparaît ainsi en tension entre une évaluation externe, promue par les acteurs publics, et une évaluation interne, soutenue par l'association, acteurs publics et association pouvant eux-mêmes être porteurs de représentations hétérogènes (voir Figure 1).

³ Rappelons que, dans une recherche à visée compréhensive, il s'agit de rapporter l'activité sociale d'après le sens que lui donnent les acteurs, d'intégrer la subjectivité des acteurs dans l'analyse en tentant de se mettre à leur place afin de reconstruire leur expérience vécue. En gestion, cette visée est habituelle dans l'étude des cas comme stratégie de recherche (Hlady Rispal, 2002).

Figure 1 - Les tensions entre évaluation externe et évaluation interne



Analyse des données et principaux résultats

Dans cette partie relative à la gouvernance et aux stratégies institutionnelles, les auteurs nous montrent comment des mécanismes traditionnels d'analyse de la gouvernance perdent en grande partie leur pertinence dans un contexte associatif et doivent y être enrichis par de nouvelles perspectives.

Analyse contextuelle : convergences et spécificités

a. Les dimensions « environnement légal et fiscal » et « taille et structure des revenus »

La dimension « contexte légal et fiscal » s'attache à la mesure dans laquelle l'environnement fiscal et législatif facilite l'action associative (Loi 2002-2, plan Borloo, Aide Personnalisée d'Autonomie, marché).

La taille de l'association est appréhendée relativement au champ de l'aide au domicile. Les indicateurs pertinents sont le nombre de salariés relativement à la taille moyenne dans le secteur, au volume d'activité comparativement à la taille moyenne dans le secteur et au nombre de bénéficiaires/ d'adhérents.

La structure des revenus considère la part relative des dons (temps, argent, en nature), des financements publics (Conseil général : CG ; Caisse d'Allocation Familiale : CAF) et des revenus marchands dans les ressources de l'association. Elle constitue un indicateur de dépendance par rapport au marché et au secteur public.

b. Les dimensions « profil des salariés et des bénévoles », valeurs et « impact »

Sous la dénomination « Profil des salariés et des bénévoles », on cherche à identifier, pour chacun des acteurs, le poids relatif des activités de production et du militantisme. Dans les associations que nous étudions, les bénévoles sont essentiellement des membres du Conseil d'Administration. Retraités pour la plupart, s'ils ont un intérêt pour « le social », ils ne mènent pas d'action militante à proprement parler : ils sont plutôt centrés sur le pilotage opérationnel de l'association, ils assistent le directeur. C'est en effet la direction salariée de l'association qui élabore la stratégie qui sera dans un second temps exposée au Conseil d'Administration et le plus souvent approuvée sans difficulté. Les salariés, essentiellement des intervenants à domicile et leur encadrement, sont principalement orientés vers la production de services. La dimension citoyenne du salariat dans ces associations se limite essentiellement au souci de délivrer un service de qualité.

La dimension « valeurs » fait référence à une éthique commune, à l'appartenance à des réseaux, au fonctionnement démocratique (en particulier au travers du rôle joué par l'Assemblée Générale). Nous la repèrerons au travers d'expressions-slogans mobilisateurs (du type « les familles d'abord ») que reprennent à l'envi les permanents de l'association.

La dimension « Impact » recouvre des données marquant la reconnaissance par l'environnement et en particulier par les pouvoirs publics (Conseil Général, Caisse d'Allocation Familiale). Nous avons identifié cette dimension à la définition de la performance : la question que nous posons est en effet de savoir quel type d'impact, de performance, l'association cherche à avoir sur son environnement, et comment cet impact est défini (quel type de performance est recherché) et mesuré (qui participe à sa mesure, et de quelle façon).

En synthèse, bien qu'on ne puisse réduire l'association, lieu d'inscription de l'activité professionnelle des intervenants, à un simple support juridique de cette activité, il apparaît que ceux-ci sont essentiellement orientés par la production de services. Si l'esprit militant peut exister, il n'est pas le moteur de l'activité. Les valeurs de militantisme peuvent être portées par les bénévoles, mais il peut leur être substitué des valeurs humanistes, comme dans le cas n°4, ou des valeurs professionnelles, à l'instar du cas n°5.

Les statuts des associations étudiées voudraient que les adhérents (*i.e.* les personnes aidées) soient la première partie prenante des décisions associatives. Or, il apparaît, pour ce qui concerne les associations étudiées, qu'elles ne le sont pas au niveau collectif : elles ne participent pas aux assemblées générales, et encore moins aux conseils d'administration. En fait, les associations sont dirigées par des personnes qui décident pour le compte des bénéficiaires qu'elles ne représentent pas vraiment. Elles peuvent au contraire être conduites, pour ne pas compromettre l'équilibre économique de l'association, à se comporter comme les relais des intérêts des financeurs ; même si elles n'ont reçu aucun mandat explicite à cet égard.

Nous proposons donc de considérer que c'est dans les processus d'évaluation, formels et informels, que ces dimensions se rejoignent : l'évaluation consiste en effet à définir un référentiel de jugement et à impliquer des parties prenantes dans la formulation de ce jugement. Selon les associations, les référentiels diffèrent et sont à la fois le résultat et l'analyseur de rapports de force entre conseil d'administration, direction d'association, encadrement intermédiaire, intervenantes et personnes aidées (adhérentes) du côté associatif, et des professionnels d'action sociale et des financeurs qui sont leurs employeurs du côté des parties prenantes externes.

Analyse des dispositifs d'évaluation : multiplicité des acteurs et des référentiels

a. Un foisonnement d'acteurs et de référentiels d'évaluation

Dans un monde où la rumeur publique, entretenue par certains discours, laisserait croire que le monde associatif échapperait à l'évaluation, il est frappant de constater que, bien au contraire, la multiplicité des actes, des parties prenantes et des référentiels d'évaluation est extrêmement prégnante pour ce qui concerne le monde de l'aide à domicile. On y rencontre :

- les pouvoirs publics (État, Conseil Général, Caisse Nationale d'Allocation Familiale) ;
- les organismes de certification, (référentiel NF 311, relatif au « service aux personnes à domicile ») ;
- les directions des associations ;
- la hiérarchie intermédiaire (responsables de secteur) ;
- les intervenants des associations : technicienne d'intervention sociale et familiale (TISF)⁴, auxiliaire de vie sociale (AVS)⁵ ;
- les travailleurs sociaux du Conseil Général ;
- les bénéficiaires (famille, personne âgée).

⁴ La TISF effectue une mission de conseil et d'accompagnement visant à favoriser l'autonomie des personnes et le maintien de l'équilibre familial. Son rôle consiste à soutenir la famille pour une meilleure gestion du quotidien, à accompagner la famille dans les périodes de changement (arrivée d'un enfant, séparation, accident, maladie), à conseiller et à participer aux activités courantes (entretien de la maison, hygiène, aide à la gestion du budget, soutien des parents dans leur rôle éducatif).

⁵ L'AVS participe directement à la réalisation des tâches de la vie quotidienne pour soulager la famille (aide à la réalisation des achats, préparation des repas, entretien du linge et du logement, accompagnement des enfants à l'école et dans leurs activités de loisirs)

Il n'existe évidemment pas de convergence complète entre ces différents référentiels. Les parties prenantes énoncées recouvrent des acteurs dont les identités, les ressources et les stratégies ne sont pas identiques : les techniciennes de l'intervention sociale et familiale ne sont pas assimilables aux assistants de service social ; le Conseil général n'est évidemment pas un simple metteur en œuvre des directives étatiques ; les politiques départementales peuvent différer d'un Conseil général à l'autre, etc. En outre, un même groupe d'acteurs peut promouvoir différents types d'évaluation. Ainsi en est-il des pouvoirs publics, promouvant simultanément plusieurs formes d'évaluation :

- par les réseaux locaux et le travail en partenariat – développé par les Conseils généraux ;
- par les procédures normées – la norme Afnor dispense de l'évaluation externe prévue par la loi 2002-2 ;
- par les chiffres. C'est le mode de pilotage de l'État avec ses propres services, et les organismes qui sont dans sa périphérie, en l'occurrence la Sécurité sociale de plus en plus financée par l'impôt et mise sous l'œil attentif du gouvernement depuis le plan Juppé de 1995 ;
- par la fixation d'objectifs *ex ante* mesurés *ex post* avec une marge pour expliquer d'autres effets non attendus, positifs ou négatifs (Convention d'Objectif et de Gestion État/CNAF) ;
- par la marchandisation (plan Borloo) : le particulier paie (avec exonérations sociales et fiscales), on suppose alors qu'il saura faire jouer la concurrence et évaluer lui-même quel service lui convient le mieux.

Même si les bénéficiaires sont systématiquement mis en avant, la partie prenante « pouvoirs publics » pèse d'un poids autrement déterminant sur les fonctionnements. Les revenus majoritairement publics, légitiment son implication dans les procédures d'évaluation : la mesure d'impact est constitutive de l'évaluation. A l'inverse, les associations qui refusent les évaluations des pouvoirs publics doivent renoncer à une source notable de financement.

Finalement, les associations du secteur de l'aide à domicile se trouvent prises en tension entre plusieurs pôles candidats à la structuration de leur fonctionnement, ou selon l'expression. d'Evers (2000) elles apparaissent à la fois comme « *un champ de tensions sans frontières nettes, où différentes rationalités et discours coexistent et s'entrecroisent* » (p 569), et un « *médiateur entre les diverses sphères et rationalités sociales (...)* » (p. 573).

b. Des tensions entre référentiels

Les référentiels d'évaluation sont loin de converger. Ainsi là où les Caisses d'allocation familiales, centrées sur les règles administratives, mettent en avant des critères comme la durée administrative (pour évaluer les interventions) ou le taux d'occupation du personnel ou encore le nombre de nouvelles familles bénéficiaires (pour évaluer l'association), la norme Afnor NF 311, inspirée du monde marchand⁶, va s'intéresser à la qualité de l'information et l'accueil du « client ». Reposant sur une

⁶ Cette norme, publiée en septembre 2000 et révisée en mai 2008, homologuée et comme telle publiée au Journal Officiel, est destinée à rendre compte du savoir-faire et du professionnalisme de la structure.

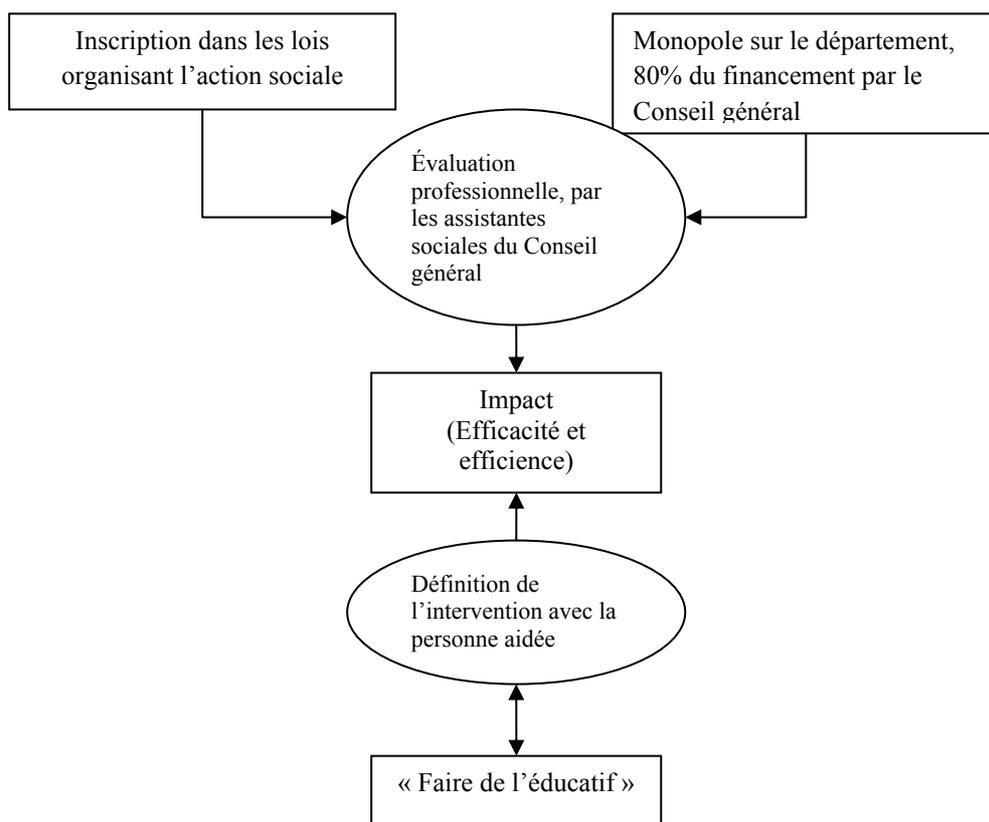
application volontaire, on pourrait y voir une source d'évaluation assez peu contraignante. Toutefois son rôle est loin d'être négligeable, puisqu'elle permet aux structures certifiées, de bénéficier du renouvellement automatique de leur agrément qualité et les dispense de l'évaluation externe prévue par la loi 2002-2.

Pour contraignants qu'ils soient les référentiels d'évaluation, comme tous corps de règles, n'échappent pas aux interprétations liées aux identités des associations, à leurs cultures et aux stratégies d'acteurs qui s'y déploient. Par exemple, l'observation de l'application de la norme Afnor dans les associations montre que là où, dans l'association 3, l'accent est mis sur le respect des choix de vie des personnes âgées, dans l'association 1, l'évaluation vise essentiellement l'amélioration des prestations, en collaboration étroite avec les travailleurs sociaux du Conseil général.

Analyse de données

Dans l'association 1 (figure 2), l'évaluation est faite dans le cours de l'action par les travailleurs médico-sociaux du Conseil général. C'est au cours d'interactions quotidiennes qu'ils transmettent le sens qu'ils souhaitent donner aux interactions intervenante- personne aidée. Les critères de performance sont donc ceux du travail social. La procédure qui encadre les interventions est conçue pour le permettre : les objectifs sont fixés en début d'intervention par les travailleurs sociaux, puis communiqués aux personnes aidées par l'association, et les évaluations, en cours ou en fin d'intervention, permettent d'ajuster le travail de l'intervenante. La Norme Afnor X 50-056, norme de référence pour les services à domicile qui est appliquée par l'association, est lue de façon restrictive, et les personnes concernées ne participent pas à la conception de l'intervention autant que cette norme le permettrait. C'est en effet que l'intervention de l'association se situe dans le cadre de l'action sociale telle qu'elle est régie par les textes de lois et telle qu'elle est mise en œuvre par le Conseil général local. Ce Conseil général assurant 80% des ressources de l'association, il est en position d'imposer sa conception de la conduite des interventions et de la performance.

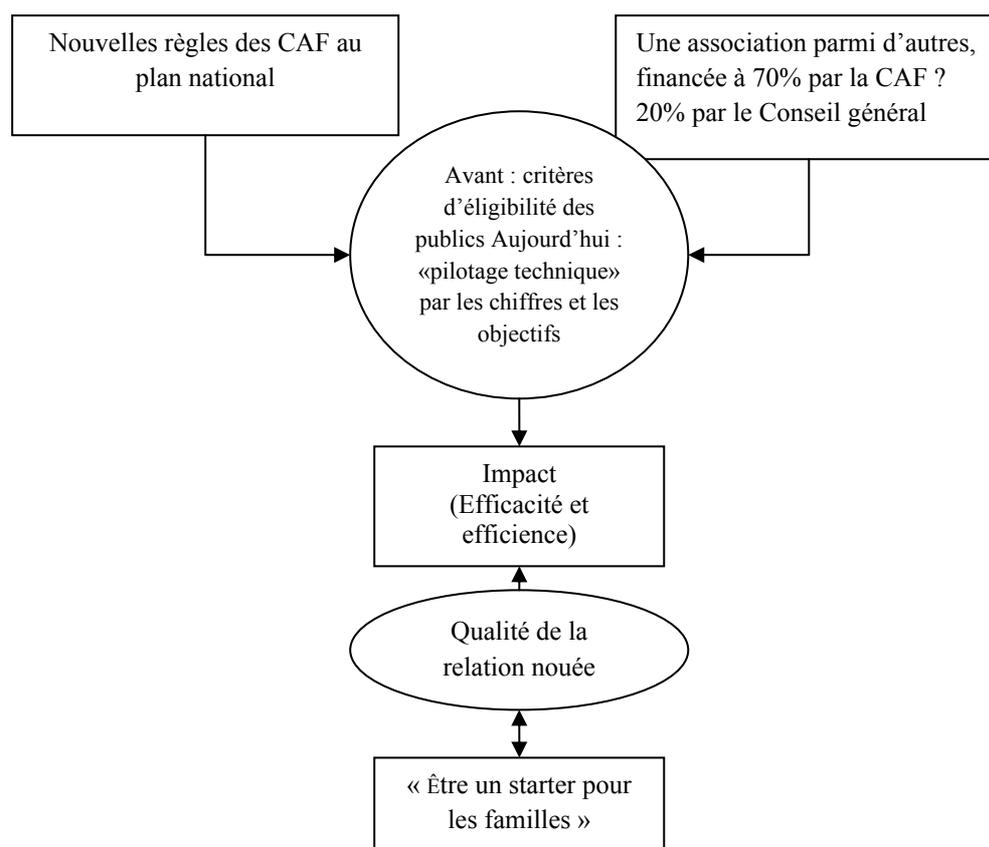
Figure 2 - Les tensions entre évaluation externe et évaluation interne : l'association 1



La situation est différente dans l'association 2, financée sur le même type d'activités à 70% par la CAF et à 20% par le Conseil général.

Dans cette association (figure 3), le financement par la CAF était autrefois un gage d'indépendance vis-à-vis des travailleurs sociaux du Conseil général. L'évaluation de ceux-ci ne comptait que pour peu dans la conduite des interventions. La CAF finançait forfaitairement les interventions à partir de critères d'éligibilité administratifs. Son appréciation qualitative sur ce que peut et doit être la performance n'entrait pas en ligne de compte. L'évaluation des interventions relevait alors essentiellement des acteurs associatifs. Les intervenantes et les personnes aidées pouvaient juger de la bonne ou de la mauvaise qualité des interventions.

Figure 3 - Les tensions entre évaluation interne et évaluation externe : l'association 2



Un changement de réglementation modifie cet équilibre historique. Au niveau national, l'organisme coordonnateur des CAF, la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF), publie une circulaire à destination des CAF mettant en place une procédure d'évaluation à la fois des associations et des interventions. Les objectifs de chaque intervention doivent alors être validés *ex ante* par le directeur de l'action sociale de la CAF. Des indicateurs précis visent l'évaluation de l'efficacité de l'association à un niveau plus général. Cette mesure de l'efficacité, notamment par le calcul de la durée d'intervention auprès de chaque famille, change la définition de la performance. Pour « être performant », il s'agira maintenant de s'adresser à des familles pour lesquelles une intervention courte permet d'atteindre des résultats tangibles.

En conséquence, le rapport de force favorable à l'association face aux travailleurs sociaux du Conseil général évolue aussi. Pour les interventions plus longues qui relèvent de l'action sociale, le Conseil général est invité par la CAF à « prendre ses responsabilités ». Il le fera en recrutant des intervenantes à domicile en propre, et en adoptant, pour

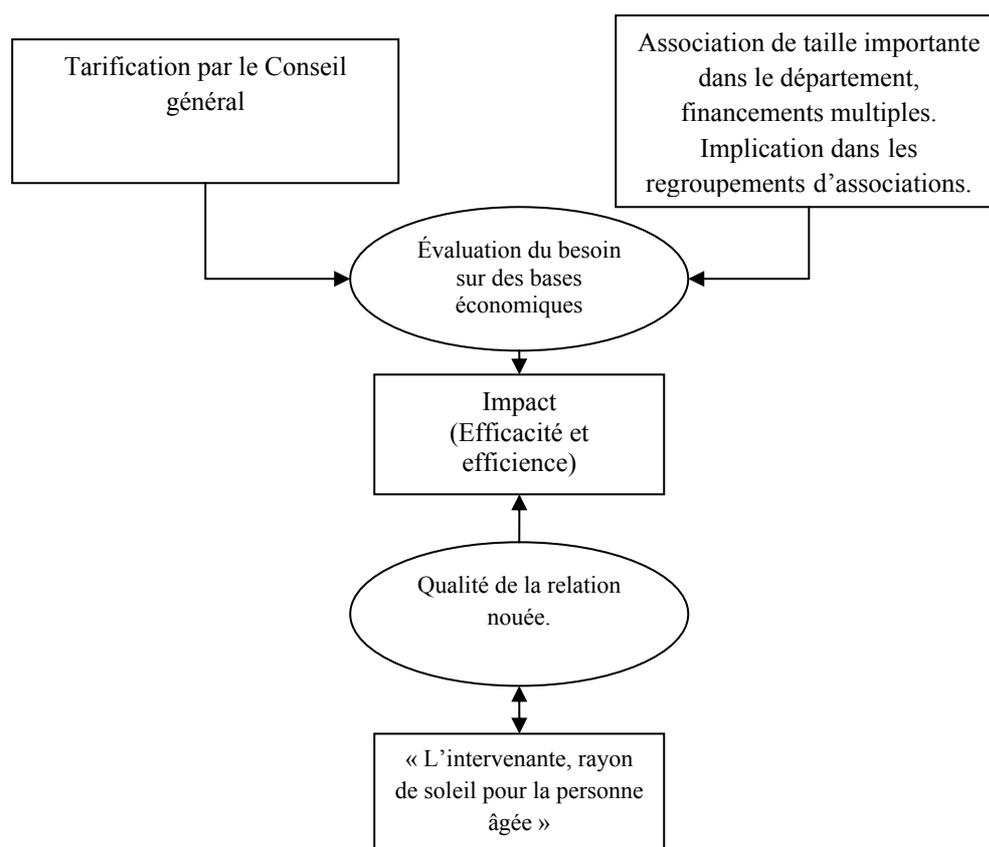
les interventions associatives, un pilotage proche de celui observé dans l'association 1.

Cette association avait mis en œuvre un pilotage des interventions selon ses propres critères. Elle voit, par l'introduction de procédures d'évaluation de l'usage des fonds publics, changer l'évaluation de son action au sens de Dahler-Larsen (2005) : les arrangements sociaux autour des interventions ont évolué, et le sens donné à l'action est également modifié.

Les associations 3, 4 et 5 ne relèvent pas de l'aide aux familles, mais de l'aide aux personnes âgées. Elles s'insèrent dans un ensemble législatif quelque peu différent. L'association 3 est ainsi une association qui dispose de ressources diverses, y compris marchandes. Nous étudions ici la gouvernance et l'évaluation de son action auprès des personnes âgées dans le cadre de l'APA.

Dans l'association 3 (figure 4), alors que les permanents insistent sur le fait que la relation nouée entre l'intervenante et la personne aidée est primordiale, le Conseil général introduit une tarification à l'acte technique. Pour lui ce n'est pas la relation qui sous-tend la logique de financement, mais la difficulté de la tâche réalisée : par exemple, une toilette est financée à un taux plus élevé que de l'entretien du logement.

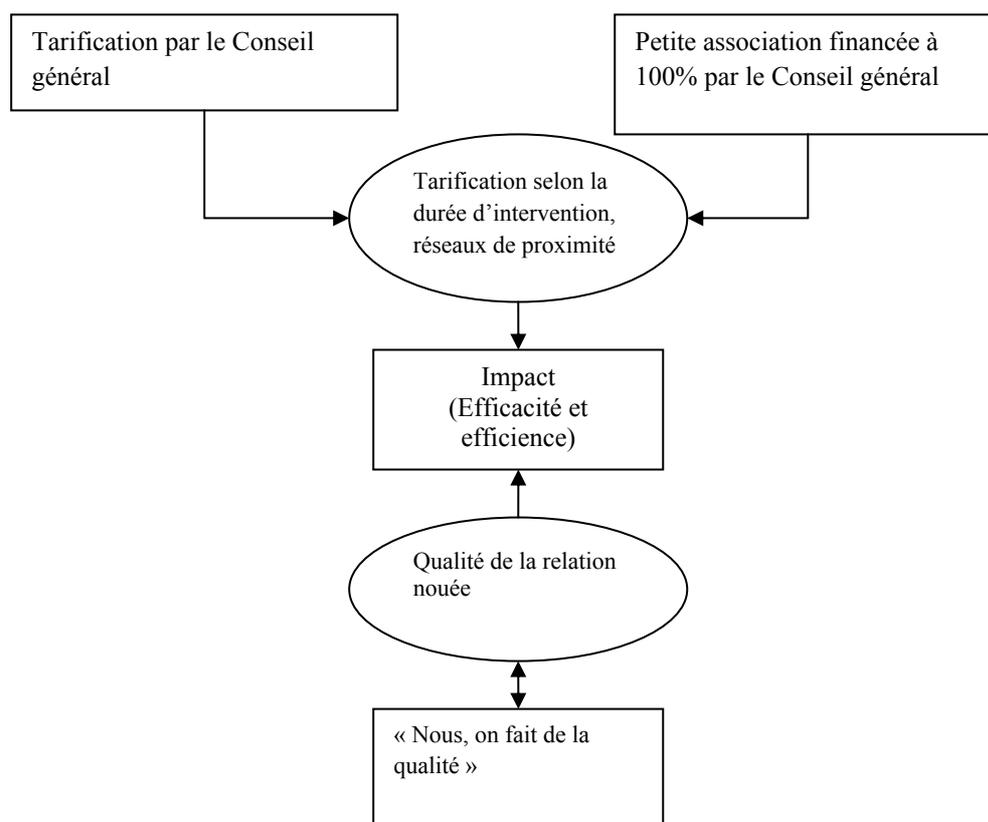
Figure 4 - Les tensions entre évaluation externe et évaluation interne : l'association 3



S'appuyant sur la légitimité acquise par la mise en place de la norme NF X50-056, l'association 3 fait front uni avec les autres associations du département pour s'opposer au Conseil général. Sa réputation de sérieux, ses sources de revenus diversifiées, et ses liens avec des élus locaux, lui permettent d'entrer en conflit ouvert avec le Conseil général sur la définition même de ce qu'est la performance. On voit ici comment l'introduction de l'évaluation constitue un analyseur des relations entre acteurs associatifs.

Dans l'association 4 (figure 5), le Conseil général et l'association partagent des préoccupations convergentes en matière de qualité des interventions. Cette qualité s'entend comme la qualité de la relation nouée et la réponse aux besoins supposés « objectifs » de la personne aidée.

Figure 5 - Les tensions entre évaluation externe et évaluation interne : l'association 4



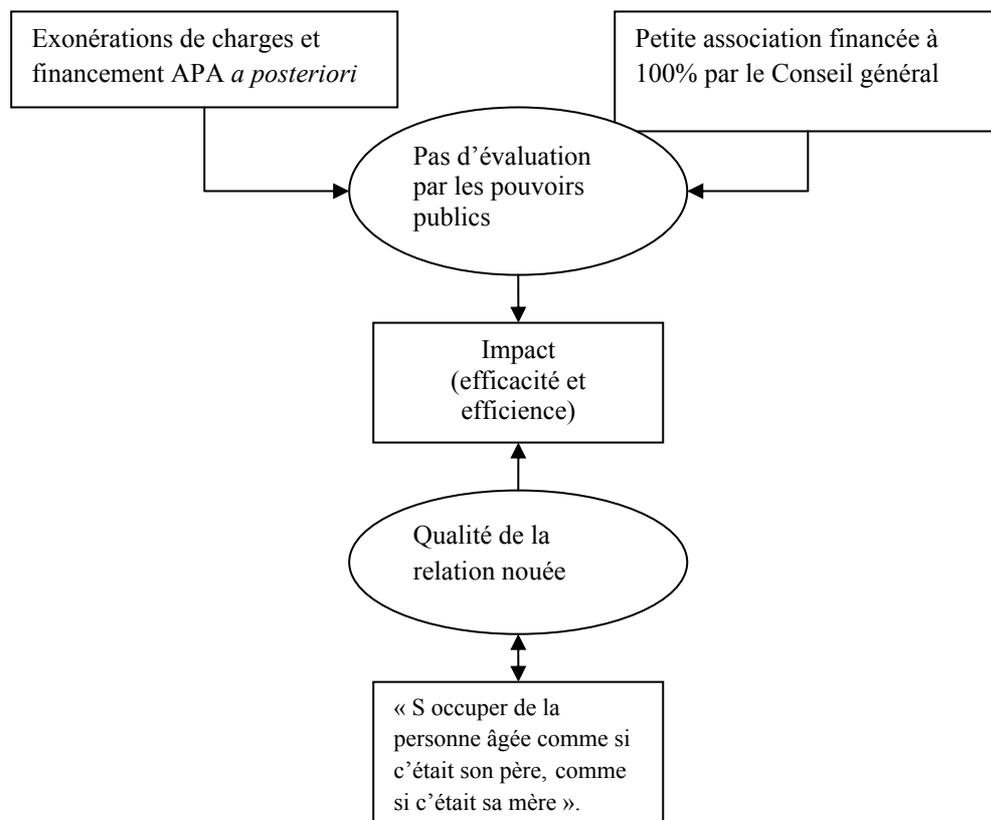
Cette association affiche la valeur dominante « qualité » : intervention de qualité et préservation de la qualité de vie au travail des salariées. Comme dans l'association 1, les réseaux de proximité jouent un grand rôle dans la conduite de l'action, mais ici les travailleurs médico-sociaux du Conseil général ont un rôle plus limité. Ils estiment *a priori*, sur la base de critères prédéfinis, le nombre d'heures nécessaires à l'intervention, en fonction de leur appréciation de l'état de santé de la personne âgée. Ce sont ces seules heures que le Conseil général accepte de financer. Mais ils n'évaluent pas l'action elle-même.

Par la suite, le Conseil général prévoit de renforcer les réseaux professionnels, afin d'améliorer la pertinence de l'intervention. Les associations d'aide à domicile ne devraient cependant pas être soumises aux critères d'évaluation des autres intervenants comme c'est le cas dans l'association 1. La confiance qui semble être instaurée entre l'association et les équipes du Conseil général laisse un espace à l'expression des salariées, mais aussi à la demande des personnes aidées. Ces

personnes aidées ont ainsi la possibilité d'influencer le déroulement de l'intervention.

Dans l'association 5 (figure 6), la direction, en désaccord avec le mode de fonctionnement et d'évaluation des services qui gèrent l'APA, a choisi de s'extraire de ce réseau. Financée à 90% par le marché, elle facture ses prestations aux personnes âgées qui, par la suite, peuvent demander une prise en charge par les financements publics. Outre la réponse aux besoins et la qualité du lien noué avec les personnes aidées, les critères de performance recouvrent la qualité de vie au travail des salariées. Ici, les interventions ne durent jamais moins de deux heures, ce qui limite les déplacements. Les retours des personnes aidées et de leurs familles sur les interventions sont examinés avec attention : c'est le mode d'évaluation le plus conséquent de la qualité des prestations.

Figure 6 - Les tensions entre évaluation externe et évaluation interne : l'association 5



Ce positionnement de type marchand a des conséquences sur les critères d'évaluation interne retenus par l'association : la notion de seuil de rentabilité est importante, et l'association cherche à développer son activité pour l'atteindre. C'est, pour sa direction, le prix de l'indépendance.

Synthèse des résultats

L'évaluation apparaît bien comme un analyseur des relations entre les différentes parties prenantes des associations d'aide à domicile. Elle met en évidence les référentiels à l'œuvre dans les associations, les acteurs qui mobilisent ce référentiel et le type de gouvernance dominant (tableau 2).

Tableau 2 - Le dispositif d'évaluation comme analyseur de la gouvernance

	Référentiels	Acteurs	Type de gouvernance
Association 1	Celui des travailleurs sociaux	Les travailleurs sociaux L'encadrement de l'association Les intervenantes	Domination de la sphère publique
Association 2 avant	Celui de l'association	L'encadrement de l'association Les intervenantes Les personnes aidées	Domination de la sphère des ménages
Association 2 aujourd'hui	Celui de la CNAF Celui du Conseil général	CAF Travailleurs sociaux	L'influence de la sphère publique augmente
Association 3	Conflit entre celui de l'association et celui du Conseil général	Equipes évaluatrices du Conseil général Conflit sur la prise en compte des autres acteurs	Conflit entre une gouvernance publique et une gouvernance associative
Association 4	Celui de l'association et celui du Conseil général convergent	Equipes évaluatrices du CG Partenaires de terrain Acteurs associatifs Personne aidée	Gouvernance associative
Association 5	Celui de l'association	Les familles Les personnes aidées L'intervenante L'encadrement	Domination de la sphère marchande et de la sphère des ménages.

On constate ainsi que dans l'association 1, les personnes aidées ne sont pas présentes dans l'évaluation des interventions qui les concernent, et que les acteurs associatifs qui le sont adoptent le référentiel de jugement des travailleurs sociaux. Au contraire, dans l'association 5 par exemple,

les personnes aidées et leurs familles expriment des avis sur les interventions, et ces avis sont pris en compte. Dans cette association, le référentiel qui sous-tend l'évaluation est celui de l'association, pour les critères économiques nécessaires à la viabilité, mais aussi pour les aspects qualitatifs des interventions, ceux de l'ensemble des acteurs associatifs, y compris les personnes aidées, appelées « adhérents » par cette association. Décomposer les processus d'évaluation permet ici de faire apparaître les rapports de force et les choix implicites : l'évaluation est un analyseur de la gouvernance associative.

La définition de la performance fait dans l'association 3 l'objet de vifs débats entre Conseil général et direction de l'association – soutenue par son Conseil d'administration – et plutôt qu'une évaluation analyseur de rapports sociaux qui ne s'expriment pas, on montre ici combien cette évaluation est l'objet de débats vifs dont l'issue dépendra du rapport de force que saura ou non instaurer le directeur de l'association face au Conseil général.

De l'évaluation à la gouvernance : les choix des associations entre Etat, marché et familles

a. Évaluation et projet associatif : les valeurs et la gouvernance

L'évaluation a une portée politique. Évaluer, c'est porter un jugement de valeur, et donc exprimer des valeurs. Dès lors, une question s'impose : les valeurs qui s'expriment lors d'une évaluation sont-elles celles du projet associatif, ou celles de telle ou telle partie prenante ? Les acteurs qui ont réellement un poids sur l'évaluation, ainsi que ceux à qui elle est destinée apparaissent ainsi comme des parties prenantes prépondérantes dans le mode de gouvernance.

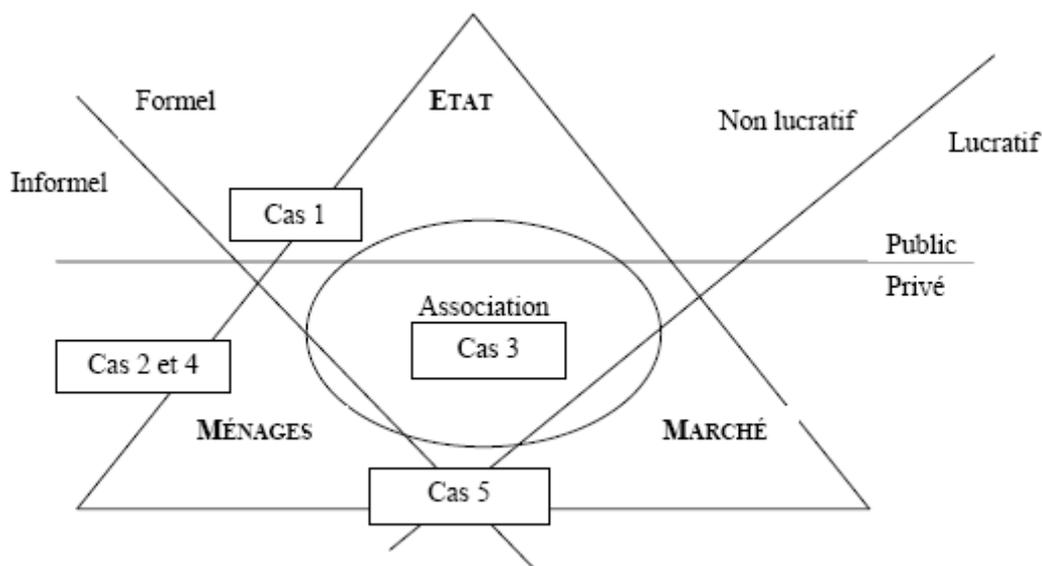
L'évaluation, qui se montre comme un acte technique, peut être restituée dans sa dimension politique. Sans aller jusqu'à la considérer comme « la grande imposture », on s'accordera à voir en elle, selon l'expression du philosophe Y.-Ch. Zarka (2009, p. 3-4) « un mode par lequel un pouvoir (politique, administratif, général ou local) exerce son empire sur les savoirs ou les savoir-faire qui président aux différentes activités en prétendant fournir la norme du vrai. » Il importe alors d'identifier a) « L'évaluateur », acteur dominant dont l'évaluation entraîne les effets les plus notables b) « Les valeurs », c'est-à-dire ce sur quoi l'acteur dominant fonde son pouvoir et légitime l'évaluation. Les informations relatives à ces deux points permettent de caractériser la gouvernance.

La gouvernance associative fait l'objet de définitions diverses. Nous ne nous rallierons pas à l'idéal technicien universaliste qui réduit celle-ci au principe de transparence financière et à l'adoption de règles formelles. Nous considérerons que la gouvernance associative se caractérise par le type de lien social propre aux associations : « *Les associations [...] sont des organisations collectives formées de catégories spécifiques d'acteurs qui, [...] par la coopération, l'action collective et la mobilisation, définissent et font la promotion d'un bien public au nom des intérêts de leurs membres* » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 167). Cependant on ne doit pas ignorer des pratiques d'acteurs, mobilisant d'autres ordres sociaux, particulièrement l'ordre du contrôle hiérarchique et de l'État et

l'ordre de la concurrence dispersée et du marché. Chacun de ces « ordres » tend à faire prévaloir un mode de gouvernance spécifique (respectivement étatique et marchand) qui va infléchir la gouvernance associative en l'hybridant par l'imposition de modes spécifiques de coordination de leurs activités.

Le degré de formalisation de l'évaluation tend à situer l'organisation étudiée dans son positionnement entre marché et État, côté formel, d'une part, et solidarités de proximité informelles, d'autre part. Enjolras (1996) relève la tendance de certaines associations à se rapprocher de modes de fonctionnements marchands ou publics. En accord avec Evers (1990), nous plaçons la tentation de la formalisation à la fois comme un facteur accélérant ce phénomène et un analyseur de ce phénomène. Reprenant une modélisation avancée par Laville (2001), nous positionnons nos cinq cas dans le champ de tension associatif.

Figure 7 - Position des cinq associations dans le champ de tension associatif



Dans ce champ de tension (voir figure 7), les associations prennent place entre un pôle marchand (le marché), qui correspond à de la vente de prestations, un pôle d'espace public de proximité (les ménages) qui correspond au développement de liens sociaux inscrits dans un contexte local et incluant de l'entraide informelle, et un pôle intitulé « Etat », qui correspond de fait à l'action publique, y compris celle des collectivités territoriales ou de la branche famille de la Sécurité sociale.

Dans l'association 1, les pratiques sont empruntées aux pouvoirs publics locaux. Les intervenants apparaissent comme des quasi-employés du Conseil général :

- ils épousent une même définition de la performance ;
- ils ont les mêmes méthodes de travail (synthèses régulières avec les travailleurs sociaux, contractualisation et travail sur objectifs pour lesquels on recherche l'adhésion de la famille).

La direction de l'association accompagne ce processus, acceptant même que les intervenants soient formés par le Conseil général. L'évaluation montre que les référentiels à base du jugement sur la performance sont ceux des travailleurs sociaux. On peut même dire que tout est organisé pour que les salariés des associations qui participent à ces évaluations partagent ces référentiels et accompagnent le travail du Conseil général. Cette association se réclame du « travail social », et les méthodes et référentiels d'évaluation accompagnent et révèlent son intégration dans ce champ.

Dans l'association 2, la direction de l'association a longtemps tenu un discours distancié vis-à-vis des équipes du Conseil général, les excluant de fait de l'évaluation du travail réalisé par ses salariées. Les référentiels étaient différents – l'association ne faisant pas de l'éducatif comme la première, mais orientant son action vers ce qui a été développé dans le champ de l'aide à domicile autour de la responsabilisation dans les années 1950-1980. Le financement par la CAF qui ne faisait pas d'évaluation à proprement parler permettait ce positionnement. Les évolutions du dispositif de la branche famille modifient cependant le rapport de force en renforçant le pouvoir des acteurs publics, et cette association, initialement située entre action publique et ménage, évoluera probablement, sous l'influence des évolutions des modalités d'évaluation, vers un fonctionnement plus conforme aux attendus du Nouveau management public et du travail social.

L'association 3 est une « entreprise sociale » (Nyssens, 2006), c'est-à-dire qu'elle a des ressources publiques et marchandes. Elle est donc en mesure d'articuler différentes logiques et de se situer différemment dans les rapports de force : elle a une conception de la performance qu'elle défend face aux tentatives du Conseil général d'en imposer une autre. Elle emprunte donc une part de son mode de fonctionnement aux acteurs publics, qui la financent, mais est en mesure de faire entendre la voix des personnes accompagnées par un entretien annuel de l'encadrement de proximité au domicile de chaque adhérent, qu'elle met en balance avec le point de vue de l'intervenante quand les exigences de la personne âgée sont exorbitantes. Assurer ainsi un cadre qui évite les abus de part et d'autre permet à l'intervenante et à la personne aidée de développer des relations qui relèvent de l'espace public de proximité. Cette association dont les financements sont multiples articule des logiques parfois antagonistes entre marché, espace public de proximité et pouvoirs publics, sans laisser ces derniers se substituer aux autres parties prenantes dans la définition de ce que doivent être les interventions.

Les relations sont plus cordiales entre l'association 4 et son Conseil général. Ceci est dû au fait que le Conseil général a adopté un mode de régulation de l'action sur son territoire plus proche des logiques

associatives. En effet, plutôt que de mettre en place des évaluations formelles, il développe des réseaux professionnels de proximité qui sont le lieu pour améliorer la pertinence de l'intervention à budget constant. L'évaluation est ainsi faite par des acteurs de terrain. Pourtant, à la différence de ce qu'on observe pour l'association 1, le référentiel de tel ou tel acteur n'empêche pas l'association de développer sa propre conception de la pertinence des interventions. L'association est ainsi à ce jour située dans une logique proche de celle des espaces publics de proximité ou des ménages, parce que le mode d'intervention des pouvoirs publics le lui permet. Elle tend cependant à se rapprocher du modèle de l'entreprise sociale articulant y compris des logiques marchandes avec les deux autres, puisque, sur la base de ces réseaux de proximité, elle envisage de développer de la vente de prestation, dans des activités complémentaires à celles que le Conseil général finance.

L'association 5 articule une évaluation économique et une évaluation de la qualité du lien social noué. L'ensemble des parties prenantes « internes » à l'association, adhérents, salariés, bénévoles du Conseil d'administration, et direction, participent à un titre ou à un autre à cette double évaluation. La partie prenante « publique » a donc été exclue de l'évaluation de l'association et elle ne s'ingère pas dans un fonctionnement qui relève de l'inscription dans le social de relations marchandes, dans la lignée de ce qui a pu être développé à partir des apports de Polanyi (1944).

Conclusion

Le centrage sur les dispositifs d'évaluation nous a permis de renseigner plus finement les dimensions caractérisant les associations du secteur de l'aide à domicile. Il montre que, plus que le « comment faire » procédural, mis en avant par les approches instrumentales de la gestion, il importe de considérer les jeux d'acteurs, et les référentiels dont est porteur l'acteur dominant si l'on veut comprendre les difficultés et les effets de l'évaluation. L'un de ces effets est contre-intuitif. Alors même que les pouvoirs publics se réclament dans la mise en œuvre des dispositifs d'évaluation du concept de transparence emprunté au monde marchand, c'est lorsque le poids de l'acteur public est dominant que les dérives bureaucratiques semblent les plus fortes.

L'évaluation est pour les financeurs publics, au nom de l'intérêt général, un moyen d'accentuer leur présence dans la gouvernance des associations :

- quand dans l'association 2, la CNAF décide que les CAF évalueront l'efficacité de chaque intervention ;
- quand dans l'association 1, la directrice de l'action sociale du Conseil général s'arroge le droit de piloter directement certaines actions ;
- quand, dans les dispositifs d'aide aux personnes âgées, le Conseil général décide du contenu et du séquençage des interventions (association 3).

Le cas de l'association 3 montre en particulier que, quand on ouvre la boîte noire de l'évaluation, les contradictions nées de rapports de force et de référentiels antagonistes en ressortent.

Aussi, les acteurs associatifs doivent-ils se méfier de l'apparente neutralité des outils d'évaluation qu'on entend leur appliquer. Ces outils sont souvent pour les pouvoirs publics un moyen puissant de faire passer des réformes sans s'exposer aux aléas du débat politique.

Dans une évaluation destinée à l'amélioration des services à la personne et non pas seulement au contrôle du bon usage des deniers publics, il serait utile de ne pas donner tout pouvoir au financeur. L'enjeu central ici est celui de la définition d'une « *situation de gestion* » (Girin, 1990 ; Journé, Raulet-Croset, 2008) commune à l'ensemble des acteurs de façon à permettre *a minima* de coordonner les efforts de tous, y compris ceux de la famille, acteur qui paradoxalement apparaît un peu oublié ici.

La construction de l'évaluation supposerait la prise en compte de l'ensemble des acteurs dont on souhaite intégrer les valeurs dans l'acte d'intervention. Faute de quoi ceux qui incarnent le financeur conduisent seuls le jeu, aux dépens de la société civile : si la domination de la sphère publique entraîne une propension des travailleurs sociaux à imposer une conception à la famille leurs conceptions professionnelles, la domination de la sphère marchande peut entraîner des demandes déraisonnables vis-à-vis des professionnels de l'aide à domicile. Le problème est donc de parvenir à associer les différentes sphères dans une gouvernance plurielle.

BIBLIOGRAPHIE

- ANHEIER H. (2004), *Civil society, measurement, evaluation, policy*. Londres, Earthscan.
- BALSER D., McCLUSKY J. (2005), "Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness", *Nonprofit Management and Leadership*, vol., issue 3, p. 295-315.
- BAZELEY P., RICHARDS L. (2000), *The NVivo qualitative project book*. London, Thousand Oaks, Ca, Sage Publications.
- BENZERAFI M. (2007), *L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris X-Nanterre.
- CHARREAUX G. (2002) « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise* », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 5, n°3, p. 5-68.
- CHIAPELLO E., GILBERT P. (2009), « La gestion comme technologie économique ». In : P. Steiner et F. Vatin (eds), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, p. 325-365.
- DAHLER,-LARSEN P. (2005), "Evaluation and public management", In : E. Ferlie, L.E. Lynn Jr, C. Politt (eds), *The Oxford Handbook of Public Management*, New York, Oxford University Press Inc., p. 615-639
- ENJOLRAS B. (1996), "Associations et isomorphisme institutionnel.", *Recma, Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, vol. 59, n°261, p. 68-76.
- EVERS A. (1990), "Im intermediären Bereich Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt." *Journal für Sozialforschung*, 2, p. 189-210.

-
- EVERS A. (2000), "Les dimensions socio-politiques du tiers secteur, les contributions théoriques européennes sur la protection sociale et l'économie plurielles." **Sociologie du travail**, n°42, p. 567-585.
- GILBERT P. (1998), **L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?** Paris, Economica
- GIRIN J. (1990), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode," in A.-C. Martinet (Ed.) **Epistémologies et Sciences de Gestion**, Paris, Economica.
- HLADY RISPAL M. (2002), **La méthode des cas. Application à la recherche en gestion**, De Boeck Université.
- HESS R. (1975), **La socianalyse**, Editions Universitaires, 1975.
- HOARAU C., LAVILLE J.-L. (2008), **La gouvernance des associations, économie, sociologie, gestion**. Paris, Erès.
- JOURNÉ B., RAULET-CROSET N. (2008), "Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude ", **M@n@gement**, vol. 11, n°1, p. 27-55
- LAVILLE J.-L. (2001), "les raisons d'être des associations", In Laville J.-L., Caille P., Chanial E., Dacheux B., Eme S., Latouche S. (2001), **Associations, démocratie et société civile**, Paris, La Découverte : 61-140
- LAVILLE J.-L. (2008), "Introduction, la gouvernance au-delà du déterminisme économique", In C. Hoarau et J.-L. Laville (eds), **La gouvernance des associations, économie, sociologie, gestion**, Paris, Erès : p. 9-28.
- LAPASSADE G., LOUREAU R. (1971), **Clefs pour la sociologie**, Seghers.
- LÉVESQUE B., BOURQUE G., FORGUES É. (2001), **La nouvelle sociologie économique**, Paris, Desclée de Brouwer.
- MEIER O., SCHIER G. (2008), "Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?", **Management & Avenir**, n°20, p. 179-198.
- NYSENS M. (2006), **Social enterprise - at the crossroads of market, public policies and civil society**, Londres et New York, Routledge.
- SPONEM S., AVARE P. (2008), Le managérialisme et les associations. In C. Hoarau et J.-L. Laville (eds) **La gouvernance des associations, économie, sociologie, gestion**, Paris, Erès.
- VATIN F. (dir.) (2009), **Évaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure**, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- VILLERMOIS de O. (2001), « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », **Cahier de recherche**, Claree, IAE de Lille.
- YIN R.K. (1989). **Case study research. Design and methods**, Newbury Park, Calif.: Sage.
- ZARKA Y.-Ch. (2009), Éditorial. Qu'est-ce que tyranniser le savoir ?, **Cités**, Presses Universitaires de France, n° 37, p. 3-6.