

Rubrique RECHERCHE & ACTION

LA PLACE DES VALEURS DANS LA PERCEPTION PAR LES ASSOCIATIONS DE L'ÉVALUATION DE LEUR ACTION CONDUITE PAR UN PARTENAIRE PUBLIC

Bruno FÉRAL

Université de Poitiers (I.A.E.) Laboratoire CEREGE UR 13564 bferal@poitiers.iae-france.fr

Résumé

Du fait de leur intervention croissante dans l'action publique, l'évaluation des politiques publiques ou EPP s'étend à l'action d'organisations plus ou moins publiques. Cet article étudie la perception de cette extension par des associations, au prisme de la théorie de la justification, mettant en évidence les liens entre évaluation et tensions de gouvernance publique ou TGP. À partir de 21 entretiens semi-directifs conduits auprès de 18 associations françaises subventionnées par le public, analysés *via* une méthode à la Gioia, la recherche identifie une TGP institutionnelle-artéfactuelle et l'ambivalence des associations sur certaines valeurs. Cette ambivalence constitue le possible point de départ d'un compromis sur l'évaluation à construire entre associations et collectivités territoriales.

Abstract

Due to their growing implication in public action, Public policy evaluation or PPE is increasingly extended to organizations of varying degrees of publicness. This paper studies the perception of this extension by third sector organizations, through the lens of the Theory of Justification. This underlines the links between evaluation and Public Governance Tensions or PGT. Based on 21 semi-directive interviews conducted among 18 publically subsidized French third sector organizations, analyzed with the Gioia method, this research identifies an institutional-artefactual PGT as well as a form of ambivalence on values expressed by third sector organizations. This ambivalence is a possible starting point for a compromise on evaluation, to be negotiated and built between third sector organizations and local governments.

Mots-clés

Évaluation ; valeurs ; tension de Gouvernance publique ; management public ; associations

Key words

Evaluation ; Values ; Public Governance Tension ; Public Management ; Third sector organizations

Pour citer cet article : FÉRAL, B. (2024). « La place des valeurs dans la perception par les associations de l'évaluation de leur action conduite par un partenaire public », *Télescope SMP&OE*, vol. 21, décembre 2024, Dossier spécial.

Introduction

L'action associative a vu sa place se renforcer dans l'action publique française, qui s'inscrit dans le modèle dit « corporatiste » des relations public-associatif (Archambault, 2017), considérant l'action associative comme complémentaire de l'action publique. Les lois de décentralisation des années 1980 et les transferts de

responsabilité de l'État aux collectivités territoriales renforcent cette dynamique, aboutissant à la situation actuelle d'une codépendance entre organisations publiques et associations. Les associations dépendent des organisations publiques pour leur financement, par le biais de subventions puis, de façon croissante, par le biais de la commande publique (Prouteau et Tchernonog, 2017). De leur côté, les organisations publiques dépendent des

associations pour le déploiement de l'action publique, comme l'indique par exemple Rascol-Boutard (2014), dans le cadre d'un « processus d'externalisation de missions autrefois rendues dans un cadre public vers le secteur associatif jugé efficace et souple dans son action et rendant à un coût moindre les services produits » (Prouteau et Tchernonog, 2017 : 537). Parallèlement, la nécessité de contrôle des réseaux de « satellites » associatifs s'accroît du fait du volume des ressources publiques qu'elles gèrent. Tout cela justifie l'extension de l'évaluation des politiques publiques (définie par Duran (2010), Barbier et Matyjasik (2010) et Nioche (2014) comme la mise en relation des finalités, modalités de mise en œuvre et conséquences de l'action publique) à l'action des associations en ce que ces caractéristiques participent de leur publicité. Définie comme « le degré auquel une organisation est affectée par l'autorité publique » (Bozeman, 1987 : xi), la publicité est à analyser non pas comme fondée sur la seule propriété de l'organisation (Bozeman et Bretschneider, 1994), mais plutôt comme une caractéristique dont l'origine est multi-dimensionnelle (Bozeman, 1987 : 84-86) : elle peut provenir de formes directes ou d'influence de l'autorité publique, ce que Chauvey (2008) qualifie de « publicité de fait » fondée sur le contrôle effectif exercé par la personne publique. Dans notre cas, ce contrôle peut être financier ou matériel aussi bien que réglementaire. Cette application de l'évaluation des politiques publiques (EPP) aux associations est également justifiée par le fait qu'elles participent d'un écosystème de services publics (Osborne et al., 2022), et sont susceptibles d'être associées aux processus d'élaboration et de déploiement des politiques publiques dans le cadre d'une gouvernance collaborative (Ansell et Gash, 2007 ; Ansell et Torfing, 2014).

Cela n'est pas toujours accepté par les acteurs associatifs et l'évaluation peut se voir contestée dans son principe comme dans sa mise en œuvre. Cela peut conduire à l'émergence de paradoxes similaires à ceux présents au sein des organisations duales, générateurs de conflits de valeurs (Gilson et Ndiaye, 2016), « valeur » étant entendue ici au sens donné par Nabatchi (2018) d'émotion ou de standard orientant les comportements. Hernandez et

Fiore (2019) soulignent également que les actions inter-organisationnelles sont porteuses de tensions paradoxales. Mazouz et Tardif (2010) ou encore Hudon et Mazouz (2014) ajoutent que des tensions de gouvernance publique (TGP) sont susceptibles d'apparaître aux interfaces entre systèmes organisationnel et axiologique, tels les partenariats entre administrations et associations. Enfin, Jensen et al., 2019 ou encore Mazouz et al., 2012 pointent la divergence entre valeurs défendues par les partenaires comme l'un des défis auxquels fait face toute tentative de conduite partenariale de l'action publique. Ces divergences entraînent des conséquences potentiellement sérieuses, pouvant aller jusqu'à la dégradation des conditions matérielles des bénéficiaires de l'action publique partenariale, ce que Cui et Osborne (2023) ou Järvi et al. (2018) nomment un processus de « co-destruction de valeur ». Si le fait que les valeurs ont un rôle de levier ou d'obstacle dans la mise en œuvre de l'action publique et la réalisation de la performance publique est un fait établi dans la littérature, un point nous semble mériter davantage d'investigations : l'usage concret que acteurs associatifs impliqués dans l'action publique font de leurs valeurs fédératrices (au sens de Laville et Sainsaulieu, 2013 : 415) pour appuyer ou s'opposer à l'action de l'administration publique avec laquelle ils sont en relation partenariale.

En somme, cette recherche se propose de réduire le « gap » suivant : la compréhension des logiques de valeurs sur lesquelles se basent des TGP (Mazouz et Tardif, 2010) signalées par une opposition entre les valeurs d'acteurs associatifs évalués et les valeurs matérialisées au sein d'un dispositif d'évaluation public, objet de conflit. L'analyse des discours des acteurs sur l'évaluation publique de leur action et sur la façon dont elle est capable de rendre compte de l'adéquation entre les résultats de l'action associative, l'atteinte d'objectifs politiquement validés par les décideurs publics et la progression vers la réalisation du projet de société à l'origine de l'association est en effet susceptible de permettre une meilleure acceptabilité de l'évaluation par les organisations associatives, conduisant à terme à une

amélioration du service rendu à la société par l'action associative (Laville et Sainsaulieu, 2013 : 391-395).

Cet article s'appuie sur le modèle des Cités (Boltanski et Thévenot, 1991) pour analyser les discours tenus par 21 membres du bureau de 18 associations subventionnées par une même collectivité territoriale (Intercommunalité française d'environ 200 000 habitants) vis-à-vis d'une évaluation de leur action conduite par un partenaire public, recueillis lors d'entretiens semi-directifs. En particulier, cet article se penche sur la façon dont les « valeurs » et le « projet de société » portés par l'association se combinent avec les jugements portés sur l'évaluation dans des stratégies de justification/critiques qui promeuvent une alternative à la façon dont cette évaluation est actuellement mise en œuvre et offrent des pistes de compromis aux partenaires publics des associations. Les résultats montrent que l'entrée par les valeurs permet d'identifier ces pistes de compromis et de prendre des décisions qui renforcent l'acceptabilité de l'évaluation par les associations.

À travers l'analyse des tensions entre ces deux types de jugements axiologiques dans les discours d'un ensemble d'acteurs associatifs recueillis en entretien, cette recherche cherche donc à répondre à la question suivante : Quel rôle jouent les valeurs des associations dans leur perception d'une extension de l'EPP à leurs activités ?

Pour cela, nous présenterons dans une première partie le cadre d'analyse de la recherche. Dans une deuxième partie, la méthodologie de la recherche et le matériau empirique seront exposés. Les résultats seront ensuite détaillés dans une troisième partie avant d'être discutés dans une quatrième partie. Nous concluons enfin sur les apports, perspectives et limites de cet article.

1. De la Théorie de la Justification aux Tensions de Gouvernance Publique

Nous présenterons dans cette première partie le cadre d'analyse de notre recherche, décrit dans le Schéma ci-dessous.

Schéma 1. Schéma conceptuel de la recherche

Notre cadre d'analyse repose sur la combinaison entre la Théorie de la Justification (Boltanski et Thévenot, 1991) et le cadre des Tensions de Gouvernance Publique (Mazouz et Tardif, 2010; Hudon et Mazouz, 2014). La théorie de la justification permet d'analyser les discours des acteurs associatifs sur l'EPP au prisme des valeurs mises en avant par les acteurs pour justifier leurs actions. Les Cités décrites par Boltanski et Thévenot (1991) puis Boltanski et Chiapello (2011, [1999]) permettent de donner une structure aux valeurs mobilisées par les acteurs et d'expliquer leur positionnement ambivalent vis-à-vis de certaines valeurs. Ces ambivalences, sources de tensions de valeurs, sont ensuite analysées au prisme du cadre des TGP afin de comprendre leurs effets sur la gouvernance des relations public-associations. Dans cette section, nous justifions dans un premier temps l'extension de l'EPP aux organisations associatives avant de présenter le cadre de la justification en soulignant son intérêt pour l'analyse des TGP dans une situation de tensions de valeurs liées à l'introduction d'un dispositif de gestion.

1.1 Étendre l'EPP aux associations : une conséquence de leur publicité

L'évaluation des politiques publiques, ou EPP, consiste à objectiver et apprécier les conséquences des décisions publiques. Plusieurs définitions en ont été proposées, l'une par Duran (2010), qui structure l'EPP autour de trois « composantes essentielles » de l'action publique : des choix politiques portant sur les modes d'action et les problèmes publics pertinents, des processus d'action permettant de mettre en œuvre ces choix politiques et les conséquences, désirées ou non, de ces choix et de ces actions. De leur côté, Barbier et Matyjasik (2010) parlent de l'EPP comme ayant pour but une objectivation des impacts, un suivi des programmes et une analyse de leur mise en œuvre et des enjeux de management public. Cependant, ils attirent également l'attention sur la pluralité des méthodes et la difficulté d'arriver à une définition universelle de l'EPP du fait des jeux d'acteurs internes au champ des évaluateurs. De la même façon, Nioche (2014) identifie pour définir l'EPP les trois constituantes essentielles de l'EPP distingués par Duran : finalité (influencer la société), action, et conséquences

(conformes ou non aux finalités). L'EPP s'inscrit dans une volonté de contribution à l'intérêt général et d'aide à la prise de décision publique, tirant de ce double objectif sa légitimité : « La recherche des résultats implique tout à la fois une capacité de mesure qui s'incarne dans des indicateurs et des catégories statistiques, donc la mobilisation des institutions susceptibles de produire et garantir cette compétence, une spatialisation de leurs impacts, une imputation des responsabilités et donc une réflexion sur la centralité des autorités publiques dans leur production. L'accent sur l'évaluation des politiques publiques devient aussi légitime que nécessaire, même si l'évidence de l'outil n'en détermine pas mécaniquement l'existence. » (Duran, 2010 : 9, sur ce point cf. aussi Le Roy et Ottaviani, 2019 : 2). Une autre caractéristique constitutive de l'évaluation est la mobilisation des méthodes des sciences sociales et de la légitimité qui les accompagne (Duran, 2010 ; Nioche, 2014). Cette légitimité de la finalité et des méthodes peut conduire à instrumentaliser les résultats de l'évaluation, en négligeant les choix en valeurs qui ont nécessairement été faits dans le cadrage de l'évaluation, le choix des dimensions, programmes et impacts à évaluer (cf. notamment Lorino, 1999). C'est une caractéristique de la quantification des phénomènes sociaux (Henneguelle et Jatteau, 2021). Les méthodes des sciences sociales offrent une apparente neutralité pour justifier l'utilisation de l'évaluation comme moyen de déterminer la vérité sur un sujet et de légitimer les décisions qu'elle entraîne, les soustrayant ainsi à la critique. Cependant, cette neutralité est en tension avec le nécessaire débat sur les valeurs sous-tendant l'objet, le cadre et le contenu de l'évaluation. En France, le développement de l'EPP suit de près l'évolution des idées du Nouveau Management Public, que Hood (1991) associe à des valeurs spécifiques guidant la prise de décision publique. L'EPP mobilise des méthodes des sciences sociales pour évaluer de manière objective et rationnelle les liens entre les décisions politiques, les programmes d'action qui les mettent en œuvre, et leurs conséquences. Elle sert à légitimer de nouvelles décisions et à encadrer la perception et l'interprétation des sujets évalués.

L'application de l'EPP aux organisations associatives se justifie par le fait que l'action publique est déployée à travers de multiples organisations (Rascol-Boutard, 2014). Au fur et à mesure que de nouvelles responsabilités et missions sont transférées aux collectivités territoriales, elles en externalisent une partie auprès d'associations. Ceci est relevé notamment par Prouteau et Tchernonog (2017) qui décrivent le partenariat public-associatif comme « passé progressivement d'une logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations désormais outils des politiques publiques ». Duran (2010) souligne également la nécessité pour l'EPP de prendre en compte plus que les seules administrations pour s'adapter au « passage d'une logique de production de biens publics à une logique de résolution de problèmes publics ». Ceci s'inscrit pleinement dans les logiques de coproduction des services publics (Loeffler et Bovaird, 2021) notamment dans une perspective écosystémique multi-niveaux (Osborne et al., 2022). Cette extension de l'EPP à des organisations « non-administratives » prenant part à l'action publique, comme les associations, est congruente avec le concept de publicitude dimensionnelle de Bozeman (1987) ou Bozeman et Bretschneider (1994), postulant que la publicitude d'une organisation peut relever d'une contrainte publique directe sur un ou plusieurs de ses processus, d'une contrainte indirecte liée à la réglementation d'un secteur d'activité, ou d'une contrainte liée à l'accès à certaines ressources (fonds publics, autorité publique). De plus, la phase actuelle de croissance du secteur associatif et d'hybridation de l'action publique locale a rendu la problématique du contrôle des réseaux de satellites associatifs plus prégnante suite à plusieurs scandales financiers. Enfin, dès que l'on envisage la coproduction de valeur publique se pose la question de la prévention d'une co-destruction de valeur publique (Eriksson et al., 2023; Cui et Osborne, 2023; Engen et al., 2021; Osborne et al., 2018; Järvi et al., 2018). En résumé, l'extension de l'EPP à l'action des associations est à la fois fondée théoriquement par la publicitude de ces organisations, justifiée empiriquement par l'hybridation croissante de la mise en œuvre des politiques publiques et le caractère de plus en plus

fréquemment multi-organisationnel et réticulaire de l'action publique et nécessaire prudemment dans le cadre plus large d'une politique d'analyse des risques. Une question qui, pour nous, reste posée est celle du point auquel cette extension de l'EPP est acceptée axiologiquement par les acteurs associatifs qu'elle concerne. En effet, l'absence d'alignement entre les valeurs d'une organisation et celles associées à un dispositif d'EPP est susceptible d'être génératrice de TGP éthiques (Hudon et Mazouz, 2014) liées aux conflits de valeurs entre le projet de société de l'organisation évaluée et les valeurs sous-jacentes aux manifestations artéfactuelles de l'évaluation (les outils et critères de l'EPP – cf. sur ce point Bennani et al., 2022). Dans la section suivante, nous présentons le cadre analytique qui nous permettra d'analyser cette confrontation entre valeurs.

1.2 Analyser valeurs et tensions de valeurs pour comprendre les TGP

Pour nous intéresser à cette réception par les acteurs associatifs de l'extension de l'EPP à leur action, nous recourons au cadre de la Théorie de la Justification (TdJ), développé par Boltanski et Thévenot (1991). L'objet de la TdJ est de rendre compte des modes de justification utilisés par les acteurs. Pour les auteurs, cette justification opère par une régression du cas vers le genre : la progression de la justification se fait par une montée en généralité des arguments. L'action devant être justifiée (le cas) est rapportée à un principe d'un niveau supérieur (le genre). Ce principe, s'il est contesté, est lui-même rapporté à un principe supérieur, devenant à son tour cas particulier rattaché à un genre. Les auteurs indiquent que ce qui importe dans la construction des jugements est davantage la nature de la généralité à laquelle le cas est rattachée que la nature de l'objet jugé lui-même (Boltanski et Thévenot, 1991 : 21 et passim).

La dispute dans la TdJ se caractérise par la critique d'une action basée sur une forme de généralité différente de celle utilisée initialement. Ces moments sont cruciaux pour comprendre les formes de grandeur et de généralité mobilisées par les acteurs. L'objet de la TdJ n'est pas un groupe social ou une culture, mais plutôt une situation où

les actions sont justifiées et où la supériorité axiologique est démontrée. Cette étude des situations maintient la cohérence du modèle même lorsque des acteurs défendent des positions opposées dans des contextes différents. La dispute survient lorsque les situations deviennent incertaines et que leur interprétation n'est plus évidente. La présence de cette incertitude nécessite une épreuve (comme l'évaluation) pour restaurer la pureté de la situation. La situation d'épreuve est susceptible de conduire à un conflit lorsque plus d'un principe est présent. L'accord est alors impossible par la simple tenue de l'épreuve et les acteurs doivent parvenir à un accord par d'autres moyens, notamment la purification de l'épreuve (consistant à la purger de tous les principes sauf un) ; l'arrangement transitoire, qui conduit à transiger sur le caractère injustifiable de la situation ; la relativisation, consistant à repousser l'épreuve ; et le compromis, consistant à combiner explicitement des éléments issus de plusieurs cités, sans le justifier mais en envisageant la possibilité future de sa justification – contrairement à l'arrangement.

Cette définition de la dispute dans la théorie de la justification donne à voir en quoi l'articulation entre cette théorie et le cadre des TGP est possible et pertinente : si le lien avec la tension **éthique** (« paradoxes repérés au niveau des valeurs » d'après Mazouz et al., 2012) est intuitif, le lien avec les autres formes de TGP (**structurelle**, **managériale** et **artéfactuelle**) est également facilement démontrable. Les tensions qualifiées de « paradoxales » par Mazouz et coll. dérivent d'une situation où, comme le disent Smith et Lewis (2011) « des éléments contradictoires et pourtant interconnectés existent simultanément de façon pérenne », ce que permet de mettre en évidence l'analyse des « disputes » au sens de Boltanski et Thévenot (1991).

Dans le cadre de cet article, nous désignons par valeur « Une évaluation émotive-cognitive générale, une qualité ou un standard important caractérisé par une certaine stabilité [qui] oriente le comportement et donne un poids aux décisions concernant les actions à effectuer. » Nabatchi (2018). Nous faisons également appel aux travaux de Heinich (2017 :296) sur les valeurs, les

définissant comme « La résultante de l'ensemble des opérations par lesquelles une qualité est affectée à un objet, avec des degrés variables de consensualité et de stabilité. Ces opérations sont fonction à la fois de la nature de l'objet évalué, de la nature des sujets évaluateurs et de la nature du contexte d'évaluation ». Concevant ainsi les valeurs comme des construits tridimensionnels (sujet-objet-situation) créés par l'acteur confronté à la nécessité située d'évaluer, l'analyse d'Heinich permet de considérer les disputes entre cités comme un cas particulier de conflits de valeurs : celui dans lequel les interprétations des valeurs sont partagées, mais les valeurs défendues diffèrent. Cet article souscrit à la vision de Hudon et Mazouz (2014 : 11) selon laquelle « [...] étudier les réformes selon l'angle des pratiques et des mécanismes constitue donc une approche plus révélatrice des changements de valeurs que l'étude directe des valeurs déclarées » dans les cas où un consensus existe sur les valeurs en question. Il propose de mobiliser le cadre décrit ci-dessus pour étudier une situation légèrement différente : celle de l'émergence d'un conflit de valeurs – et donc d'une rupture du consensus – suite à des velléités d'introduction d'un dispositif de gestion (ici, d'évaluation). En effet, si l'étude des changements de valeurs une fois qu'ils sont intégrés au consensus social est mieux réalisée par l'analyse des instruments, celle des changements de valeurs « en train de se faire » peut à notre sens bénéficier d'une analyse des discours des acteurs en situation de conflit de valeurs.

Nous montrerons dans la suite de cet article que l'évaluation par la personne publique de l'action associative est un objet de dispute, et mobiliserons la TdJ et la formalisation des Cités (Civique, Domestique, Industrielle, Inspirée, Marchande, de l'Opinion, par Projets) pour illustrer la façon dont le discours sur les valeurs permet de révéler la structure des TGP liées à l'introduction d'une disruption artéfactuelle du consensus axiologique.

2. Méthodologie et corpus

La recherche a pour but de comprendre le rôle joué par les valeurs qui guident l'action des associations dans leur perception d'une extension de l'EPP à leur activité et dans

la structuration de tension entre organisations publiques et associatives. Cette compréhension repose sur l'analyse du discours des acteurs, dans une perspective pragmatiste. Nous procédons à une étude de cas unique comportant de multiples unités d'analyse encadrées (Yin, 2003, Miles, Huberman et Saldaña, 2014) auprès de 18 structures associatives situées sur le territoire de la Communauté urbaine de Grand Poitiers (France), dépendant en partie de ressources publiques, sélectionnées avec un objectif de variété. L'échantillon, détaillé dans le tableau 1, comprenait des membres de bureau associatif ayant des mandats différents (président, secrétaire, trésorier, membre sans charge) ; des associations de tailles différentes (en termes de budget et de nombre d'adhérents/bénéficiaires, déterminé d'après le fichier et confirmé si nécessaire au cours de l'entretien) ; opérant dans des secteurs différents. Le matériau collecté entre mars et mai 2021 correspond, pour les 21 entretiens, à 21 h d'enregistrement.

Tableau 1. Entretiens réalisés

Nous donnons à cette recherche qualitative une visée compréhensive (Dumez, 2011) et nous inscrivons dans une démarche relevant de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967; Morse et al., 2021). Dans le traitement du matériau, nous nous basons en partie sur la méthodologie décrite par Gioia et al. (2013) consistant à organiser les données en trois niveaux successifs : des concepts de premier ordre structurés autour de termes et de codes utilisés par les répondants, des thèmes de second ordre issus de la confrontation des concepts à la réflexion théorique du chercheur et enfin des dimensions agrégées permettant de « distiller davantage les thèmes de second ordre » (Gioia et al., 2013 : 21). Nous intégrons les remarques d'Ayache et Dumez (2011) sur le codage dans la théorisation ancrée, notamment sur la limitation du risque de circularité par l'usage de l'attention flottante et le bricolage dans la phase de codage, permettant le travail d'analyse sur un ensemble de systèmes de ressemblances/différences. Une fois le codage des concepts de premier ordre réalisé manuellement (cf. Schéma 1), la structure des données (agrégation en thèmes et en dimensions) a été constituée sous NVivo11.

Les dimensions agrégées sont ensuite rapprochées des Cités identifiées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011, [1999]) : du fait de ce codage émergent, n'apparaissent dans la suite de l'analyse que les Cités auxquelles correspondent effectivement les éléments de discours recueillis.

Schéma 2. Méthode de codage

À partir de ce matériau, nous analyserons dans un premier temps deux types de jugements axiologiques produits par les acteurs associatifs : ceux sur l'évaluation, notamment externe, de leur action puis ceux sur leur action elle-même. Dans un second temps, nous montrerons comment ces deux types de jugements se combinent dans des stratégies de justification ou de critique relatives à la relation entre associations et organisations publiques.

3. Des valeurs mobilisées différemment selon que l'on juge l'action associative ou son évaluation

Les éléments qui se dégagent du matériau et permettent de proposer une réponse à la question de recherches peuvent être séparés en deux catégories. Premièrement, les éléments de discours relatifs aux valeurs utilisées – positivement ou négativement – par les acteurs associatifs pour justifier l'existence et l'action de l'organisation à laquelle ils appartiennent et deuxièmement les éléments de discours se référant directement à l'évaluation de l'action associative.

3.1 La justification de l'action associative

Les répondants font référence à des valeurs que leur action soutient ou combat, soit explicitement en tant que principes directeurs, soit implicitement par leurs actions et descriptions. Nous analyserons ces discours en détaillant les valeurs dans le Tableau 2, les distinguant en valeurs positives et antivaleurs négatives, selon Heinich (2017). Les valeurs se regroupent en quatre catégories : celles liées aux relations avec les administrations, aux relations avec les publics, aux relations avec la société au sens large et enfin celles liées à l'autonomie des associations.

Tableau 2. Valeurs mobilisées pour justifier l'action associative telle qu'elle se fait

L'analyse du matériau permet de dégager une structure des énoncés portant sur les valeurs, les organisant en quatre catégories : les **relations entre associations et organisations publiques**, les **relations entre associations et publics**, les **relations entre associations et « Société »** et **l'autonomie des associations**.

Les discours portant sur les **relations entre associations et organisations publiques** contiennent notamment des références aux valeurs suivantes : la **coopération**, la **spécificité**, la **liberté** et **l'indépendance**, la **transparence** et la **redevabilité « symétrique »**, le **militantisme** et la **conviction**. Du côté des antivaleurs, la **confusion** s'oppose à la fois à la spécificité et à la liberté/indépendance, **l'opacité** s'oppose à la transparence et **l'illégitimité démocratique** – absence de mandat électif – s'oppose dans une certaine mesure au militantisme. La **défaillance** est mobilisée pour expliquer la genèse de l'action associative en dénonçant les carences de l'action publique. Cette antivaleur prolonge sous forme de dénonciation les discours de justification mobilisant la coopération et la complémentarité entre associations et organisations publiques.

La seconde catégorie concerne les valeurs liées aux **relations entre associations et publics**. Ces discours, construits en termes de besoins perçus et d'effets recherchés, portent explicitement sur des publics divers. Ils touchent notamment les valeurs suivantes : **L'émancipation**, **l'autonomisation** et la **protection des plus faibles**. Cette dernière est source d'une tension interne aux discours qui amène une antivaleur, la **charité**. Parmi les autres valeurs évoquées dans les discours de cette catégorie, nous trouvons **l'engagement**, la **transmission des normes et valeurs** et **l'implication**. Ces discours sont renforcés par l'opposition avec l'antivaleur de **consumérisme** qualifiant le comportement de certains bénéficiaires/adhérents vis-à-vis de l'association.

La troisième catégorie porte sur les **relations entre association et « Société »**. L'action est justifiée en considérant le fonctionnement du corps social au sens large. Les verbatims correspondent à ce qui peut être résumé comme un « projet de société » et mobilisent

notamment les valeurs suivantes : L'**inclusion**, la **création de lien social**, le **vivre-ensemble** et le **maintien de la paix sociale**, qui justifient l'action associative vis-à-vis de la société comme une nécessité à un maintien de la société « en état de fonctionnement ». D'autres éléments de discours sont porteurs d'un positionnement plus radical en évoquant le **changement** et la **solidarité**. Ces éléments s'accompagnent d'une critique structurée autour d'une antivaleur : l'**individualisme**.

Enfin, la dernière catégorie d'énoncés concerne l'**autonomie des associations**. Ces énoncés portent sur, d'une part des valeurs relatives aux conditions d'exercice de l'action associative, d'autre part des valeurs relatives au choix des objectifs de l'action associative. Les premiers énoncés se réfèrent notamment aux valeurs suivantes : l'**efficacité**, l'**adaptabilité**, l'**expertise** et la **liberté**. Dans le même temps, cette justification est tempérée par un couple d'antivaleurs : la **performance** et la **rentabilité**, toutes deux fortement rejetées. Cependant, plusieurs des discours mobilisant la performance font directement référence à des aspects financiers, comptables et un autre élément qui n'est pas directement relié au prix est formulé d'une façon qui évoque l'avarice (« faire toujours plus » ; « éternellement insatisfaits »). Il est à noter que ce rejet est parfois accentué dans les structures ayant un fonctionnement proche de celui de sociétés commerciales : main-d'œuvre salariée, dépendance à la commande privée et publique, managérialisation de la gouvernance et de l'encadrement. Les énoncés relatifs aux modes d'allocation des objectifs de l'action associative, eux, se structurent autour d'un couple valeur/antivaleur : la **liberté** et la **dépendance**.

Ces valeurs fédératrices, mobilisées pour justifier l'action des associations, sont à rapprocher des valeurs que les associations associent à l'évaluation publique de leur action.

3.2 La critique de l'extension de l'EPP aux associations

La diversité des structures associatives étudiées donne lieu à des discours variés sur l'évaluation externe. Des rejets et des éloges coexistent, souvent liés à la taille et au

budget des organisations. Ainsi, un budget plus conséquent favorise la compréhension de l'évaluation et l'alignement des procédures internes sur celles des financeurs. Au-delà des différences structurelles, ce sont les justifications formulées qui retiennent notre attention, classées en trois catégories dans le Tableau 3 : **légitimité**, **production de sens** et **finalité** de l'évaluation publique selon les acteurs associatifs.

Tableau 3. Jugements des acteurs associatifs sur l'évaluation publique

Les discours portant sur la **légitimité** de l'évaluation sont eux-mêmes répartis en trois sous-catégories. Certains portent sur les **sources de légitimité** de l'évaluation, c'est-à-dire sur les éléments qui justifient l'existence de cette évaluation (comme la légitimité issue de l'élection). D'autres éléments portent sur les **conditions de la légitimité**, c'est-à-dire sur les éléments dont la présence est nécessaire pour que la situation d'évaluation soit jugée acceptable (comme la connaissance approfondie de l'action évaluée). Enfin, une troisième série d'éléments portent sur les **obstacles à la légitimité**, c'est-à-dire les éléments dont l'absence est nécessaire pour que la situation d'évaluation soit jugée acceptable (comme la volonté d'ingérence).

Les discours portant sur le **sens** de l'évaluation sont également répartis en trois sous-catégories. On trouvera des discours relatifs à **ce qui donne du sens à l'évaluation**. Il s'agit ici en grande partie d'arguments fondant la justification de la situation d'évaluation. Là où l'évaluation était précédemment justifiée par son caractère légitime, son droit à exister, elle est ici justifiée par le fait de permettre aux sujets de l'évaluation de produire du sens. Des énoncés illustrent la conscience qu'ont les acteurs de la multiplicité des valeurs concurrentes. Pour qu'une situation d'évaluation produise un sens, elle doit être lue par le prisme d'un principe déterminé, et le choix de ce principe, de cette hiérarchie des valeurs de référence, conditionnera les critères pertinents et l'interprétation qui sera faite des résultats de l'évaluation. La seconde catégorie d'énoncés porte sur ce qui **limite la capacité de l'évaluation à avoir du sens**, sur les éléments dont l'absence est nécessaire pour que la

situation d'évaluation soit jugée acceptable. Enfin, quelques éléments de discours portent sur la **capacité variable de donner sens à l'évaluation selon les acteurs**. Comme d'autres, ces énoncés attestent de la conscience qu'ont les acteurs des conflits entre valeurs et visions de la société dont l'évaluation peut faire l'objet et de la position défavorable des acteurs associatifs dans le choix des valeurs gouvernant l'évaluation.

Quant aux discours sur les **finalités** attribuées à l'évaluation, ils se répartissent en quatre sous-catégories. La première présente l'évaluation comme un **levier d'apprentissage organisationnel**. La seconde sous-catégorie contient les énoncés présentant l'évaluation comme un **moyen d'information et de diagnostic**. Une troisième sous-catégorie perçoit l'évaluation comme un **moyen de communication**. Enfin, une dernière sous-catégorie considère l'évaluation comme **un risque**, soulignant **l'absence d'intérêt** de l'évaluation externe. Il s'agit d'une dénonciation de la situation d'épreuve – l'évaluation – qui n'est pas uniformément rattachée à un principe de justification, mais consiste à indiquer que la finalité de l'évaluation externe est de porter préjudice à l'organisation évaluée : en réduisant ses subventions, en lui interdisant certaines activités, etc.

Ces énoncés montrent comment les acteurs associatifs perçoivent et mobilisent l'évaluation publique externe, ainsi que ses enjeux principaux : légitimité, sens et finalités. Ils justifient l'évaluation en interne, adhèrent à des valeurs la légitimant et en envisagent les bénéfices potentiels pour leur organisation. Parallèlement, ils cherchent à adapter l'évaluation à leurs spécificités et élaborent des stratégies pour en atténuer les effets jugés négatifs.

4. La critique de l'évaluation, reflet d'une interaction entre tensions éthiques et artéfactuelles

L'analyse conjointe des perceptions de l'évaluation et des valeurs mobilisées par les acteurs pour justifier leur action permet d'illustrer la capacité des acteurs à se référer, selon les situations, à des valeurs et des principes différents (Boltanski et Thévenot, 1991). En particulier dans le cas de cette étude, les stratégies de justification ou de critique

mobilisées par les acteurs peuvent être diamétralement opposées selon que la situation qu'ils considèrent est :

- L'action de l'association (ses valeurs, ses objectifs) ;
- Son évaluation par un acteur public (ses critères, son utilisation).

Si les objets relevant du registre de la Cité marchande sont uniquement mobilisés dans des dynamiques de critique et de dénonciation, les acteurs font preuve selon la situation considérée d'un positionnement ambivalent vis-à-vis de trois Cités (au sens de Boltanski et Thévenot, 1991) dont ils rejettent ou adoptent tour à tour les principes. La Cité industrielle est rejetée par la critique de la standardisation et d'un attrait excessif pour les aspects mesurables et quantifiables de l'action et de la performance, au détriment d'aspects moins aisément valorisables, mais tout autant créateurs de valeur. En cela, la critique de la Cité industrielle dans le cadre du rapport des acteurs associatifs à l'évaluation est le signe d'un rejet des dimensions purement financière et économique qu'ils associent à la performance que l'évaluation publique mesure, pour appeler à une conception pluraliste et plus complexe de leur performance, dans le cadre d'une « évaluation faite de chiffres et de lettres » (Le Roy et Ottaviani, 2019) issue d'une délibération impliquant de multiples acteurs sur la nature de la performance qu'il convient de mesurer. L'implication d'acteurs associatifs dans le déploiement de l'action publique, et leur résistance initiale à la mise en place d'une démarche d'évaluation publique de leur action, constituent ainsi des opportunités de reconceptualisation de la performance publique en lien avec la société civile, en marquant la participation comme valeur publique inhérente à l'évaluation (Hudon et Mazouz, 2014). Cette même Cité industrielle est également revendiquée par les acteurs associatifs pour justifier leur expertise, leur professionnalisme et l'efficacité matérielle de leur action. La Cité civique est rejetée par la critique d'une mainmise excessive du pouvoir politique sur l'action associative, de l'excès de normalisation et de bureaucratie susceptible de limiter les initiatives, mais revendiquée pour justifier le rôle des associations dans le renforcement du capital social et la diffusion de valeurs de démocratie et

d'engagement collectif. Enfin, la Cité domestique est rejetée notamment par la critique portée contre la valeur de charité vue comme un obstacle à l'émancipation, mais revendiquée par des valeurs de protection des plus fragiles et de connaissance intime du terrain et des bénéficiaires. Ces dynamiques de rejet/revendication permettent à notre sens de faire ressortir une **critique de l'évaluation** qui permet de mettre à jour une tension de gouvernance publique **à la fois artéfactuelle et institutionnelle (éthique)**.

La critique porte sur le statut de l'évaluation externe, comme clé de voûte d'un dispositif de savoir-pouvoir mobilisé par l'autorité publique à l'égard de l'action associative et des associations. Cette critique de l'évaluation externe est une attaque envers la légitimité d'une entité extérieure à dire le vrai sur une organisation. Le principe de l'évaluation est rarement attaqué en soi : plusieurs répondants déclarent explicitement utiliser l'évaluation comme outil d'un dispositif de production de savoir sur leur propre activité. Ce savoir est mobilisé comme outil de diagnostic, de compréhension ou d'apprentissage. De la même façon, le lien entre évaluation et expertise n'est pas en soi rejeté par les associations. Simplement, à l'expertise technique et individuelle détenue par les gestionnaires publics, les répondants opposent comme nécessaire à la légitimité de l'évaluation une forme d'expertise beaucoup plus **collective**. Il est question de l'expertise des administrateurs, des connaissances et du professionnalisme des salariés, de la richesse de l'expérience des bénévoles. Cette combinaison entre **l'expert**, figure typique du répertoire de la Cité industrielle et **le collectif**, figure typique de la Cité civique, évoque une tentative de compromis entre les deux cités, dirigée vers une volonté d'impulser un processus pérenne de co-production de l'action publique, ici plus spécifiquement dans sa dimension « *co-assessment* » (Loeffler et Bovaird, 2021). Cette figure de l'association comme expert collectif ne peut se déployer dans une seule des deux cités. Les associations, dotées d'une double légitimité industrielle et civique, cherchent un nouveau principe qui justifierait leur place prépondérante dans

l'évaluation en tant que dépositaires de cette expertise. Cependant, les discours associatifs, s'ils sont conciliants avec des justifications civiques et marchandes du contrôle exercé par l'autorité publique, rejettent la vision financiarisée de la performance qu'ils associent aux acteurs publics. Ils leur reconnaissent cependant une expertise fondée sur une interaction prolongée avec les associations, une forme d'expertification par le contact avec le terrain. Ce dernier point nous semble être un moyen d'analyser l'évolution de la nature de l'expertise que les acteurs associatifs veulent voir associée à leur évaluation. Il s'agit d'une **expertise distribuée**, partagée entre celle institutionnalisée et instrumentée des techniciens et décideurs publics et celle assise sur l'expérience des acteurs associatifs et développée par ce processus d'expertification.

Cette expertise distribuée constitue une base solide pour la mise en place d'une gouvernance collaborative (Ansell et Gash, 2007 ; Ansell et Torfing, 2014) de l'action publique. La justification de cette distribution de l'expertise et de la survalorisation de la seconde forme peut être analysée comme une volonté d'instituer le processus d'expertification comme nouvelle épreuve permettant d'attribuer la qualité d'expert-évaluateur.

En outre, bien que dénoncée, l'EPP en tant qu'évaluation externe est parfois utilisée comme moyen de communication par les associations. En cela, en tant que moyen de communication et outil utilisé pour donner à voir la valeur que l'organisation crée pour la société, l'évaluation n'est pas rejetée mais revendiquée par les acteurs associatifs comme moyen de dire le vrai sur leur activité. C'est bien ce pouvoir offert sur la définition de la réalité, ce pouvoir de fixer une norme de vérité, qui est ici objet de controverse. Pour reprendre la typologie de Nioche (2014), ce qui pose un problème aux répondants n'est pas le caractère stratégique (*evidence-based*) de l'évaluation stratégique externe, mais bien son caractère externe. Les critiques de cette évaluation externe rejoignent largement celles de l'expertise, avec lesquelles elles s'articulent. Le rejet d'une expertise qui ne serait pas fondée sur l'expérience et le contact prolongé avec l'action de l'association va de pair avec le refus d'un outil

permettant à un acteur externe à l'association de dire le vrai sur son action et sa valeur au mépris du choix de l'organisation associative de prioriser consciemment la défense de certaines valeurs fédératrices (Laville et Sainsaulieu, 2013), d'un certain projet de société porteur de valeur publique.

Pour nous, cette critique de l'expertise/évaluation est révélatrice d'une dynamique intéressante dans la construction de la TGP observée. Mazouz et Tardif (2010) ou Hudon et Mazouz (2014) signalent la possibilité de l'émergence de TGP aux différents niveaux des systèmes nationaux de gouvernance publique (Institutionnel, Organisationnel, Managérial, Artéfactuel) tout en soulignant que ces niveaux sont interdépendants : « une tension éthique récurrente (d'ordre institutionnel) peut engendrer des tensions organisationnelles à moyen et long terme. » (Bennani et al., 2022 : 835). Il nous semble que l'émergence d'un conflit de valeurs opposant des principes fondamentaux (des Cités) – TGP institutionnelle – est ici associée à l'introduction d'un nouvel outil de gestion (un outil d'évaluation de l'action associative) qui est également, en partie, rejeté dans sa forme – TGP Artéfactuelle. En plus de démontrer la conscience qu'ont les acteurs associatifs de l'existence du fondement axiologique et idéologique des outils de l'EPP (Duran, 2010 ; Barbier et Matyjasik, 2010 ; Nioche, 2014), ces résultats indiquent donc la possibilité d'une interface entre les niveaux institutionnel et artéfactuel du modèle de Mazouz et Tardif (2010), la tentative d'introduction d'un outil de gestion contribuant à dissiper l'illusion d'un consensus institutionnel et l'existence de conflits de valeurs sous-jacents au sein de la sphère publique élargie aux organisations associatives.

Il y a en outre trois éléments à retenir de cette critique de l'évaluation. Premièrement, elle est critiquée par certains aspects mais valorisée par d'autres. Ceci rejoint le second élément : la critique de l'évaluation dans le contexte spécifique de l'évaluation externe de l'action associative par une organisation publique est une forme de critique « par proxy » du pouvoir exercé par l'autorité publique sur les associations, ce qui rejoint les réflexions de Beresford (2019) sur le rôle des déséquilibres de pouvoir

dans les obstacles à la co-création de valeur. Cette critique se reflète notamment dans la mise en avant de la liberté associative comme point d'appui d'une critique de l'évaluation externe, ou dans le cadrage de la légitimité que les acteurs publics tirent de l'élection, décrite comme une légitimité à conduire l'évaluation, mais non à la comprendre ni la concevoir. Troisièmement, cette condamnation partielle, analysée comme la critique indirecte du dispositif de savoir-pouvoir utilisé par les organisations publiques pour gouverner l'action des associations, permet d'analyser les justifications comme l'élaboration par les acteurs associatifs d'un compromis au sens de Boltanski et Thévenot (1991). Ici, le compromis proposé par les acteurs associatifs combine des éléments issus de la cité civique (l'importance des statuts et de la démocratie, le rôle du collectif dans la construction de l'expertise), de la cité industrielle (l'importance de la prise en compte des résultats, la place importante donnée à l'expertise) et de la cité domestique (la nécessité de connaissance intime de l'action et des bénéficiaires). De la même façon, des pistes de dispositifs d'étayage sont formulées par les acteurs associatifs à travers les modalités attendues de reconnaissance de l'expertise collective présentée comme nécessaire à une évaluation légitime. Celles-ci sont, notamment, l'implication dans le débat public, la consultation voire la participation à l'élaboration de politiques publiques dans les domaines d'expertise de l'association, l'adoption de critères d'évaluation qui soient **à minima des critères construits conjointement par l'évaluateur et la structure évaluée**. Ainsi, l'évolution vers une modalité d'évaluation plus proche de l'évaluation partenariale (Nioche, 2014) est un point central d'étayage d'un compromis susceptible de prévenir l'émergence de conflits de valeurs irréconciliables entre gouvernements locaux et associations subventionnées. Une évaluation partenariale peut également permettre une prise en compte et une résolution des TGP institutionnelles que l'émergence de la TGP artéfactuelle liée au dispositif d'EPP a permis de repérer.

Pour synthétiser, les discours des acteurs associatifs dessinent la demande d'une évaluation à la fois plus

pluraliste (Nioche, 2014) et moins centrée sur le quantitatif, prenant en compte les dimensions non quantifiables de l'activité associative (Le Roy et Ottaviani, 2019 ; Henneguelle et Jatteau, 2021 ; Bennani *et al.*, 2022), permettant de ce fait la controverse et la mise en débat des valeurs sous-jacentes à la démarche d'évaluation. Les acteurs reconnaissent le caractère essentiel d'un savoir et de compétences spécialisées (l'expertise) pour fonder la légitimité de l'évaluation, et considèrent que l'expertise est importante pour la conception et l'interprétation de l'évaluation. Les acteurs rejettent cependant la forme d'expertise en vigueur, de nature technocratique/gestionnaire, ancrée dans la maîtrise de techniques de mesure et de dispositifs de gestion de l'activité plutôt que dans l'activité elle-même¹. L'expertise sur laquelle les acteurs associatifs souhaitent fonder la légitimité d'une EPP étendue à leur action est collective, fondée sur l'union entre leur expérience concrète de l'activité et la maîtrise par les acteurs publics des enjeux et problèmes publics auxquels cette action répond (Rascol-Boutard, 2014). Cette recherche décrit des acteurs enchevêtrés dans des logiques de justification parfois contradictoires entre elles, contraints de se positionner tour à tour dans un monde pour en dénoncer un autre, puis dans le monde qu'ils viennent de dénoncer pour défendre un autre aspect de leur identité. Cet enchevêtrement de critiques et de justification symétriques des mêmes objets est le signal d'une capacité à transiger sur ces sujets et d'une capacité à fonder un compromis pouvant constituer une voie de sortie « constructive » des tensions de valeurs et de gouvernance publique illustrées.

5. Conclusion

En étudiant les discours des membres d'un ensemble d'associations subventionnées sur leur perception de l'extension de l'EPP à leur action en lien avec les valeurs fédératrices guidant cette action, cette recherche nous a

permis d'illustrer l'intérêt de l'entrée par les valeurs dans l'analyse des relations entre gouvernement local et associations impliquées dans l'action publique. Plus particulièrement, cette recherche permet d'offrir une méthode de description et d'analyse des liens entre valeurs fédératrices des associations et les dispositifs d'EPP mesurant l'apport des associations à la performance publique, dès lors que les acteurs associatifs mobilisent explicitement un discours basé sur les valeurs pour dénoncer des dispositifs d'EPP. Les discours analysés peuvent être lus dans le cadre d'une dénonciation de la situation d'épreuve que constituait ici l'évaluation externe, considérée comme insuffisamment transparente, inéquitable, ou ancrée dans une logique de domination. En outre, ce qui apparaît comme des contradictions dans les critiques et justifications mobilisées par les acteurs constituent des éléments de compromis à étayer par des dispositifs de co-conception d'une démarche d'évaluation et de co-définition de la nature de la performance à évaluer.

L'implication pratique principale de cette recherche est d'offrir aux managers publics des pistes pour identifier, prévenir et résoudre des TGP autour de l'évaluation publique de l'action associative. En particulier, pour espérer mettre en œuvre avec succès un processus d'évaluation partenariale (Nioche, 2014 ; Le Roy et Ottaviani, 2019) permettant d'encadrer la co-création de valeur de plus en plus indispensable à la mise en œuvre de l'action publique, les acteurs publics ont intérêt à concilier leur expertise technique avec celle, pratique, des acteurs associatifs en les impliquant proactivement dans l'évaluation de leur action, de la phase de conception de l'évaluation jusqu'à la phase d'interprétation de l'évaluation. En effet, l'établissement d'un « dialogue de gestion » autour d'indicateurs définis unilatéralement par les managers publics n'est pas suffisant pour légitimer la démarche d'évaluation publique de l'action associative. Ce type de démarche conduit à une perte de sens pour les membres des entités évaluées, à une perte de confiance

¹ Sur ce point, cf. Collins et Evans, 2007. Les auteurs proposent une distinction entre une expertise « ubiquitaire » et « spécialisée », la seconde se distinguant de la première par l'enculturation de l'expert. Au sein de l'expertise spécialisée, les auteurs distinguent en sus une expertise « contributive » caractérisée par la contribution effective de l'expert à son champ d'expertise et l'incarnation de cette

expertise dans cette contribution et une expertise « interactionnelle », caractérisée par la maîtrise par l'expert du langage et du système symbolique associés au champ d'expertise, acquise au prix d'une incarnation dans le champ, mais se distinguant de la première forme d'expertise par l'absence de contribution effective de l'expert audit champ.

envers le partenaire public et à une délégitimation d'une évaluation pourtant acceptée dans son principe. Cette délégitimation des outils et critères de l'EPP du fait d'un désaccord fondamental en valeur traduit pour nous l'existence d'une interaction directe entre niveaux Institutionnel et Artéfactuel du système de gouvernance publique (Mazouz et Tardif, 2010), d'où l'intérêt d'une approche complémentaire par les valeurs et discours sur les valeurs dans le cas d'un conflit autour d'un outil de gestion.

Cette recherche présente également certaines limites. Le corpus se compose exclusivement de discours d'acteurs associatifs. Une exploration des discours d'acteurs publics interagissant avec les associations serait précieuse pour permettre une description plus complète des liens entre valeurs, projet de société et évaluation. De la même façon, un angle mort potentiel dans cette recherche est la question des relations inter-associatives. Il peut être pertinent de s'interroger sur la façon dont des conflits de valeurs entre associations sont mobilisés dans les relations entre organisations publiques et associations à travers des discours de contestation d'une évaluation publique aux modalités identiques pour toutes les associations. Enfin, le rôle joué par les niveaux organisationnels et managériaux du modèle de Mazouz et Tardif (2010) n'est pas exploré ici, or la structuration de l'offre de services dans les secteurs considérés et la place des partenariats public-privé, de même que la prégnance de la gestion par projets, évoquée par plusieurs interviewés comme constituant un obstacle à un véritable partenariat avec le collectif, pourraient apporter de précieux enseignements sur la nature des conflits et tensions propres aux relations public-associatif.

Notice biographique

Bruno Féral est docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Poitiers. Il étudie les processus de production et d'évaluation de la valeur publique, la place des valeurs et conflits de valeurs dans les relations entre organisations de divers degrés de publicitude et les dynamiques inter-organisationnelles de création de valeur publique. Ses intérêts de recherche s'orientent vers les

valeurs publiques, les représentations et l'évaluation de l'action et de la valeur publique, la place de la conflictualité dans les processus de délibération, l'évolution des modalités de production de services publics, et les interactions entre instrumentation de gestion et valeurs.

Bibliographie

ANSELL, C., et GASH, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n° 4, 543–571. Oxford University Press (OUP). <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

ANSELL, C., et TORFING, J. (dir.). (2014). *Public innovation through collaboration and design*, Routledge.

ARCHAMBAULT, E. (2017). The Evolution of Public Service Provision by the Third Sector in France. *The Political Quarterly*, vol. 88, n° 3, p. 465-472. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12393>

AYACHE, M., et DUMÉZ, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, (n° 2- été), p. 33-46.

BARBIER, J.-C., et MATYJASIK, N. (2010). Évaluation des politiques publiques et quantification en France : des relations ambiguës et contradictoires entre disciplines. *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 5, n° 1, p. 123-140. <https://doi.org/10.3917/rfse.005.0123>

BENNANI, K. S., MAZOUZ, B., et BEN HASSINE, A. (2022). Tensions de gouvernance publique – une approche par les artéfacts de gestion: *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 88, n° 4, p. 829-845. <https://doi.org/10.3917/risa.884.0829>

BERESFORD, P. (2019). Public participation in health and social care: Exploring the co-production of knowledge, *Frontiers in Sociology*, vol. 3, n° 41.

BESSY, C. et CHATEAURAYNAUD, F. (1995). *Experts et faussaires. Pour une sociologie de la perception*. Paris: Métailié.

BOLTANSKI, L. et CHIAPELLO, È. (2011). Le nouvel esprit du capitalisme (Nouvelle éd.; 1^{re} éd. 1999), Paris, Gallimard.

BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1991). *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, NFR Essais.

BOZEMAN, B. (1987). *All organizations are public*, San Francisco, Jossey-Bass.

BOZEMAN, B. et BRETSCHEIDER, S. (1994). The « Publicness Puzzle » in Organization Theory : A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations. *Journal of Public*

Administration Research and Theory: J-PART, vol. 4, n° 2, p. 197-223.

CHAUVEY, J.-N. (2008). Pour une définition de la « publicitude » par la capacité effective de contrôle : l'exemple des délégations de service public. *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n° 127, p. 511-523. <https://doi.org/10.3917/rfap.127.0511>

COLLINS, H. et EVANS, R. (2007). *Rethinking Expertise*, Chicago and London, The University of Chicago Press.

CUI, T. et OSBORNE, S. P. (2023). Unpacking value destruction at the intersection between public and private value. *Public Administration*, vol. 101, n° 4, p. 1207-1226. <https://doi.org/10.1111/padm.12850>

DURAN, P. (2010). L'évaluation des politiques publiques : une résistible obligation: Introduction générale. *Revue française des affaires sociales*, n° 1, p. 5-24. <https://doi.org/10.3917/rfas.101.0005>

DUMEZ, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, p. 13.

ENGEN, M. *et al.* (2021). Continuing the development of the public service logic: a study of value co-destruction in public services. *Public Management Review*, vol. 23, n° 6, p. 886-905.

ERIKSSON, E., WILLIAMS, S. et HELLSTRÖM, A. (2023). Dis/value in co-production, co-design and co-innovation for individuals, groups and society. *Public Money and Management*, vol. 43, n° 1, p. 17-25.

GIOIA, D. A., CORLEY, K. G. et HAMILTON, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

GILSON, A. et NDIAYE, A. (2016). Les conflits de valeur dans les organisations duales au prisme des modèles identitaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 99(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/grhu.099.0029>

GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine de Gruyter. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>

HEINICH, N. (2017). *Des Valeurs : Une approche sociologique*, Paris, Gallimard.

HENNEGUELLE, A. et JATTEAU, A. (2021). *Sociologie de la quantification*. Paris: La Découverte.

HERNANDEZ, S. et FIORE, C. (2019). La coordination inter-organisationnelle, une solution face aux tensions paradoxales ? Le cas de la politique de la qualité de l'air dans la Métropole du Grand Paris, dans A. Ragainne, Y. Emery et D. Giauque (dir.) *Manager les paradoxes dans le secteur public*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

HOOD, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? *Public Administration*, vol. 69, p. 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

HUDON, P.-A., et MAZOUZ, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique : *Gestion et management public*, vol. 3, p. 7-22. <https://doi.org/10.3917/gmp.032.0007>

JÄRVI, H., KÄHKÖNEN, A.-K. et TORVINEN, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 34, n° 1, p. 63-77.

JENSEN, U.T., ANDERSEN, L.B. et JACOBSEN, C.B. (2019). Only When We Agree ! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation, *Public Administration Review*, vol. 79, n° 1, p. 12-24. <https://doi.org/10.1111/puar.13008>

LAVILLE, J.-L. et SAINSAULIEU, R. (2013). *L'association : Sociologie et économie*. Pluriel.

LE ROY, A. et OTTAVIANI, F. (2019). Pour une approche compréhensive et pluraliste de l'évaluation des territoires nourrie de chiffres et de lettres. *Développement durable et territoires*, vol. 10, n° 2, Juillet 2019. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.14635>

LOEFFLER, E. et BOVAIRD, T. (2021). User and community co-production of public services and outcomes - A map of the current state of play. *The Palgrave handbook of co-production of public services and outcomes*, p. 3-30.

LORINO, P. (1999). À la recherche de la valeur perdue : Construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et management public*, vol. 17, n° 2, p. 21-34. <https://doi.org/10.3406/pomap.1999.2228>

MAZOUZ, B., GARZON, C. et PICARD, Pa. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management International*, vol. 16, n° 3, Article 3.

MAZOUZ, B. et TARDIF, M. (2010) À propos de la performance. L'arlésienne de la sphère publique, Chapitre 2, In D. Proulx, *Management des organisations publiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, (2^e édition).

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. et SALDAÑA, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook*, Sage (3rd ed.).

MORSE, J. M., BOWERS, B. J., CHARMAZ, K. et CLARKE, A. E. (Éds.). (2021). *Developing grounded theory : The second generation revisited*, United Kingdom, Routledge (2nd ed.).

NABATCHI, T. (2018). Public Values Frames in Administration and Governance. *Perspectives on Public*

Management and Governance, vol. 1, n° 1, Article 1.
<https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx009>

NIOCHE, J.-P. (2014). L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. Un rendez-vous manqué? *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 245, p. 71-84. <https://doi.org/10.3166/rfg.245>.

OSBORNE, S. P., STROKOSCH, K. et RADNOR, Z. (2018). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services. In T. Brandsen, T. Steen, et B. Verschuere, *Co-Production and Co-Creation*, United Kingdom, Routledge, (1st ed., p. 18-26).
<https://doi.org/10.4324/9781315204956-3>

OSBORNE, S.P. *et al.* (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, vol. 82, n° 4, p. 634-645.
<https://doi.org/10.1111/puar.13474>

PROUTEAU, L. et TCHERNONOG, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, 531. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531>

RASCOL-BOUTARD, S. (2014). *L'Action publique au défi de la performance - HDR* [Mémoire de HDR]. Université d'Orléans.

YIN, R.K. (2003). *Case study research : Design and methods*, United States, Sage Publications (3rd ed.).

SMITH, W.K., et LEWIS, M.W. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>

Tableau 1. Entretiens réalisés

Code	Fonction	Durée	Secteur d'activité	Association employeuse	Dépendance aux subventions publiques/municipales
ORG1	Président	57min	Action caritative et humanitaire (ACH)	Non	Données manquantes
ORG2 (3)	Président – Trésorier – Bénévole	47min	Économie et développement local (EDL)	Non	35 % / 35 %
ORG3	Trésorier	41min	Défense des droits et causes (DDC)	Oui	13 % / <1 %
ORG4	Président	1h06	Loisirs	Non	2 % / 2 %
ORG5	Vice-président	1h21	Loisirs	Oui	72 % / 51 %
ORG6	Directeur	56min	EDL	Oui	65 % / 0,7 %
ORG7	Directeur général	1h11	ACH	Oui	73 % / <1 %
ORG8	Bénévole	59min	Action sanitaire et sociale (ASS)	Non	7 % / 1 %
ORG9	Président	1h20	ACH	Non	34 % / 34 %
ORG10	Directeur artistique	1h27	Culture	Oui	45 % / 0 %
ORG11	Directeur artistique	1h01	Culture	Oui	4 % / 0 %
ORG12	Trésorier	1h43	EDL	Oui	51 % /
ORG13	Président	1h	ACH	Non	76 % / 3 %
ORG14 (2)	Président – Secrétaire	1h16	Loisirs	Non	2 % / 2 %
ORG15	Président	1h13	Culture	Oui	Données manquantes
ORG16	Responsable	58min	DDC	Oui	41 % / 0 %
ORG17	Président	1h26	Education formation et insertion	Oui	3 % / 3 %
ORG18	Trésorier	1h56	DDC	Non	Données manquantes

Tableau 2. Valeurs mobilisées pour justifier l'action associative telle qu'elle se fait

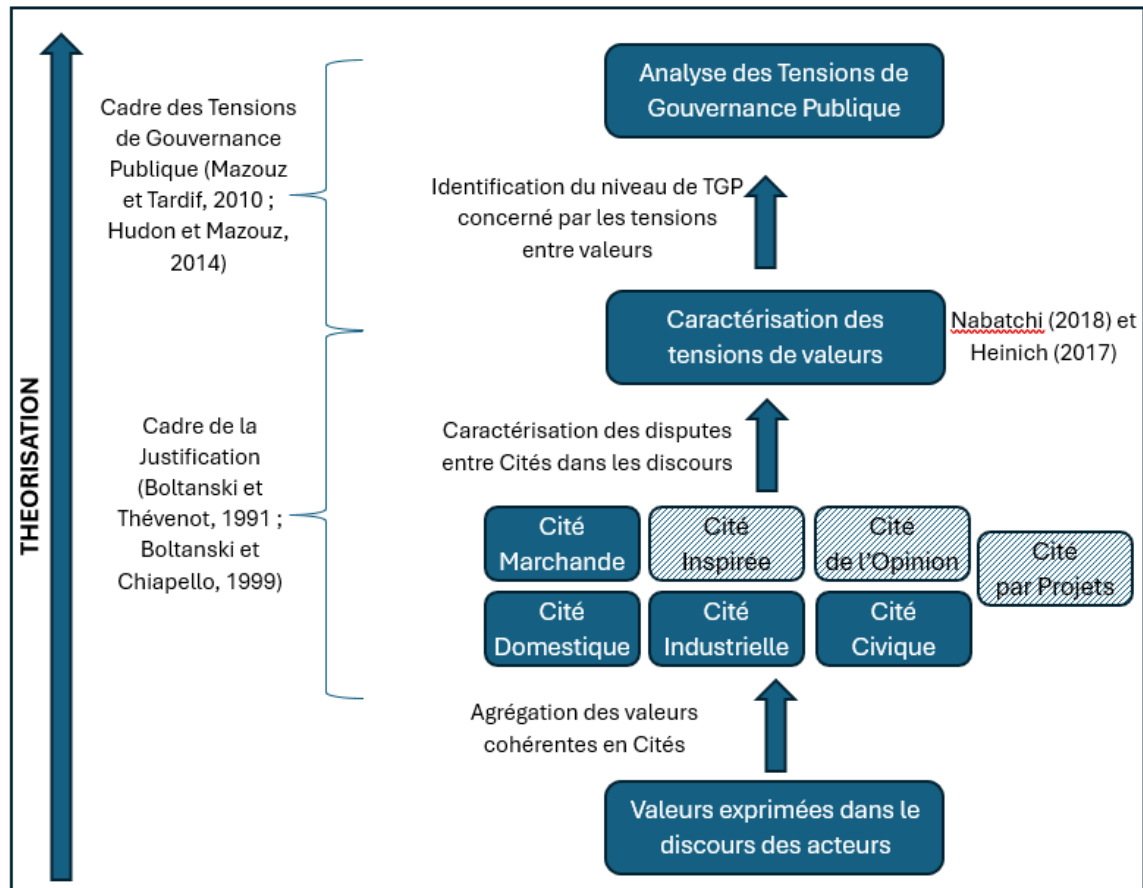
Catégorie	Relations entre associations et organisations publiques (OPs)	Relations entre associations et publics
Valeurs	<p>Spécificité associative, liberté et indépendance « Les pouvoirs publics n'ont pas leur mot à dire sur les associations et les associations n'ont pas non plus, en tant qu'associations, leur mot à dire sur les pouvoirs publics. » (ORG1) ; Coopération « Il y avait une aide de la mairie, il y avait, on se rencontrait! On avait des réunions! Ils étaient, ils étaient présents! On a tellement connu ça d'avoir un partenaire, la mairie c'était un vrai partenaire. » (ORG15) ; Confrontation « On se dit « empêcheurs de tourner en rond », « gêneurs » ! » (ORG3) Transparence « Oui on va donner, en toute transparence, le retour, hein. Parce que on a eu besoin d'argent, on a besoin de solliciter, on a eu des subventions. Et donc... Il faut que ben, on se justifie. [...] Mais je ne peux pas penser, on peut pas penser autrement, maintenant. » (ORG13)</p>	<p>Émancipation « On travaille aussi beaucoup sur les dynamiques de partenariat, de renforcement des acteurs [...] c'est vraiment l'ambition de se dire le jour où on s'en va, tout est prêt pour que les choses avancent » (ORG7) ; Autonomisation « Ça a été enfin un choix délibéré d'en employer un certain nombre de les former, donc on a eu quand même beaucoup de montée en compétence [...] On en a formé énormément, jusque des DUT même. » (ORG5) ; Engagement et transmission « Euh, nos valeurs bah je pense l'avoir bien, ça va être [...] l'engagement. Ça c'est sûr que... il faut vraiment être euh... à disposition. » (ORG16) ; Protection des plus faibles « C'est des bénéficiaires du RSA, c'est des gens qui ont des problèmes, qui peuvent avoir des problèmes sociaux lourds, d'addiction, dépression... Enfin, voilà. Des gens qui sont très souvent peu voire pas du tout qualifiés. » (ORG12) ;</p>

Antivaleurs	<p>Défaillance des OPs « On comble un énorme manque ! [...] Non, les gouvernements les administrations n'ont jamais été capables de faire ça ! On remplit un manque énorme, un travail qui devrait être fait par l'État et qui n'est pas fait. » (ORG8) ; Volonté de prise de contrôle par les OPs « [...] Si on veut du fric, il faut passer sous les fourches caudines de ceux qui nous le donnent. Ils vont vous dire "nous on aimerait que vous fassiez un truc là-dessus, comme ça comme ça, comme ça" On n'est plus libres ! Alors que nous [...] on veut faire ce qui nous intéresse, et pas ce qu'ils nous demandent... » (ORG8) ; Confusion des rôles « Moi je rencontre les élus, c'est pas très politisé, c'est plutôt, voilà... C'est plutôt euh technique, en lien avec des financements. » (ORG7) ; Clientélisme/Opacité « Des conseillers qui m'ont dit... « Oui, des fois on râle parce qu'il y a des associations qui ont un peu plus et qui méritent un peu moins que vous des fois » Voilà. » (ORG13)</p>	<p>Consumérisme « Il y a quand même chez beaucoup un comportement plutôt de client que d'adhérents. [...] Ils payent pour un service, ils viennent... Ils ont le service et ils repartent. » (ORG14) ; Charité « Alors... le mot "aider" me plaît pas parce qu'il induit un rapport de, de sujétion, enfin ou un rapport d'inégalité... [...] Ils ont des problèmes, mais... faut pas qu'on les considère, comme des... On n'est pas là pour faire de la charité quoi ! On n'est pas charitables ! » (ORG12)</p>
	Relations entre associations et société	Autonomie des associations
Valeurs	<p>Inclusivité « C'est ça qui nous tient, d'ailleurs, parce qu'on est bloqués là-dedans, c'est qu'on sous-paye nos spectacles. Nos spectacles coûtent beaucoup plus que ce qu'on les vend. Parce que les gens à qui on les propose n'ont pas la... les subventions nécessaires pour les acheter. » (ORG10) ; Création de lien social « On leur apporte le fait de rencontrer d'autres personnes c'est hyper important, vous avez certaines personnes, qui sont peut-être dans la solitude et qui sont heureuses de rencontrer d'autres personnes [...] Il y a un élément euh... de contact social, qui est très important ! » (ORG14) ; Réflexion politique « On n'est pas limités [à notre champ d'intervention]... Si on regarde la question alimentaire sur le territoire, si on se préoccupe du mieux-manger, il faut voir ça sur l'ensemble de la population concernée. Et il nous semble qu'avec la Ville, qui a ça dans son projet politique, on a un axe, là, de développement dans nos relations qui est important. » (ORG17)</p>	<p>Fixer ses propres objectifs « Par contre, je pense qu'il faut vraiment conserver, la liberté d'expression [...] Les thématiques sur lesquelles on travaille ne doivent pas rentrer dans des tableaux. [...] Ce serait un point de non-retour pour moi, si j'habite dans un pays où on dit, artistiquement j'ai pas le droit de le faire. » (ORG11) ; Efficacité et utilité « Alors après y a aussi des valeurs d'efficacité[...] On a un client derrière ! Donc, il faut que le travail soit rendu, en temps et heure à un niveau de qualité décrit il y a des cahiers des charges il faut les respecter. » (ORG12) ;</p>

Tableau 3. Jugements des acteurs associatifs sur l'évaluation publique

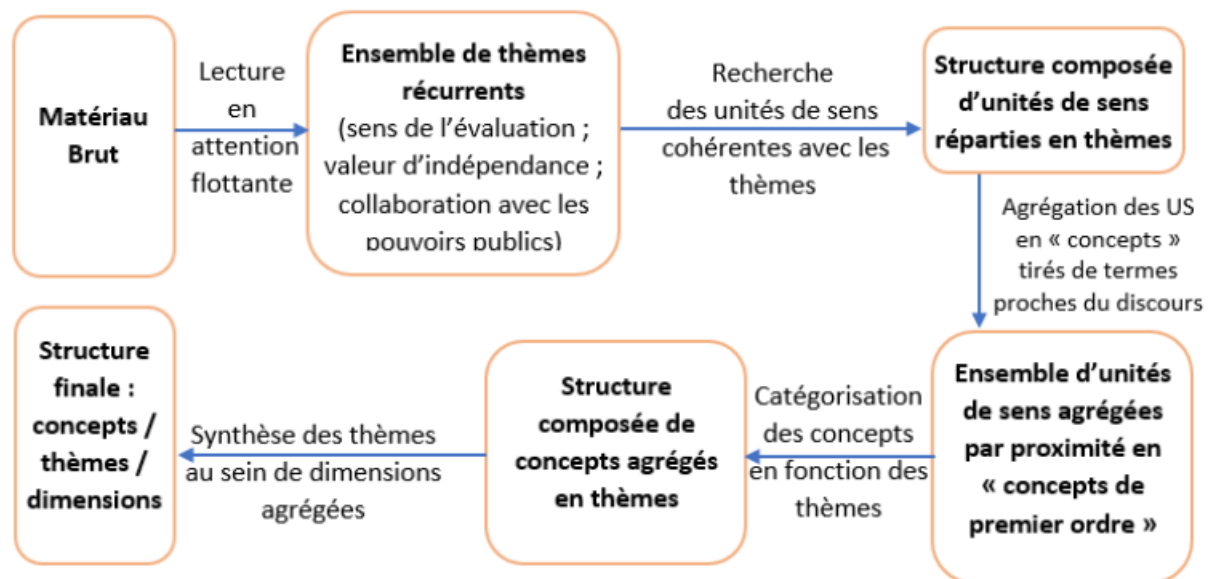
Catégorie	Légitimité de l'évaluation	Sens de l'évaluation	Finalité de l'évaluation
Jugements positifs	<p>Contrôle des ressources publiques « Je considère qu'effectivement, recevant des fonds publics, sur le plan éthique, je me dois de rendre... d'utiliser ces fonds publics pour ce pour quoi ils sont faits ! » (ORG6) ;</p> <p>Légitimité démocratique de l'évaluateur « la mairie, elle est légitime, hein! [...] C'est la maison commune, hein, qui représente l'ensemble des citoyens » (ORG14) ;</p> <p>Expertise du terrain de l'évaluateur « Alors si les gens sont compétents et formés et connaissent bien le travail de terrain, oui. » (ORG10) ;</p> <p>Neutralité de l'évaluateur « Je pense que, c'est émotionnellement où [l'évaluation externe] va être, j'imagine, moins engagé[e]. Alors que nous on va être, peut-être un peu plus engagés » (ORG18)</p>	<p>Caractère évolutif « Ces indicateurs [...] sont fixés parce que... Moi j'ai besoin d'un horizon. Après, l'État et les autres financeurs savent très bien que cet horizon il va évoluer, il va entre guillemets s'adapter à la réalité concrète des personnes. » (ORG6) ;</p> <p>Comparabilité entre organisations « [...] Entre toutes les associations, il y a des différences énormes ! [...] Mais... malgré ça moi je pense qu'il y a des indicateurs généraux. Qui peuvent être valables pour tout le monde. » (ORG3) ;</p>	<p>Capitalisation sur les résultats de l'action « Nous ça nous permet aussi d'avoir du recul sur ce qu'on est en train de faire, de ce qui a fonctionné ce qui a pas fonctionné ça c'est super. » (ORG11) ;</p> <p>Évolution de l'organisation « La démarche d'évaluation, elle cherche à se projeter, forcément, enfin... elle cherche à donner du sens, donc une projection, donc une évolution. » (ORG12) ;</p> <p>prise de recul sur l'action « Sans ce travail d'analyse, on pourrait pas arriver à une évaluation. Ces obligations nous amènent à analyser davantage, et donc à formuler des hypothèses. » (ORG12) ;</p>
Jugements négatifs	<p>Périmètre inadapté « Je reformule, les collectivités ne sont pas là pour "nous évaluer", mais pour évaluer [...] des objectifs, des actions sur lesquelles on se serait mis d'accord. Mais certainement pas pour nous évaluer. » (ORG17) ;</p> <p>Dérive vers le contrôle « Le contrôle c'est vraiment savoir si on a mis les bons chiffres dans la bonne case, [...] aujourd'hui j'ai l'impression qu'on est plus dans du contrôle que dans de l'évaluation. » (ORG5) ;</p> <p>Ingérence « ça permet, un contrôle de l'activité de l'association qui est plus... qui est plus facile, pour les institutions en question. » (ORG1)</p>	<p>Variabilité selon la référence « Il y a une évaluation, c'est fait pour nous-mêmes [...] et il y a une évaluation c'est pour euh... l'extérieur, en disant "bon bah, on a rempli *ces critères-là* qui sont *vos critères importants à vous*" parce que je pense que la mairie s'en fout si tout le monde euh... a été content. » (ORG18) ;</p> <p>Inadaptation aux spécificités des organisations évaluées « Il n'y a pas de différence entre [...] l'évaluation de ce que font les petites associations et des associations énormes » (ORG9)</p> <p>Focalisation sur le quantifiable et sur la forme « Quand on fait le rapport d'activité il y a des chiffres, des chiffres. Bon... Mais ça, nous, ça ne nous intéresse pas, les chiffres. Parce que ça ne contient rien les chiffres. » (ORG8) ;</p> <p>Subjectivité des critères et de l'interprétation « Évaluer c'est forcément euh... choisir certaines choses au détriment d'autres. Euh, c'est forcément partisan. » (ORG5)</p>	<p>Dialogue (manque de dialogue) « Je connais pas d'interlocuteur qui soit venu nous voir qui ait évalué et qui vienne nous voir, je n'en connais pas à la Mairie. » (ORG11) ;</p> <p>Dévalorisation de l'action auprès de l'évaluateur « Donc nos chiffres pourraient, au contraire, nous dévaloriser plutôt que nous valoriser. Même si on... travaille beaucoup. » (ORG8) ;</p> <p>Non-réciprocité « Pourquoi, c'est du côté des élus et des décideurs [...] d'élaborer un outil pour appréhender les actions du monde associatif ? Alors que mon sentiment était que c'était plutôt au monde associatif d'appréhender un outil pour évaluer leurs élus et... services. » (ORG3)</p>

Schéma 1. Schéma conceptuel de la recherche



Source : Auteur

Schéma 2. Méthode de codage



Source : Auteur d'après Gioia *et al.* (2013)

Annexe 1 Guide d'entretien

Entrée en matière :

Rappeler les objectifs de cette phase de la recherche, qui sont :

- comprendre l'image que les différents acteurs se font de l'évaluation de l'action associative et de ses instruments ;
- identifier quels sont, pour eux, les critères sur lesquels cette action devrait être évaluée ;
- identifier quels seraient, pour eux, des porte-paroles pertinents pour représenter la diversité du mouvement associatif au sein du groupe de travail pilotant le projet.

Thèmes à aborder/questions-type pour mener l'entretien :

Regard sur les missions de l'association et du public :

1. Comment exprimeriez-vous la mission de votre association, les valeurs qui la portent ?
2. Comment percevez-vous la relation entre votre association et les pouvoirs publics ? (Complément, réponse à une carence, opposition, ignorance)
3. Seriez-vous favorable à ce que les pouvoirs publics prennent une plus grande place dans l'accomplissement de la mission de votre association ? Comment et pourquoi ?

Regard sur l'évaluation :

1. Pour vous, lorsque l'on parle d'évaluer votre action, qu'est-ce que cela évoque ?
2. Pensez-vous que les pouvoirs publics/les collectivités soient légitimes pour évaluer l'action des associations ?
3. Pensez-vous qu'il y ait un intérêt pour les pouvoirs publics de disposer d'outils leur permettant d'évaluer les résultats de l'action associative ? Et pour les associations à ce que ces outils existent ?
4. Pensez-vous qu'il est possible d'évaluer ce que votre association fait, de mesurer votre contribution à l'intérêt général ?
5. D'après vous, quelles sont les méthodes actuelles d'évaluation de votre action (dossier de demande, conventions, bilan d'action, présentation en AG) ? Comment les jugez-vous ? (Utiles : comment utilisez-vous cette évaluation ? Chronophages : combien de temps, de ressources consacrez-vous à cette évaluation ?)
6. D'après vous, comment l'action associative devrait-elle être évaluée, selon quelle méthode/fréquence ?

Regard sur les critères d'évaluation :

1. Procédez-vous à une évaluation de l'efficacité ou de la performance de certaines de vos actions ? Si oui, quels critères utilisez-vous ?
2. D'après vous quels sont les critères utilisés par les pouvoirs publics pour évaluer l'action des associations ?
3. D'après vous, quels pourraient être des critères pertinents pour évaluer l'action des associations à l'échelle d'une collectivité ?

Regard sur la co-construction :

1. Seriez-vous prêt à consacrer du temps à une évaluation de votre action par les pouvoirs publics si vous aviez votre mot à dire sur la nature de cette évaluation ?
2. Que pensez-vous d'une démarche d'évaluation des associations qui se baserait sur des critères et indicateurs construits en collaboration par les acteurs associatifs et les acteurs publics ?
3. Selon vous, quelle forme devrait prendre cette collaboration/ce dialogue ?
4. D'après vous, qui ce dialogue devrait-il impliquer pour que vous considériez le résultat comme légitime ?
5. (Présenter le principe du groupe de pilotage du projet) Pensez-vous à des acteurs en particulier dont vous considérez la présence nécessaire au sein du groupe de travail ?

Annexe 2 : Extrait de la structure des données

1. Concepts de premier ordre de la dimension « Valeurs »

Concept de premier ordre	Nombre d'unités d'analyse	Concept de premier ordre	Nombre d'unités d'analyse	Concept de premier ordre	Nombre d'unités d'analyse	Concept de premier ordre	Nombre d'unités d'analyse
Éducation populaire	36	Mise en action des bénéficiaires	9	Ancrage local	16	Inclusion	26
Politique	30	Libérer la parole	7	Spécificité associative	9	Féminisme	7
Action culturelle	24	Qualité des membres	17	Importance de la mission	9	Lutte contre l'inégalité	5
Travail institutionnel	23	Taille	14	Focalisation sur les besoins des bénéficiaires	8	Égalité entre structures	1
Nature des publics	16	Ancienneté	11	Contradiction	15	Action au cas par cas	8
Action sanitaire	13	Bénévolat	16	Droit international	8	Notion de parcours	8
Action sociale	19	Convivialité	14	Transparence	7	Implication des bénévoles	8
Spécificité de l'action	11	Entraide	5	Transmission	18	Proximité	10
Intérêt général	9	Cadrage	7	Protection de l'environnement	12	Pérennité	5
Accessibilité	22	Salariat	6	Droits fondamentaux	3	Accompagnement	2
Viser les plus fragiles	20	Mode projet	2	Efficacité	2	Justice	1

2. Thèmes de second ordre (et nombre de concepts de premier ordre) de la dimension « Évaluation »

Thème de second ordre	Nombre de concepts de premier ordre
Critères	13
Difficultés	11
Légitimité	9
Sens	9
Intérêt	7
Outils et méthodes	5

3. Dimensions agrégées

Dimension agrégée	Nombre de thèmes de second ordre	Nombre de concepts de premier ordre
Valeurs	10	48
Évaluation	7	54
Relation avec les pouvoirs publics	5	16
Projet de co-construction de l'évaluation	3	18
Anti-valeurs	6	18
Conflit	3	14
Coopération inter-associative	1	2