



Villes et associations : l'indexation des moyens alloués aux résultats obtenus et les paramètres impactant la décision

Pascal FABRE

Enseignant à l'Institut d'administration des entreprises d'Orléans
LOG - Laboratoire orléanais de gestion – IAE d'Orléans
Domaine universitaire rue de Blois BP 6739 F-45067 Orléans cedex 2
pascal.fabre@univ-orleans.fr

Communication n° 20050105

Résumé : Reposant sur l'exploitation de 251 questionnaires renseignés par des responsables opérationnels de villes de plus de 20 000 habitants et opérant dans les secteurs du sport, de la culture et de l'insertion prévention, l'étude montre d'abord une déconnexion entre les moyens alloués et les résultats obtenus, sauf dans le domaine sportif. Lorsque cette connexion existe (c'est-à-dire dans le domaine sportif) un phénomène de cliquet à la baisse semble exister dans certaines circonstances, du fait des relations interpersonnelles existant entre élus, fonctionnaires territoriaux et dirigeants des associations contrôlées ainsi que des risques politiques, médiatiques et sociaux inhérents à ce type de décision.

Mots clés : Contrôle inter-organisationnel, villes, associations, satellites, évaluation des performances

Abstract : This studies is based on the analysis of 251 self-administered questionnaires given to departmental heads operating in the fields of sport, culture and crime prevention in 180 towns and cities of more than 20 000 inhabitants. It shows first of all the absence of any link between the means allocated and the results obtained, except in the field of sport. When there is a connection (i.e in the field of sport), a failsafe system seems to operate in certain circumstances, to prevent subsidies from going down too far. This is due to interpersonal relations between local elected representatives, local government officers and the people in charge of the associations, and also the danger of media reaction and the political and social risk inherent to this type of decision

Key words : Interorganisationnal control, towns, associations, performance evaluation

Introduction

L'attribution des subventions aux associations recèle un fort enjeu politique, particulièrement dans les communes du fait de la proximité existant entre élus et administrés. Or l'attitude des mairies en matière de redéfinition du partenariat et des moyens alloués, en particulier en cas de résultats insuffisants ou de comportements déviants, reste relativement mal connue. On ignore, en particulier, dans quelle mesure les paramètres politiques influencent les décisions prises en matière de réduction ou de suppression des aides allouées.

Il s'agit donc ici d'une part de mesurer l'éventuelle connexion entre les moyens alloués par la collectivité et les résultats obtenus par les associations, ainsi que la propension des villes à sanctionner les comportements déviants.

Il s'agit également d'évaluer l'impact sur la prise de décision d'un certain nombre de facteurs, mis en évidence lors d'une précédente enquête qualitative, en particulier l'encastrement des relations et la dépendance mutuelle existants entre collectivités et associations, ainsi que les risques médiatiques, politiques et sociaux inhérents à une remise en cause du partenariat. Nous limiterons notre étude à trois secteurs pour lesquels le partenariat avec les associations représente un enjeu politique et financier majeur : la culture, le sport, l'insertion des jeunes et la prévention de la délinquance. Les paramètres liés à l'insuffisance du processus de contrôle (absence d'objectifs clairement définis, manque d'outils permettant d'évaluer les moyens nécessaires à l'activité...ne seront abordés dans cet article que de façon incidente).

Dans une première partie, nous présenterons les comportements en matière de redéfinition des moyens alloués ainsi qu'un certain nombre de facteurs explicatifs des décisions prises, tels qu'ils ressortent de l'analyse de la littérature et de l'enquête qualitative menée par nous et nous dégagerons les principales hypothèses à tester. Dans une deuxième partie, nous décrirons le dispositif de recherche adopté, la conception du questionnaire et le déroulement de l'enquête. La troisième partie sera consacrée à l'exposition des principaux résultats obtenus et à la validation ou à l'infirmité des hypothèses de recherche.

1/ L'analyse de la littérature et les hypothèses de recherche

Les associations constituent un partenaire important pour les collectivités locales. En échange d'un soutien financier et matériel parfois fort important, elles contribuent de façon non négligeable à la mise en œuvre des différentes politiques publiques locales. A ce titre, les mairies sont amenées à sélectionner les associations partenaires, à contrôler leur activité et à faire évoluer la relation les unissant, en particulier en agissant sur l'enveloppe de moyens allouée. Une telle problématique n'est pas spécifique aux collectivités territoriales mais se retrouve également dans l'ensemble des réseaux inter-organisationnels, y compris ceux du secteur privé. Pour ceux-ci, nous disposons d'ailleurs d'un certain nombre d'études empiriques portant sur le processus global de contrôle des organisations satellites par les organisations pivot, y compris la réévaluation des relations (Dumoulin ; Gbaka, 1997), (Petitjean, 2002). Par contre, peu d'écrits consacrés au contrôle des associations, qu'ils soient professionnels ou universitaires traitent du déroulement réel de la phase de réévaluation des relations et du délicat problème du maintien ou de l'arrêt de l'aide matérielle, particulièrement en cas de résultats insuffisants ou de comportements déviants. D'autre part, en cas de maintien

des relations, va se poser également le problème de l'ajustement des moyens alloués en fonction des résultats obtenus, cet ajustement pouvant jouer à la hausse comme à la baisse. Les données disponibles étant insuffisantes pour une démarche classique de type hypothético-déductive, nous avons été conduit à adopter une démarche inductive, s'appuyant dans un premier temps sur une enquête exploratoire de nature qualitative. Celle-ci a été menée auprès d'une cinquantaine de fonctionnaires territoriaux (secrétaires généraux, directeurs financiers et contrôleurs de gestion d'une part, responsables des sports, de la culture ou de la politique de la ville d'autre part) dans une douzaine de ville de plus de 20 000 habitants. Cette phase qualitative de la recherche nous a permis de mieux appréhender la phase de réévaluation du partenariat et d'ajustement des moyens alloués et les pratiques en la matière. Elle nous a permis également de mieux cerner les différents facteurs influençant les décisions en matière de redéfinition du partenariat, pour ce qui est des associations subventionnées.

1.1 L'indexation des moyens alloués à la performance et les réactions en cas de déviance

En premier lieu, l'enquête a montrée que l'indexation des moyens alloués en fonction des résultats obtenus semblait, dans les faits et pour les exemples étudiés, loin d'être automatique (sauf peut être dans le domaine des sports). En effet, des contraintes financières (limitation des budgets) et matérielles (caractère non extensible du parc d'équipements et de locaux communaux) rendent assez souvent difficiles l'augmentation des moyens alloués, cela même si les résultats de l'association sont considérés par la commune comme très satisfaisants. L'indexation à la baisse des moyens alloués et a fortiori l'arrêt du soutien de la collectivité, en cas de résultats considérés comme insuffisants par la collectivité ou de comportements déviants, semble elle aussi souffrir de nombreuses exceptions. Les renseignements issus de la littérature semblent confortés cette dernière constatation. Ils concernent essentiellement les associations opérant dans le domaine de la politique de la ville. Renucci (2001) constate le renouvellement quasi systématique des subventions et le caractère exceptionnel de la suppression de celles-ci, en particulier pour les associations de grande taille et bénéficiant d'une certaine antériorité. Des constatations similaires sont faites par la Cour des Comptes (2002) dans son rapport sur le fonctionnement de la politique de la Ville. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : L'indexation à la hausse des moyens alloués aux associations partenaires en cas de résultats très supérieurs à ceux des années antérieures, combinée à la baisse des moyens alloués en cas de résultats insuffisants, ne correspond pas à un comportement majoritaire au sein des mairies

Toutefois des constatations inverses ayant été faites dans le domaine sportif notamment (Bourg J-F, Nys J-F. 2001). Il conviendra alors de vérifier la validité d'une telle hypothèse au niveau global mais également au niveau de chacun des secteurs d'activité composant l'échantillon étudié.

1.2 Les facteurs susceptibles d'influencer le processus de décision

Si l'ensemble du processus de réévaluation de la relation semble perturbé, les facteurs influençant les décisions de réduction, voire de suppression de l'aide, semblent plus complexes. Ces décisions peuvent d'ailleurs elles-mêmes être prises pour deux types de motifs fondamentalement différents qu'il conviendra alors d'examiner séparément même si les hypothèses qui vont les concerner, vont s'avérer communes

- En premier lieu, des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués ;

- En deuxième lieu, des comportements que l'on peut qualifier de déviants et qui peuvent être de nature très diverses : (non respect des locaux, violences, sous-location, usage de drogues, utilisation culturelle etc..).

Un premier facteur, évoqué par les professionnels interrogés et susceptible d'influencer ces décisions de réduction ou de suppression de l'aide apportée par la commune, est l'encastrement relationnel existant entre la collectivité et les partenaires associatifs. Celui-ci dépend de l'intensité des relations interpersonnelles existant entre élus, fonctionnaires territoriaux et associatifs. On retrouve aussi une analyse très similaire chez Renucci (2001) pour ce qui est des associations opérant dans le cadre de la politique de la ville. Celui-ci constate qu'au fil du temps des relations interpersonnelles se nouent entre élus, fonctionnaires territoriaux et partenaires associatifs rendant la rupture beaucoup plus difficile. Des constatations similaires semblent d'ailleurs avoir été faites lors de différentes recherches sur les réseaux inter organisationnels du secteur privé. Un certain nombre de travaux, en particulier ceux de Nogatchewsky (2002), semblent montrer que le développement des relations inter-personnelles est souvent sciemment recherché par les représentants des satellites pour contrer un rapport de force qui leur est défavorable. En effet, d'après Nogatchewsky, celles-ci limitent la possibilité d'exercer une influence coercitive. Le résultat de l'encastrement (au sens de Granovetter) des relations sociales dans les relations économiques est bien illustré par l'exemple ci-dessous (Nogatchewsky, 2002, p 13) : « *Dans de nombreuses sociétés, la réduction du nombre de fournisseurs est très difficile car elle se heurte aux relations personnelles créées par l'acheteur qui le plus souvent reste attaché à certains fournisseurs.Plus il y a une relation personnelle, subjective, personnalisée, plus il y a une réticence à éliminer le fournisseur.* » (Un directeur des achats). La même constatation est faite par Lepers (2002, p 9-10) concernant les relations se développant entre chefs de rayons des hypermarchés et entreprises locales : « *C'est parce qu'elles font partie du tissu local, qu'elles sont encadrées dans un réseau ou les individus se connaissent, qu'elles sont fournisseurs. Ce fort contenu relationnel induit une satisfaction personnelle pour les individus dans la conduite de l'échange qui peut éventuellement être source de dérives...* » Et Lepers évoque alors le risque de collusion interpersonnelle nuisible économiquement à l'organisation. Il en est de même pour Neuville (1998, p 64) qui observant les rapports entre les constructeurs et fournisseurs de premier rang, constate le développement de stratégies relationnelles des fournisseurs partenaires, pour contrer la domination du donneur d'ordre. Il insiste également sur l'importance des coûts de rupture, du fait de l'investissement réalisé tant en terme d'apprentissage organisationnel que d'actifs spécifiques. Ces deux éléments font que d'après lui les relations partenariales engendrent une forte tolérance à l'égard des comportements opportunistes du fournisseur partenaire. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H 2 : L'ajustement à la baisse des moyens alloués en fonction des résultats obtenus ou des comportements observés est d'autant moins probable que les relations interpersonnelles (entre élus, fonctionnaires et associatifs) sont fortes.

Un autre paramètre mis en évidence par l'enquête qualitative est la dépendance mutuelle existant entre la collectivité et les associations. Si ces dernières dépendent, pour leur fonctionnement, des ressources octroyées par les municipalités, les associations sont souvent un relais indispensable de l'action municipale, du fait de leur ancrage local, de la diversité des besoins couverts et de leur faible coût de fonctionnement (faible coût de fonctionnement, personnel moins qualifié et moins payé...) comme l'illustre cet exemple issu de l'enquête qualitative : « *Nous aujourd'hui, on n'est rien sans les associations. Là il faut être clair. Sans les quinze associations partenaires, jamais on n'aurait pu monter le passeport loisirs jeunes*

qui était un très gros projet. Sans ces associations, on ne peut rien faire. » (Chef de service jeunesse, ville de plus de 50 000 habitants). Dans ces conditions, une suspension de l'aide ou une réduction telle qu'elle remettrait en cause la continuité de l'exploitation de l'association peut s'avérer au bout du compte très dommageable pour la collectivité, en faisant disparaître un partenaire rendant de réels services. Les associations n'étant pas forcément interchangeables, une telle situation peut inciter à l'indulgence. Une constatation similaire est faite par Renucci (2001) pour ce qui est des associations opérant dans le cadre de la politique de la ville. Celui-ci constate que les opérateurs associatifs ne sont pas forcément substituables et donc s'avèrent difficiles à remplacer. On est alors en situation de dépendance mutuelle avec pour corollaire une tendance au maintien du statu quo. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H 3 : L'ajustement à la baisse des moyens alloués en fonction des résultats obtenus ou des comportements observés est d'autant moins probable que l'utilité de l'association comme relais de l'action municipale est élevée.

Un autre facteur, souligné par l'enquête qualitative et pouvant influencer de façon non négligeable les décisions en matière de réduction ou de suppression des aides, consiste dans les risques inhérents à une décision de telle nature. En effet la réduction d'une subvention attribuée à une association culturelle ou sportive peut engendrer une polémique médiatique dommageable à la ville et à l'équipe municipale comme l'illustre l'exemple suivant issu de l'enquête qualitative : « Il est bien entendu que le football ici, comme il joue en CFA, est un club à ne pas trop toucher. Dans la mesure où si on le touche, le lundi et les jours suivants on aura des articles polémiques dans le journal. Donc on fait très attention ! », (Directeur des sports, ville de plus de 30 000 habitants) ». De même l'arrêt du partenariat avec une association de jeunes opérant dans le domaine de l'Insertion / Prévention peut être à l'origine d'incidents parfois violents, pouvant remettre en cause la paix sociale comme l'illustre un autre exemple issu de l'enquête qualitative : « Il y a aussi la pression faite par les associations de jeunes sur la collectivité en disant : on va tout vous brûler si vous nous donnez pas de subvention. Et ça c'est une violence énorme. Ça peut aller jusqu'à ce qu'on vienne menacer le maire en groupe. C'est arrivé ici. Dans une ville voisine, ils ont séquestrés un chef de service pour lui faire signer des chèques ! » (Responsable de la politique de la ville, ville de plus de 80 000 habitants). Dans ces conditions, il convient d'aborder ce genre de décision avec une certaine prudence. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H 4 : L'ajustement à la baisse des moyens alloués en fonction des résultats obtenus ou des comportements observés est d'autant moins probable que les risques politiques, médiatiques ou sociaux inhérents à cette décision sont élevés.

Deux autres paramètres peuvent être dégagés à la fois de l'analyse de la littérature et de l'enquête qualitative menée. Il s'agit de l'antériorité de la relation entre l'association et la ville et de la taille de l'association. Comme le souligne Renucci (2001, p 7) : « Les associations bien établies et de grosse taille sont normalement à l'abri d'un arrêt des subventions car trop a été investi, à la fois en terme de financements et de relations pour repartir de zéro avec un nouveau partenaire ». Certes ces deux variables ne sont vraisemblablement pas indépendantes des autres variables déjà exposées. Comme dans beaucoup de réseaux stables, l'encastrement relationnel tend également, sans doute, à se développer avec le temps d'où un lien probable entre l'antériorité des relations entre l'association et la ville et l'importance des relations inter-personnelles entre élus, fonctionnaires et associatifs. Toutefois l'antériorité des relations est également une garantie pour la Ville qui prend moins de risque avec un partenaire

déjà connu et ayant déjà fait ses preuves, même si ses résultats sont ponctuellement en deçà des attentes d'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H 5 : L'ajustement à la baisse des moyens alloués en fonction des résultats obtenus ou des comportements observé est d'autant moins probable que l'antériorité de la relation entre l'association et la ville est importante.

Le paramètre de taille (nombre d'adhérents), déjà évoqué par Renucci, a également souvent été avancé par les professionnels interrogés comme facteurs pouvant influencer sur les décisions d'arrêt ou de maintien des relations. On peut bien sur estimer qu'il existe un lien entre la taille de l'association et l'utilité de l'association comme relais de l'action municipale. Mais même si l'association ne va pas réellement dans le sens de la politique publique locale, toute action concernant une association de grande taille peut toucher un nombre significatif d'habitants et être de plus fortement médiatisée. Les coûts de rupture risquent alors d'être prohibitifs comme l'illustre l'exemple suivant issu de l'enquête qualitative : *Il y a eu un conflit ouvert entre la municipalité et l'association MJC sur la gestion des locaux mis à disposition. L'adjointe voulait récupérer les locaux et puis ils se sont dit que c'était bien joli de récupérer les locaux mais qu'est ce qu'on allait faire des 800 adhérents ?... Alors finalement on leur a laissé leurs locaux !* », (Directeur culturel, ville de plus de 30 000 habitants). D'un autre côté, de par la législation, les associations de grande taille et fortement subventionnées signent souvent avec la ville des conventions d'objectifs (d'où théoriquement une certaine indexation des subventions accordées en fonction des résultats obtenus). Ces associations semblent donc présenter des particularités telles qu'il semble pertinent de vérifier l'hypothèse suivante :

Hypothèse H 6 : L'ajustement à la baisse des moyens alloués en fonction des résultats obtenus ou des comportements observé est d'autant moins probable que la taille de l'association est importante.

Comme pour l'hypothèse 1, il conviendra, par précaution, de vérifier la validité de ces hypothèses au niveau global mais également au niveau de chacun des secteurs d'activité composant l'échantillon étudié.

2/ Le dispositif de recherche empirique

Dans cette seconde partie, nous exposerons les grandes étapes de l'enquête quantitative menée en insistant particulièrement sur les difficultés rencontrées.

2.1 La recherche de la population cible et la construction du fichier

La population cible de cette recherche était celle des chefs de service des villes de plus de 20 000 habitants responsables du suivi des associations pour les trois domaines visés : Culture, Sport et Insertion/Prévention. Ceux-ci semblaient, en effet, d'après l'enquête qualitative, avoir une position centrale dans le processus de contrôle des associations partenaires. Bien qu'ils ne soient pas décideurs en matière d'allocation budgétaire (celle-ci étant de la responsabilité du conseil municipal et du maire), ils ont un rôle souvent déterminant de prescripteurs et de conseils auprès des élus. Surtout, moins impliqués politiquement, ils sont sans doute mieux à même de porter un regard objectif sur le processus d'allocation des moyens et les facteurs susceptibles de l'altérer. Pour leur permettre de s'exprimer plus librement sur les questions politiquement délicates, comme dans l'enquête

qualitative, leur anonymat et celui des villes concernées, leur a été garanti. Par souci de cohérence nous avons également choisi la même population cible de villes que dans l'enquête qualitative (celle des villes de plus de 20 000 habitants). Un fichier nominatif ad hoc a d'abord été créé sur la base d'informations extraites du bottin des communes 2003. Il fallait également régler le problème des responsables couvrant plusieurs domaines d'activité (sport et culture par exemple). De façon à permettre des comparaisons entre domaine, il était essentiel que chaque responsable ne réponde que pour un seul domaine d'activité. Le problème a été résolu en demandant aux répondants de ne renseigner le questionnaire que pour leur champ d'activité principal (Sport ou Culture ou Insertion / prévention).

2.2 La construction du questionnaire

Le questionnaire portait sur les critères de sélection, les difficultés rencontrés dans le processus de contrôle, les méthodes de détermination des budgets alloués, les outils utilisés pour la mesure des performances, la phase de post-évaluation et les facteurs impactant celle-ci. **L'étude ci-après ne développe que les résultats afférents au cinquième point.** Dans ce cadre, nous avons posés aux professionnels répondants les questions suivantes correspondants aux comportements probables dans les trois situations types déjà évoquées :

- Une association qui présenterait des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués verrait t'elle sa subvention réduite ou supprimée ? **(variable de comportement RESINF).**
- Une association qui serait le cadre de comportements déviants (violence, dégradation des locaux, sous-location, usage de stupéfiants, verrait t'elle sa subvention et les moyens alloués réduits ou supprimés ? **(variable de comportement COMPDEV).**
- Une association qui présenterait des résultats très supérieurs par rapport aux années précédentes verrait t'elle sa subvention et les moyens mis à sa disposition augmenter ? **(variable de comportement RESUP).**

Nous avons demandé aux responsables opérationnels de nous indiquer, pour chacune des trois situations, quelle serait, à leur avis, la probabilité d'occurrence des réactions décrites ci dessus. Cinq réponses étaient possibles : Très peu probable (1), Peu probable (2), Incertain (3), Probable (4), Très probable (5). Des espaces étaient prévus au niveau de chaque variable de comportement pour les commentaires éventuels. Nous avons choisis dans notre formulation de ne pas faire référence à une comparaison résultats / objectifs, la formulation d'objectifs explicites étant peu répandu au moment de notre enquête, même dans les conventions d'objectifs, du fait de risques juridiques importants (requalification du partenariat en marché public ou indice de gestion de fait). D'autre part nous avons privilégié le terme résultat par rapport à l'impact (qui ressort de l'évaluation des politiques publiques et non d'une décision budgétaire annuelle) et considéré avec Hofstede (1981) que le caractère plus ou moins quantifiable de ce résultat (particulièrement dans le domaine culturel et en Insertion / prévention) n'était pas un obstacle à l'allocation des moyens (utilisation d'indicateurs indirects de résultats, contrôle par jugement).

Nous avons identifié précédemment cinq facteurs potentiels susceptibles d'influer sur le processus de décision :

- L'importance des relations interpersonnelles entre élus, associatifs et fonctionnaires **(Variable d'influence RELATIO)**
- L'antériorité de la relation entre l'association et la ville **(Variable d'influence ANTERIO)**
- Les risques politiques, médiatiques ou sociaux **(Variable d'influence RISK)**
- L'utilité de l'association comme relais de l'action municipale **(Variable d'influence UTIL)**

- La taille de l'association
(**Variable d'influence TAILLE**)

Nous avons demandé aux responsables opérationnels de nous indiquer quel serait, à leur avis, l'impact de chacun de ces facteurs sur la prise de décision. Cinq réponses étaient possibles : Très faible (1), Faible (2), Moyen (3), Fort (4), Très fort (5). Là aussi, un espace était prévu pour les commentaires éventuels.

2.3 Le déroulement de l'enquête et l'analyse des données obtenues

La collecte des données a été réalisée par l'envoi de questionnaires auto administrés en juillet 2003 auprès des responsables identifiés des directions de la jeunesse, des sports, de la culture, de la prévention sécurité et de la politique de la ville sur la base du bottin des communes pour toutes les villes françaises de plus de 20000 habitants soit 950 questionnaires environ. (Dans le détail : 200 responsables de services jeunesse, 190 en sport, 330 en culture, 170 en prévention sécurité et 60 pour la politique de la ville). En définitive, 275 questionnaires ont été retournés entre juillet et novembre 2003 soit un taux de retour de plus de 28 % relativement important pour ce type d'enquête. Un certain nombre de questionnaires ont dû être écarté, dans la plupart des cas parce que les réponses étaient relatives à au moins deux secteurs simultanément (par exemple **Sport et Culture**). En définitive 251 questionnaires ont pu être exploités. La composition de l'échantillon est présentée dans le tableau ci après.

La composition des répondants varie avec la taille de la commune avec une augmentation de la proportion de répondants en Insertion Prévention et une diminution parallèle en Sport. Ceci peut s'expliquer dans la mesure où la présence de services opérant dans le domaine de l'insertion prévention (tel les services de la politique de la ville) augmente avec la taille de la ville.

Tableau 1 – Classement des répondants en fonction de leur domaine d'activité et de la taille de la commune où ils exercent

Taille des communes	Nombre réel de communes	Questionnaires traités (en nombre et en % de l'échantillon total de la même tranche)							
		Culture		Insertion		Sport		Total	
< à 30 000	184	21	36 %	10	17 %	28	47 %	59	100 %
de 30000 à 50 000	137	28	38 %	15	20 %	31	42 %	74	100 %
De 50 000 à 100 000	78	26	37 %	15	21 %	30	42 %	71	100 %
> à 100 000	46	15	32 %	15	32 %	17	36 %	47	100 %
Total	445	90	36 %	55	22 %	106	42 %	251	100 %

Les questionnaires ont ensuite été traités sur logiciel SPSS. Il s'agissait d'abord de faire apparaître les fréquences par comptage, puis d'effectuer un tri en fonction du domaine d'activité, de façon à distinguer les mêmes éléments par domaine. Les commentaires ont été systématiquement relevés et classés par domaine d'activité et par thème (par exemple influence des contraintes budgétaires, impact de l'utilisation des grilles de répartition de subvention...). Des tests du Khi deux et des tests t de différences de moyennes ont été pratiqués pour tester le caractère significatif des différences de résultats intersectorielles. Le coefficient linéaire de Pearson a été utilisé de façon à évaluer les corrélations existantes entre variables de comportement et variables d'influence, à la fois au niveau global et par domaine d'activité. La recherche de liaisons linéaires entre les deux types de variables a également été systématiquement pratiquée.

3/ Les principaux résultats obtenus

Nous examinerons d'abord les comportements des municipalités en matière d'ajustement des moyens alloués, tel qu'ils peuvent apparaître à travers l'analyse statistique mais aussi les commentaires fournis par les répondants. Nous étudierons ensuite l'impact que peuvent avoir les différents facteurs d'influence précédemment évoqués sur le processus de prise de décision avant d'étendre l'analyse, en introduisant de nouveaux paramètres explicatifs.

3.1 L'indexation des moyens alloués à la performance et les réactions en cas de déviance

Nous examinerons d'abord, pour chacune des trois situations types ci-dessous et concernant les associations partenaires, quelle est la réaction probable des collectivités estimée par les répondants :

- En cas de résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués
(variable de comportement RESINF)
- En cas de comportements déviants (cette situation représentant un cas particulier)
(variable de comportement COMPDEV)
- En cas de résultats très supérieurs par rapport aux années précédentes
(variable de comportement RESUP)

Nous procéderons ensuite à une étude globale du comportement d'indexation des moyens alloués à la performance de l'association de façon à valider ou infirmer l'hypothèse n°1 : « L'indexation à la hausse des moyens alloués aux associations partenaires en cas de résultats très supérieurs à ceux des années antérieures, combinée à la baisse des moyens alloués en cas de résultats insuffisants, ne correspond pas à un comportement majoritaire au sein des mairies ».

3.1.1 : L'étude des réactions estimées pour les trois types de situation les plus communes

Pour chacune des trois situations type décrites ci-dessus nous analyserons la répartition des réponses, d'abord globalement, ensuite pour chacun des trois secteurs pris séparément.

Les attitudes en cas de résultat insuffisant

Au niveau global, on peut constater que des résultats insuffisants n'entraîne pas forcément une réduction de l'aide. Cette réduction est toutefois considérée comme probable ou très probable par une assez faible majorité des répondants (**56,1 %**). Un certain nombre de commentaires traduisent d'ailleurs une grande réticence à supprimer la subvention de crainte de déstabiliser l'association. « *Il sera envisagé une baisse limitée en pourcentage, afin de ne pas mettre en difficulté l'association* », (Directeur des sports, loisirs, jeunesse, ville de plus de 25 000 habitants). La réponse doit être progressive avec une réduction de l'aide, éventuellement étalée sur plusieurs années, plutôt qu'une suppression : « *Une réduction peut être envisagée, une suppression beaucoup plus difficilement*, (directeur des affaires culturelles, ville de plus de 20 000 habitants). La réduction de l'aide peut aussi n'intervenir qu'en cas de persistance de mauvais résultats avec un maintien de la subvention pour une année : « *On réduit si la situation se répète*, (Chargé de mission prévention / sécurité, ville de plus de 100 000 habitants) ; « *Une ou deux années de délais seraient accordées*, (Chef de projet politique de la ville, ville de plus de 20 000 habitants).

**Tableau 2 : Impact de résultats insuffisants ou de résultats supérieurs ou de comportements déviants sur l'allocation des moyens :
(Fréquences, moyennes, écarts types)**

	Probabilité de réduction ou de suppression des moyens alloués en cas de résultats insuffisants par rapport aux objectifs	Probabilité de réduction ou de suppression des moyens alloués en cas de comportements déviants	Probabilité d'augmentation des moyens alloués en cas de résultats supérieurs aux attentes
Très peu probable (1)	4 %	2,4 %	1,2 %
Peu probable (2)	14,5 %	3,2 %	10,4 %
Incertain (3)	25,4 %	6 %	33,2 %
Probable (4)	36,3 %	14,6 %	38,4 %
Très probable (5)	19,8 %	73,7 %	16,8 %
Total	100 %	100 %	100 %
Moyenne	3,53	3,59	4,54
Ecart type	1,09	0,93	0,93

Si l'analyse par secteurs ne permet pas de constater de différences significatives au niveau des moyennes des réponses par secteur, elle met par contre en évidence des écarts assez importants dans la répartition des réponses entre le Sport et les deux autres secteurs, la proportion de répondants (**17,3 %**) incertains quant à la décision à prendre y étant sensiblement moins élevée qu'en Insertion / prévention (**38,2 %**) et qu'en Culture (**27 %**). De nombreux répondants du secteur sportif font, à cet égard, référence aux conventions d'objectifs et aux grilles de répartition de subvention qui justifient la réduction de l'aide et permettent de la quantifier. « *La réduction des subventions s'effectue automatiquement à l'aide des grilles de calcul* », (Directeur des sports, ville de plus de 25 000 habitants). « *Ceci (réduction ou suppression) peut arriver pour les clubs conventionnés en cas de descente de division*, (Responsable du service des sports, ville de plus de 30 000 habitants). Cette automaticité est toutefois à relativiser : « *L'association qui ne répondrait plus aux critères pourrait se voir diminuer voire supprimer la subvention. Reste que 20 % du montant total de la subvention est affectée sur la base d'éléments difficilement quantifiables* », (Directeur du service des sports, ville de plus de 35 000 habitants).

Les attitudes en cas de comportements déviants

Toujours globalement, en cas de comportements déviants, la réaction probable est estimée beaucoup plus forte (avec une moyenne de 4,54) qu'en cas de résultats insuffisants ou elle se situe à 3,53 (pour un maximum de 5, rappelons le). D'autre part, **88,3 %** des répondants jugent une réduction voire une suppression de l'aide probable ou très probable, contre 56,1 % en cas de résultats insuffisants. Les commentaires complétant les réponses, au nombre de 32, portent essentiellement sur la nécessité d'une réaction ferme : « *Ce cas de figure sera traité avec rigueur* », (Chargé de mission au service prévention de la délinquance, ville de plus de 150 000 habitants), avec toutefois, parfois quelques nuances : « *Sanctions sans négociations dans le discours des élus mais c'est moins évident dans la réalité* », (Directeur des sports, ville de plus de 50 000 habitants). L'analyse par secteur ne montre pas de différences flagrantes entre Culture et Insertion / prévention. La réaction estimée est très forte pour ces deux secteurs. Par contre le niveau moyen de probabilité de réaction estimée s'avère significativement inférieur pour les répondants du secteur sportif par rapport à ceux du secteur culturel. Le niveau moyen de probabilité de réaction estimée s'avère également inférieur pour les répondants du secteur sportif par rapport à ceux de l'Insertion / prévention sans qu'on puisse se prononcer sur le caractère significatif de cette différence, bien qu'on soit proche du seuil de 5 % pour le test t de différence de moyenne. Le Sport est également le secteur où le moins de répondants jugent très probable une réduction ou une suppression de la subvention avec **64,4 %** contre **77,8 %** pour l'Insertion / prévention et **82 %** pour la Culture. On peut donc considérer que le secteur sportif est légèrement plus indulgent face à des déviations comportementales que les deux autres secteurs.

Les attitudes en cas de résultats très supérieurs à ceux des années antérieures

On remarque également que des résultats supérieurs n'entraînent pas forcément une augmentation de l'aide apportée par la commune, celle-ci étant toutefois, là aussi, jugée probable ou très probable par une assez faible majorité des répondants (**55,2 %**). Au niveau sectoriel, l'indexation des moyens alloués aux performances obtenues s'avère clairement plus systématique dans le Sport que dans les deux autres secteurs étudiés. Le secteur Sport est caractérisé par la moyenne la plus forte (significativement plus élevée que celles des autres secteurs). Le nombre de répondants, estimant la réaction de la commune probable ou très probable (**69,5 %**) est nettement supérieur à celui des deux autres secteurs : (**42,2 %**) pour la Culture et (**49,1 %**) pour l'Insertion / prévention. Les commentaires joints éclairent partiellement ces résultats. Dans les secteurs de la Culture et de l'Insertion / Prévention, d'assez nombreux commentaires font allusion aux contraintes budgétaires : « *Progression dans les limites d'une enveloppe fermée et en faible augmentation* », (Chef de service politique de la ville, ville de plus de 100 000 habitants) ; « *C'est surtout l'enveloppe budgétaire consacrée aux associations qui nous conduit à soutenir plus ou moins les projets proposés par les associations* », (Directrice des affaires culturelles, ville de plus de 100 000 habitants). A contrario, en Sport, les commentaires portent sur l'augmentation mécanique liée au mécanisme des grilles de répartition de subvention et des conventions d'objectifs, même si le contexte budgétaire est parfois mis en avant : « *L'augmentation éventuelle est en relation forte avec les capacités budgétaires allouées à l'ensemble du secteur et de l'indice de progression défini* », (Directeur du pôle éducation, jeunesse et sport, vice président de l'OMS, ville de plus de 30 000 habitants). En effet les conventions d'objectifs, souvent signées avec les clubs de haut niveau prévoient très généralement un ajustement des ressources (à la hausse) en cas d'accession à un niveau supérieur : « *Indexation valable pour les clubs à forte subvention déterminée par le niveau de l'équipe première* », (Directeur du service des sports, ville de plus de 60 000 habitants) ; « *Vrai pour les clubs conventionnés en cas de montée de division* », (Responsable du service des sports, ville de plus de 30 000 habitants). L'augmentation des moyens alloués peut aussi être la conséquence de l'application des grilles et critères d'attribution de subventions, comme l'illustrent les différents commentaires ci après : « *Contexte budgétaire difficile pour la municipalité mais critères mis en place depuis 10 ans et ayant valeur de règles* », (Responsable du service développement sportif, ville de plus de 60 000 habitants) ; « *Augmentation mécanique liée aux critères d'attribution de subvention* », (Adjoint aux sports, ville de plus de 50 000 habitants). En effet, si l'activité et les résultats d'une association sportive progressent, le système des grilles de répartition de subvention va aboutir à une progression quasi automatique des moyens financiers accordés même si des mécanismes anti-inflationnistes sont souvent mis en place (grilles de répartition permettant le calcul d'un certain nombre de points par association, points qui vont servir de clé de répartition pour une enveloppe budgétaire fixée à l'avance).

3.1.2 : L'étude globale du comportement d'indexation des moyens alloués à la performance de l'association

A ce niveau, il semble nécessaire de se pencher sur le comportement global des collectivités, en matière d'indexation des moyens alloués aux performances obtenues par les associations, du moins tel qu'on peut les appréhender d'après les réponses des responsables opérationnels consultés. Il s'agit de vérifier l'hypothèse 1 : « L'indexation à la hausse des moyens alloués aux associations partenaires en cas de résultats très supérieurs à ceux des années antérieures, combinée à la baisse des moyens alloués en cas de résultats insuffisants, ne correspond pas à un comportement majoritaire au sein des mairies ». On considérera que cette hypothèse 1 est validée si l'indexation à la hausse des moyens alloués en cas de résultats très supérieurs à

ceux des années antérieures, combinée à la baisse des moyens alloués en cas de résultats insuffisants, n'est pas une situation considérée comme probable ou très probable par la majorité des répondants. A cet effet nous examinerons d'abord l'ensemble des réponses, tous secteurs confondus. Ensuite, il sera nécessaire d'analyser la situation spécifique de chacun des trois secteurs. De façon à dégager le comportement global des communes en matière d'indexation, nous avons procédé à un tri croisé entre les variables de comportement RESINF et RESUP. Pour clarifier les résultats obtenus, nous avons procédé à un recodage des variables en regroupant d'une part les items « Très peu probable » (1) et « Peu probable » (2), d'autre part les items « Très probable » (5) et « Probable » (4), l'item (3) correspondant lui, à une situation d'incertitude.

Pour chacune des deux questions suivantes :

- Une association qui présenterait des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués verrait sa subvention réduite ou supprimée ?
- Une association qui présenterait des résultats très supérieurs par rapport aux années précédentes verrait sa subvention et les moyens mis à sa disposition augmenter ?

Nous avons alors trois possibilités de réponses qui correspondaient aux trois grands types de comportements de la commune :

- Absence de réaction probable de la commune (correspondant aux items « Très peu probable » et « Peu probable »).
- Indécision probable de la commune (correspondant à l'item « Incertain »)
- Réaction probable de la commune (correspondant aux items « Très probable » et « Probable »).

En croisant les variables RESINF et RESUP, on obtient alors un tableau croisé de cette forme :

Tableau 3 : Typologie des comportements en matière d'indexation des moyens en fonction des résultats obtenus (en nombre et en pourcentage)

		Comportement de la commune en cas de résultats de l'association, très supérieurs à ceux des années précédentes : (RESUP)		
		Absence de réaction probable	Indécision probable	Réaction probable
Comportement de la commune en cas de résultats de l'association, insuffisants par rapport aux moyens alloués ; (RESINF)	Absence de réaction probable	Zone 1 Absence totale de réaction 8 / 3,2 %	Zone 2 Incertain à la hausse Pas de baisse 14 / 5,6 %	Zone 3 Indexation uniquement à la hausse 24 / 9,7 %
	Indécision probable	Zone 4 Incertain à la baisse Pas de hausse 5 / 2,0 %	Zone 5 Incertain totale 28 / 11,3 %	Zone 6 Incertain à la baisse Indexation à la hausse 30 / 12,1 %
	Réaction probable	Zone 7 Indexation uniquement à la baisse 16 / 6,5 %	Zone 8 Incertain à la hausse Indexation à la baisse 40 / 16,1 %	Zone 9 Indexation à la hausse et à la baisse 83 / 33,5 %

L'analyse globale des réponses met assez clairement en évidence des perturbations dans la phase de post évaluation, plus précisément au niveau de l'indexation entre la performance de l'association et les moyens alloués même s'il faut rester très prudent face à des comportements non pas réels mais estimés par les répondants. Comme on peut le constater sur le tableau ci-dessus, l'indexation des moyens alloués aux associations, à la hausse comme à la baisse, en fonction des performances, ne correspond en effet qu'à un tiers des réponses obtenues (33,5 % positionnés en zone 9 du schéma ci-dessous).

Dans les autres cas, l'indexation n'est que partielle : à la baisse en cas de mauvais résultats, mais pas à la hausse (Zone 7 avec 6,5 % des réponses) ou inversement (Zone 3 avec 9,7 % des réponses). L'absence totale de réaction semble une situation marginale (Zone 1 avec 3,2 % des réponses) bien plus que la situation d'incertitude totale (Zone 5 avec 11,3 % des réponses) qui semble nettement plus fréquente. Globalement, pour presque la moitié des répondants (47,1 %), une partie au moins du processus de réallocation peut s'avérer incertain.

On constate au total que l'indexation à la hausse des moyens alloués en cas de résultats très supérieurs à ceux des années antérieures, combinée à la baisse des moyens alloués en cas de résultats insuffisants, n'est pas une situation considérée comme probable ou très probable par la majorité des répondants, puisqu'elle ne correspond qu'à 33,5 % des réponses obtenues. En ce sens l'hypothèse 1 semble validée :

Si l'on segmente l'analyse, c'est dans le secteur des sports que l'indexation des moyens alloués, en fonction des résultats obtenus, semble la plus forte. Il y a indexation à la hausse et à la baisse **pour plus de 42 % de répondants**. Il n'en est de même que pour 27 % des répondants en Insertion / Prévention ou en Culture. Cette indexation semble fonctionner plus facilement à la hausse qu'à la baisse. En effet l'indexation à la hausse est considérée comme probable ou très probable par plus de deux tiers des répondants (69,2 %) du secteur des sports. La situation correspondant à une indexation uniquement à la hausse (26,9 %) est également plus fréquente que dans les deux autres secteurs, particulièrement par rapport à la Culture (15,7 %). Par contre, une baisse des résultats ne serait probablement pas sanctionnée, pour ces mêmes 26,9 %. Cette situation s'explique probablement par la fréquente utilisation de grilles de répartition de subvention qui sont souvent dotées de cliquets à la baisse mais engendrent automatiquement une hausse des moyens alloués, en cas de progression de l'activité et des résultats.

Tableau 4 : Typologie des comportements en matière d'indexation des moyens en fonction des secteurs d'activité des associations subventionnées

	Questionnaires traités (en nbre et en % de l'échantillon total de la même tranche)					
	Culture		Insertion prévention		Sport	
Indexation probable à la hausse et à la baisse (Zone 9)	24	27 %	15	27,3 %	44	42,3 %
Indexation probable à la hausse uniquement (Zone 3 et Zone 6)	14	15,7 %	12	21,8 %	28	26,9 %
Indexation probable à la baisse uniquement (Zone 7 et Zone 8)	27	30,3 %	13	23,6 %	16	15,4 %
Incertitude ou absence probable d'indexation (Zone 1, 2, 4 et 5)	24	27 %	15	27,3 %	16	15,4 %
Total	89	100 %	55	100 %	104	100 %

En Culture, au contraire, l'indexation semble plus facile à la baisse qu'à la hausse. Presque un tiers des répondants (30,3 %) jugent, en même temps probable, une diminution des moyens alloués en cas de résultats décevants mais improbable une augmentation des moyens alloués si les résultats sont très supérieurs aux années précédentes.

Globalement, et si on fait une comparaison avec le secteur des sports, l'indexation des moyens alloués aux performances obtenu semble moins fréquente et moins complète dans le secteur de la Culture et dans celui de l'Insertion / Prévention. Ceci peut s'expliquer par la contrainte budgétaire, qui d'après les commentaires recueillis, semble être plus prégnante dans ces deux domaines. Dès lors, il semble difficile d'indexer les moyens alloués à la hausse, au sein d'une enveloppe budgétaire limitée. On peut également avancer une explication plus subtile. La nature des prestations financées n'est sans doute pas la même selon les secteurs. En Sport, on finance souvent des activités éducatives et de loisirs, dans le cadre du sport de masse. Ces activités nécessitent un encadrement relativement important et souvent des équipements lourds. Dès lors, les moyens nécessaires progressent lorsque l'activité (qui se confond souvent avec le résultat) augmente. On finance également le Haut Niveau dont les budgets peuvent progresser très vite en particulier en cas de passage à une division supérieure. En Culture, on finance le plus souvent des spectacles qui sont essentiellement des coûts fixes. Dès lors une fréquentation plus importante, ne nécessite pas forcément des moyens supplémentaires. En Insertion / Prévention, la problématique est assez semblable au sport de masse mais les moyens nécessaires se situent à un niveau inférieur (personnel d'encadrement moins qualifié, faible besoin en équipement lourd).

3.2 L'impact des différents facteurs d'influence sur le processus de prise de décision

On examinera d'abord l'importance accordée par les répondants aux différents facteurs d'influence qui leurs ont été proposés. On étudiera ensuite les corrélations pouvant apparaître entre les variables de comportement et les variables d'influence.

Globalement, tous secteurs confondus, c'est l'utilité de l'association comme relais de l'action municipale qui se révèle être le paramètre le plus important, si l'on raisonne en terme de moyenne obtenue, ce qui peut paraître assez logique.

Tableau 5 : Différences dans le degré d'impact des facteurs de sélection
(Moyennes, écarts types et rang en terme de moyenne)

Moyenne (m), Ecart type (σ) et Rang en terme de moyenne	Total		Culture		Insertion prévention		Sport	
	m	Rang	m	Rang	m	Rang	m	Rang
	σ		σ		σ		σ	
Importance des relations interpersonnelles (entre élus, associatifs et fonctionnaires)	3,61	4	3,71	4	3,74	4	3,45	5
	0,91		0,86		0,80		0,98	
Antériorité de la relation entre l'association et la ville	3,70	2	3,82	2	3,89	1	3,49	3
	0,79		0,70		0,60		0,90	
Risques politiques, médiatiques ou sociaux	3,65	3	3,72	3	3,76	3	3,53	4
	0,87		0,89		0,82		0,88	
Utilité de l'association comme relais de l'action municipale	3,86	1	3,88	1	3,78	2	3,88	1
	0,82		0,91		0,77		0,77	
Taille de l'association	3,24	5	3,24	5	2,65	5	3,54	2
	0,97		0,92		1,01		0,86	

C'est l'antériorité de la relation entre l'association et la ville qui arrive en deuxième position, précédant l'importance des relations interpersonnelles (entre élus, associatifs et fonctionnaires) qui n'arrivent qu'en quatrième position. Les relations nouées avec l'institution, plutôt qu'avec les personnes semblent donc prédominantes. L'antériorité des relations mairie association précède également les risques politiques, médiatiques ou sociaux, ce qui peut sembler étonnant, vu l'importance donnée par les répondants à ce paramètre lors de l'enquête qualitative. La taille de l'association est le dernier paramètre en terme d'impact estimé sur le processus de décision. Il apparaît, au niveau de ce facteur, de fortes divergences

sectorielles, tant en terme de moyenne que de rang confirmées par les tests t de différence de moyenne pratiqués (significatifs au seuil de 5 %).

Des tests de corrélation ont été systématiquement pratiqués entre les cinq facteurs étudiés et les trois variables représentatives des comportements en matière de réallocation des ressources : RESINF, COMPDEV et RESUP.

La synthèse des résultats relatifs à la variable RESINF est présentée dans le tableau ci-dessous. L'analyse statistique met en évidence plusieurs corrélations significatives au niveau global et de même nature :

Tableau 6 : Résultats des tests de corrélation entre les différents facteurs d'influence et les réactions estimées de la collectivité en cas de résultats insuffisants des associations (Coefficient de corrélation de Pearson)

Coefficient de corrélation de Pearson	Réaction en cas de résultats insuffisants			
	Total des réponses	Culture	Insertion prévention	Sport
Importance des relations interpersonnelles	- 0,177 ***	- 0,120 NS	0,170 NS	- 0,339 ***
Antériorité de la relation association / ville	- 0,095 NS	- 0,149 NS	- 0,016 NS	- 0,103 NS
Risques politiques, médiatiques ou sociaux	- 0,136 **	0,011 NS	- 0,010 NS	- 0,299 ***
Utilité de l'association	0,052 NS	0,108 NS	- 0,034 NS	0,047 NS
Taille de l'association	0,041 NS	0,130 NS	- 0,105 NS	0,256 ***

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5 % ; NS = non significatif

Au niveau global, l'analyse statistique montre, en effet, une corrélation significative entre l'importance donnée aux relations interpersonnelles et la réaction estimée face à des résultats insuffisants. Moins l'impact des relations inter-personnelles est jugée important et plus une réaction dure à des résultats insuffisants est jugée probable et inversement. Cependant l'analyse sectorielle montre que cette corrélation n'est effective que dans le domaine sportif. Une relation linéaire inverse, y a d'ailleurs été constatée avec RESINF comme variable dépendante et RELATIO comme variable explicative (voir annexe 1). **L'hypothèse H 2 semble donc être partiellement validée : Dans le domaine sportif, l'ajustement à la baisse des moyens alloués en fonction des résultats obtenus est d'autant moins probable que les relations interpersonnelles (entre élus, fonctionnaires et associatifs) sont fortes.**

Au niveau global, l'analyse statistique montre également une corrélation significative entre l'importance donnée aux risques politique, médiatiques et sociaux et la réaction face à des résultats insuffisants. Moins l'impact des risques est jugée important et plus une réaction dure à des résultats insuffisants est jugée probable et inversement. Cependant l'analyse sectorielle montre que cette corrélation n'est effective que dans le domaine sportif. Une relation linéaire inverse, y a d'ailleurs été constatée entre les deux variables avec RESINF comme variable dépendante et RISK comme variable explicative (voir annexe 1). **L'hypothèse H 4 semble donc être partiellement validée : Dans le domaine sportif, l'ajustement à la baisse des moyens alloués en fonction des résultats obtenus est d'autant moins probable que les risques politiques, médiatiques et sociaux sont forts.**

Par contre, aucune corrélation ni liaison linéaire n'a pu être observée entre la variable RESINF et les variables ANTERIO et UTIL malgré leur classement au premier et au deuxième rang en terme d'impact estimé.

Toujours dans le domaine sportif, il existe une corrélation positive entre l'importance donnée à la taille de l'association et la réaction face à des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués. Il existe également une relation linéaire entre les deux variables : Plus l'impact de la taille est jugé important, plus une réaction dure face à des résultats insuffisants est jugée probable et inversement. Une telle liaison peut, sans doute s'expliquer par l'obligation de convention pour les associations de grande taille, celle-ci s'accompagnant souvent d'une aide conditionnée par la réalisation d'objectifs. Ainsi l'indexation des moyens alloués aux résultats obtenus est sans doute plus forte pour des associations de grande taille, assez courantes dans le domaine sportif. Inversement, on peut penser que l'indexation sera moins forte, si la commune ne dispose pas d'associations sportives importantes sur son territoire, puisque les conventions d'objectifs seront rares voire inexistantes.

Pour ce qui est de la variable COMPDEV, une seule corrélation significative a été mise en évidence par l'analyse statistique. Elle ne concerne que le secteur sportif.

Tableau 7 : Résultats des tests de corrélation entre les différents facteurs d'influence et les réactions estimées de la collectivité en cas de comportements déviants des associations (Coefficient de corrélation de Pearson)

Coefficient de corrélation de Pearson	Réaction en cas de comportements déviants			
	Total des réponses	Culture	Insertion prévention	Sport
Importance des relations interpersonnelles	- 0,050 NS	0,002 NS	0,002 NS	- 0,148 NS
Antériorité de la relation association / ville	0,043 NS	0,023 NS	- 0,121 NS	0,025 NS
Risques politiques, médiatiques ou sociaux	- 0,080 NS	- 0,024 NS	- 0,216 NS	- 0,109 NS
Utilité de l'association	0,084 NS	0,013 NS	- 0,098 NS	0,222 **
Taille de l'association	- 0,080 NS	- 0,024 NS	- 0,216 NS	- 0,109 NS

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5% ; NS = non significatif

Dans le secteur des sports, plus l'impact de l'utilité de l'association est jugé important, plus une réaction dure face à des comportements déviants est jugée probable et inversement. On peut penser qu'une telle réaction est justifiée par les dommages que de tels comportements peuvent impliquer pour l'image de la ville. Ce qui implique une réaction plus dure que pour une association déployant une activité plus marginale.

Par contre, pour ce qui est de la variable RESUP, aucune corrélation significative n'a été mise en évidence par l'analyse statistique que ce soit au niveau global ou sectoriel, ceci nous amenant naturellement à introduire dans notre recherche d'autres paramètres explicatifs.

3.3 L'extension de la recherche et l'introduction de nouveaux paramètres explicatifs

Si les analyses précédentes ont permis de faire le lien entre les cinq variables proposées et les variables RESINF et COMPDEV, par contre les cinq facteurs en question ne semblent pas avoir de lien avec la variable RESUP. D'un autre côté, les commentaires des répondants insistent assez souvent sur les contraintes tant financières que matérielles qui influent sur le processus d'indexation des ressources allouées sur les résultats obtenus ; contraintes qui semble surtout jouer en cas de résultats supérieurs à ceux des années précédentes.

Nous avons donc introduits deux paramètres supplémentaires, déjà utilisés, dans la même enquête, lors de l'étude de la prise de décision en matière de sélection des partenaires associatifs : l'enveloppe budgétaire disponible (BUDG) et la disponibilité des équipements (DISPO).

Certes, les questions correspondantes à ces variables, ont été posées dans un cadre différent, mais les réponses donnent une idée de l'intensité des contraintes budgétaires et matérielles rencontrées par la commune.

Dans un premier temps nous avons examinés les corrélations et liaisons linéaires entre ces deux variables et les variables RESINF, COMPDEV et RESUP. Aucune corrélation significative n'a pu être relevée. Afin de mettre en évidence les liens entre ces sept variables, nous avons alors procédé à une analyse factorielle en composantes principale avec rotation Varimax de façon à faciliter l'interprétation des facteurs. De l'analyse, trois composantes émergent, chacune avec une valeur propre initiale supérieure à 1. Ces trois composantes expliquent 58,5 % de la variance. La première composante regroupe les facteurs relatifs à l'aspect relationnel du partenariat ville associations (relations interpersonnelles, antériorité de la relation association ville, risques politiques médiatiques et sociaux). La deuxième composante concerne les facteurs relatifs à l'aspect opérationnel du partenariat ville associations (utilité de l'association, taille de l'association). La troisième composante réunit les facteurs relatifs à l'aspect budgétaire et matériel du partenariat ville associations (budget disponible, disponibilité des équipements).

Tableau 8 : Matrice des composantes après rotation

Variables	Description	Composante N° 1	Composante N° 2	Composante N° 3
		Relationnelle	Opérationnelle	Financière
RELATIO	Impact des relations interpersonnelles	0,726	- 0,045	- 0,056
ANTERIO	Impact de l'antériorité des relations	0,696	- 0,109	0,094
RISK	Impact des différents risques	0,654	0,335	- 0,140
UTIL	Impact de l'utilité de l'association	0,344	0,614	0,141
TAILLE	Impact de la taille de l'association	- 0,197	0,761	- 0,031
BUDG	Impact du budget disponible	0,127	- 0,83	0,890
DISPO	Impact de la disponibilité des équipements	- 0,339	0,326	0,572

Cette analyse confirme, comme nous l'avions supposé, le lien existant d'une part entre taille et utilité de l'association, d'autre part entre relations inter-personnelles et antériorité du partenariat. De façon plus intéressante, elle met également en évidence la connexion existante entre ces deux dernières variables et celle relative à l'intensité des risques politiques, médiatiques et sociaux.

Nous avons alors examinés les corrélations et liaisons linéaires pouvant exister entre ces composantes et les variables de comportement : RESINF, COMPDEV et RESUP à la fois globalement et par secteur.

Tableau 9 : Résultats des tests de corrélation entre les trois composantes (relationnelle, opérationnelle, financière) et la variable RESINF (Coefficient de corrélation de Pearson)

	RESINF : Impact de résultats insuffisants			
	Total des réponses	Culture	Insertion prévention	Sport
Composante relationnelle (REL)	- 0,136 **	- 0,61	0,104	- 0,292 ***
Composante opérationnelle (OPS)	0,019	0,004	- 0,141	0,124
Composante financière (FIN)	0,038	- 0,010	0,121	0,034

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5 % ; NS = non significatif

Au niveau global, on remarque une corrélation négative entre l'importance donnée à la composante relationnelle et la réaction face à des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués. Une relation linéaire inverse existe, au niveau global, entre les deux variables au niveau global avec RESINF comme variable dépendante et REL comme variable explicative. **Plus l'impact de la composante relationnelle est jugé important, moins une réaction dure face à des résultats insuffisants est jugée probable et inversement.** Ce résultat

semble cohérent avec les analyses précédentes qui montraient l'existence d'une telle liaison pour les variables RELATIO et RISK intégrées par la variable REL « composante relationnelle. L'analyse sectorielle montre que cette corrélation n'est effective que dans le domaine sportif. Il existe également, pour ce même domaine, une relation linéaire entre les deux variables. Là aussi, plus l'impact de la composante relationnelle est jugé important, moins une réaction dure face à des résultats insuffisants est jugée probable et inversement.

Tableau 10 : Résultats des tests de corrélation entre les trois composantes (relationnelle, opérationnelle, financière) et la variable COMPDEV (Coefficient de corrélation de Pearson)

	COMPDEV : Impact de comportements déviants			
	Total des réponses	Culture	Insertion prévention	Sport
Composante relationnelle (REL)	0,005	- 0,039	- 0,102	- 0,034
Composante opérationnelle (OPS)	- 0,056	- 0,071	- 0,274 **	0,144
Composante financière (FIN)	- 0,020	0,036	0,145	- 0,095

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5 % ; NS = non significatif

Aucune corrélation ou relation linéaire n'a pu être mise en évidence, au niveau global, entre la variable de comportement COMPDEV et les trois composantes (REL, OPS et FIN). Mais l'analyse sectorielle montre qu'il existe, dans le domaine de l'Insertion / Prévention une corrélation négative entre l'importance donnée à la composante opérationnelle et la réaction face à des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués. Il existe également, pour ce même domaine, une relation linéaire entre les deux variables. **Plus l'impact de la composante opérationnelle est jugé important, moins une réaction dure face à des comportements déviants est jugée probable et inversement.** Ce résultat n'avait pas été mis en évidence par les analyses précédentes mais est cohérent avec les informations recueillies lors de l'analyse qualitative et de la revue de la littérature.

Tableau 11 : Résultats des tests de corrélation entre les trois composantes (relationnelle, opérationnelle, financière) et la variable RESUP (Coefficient de corrélation de Pearson)

	RESUP : Impact de résultats supérieurs			
	Total des réponses	Culture	Insertion prévention	Sport
Composante relationnelle (REL)	0,054	0,208	0,153	0,090
Composante opérationnelle (OPS)	0,124	- 0,131	0,086	0,215 **
Composante financière (FIN)	- 0,010	- 0,037	0,046	- 0,086

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5 % ; NS = non significatif

Aucune corrélation ou relation linéaire n'a pu être mise en évidence, au niveau global, entre la variable de comportement RESUP et les trois composantes (REL, OPS et FIN). Mais l'analyse sectorielle montre qu'il existe, dans le domaine du Sport une corrélation positive entre l'importance donnée à la composante opérationnelle et la réaction face à des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués. Il existe également, pour ce même domaine, une relation linéaire entre les deux variables. **Plus l'impact de la composante opérationnelle est jugé important, plus une réaction favorable (augmentation des moyens alloués) face à des résultats très supérieurs à ceux des années antérieures, est jugée probable et inversement.** Ce résultat est à rapprocher de la corrélation positive constatée précédemment entre l'importance donnée à la taille de l'association et la réaction face à des résultats insuffisants par rapport aux moyens alloués. Ceci peut partiellement s'expliquer par l'utilisation fréquente, par les villes menant une politique sportive volontariste, de grilles de

répartition (ou de conventions d'objectifs pour les associations de grande taille) avec indexation des moyens alloués aux résultats obtenus.

Conclusion

L'étude menée semble valider notre première hypothèse : L'indexation des moyens alloués en fonction des résultats obtenus ne paraît pas être un comportement majoritaire dans les collectivités étudiées, cette déconnexion semblant toutefois moins importante dans le domaine sportif. Pour ce qui est des facteurs d'influence étudiés, au niveau global les résultats corroborent partiellement les autres hypothèses émises. Mais là aussi, il faut tenir compte d'une assez grande hétérogénéité des comportements selon le secteur d'appartenance des associations étudiées (l'essentiel des liaisons mises en évidence n'étant réellement valide que pour le secteur sportif). C'est ainsi que dans ce secteur, un phénomène de cliquet à la baisse semble exister, dans certaines circonstances, du fait des paramètres relationnels : (relations interpersonnelles existant entre élus, fonctionnaires territoriaux et dirigeants des associations, risques politiques, médiatiques et sociaux inhérents à ce type de décision). A contrario d'autres paramètres opérationnels, tel la taille des associations, semblent favoriser l'indexation des moyens alloués en fonction des résultats obtenus.

Une grande prudence doit toutefois être observée pour ce qui est de l'interprétation des résultats obtenus. Outre les biais classiques relatifs à la représentativité de l'échantillon, il faut insister sur le fait que les données recueillies sont de nature déclaratives. L'hypothèse d'un écart significatif entre les appréciations faites et la réalité des comportements, ne peut alors être écartée. D'autre part, ces données sont représentatives d'un avis global donné par les responsables opérationnels sur les comportements des mairies en matière d'allocation des moyens. Mais cet avis moyen peut recouvrir d'importantes disparités au sein d'un même secteur d'activité, celles-ci ayant déjà été mises en évidence lors de l'enquête qualitative préalable (par exemple entre clubs sportifs de haut niveau et associations relevant du sport de masse). Ensuite les facteurs d'influence évoqués dans cette étude et qui sont essentiellement d'ordre externe, ne sont que partiellement explicatifs des processus décisionnels en matière d'allocation des moyens. D'autres paramètres externes comme l'agenda politique ou internes, comme l'existence ou non d'axes prioritaires clairement définis en matière de politique publique locale ou l'utilisation ou non d'outils tel les grilles de répartition de subvention, semblent jouer un rôle non négligeable.

Bibliographie

- Bourg J-F, Nys J-F, (2001), « *Financement des clubs sportifs et stratégies des collectivités* », Dossiers d'experts, la lettre du cadre territorial.
- Cour des comptes (2002), Rapport sur la politique de la ville, p. 145, www.ccomptes.fr
- Dumoulin R, Gbaka A. (1997), « Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 1, Mars, p. 23-38.
- Hofstede G. (1981), « Management control of public and not-for-profit activities », *Accounting, Organizations and Society*, Vol 6, n° 3, pp. 193-211.
- Lepers X. (2002), « *Vers une représentation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs* », Actes des 26^{ème} journées nationales des I.A.E.
- Neuville J.P. (1998), « Béné soit le partenariat », *Gérer et comprendre*, Mars.
- Nogatchewsky G. (2002), « *Les modes de contrôle entre clients et fournisseurs* », Actes du XIII^{ème} Congrès AFC, Mai 2004.
- Petitjean J-L. (2002), « *Démembrement et hybridation du contrôle dans les réseaux contractuels de distribution : une étude empirique* », Actes du colloque Réseaux (PESOR).
- Renucci A. (2001), « Efficacité relative des services municipaux et des associations pour remplir une mission de service public », *Cinquièmes Rencontres Ville Management*.

Annexe 1 :

**Tableau 12 : Résultats de l'analyse de régression entre la variable explicative RELATIO
« Relations inter-personnelles » et la variable dépendante :**

RESINF : « Impact de résultats insuffisants »
Avec $RESINF = a + b RELATIO$; (Secteur Sport)

Variables	Coefficients	t	Signification
Constante	4,968	11,834	0,000 ***
Impact du relationnel : (RELATIO)	- 0,425	- 3,624	0,000 ***
R²	0,339		
F	13,136		

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5 % ; NS = non significatif

**Tableau 13 : Résultats de l'analyse de régression entre la variable explicative RISK
« Risques politiques, médiatiques ou sociaux » et la variable dépendante :**

RESINF : « Impact de résultats insuffisants »
Avec $RESINF = a + b RISK$; (Tous secteurs confondus)

Variables	Coefficients	t	Signification
Constante	4,153	5,392	0,000 ***
Impact des différents risques : (RISK)	- 0,171	1,179	0,034 **
R²	0,019		
F	4,572		

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5 % ; NS = non significatif

