

**Economie : aide à la décision publique, Journées de l'Association Française de
Science Economique (AFSE)
Rennes, 18-19 mai 2004
CREREG-CNRS-Université de Rennes 1, Faculté des Sciences Economiques,
Pôle européen Jean Monnet**

Une mesure de la performance de l'organisation sans but lucratif : la porosité

Philippe JEANNIN

Université de Toulouse 3
LERASS IUT Tarbes
1 rue Lautréamont BP 1624 65016 Tarbes cedex
oxymore11@aol.com

Jacques PRADES

Université de Toulouse 2 Le Mirail
CERISES
5 allée A. Machado 31058 Toulouse cedex
prades@univ-tlse2.fr

Abstract : Porosity as a measure of Performance of the Nonprofit organization

This paper aims at coming up with serious grounds for an evaluation of performance in Nonprofit Organizations (NPO). The purpose of this contribution is twofold: to survey the literature on the subject and to suggest that 'porosity' is a fruitful tool for the NPO.

Résumé: Une mesure de la performance de l'organisation sans but lucratif : la porosité

Assurer de solides fondements à une évaluation de la performance dans les organisations sans but lucratif (OSBL) est l'objet de cet article. Le propos de cette contribution est double : passer en revue la littérature sur le sujet et suggérer que la « porosité » est un outil fécond pour les OSBL.

L'organisation sans but lucratif (OSBL) est « un mécanisme de compromis permettant de gérer les tensions entre les logiques marchande, domestique, solidaire et civique d'action » (Enjolras, 1995, p. 440). Dans son approche stimulante, cet auteur aborde deux problématiques, celle de l'origine et celle du comportement de ces organisations, mais pas celle de la performance. Une OSBL peut bénéficier, auprès de ses clients, d'une image favorable, justement car elle ne poursuit pas un but lucratif. Cette organisation valorise sa capacité à répondre à des demandes non-solvables et/ou minoritaires. Sa valeur ajoutée sera donc difficile à estimer.

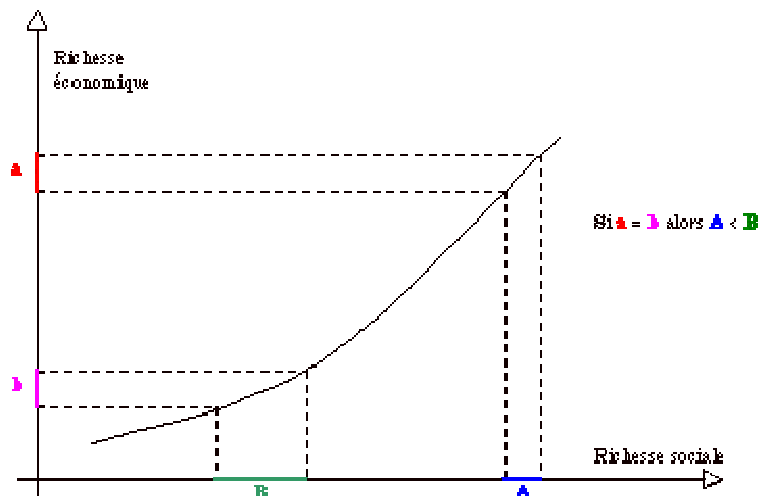
Comment évaluer la performance de telles organisations ? Répondre à cette question force l'économiste à sortir des sentiers balisés et à suggérer une réflexion échappant aux classifications traditionnelles. C'est à cette problématique qu'est dévolue cette contribution.

La mesure de la performance des OSBL a fait l'objet d'une littérature économique abondante (Feldman & Link, 2001; Flynn & Hodgkinson, 2002). On peut en déduire deux interprétations traditionnelles (point 1) et une voie médiane (point 2). Pour lever les faiblesses des indicateurs utilisés, cette communication avance le concept de « porosité » (point 3).

1. Deux voies traditionnelles

La première voie consiste soit à évaluer les activités non-marchandes au prix du marché (Garrabé et alii, 2001), soit à intégrer des valeurs d'usage négatives dans un indice construit exclusivement sur des valeurs marchandes (Viveret, 2001). Outre les difficultés de mise en 'uvre, elle conduit à valider l'hypothèse selon laquelle « Au début était le marché », le marché devenant la norme dans la lignée des travaux de Williamson. La force de cette démarche est sa capacité d'user d'un critère unique.

La deuxième voie est opposée : elle tient séparée la richesse économique d'un côté et la richesse sociale de l'autre (Zelizer, 1992 et Méda, 1999), recoupant ainsi la division disciplinaire de la science économique et de la sociologie et de leur éternel rendez-vous manqué (Callon, 1999), dans la lignée ouverte par Mauss entre la logique du bien économique et celle du lien social. La force de cette démarche est de montrer qu'il n'y a pas de corrélation entre les deux formes de richesse. L'économie lucrative sur longue période fait apparaître trois phases. En dehors d'une relation de substitution déjà évoquée (« le bien remplace le lien »), une relation cyclique où la richesse économique détruit et reconstruit simultanément le lien social (une sorte de « destruction-créatrice » appliquée à la société), une relation marquée par des seuils d'irréversibilité au-delà desquels la richesse sociale demande de plus en plus d'efforts économiques pour un gain social de plus en plus faible^[1]. D'où l'irruption du non-lucratif.



2. Une voie médiane

Une voie médiane est donnée par divers indicateurs agrégeant plusieurs registres, économiques, sociaux et politiques. La prise en compte simultanée par les OSBL de ces registres est délicate, ce qu'illustre bien Valéau, 2003 : l'optimisation de plusieurs variables issues de fonctions différentes étant souvent problématique, l'organisation doit arbitrer entre des objectifs contradictoires. Cet arbitrage consiste pour elle à revenir à son projet, qui n'est pas seulement la culture dans laquelle elle baigne mais le cadre légitimant son action. Ce projet, cependant, peut lui être favorable et être défavorable à la société puisque les OSBL ont des contraintes allégées par rapport aux autres organisations. Une deuxième faiblesse est relative à de nouveaux entrants : si le marché à cause d'une baisse de coût par exemple, appelle de nouveaux entrants, ceux-ci ne seront peut-être pas enclins à intervenir s'il s'agit d'OSBL, car ces OSBL sont plus des administrateurs que des entrepreneurs. De sorte que l'on pourrait arguer que si les OSBL sont efficaces, c'est parce qu'elles bénéficient d'un traitement de faveur (fiscal en particulier) par rapport aux autres organisations (West, 1989, p. 166). Que l'allocation des ressources qui en résulte n'est pas la plus efficace, ce n'est qu'une application d'un phénomène plus large, déjà développé par Olson (cf. Knack, 2003) : les intérêts de petits groupes, comme le monde des OSBL, sont mieux représentés que ceux de groupes plus larges, comme ceux des contribuables ou des consommateurs. Cette approche critique s'oppose à celle de Putnam, pour qui les OSBL sont efficaces car elles stimulent confiance et lien social.

Dans des domaines comme ceux de l'éducation, de la culture, de la santé des services sociaux, nombre d'études sont consacrées à cette question de la performance. Notre objet est moins d'établir une cartographie du modèle européen comme du modèle américain (cf. Archambault, 2002) que de rechercher une synthèse des expériences en la matière.

Dans le cas de l'économie sociale et solidaire, versant français des OSBL, cinq critères (ou groupes de critères) mesurent l'utilité sociale des organisations de ce secteur (Gadrey, 2004) :

- Le critère économique, qu'il s'agisse de richesses créées comme de ressources économisées, ou bien d'une contribution au dynamisme d'un territoire.
- Le critère de la lutte contre l'exclusion et les inégalités, du développement humain et du développement durable.
- Le critère du lien social de proximité et de la démocratie participative.
- Le critère de la contribution à l'innovation sociale, économique, institutionnelle.
- Enfin le critère de l'utilité sociale « interne » à l'OSBL, une utilité qui se manifeste diversement, par le désintéressement, le don, le bénévolat ; par une gouvernance alternative et plus démocratique ; par un professionnalisme associatif.

L'évaluation sur laquelle ces critères débouchent comprend elle-même plusieurs dimensions. Une première dimension distingue l'évaluation des performances des OSBL (leur utilité individuelle) de l'évaluation de leur utilité sociale (leur utilité collective). Une deuxième dimension différencie l'évaluation affichée de l'évaluation effective. La troisième sépare les publics bénéficiaires des actions conduites par ces OSBL. Cette approche a l'intérêt de ne pas réduire la richesse des OSBL à l'arbitraire d'une seule dimension. Cependant, elle présente la faiblesse de tenir séparés les différents registres de l'action de ces organismes et au total d'être une extension de ce que l'on a nommé ici la deuxième voie. Cette limite tient au référentiel utilisé les approches en termes des conventions. Chaque « cité » (cités civique, domestique, industrielle..., au sens de Boltanski et Thévenot, 1991) a une forme d'attachement fondée sur « le principe de dissemblance » destiné à exclure les « éden ». Finalement, cette faiblesse de l'approche ne permet pas de saisir la richesse essentielle des OSBL qui ne relève pas d'une hybridation (Laville, 1999), c'est-à-dire d'un « croisement fécond de divers variétés », mais plutôt d'une « porosité ».

3. La porosité

L'apparition de nouvelles formes socio-économiques résulte de l'altération d'une structure organisationnelle qui provient d'une histoire localisée. Cette altération, initiée par des variables physiques et humaines, provoque une porosité qui s'introduit dans les différentes sphères (privé-public, local-global, entrepreneur-salarié ...).

La « porosité » est la capacité d'une organisation d'intégrer des espaces physiques différenciés à des moments progressifs de son histoire (logique séquentielle) ou bien la capacité d'un individu à être à plusieurs places au même moment (logique d'ubiquité) ou encore la capacité de l'individu ou de l'organisation à obéir à des logiques dont les mobiles peuvent être antagoniques (logique différentielle). Mobilisons les approches des ensembles flous, de l'économie industrielle ou des pratiques sociales pour lire ce concept.

' Considérons la théorie des sous-ensembles flous. Toute organisation X peut être définie par un ensemble de caractéristiques (contribution à l'innovation sociale, développement d'une dynamique territoriale, absence de but lucratif, ...), chacune étant atteinte avec une certaine intensité (représentée par la valeur d'un curseur variant de 0 à 1). En supposant connues ces intensités, qui peuvent être évaluées par des

experts (Fustier, 2000, p. 162), la porosité d'une organisation sera définie, par rapport ou non à une organisation fictive de référence, comme l'accroissement d'une ou de plusieurs intensités au fil du temps, ceci dans le cas de la porosité temporelle. Si l'on considère plusieurs organisations, l'intersection de leurs caractéristiques sera une organisation à porosité nulle, et leur union une organisation à porosité maximale. On échappe ainsi aux dualismes habituels, privé contre public, local contre global, social contre économique...

' Du point de vue de l'économie industrielle, cette notion de porosité peut être lue comme une interprétation particulière de la théorie des externalités de Coase (1937) et de la théorie des clubs de Buchanan (1965). La conclusion de Coase sur la parabole du cultivateur et de l'éleveur indique qu'une situation optimale peut être trouvée sans intervention forte de l'Etat à condition d'une longue négociation (ce qui est le cas du fonctionnement des OSBL), si toutefois les coûts de coordination et d'information sont faibles (ce qui relève de la proximité géographique et de la territorialisation des activités). Une autre condition est que la communauté qui profite des avantages soit fermée (parfois le cas dans les OSBL), autrement dit que le service soit exclusif pour le groupe de consommateur qui fait partie du club. Le concept de porosité introduit alors une sorte de fluidité des individus à l'intérieur et à l'extérieur du club, de changement d'activité et de rôle de chacun des membres.

' Du point de vue des pratiques sociales, les OSBL versus insertion font glisser leur activité entre les règles d'organisation des marchés et les logiques assistancielles. Les lire sous le seul registre de la capacité (Sen, 1985) prive d'en mesurer l'apport économique de services aux personnes alors que les lire sous l'angle d'un marché sous-évalue l'importance économique de la réciprocité

Concernant le territoire comme ressource collective qui influe sur le dynamisme économique de petites unités (Freel, 2003), les OSBL sont partagés entre une proximité physique et une proximité organisationnelle qui relève d'une logique de flux et non de lieu. Or, c'est précisément la porosité entre les deux logiques qui importe, c'est-à-dire la capacité d'ubiquité qui s'y exerce.

Du point de vue des échanges locaux, l'utilité ne repose pas sur l'échange marchand mais pas non plus sur la seule réciprocité maussienne lorsque les services sont associés à des services marchands. La mesure des externalités positives est insuffisante pour mesurer l'apport marchand d'activités non marchandes et l'apport non marchand d'activités marchandes.

Pour l'essentiel, les services de proximité aux personnes, telles qu'ils ressortent des agréments de qualité obéissent autant à une vision positive qu'à une vision normative. Les deux notions ne s'excluent pas puisque la vision positive que nous avons d'une organisation fait souvent suite puis se nourrit d'une conviction normative : c'est leur porosité qui importe.

Concernant l'innovation sociale, elle est souvent minorée face à l'innovation technologique qui relève de la raison instrumentale alors que c'est le mixage de l'une sur l'autre qui définit le mieux la porosité

La situation de coopératives d'activité introduit un statut qui interfère entre l'entrepreneur qui prend des risques et le salarié qui n'en prend pas en créant une situation du salarié-entrepreneur.

En conclusion, deux interprétations jalonnent la littérature économique sur la performance des OSBL. Soit on utilise un indicateur unique fondé sur des prix hypothétiques de marché soit on oppose le marché au social. Une voie médiane mobilise des multicritères qui présentent l'inconvénient de cloisonner les différents champs que traversent ces organisations. La performance des OSBL versant économie solidaire peut se définir par le degré de porosité qu'elles autorisent dans les différentes activités humaines. Indicateur unique, la porosité doit permettre de traverser ces activités, les échelles de territoire et les situations temporaires d'inclusion et/ou d'exclusion sociale.

Références bibliographiques

Anielski M. & Rowe J., (1998), *The Genuine Progress Indicator 1998 Update*, San Francisco, Redefining Progress.

Archambault E., (2002), « L'économie sociale et solidaire. Un projet à l'échelle européenne », *Mouvements*, 19, janvier-février, p. 60-67.

Boltanski, L et Thévenot L, (1991), *De la justification*, Gallimard.

Buchanan J, (1965), « An economic theory of clubs », *Economica*, n° 32, p. 1-14.

Callon M., (1999), « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement » in Foray D. et Mairesse J., ed. , *Innovations et performances*, Editions de l'EHESS.

Coase, R, (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, n° 4, p. 386-405.

Enjolras B., (1995), « Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? Une théorie socio-économique des organisations non lucratives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 66, 4, p. 431-456.

Flynn P. & Hodgkinson V. A., ed., (2001), *Measuring the impact of the nonprofit sector*, Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Freel M. S., (2003), « Sectoral Patterns of Small Firm Innovation, Networking and Proximity », *Research Policy*, 32, 5, p. 751-770.

Fustier, (2000), « Evaluation, prise de décision et logique floue », *Economie appliquée*, 53, n°1, 155-174.

Gadrey J., (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport pour la DIES et la MIRE, février.

>Garrabé M., Bastide L., Fas C., (2001), « Evaluation économique et sociale du secteur de l'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 281.

Knack S., (2003), « Groups, growth and trust : Cross-country evidence on the Olson and Putnam Hypotheses », *Public Choice*, 117, p. 341-355.

Laville, J.L., (1999), *Une troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer.

Meda D., (1999), *Qu'est-ce que la richesse ?*, Aubier, coll. Alto.

Sen A., (1985), *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North Holland.

Valéau P., (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, vol. 49, n°146, septembre-octobre, p. 9-22.

Viveret P., (2001), *Reconsidérer la richesse*, Editions Syros.

West E.G., (1989), « Nonprofit organizations : Revised theory and new evidence », *Public Choice*, 63, p. 165-174.

Williamson O. E., (1985), *The economic Institutions of Capitalism*, Free Press.

Zelizer V., 1992, « Human Values and the Market: the case of life insurance and death in 19th century America » in Granovetter M. & Swedberg R., ed., *The Sociology of Economic Life*, Boulder, Westview Press.

^[1] Ce résultat est conforme à l'effet de ciseau que révèle l'indice du développement humain (IDH) ou le Genuine Progress Indicators (GPI) d'Anielski & Rowe (1998).