



**HAL**  
open science

# La contribution des mécanismes de gouvernance à la performance et à l'impact des organisations à but non lucratif: une approche par les parties prenantes de la gouvernance des associations françaises

Guillaume Plaisance

## ► To cite this version:

Guillaume Plaisance. La contribution des mécanismes de gouvernance à la performance et à l'impact des organisations à but non lucratif: une approche par les parties prenantes de la gouvernance des associations françaises. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2021. Français. NNT : 2021BORD0228 . tel-03406966

**HAL Id: tel-03406966**

**<https://theses.hal.science/tel-03406966>**

Submitted on 28 Oct 2021

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

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

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE  
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (E.D. 42)  
SCIENCES DE GESTION

Par **Guillaume PLAISANCE**

**LA CONTRIBUTION DES MÉCANISMES DE  
GOUVERNANCE À LA PERFORMANCE ET À L'IMPACT  
DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF**

**Une approche par les parties prenantes de la gouvernance des  
associations françaises**

Sous la direction de

**M. BARNETO Pascal**, Professeur des universités  
et  
**Mme BERTIN Elisabeth**, Maîtresse de conférences

Soutenue le 30 septembre 2021

Membres du jury :

**M. BERLAND Nicolas**

Professeur des universités, Université Paris-Dauphine, Rapporteur

**Mme CHATELAIN-PONROY Stéphanie**

Professeure des universités, CNAM Paris, Rapporteur

**Mme DUBOST Nathalie**

Professeure des universités, Université d'Orléans, Examineur

**M. HIRIGOYEN Gérard**

Professeur émérite des universités, Université de Bordeaux, Examineur et Président du jury

**M. WIRTZ Peter**

Professeur des universités, Université de Lyon, Examineur

L'Université de Bordeaux n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Version arrêtée au 25 avril 2021

---

## RESUME STRUCTURE

*Objectif* : La présente recherche explore la relation entretenue entre la gouvernance des organisations à but non lucratif et leur performance globale, qui inclut également leur impact sur leurs parties prenantes. Elle affiche donc des objectifs analytiques autour des liens avec les parties prenantes : avec qui œuvrer et à qui rendre des comptes ? comment rendre des comptes et raffermir les liens avec elles ? quels comptes rendre et quels sont les critères d'évaluation ? Les effets de la gouvernance, les formes prises par la reddition des comptes et la construction sociale de la performance et de l'impact organisationnels sont donc particulièrement étudiés.

*Approche et méthode* : L'ancrage principal est la vision contingente des organisations, à laquelle appartiennent les théories des parties prenantes et de la dépendance aux ressources. A partir d'une démarche hypothético-déductive insérée dans le paradigme épistémique réaliste critique (PERC), les hypothèses issues de la littérature sont testées à partir de méthodes d'analyses de données textuelles, de régressions multiples logistiques et linéaires ainsi que de modèles d'équations structurelles. Les analyses ont porté sur les données des plus grandes associations françaises, sur un questionnaire auprès des dirigeants associatifs pendant la crise de la Covid-19, sur une enquête auprès de parties prenantes individuelles ainsi que sur le cas des Jeunes Agriculteurs.

*Résultats* : Les études menées ont permis de montrer que les mécanismes de gouvernance s'expliquent notamment grâce au secteur et aux actions de l'association. En revanche, les liens entre gouvernance et performance globale sont à étudier au cas par cas. Il en va de même pour les effets de la reddition des comptes sur la performance. La performance à court-terme des associations, à savoir leur viabilité, est renforcée par le maintien des dispositifs de gouvernance tandis que l'adoption d'une orientation sociétale a des effets contrastés sur la viabilité. Enfin, globalement, la gouvernance améliore l'impact et la qualité de relation avec les parties prenantes qui elle-même a un effet positif sur l'impact organisationnel. Cependant, ces résultats doivent être étudiés dans le détail des mécanismes de gouvernance, des parties prenantes et des dimensions de la performance.

*Implications théoriques* : Les résultats obtenus permettent de répondre aux objectifs fixés. Ainsi, la vision contingente de la gouvernance des organisations à but non lucratif conduit à une forte adaptabilité (dans chaque organisation et à ses parties prenantes). Le *reporting* est un mécanisme crucial de reddition des comptes mais la relation avec les parties prenantes est aussi particulièrement pertinente. Enfin, l'ensemble des concepts abordés sont contingents, permettant d'expliquer une vision émotionnelle et subjective de l'impact ainsi que la multidimensionnalité de la performance. Les théories mobilisées sont donc particulièrement adaptées pour les associations et leur opérationnalisation a été revisitée.

*Implications pratiques et sociétales* : Les résultats invitent à une mesure raisonnable et flexible de l'impact des organisations à but non lucratif et soulignent le caractère crucial de la gouvernance pour améliorer la performance et l'impact, en dépit des méfiances. La priorisation des parties prenantes est en outre cruciale, pour éviter les problèmes associés à la reddition des comptes holistique. Les composantes de la qualité de relation peuvent alors devenir des critères de hiérarchisation et de priorisation des parties prenantes, car elles varient selon les parties prenantes et ont un effet sur la performance et l'impact.

**Mots clés** : gouvernance – performance – impact – reddition des comptes – parties prenantes



## STRUCTURED ABSTRACT

### **Contribution of governance mechanisms to the performance and impact of nonprofit organizations**

*Objective:* This research explores the relationship between the governance of nonprofit organizations and their overall performance, which also includes their impact on their stakeholders. It therefore has analytical objectives around stakeholder relationships: with whom to work and to whom to be accountable? How to be accountable and strengthen the links with them? What accounts to give and what are the evaluation criteria? The effects of governance, the forms taken by accountability and the social construction of organizational performance and impact are therefore particularly studied.

*Approach and method:* The main anchor is the contingent vision of organizations, to which the stakeholder and resource dependency theories belong. Based on a hypothetico-deductive approach inserted in the critical realist epistemic paradigm (PERC), the hypotheses from the literature are tested using methods of textual data analysis, logistic and linear multiple regressions, and structural equation models. The analyses focused on data from the largest French nonprofit organizations, on a questionnaire of nonprofit leaders during the Covid-19 crisis, on a survey of individual stakeholders, and on the case of the Young Farmers.

*Results:* The conducted studies have shown that governance mechanisms can be explained by the sector and the actions of the nonprofits. However, the links between governance and overall performance need to be studied on a case-by-case basis. The same is true for the effects of accountability on performance. The short-term performance of nonprofit organizations, i.e., their viability, is enhanced by maintaining governance arrangements, while the adoption of a societal orientation has contrasting effects on viability. Finally, governance improves impact and relationship quality with stakeholders, which has a positive effect on organizational impact. However, these results need to be studied in detail in terms of governance mechanisms, stakeholders and performance dimensions.

*Theoretical implications:* The obtained results enable to meet the objectives set. Thus, the contingent view of governance in nonprofit organizations leads to a strong adaptability (within each organization and to its stakeholders). Reporting is a crucial accountability mechanism but the relationship with stakeholders is particularly relevant too. Finally, all of the concepts discussed are contingent, making it possible to explain an emotional and subjective vision of impact as well as the multidimensionality of performance. The theories mobilized are therefore particularly adapted to nonprofit organizations and their operationalization has been revisited.

*Practitioner and societal implications:* The results call for a reasonable and flexible measurement of the impact of nonprofit organizations and underline the crucial character of governance to improve performance and impact, in spite of mistrust. Stakeholder prioritization is crucial to avoid the problems associated with holistic accountability. The components of relationship quality can then become criteria for prioritizing stakeholders, as they vary among stakeholders and have an effect on performance and impact.

**Keywords:** governance – performance – impact – accountability – stakeholders

## REMERCIEMENTS

*L'homme est un animal qui, lorsqu'il vit parmi d'autres membres de son espèce, a besoin d'un maître.*

Emmanuel Kant (2009 [1784], Proposition 6)

Le parcours qui mène à une thèse de doctorat débute nécessairement aux confins de l'enfance, à l'école primaire. Dès cette époque, mes professeurs des écoles, à qui j'avais confié ma volonté de devenir ou bien météorologue ou bien enseignant de mathématiques, m'avaient laissé la liberté d'être aux côtés de mes camarades. Quel que soit le sujet qui pouvait me passionner, l'opportunité de partager ma curiosité m'était laissée. Je découvrais alors le plaisir que le partage des connaissances pouvait impliquer à notre humble niveau.

Au collège, mes enseignants de mathématiques ont été à l'écoute de mon désir professionnel. Nadine Guilhaumaud, mon enseignante de mathématiques en quatrième et troisième (qui me laissa être son stagiaire), et Anne Pazat, mon enseignante de mathématiques en sixième, ont consacré un temps démesuré afin de répondre à mes questions. Agnès Espaignet, mon enseignante de sciences de la vie et de la Terre, n'a alors jamais cessé de suivre mon parcours. Le lycée a démultiplié ces liens. Jean-François Falomir, en mathématiques, Bruno Lavigne, en sciences de la vie et de la Terre, Martine Marconi, en littérature, ou encore Emmanuel Sallée, en histoire-géographie, n'ont eu de cesse de soutenir les projets que je pouvais envisager pour mon avenir. Contrairement aux idées reçues, l'univers de la classe préparatoire au lycée Montaigne n'a pas brisé cette atmosphère bienveillante. Gérard Clément, en géopolitique, Idaline Droz-Vincent, en philosophie et Anne-Marie Gana, en littérature, notamment, ont été les premiers à voir germer l'idée d'un doctorat.

Leur passion, leur humanité, leur présence à mes côtés et leur patience ont indubitablement joué un rôle dans ma réflexion et dans les décisions que j'ai pu prendre au cœur de ma vie étudiante. Ils m'ont transmis une flamme qui n'a de cesse de grandir : ils m'ont fait comprendre que devenir à mon tour enseignant était une *vocation*.

*Connaître, c'est comprendre toute chose au mieux de nos intérêts.*

Friedrich Nietzsche (1995 [1888], livre II, §122)

En parallèle de mes études universitaires, l'engagement citoyen a été le cœur de mon temps libre. Dès 2012, la fondation de ma première association m'a confronté à la réalité de la

gestion d'une organisation. Jusqu'au début de la thèse, autrement dit pendant six années, l'engagement a été à la fois ma vie quotidienne et mon sujet de prédilection.

Les associations que j'ai fondées et les initiatives auxquelles j'ai participé m'ont notamment permis de rencontrer Rébecca Bunlet et Laetitia Fosse de l'Institut de l'Engagement ; Gérard Matamala et Violaine Chénel, de la Chambre régionale des comptes ; Arielle Piazza et Anne Brézillon, alors adjointes à la Mairie de Bordeaux ou encore Anthony Ikni du Forum Français de la Jeunesse. Lorsque l'opportunité d'une thèse de doctorat s'est présentée à moi, toutes et tous m'ont encouragé dans cette voie pour poursuivre mon engagement sous une nouvelle forme, pour *connaître* autrement le monde auquel j'appartenais.

J'avais d'ores et déjà entamé cette réflexion aux côtés du Professeur Vincent Hoffmann-Martinot, alors directeur de Sciences Po Bordeaux, qui avait accepté de diriger mon mémoire de troisième année. Grâce à ses conseils, celui-ci avait été publié chez FYP Editions sous la forme d'un essai dédié aux nouvelles formes d'engagement. Cette première expérience de recherche aura été la deuxième graine me poussant à penser au doctorat.

*Toute vraie occasion est un hapax, c'est-à-dire qu'elle ne comporte ni précédent, ni réédition, ni avant-goût ni arrière-goût ; elle ne s'annonce pas par des signes précurseurs et ne connaît pas de « seconde fois ».*

Vladimir Jankélévitch (1957, p. 117)

Ainsi, en Master 2 à l'Institut d'Administration de Bordeaux, le DU Recherche est apparu telle une évidence dès la rentrée. Je n'imaginai cependant pas que, durant la semaine dédiée à l'initiation à l'épistémologie, les graines plantées (mon désir d'enseigner ainsi que ma découverte de la recherche) émergeraient. Marine Portal, maîtresse de conférences, a été la première à me faire découvrir la réalité du doctorat et de la thèse, loin de l'idée fantasmée ou bien des *a priori* que je pouvais alors avoir.

Elisabeth Bertin, maîtresse de conférences, accepta par ailleurs de diriger le mémoire de recherche que j'envisageais comme la prolongation de mes travaux précédents sur l'engagement et le monde associatif. En parallèle des cours de Master, ce mémoire prenait une place considérable, surtout parce qu'il était associé à une porte que je n'osais pas encore ouvrir : celle de la thèse. Le Professeur Pascal Barneto était alors à la fois mon enseignant et responsable du DU Recherche. Tous deux ont accueilli mon projet avec enthousiasme et ont accepté de m'accompagner dans cette nouvelle voie, me faisant confiance tout à la fois quant au sujet porté que dans les ambitions associées, notamment afin de participer au concours doctoral.

Leur bienveillante exigence m'a non seulement permis d'obtenir la bourse doctorale associée mais aussi de publier mon mémoire de recherche au sein de la revue *Finance, Contrôle, Stratégie* (je pense donc ici à la Professeure Véronique Bessière qui a perçu le potentiel du travail initial). Durant l'ensemble de la thèse, la relation entretenue avec mes deux directeurs aura été définie par une confiance réciproque, une détermination sans faille, un perfectionnisme captivant et une vision partagée de la recherche et de l'enseignement.

*Comprendre, c'est affronter de manière attentive et sans préméditation la réalité, et la résistance que celle-ci oppose.*

Hannah Arendt (2002a [1951], Introduction)

Elisabeth Bertin et le Professeur Pascal Barneto, et au-travers eux l'Université de Bordeaux et l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), ont façonné un environnement idéal pour mener ma thèse de doctorat. Mon intégration au sein d'ERECCA (Equipe de REcherche en Comptabilité – Contrôle – Audit) a été immédiate, par le Professeur Frédéric Pourtier, Marine Portal, de nouveau, ou encore Anne-Laure Farjaudon, maîtresse de conférences. Tout en étant bien entendu doctorant, la place qui m'était accordée a toujours été celle d'un chercheur à part entière et non plus seulement celle d'un étudiant, en attestent les multiples présentations réalisées devant l'équipe. Bérangère Ferrari, responsable administrative de l'IRGO, a également été un soutien indéfectible au fil du temps.

La confiance, véritable maître-mot, a rythmé les trois années de ma thèse de doctorat, notamment quand il s'est agi de me confier des cours magistraux, y compris en Licence (en STAPS mais aussi à l'IAE, grâce au soutien de Véronique Darmendrail) comme en Master (je pense donc ici particulièrement à Pedro Arbulu, maître de conférences). L'Université de Bordeaux et ses représentants ont aussi cru dans l'ensemble de mes projets, qu'il s'agisse des séminaires organisés avec le service culturel (et notamment avec Anne Lassègues ou encore le Professeur François Sztark), des ouvrages publiés (le département de recherche *Évaluation, Comportements, Organisations [ECOr]* représenté par les Professeurs Olivier Bargain et Julien Cusin a ainsi financé la publication d'un ouvrage collectif sur l'Opéra) ou bien de relayer une des enquêtes (l'étude 3) de la présente thèse auprès des étudiantes et des étudiants des différents collèges de formation.

*Ce que je propose est donc très simple : rien de plus que de penser ce que nous faisons.*

Hannah Arendt (2002b [1958], p. 38)

Outre l'Université de Bordeaux, la thèse n'aurait pas abouti sans la confiance et l'engagement d'acteurs primordiaux. L'étude 1 a été rendue possible grâce aux conseils de la Professeure Alpa Dhanani (*Cardiff Business School*) et du Professeur Ciaran Connolly (*Queen's Management School*), mais aussi parce qu'ils ont accepté de transmettre leur outil dédié à l'analyse de la reddition des comptes. L'étude 2 n'aurait pas pu être envisagée sans Jacques Malet, Cécile Bazin et Marie Duros de *Recherches & Solidarités* qui ont aimablement mis à ma disposition la base de données de l'enquête Covid-19. Leur soutien dans le processus de recherche entrepris sur la base de cette enquête a été précieux. Enfin, les études 4 et 5 sont issues d'une fructueuse collaboration avec le syndicat *Jeunes Agriculteurs*, ses dirigeants et ses salariés, Claire Cannesson, Vincent Cany, Jérémy Dutour, Bertille Fages, Lucas Fertin, Romain Fontaine, Arnaud Gaillot, José Jaglin, Romane Melyon, Samuel Vandaele et Julie Vanleberghe. Sans omettre l'ensemble des membres des JA qui m'ont chaleureusement accueilli au sein de leurs événements ainsi qu'au siège.

Autour de la thèse, une galaxie de chercheuses et de chercheurs m'a également entouré. Je pense notamment à la Professeure Marta Rey García (Université *A Coruña*), et au Professeur Ramon Bastida Vialcanet (Université *Pompeu Fabra*), qui m'ont tous deux écouté dès les prémices de la thèse et avec qui des collaborations sont en cours. Il en est de même pour tous les participants des Conférences internationales de gouvernance (de 2019, 2020 et 2021), des congrès de l'Association francophone de comptabilité (en 2020 et 2021), des rencontres du GESS (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires) en 2019 ou encore du congrès de l'ADERSE (en 2021) qui ont fait preuve de rigueur et de sympathie à mon égard afin d'améliorer la qualité des communications présentées.

Bien entendu, les membres du jury de ma thèse occupent une place particulière dans cette galaxie. J'ai ainsi pu profiter des conseils particuliers et plus généraux, respectivement, de la Professeure Stéphanie Chatelain-Ponroy et du Professeur Nicolas Berland lors du tutorat doctoral proposé par l'Association francophone de comptabilité en 2020. Je tiens à les remercier ici d'avoir accepté d'être les rapporteurs de mon travail de thèse. Les travaux de la Professeure Nathalie Dubost m'ont fait découvrir la gestion des associations lors de mon mémoire de Master 1 tandis que les interventions du Professeur Peter Wirtz aux Conférences internationales de gouvernance ont approfondi mes connaissances dudit sujet. Enfin, lors de ces mêmes conférences mais aussi au sein d'événements à Bordeaux, le Professeur Gérard Hirigoyen n'a

eu de cesse de défendre des conceptions de la valeur et de la gouvernance auxquelles j'ai souscrit dans la présente thèse. Le Professeur Christophe Godowski, le Professeur Samuel Maveyraud et Marine Portal, en tant que membres du comité de suivi individuel de cette thèse, m'ont quant à eux permis d'en améliorer la préparation.

*Rencontrer, c'est se laisser déborder et déporter par l'Autre, commencer de lever la barrière d'avec lui, par suite laisser entamer en retour son moi solide, ébrécher la frontière sous laquelle le moi se tient ordinairement à l'abri.*

François Jullien (2018, p. 185)

Je prie chacune des personnalités scientifiques et universitaires précédemment citées de trouver dans mes propos les remerciements les plus sincères et dévoués. Je mesure le privilège d'avoir été entouré par le Professeur Pascal Barneto et Elisabeth Bertin ainsi que par les membres de l'IRGO et de l'Université avec une si grande bienveillance ; la chance d'avoir pu présenter mes travaux lors des différents congrès et conférences cités mais aussi et surtout l'honneur de compter au sein de mon jury de thèse cinq Professeurs qui ont tant compté dans la préparation de ce travail. Je vous suis reconnaissant d'avoir accepté de participer à ce jury et de prendre le temps de vous plonger dans la thèse, en tant que rapporteurs ou qu'examineurs.

Mes enseignants ont joué un rôle déterminant dans la réalisation de cette thèse, d'aussi loin que je me souviens. Aujourd'hui, à mon tour, j'ai l'immense plaisir d'enseigner et ai l'ardent désir de ne plus jamais cesser d'être aux côtés des étudiantes et des étudiants. J'espère que je pourrai leur transmettre autant que ce qui m'a été donné par le passé. La vie associative, lorsque j'en ai été acteur ou bien lorsque je l'ai analysée, restera à jamais mon domaine d'étude de prédilection.

Les rencontres passées et futures demeureront cruciales. Que toutes et tous se sentent reconnus et remerciés. Je fais miens vos soutiens pour continuer à m'engager, dans ma vie citoyenne comme académique. Enfin, et ce même si j'aime à garder privée la vie du même nom, j'adresse mes pensées les plus tendres à ma famille, aux présents comme aux absents. Merci à mes parents pour les valeurs qui ont jalonné mon enfance et qui subsistent encore aujourd'hui. Merci à toute ma famille pour leur confiance en mon avenir et en ma réussite. Merci à mes proches, à Vincent, à Théo, à Corentin, à James, à Clément, et à tous les autres. J'ai conscience que ces trois années ont aussi eu un impact sur vous toutes et tous et j'espère recueillir avec ce travail votre fierté, que je souhaite équivalente à l'affection que je vous porte.



## TABLE DES MATIERES

Résumé structuré .....	3
Structured abstract.....	4
Remerciements .....	5
Table des matières .....	11
Table des acronymes .....	19
Table des figures .....	20
Table des tableaux.....	21
Introduction : Les organisations à but non lucratif (OBNL) en proie à de multiples crises ....	25
I.    D'une crise à l'autre : le contexte contemporain des OBNL .....	25
II.   Gouvernance et évaluation, des remèdes souvent discutés .....	28
1.  La gouvernance pour résister aux crises.....	28
2.  S'évaluer et évaluer l'environnement pour préparer la réponse aux crises.....	30
III.  Design de recherche .....	32
Partie 1 : De l'importance de la gouvernance et de la performance non lucratives et d'une approche par les parties prenantes.....	41
Chapitre 1 : Enjeux et paradoxes des mondes non lucratif et associatif français .....	43
Section 1 : Un secteur majeur qui rencontre de nombreuses difficultés.....	43
I.    Un secteur spécifique mal défini.....	43
1.  Une place difficile à trouver entre secteur privé lucratif et secteur public.....	43
2.  Un secteur hétérogène qui a tendance à s'hybrider.....	46
II.   Un environnement de plus en plus complexe.....	48
1.  Une place croissante dans l'économie .....	48
2.  Un contexte d'exigence croissante autour des OBNL.....	49
3.  De difficiles relations avec de multiples parties prenantes .....	51
III.  Des associations mal armées pour y faire face.....	53
1.  De claires insuffisances dans la gestion des associations .....	53
2.  Un manque de moyens qui explique les difficultés.....	54
Section 2 : ... dont les remèdes sont souvent connus ... ..	57
I.    Un premier remède : la gouvernance et ses mécanismes.....	57
1.  La gouvernance telle une évidence .....	57
2.  Une reddition des comptes obligatoire à compléter .....	59



3.	Dépasser les rapports traditionnels.....	60
II.	Un second remède : l'évaluation et le concept de performance.....	62
1.	Evaluer malgré les préjugés .....	62
2.	Repenser la mesure de la performance.....	63
3.	... pour atteindre l'impact .....	64
III.	Deux types de remèdes encore défailants ou mal adaptés aux associations .....	65
1.	Une gouvernance incontournable mais encore opaque .....	66
2.	Une reddition des comptes complexe.....	67
3.	Un manque de consensus autour de l'évaluation .....	69
Section 3 : ... dont les limites sont à intégrer pour pleinement les adapter aux associations .....		71
I.	L'association et ses relations avec les parties prenantes.....	71
1.	Les parties prenantes constituent l'essence d'une association.....	71
2.	L'intégration des parties prenantes dans un réseau de réciprocité .....	73
3.	Des relations entre associations et parties prenantes basées sur la perception... ..	75
II.	L'intérêt des composantes de la théorie OPR au sein des associations.....	77
1.	La confiance comme mécanisme de gouvernance .....	77
2.	Engager et satisfaire : une continuité pour les parties prenantes.....	78
3.	L'influence, à la fois outil et réalité relationnelle .....	80
III.	Des concepts et cadres théoriques qui répondent aux attentes de la recherche et des associations .....	82
1.	De nombreux appels de la recherche vers de nouvelles études.....	82
2.	L'intérêt praticien au cœur de notre recherche : proposer un cadre propre à chaque association .....	87
Synthèse du Chapitre 1 .....		89
Chapitre 2 : Une synthèse de la littérature dédiée à la gouvernance et à l'évaluation associatives .....		91
Section 1 : La gouvernance et ses mécanismes, une réponse aux problèmes.....		91
I.	Définir la gouvernance associative .....	91
1.	Une multiplicité de définitions .....	91
2.	Les mécanismes de gouvernance associative.....	97
II.	La reddition des comptes, un mécanisme-clef de gouvernance .....	98
1.	Les délicates définitions et traductions de l'accountability.....	98
2.	Les dimensions de l'accountability .....	100
3.	Les enjeux de l'accountability.....	103

III.	Des comptes rendus au rapport intégré .....	105
1.	Définir le reporting .....	105
2.	Les différents types de rapports .....	106
3.	Les difficultés des rapports associatifs .....	107
Section 2 : L'impact associatif pour gouverner, piloter et rendre compte .....		109
I.	Evaluer la performance des associations .....	110
1.	L'évaluation dans le monde associatif .....	110
2.	Définir la performance des associations.....	111
3.	Les enjeux de mesure autour de la performance des associations .....	113
II.	L'impact associatif : une définition aisée pour une mesure complexe ?.....	116
1.	Définir l'impact d'une organisation .....	116
2.	Le processus d'impact et son imbrication dans la performance.....	118
3.	Les enjeux autour de la mesure de l'impact .....	121
III.	Une proposition de mesure grâce aux les parties prenantes.....	123
1.	Définir les parties prenantes .....	123
2.	Le rôle des parties prenantes dans le renforcement organisationnel .....	125
3.	La perception des parties prenantes : du cas général aux dirigeants .....	128
Synthèse du Chapitre 2 .....		131

Chapitre 3 : Ancrage théorique et émergence des questions de recherche et des hypothèses de travail .....

de travail .....		133
Section 1 : Cadres théoriques de la thèse .....		133
I.	Une revue des cadres de gouvernance associative.....	133
II.	Les théories sous-jacentes de notre étude.....	139
1.	Une vision générale de la théorie des parties prenantes.....	139
2.	Compléter la théorie des parties prenantes avec celle de la dépendance aux ressources.....	142
3.	Combiner deux théories pour les OBNL.....	142
III.	L'application des théories des parties prenantes et de la dépendance aux ressources à la compréhension de la performance et de l'impact .....	144
1.	Une combinaison de théories de gouvernance pour traiter la performance et l'impact.....	144
2.	L'orientation vers les parties prenantes, une application de la théorie éponyme	145
3.	Approfondir et étendre ces orientations : la théorie OPR et la réciprocité .....	149

Section 2 : Emergence des questions de recherche et des hypothèses sous-jacentes .....	153
I. L’articulation des concepts étudiés pour constituer les questions de recherche ..	153
II. Formulation des questions de recherche .....	155
III. Inscription des questions de recherche et de leurs hypothèses sous-jacentes dans les cadres théoriques.....	157
Section 3 : Les déterminants et conséquences des mécanismes intentionnels de gouvernance .....	163
I. Les hypothèses relatives aux déterminants des mécanismes intentionnels de gouvernance .....	163
1. Les déterminants organisationnels des mécanismes intentionnels de gouvernance.....	164
2. Les déterminants organisationnels des pratiques de reddition des comptes ...	167
3. Les déterminants des pratiques de reddition des comptes liés aux dispositifs de gouvernance.....	171
II. Les hypothèses relatives aux conséquences sur la performance globale .....	172
1. Les conséquences sur la performance financière .....	173
2. Les conséquences sur la performance sociale .....	174
3. Les conséquences sur la performance sociétale et environnementale.....	175
Section 4 : Maintenir la performance d’une association grâce à l’orientation sociétale.	177
I. La performance en temps de crise : vers la viabilité.....	177
II. Un lien fort entre gouvernance et performance.....	178
III. La gouvernance pour comprendre l’orientation sociétale .....	178
IV. La dépendance affecte la viabilité.....	179
V. Le degré de dépendance aux parties prenantes oriente la stratégie.....	180
VI. L’orientation sociétale pour améliorer la viabilité .....	181
Section 5 : Déterminer l’impact d’une organisation à but non lucratif grâce à la relation avec ses parties prenantes .....	183
I. La confiance au cœur des mécanismes de gouvernance .....	183
II. L’engagement : un mécanisme de gouvernance à part entière.....	189
III. La satisfaction : l’objectif de la gouvernance associative .....	192
IV. L’influence, un enjeu de gouvernance .....	194
V. La contribution des parties prenantes comme précurseur de l’impact .....	197
VI. L’interaction entre les différents concepts de qualité de relation.....	198
Synthèse du Chapitre 3 .....	200

Chapitre 4 : Les ancrages épistémologique et méthodologique des études menées en réponse aux questions de recherche.....	203
Section 1 : Posture épistémologique .....	203
Section 2 : Première étude liant gouvernance, reddition des comptes et performance globale.....	205
Section 3 : Deuxième étude liant gouvernance, orientation sociétale et viabilité.....	213
Section 4 : Etudes liant qualité de la relation, gouvernance et impact perçus par le public .....	219
I. Troisième étude portant sur des couples association – partie prenante individuelle	219
II. Quatrième et cinquième études portant sur les parties prenantes individuelles et collectives d’un syndicat .....	226
1. L’étude 4 pour tester empiriquement le lien entre gouvernance et impact .....	226
2. L’étude 5 pour recueillir toutes les perceptions .....	229
Synthèse du Chapitre 4 .....	238
 Transition vers la Partie 2.....	 241
 Partie 2 : Les apports de la gouvernance à la performance des associations .....	 245
 Chapitre 1 : Mécanismes de gouvernance et performance globale des associations, la pertinence contrastée de la contingence .....	 247
Section 1 : Statistiques descriptives et matrice de corrélation de l’étude 1 .....	247
Section 2 : Résultats des travaux menés .....	255
I. Déterminants des mécanismes de gouvernance .....	255
II. Déterminants des indices de reddition des comptes.....	261
III. Déterminants des indicateurs de performance.....	264
1. Modèle 1 de régression multiple à partir des mécanismes de gouvernance.....	264
2. Modèle 2 de régression multiple à partir des pratiques de reddition des comptes	270
3. Modèle 3 de régression multiple incluant la gouvernance et les rapports .....	273
Section 3 : Discussion des résultats .....	279
I. Une validation partielle des hypothèses.....	279
II. Des propositions d’explication des résultats .....	281
1. Des mécanismes de gouvernance déterminés par les secteurs et les actions ...	281
2. La qualité de la reddition des comptes repose avant tout sur quelques mécanismes de gouvernance .....	282

3.	Les indicateurs de performance sont effectivement liés à la gouvernance, dans son sens le plus large .....	284
III.	Les enjeux théoriques et méthodologiques de nos résultats.....	286
1.	Entre indices et indicateurs : mieux couvrir la réalité associative .....	286
2.	Un lien entre gouvernance et performance à envisager au cas par cas .....	287
3.	Une confirmation autour du paradoxe démocratique .....	289
4.	Une faible adéquation de la littérature internationale face à la pertinence des théories de gouvernance .....	289
IV.	Les conséquences pratiques à tirer .....	290
1.	Des résultats absolus en termes de gouvernance et de performance peu encourageants .....	291
2.	Développer les mécanismes de gouvernance est une priorité .....	291
3.	Une reddition des comptes à adapter.....	292
V.	Limites et prolongements de l'étude .....	293
	Synthèse du Chapitre 1 .....	295

Chapitre 2 : Dépendance aux parties prenantes et orientation sociétale, ou la réaction des associations face à la crise pour maintenir leur viabilité .....	297
Section 1 : Statistiques descriptives et corrélations .....	297
Section 2 : Résultats des régressions logistiques et état des hypothèses .....	303
I. Régressions des variables liées à l'orientation sociétale.....	303
II. Régressions des variables liées à la viabilité opérationnelle.....	304
III. Régressions des variables liées à la viabilité économique .....	305
IV. Régressions des variables liées à la viabilité financière.....	307
Section 3 : Discussion des résultats .....	309
I. Discussion des résultats concept par concept .....	309
1. La gouvernance, une base solide pour les associations.....	310
2. Une viabilité organisationnelle fortement influencée par la dépendance .....	311
3. L'orientation sociétale est une stratégie complexe qui doit être décomposée .	313
II. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette étude....	315
1. Contributions théoriques et méthodologiques : de la pertinence des théories de gouvernance en temps de crise .....	315
2. Contributions pratiques et sociétales : faire face aux crises .....	317
3. Limites et pistes de recherche .....	318
Synthèse du Chapitre 2 .....	320

Chapitre 3 : La qualité de relation entre associations et parties prenantes contribue à l'impact, le cas des étudiants .....	323
Section 1 : Statistiques descriptives, matrices et corrélation et contrôles du modèle d'équations structurelles .....	323
I. Statistiques descriptives, matrices de corrélation et remarques préliminaires .....	323
II. Présentation des modèles d'équations structurelles et contrôles.....	330
1. Première méthodologie : la qualité de la relation comme seule variable.....	330
2. Seconde et troisième méthodologies : la qualité de la relation détaillée en quatre dimensions .....	331
Section 2 : Résultats des travaux menés .....	333
I. Modèle 1 d'équations structurelles .....	333
II. Modèle 2 d'équations structurelles .....	334
III. Modèle 3 d'équations structurelles .....	338
IV. Seul le temps d'engagement joue un rôle sur les variables étudiées.....	339
Section 3 : Discussion des résultats .....	341
I. Les principales hypothèses sont validées.....	341
II. Les enseignements à tirer des différents modèles .....	342
1. Les trois modèles au filtre de l'ensemble des statuts .....	342
2. A chaque partie prenante correspond une mécanique différente .....	346
III. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette étude....	350
1. Une étude qui interroge les théories actuelles .....	350
2. Plusieurs pistes managériales que les associations peuvent exploiter.....	352
3. Des confirmations méthodologiques autour des échelles de mesure .....	353
IV. Limites et prolongements de l'étude .....	354
Synthèse du Chapitre 3 .....	356
 Chapitre 4 : Une évaluation de l'impact grâce à la qualité de relation, le cas des Jeunes Agriculteurs et de leurs parties prenantes .....	359
Section 1 : Analyse de l'étude 4 .....	359
Section 2 : Analyse de l'étude 5 .....	365
I. Statistiques descriptives et matrices de corrélation.....	365
II. Présentation des modèles d'équations structurelles et contrôles.....	369
1. Première méthodologie : la qualité de la relation comme seule variable.....	369
2. Seconde et troisième méthodologies : la qualité de la relation détaillée en quatre dimensions .....	371

III.	Résultats des travaux menés.....	373
1.	Modèle 1 d'équations structurelles .....	373
2.	Modèle 2 d'équations structurelles .....	375
3.	Modèle 3 d'équations structurelles .....	380
IV.	Discussion des résultats.....	382
1.	L'ensemble des hypothèses liées à l'impact sont validées.....	382
2.	Une confirmation des liens entre impact, qualité de relation et contribution...	383
3.	De nouvelles pistes de compréhension des parties prenantes .....	385
Section 3 : Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de ces études .		391
I.	Première contribution managériale : l'intégration de l'étude dans un projet identité	391
II.	Deuxième contribution managériale : la mise en place d'une stratégie de gestion des parties prenantes.....	395
III.	Contributions théoriques et méthodologiques.....	398
IV.	Limites et prolongements .....	400
Synthèse du Chapitre 4 .....		401
Conclusion de la Partie 2.....		403
Conclusion : Gouvernance et performance des organisations à but non lucratif, entre objectivité et subjectivité.....		409
I.	Etat des questions de recherche .....	409
II.	Contributions de la thèse : ouvrir de nouveaux horizons, entre subjectivité et objectivité.....	413
1.	Reconnaître la pertinence de la contingence .....	414
2.	Insister sur la combinaison des théories de la dépendance aux ressources et des parties prenantes dans le cadre associatif .....	414
3.	Prolonger ces théories et interroger leurs déclinaisons .....	415
4.	Questionner les concepts testés et les opérationnaliser .....	416
5.	Des résultats au service des associations, de leurs parties prenantes et de la recherche.....	420
Bibliographie.....		423
Publications & Communications associées à la thèse .....		487
Annexe 1 : ANOVA relatives à l'étude 2 .....		488
Annexe 2 : Questionnaires en ligne.....		489

## TABLE DES ACRONYMES

<b>ADI</b>	– <i>Accountability disclosure index</i>
<b>ADV</b>	– <i>Accountability disclosure volume</i>
<b>ANCOVA</b>	– Analyse de covariance
<b>ANOVA</b>	– Analyse de variance
<b>AVE</b>	– <i>Average variance extracted</i>
<b>CA</b>	– Conseil d'administration
<b>CAC</b>	– Commissaire aux comptes
<b>CDC</b>	– Comité de la charte du don en confiance
<b>CFE</b>	– Cotisation foncière des entreprises
<b>CJDES</b>	– Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale
<b>CNEA</b>	– Conseil national des employeurs d'avenir
<b>CNRTL</b>	– Centre national de ressources textuelles et lexicales
<b>CPCA</b>	– Conférence permanente des coordinations associatives
<b>CS</b>	– Commission syndicale des Jeunes Agriculteurs
<b>EFQM</b>	– <i>European foundation for quality management</i>
<b>ESS</b>	– Economie sociale et solidaire
<b>ETP</b>	– Equivalent temps plein
<b>FNSEA</b>	– Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
<b>FPO</b>	– <i>For-profit organization</i>
<b>GECES</b>	– Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social
<b>GoF</b>	– <i>Goodness of fit</i>
<b>GRI</b>	– <i>Global reporting initiative</i>
<b>GSAC</b>	– <i>Governance self-assessment checklist</i>
<b>IDEAS</b>	– Institut de développement de l'éthique et de l'action pour la solidarité
<b>IIRC</b>	– <i>International integrated reporting council</i>
<b>INSEE</b>	– Institut national de la statistique et des études économiques
<b>ISO</b>	– Organisation internationale de normalisation
<b>JA</b>	– Jeunes Agriculteurs
<b>LISREL</b>	– <i>Linear structural relations</i>
<b>NPO</b>	– <i>Non-profit organization</i>
<b>OBNL</b>	– Organisation à but non lucratif
<b>OCDE</b>	– Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ONG</b>	– Organisation non gouvernementale
<b>OPA</b>	– Organisations professionnelles agricoles
<b>OPR</b>	– <i>Organization – Public Relationship</i>
<b>PERC</b>	– Paradigme épistémique réaliste critique
<b>PIB</b>	– Produit intérieur brut
<b>PIJA</b>	– Projet identité des Jeunes Agriculteurs
<b>PLS-PM</b>	– <i>Partial least squares – Path modeling</i>
<b>RNMA</b>	– Réseau national des maisons d'associations
<b>RSE</b>	– Responsabilité sociale et sociétale des entreprises
<b>RSO</b>	– Responsabilité sociale et sociétale des organisations
<b>SIC</b>	– <i>Stakeholder influence capacity</i>
<b>TBL</b>	– <i>Triple bottom line</i>
<b>TDR</b>	– Théorie de la dépendance aux ressources
<b>TPP</b>	– Théorie des parties prenantes
<b>TVA</b>	– Taxe sur la valeur ajoutée
<b>UH</b>	– Université d'hiver des Jeunes Agriculteurs



## TABLE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Une illustration du cadre mercatique d'évaluation des OBNL.....	33
<b>Figure 2</b> : Une représentation de notre thèse selon les 5 études de la Partie 2.....	37
<b>Figure 3</b> : Le tiers-secteur dans le welfare mix .....	45
<b>Figure 4</b> : Une synthèse du Chapitre 1 .....	90
<b>Figure 5</b> : Les dimensions de la performance des ONG (applicable aux associations) .....	115
<b>Figure 6</b> : La chaîne de valeur d'impact .....	119
<b>Figure 7</b> : Les apports de l'évaluation de l'impact.....	122
<b>Figure 8</b> : Une typologie des définitions des parties prenantes.....	125
<b>Figure 9</b> : Modèle conceptuel de la capacité organisationnelle.....	127
<b>Figure 10</b> : Une synthèse du Chapitre 2 qui relie les concepts mobilisés et les parties prenantes.....	132
<b>Figure 11</b> : Synthèse des théories des parties prenantes.....	141
<b>Figure 12</b> : Evolution de l'orientation vers le marché à l'orientation vers les parties prenantes .....	147
<b>Figure 13</b> : Articulation des concepts présentés au cours de la synthèse de la littérature.....	154
<b>Figure 14</b> : Articulation des paradoxes, des questions de recherche et des champs de la littérature explorés.....	157
<b>Figure 15</b> : Articulation des théories de gouvernance et cadres théoriques présentés .....	158
<b>Figure 16</b> : Insertion des études et questions de recherche dans le cadre théorique de Rey García et al. (2013).....	159
<b>Figure 17</b> : Les différentes relations entre l'association et ses parties prenantes .....	183
<b>Figure 18</b> : Déterminants des mécanismes de gouvernance et des pratiques de reddition des comptes et leur influence sur la performance des associations .....	210
<b>Figure 19</b> : Détail des variables de l'étude 1 .....	211
<b>Figure 20</b> : Représentation du cadre théorique testé .....	215
<b>Figure 21</b> : Hypothèses testées reliant les différentes variables .....	218
<b>Figure 22</b> : Modèle 1 étudiant la qualité de la relation entre les associations et leur public et son influence sur l'impact des associations.....	223
<b>Figure 23</b> : Modèle 2 étudiant l'effet des mécanismes spontanés de gouvernance sur l'impact des associations .....	225
<b>Figure 24</b> : Modèle 1 étudiant la qualité de la relation entre les Jeunes Agriculteurs et leurs parties prenantes et son effet sur l'impact perçu .....	236
<b>Figure 25</b> : Modèle 2 étudiant la qualité de la relation entre les Jeunes Agriculteurs et leurs parties prenantes et son effet sur l'impact perçu .....	237
<b>Figure 26</b> : Synthèse des études menées.....	241
<b>Figure 27</b> : Représentation graphique des résultats du modèle 1 pour tous les statuts .....	334
<b>Figure 28</b> : Représentation graphique des résultats du modèle 2 pour tous les statuts .....	337
<b>Figure 29</b> : Présentation des différents modèles et résultats associés .....	364
<b>Figure 30</b> : Représentations graphiques des résultats du modèle 1 .....	374
<b>Figure 31</b> : Représentations graphiques des résultats du modèle 2.....	378
<b>Figure 32</b> : Synthèse des contributions managériales des études 4 et 5 pour les JA.....	398
<b>Figure 33</b> : Synthèse de la conclusion .....	422

## TABLE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Les convergences et complémentarités du modèle de la contingence, de la théorie des parties prenantes et de la théorie de la dépendance aux ressources .....	35
<b>Tableau 2</b> : Présentation de l'approche de la thèse .....	38
<b>Tableau 3</b> : Synthèse de la littérature autour des insuffisances de gestion des OBNL .....	54
<b>Tableau 4</b> : Synthèse de la littérature autour des appels de la recherche académique .....	83
<b>Tableau 5</b> : Synthèse de la littérature autour des définitions de la gouvernance .....	94
<b>Tableau 6</b> : Typologie des mécanismes de gouvernance associative.....	98
<b>Tableau 7</b> : Les différentes traductions de l'accountability .....	99
<b>Tableau 8</b> : Les différentes visions de la reddition des comptes.....	102
<b>Tableau 9</b> : Définir le « <i>stake</i> » des parties prenantes.....	124
<b>Tableau 10</b> : Une synthèse des modèles de gouvernance associative.....	134
<b>Tableau 11</b> : Une synthèse des théories de la gouvernance .....	138
<b>Tableau 12</b> : Présentation des questions de recherche de la thèse .....	156
<b>Tableau 13</b> : Une synthèse du Chapitre 3.....	201
<b>Tableau 14</b> : Catégories et items constituant la base de l'ADI et de l'ADV de Dhanani et Connolly (2012) .....	207
<b>Tableau 15</b> : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 18 .....	212
<b>Tableau 16</b> : Présentation des caractéristiques des associations répondantes.....	214
<b>Tableau 17</b> : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 21 .....	217
<b>Tableau 18</b> : Variables, questions et sources de l'étude 3 .....	220
<b>Tableau 19</b> : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 22 et la Figure 23 .....	224
<b>Tableau 20</b> : Variables, questions et sources de la première étude des JA .....	227
<b>Tableaux 21a et b</b> : Variables, questions et sources de l'étude 5 .....	230
<b>Tableau 22</b> : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 24 et la Figure 25 .....	235
<b>Tableau 23</b> : Une synthèse du Chapitre 4.....	238
<b>Tableau 24</b> : Transition entre la Partie 1 et la Partie 2 à partir des études menées .....	242
<b>Tableau 25</b> : Statistiques descriptives de l'étude 1 .....	248
<b>Tableaux 26a, b, c et d</b> : Matrice de corrélation de l'étude 1 .....	251
<b>Tableaux 27a, b et c</b> : Régression multiple des mécanismes de gouvernance.....	257
<b>Tableaux 28a, b et c</b> : Régression multiple des indices de reddition des comptes .....	261
<b>Tableaux 29a, b, c et d</b> : Modèle 1 de régression multiple des indicateurs de performance .....	266
<b>Tableau 30</b> : Variables dépendantes non expliquées par le modèle 1 .....	270
<b>Tableaux 31a et b</b> : Modèle 2 de régression multiple des indicateurs de performance .....	271
<b>Tableau 32</b> : Variables dépendantes non expliquées par le modèle 2.....	272
<b>Tableaux 33a, b, c, d et e</b> : Modèle 3 de régression multiple des indicateurs de performance .....	274
<b>Tableau 34</b> : Variables dépendantes non expliquées par le modèle 3.....	278
<b>Tableau 35</b> : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 1 .....	280
<b>Tableau 36</b> : Une synthèse du Chapitre 1 dédié à l'étude 1 .....	295
<b>Tableau 37</b> : Présentation des questions de l'étude, des variables et de leurs statistiques descriptives.....	297
<b>Tableaux 38a, b et c</b> : Matrice de corrélations.....	301

<b>Tableau 39</b> : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à l'orientation sociétale .....	304
<b>Tableau 40</b> : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à la viabilité opérationnelle .....	305
<b>Tableau 41</b> : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à la viabilité économique .....	306
<b>Tableau 42</b> : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à la viabilité financière .....	308
<b>Tableau 43</b> : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 2 .....	309
<b>Tableau 44</b> : Une synthèse du Chapitre 2 dédié à l'étude 2 .....	320
<b>Tableau 45</b> : Synthèse des résultats des ANOVA menées en fonction des statuts .....	324
<b>Tableaux 46a, b et c</b> : Statistiques descriptives de l'étude 3 .....	324
<b>Tableaux 47 a, b, c, d, e et f</b> : Matrices de corrélation de l'étude 3 en fonction des statuts des répondants .....	327
<b>Tableau 48</b> : Evaluation du modèle 1 .....	331
<b>Tableau 49</b> : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) du modèle 1 .....	331
<b>Tableau 50</b> : Evaluation des modèles 2 et 3 .....	332
<b>Tableau 51</b> : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèles 2 et 3 .....	332
<b>Tableau 52</b> : Résultats des deux modèles d'équations structurelles (cas général et par catégorie de parties prenantes) .....	336
<b>Tableau 53</b> : Résultats des deux modèles d'équations structurelles selon la typologie interne – externe – interface .....	338
<b>Tableau 54</b> : Résultats du troisième modèle d'équations structurelles .....	339
<b>Tableau 55</b> : Résultats des régressions simples liant temps d'engagement aux variables de l'étude .....	340
<b>Tableau 56</b> : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 3 .....	342
<b>Tableau 57</b> : Spécificités des différentes parties prenantes .....	350
<b>Tableau 58</b> : Une synthèse du Chapitre 3 dédié à l'étude 3 .....	356
<b>Tableau 59</b> : Statistiques descriptives de l'étude 4 .....	359
<b>Tableau 60</b> : Evaluation et paramètres des modèles de l'étude 4 .....	361
<b>Tableau 61</b> : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèles .....	362
<b>Tableau 62</b> : Statistiques descriptives de l'étude 5 .....	366
<b>Tableaux 63 a et b</b> : Matrices de corrélation en fonction de la partition entre parties prenantes internes et externes .....	367
<b>Tableau 64</b> : Evaluation du modèle 1 .....	369
<b>Tableau 65</b> : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) du modèle 1 pour les parties prenantes internes .....	370
<b>Tableau 66</b> : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) du modèle 1 pour les parties prenantes externes .....	370
<b>Tableau 67</b> : Evaluation des modèles 2 et 3 .....	371
<b>Tableau 68</b> : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèle 2 et 3 pour les parties prenantes internes .....	372
<b>Tableau 69</b> : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèles 2 et 3 pour les parties prenantes externes .....	372
<b>Tableau 70</b> : Résultats des deux premiers modèles d'équations structurelles de l'étude 5 pour les parties prenantes internes .....	376

<b>Tableau 71</b> : Résultats des deux premiers modèles d'équations structurelles de l'étude 5 pour les parties prenantes externes .....	377
<b>Tableau 72</b> : Résultats du troisième modèle d'équations structurelles de l'étude 5 pour les parties prenantes internes .....	380
<b>Tableau 73</b> : Résultats du troisième modèle d'équations structurelles de l'étude 5 pour les parties prenantes externes.....	381
<b>Tableau 74</b> : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 5 .....	383
<b>Tableau 75</b> : Constats et objectifs du projet identité et réponses apportées par les études ...	392
<b>Tableau 76</b> : Objectifs du PIJA et résultats obtenus par les études.....	394
<b>Tableau 77</b> : Canevas qui a guidé les débats des ateliers à l'UH 2019.....	396
<b>Tableau 78</b> : Une synthèse du Chapitre 4 dédié aux études 4 et 5 .....	401
<b>Tableau 79</b> : Récapitulation de l'ensemble des études menées au sein de la thèse.....	404
<b>Tableau 80</b> : Comparaison des résultats des études 3 et 5 selon les parties prenantes internes et externes.....	411
<b>Tableau 81</b> : Réponse aux questions de recherche de la thèse .....	412
<b>Tableau 82</b> : Réponse aux objectifs de la thèse.....	419



# **INTRODUCTION : LES ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF (OBNL) EN PROIE A DE MULTIPLES CRISES**

## **I. D'une crise à l'autre : le contexte contemporain des OBNL**

La crise sanitaire de la Covid-19 devient une crise complexe (El-Taliawi & Hartley, 2021) et globale qui touche toutes les sphères, qu'elles soient collectives (économiques en raison du ralentissement voire des cessations d'activité<sup>1</sup> et sociales parce que les inégalités et les vulnérabilités ont été renforcées) ou individuelles (à l'instar des privations de liberté ou de l'impact mental des confinements).

Les OBNL en tant qu'organisations privées ayant des objectifs et des intérêts autres que la distribution des bénéfices qu'elles créent à leurs membres, sont alors placées au premier plan. Ancrées dans les territoires et animant les communautés, leur importance sociale a été particulièrement soulignée durant la crise sanitaire (e.g. X. Wang & Cheng, 2021). Néanmoins, la crise économique et les conséquences individuelles de la crise sanitaire les privent de ressources qui leur faisaient déjà défaut. Comme les entreprises, menacées de faillite et de licenciements et aidées par les gouvernements pour les éviter, les OBNL voient leur survie mise en péril (M. Kim & Mason, 2020).

La crise conjoncturelle s'ajoute à une double crise structurelle : d'une part, les OBNL manquent de moyens pour atteindre leurs objectifs (Greiling & Stötzer, 2016) et, d'autre part, leur identité sociale et solidaire est remise en cause par le marché et l'État. Ce manque global de ressources et de reconnaissance les empêche de répondre aux demandes des parties prenantes (George E Mitchell & Berlan, 2016), alors qu'il s'agit de l'une de leurs missions.

De plus, la forte hétérogénéité des OBNL (Kreutzer, 2009) n'aide pas leurs partenaires à les soutenir. Chaque OBNL identifie ses propres critères de viabilité (c'est-à-dire la capacité intrinsèque à survivre, à court terme, grâce au projet socio-économique de l'organisation) et de soutenabilité (c'est-à-dire la capacité de l'organisation à survivre dans le temps, à résister aux attaques et à durer) (Y. Yang et al., 2014). Or la crise, par définition, est une attaque contre la viabilité et la soutenabilité des OBNL.

Les crises sont contingentes, dans le premier sens du terme : ce sont des événements qui peuvent ou non se produire. En cela, les crises peuvent être des occasions de repenser

---

<sup>1</sup> Lors des différents confinements, du 17 mars au 11 mai ainsi que du 30 octobre au 15 décembre 2020 en France, suivi de fermetures administratives. Les activités associatives ont été moins affectées lors du confinement de 2021.

l'organisation et ses pratiques car elles remettent en cause les équilibres et les routines (R. Mano & Rosenberg, 2014). L'adaptation et la réaction sont essentielles : il ne suffit pas d'attendre que la crise passe ou que les parties prenantes agissent. L'organisation doit aussi mobiliser ses ressources internes pour survivre et gérer les imprévus.

Tout d'abord, les OBNL doivent apporter une réponse aux problèmes créés par la conjoncture, quelle que soit leur nature. Ensuite, elles doivent rétablir leur viabilité financière (liquidité, trésorerie, solvabilité, etc.) et économique (partenariats à long terme, contrats, etc.). Le bien-être des membres, des bénévoles et des employés doit également être sécurisé. Enfin, les attentes de la société, notamment en termes de fonction sociopolitique, et les exigences environnementales sont réintégrées dans la stratégie. Ainsi, les initiatives que les OBNL doivent prendre dans un contexte de crise sont guidées par leur viabilité.

L'analyse des crises, et en particulier de celle de la Covid-19, se base souvent dans la littérature sur le modèle contingent de la gouvernance (par exemple, McMullin & Raggo, 2020), notamment parce qu'il insiste sur la cohérence et l'adaptation organisationnelles (L. Donaldson, 2001). La cohérence d'une OBNL concerne la bonne application de ses valeurs et de son projet organisationnel, négocié avec les parties prenantes. Même dans un contexte de crise, les OBNL jouent – ou tentent de jouer – leur rôle social et politique pour demeurer cohérentes. Elles assimilent les nouvelles obligations imposées par l'environnement, qui se révèle parfois hostile.

L'hostilité de l'environnement est d'ailleurs une contingence primordiale avec laquelle les OBNL doivent composer (Khandwalla, 1972, 1976). Par exemple, les récents développements liés à la crise sanitaire mettent en danger la survie de ces organisations. Néanmoins, l'hostilité n'est pas seulement conjoncturelle. Elle est illustrée par les besoins des OBNL, notamment en termes de partenariats et d'engagement des bénévoles. Les évolutions de la société privent les OBNL de ressources ou, plus simplement, de soutien.

Dans ce contexte, les OBNL sont obligées de s'interroger sur leur place dans la société d'après-crise. L'augmentation de la dette et les nouvelles priorités politiques pourraient amener les autorités à choisir le service public au détriment des OBNL. La situation socio-économique délicate des entreprises et des ménages peut également accentuer les obstacles auxquels les OBNL sont confrontées, notamment en termes de besoin de ressources. Enfin, la crise pourrait également convaincre davantage d'organisations et de citoyens de s'engager en dehors des organisations d'engagement telles que les OBNL (par la philanthropie, les dons, le bénévolat, etc.) et de choisir plutôt des pratiques internes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou des actions plus locales et informelles. L'identité même des OBNL est donc remise en

question. En somme, de nouvelles formes d'hostilité de l'environnement sont créées et ne doivent pas être négligées.

La complexité et l'hostilité de l'environnement qui entoure les OBNL deviennent des enjeux de survie. Aujourd'hui, « la question centrale est la nécessité de construire une organisation durable qui peut continuer à fournir une valeur sociale par la poursuite de sa mission sociale »<sup>2</sup> (Weerawardena et al., 2010, p. 347). S'ajoute aussi l'ensemble des enjeux de développement durable, aussi analysés sous l'angle de la *triple bottom line – Profit, People, Planet* (Elkington, 1994, 1998) –, inhérents à la nature des OBNL et à la mission qu'elles ont. La viabilité (à court terme) et la soutenabilité (à long terme) des OBNL sont donc étroitement liées à leur capacité à composer avec des objectifs financiers, économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, sans oublier leur mission. Ces objectifs divergent parfois, convergent d'autres fois. Ils sont en outre associés à des parties prenantes variées qui ont elles-mêmes leurs conceptions et leurs visions de l'environnement dans lequel elles vivent mais aussi des liens tissés avec les OBNL.

Le modèle de la contingence est donc applicable tout à la fois en contexte de crise qu'en temps plus classiques. Les OBNL doivent composer avec leurs contingences externes et internes et ont plusieurs outils à leur disposition pour y parvenir. McMullin et Raggio (2020) soulignent par exemple la force de la gouvernance, citant Akingbola, Rogers et Baluch (2019, p. 159) : « le conseil d'administration doit être ouvert aux indicateurs qui indiquent la nécessité d'un changement et être prêt à utiliser son rôle de gouvernance pour faciliter la capacité de l'OBNL à s'adapter aux changements de l'environnement »<sup>3</sup>.

Une condition implicite est cependant posée par les auteurs : les indicateurs en question n'apparaissent pas aux responsables et aux décideurs sans engagement. Le modèle de la contingence associe en effet à la gouvernance une capacité d'évaluation (e.g. Ebrahim & Rangan, 2010a). L'OBNL, pour parvenir à prendre des décisions pertinentes, a besoin d'informations de qualité et d'évaluer tout à la fois l'environnement qui l'entoure et ses propres capacités, fonctionnements et performances.

---

<sup>2</sup> « the core issue is the need to build a sustainable organization that can continue deliver social value via the pursuit of its social mission » (traduction personnelle).

<sup>3</sup> « the board must be open to the indicators that point to the need for change and be prepared to use their governance role to facilitate the ability of the nonprofit to be responsive to the shifts in the environment » (traduction personnelle).



## II. Gouvernance et évaluation, des remèdes souvent discutés

### 1. La gouvernance pour résister aux crises

La gouvernance, dans sa vision la plus traditionnelle, envisage l'organisation tel un lieu de multiples conflits, d'intérêts divergents et au service de ses propriétaires. Il s'agit donc de discipliner les acteurs engagés dans l'organisation pour qu'ils servent les intérêts des actionnaires, afin de réduire les asymétries d'information et les risques d'opportunisme.

Au premier abord, la réaction du monde non lucratif paraît donc compréhensible. La gouvernance dans les OBNL est un isomorphisme, d'après la littérature (e.g. Eynaud, 2019). Or, certains auteurs invitent à se méfier de ces processus isomorphiques (voir par exemple Cefai, 2011, au sujet de Laville, 2010). D'autres la voient comme un « putsch conceptuel » menaçant la démocratie (Arondel-Rohaut & Arondel, 2007). Quant aux associations elles-mêmes, elles exprimaient en 2012 leurs doutes, par la voix de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) – devenue aujourd'hui le Mouvement Associatif – : « faut-il céder aux sirènes de la gouvernance ? » ou encore est-elle un « concept dangereux »<sup>4</sup> ?

Cette vision de la gouvernance est en réalité biaisée. N'est retenue que l'approche la plus classique, celle dite actionnariale et de la théorie de l'agence (Alchian & Demsetz, 1972; Jensen & Meckling, 1976). Dix années plus tard, l'approche partenariale et une vision basée sur les parties prenantes est proposée par Freeman (1984). Même si les entreprises ont toujours des actionnaires qui ont des exigences (M. Friedman, 1962, 2007), la littérature académique reconnaît que la valeur créée par une organisation dépasse le seul cadre actionnarial et que les intérêts non-financiers doivent être analysés et traités (e.g. O. Hart & Zingales, 2017). La gouvernance des entreprises privées n'a donc eu de cesse de lentement évoluer. La crise de la Covid-19 accélèrera peut-être le mouvement (Paine, 2020). Toujours est-il qu'une théorie de la gouvernance des parties prenantes est plébiscitée (Amis et al., 2020). Les auteurs font état des voies qu'il conviendrait de creuser pour y parvenir (p. 500-501) :

- « La gouvernance des parties prenantes comme un jeu de négociation entre les parties prenantes »<sup>5</sup> ;

---

<sup>4</sup> CPCA (2012), « Gouvernance, se conformer ou inventer ? », *La vie associative*, numéro 17, mars.

<sup>5</sup> « Stakeholder governance as a bargaining game among stakeholders » (traduction personnelle).

- « La gouvernance des parties prenantes comme création de forums où les conflits entre les parties prenantes peuvent être traités »<sup>6</sup> ;
- « La gouvernance des parties prenantes par l'établissement de priorités entre les différentes parties prenantes »<sup>7</sup> ;
- « La gouvernance des parties prenantes comme processus de résolution des conflits entre parties prenantes »<sup>8</sup>.

Si les OBNL et les associations en particulier n'ont pas de propriétaires et ne se reconnaissent pas dans la vision traditionnelle de la gouvernance, il est difficile de nier que la gouvernance des parties prenantes ne leur est pas applicable. En tant qu'organisations démocratiques, les associations et les OBNL sont confrontées aux demandes variées de leurs parties prenantes, aux potentielles divergences de leurs exigences ou encore au dilemme entre priorisation des parties prenantes et idéal démocratique qui conduirait les OBNL à n'ignorer aucune partie prenante.

De surcroît, la littérature dédiée aux OBNL s'est employée à penser le concept de gouvernance dans le contexte de ces organisations. Hayden (2006, p. 118) considère ainsi que « la 'gouvernance' est le moyen par lequel toute organisation se tient responsable de sa performance globale tout en fournissant des directives à la direction. Le véhicule de gouvernance est un conseil d'administration (...), qui porte la responsabilité ultime de la performance de l'organisation et de sa capacité à se maintenir »<sup>9</sup>. Le maintien et la survie de l'organisation sont donc au cœur de la gouvernance non lucrative, bien loin des enjeux actionnariaux.

En tant que « mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif » (Chatelain-Ponroy et al., 2014, p. 220), la gouvernance est donc à la recherche d'un équilibre entre les parties prenantes, les objectifs organisationnels et l'environnement incertain et complexe (Laville et al., 2015). En temps de crise, la gouvernance est alors primordiale (e.g. Marx & Davis, 2012) : elle permet de répartir les pouvoirs et les responsabilités pour que le processus de prise de décisions soit plus efficace. L'organisation peut alors s'adapter plus rapidement, tant afin de faciliter la reprise d'activité que pour assurer sa viabilité économique et financière (e.g. Green & Griesinger, 1996), à condition qu'elle soit

---

<sup>6</sup> « Stakeholder governance as creating forums where conflicts among stakeholders can be addressed » (traduction personnelle).

<sup>7</sup> « Stakeholder governance through establishing priorities among different stakeholders » (traduction personnelle).

<sup>8</sup> « Stakeholder governance as a process of finding ways to resolve stakeholder conflicts » (traduction personnelle).

<sup>9</sup> « 'Governance' is the means by which any organisation holds itself accountable for overall performance while also providing direction to management. The governing vehicle is a board of directors (or trustees), which bears ultimate responsibility for the organisation's performance and its ability to sustain itself. » (traduction personnelle).

parvenue à évaluer correctement la situation et qu'elle soit en mesure de piloter ses propres viabilité et performance.

## ***2. S'évaluer et évaluer l'environnement pour préparer la réponse aux crises***

Rey García, Álvarez González et Bello Acebrón (2013) sont parmi les fervents défenseurs de l'évaluation dans les OBNL, tout à la fois parce qu'elle permet de rendre des comptes aux parties prenantes (dans une vision démocratique) et parce qu'elle améliore l'atteinte de la mission fixée par l'organisation ; en dépit des réticences des OBNL elles-mêmes (par exemple, Brunet & Vanoni, 2008). Pourtant, adaptée à leurs particularités, l'évaluation leur permet de piloter leur structure et de composer avec les changements internes et externes (parmi lesquels les crises énoncées au-dessus). C'est pour cette raison que les partenaires des OBNL sont demandeurs de dispositifs d'évaluation de leur performance.

Les auteurs soulignent alors combien la définition de l'évaluation et son opérationnalisation sont complexes, notamment en raison du manque de consensus qui les entoure (au sein du monde académique, au sein du monde non lucratif et parmi les parties prenantes). Ils passent en revue les méthodes actuelles, parmi lesquelles les calculs de « retours sur activités », le « modèle logique de programme », le *Balanced Score Card*, l'évaluation systémique (avec les parties prenantes) et le *benchmarking*.

Ils constatent alors que l'approche mercatique a été négligée par les méthodes actuelles d'évaluation, apportant trois arguments justifiant l'intérêt de cette démarche : les caractéristiques de l'environnement (complexité, rapidité du changement, demandes variables et volatiles, incertitude, etc.) qui accentuent la dépendance des OBNL à leurs parties prenantes, la multiplicité de ces parties prenantes et l'importance des relations entretenues avec elles. Lue au filtre du contexte actuel, cette approche semble donc particulièrement adaptée afin de préparer et assurer l'avenir des OBNL.

Les auteurs cherchent en effet à construire un cadre holistique (qui porte sur toutes les parties prenantes et les dimensions de la performance), dynamique (il couvre l'ensemble des échelles temporelles et spatiales), multi-parties prenantes et orienté vers la mission. L'orientation mercatique proposée est en effet « une philosophie de management intégral », que les auteurs résument en affirmant que « l'adoption du concept d'orientation mercatique est considérée comme une ressource intangible, qui fournit l'engagement (perspective

philosophique) et l'information (perspective comportementale) nécessaires au développement de l'offre à but non lucratif ; de sorte que les besoins des bénéficiaires et des donateurs soient satisfaits, et que la mission de l'organisation soit effectivement accomplie »<sup>10</sup> (p. 94). Les effets de cette orientation seront ainsi multiples, sur la performance organisationnelle (du point de vue de l'efficience et de l'accomplissement de la mission) mais aussi sur l'impact social.

Afin de parvenir à un tel résultat, les auteurs (p. 96) invitent les responsables des OBNL à s'intéresser aux relations entretenues avec les parties prenantes, au filtre de :

- La satisfaction : « dans quelle mesure les acteurs concernés (c'est-à-dire les bénéficiaires / clients, les donateurs et les partenaires) dans la relation sont mieux lotis une fois que l'OBNL a accompli sa mission »<sup>11</sup> ;
- Le positionnement : « dans quelle mesure l'organisation à but non lucratif est clairement perçue comme un créateur de valeur sociale par rapport à ses concurrents actuels ou potentiels »<sup>12</sup> ;
- La confiance : « dans quelle mesure les parties prenantes concernées (c'est-à-dire les bénéficiaires / clients, les donateurs et les partenaires) perçoivent que leur relation avec l'OBNL se traduit par une maximisation de la valeur sociale au fil du temps »<sup>13</sup> ;
- L'engagement : « la mesure dans laquelle l'OBNL a influencé les modes de pensée et/ou le comportement des parties prenantes concernées (c'est-à-dire les bénéficiaires / clients, les donateurs, les partenaires) dans le sens de sa mission, par la coopération et/ou en inspirant le développement d'initiatives tierces d'intérêt public cohérentes avec sa mission et ses valeurs sociétales, de sorte que l'impact social soit amplifié et soutenu dans le temps »<sup>14</sup>.

En insistant sur ces quatre dimensions permettant de relier l'orientation mercatique et la performance et l'impact de l'OBNL, les auteurs proposent une nouvelle vision de l'évaluation

---

<sup>10</sup> « The adoption of the market orientation concept is considered an intangible resource, that supplies the necessary commitment (philosophical perspective) and information (behavioral perspective) for the development of the nonprofit offering; so that the needs of both beneficiaries and donors are satisfied, and organizational mission is effectively accomplished » (traduction personnelle).

<sup>11</sup> « to which extent relevant stakeholders (i.e. beneficiaries/customers, donors and partners) in the relationship are better-off after the nonprofit has accomplished its mission » (traduction personnelle).

<sup>12</sup> « to which extent the nonprofit organization is clearly perceived as a creator of social value relative to current or potential competitors » (traduction personnelle).

<sup>13</sup> « to which extent relevant stakeholders (i.e. beneficiaries/customers, donors and partners) perceive that their relationship with the NPO translates into social value maximization over time » (traduction personnelle).

<sup>14</sup> « the extent to which the nonprofit has influenced the patterns of thought and/or behavior of relevant stakeholders (i.e. beneficiaries/customers, donors, partners) in the direction of its mission, through cooperation and/or by inspiring the development of third-party public benefit initiatives coherent with its mission and societal values, so that social impact is amplified and sustained over time » (traduction personnelle).

des OBNL, notamment basée sur la perception de la valeur qu'elles créent par les parties prenantes. La Figure 1 illustre le raisonnement des auteurs.

### III. Design de recherche

La mise en perspective du contexte de crises plurielles au sein des OBNL avec l'approche de la contingence a permis de faire émerger deux concepts fondamentaux au sein des organisations afin de gérer ces crises : la gouvernance et (l'évaluation de) la performance.

Ces deux concepts sont eux-mêmes particulièrement contingents (Ostrower & Stone, 2010). La littérature souligne que les mécanismes de gouvernance sont variables et doivent être adaptés à chaque organisation : « les processus de gouvernance sont susceptibles de fonctionner différemment selon les changements dans la nature d'une organisation et ses circonstances »<sup>15</sup> (Chelliah et al., 2016, p. 7). Les OBNL ne doivent donc pas négliger l'influence des « caractéristiques de l'environnement interne et externe » pour prendre des décisions, l'approche contingente étant utilisée pour « étudier les arrangements de gouvernance optimaux »<sup>16</sup> (Musawir et al., 2020, p. 6). Quant à la performance (mais aussi son évaluation et l'impact organisationnel), elle est une construction sociale (notamment chez les OBNL), dans la mesure où « elle existe dans l'esprit des diverses parties prenantes internes et externes de l'organisation »<sup>17</sup> (Murray, 2010, p. 433).

Le cadre proposé par Rey García et al. (2013) reprend d'ailleurs cette contingence et s'appuie également sur la performance et l'impact en tant que construits sociaux. Le cadre théorique des auteurs est en réalité encore plus complet et permet de relier la gouvernance et la performance. En effet, qu'il s'agisse des relations avec les parties prenantes (y compris la perspective philosophique de l'orientation mercatique), dont nous avons vu qu'il s'agit désormais d'une priorité de la gouvernance, ou bien de la perspective comportementale et du triptyque satisfaction – confiance – engagement ; la proposition des auteurs reprend des mécanismes de gouvernance définis par la littérature non lucrative (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012; Meier & Schier, 2008).

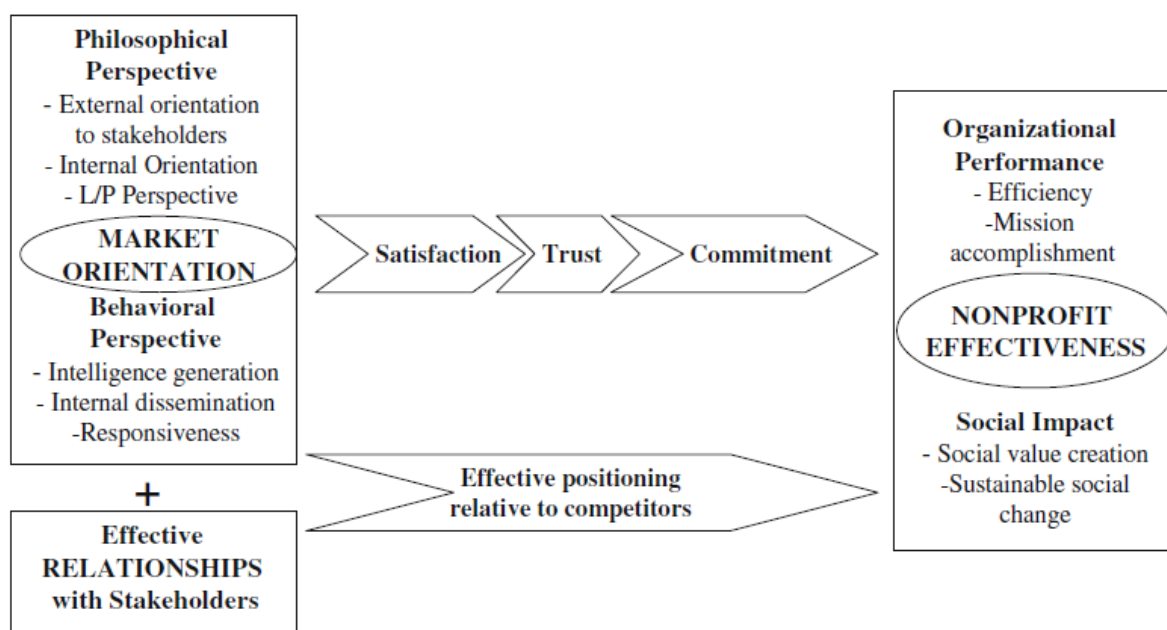
---

<sup>15</sup> « governance processes are likely to work differently according to changes in the nature of an organization and its circumstances » (traduction personnelle).

<sup>16</sup> « internal and external environmental characteristics » ; « study the optimal governance arrangements » (traduction personnelle).

<sup>17</sup> « it exists in the minds of the organization's diverse internal and external stakeholders » (traduction personnelle).

**Figure 1** : Une illustration du cadre mercatique d'évaluation des OBNL



Source : reproduction de Rey García et al. (2013).

Ainsi, les difficultés rencontrées par les associations et les OBNL en général peuvent trouver une réponse (et non leur réponse, qui serait unique) dans leurs dispositifs de gouvernance et l'évaluation de leur performance, de leur impact et de leur environnement. Or, le manque de moyens précédemment souligné et les crises également passées en revue handicapent la mise en place de ces dispositifs, freinent l'évaluation par l'organisation et ont, bien évidemment, des effets négatifs sur la performance et l'impact des organisations. La cadre théorique de Rey García et al. (2013) offre alors une perspective pertinente pour traiter cette problématique : d'une part, gouvernance et évaluation de la performance et de l'impact sont deux clefs cruciales pour faire face au contexte actuel et, d'autre part, la gouvernance semble contribuer à la performance et à l'impact des OBNL.

En somme, les OBNL sont peu à peu contraintes par l'environnement de mettre en place des mécanismes de gouvernance et de s'évaluer. Ces contraintes sont doubles, à la fois liées aux caractéristiques de l'environnement (l'incertitude, sa complexité et sa volatilité) et aux exigences des parties prenantes, qui sont demandeuses de comptes-rendus. Dans le même temps, de récents travaux montrent que les financeurs ne sont pas nécessairement sensibles à de meilleures performances des OBNL (Coupet & Broussard, 2021). En revanche, les coûts administratifs engendrés pour répondre aux exigences de reddition des comptes sont sanctionnés (*ibid*). Pour certains auteurs (e.g. George E. Mitchell & Calabrese, 2020), cette

réalité s'explique du fait du comportement des financeurs des OBNL : ils se focalisent sur leurs efficience et performance en négligeant leurs bénéfices sociaux et sociétaux.

Le cadre théorique de Rey García et al. (2013) offre alors l'opportunité aux praticiens comme à la recherche de composer avec ces contraintes tout en tirant des bénéfices de celles-ci, c'est-à-dire maximiser la performance et l'impact (positif) des OBNL sur leurs parties prenantes et la société et s'assurer que les pourvoyeurs de ressources maintiennent et accroissent leurs engagements non plus uniquement parce que l'organisation est performante mais aussi parce que les relations entretenues sont solides et viables. En somme, il s'agit pour « les gestionnaires qui cherchent à augmenter les dons » de montrer qu'ils font « plus que bien performer »<sup>18</sup> (Coupet & Broussard, 2021, p. 127).

Tel est l'enjeu de cette thèse de doctorat : saisir l'opportunité à la fois théorique et pratique d'analyser la gouvernance et la performance des OBNL en cherchant à comprendre les effets de la première sur la seconde. Autrement dit, déterminer si la mise en place de mécanismes de gouvernance, par-delà les exigences des parties prenantes, ne présenterait pas un intérêt supplémentaire en termes de performance. La deuxième opportunité du cadre théorique de Rey García et al. (2013) est relative à l'évaluation : dans la relation entretenue entre gouvernance et performance, les auteurs insistent sur une nouvelle forme d'évaluation, grâce aux parties prenantes. En somme, les mécanismes de gouvernance et de gestion des parties prenantes pourraient devenir des filtres d'évaluation des OBNL, en permettant de déterminer leurs perceptions.

Les OBNL se sont longtemps méfiées de la gouvernance. Pourtant, la gouvernance a de multiples portées, au regard des propos jusqu'à présent tenus : gouverner pour faire face aux crises et à l'environnement, gouverner pour écouter et impliquer les parties prenantes, gouverner pour accroître la performance (et donc l'impact positif sur la société et les parties prenantes) et enfin gouverner pour s'évaluer grâce aux parties prenantes. Discuté, le concept et son opérationnalisation révèlent de multiples vertus que la littérature continue d'appréhender et d'étudier. La présente thèse de doctorat se place au cœur de ce courant théorique en interrogeant la contribution de la gouvernance à la performance des OBNL, dans son sens le plus vaste (en tant que construction sociale par les parties prenantes, en tant qu'impact positif sur la société et sur ces dernières mais aussi en tant que viabilité et résistance aux crises). Ainsi, la problématique posée est : *dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance contribuent-ils à la performance des associations ?*

---

<sup>18</sup> « managers looking to increase donations will need to do more than perform well » (traduction personnelle).

Le modèle de la contingence jusqu'à présent mobilisé pour analyser la situation des OBNL débouche sur deux théories de gouvernance qui soulignent le rôle à la fois des parties prenantes et des ressources, dont le manque se fait ressentir dans ces organisations. Ces deux théories appartiennent en effet à ce même courant théorique (H. Hung, 1998) et multiplient ainsi les convergences (Tableau 1).

**Tableau 1** : Les convergences et complémentarités du modèle de la contingence, de la théorie des parties prenantes et de la théorie de la dépendance aux ressources

	<b>Modèle de la contingence</b>	<b>Théorie des parties prenantes</b>	<b>Théorie de la dépendance aux ressources</b>
<b>Incertitude créée par l'environnement et les parties prenantes</b>	Besoin de flexibilité pour faire face à l'environnement imprévisible et hostile (Burns & Stalker, 1961)  Recherche de l'adaptation	Imprévisibilité des parties prenantes  Attentes parfois convergentes, parfois divergentes	Rareté des ressources  Dynamisme et instabilité de l'environnement
<b>Complexité de l'environnement et des parties prenantes</b>	Faire face au changement perpétuel imposé par l'environnement Fonctionnement dû à la fois au contexte et à la structure  Recherche de la cohérence et de l'adaptation	Capacité d'influence des parties prenantes  Hétérogénéité de leurs exigences	Intrinsèque (ce sont les trois caractéristiques de l'environnement)  Dynamisme et instabilité de l'environnement
<b>Stratégie à adopter</b>	Intégrer les caractéristiques de l'environnement pour agir	Résoudre les tensions issues de la confrontation des parties prenantes	Arbitrer entre les ressources pour répondre aux demandes de l'environnement
<b>Convergences</b>	Contingences externes : « pressions sociales, législation et politique gouvernementales, réglementation, secteur, <i>parties prenantes</i> » (Chelliah et al., 2016)	<i>Intégration</i> des parties prenantes dans la stratégie  Reconnaissance de la <i>dépendance</i>	<i>Réseau de parties prenantes</i> qui sont toutes à la recherche de ressources indispensables à leur fonctionnement  Répondre aux <i>demandes de l'environnement</i>

Source : production personnelle.



La combinaison de ces deux théories guide ainsi l'ensemble de la thèse, structurant tout à la fois la revue de la littérature et l'émergence des hypothèses associées mais aussi les méthodologies adoptées et les cadres théoriques de discussion.

La Partie 1 de la thèse définit l'univers conceptuel, théorique et méthodologique dans lequel nous sommes inscrits. Le Chapitre 1 fait état des enjeux et paradoxes intrinsèques aux OBNL par-delà le contexte de crise. La littérature montre depuis plusieurs décennies que ces organisations ont des particularités de gestion qu'il faut analyser, étudier et discuter ; et recommande l'appel aux dispositifs de gouvernance et d'évaluation pour y faire face. Malgré ces appels et les besoins, ils restent peu appliqués. Nous chercherons à comprendre pourquoi d'après la littérature et les voies d'amélioration proposées.

Dès lors, l'intérêt de la gestion des OBNL d'une part et de la gouvernance et de l'évaluation de la performance d'autre part ayant été souligné, le Chapitre 2 propose une revue de littérature afin de définir les concepts-clefs ainsi que la manière dont ils se décomposent dans les OBNL : la gouvernance s'opérationnalise en de nombreux mécanismes, parmi lesquels la reddition des comptes et les rapports annuels, quand l'évaluation dans les OBNL porte avant tout sur la performance qui mène à terme à penser l'impact de ces organisations.

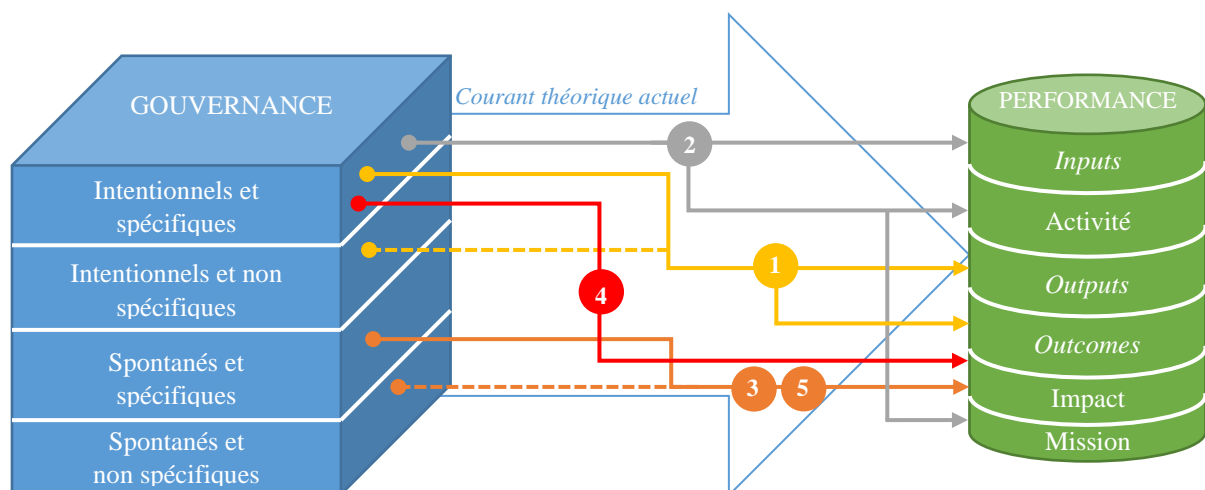
Le Chapitre 3 permet de souligner les différentes tensions rencontrées dans les deux précédents chapitres, de présenter les cadres théoriques et ainsi de faire émerger tout à la fois les trois questions de recherche et les hypothèses associées. Le Chapitre 4 présente alors les méthodologies retenues et notamment les terrains associés. Les OBNL en France regroupent de nombreuses organisations, des associations aux syndicats et partis politiques, des Opéras nationaux aux fondations, des coopératives aux mutuelles ou encore des administrations publiques aux universités. Afin de restreindre le périmètre des organisations couvertes par la thèse, les organisations étudiées seront celles appelées par les chercheurs anglo-saxons « grassroots volunteer organizations », des organisations à but non lucratif basées sur le volontariat et sur leurs membres ; parmi lesquelles se trouvent notamment les associations, les syndicats et les partis politiques. La littérature mobilisée sera parfois plus générale, puisque concernant l'ensemble des OBNL, et parfois plus spécifique, focalisée sur les associations.

La Partie 2 présente alors l'ensemble des études menées afin de répondre aux questions de recherche. Le Chapitre 1 s'intéresse aux déterminants et aux effets de la mise en place de mécanismes de gouvernance et de reddition des comptes sur la performance globale, grâce à une étude de rapports annuels d'associations. Le Chapitre 2 analyse la réaction des associations durant le premier confinement et à la fin de la première vague de la Covid-19 afin de déterminer la force de la dépendance aux parties prenantes et aux ressources ainsi que la pertinence de

l'orientation sociétale quant à la performance de court-terme. Le Chapitre 3 détermine l'effet de la qualité de la relation et des mécanismes de gouvernance sur l'impact perçu des associations par leurs parties prenantes individuelles. Enfin, le Chapitre 4 insère l'étude de l'impact perçu d'une organisation syndicale grâce à l'analyse des parties prenantes dans une réflexion stratégique et identitaire. Le Tableau 2 présente l'approche empirique de la thèse.

Notre thèse devient un fragment du courant théorique affirmant que la gouvernance contribue à la performance des OBNL, et ce en testant ce lien de multiples manières, tel que présenté par la Figure 2. Si la gouvernance est décomposée selon la typologie des mécanismes de Charreaux (1997) et si la performance est vue sous l'angle de la chaîne de valeur (Liket et al., 2014; van Tulder et al., 2016), alors notre thèse propose de tester les effets des mécanismes de gouvernance sur l'ensemble des dimensions de la chaîne de valeur.

**Figure 2** : Une représentation de notre thèse selon les 5 études de la Partie 2



Source : production personnelle.

Lecture : Les flèches pleines indiquent que l'ensemble des mécanismes cités dans la littérature non lucrative sont testés, tandis que les flèches en pointillés indiquent que seuls quelques mécanismes sont testés. Les études portent en effet avant tout sur les mécanismes spécifiques.

**Tableau 2 : Présentation de l'approche de la thèse**

<b>Etude</b>	<b>Concepts mobilisés<sup>19</sup></b>	<b>Objectif</b>	<b>Terrain</b>	<b>Données</b>	<b>Méthode</b>	<b>Chapitre de la Partie 2</b>
1	Gouvernance (C1, S2, I. ; C2, S1, I.)  Reddition des comptes (C1, S2, I. ; C2, S1, II.)  Rapports (C1, S2, I. ; C2, S1, III.)  Performance (C1, S2, II. ; C2, S2, I.)	Tester la contribution des mécanismes intentionnels de gouvernance aux <i>outputs</i> et <i>outcomes</i> des associations	182 associations ayant diffusé leurs rapports et informations de gouvernance sur la plateforme IDEAS  Recueil en 2019 sur le site internet de l'organisation	Informations : caractéristiques des associations, implantation de mécanismes internes et externes de gouvernance, indicateurs liés à la performance sociale, sociétale et environnementale  Indicateurs de performance financière créés  Documentation : rapports annuels	Analyse de données textuelles afin de constituer des indicateurs de reddition des comptes  Régressions multiples (analyses de covariance et régressions logistiques)	1
2	Gouvernance  Parties prenantes (C1, S3, I. ; C2, S2, III. ; C3, S1, III.)  Performance	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance aux <i>inputs</i> , à l'activité et à la mission des associations	12 248 responsables d'associations après le premier confinement de 2020  Base de données fournie par <i>Recherches &amp; Solidarités</i>	Réponses au questionnaire, au sujet de la gouvernance, de la dépendance aux parties prenantes, de l'orientation sociétale ainsi que de la viabilité des associations  Variables ordinales ou dichotomiques	Régressions logistiques multiples	2

<sup>19</sup> Les concepts mobilisés sont issus de la Partie 1. Les renvois entre parenthèses font référence aux chapitres (C) et aux sections (S) de cette partie. Les renvois ne sont cités qu'une fois dans la colonne dans un souci de lisibilité.

3	Gouvernance  Parties prenantes  Qualité de relation (C1, S3, II. ; C3, S1, III.)  Impact (C1, S2, II. ; C2, S2, II.)	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact	311 étudiantes et étudiants de l'Université de Bordeaux qui sont parties prenantes individuelles d'associations  Questionnaire diffusé en octobre 2019	Réponse aux questions posées sur la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence mutuels (entre la personne interrogée et l'association), la contribution, ainsi sur l'impact et la gouvernance de l'association  Variables ordinales	Modèles d'équations structurelles  Partial Least Squares – Path Modeling (PLS-PM)	3
4	Gouvernance  Impact	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance à l'impact	53 dirigeants nationaux et régionaux ainsi que salariés des <i>Jeunes Agriculteurs</i>  Questionnaire diffusé en avril 2019	Réponse aux questions posées sur la gouvernance (notamment du <i>Governance Self-Assessment Checklist</i> ) et l'impact des <i>Jeunes Agriculteurs</i>  Variables ordinales	Modèles d'équations structurelles  PLS-PM	4
5	Gouvernance  Parties prenantes  Qualité de relation  Impact	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact	350 parties prenantes externes et 934 parties prenantes internes des <i>Jeunes Agriculteurs</i>  Questionnaire diffusé en automne 2019	Réponse aux questions posées sur la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence envers les <i>Jeunes Agriculteurs</i> , la contribution, ainsi sur l'impact et la gouvernance de l'organisation  Variables ordinales	Modèles d'équations structurelles  PLS-PM	4

Source : production personnelle.



## **PARTIE 1 : DE L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA PERFORMANCE NON LUCRATIVES ET D'UNE APPROCHE PAR LES PARTIES PRENANTES**

Cette partie présente la revue de littérature consacrée aux mondes non lucratif et associatif français, en pointant tout d'abord les enjeux auxquels ils sont actuellement confrontés ainsi que les aspects de la recherche ou bien découlant du cadre d'analyse retenu ou bien encore peu explorés dans le contexte associatif (Chapitre 1). Ensuite, la littérature permettant de définir les concepts-clefs et les théories appliquées dans ce travail est synthétisée (Chapitre 2), afin de faire émerger les hypothèses de travail retenues (Chapitre 3). Enfin, la méthodologie adoptée pour chacune des études est présentée (Chapitre 4).



# CHAPITRE 1 : ENJEUX ET PARADOXES DES MONDES NON LUCRATIF ET ASSOCIATIF FRANÇAIS

Le secteur non lucratif en général et associatif en particulier, du fait de son histoire, est traversé par des tensions qu'il a toujours su s'affranchir. Ses multiples rôles dans la société ne doivent cependant pas voiler ses difficultés (1.). Si les insuffisances constatées en son sein peuvent être corrigées à l'aide de remèdes bien connus (2.), ces derniers n'en demeurent pas moins imparfaits pour le monde associatif (3.).

## ***SECTION 1 : UN SECTEUR MAJEUR QUI RENCONTRE DE NOMBREUSES DIFFICULTES...***

Le monde associatif se situe au carrefour de nombreuses typologies qui ne lui correspondent que partiellement (Knutsen, 2016), parmi lesquelles le tiers-secteur, les organisations à but non lucratif (OBNL, ou *nonprofit organizations*, NPOs, en anglais) ou encore l'économie sociale et solidaire (ESS), pour ne citer que les plus connues. Mal défini (Rainey et al., 2017), ce secteur doit pourtant faire face à un environnement en pleine évolution, dans lequel les associations s'insèrent parfois difficilement, notamment du fait de leurs insuffisances et leurs manquements en interne.

### **I. Un secteur spécifique mal défini**

En dépit de son histoire, le monde associatif se trouve pris en étau entre le privé lucratif et le public (Hirigoyen & Laouer, 2013), le conduisant à adopter les pratiques et les modes de pensée de ces deux secteurs.

#### ***1. Une place difficile à trouver entre secteur privé lucratif et secteur public***

En France, la définition des associations est d'apparence simple, et ce grâce à la loi *relative au contrat d'association* de 1901 qui précise que l'association est une « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs



connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». Les associations sont ainsi assimilées aux OBNL. Il n'en reste pas moins qu'elles sont définies par la négative par la loi française.

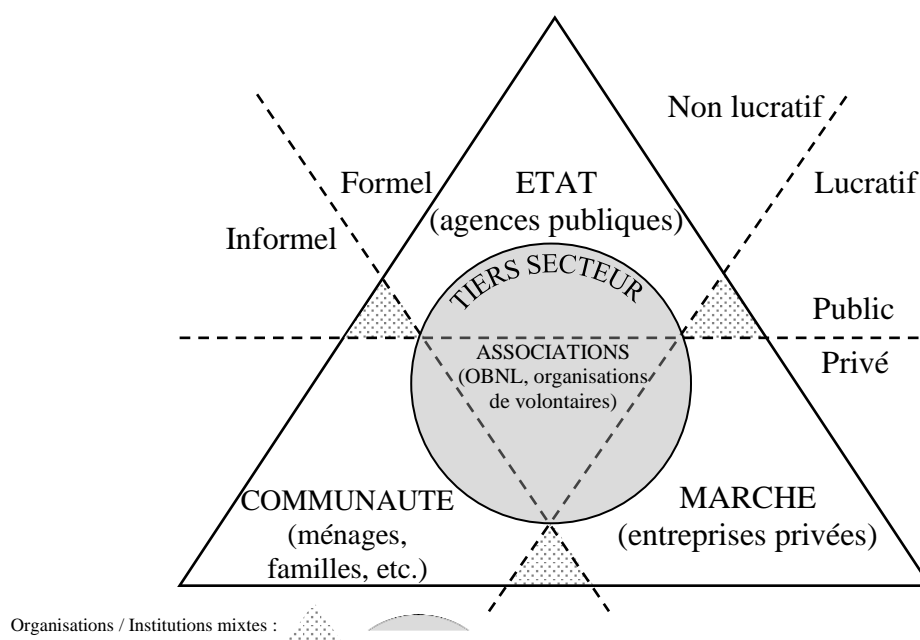
Cette définition par la négative n'est pas anodine et constitue même une marque différenciante. Les associations, à l'instar des organisations non gouvernementales (ONG) décrites par Martens (2002), ne doivent pas faire de la recherche du profit leur but (d'où l'usage de l'acronyme *NPOs* en anglais, opposé à *FPOs*, *For-Profit Organizations*). Ainsi, les bénéfices réalisés par ces structures doivent être réinvestis intégralement au sein de l'association et ne sont jamais reversés aux dirigeants ou encore aux adhérents. L'auteur note également que ces organisations sont *non-professionnelles*, parce qu'elles fonctionnent majoritairement grâce au volontariat, au sens financier (les dons et adhésions, par exemple) ou au sens humain (les adhérents, les bénévoles et les volontaires). Y compris lorsqu'elles sont amenées à recruter des salariés ou à faire participer financièrement les bénéficiaires de leurs activités, les associations demeurent généralement aux mains de dirigeants bénévoles (sauf exceptions encadrées par la loi) et d'organes décisionnaires composés d'adhérents cotisants. Souvent, ONG et associations sont dites *non violentes*, sans pour autant que cette définition négative ne soit complètement applicable, la violence étant parfois utilisée par des associations (prenons l'exemple récent des mouvements de défense des animaux).

Très rapidement, cette définition négative a été revue pour déterminer un secteur complet, placé entre les sphères de la vie sociale. Il s'agit du tiers-secteur, dont les organisations sont « contrairement à l'Etat, privées », « contrairement aux entités du marché, servent principalement le bien commun » et « contrairement aux familles, dont la participation chez elles implique un élément significatif de libre choix »<sup>20</sup> (Salamon & Sokolowski, 2016, p. 1518). Malgré l'émergence de formes hybrides (due, précisément, à l'hybridation des ressources, Defourny & Nyssens, 2017), la proposition de Evers et Laville (2004), qui adaptent Pestoff (1992) au contexte des associations, reste une synthèse pertinente de la place des associations et du tiers-secteur dans l'économie (Figure 3). Elle permet notamment de comprendre les rôles des associations (et des OBNL en général) : assurer une délégation de service public, assurer un service non proposé par les entreprises lucratives ou l'Etat et/ou influencer les autres sphères socioéconomiques (P. D. Hall, 1987).

---

<sup>20</sup> « unlike the state, they are private, second, because, unlike market entities, they primarily serve some common good, and third, because, unlike families, participation in them involves some meaningful element of free choice » (traduction personnelle).

**Figure 3** : Le tiers-secteur dans le *welfare mix*



Source : Reproduction et traduction personnelle de Evers et Laville (2004).

En France, la loi Hamon de 2014 est venue donner un cadre législatif au tiers-secteur, définissant l'économie sociale et solidaire autour de trois principes : la non lucrativité, de nouveau (« un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices »), la gouvernance démocratique (intégrant les parties prenantes dans l'information et la participation) et une distribution, d'une part, contrôlée des bénéfices, dédiés avant tout à l'organisation, et d'autre part, interdite des réserves obligatoires constituées. Ne sont concernés que cinq types d'organisations : les associations loi 1901, les coopératives, les mutuelles, les fondations et les entreprises commerciales se conformant à des exigences de gestion supplémentaires afin de garantir leur utilité sociale.

La vision européenne reprend ces principes mais se veut plus précise (Stokkink & Perard, 2015). La non lucrativité est *individuelle*, permettant de répartir *équitablement* les bénéfices, que ce soient entre salariés ou entre adhérents. Ensuite, la gouvernance démocratique insiste notamment sur l'égalité quant aux droits de vote (« une personne, une voix »). Deux caractéristiques sont par ailleurs mises en avant, plus clairement : l'importance de « l'utilité sociale ou collective » et la pluralité des ressources, issues du marché tout autant que de la puissance publique.

Tel que le soulignent Archambault et Kaminski (2004b, p. 14), l'« imbroglio terminologique » est immense, alors que nous n'avons passé en revue que les trois principales terminologies auxquelles appartiennent les associations : les OBNL, l'ESS et le tiers-secteur.

Les mêmes auteurs, dans un article différent (Archambault & Kaminski, 2004a), soulignent que l'économie sociale est l'échelon le plus pertinent pour analyser ce secteur du point de vue de la comptabilité nationale, grâce à sa comparabilité et sa pertinence ; alors que les associations sont trop hétérogènes et « franco-françaises ». Avec Nirello et Prouteau (2018), nous remarquons plutôt que le concept d'ESS délaisse les (plus petites) associations, pourtant majoritaires, et affirmons qu'il est indispensable de reconnaître le rôle de toutes les associations dans l'histoire du secteur non lucratif français et dans l'économie.

## ***2. Un secteur hétérogène qui a tendance à s'hybrider***

L'approche par l'ESS tend en effet à nier l'hétérogénéité des associations, alors que les associations et les OBNL « varient dans leur objet, leur domaine d'activité, leurs principaux bénéficiaires, leur structure juridique, leur taille, leur propriété, leur financement, leur statut fiscal, leur personnel, les technologies utilisées, les processus décisionnels et l'évaluation de leur performance »<sup>21</sup> (Kreutzer, 2009, p. 117).

L'hétérogénéité la plus marquée demeure celle liée à la taille, et ce d'autant plus qu'elle a un impact majeur sur la gestion des associations. Les meilleures pratiques se retrouvent sans surprise dans les plus grandes OBNL, que ce soit en termes de qualité des rapports (Connolly & Hyndman, 2004) ou de reddition des comptes (notamment sur les sites internet, Lee & Joseph, 2013) par exemple.

La question de la taille découle généralement de la capacité des associations à mobiliser des ressources financières et humaines : mettre en place des bonnes pratiques de gestion nécessite à la fois un budget spécifique et l'appel à des compétences, chez les bénévoles ou les salariés. Ainsi, seules les structures les mieux dotées parviennent à construire une politique de contrôle interne, de contrôle de gestion ou d'évaluation (Baapogmah et al., 2015). En l'occurrence, en France, seuls 12 % des associations ont des salariés, et la plupart du temps seulement un ou deux (Reynaert & d'Isanto, 2016; Tchernonog & Prouteau, 2019).

Si l'on omet les organisations hybrides (Kleszczowski, 2017), l'hétérogénéité précédemment abordée – qui a longtemps justifié le désintérêt de la recherche pour les associations – est plutôt une forte polarisation entre grandes structures ayant des salariés et

---

<sup>21</sup> « Nonprofits vary in purpose, field of activity, primary beneficiaries, legal structure, size, ownership, funding, tax status, staff, technologies used, decision-making processes, and performance review » (traduction personnelle).

d'importants capitaux (financiers, humains, bien sûr, mais aussi sociaux, relationnels et réputationnels) et petites qui manquent de ressources (W. A. Brown et al., 2016).

A la fois la difficile définition du secteur auquel appartiennent les associations et la recherche complexe de ressources les amènent à commettre ce que nous pourrions appeler des faux pas dans leur gestion. Pensons notamment aux isomorphismes (Enjolras, 1996), quand les OBNL, notamment pour obtenir des partenariats avec les structures lucratives (Cornforth, 2002), adoptent des outils, des pratiques et des récits proches de ces dernières, sans les adapter à leurs spécificités. Ces isomorphismes débouchent régulièrement sur des découplages (Arvidson & Lyon, 2014; Brandtner, 2021), lorsque les engagements affichés, rendus publics, sont déconnectés des réelles pratiques en interne. Le discours évolue ainsi : les associations produisent des *services* (Eikenberry & Kluver, 2004), abordant les *clients* pour désigner certains bénéficiaires ; ou bien les *concurrents* au sujet des autres OBNL (Shoham et al., 2006).

L'hybridation abordée plus haut atteint parfois des niveaux extrêmes, recensés par Suykens, De Rynck et Verschuere (2019) :

- La « marchandisation » (*marketization*), pour obtenir des contrats et ainsi des ressources,
- La *commercialisation*, qui développe directement des activités commerciales au sein de l'organisation,
- La *conversion*, qui est le changement de statut légal,
- La « professionnalisation » (*corporatization*), qui débauche des salariés du secteur privé lucratif pour améliorer les fonctionnements internes (Hwang & Powell, 2009),
- La *managérialisation*, qui fait tendre l'association vers le modèle des entreprises privées,
- L'*entreprise sociale*, qui mêle objet social (résoudre un problème généralisé) et vision de marché.

Tel que souligné par les auteurs, ces pratiques d'isomorphismes et d'hybridation sont vivement critiquées par la littérature. La fronde contre le « managérialisme » qui touche les associations en est un exemple (Avare & Sponem, 2008; Hoarau & Laville, 2008; Laville, 2009; Lavoué, 2009). Des interrogations autour de l'efficacité de ces hybridations sont également soulevées : la mission est-elle finalement atteinte et de manière plus satisfaisante ? les valeurs et l'essence des associations sont-elles respectées (Kreutzer & Jäger, 2011) ? Toutefois, ces mouvements encore récents sont peu étudiés et présentent également des opportunités souvent négligées (e.g. Hersberger-Langloh et al., 2021).

## II. Un environnement de plus en plus complexe

Les stratégies adoptées par les associations sont souvent critiquées par la littérature, tel que nous venons de le voir. Il s'agit pourtant souvent des seules issues trouvées afin de faire face à la complexité de l'environnement dans lequel elles évoluent.

### 1. Une place croissante dans l'économie

Questionnées en interne sur leur secteur d'appartenance et par les mouvements d'hybridations, les associations doivent également faire face à un environnement autour d'elles de moins en moins clair et simple et, au contraire, de plus en plus changeant et volatile (Balser & McClusky, 2005; Fassin et al., 2017; Feng et al., 2016).

Tout d'abord, il convient de souligner que les associations occupent une place croissante dans l'économie, ainsi qu'un rôle social de plus en plus prégnant depuis leur création, et ce notamment depuis les vagues de décentralisation (Archambault, 2015). Les statistiques les plus récentes font état d'un secteur associatif fort de 113 milliards d'euros de budget (soit 4 % du PIB national), d'1,76 million de salariés (6,5 % de l'emploi, mais 10 % de l'emploi privé) et de 31,2 millions de participations bénévoles (Reynaert & d'Isanto, 2016; Tchernonog & Prouteau, 2019). Le monde associatif a ainsi recruté deux fois plus que les autres secteurs au cours des dernières décennies (Archambault et al., 2014).

Les politiques gouvernementales, notamment en termes de réduction d'impôts sur le revenu pour les donateurs (à hauteur de 66 % du montant du don pour les associations d'intérêt général ou reconnues d'utilité publique ; 75 % pour les structures d'aides aux personnes en difficulté) ou encore d'exonération d'impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés et cotisation foncière des entreprises, CFE) pour les associations respectant la pleine non-lucrativité (selon des principes définis par l'administration fiscale) ont bien entendu contribué à l'essor du secteur (Williams & Taylor, 2013).

Pour autant, la réforme des politiques sociales – dont la fonte des budgets (Cabedo et al., 2018) – et la politique volontariste ne permettent pas d'expliquer à elles seules l'envol du rôle socio-politico-économique des associations. Elles ont désormais un rôle de prestataires de biens et services dits *quasi-publics* (O'Dwyer & Unerman, 2008). Hodgkinson et Nelson (2001) ajoutent par exemple l'effort de collaboration entre les secteurs, la concurrence entre organisations ou encore les nouvelles formes de volontariat et de dons.

Ainsi, non seulement les associations viennent parfois se substituer à l'Etat qui s'est retiré de certaines de ses prérogatives (les exemples dans le sport, le social et la culture sont les plus explicites), avec ou sans budgets alloués (Dubost & Zoukova, 2011) ; mais elles jouent également un rôle politique et citoyen (puisque faisant partie de la *société civile*) d'influence, de défense d'intérêts et de plaider, voire de partenaire co-constructeur de normes, de lois et de politiques (Beaton et al., 2021; Jordan, 2005; Pozil & Hacker, 2017; Raeymaeckers & Van Puyvelde, 2021). Elles sont également reconnues pour leur rôle social local et le développement des communautés (Misener et al., 2020; Tschirhart & Gazley, 2014).

Or ce pouvoir si spécial est particulièrement recherché. La notion de concurrence, importée du vocabulaire mercatique, prend donc un sens spécifique ici. Dans un contexte où les associations voient leur taille et leur portée croître, la concurrence ne porte plus seulement en regard des autres organisations lucratives ou publiques. Il existe également une concurrence entre associations (et OBNL en général), et ce pour deux raisons : leur nombre croissant d'années en années alors que dans le même temps le nombre de donateurs et financeurs se réduit (Sargeant, 2001). La France compte en effet environ 1 500 000 associations (Tchernonog & Prouteau, 2019).

Les associations se voient alors contraintes de maintenir un lien fort avec leurs parties prenantes pourvoyeuses de ressources (de la Fuente Mella, 2007; Shatnawi & Algharabat, 2018), avec toutes les conséquences que cela engendre en termes de budgets et de compétences à mobiliser (MacMillan et al., 2005). En l'occurrence, le bénévolat, notamment de compétences, celui le plus recherché, ne décolle pas aussi vite que les besoins réels des associations. Les cumuls de fonctions se multiplient alors, faisant s'écrouler la traditionnelle opposition entre salariés et bénévoles par exemple (Tricard, 2013).

## ***2. Un contexte d'exigence croissante autour des OBNL***

Ainsi, face à une telle force de frappe, la réaction des parties prenantes a été rapide : « la taille et la croissance du secteur ont suscité un intérêt accru pour l'évaluation de l'impact des programmes des organismes sans but lucratif »<sup>22</sup> (George E Mitchell & Berlan, 2016, p. 237). En somme, les associations doivent prouver qu'elles apportent une valeur ajoutée à la société

---

<sup>22</sup> « The size and growth of the sector has generated increased interest in evaluating the impact of nonprofits' programs » (traduction personnelle).

pour mériter des soutiens extérieurs (Boon et al., 2017; Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012; Othman & Ali, 2014; Soysa et al., 2016; Valentinov, 2011).

Elles évoluent donc dans un environnement de plus en plus exigeant, à la fois en termes de moyens et de résultats que d'adaptations aux mutations de la société, des partenaires, des donateurs ou de la technologie (Feng et al., 2016) ; sans oublier la nécessité d'utiliser des outils de gestion toujours plus innovants (Verschuere & Beddeleem, 2013) et d'améliorer le management et la communication (J. Mueller et al., 2005). Par exemple, ne pas avoir de comptes sur les réseaux sociaux ou de site internet est un signal négatif, l'association étant soupçonnée d'être opaque et peu transparente (Saxton et al., 2007; Saxton & Guo, 2011). En somme, si elles ne répondent pas à cette injonction d'adaptation, les OBNL sont attaquées sur leurs pratiques managériales et sur leurs politiques de financement (Bellante et al., 2018).

En tant que secteur « indépendant » – qui échappe au contrôle de l'Etat et aux normes des entreprises lucratives et qui n'a que peu de barrières à l'entrée (Connolly et al., 2013) –, les OBNL ont été visées par les juristes et les gestionnaires, appelant très tôt à une législation plus dure que celle des autres secteurs pour garantir le bon usage des ressources qui leur sont confiées (Fishman, 1985; Gugerty, 2009). Ainsi, les demandes extérieures sont passées d'une culture du « je vous crois / j'ai confiance en vous » à celle du « prouvez-moi » (Greiling & Stötzer, 2016, p. 257), et ce souvent contractuellement (Arvidson & Lyon, 2014). En découlent alors des requêtes de plusieurs ordres.

D'une part, les OBNL doivent être capables de quantifier leurs résultats, et non plus seulement de les décrire (Baur & Schmitz, 2012) ; de se montrer efficaces (Carman, 2009; Greiling & Stötzer, 2016) ; de mesurer leur performance (R. S. Kaplan, 2001; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; Polonsky et al., 2016; Willems et al., 2016) mais aussi de piloter leurs coûts (Valentinov, 2011), quitte à les rendre aussi redevables que les entreprises auprès des financeurs (Gray et al., 2006) et à encourager les isomorphismes (Allen et al., 2018).

D'autre part, en termes de gouvernance, il est attendu une meilleure reddition des comptes (Carman & Fredericks, 2010; Tremblay-Boire & Prakash, 2015; Williams & Taylor, 2013), plutôt holistique de surcroît (Costa et al., 2011) ; des rapports de plus en plus nombreux et complets (Acar et al., 2008; McDonnell, 2017; Saxton & Guo, 2011; Yasmin et al., 2014), le tout afin d'accroître leur degré de transparence (Connolly & Hyndman, 2013a). Au-delà, des efforts généraux sont demandés aux OBNL du point de vue de leur gouvernance (Gálvez Rodríguez et al., 2012; Steen-Johnsen et al., 2011), notamment afin de les rendre plus démocratiques (Bayle, 2010).

Il serait cependant erroné de penser que les exigences ne sont qu'extérieures. Les OBNL elles aussi sont à la recherche des bonnes pratiques afin de développer et pérenniser leurs activités (Gugerty, 2009; Neesham et al., 2017). En effet, certaines recherches démontrent que la pérennité des OBNL repose tout autant sur leur capacité à répondre à ces exigences de reddition des comptes et de transparence, qui maintiennent la confiance (C. Yang & Northcott, 2021), que sur leur réelle activité (Connolly & Hyndman, 2013b; McDonnell, 2017; Weerawardena et al., 2010).

Alors que la culture des OBNL est plutôt portée sur la mise en avant des actions (Riddel, 1999), celles-ci commencent à voir l'évaluation tel un instrument, non seulement pour satisfaire les demandes des partenaires, mais aussi pour piloter la structure (Rey García et al., 2013). Après tout, tel que le soulignent Dhanani et Connolly (2012, p. 1144), les OBNL agissant pour des « causes nobles », elles ont le devoir de respecter des principes éthiques, d'être responsables et de rendre des comptes. Surtout, depuis que les OBNL ont été contaminées par quelques brebis galeuses qui ont terni la réputation de tout le secteur (Perego & Verbeeten, 2015), les associations ont besoin de se distinguer pour maintenir la confiance des parties prenantes (Fussell Sisco & McCorkindale, 2013).

### ***3. De difficiles relations avec de multiples parties prenantes***

La mise en conformité des OBNL quant à ces exigences est devenue incontournable : il faut être transparent pour regagner la confiance parfois perdue et réduire les asymétries d'informations (R. L. Lee & Joseph, 2013). En somme, les demandes pour davantage de transparence et de reddition des comptes émanent de la majorité des parties prenantes (Costa & Pesci, 2016), et sont en général bien comprises des OBNL.

Cependant, une OBNL « doit généralement satisfaire plusieurs bailleurs de fonds, particuliers, entreprises et organismes publics, ainsi que des organismes de réglementation, des clients, des administrateurs, des bénévoles, du personnel, les médias, la communauté locale, etc. »<sup>23</sup> (Courtney, 2002, p. 47).

Or, chaque partie prenante attend une *certaine forme* de transparence et *certaines* comptes à rendre. Les OBNL et les associations sont ainsi prises dans un dilemme majeur (Young, 2002) : réussir en satisfaisant les parties prenantes (Dainelli et al., 2013) ou

---

<sup>23</sup> « the voluntary non-profit organisation has usually to satisfy multiple funders, individual, corporate and statutory, as well as regulatory bodies, customers, trustees, volunteers, staff, the media, the local community, etc » (traduction personnelle).



bien se focaliser sur la mission quitte à négliger certaines d'entre elles pour privilégier celles apportant le plus de valeur pour l'association (Sargeant & Stephenson, 1997).

Il en va de même pour regagner leur confiance : cette multitude de parties prenantes n'a pas les mêmes intérêts (Macedo & Carlos Pinho, 2006) et n'est donc pas sensible aux mêmes actions qui leur sont pourtant destinées (Miller, 2002).

De surcroît, les OBNL et les associations cherchent à mobiliser et à engager leurs parties prenantes autour d'un projet servant le bien commun et l'intérêt général (R. Mano, 2013; Patrizia & Massimo, 2014). Cet engagement, difficile à susciter, peut être fomenté grâce à la reddition des comptes (Costa & Goulart da Silva, 2019), posant de nouveau le dilemme précédent.

Pour reprendre les mots de Sobczak et Berthoin Antal (2010, p. 121), « le processus d'engagement des parties prenantes concerne un panel d'acteurs toujours plus large dont la composition change en permanence, obligeant les organisations à interagir en même temps avec des multiples parties prenantes dont les valeurs, les intérêts, mais également les langues et les styles de communication diffèrent souvent de manière importante. L'engagement des parties prenantes suppose aussi la capacité d'interagir de manière bilatérale et multilatérale, puisque les organisations sont insérées dans des réseaux de parties prenantes qui peuvent s'engager ensemble ».

Enfin, face aux attentes nouvelles en termes de performance des associations (dont nous débattons de la définition plus loin), il convient de noter que les espérances de performance ne sont pas les mêmes entre parties prenantes (Greiling & Stötzer, 2016; Herman & Renz, 1997). Plus encore, certaines s'intéressent à une vision pragmatique et technique, proche de l'efficacité ; quand d'autres se focalisent sur les questions *idéologiques*, bien loin de l'efficacité (R. S. Mano, 2010).

En somme, comment répondre aux attentes de cet environnement, complexes, hétérogènes et souvent contradictoires ? La question est d'autant plus alambiquée que les parties prenantes ont parfois des demandes incompatibles avec les associations et les OBNL en général (Balsler & McClusky, 2005). Pourtant, ces dernières prétendent résoudre des problèmes sociétaux complexes qui ne peuvent être abordés qu'avec l'aide et la mobilisation d'une majorité de parties prenantes (Sanzo-Pérez et al., 2017). Cette succession de paradoxes et de dilemmes est à l'origine de l'échec de nombreuses associations, tiraillées sans savoir comment répondre.

### III. Des associations mal armées pour y faire face

Outre la multitude de difficultés rencontrées en externe, les associations manquent de ressources pour agir convenablement en interne, quitte à négliger leur gestion quotidienne.

#### 1. De claires insuffisances dans la gestion des associations

S'il est difficile de répondre à toutes les demandes des parties prenantes, il convient de reconnaître que les associations sont particulièrement en retard comparativement aux autres organisations. Outre les *faux pas* philosophiques et stratégiques vus précédemment (*supra*, 2. *Un secteur hétérogène...*) ce sont les pratiques quotidiennes qui sont également souvent critiquées dans les OBNL et les associations. Des scandales financiers ont éclaté, en France (notons l'Association pour la recherche sur le cancer en 1996) comme à l'étranger (Chisolm, 2008; J. Mueller et al., 2005; Rimington, 2018; Willems & Faulk, 2019) notamment causés par « un manque de système de contrôle interne sain, aucune politique ni procédure documentée, des contrôles inadéquats, une séparation inadéquate des tâches, des ruptures dans les fonctions de comptabilité, un manque de ressources qualifiées, un roulement élevé du personnel et des problèmes de conflit d'intérêts »<sup>24</sup> (Chokkalingam & Ramachandran, 2015, p. 94).

Aussi, que ce soit du point de vue de la gouvernance, de la reddition des comptes ou de la qualité des rapports, les associations et les OBNL sont particulièrement lacunaires, voire réticentes à l'idée de rendre des comptes (Awio et al., 2011; A. L. Christensen & Mohr, 2003; McGann & Johnstone, 2005). Pourtant, ces trois mécanismes sont cruciaux, en raison des asymétries d'information extrêmement fortes dans le contexte non lucratif (Gálvez Rodríguez et al., 2012; Mihaltan et al., 2015; Tremblay-Boire & Prakash, 2017). La synthèse proposée au sein du Tableau 3 l'illustre.

Pourtant, les OBNL sont parmi les premières à réclamer des entreprises lucratives des pratiques approfondies de reddition des comptes et de transparence (Baur & Schmitz, 2012; Gugerty, 2009; Traxler et al., 2020). Il est donc peu surprenant que la pression sur leurs propres fonctionnements soit si forte et que les insuffisances pointées ici soient décriées par les parties prenantes, dans un souci de réciprocité.

---

<sup>24</sup> « lack of sound internal control systems, no documented policies and procedures, inadequate checks and balance, inadequate segregation of duties, breakdown in book-keeping functions, lack of skilled resources, high turnover of staff and issues on conflict of interest » (traduction personnelle).

**Tableau 3** : Synthèse de la littérature autour des insuffisances de gestion des OBNL

<b>Gestion</b>	<b>Nature de l'insuffisance</b>	<b>Travaux associés</b>
Gouvernance	Gouvernance peu développée	Behn, DeVries et Lin (2010), Zainon, Atan et Bee Wah (2014)
	Manque de démocratie	Jordan (2005)
	Politiques éthiques difficiles à mettre en œuvre	Bowman (2012)
	Manque de contrôle, notamment du fait d'administrateurs rarement experts et non-rémunérés	Hopt (2010)
	Manque d'évaluation de la capacité organisationnelle	Cousins, Goh, Elliott, Aubry et Gilbert (2014), Svensson, Hancock et Hums (2017)
Reddition des comptes	Focus sur les dirigeants	Holland (2002), Murtaza (2012)
	Manque de transparence	Jordan (2005), Gugerty (2009), Burger et Owens (2010)
	« Ecart » entre la reddition et la gouvernance / l'éthique	Renz (2007)
	Déconnexion entre la performance et la reddition des comptes	Murtaza (2012)
	Reddition tournée vers les financeurs	Murtaza (2012), Traxler, Greiling et Hebesberge (2020)
	Manque de reddition externe	Rosenthal (2012), Newton (2015)
	Maintien difficile dans le temps	Baapogmah et al. (2015)
	Manque de normalisation	Dhanani et Connolly (2015), Crack (2018)
	Tournée vers les médias	Traxler, Greiling et Hebesberge (2020)
Rapports / Reporting	Peu normalisés	Leseul (2012)
	Intégrité des rapports	Zainon, Hashim, Yahaya et Atan (2013)
	Peu d'évaluation de la performance dans les rapports	Rey García (2008), Liket, Rey García et Maas (2014), Lee et Clerkin (2017)
	Manque de reddition financière	Baapogmah et al. (2015)
	Lacunes en termes de conformité comptable	Perego et Verbeeten (2015)

Source : production personnelle.

## ***2. Un manque de moyens qui explique les difficultés***

Les manquements des associations sont à comprendre au regard de la disponibilité des ressources dont elles ont pourtant besoin. Elles sont en effet confrontées à une raréfaction des différents capitaux nécessaires à leur bon fonctionnement, que ce soit d'un point de vue financier ou humain (Greiling & Stötzer, 2016). Tel que l'écrit Mano (2010, p. 555), elles n'ont finalement que des « ressources autonomes limitées » et dépendent donc de leur environnement.

Les principaux supports financiers des associations ont été d'un côté les collectivités publiques et l'Etat et de l'autre les dons volontaires (parmi lesquels les adhésions et les dons manuels). Cependant, ces supports s'érodent (Roslan et al., 2017), les pouvoirs publics privilégiant désormais des soutiens indirects (formation, mise à dispositions de lieux et matériels, activation de réseaux, etc.) et des appels à projets qui privilégient les collaborations entre organisations (Tchernonog, 2007).

Cependant, cette compétition pour obtenir des ressources augmente encore davantage les besoins en reddition des comptes (D'Anselmi et al., 2017), faisant entrer les associations dans un cercle vicieux : avoir besoin de consacrer toujours plus d'énergie et de fonds à ces tâches de *reporting* pour obtenir précisément des ressources et des fonds dédiés à leurs actions. Il s'agit du même paradoxe que pour l'emploi de salariés (Svensson et al., 2017) : les associations ont besoin de compétences nouvelles en gestion pour se déployer, mais il faut auparavant avoir les fonds pour financer ces emplois, des fonds qui auraient pu être obtenus plus facilement grâce à l'aide de personnels compétents...

La littérature est à ce sujet très claire : la faiblesse de la reddition des comptes (Cabedo et al., 2018; Rossi et al., 2018; Sinclair et al., 2010) ou encore des pratiques d'évaluation (Carman, 2009; Ebrahim & Rangan, 2010b; M. Kim et al., 2018; Rey García et al., 2013; Salamon et al., 2010) s'explique par le peu de moyens qui y sont consacrés.

On pourrait imaginer que ce sont donc les projets et actions qui sont privilégiés. En réalité, le manque global de ressources empêche également les OBNL de répondre aux sollicitations des parties prenantes (George E Mitchell & Berlan, 2016). Et si malgré ces difficultés leur impact est réel et leur influence sur la société positive, la plupart d'entre elles ne parviennent pas à communiquer efficacement et à le démontrer (Anagnostopoulos et al., 2017).

L'une des ressources manquantes est le temps : les dirigeants pensent que certaines procédures de gestion seraient des « distractions » inutiles, les détournant de la bonne réalisation de l'action (Sinclair et al., 2010, p. 329). Au-delà de l'aspect chronophage, les dépenses liées à la reddition des comptes et à la transparence sont parfois vues comme des dépenses inefficaces, augmentant les coûts d'administration et la part des salaires des collaborateurs (Greiling & Stötzer, 2016). De surcroît, les efforts effectués en termes de bonne gestion ne permettant pas toujours d'obtenir des fonds supplémentaires, l'engagement des partenaires ou tout autre externalité pourtant espérée (Payne & Holt, 2001; Reinartz & Kumar, 2000).

De ce fait, certains auteurs invitent les parties prenantes qui exigent des OBNL de nouvelles pratiques à les accompagner : que ce soit en termes de formation, d'outils ou de ressources financières de transitions (Rey García et al., 2013). Il en va de même avec les processus de normalisation, de plus en plus sollicités par les partenaires : une OBNL ne s'engagera dans un tel processus que si les avantages dépassent les coûts (Cordery & Deguchi, 2018). Dans le cas contraire, ce sont les parties prenantes qui peuvent combler le différentiel.

Les associations ont donc du évoluer et se structurer différemment, s'engageant « dans un processus rationnel de quête d'efficacité : organisation de la structure, acquisition de compétences, définition du modèle économique, stratégie, gouvernance, recherche de l'équilibre financier, etc. » (Van Der Yeught & Vaicbourdt, 2014, p. 88).

## ***SECTION 2 : ... DONT LES REMEDES SONT SOUVENT CONNUS ...***

Qu'il s'agisse des difficultés autour de l'identité des associations, des exigences qui se multiplient à leur égard ou encore des moyens très limités dont elles disposent, deux champs théoriques sont traditionnellement mobilisés pour tenter d'y répondre : d'une part la gouvernance et ses dimensions, d'autre part l'évaluation, et notamment de la performance et de l'impact. Nous présentons ici les résultats d'une analyse de la littérature qui avait pour but d'identifier les concepts et pratiques répondant aux problématiques précédentes. Pour autant, si nous avons vu que ces deux remèdes étaient souvent peu utilisés dans le monde associatif par manque de moyens, nous verrons également qu'ils présentent des failles qui expliquent la situation actuelle et les insuffisances de gestion constatées auparavant.

### **I. Un premier remède : la gouvernance et ses mécanismes**

S'intéresser à la gouvernance associative est une voie logique, car « la reddition des comptes et la gouvernance dans le secteur à but non lucratif devraient être du plus haut niveau, car rien n'incite à éroder la reddition des comptes ou la gouvernance en raison de la recherche du profit »<sup>25</sup> (Hoque & Parker, 2014, p. 7).

#### ***1. La gouvernance telle une évidence***

Pourquoi gouverner une association ? La réponse immédiate de la littérature à cette question est assez radicale : « les organisations à but non lucratif ont des problèmes de gouvernance qui ressemblent à ceux des entreprises à but lucratif, mais sont souvent beaucoup plus extrêmes »<sup>26</sup> (Glaeser, 2003, p. 39), ce qui explique qu'il faille impérativement travailler sur la gouvernance (Ferkins & Shilbury, 2015).

Si l'on rentre dans le détail, d'abord, la gouvernance des OBNL et des associations permet d'analyser leur environnement, les différents acteurs et leurs niveaux respectifs d'engagement. Dès lors, l'OBNL peut agir sur le niveau de participation des différentes parties prenantes (Steen-Johnsen et al., 2011). D'un point de vue microéconomique, la gouvernance

---

<sup>25</sup> « accountability and governance in the nonprofit sector should be of the highest order because there is no incentive to erode accountability or governance due to a profit motive » (traduction personnelle).

<sup>26</sup> « Nonprofit organizations have governance problems that resemble the problems in for-profit firms, but are often far more extreme » (traduction personnelle).

permet de comprendre les intérêts des bénéficiaires (qui obtiennent la majorité de la valeur créée) et des financeurs (qui paient cette valeur) (Ebrahim et al., 2014).

La gouvernance améliore donc les relations avec l'écosystème grâce à une meilleure compréhension de celui-ci, mais aussi en établissant une relation saine avec lui. Elle permet en effet d'entrer en conformité avec la loi et de garantir une forme aboutie de transparence (Arshad et al., 2014; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Ensuite, le lien entre une gouvernance de qualité et la performance organisationnelle est particulièrement fort dans les OBNL et attire l'attention des chercheurs (Arshad et al., 2014; Blevins et al., 2020). La gouvernance permet en effet de constituer des structures et procédures qui soient adaptées aux OBNL et aux associations, d'aligner et d'articuler les différents acteurs entre eux et enfin de définir le rôle et la coordination des ces acteurs, notamment en vue des relations extérieures (Bruni-Bossio et al., 2016).

Aussi, une gouvernance de qualité défend un comportement éthique dans le fonctionnement interne, prévient les conflits d'intérêt et protège les biens de l'organisation. Elle permet donc d'attirer et surtout de fidéliser des bénévoles et des salariés compétents (Ferkins et al., 2010) ; et ce notamment parce qu'ils sont rassurés quant au « bon usage » de leur contribution, en phase avec le projet de l'OBNL et non détournée par les dirigeants.

Pour autant, au-delà de la gouvernance en tant que concept et principe affiché, ce sont les mécanismes qui sont ensuite mis en place qui importent (Moi et al., 2014), parmi lesquels la reddition des comptes et le processus de production et de diffusion des rapports (synthétisé sous l'anglicisme *reporting*).

Outre ces intérêts qui tendent à répondre aux problématiques posées précédemment (*supra*, III. *Des associations mal armées...*), la gouvernance associative fait l'objet d'une attention particulière dans les récentes recherches académiques, dans lesquelles de nouvelles perspectives sont ouvertes.

D'abord, la gouvernance associative doit être décentrée du conseil d'administration, qui a longtemps été vu tel le corps principal incarnant la gouvernance (Chemin & Gilbert, 2010; Meier & Schier, 2008; Van Puyvelde et al., 2018).

Ensuite, la gouvernance est généralement étudiée avec un filtre interne (pour lequel l'analyse porte sur l'organisation seulement), alors que ce sont les interactions avec le reste de la société et de l'environnement qui semblent cruciales pour les OBNL (Steen-Johnsen et al., 2011; Stone & Ostrower, 2007).

Enfin, encore axée sur la théorie de l'agence (et sur le court-terme), la littérature sur la gouvernance non lucrative néglige la gestion des demandes parfois contradictoires de reddition des comptes et ainsi les visions de long terme autour des relations avec les partenaires (Ebrahim et al., 2014).

## ***2. Une reddition des comptes obligatoire à compléter***

Dans le cas associatif, la reddition des comptes est légalement obligatoire : durant la réunion annuelle de l'assemblée générale, les dirigeants rendent des comptes aux adhérents (et aux autres parties prenantes dans le cas d'une assemblée ouverte). Si elle est obligatoire, c'est sans doute car, pour Elson, O'Callaghan, Holland et Walker (2012), « la reddition des comptes constitue le cadre du cadre de gouvernance de l'organisation »<sup>27</sup> (d'après Baapogmah et al., 2015, p. 29). Néanmoins, au-delà de ce devoir, la reddition des comptes est un outil que les associations peuvent se réapproprier, notamment parce que la littérature montre qu'elle est toujours utile, ne serait-ce que pour quelques parties prenantes (M. F. Sloan, 2009).

La reddition des comptes permet tout d'abord aux OBNL de gagner en légitimité (Ebrahim, 2009; Hoque & Parker, 2014; Murtaza, 2012), en démontrant leur raison d'être (leur intérêt) mais aussi leur efficacité (Connolly & Hyndman, 2013a). De même, si la gouvernance édite les valeurs et les protège, c'est la reddition des comptes qui les rend publiques, les diffuse (Leardini et al., 2018).

En somme, elle crée, maintient et restaure le cas échéant la confiance du grand public et des partenaires, parfois abimée par les asymétries d'informations. Elle démontre en effet la capacité de l'OBNL à, d'une part, répondre aux attentes et espérances de ses parties prenantes et, d'autre part, s'engager pour des convictions précises (Hyndman & McConville, 2018). En cela, le lien entre reddition des comptes et performance est particulièrement intime (Ebrahim, 2005; Pawson & Joannidès, 2014).

Elle est également l'un des principaux mécanismes de gouvernance permettant d'accroître la participation des parties prenantes (Saxton & Guo, 2011). En effet, les *comptes rendus* par l'OBNL constituent une base de débat à partir de laquelle chacune d'elles peut intervenir. Autour de l'OBNL, se crée alors une communauté de confiance (Connolly et al., 2014).

---

<sup>27</sup> « accountability forms the framework of the organization's governance framework » (traduction personnelle).



La reddition des comptes a gagné en intensité grâce au potentiel d'Internet (Amelia & Dewi, 2021; Rossi et al., 2018; Saxton & Guo, 2011). Autant se déplacer à une assemblée générale et/ou lire l'ensemble des rapports produits par la structure sont des pratiques de participation déjà complexes, autant se rendre sur un site Internet ou des réseaux sociaux pour en savoir plus sur l'organisation est devenu une action incontournable (Berkshire, 2012).

Néanmoins, que ce soit sur Internet ou au cours du processus global de reddition, la transparence ne se limite pas aux rapports financiers ou d'activité que les OBNL ont l'habitude de produire : elle doit être élargie aux données « sociales » (dédiées aux adhérents, bénévoles, salariés et volontaires) et à la vie interne (Carvalho et al., 2017).

C'est tout l'intérêt des standards et de la normalisation des pratiques de reddition des comptes : ils permettent une meilleure compréhension des parties prenantes et aux OBNL de regagner leur confiance et ainsi davantage de ressources (Feng et al., 2016), tout en réduisant les coûts de mise en place d'un tel processus.

### ***3. Dépasser les rapports traditionnels***

La reddition des comptes demeure un concept de gestion, tandis que la production et la diffusion des rapports des associations (le *reporting*) est une pratique concrète. Les associations loi 1901 sont contraintes de produire chaque année un rapport financier, un rapport moral et un rapport d'activité. Rendus publics et débattus durant l'assemblée générale (les dirigeants demandant alors quitus aux membres), ils sont en général publiés sur les sites Internet dans l'idée d'une communication de masse (Dhanani & Connolly, 2012).

Le rapport financier permet aux associations, classiquement, d'assurer de leur bonne gestion, de faire part de l'usage des ressources ainsi que de la manière dont elles ont été obtenues (Travaglini, 2008). Le rapport moral est une déclaration politique des dirigeants qui permet de revenir sur la philosophie de l'association, son passé, son présent et son futur, ainsi que son intégration au sein de son environnement. Enfin, le rapport d'activité est également traditionnel, reprenant la somme des actions effectuées au cours de l'année écoulée.

D'abord considérés uniquement sous un angle légal, les rapports sont peu à peu devenus des outils de gouvernance et de communication incontournables (Carvalho et al., 2017), dans lesquels les parties prenantes retrouvent toutes les informations indispensables. Quant aux dirigeants, ils se déchargent de leurs responsabilités et légitiment leurs décisions, tout en

cherchant à améliorer la réputation de la structure (Saxton et al., 2012). L'association façonne son image renvoyée, et ainsi les esprits et la perception de ses partenaires en se racontant.

Dans le même temps, le rapport permet de répondre à toutes les exigences de transparence (Gálvez Rodríguez et al., 2012) et de réduire les asymétries d'informations. En effet, les parties prenantes contrôlent directement l'association, pour des coûts de contrôle relativement faibles (Speckbacher, 2008). La production des rapports en soi peut également être l'occasion pour les OBNL de susciter l'engagement des parties prenantes en les coconstruisant (Greco et al., 2015).

Pour autant, ces rapports plutôt traditionnels sont aujourd'hui concurrencés par les rapports dits intégrés (Brusca et al., 2018) qui cherchent à cerner l'impact social et environnemental (Unerman et al., 2007) des organisations et la soutenabilité de leur action (Dumay et al., 2010).

Parmi ces rapports intégrés se trouve le *Global Reporting Initiative*. Le GRI, dans ses recommandations dédiées aux ONG, explique dans quelle mesure le rapport intégré est pertinent pour les OBNL. Il souligne en effet que les organisations à but non lucratif sont si exigeantes envers les autres secteurs en termes de gouvernance et de transparence qu'elles ne peuvent qu'être exemplaires de leurs côtés. Le GRI ajoute également, dans ses rapports (GRI, 2014, p. 8) :

*« Il est prévu d'affirmer la légitimité et la crédibilité des ONG en tant que contributeurs clés au développement durable. (...) Le processus d'établissement de rapports offre la possibilité d'évaluer les politiques et les programmes d'une organisation, son efficacité et les impacts économiques, sociaux et environnementaux de ses activités. Un cadre de reporting commun permet de saisir des informations fréquemment inaccessibles sur une base large et comparative, contribuant ainsi à garantir la transparence et une dynamique positive d'autorégulation. Plus important encore, grâce au processus d'établissement de rapports, une ONG peut examiner de manière critique ses propres activités, se comparer à d'autres organisations, tirer des leçons de son expérience et apporter des améliorations au fil du temps pour mieux servir les causes qu'elle poursuit. »<sup>28</sup>*

---

<sup>28</sup> « it is intended that the legitimacy and credibility of NGOs as key contributors to sustainable development be affirmed. (...) The process of reporting provides opportunities to assess an organization's policies and programs and effectiveness, and the economic, social and environmental impacts of its activities. A common reporting framework allows for information that is frequently otherwise inaccessible to be captured on a broad and

Ainsi, d'un point de vue conceptuel comme praticien, les mécanismes de gouvernance (la reddition des comptes et les rapports) semblent apporter une réponse aux problématiques actuelles rencontrées par le monde associatif, tant du point de vue de la définition de l'identité que de la raréfaction des ressources ou encore de la crise de légitimité. De surcroît, Internet ou encore les rapports intégrés donnent un nouveau souffle à ces pratiques que les associations pourraient ainsi se réapproprier.

## **II. Un second remède : l'évaluation et le concept de performance**

L'évaluation est un des bras armés de la gouvernance, et en particulier de la reddition des comptes, en tant qu'outil et mécanisme (Ebrahim, 2010; Kingston et al., 2019). Globalement, la littérature les considère interconnectées et contribuant l'une à l'autre.

### ***1. Evaluer malgré les préjugés***

L'évaluation a longtemps été un sujet complexe dans le monde associatif et non lucratif, parce qu'il a été introduit par les financeurs, ceux-là même qui ont fait évoluer le secteur. L'un des remèdes à cette situation est donc de contrer l'évaluation externe par une évaluation interne, donc propre et surtout créée pour ce secteur. L'évaluation est en effet issue d'un débat sur les pratiques, les méthodes et les indicateurs (Hall, 2014). Ce changement de perspective est en cours, puisque l'évaluation et le contrôle se tournent désormais vers l'ensemble de l'environnement et non plus seulement vers les financeurs (Barman, 2007). Pour autant, il demeure encore trop peu analysé par la littérature (Ebrahim & Rangan, 2011).

L'évaluation a plusieurs fonctions : donner un contenu aux rapports précédemment cités, accentuer la reddition des comptes ou encore matérialiser l'action de l'organisation aux yeux du grand public et des partenaires (Hall, 2014). Elle permet également d'assurer des prestations de meilleure qualité au public cible et d'accentuer la formation des équipes en interne et de les motiver (A. Dawson, 2010; Ebrahim, 2003b; Liket et al., 2014). Enfin,

---

comparative basis, helping to generate transparency and positive self-regulatory dynamics. More importantly, through the process of reporting an NGO can critically examine its own activities, benchmark itself with other organizations, learn from experience, and make improvements over time to better serve the causes it pursues » (traduction personnelle).

l'évaluation joue un rôle réflexif permettant de mettre en débat l'identité, le projet et les valeurs de l'association (Bouchard, 2004).

C'est pour cela qu'y compris le choix des modes d'évaluation est stratégique : si l'association souhaite répondre aux sollicitations des parties prenantes (plutôt axées sur un mélange entre données qualitative, narrative et quantitative, pour comprendre l'impact), elle doit s'adapter, voire les impliquer (Hall, 2014). Se met en place un cercle vertueux dans lequel les exigences des parties prenantes améliorent finalement le succès de l'association, qui de surcroît gagne en compétences grâce aux apports de ses partenaires financiers notamment (Mayhew, 2012).

Tels que l'écrivent Ebrahim et Rangan (2014, p. 135), « les financeurs ont une opportunité unique d'intégrer plusieurs niveaux d'analyse (programmatique, organisationnelle et sociétale) dans l'évaluation et l'amélioration des performances »<sup>29</sup> des OBNL, à condition de donner les moyens de mettre en place de tels processus et qu'ils prouvent leur propre valeur ajoutée aux OBNL.

Ainsi, l'évaluation prend un sens nouveau, tel qu'amorcé précédemment : il s'agit désormais de d'évaluer l'impact et la performance, ainsi que la soutenabilité de l'organisation et son inscription dans le développement durable (Y. Yang et al., 2014).

## ***2. Repenser la mesure de la performance...***

La mesure de la performance présente de très nombreux avantages : elle tisse des liens de plus en plus forts avec les partenaires, notamment financiers (J. Alexander et al., 2010), parce qu'elle les rassure quant aux résultats effectifs, quantifiables. Cependant, c'est aussi l'effort de mesure qui est apprécié par les parties prenantes, conscientes des initiatives que l'association a dû entreprendre pour y parvenir.

D'un point de vue interne, elle permet également aux dirigeants de piloter la structure à partir de données précises (objectives et subjectives), notamment pour faire face à la complexité de l'environnement (Carman & Fredericks, 2008; Soysa et al., 2016). En somme, définir et mesurer la performance permet de cadrer l'action de l'organisation (AbouAssi et al., 2019) et de comprendre (et améliorer) la capacité organisationnelle (Andersson et al., 2016; Gutiérrez-Broncano et al., 2016).

---

<sup>29</sup> « There is a unique opportunity for funders to integrate multiple levels of analysis — programmatic, organizational, and societal — in assessing and improving performance in the social sector » (traduction personnelle).

Pour autant, les résultats quantitatifs demandés ne sont pas nécessairement synonymes d'une analyse restreinte aux coûts ou à l'efficacité, incomplets face à la diversité des capitaux dans les OBNL. Au contraire, plus l'évaluation de la performance est fine (grâce à des indicateurs variés par exemple), plus l'efficacité perçue de la stratégie et du pilotage est forte (LeRoux & Wright, 2010) : en somme, les OBNL sont plus crédibles et légitimes aux yeux des partenaires.

La performance n'est donc plus seulement résumée à une capacité financière, mais englobe les dimensions sociales, sociétales et environnementales, constitutives de la performance globale (Brunet & Vanoni, 2008). En effet, les parties prenantes ayant changé de filtre d'analyse (désormais intéressées par la « mission, la gouvernance, les actions, la finance et l'image publique »), la performance devient processuelle et s'évalue « en termes d'*input*, processus, *output* et *outcome* »<sup>30</sup> (Sabert & Graham, 2014, p. 51). En somme, il s'agit de comprendre l'enchaînement qui mène jusqu'à l'impact (Cordery & Sinclair, 2013).

### ***3. ... pour atteindre l'impact***

Progressivement, l'évaluation est donc passée d'une vision d'*outcomes* (résultats, externalités) à une réflexion processuelle basée sur les parties prenantes clefs (J. Alexander et al., 2010). Autrement dit, il s'agit de comprendre et d'évaluer ce que l'OBNL produit chez ses parties prenantes, c'est-à-dire son impact (Eccles & Saltzman, 2011), sans oublier l'impact environnemental (Mano, 2010; Thijssens, Bollen, & Hassink, 2015).

Ce changement de perspective s'explique notamment par les difficultés à mesurer certains *outcomes* (Plantz et al., 1997). Quitte à se confronter à des problèmes méthodologiques, il est plus intéressant d'approfondir la notion jusqu'à l'impact. La mesure est tout aussi difficile, mais elle est plus fine et, surtout, elle est réclamée par les parties prenantes (Clements, 2001). L'intérêt pour l'impact est aussi lié à la vision de long-terme que de nombreuses OBNL envisagent désormais (Mitchell, 2013).

Par le passé, les notions d'*effets* et d'*impact* étaient plutôt délaissées par les OBNL (Davies, 2001), préférant les *outputs* aux *outcomes* (Sanfeliu et al., 2013). Aujourd'hui, elles sont au contraire demandeuses d'outils spécifiques (Arvidson et al., 2013; D. E. Thomson, 2011) afin de démontrer qu'elles créent de la valeur. L'avantage de tels outils (et de la notion

---

<sup>30</sup> « stakeholders are interested in the NPO's mission, governance, operations, finance and public image, leading to the conclusion that performance needs to be evaluated in terms of input, processes, output and outcome » » (traduction personnelle).

d'impact en tant que telle) est de surcroît la comparabilité, appréciée par les partenaires mais aussi par les OBNL qui peuvent ainsi rechercher des alliances ou s'inspirer. Il permet de « souligner les réussites organisationnelles, illustrer la valeur ajoutée, cristalliser les bonnes pratiques et tirer les leçons des erreurs du passé »<sup>31</sup> (Moxham & Boaden, 2007, p. 828).

L'impact a en effet la particularité de comporter dans son essence la soutenabilité, le développement durable et « la manière dont l'organisation est positionnée dans la société (c'est-à-dire sa réputation ou son influence sur des publics prescripteurs, les médias ou les décideurs politiques) »<sup>32</sup> (Rey García et al., 2013, p. 98). Le mesurer présente donc un intérêt à la fois pour la structure et pour toute la société qui peu à peu apprend à connaître ses mécanismes, l'impact des uns étant l'*input* des autres (Cannatelli, 2017).

L'évaluation de l'impact est ainsi congruente avec la démarche des rapports intégrés, et contribue à une meilleure reddition des comptes, plus approfondie et adaptée aux demandes des parties prenantes (Carvalho et al., 2019; Ormiston, 2019; H. Yates et al., 2004). Elle prend en compte les apports des volontaires et toutes les contributions immatérielles ou en nature qui sont trop souvent négligées (Manetti et al., 2015). Outre ces bienfaits, l'évaluation de l'impact renforce et permet de piloter la performance (et l'impact, *de facto*) et la légitimité de la structure, dans l'idée d'accéder à de nouvelles ressources (Nicholls, 2007, 2009).

D'un point de vue académique, ces notions suscitent également les questionnements des chercheurs, notamment parce que la mesure de l'impact est sans doute l'une des plus grandes difficultés des OBNL (Sawhill & Williamson, 2001). Pourtant, cette perspective est celle recommandée pour gagner en clarté dans l'évaluation des associations et des OBNL en général (Rawhouser et al., 2018) ; alors que nous ne sommes qu'aux balbutiements de l'étude des bénéfiques de l'évaluation de l'impact (Lecy et al., 2012; Ormiston, 2019).

### **III. Deux types de remèdes encore défailants ou mal adaptés aux associations**

Néanmoins, l'enthousiasme des chercheurs et des praticiens autour de ces remèdes ne doit pas masquer leurs incomplétudes. La gouvernance comme l'évaluation sont parfois peu adaptés au cas des OBNL et au cas encore plus spécifique des associations.

---

<sup>31</sup> « highlight organizational successes, illustrate added value, crystallise good practice and learn from past mistakes » (traduction personnelle).

<sup>32</sup> « how is the organization positioned in society (i.e. reputation or influence on prescribing publics, media or policy makers) » (traduction personnelle).

## *1. Une gouvernance incontournable mais encore opaque*

Lorsque les partenaires promeuvent un nouveau type de gouvernance basé sur les résultats, la performance et la reddition des comptes, ils obligent indirectement les associations à faire appel à des compétences inédites (en interne ou à l'extérieur de la structure). Ces mêmes partenaires viennent donc rajouter des acteurs entre l'association et eux-mêmes, perdant en intensité du lien créé et, parfois, en qualité d'information (Greiling & Stötzer, 2015; Willems et al., 2012).

Surtout, s'il y a consensus sur la nécessité de mettre en place une « bonne gouvernance », « il y a moins de clarté concernant l'opportunité et les possibilités de mise en œuvre dans un secteur où la diversité est non seulement célébrée, mais encouragée »<sup>33</sup> (I. Dawson & Dunn, 2006, p. 34). Il devient donc difficile de s'entendre sur une seule définition de la gouvernance, et surtout sur celle adaptée pour l'association visée. Conséquemment, l'adoption des pratiques de gouvernance est extrêmement variable, selon les structures, les conseils d'administration voire les personnes (Gazley & Nicholson-Crotty, 2018). En effet, les auteurs soulignent que « la performance des conseils d'administration à but non lucratif est fortement influencée par le normativisme anecdotique et subjectif du domaine, ainsi que par son point de vue étroit sur les organisations caritatives. L'un des résultats est une forte pression mimétique sur les autres conseils pour qu'ils se conforment aux pratiques prescrites »<sup>34</sup> (p. 263).

Si la gouvernance semble un sujet incontournable pour les associations aujourd'hui, la mise en application du concept est plus délicate, notamment dans la définition des mécanismes pertinents, et ce pour les associations en général comme pour chaque organisation en particulier (Bellante et al., 2018). Surtout, la littérature académique s'interroge sur les manières d'analyser la gouvernance et de produire du concret dès lors : « Peut-on la constater empiriquement ? Est-elle vérifiable ? Cette analyse permet-elle d'identifier des pistes d'action ? » se demandent Chemin et Gilbert (2010, p. 56).

Alors que les associations multiplient les isomorphismes, il faut aussi noter que la gouvernance associative a longtemps été plaquée sur celle des entreprises (Plaisance, 2021), les actionnaires de ces dernières devenant les donateurs et financeurs chez les associations. La

---

<sup>33</sup> « But if there is a rationale or expectation for not-for-profit organisations to apply systems of good governance, there is less clarity concerning the desirability and scope for implementation within a sector where diversity is not only celebrated but encouraged » (traduction personnelle).

<sup>34</sup> « nonprofit board performance is heavily influenced by the anecdotal and subjective normativism of the field, and its narrow lens on charitable organizations. One result is a strong mimetic pressure on other boards to follow prescribed practices » (traduction personnelle).

vision partenariale n'est que récente et envisagée par une poignée de chercheurs (Avare & Sponem, 2008; Laville & Sainsaulieu, 1997).

Dans la même veine, le manque de clarté du positionnement des associations (ce *tiers-secteur* situé dans un entre-deux institutionnel) a souvent conduit la recherche à appliquer des cadres de gouvernance et de gestion issus du management public et/ou du secteur privé. A l'inverse, « la gouvernance associative se trouve à la croisée de l'articulation entre 'le bien commun partagé' porté par l'association et les modalités d'organisation interne » (Bucolo et al., 2014, p. 5). En somme, les logiques d'action des associations sont si spécifiques qu'il n'est pas possible de les penser autrement que pour elles-mêmes, ce qui explique l'émergent corpus de littérature qui leur est dédié.

D'un point de vue encore plus théorique, le concept même de gouvernance revêt de très nombreuses dimensions qui sont parfois paradoxales. Dans les associations, elle est à la fois « disciplinaire », pour contrôler les dirigeants, améliorer l'efficacité et éviter les problèmes de gestion ; « cognitive ou réticulaire », axée sur le processus de prise de décisions et les connaissances et enfin « démocratique ou partenariale », c'est-à-dire dédiée aux parties prenantes et à la mission (Chatelain-Ponroy et al., 2012, p. 2-3). Eynaud et Carvalho de França Filho (2019) ont quant à eux distingué les gouvernances démocratique, multi-parties prenantes, professionnelle et inclusive en fonction des compétences et de l'ouverture ou non à l'espace public. Ce paradoxe a été exploité par Cornforth et Edwards (1998) qui en ont fait une théorie à part entière.

Suite au constat précédent d'extrême variabilité des pratiques et des définitions de la gouvernance, c'est la recherche elle-même qui souffre de difficultés pour comprendre les mécanismes en question, ne serait-ce que la performance des instances de gouvernance (Gazley & Nicholson-Crotty, 2018). Si le couple gouvernance – performance n'est pas remis en cause, ce sont les mécanismes d'action qui les lient qui sont encore mal connus, ou incertains (Heemskerk et al., 2015).

## ***2. Une reddition des comptes complexe***

Il en va de même avec la notion de reddition des comptes qui est « connue pour sa complexité, son ambiguïté et sa dépendance au contexte »<sup>35</sup> (Williams & Taylor, 2013, p. 561)

---

<sup>35</sup> « The idea of accountability is ubiquitous in our society and yet is noted for its complexity, ambiguousness, and context dependency » (traduction personnelle).



et pour être « multifacette » (Jiao, 2021). En effet, en fonction des parties prenantes et selon la place qu'occupe l'association dans la société (représentation d'intérêts, substitut à l'action publique ou encore services sociaux ne conduisent pas à la même responsabilité), elle n'est pas soumise à la même exigence. La première des redditions des comptes concerne l'association elle-même, qui doit se définir et ainsi déterminer son projet, son efficacité et sa performance. C'est en étant elle-même responsable de sa propre raison d'être que l'association peut ensuite répondre à la complexité de l'environnement (Young, 2002). Néanmoins, si la reddition des comptes financière est relativement aisée, grâce à la comptabilité, rendre des comptes sur sa performance est bien plus complexe (Never & de Leon, 2017).

A l'instar de la gouvernance, le concept est devenu incontournable. Mais, dans la pratique, il pose question : « à qui une association rend-elle des comptes ; et quelle forme ces comptes devraient-ils prendre ? »<sup>36</sup> (Connolly & Hyndman, 2013b, p. 945). Doit-il incorporer l'audit et le pilotage, qui sont de plus en plus étudiés par la littérature (R. A. Christensen & Ebrahim, 2006) ? « Quel contenu devrait-il prendre ? », et « comment se mesure le contenu produit ? » sont des questions supplémentaires mais non moins cruciales (Mook, 2014; Young et al., 1996). Dans la lignée du raisonnement précédent concernant la gouvernance, les comptes sont souvent rendus aux financeurs, négligeant les autres apporteurs de ressources, qui risquent de se retirer (Ebrahim, 2005; Lawry, 1995).

Un des paradoxes les plus poussés demeure que la reddition des comptes et le *reporting* accentuent parfois les risques de découplage : l'organisation utiliserait alors ses ressources pour présenter la meilleure image possible auprès de ses partenaires, notamment financiers. Elle chercherait à démontrer que les fonds sont bien gérés, peu importe que ce soit réellement le cas ou, pire, que les fonds aient bien bénéficié au public cible (Hyndman & McConville, 2016; Pawson & Joannidès, 2014).

De surcroît, contrairement aux entreprises, les informations rendues publiques par les associations ne font pas l'objet d'un *marché de l'information*, qui serait compilé, indexé et analysé. Les données sont laissées libres pour le grand public, quitte à en donner trop à certaines parties peu intéressées ou mal intentionnées ; et pas assez (notamment en termes d'interprétation) à celles qui font la réelle démarche de recherche pour les obtenir (Prat, 2006).

A force de se focaliser sur les comptes à rendre, le risque de « myopie » (Ebrahim, 2005) s'accroît : la mission est alors délaissée au profit du court-termisme. Pourtant, il est impossible de pleinement atteindre les exigences de transparence et de reddition des comptes

---

<sup>36</sup> « to whom is a charity accountable; and what form should that account take? » (traduction personnelle).

(Messner, 2009). C'est en ce sens que d'émergentes questions se posent autour du lien entre reddition des comptes et transparence : « dans quelles conditions la transparence peut-elle conduire à la responsabilité ? Quels types de transparence parviennent à générer quels types de responsabilité ? »<sup>37</sup> (Fox, 2007, p. 664-665).

Enfin Boon, Greatbanks, Munro et Gaffney (2017, p. 402) soulignent la « profusion » et la confusion au sein de la littérature autour du concept d'*accountability* qui rassemblent une multitude de dimensions : « reddition des comptes (Keevers et al., 2012) ; évaluation (Greenaway, 2013) ; mesure de la performance (Carnochan et al., 2014) ; mesure des résultats (Rogers & Veale, 2000) ; évaluation de l'impact (A. Dawson, 2010) ; efficacité organisationnelle (Forbes, 1998) ; et rendement social des investissements (Arvidson et al., 2013) »<sup>38</sup>. Il en va de même concernant les standards praticiens qui sont extrêmement divers, malgré la convergence autour des notions de responsabilité, soutenabilité et transparence (Dhanani & Connolly, 2015). Ce manque de consensus pose des problèmes pour comprendre le fonctionnement de la reddition des comptes ainsi que ses réels impacts (Y. D. Harrison & Murray, 2015; McIntyre Hall & Kennedy, 2008; J. Mueller et al., 2005).

En somme, outre son ambiguïté, la reddition des comptes dans les OBNL et les associations est multiple (Cornforth & Edwards, 1998) : dans sa forme, dans son contenu, dans ses cibles, dans ses auteurs, dans ses standards ou encore dans (le contrôle de) sa qualité (Bruderlein & Dakkak, 2009).

### ***3. Un manque de consensus autour de l'évaluation***

Cette ambiguïté dans le contenu des rapports fait écho aux problématiques que posent (la mesure de) la performance et l'impact, qui sont eux aussi « hautement subjectifs et dépendants au contexte »<sup>39</sup> (Willems et al., 2016, p. 454).

D'abord, la méthode d'évaluation des résultats et de la performance n'est en rien claire et homogène selon les auteurs et les praticiens (Boon et al., 2017; Forbes, 1998; R. S. Kaplan, 2001; Mensah et al., 2008; Molecke & Pinkse, 2017; Ritchie & Kolodinsky, 2003), et cela pour deux raisons : d'une part, les résultats sont difficilement perceptibles, notamment dans le non lucratif (Prakash & Gugerty, 2010; Willems et al., 2016), et d'autre part la performance est

---

<sup>37</sup> « under what conditions can transparency lead to accountability? what types of transparency manage to generate what types of accountability? » (traduction personnelle).

<sup>38</sup> « accountability; evaluation; performance measurement; outcomes measurement; impact assessment; organizational effectiveness; and social return on investment » (traduction personnelle).

<sup>39</sup> « highly subjective and context dependent » (traduction personnelle).

définie par chaque partie prenante d'une manière différente (R. S. Mano, 2010). Stievenart et Pache (2014, p. 77), après avoir souligné ce même manque de consensus, illustré par l'usage de vocabulaires variés (« impact social, utilité sociale ou valeur sociale »), précisent, telle une synthèse, que « l'évaluation de l'impact social est confrontée à la complexité de l'identification, de la mesure et de la valorisation des changements individuels et sociaux générés par une entreprise sociale : ceux-ci sont par nature hétérogènes, la plupart du temps non monétaires, intangibles et influencés par de multiples facteurs, parfois indépendants de l'entreprise sociale ».

Ensuite, tel que l'écrit Kleszczowski (2017, p. 71), dans la lignée d'Ebrahim et Rangan (2010b), « le contrôle par les résultats suppose des conditions non remplies par les activités à but non lucratif ». S'appuyant sur Hofstede (1981), l'auteur le démontre en quatre arguments :

- La multiplicité des objectifs (réels, assignés ou espérés) pour une seule action varie selon les acteurs et le contexte ; tout en étant rapidement dépassés (mais tout de même conservés par l'association) du fait de la rapidité du changement organisationnel et de l'environnement ;
- Les résultats sont « qualitatifs et vagues », donc « difficilement mesurables » ;
- Les « interventions sont incertaines », autrement dit, il est complexe de comprendre comment les moyens investis se transforment en résultats et effets ;
- Les actions menées ne sont pas spécifiquement cycliques, « répétitives ».

Dans la même veine que la reddition des comptes qui, axée sur certaines parties prenantes, risque de négliger des *comptes à rendre*, mesurer la performance au filtre uniquement des financeurs ne permet pas de saisir le concept dans sa totalité, et ce d'autant plus qu'une vision quantitative n'est pas forcément plus pertinente qu'une mesure qualitative de la performance (M. Hall, 2014). Ce serait négliger des enjeux humains qui sont au contraire au cœur de l'activité et du projet associatifs (M. Kim et al., 2018).

Ainsi, la recherche académique se confronte au paradoxe et à la complexité de la mesure de la performance des OBNL (Moxham, 2009) et les praticiens eux-mêmes sont face à une énigme, ne parvenant pas à répondre aux demandes, internes comme externes (Rey García et al., 2013). C'est ainsi que les associations se trouvent contraintes de crédibiliser leurs méthodes de mesure de la performance et de l'impact, alors que ces méthodes étaient censées légitimer encore davantage les associations (Connolly & Hyndman, 2004).

### ***SECTION 3 : ... DONT LES LIMITES SONT A INTEGRER POUR PLEINEMENT LES ADAPTER AUX ASSOCIATIONS***

Les remèdes passés en revue au cœur de la Section 2 demeurent les meilleures réponses aux maux dont souffre le monde associatif. L'intérêt que les associations elles-mêmes, leurs parties prenantes et les chercheurs leur montrent en sont l'illustration. Pour autant, les différents paradoxes et difficultés que la gouvernance et l'évaluation présentent sont actuellement des freins qui doivent être pensés pour finalement parvenir à les lever. Les principaux obstacles portent d'une part sur les concepts eux-mêmes, parce que définis par les acteurs, et d'autre part sur la place majeure qu'occupent les parties prenantes dans la vie associative. Ils ont fait l'objet de nombreuses réflexions qui transforment ces freins en de véritables opportunités d'évolution pour le monde associatif.

#### **I. L'association et ses relations avec les parties prenantes**

La gouvernance et ses mécanismes tout autant que l'évaluation, la performance et l'impact des OBNL sont particulièrement dépendants du contexte, tel que nous venons de le voir. Il est donc indispensable de creuser la piste des parties prenantes (puisque leur somme forme l'environnement qui entoure une organisation) pour lever les problématiques soulignées précédemment, et ce d'autant plus que la vision de l'impact a longtemps manqué d'un angle relationnel basé sur les parties prenantes externes (Barraket & Yousefpour, 2013).

##### ***1. Les parties prenantes constituent l'essence d'une association***

La principale raison qui explique le rôle des parties prenantes dans la vie associative demeure l'absence de propriétaires et d'actionnaires (LeRoux, 2009) : le pouvoir et les capitaux apportés ne sont plus clairement identifiés mais ont pourtant besoin de l'être afin d'identifier les parties prenantes qui en détiennent et apportent le plus. Surtout, la survie d'une structure associative dépend de la satisfaction et du soutien de ses parties prenantes, il est donc naturel de les entendre et de parvenir à les réunir autour d'un projet qui fasse converger leurs intérêts (Dainelli et al., 2013). En effet, la particularité des parties prenantes associatives tient à leur volontarisme, tel que le souligne Speckbacher (2008, p. 298) : « il y a des gens qui souhaitent

apporter leur temps, leurs actifs et leur idéalisme pour atteindre un objectif en coopération avec d'autres personnes »<sup>40</sup>.

Les associations ont besoin d'un « large éventail d'informations couvrant les domaines démographique, financier, économique, politique, culturel, physique, psychologique et environnemental »<sup>41</sup> (Murtaza, 2012, p. 121) pour atteindre leurs objectifs, et elles ne peuvent y parvenir qu'en les obtenant auprès ou par l'interface des parties prenantes, représentantes de la diversité de l'environnement.

Face à la complexité de l'environnement déjà décrite, les parties prenantes offrent en effet une segmentation utile mais trop souvent opaque. Il ne faut pourtant pas oublier que le processus de création de valeur ne s'appuie pas sur un seul groupe de parties prenantes et qu'à l'inverse les liens entre ces groupes sont nombreux (Freeman et al., 2010). Autrement dit, le réseau des parties prenantes est si fort que chaque décision ou action vers l'une d'elle aura un impact sur les autres. Les auteurs sont alors de plus en plus nombreux à proposer une priorisation des parties prenantes, sans pour autant abandonner une vision souvent holistique (Crane, 2018). En somme, la dynamique des parties prenantes fait partie intégrante du projet et constitue même une clef de réussite (Aaltonen et al., 2015), parce qu'elles s'encastrent dans une galaxie de relations créatrices de valeur (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

En effet, les parties prenantes ne sont pas que réceptrices des apports et informations de l'association, elles sont actrices de leur propre reddition des comptes (Schmitz et al., 2012). La contribution des parties prenantes à l'évaluation de la performance de l'association, associée à un réel engagement de la structure pour améliorer ses relations avec elles, permet d'améliorer la qualité de la responsabilité non lucrative (Balsler & McClusky, 2005; Bodet & Picard, 2006; Valeau et al., 2016).

En outre, parmi les parties prenantes bien connues, les associations peuvent compter sur les entreprises qui leur portent désormais une attention croissante dans le cadre notamment de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE ou RSO, selon qu'il s'agisse des entreprises ou des organisations en général). La RSE, en tant que nouveau « cadre volontaire de gouvernance »<sup>42</sup> (Albareda, 2008, p. 434; Zaman et al., 2020), oblige les associations à elles-aussi se tourner vers les entreprises ; faisant entrer ces relations dans l'ère de la réciprocité.

---

<sup>40</sup> « there are people who wish to contribute their time, assets, and idealism in order to achieve an objective in cooperation with other people » (traduction personnelle).

<sup>41</sup> « a wide range of information covering demographic, financial, economic political, cultural, physical, psychological, and environmental areas » (traduction personnelle).

<sup>42</sup> Traduction personnelle d'Albareda.

## ***2. L'intégration des parties prenantes dans un réseau de réciprocité***

Nous avons précédemment abordé la nécessité d'une reddition des comptes mutuelle (Kingston et al., 2019), l'association comme les parties prenantes ayant à être transparentes les unes envers les autres. La reddition des comptes est finalement une construction conjointe, dans laquelle la réciprocité des obligations la rend moins contraignante et plus pertinente (Whitaker et al., 2004).

Néanmoins, les relations mutuelles, réciproques, entre les parties prenantes et l'association ne se résument pas à la reddition des comptes : c'est l'ensemble des relations interpersonnelles et interorganisationnelles qui sont à analyser d'après un filtre bilatéral, symétrique (Pfarrer et al., 2008; Rowley & Moldoveanu, 2003; Schnackenberg & Tomlinson, 2016), au sein d'un réseau global. La source du contrôle dans les services (dont les associations font partie) est effectivement la mutualité (Romzek et al., 2012), notamment dans le cadre de l'influence (Ruggiero et al., 2014; Speckbacher, 2008).

L'approche par le développement durable, parce qu'elle permet théoriquement de faire converger l'ensemble des parties prenantes autour d'un idéal commun (Persais, 2004), impose une nouvelle vision partenariale qui délaisse la compétition au profit de la « collaboration » et de la « cocréation » entre les différents partenaires, qui appartiennent à un réseau interconnecté entre individus et collectifs (Heikkinen et al., 2019).

D'un point de vue individuel, la bonne relation entre l'association et les bénévoles ou encore les donateurs permet à l'association de les retenir, de les fidéliser mais aussi de solliciter un soutien plus important lorsque cela est nécessaire (V. Harrison et al., 2017) et de les faire participer à la vie de l'organisation (Boorsma & Chiaravalloti, 2010).

D'un point de vue collectif, on parle plutôt de partenariats, qu'O'Brien et Evans (2017) définissent comme une « activité de collaboration stratégique entre entités pour faciliter l'échange de ressources ou améliorer les services »<sup>43</sup> (p. 1400). Ils améliorent la performance non lucrative et la capacité organisationnelle (G. J. Jones et al., 2018), les structures pouvant ainsi atteindre plus aisément leurs objectifs (Lefroy & Tsarenko, 2013). Ils accroissent également la légitimité, l'identité et le rôle politique des associations. Il est donc indispensable

---

<sup>43</sup> « Partnerships, defined as strategic collaborative activity among entities to facilitate the exchange of resources or improve services » (traduction personnelle).

de porter l'attention sur eux pour que l'association perdure. Les appels de la recherche à ce sujet se font d'ailleurs croissants (Carboni, 2016; Raeymaeckers et al., 2020).

Plus globalement, Girard et Sobczak (2010, p. 160-161) démontrent l'intérêt d'œuvrer de concert avec les parties prenantes. Ils écrivent à ce sujet, dans le cadre des entreprises sociales, que :

*« les bénéfices d'un tel engagement [le dialogue avec les parties prenantes] sont mutuels. Si les parties prenantes voient certaines de leurs attentes satisfaites, l'entreprise bénéficie du capital social que les parties prenantes investissent (...). L'entreprise peut mobiliser ces ressources pour créer et faire circuler de l'information, de la connaissance et de la confiance au moyen d'une coordination cognitive de parties engagées et contribuer ainsi à sa démarche de responsabilité globale. Cet engagement organisationnel peut donc être considéré comme un processus d'apprentissage et être décrit comme le lien entre l'entreprise et ses parties prenantes amenant ceux-ci à croire dans les normes, valeurs et objectifs, à faire des efforts pour son compte et à souhaiter rester en relations avec celle-ci, quel que soit le type de relation ».*

Du fait des nouveaux régimes de gouvernance, des évolutions dans les missions des organisations publiques et privées lucratives, des mutations autour du développement durable et de leur essence démocratique, les parties prenantes des associations se trouvent donc insérées dans une galaxie – un « processus de processus » (Capron, 2012, p. 210) – gravitant autour et au sein de l'association. Dans cette galaxie, les relations deviennent réciproques et mutuelles (Alcoléa-Bureth, 2019), quittant ainsi les visions unilatérales habituellement compensées par des échanges monétaires. En collaborant avec les différentes sphères sociales et économiques, les associations deviennent plus efficaces dans la résolution des nouveaux problèmes posés par la société (Head & Alford, 2015; van Tulder et al., 2016).

Ainsi, ces partenariats entre secteurs deviennent l'illustration de la qualité de la gouvernance des OBNL (G. J. Jones et al., 2018). C'est en effet dans le partenariat et l'échange réciproque que les parties prenantes obtiennent de nouvelles formes de contrôle et d'assurance du bon usage des ressources et capitaux investis (Aldashev et al., 2015).

### ***3. Des relations entre associations et parties prenantes basées sur la perception***

La gouvernance des associations s'apprécie donc, au regard de ce qui précède, au filtre des relations avec les parties prenantes, et ce dans une perspective de réciprocité. De la même manière, la performance des associations revient à gérer une multitude d'influences intérieures et extérieures, à tenter de les faire converger autour d'un projet commun et d'ainsi parvenir à répondre aux attentes des parties prenantes (R. S. Mano, 2010).

La plupart du temps, les associations n'ont pas accès à ces informations. Elles ne connaissent pas le réel degré d'influence de chacune des parties, ni leurs intérêts (et encore moins leur niveau de convergence avec les autres parties prenantes ou avec le projet porté). Quant aux attentes, elles sont plus souvent implicites que clairement exprimées aux associations.

Elles sont donc contraintes de se référer à leurs propres perceptions. Elles sont conduites à prédire le comportement de leurs partenaires, à établir des scénarii afin de compenser le manque d'informations dont elles disposent. Les asymétries d'information sont aussi un enjeu pour les associations elles-mêmes. Elles s'appuient donc sur le comportement global perçu ainsi que les représentations qu'elles ont de leurs partenaires pour comprendre leur potentielle réaction (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

Ainsi, récemment, la recherche académique s'est tournée vers la perception de l'efficacité, de l'efficience et de la performance en général afin de déterminer ces concepts dans leur entièreté (Cumberland et al., 2015; Wellens & Jegers, 2014b). En effet, les choix d'indicateurs sont d'une part subjectifs et d'autre part particulièrement incomplets au regard des difficultés de définition déjà abordées par ailleurs.

Dès lors qu'il s'agit de *manager*, d'un point de vue praticien, ou de travailler sur, d'un point de vue académique, les relations partenariales, ce sont les perceptions et les représentations des uns et des autres qui sont les mesures les plus fines (Pozil & Hacker, 2017). En effet, « il n'existe pas une réalité objective, mais une réalité représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu ou par le groupe, reconstruite dans son système cognitif, intégrée dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui l'environne » (Dubost & Zoukousa, 2011, p. 6).

Autrement dit, en raison des représentations et de la construction sociales des différents concepts de performance, d'impact et de gouvernance, il n'est pas possible d'appliquer à toutes



les associations les mêmes critères d'évaluation : il est préférable de s'en remettre à leurs jugements et à leurs perceptions (Herman & Renz, 2000, 2004; L. Nguyen et al., 2015). Même s'ils ne sont pas toujours immuables, ils sont construits au contact de l'association et des autres partenaires, ce qui les rend plus fins et ainsi pertinents.

En somme, ce sont les relations entre les associations et les parties prenantes qui sont désormais analysées au filtre des « perceptions du management, des parties prenantes ou des deux »<sup>44</sup> (Miles, 2017, p. 438), mettant en relief la nécessaire analyse réciproque des perceptions des uns envers les autres pour comprendre la qualité de la relation (Wellens & Jegers, 2016). Plus globalement, s'intéresser à la perception des parties prenantes fait partie des récentes attentes de la recherche académique (Kingston et al., 2019). En effet, pour Ford et Ihrke (2019, p. 129), « la gouvernance est une entreprise humaine dans laquelle les perceptions des personnes impliquées, indépendamment de la réalité objective de la situation, peuvent avoir un impact sur la performance de la gouvernance »<sup>45</sup>. La réputation de bonne gouvernance est ainsi en soi un moyen d'analyser la gouvernance (Radbourne, 2003).

Les problématiques rencontrées autour de la gouvernance, de la performance et de l'impact associatifs sont partiellement traitées : ils sont tous trois construits par les acteurs eux-mêmes et façonnés par les perceptions des organisations comme des parties prenantes. En ouvrant sur la nécessaire *bonne qualité* des relations entretenues entre associations et parties prenantes, la littérature académique semble s'enfermer dans la même logique que la *bonne gouvernance* : à défaut de définition claire, une série de recommandations ou de *bonnes pratiques* est proposée. Le cadre de Rey García et al. (2013) apporte une première réponse en plaçant la confiance, la satisfaction et l'engagement au cœur des relations avec les parties prenantes. Il existe aussi une théorie qui ouvre une voie peu exploitée dans la recherche associative : la théorie de la relation public-organisation (en anglais, OPR, pour *organization-public relationships*), qui a donné un cadre théorique de qualité relationnelle autour de la confiance, de la satisfaction, de l'engagement et du contrôle mutuel (ou influence) (Bortree, 2010).

---

<sup>44</sup> « the perception of management, the stakeholder or both » (traduction personnelle).

<sup>45</sup> « Governance, we argue, is a human enterprise in which the perceptions of those involved, regardless of the objective reality of the situation, has the potential to impact governing performance » (traduction personnelle).

## II. L'intérêt des composantes de la théorie OPR au sein des associations

### 1. La confiance comme mécanisme de gouvernance

La confiance est un des facteurs qui garantit la solidité de la relation entre une association et ses parties prenantes, et ce notamment parce qu'elle a un rôle dans « l'effectivité, l'efficacité et la productivité des relations »<sup>46</sup> (de la Fuente Mella, 2007, p. 61). Elle joue également un rôle dans la réduction des coûts de négociation et de transaction, dans la qualité de l'information échangée et le nombre et la gravité des conflits.

Dans le cas des financeurs, la confiance qu'éprouvent les donateurs par exemple accroît « la motivation et l'intention de continuer à donner »<sup>47</sup> (de la Fuente Mella, 2007, p. 61). Dans le cas plus général du grand public, la confiance joue un rôle symbolique pour les OBNL, pour lesquelles le public est bien plus optimiste que pour les autres types d'organisations (Sargeant & Lee, 2004a). La confiance est une question de survie pour les associations (Hyndman et al., 2021), et ce d'autant plus qu'elle est parfois renforcée par d'autres parties prenantes, et notamment les régulateurs (C. Yang & Northcott, 2021).

Son absence est donc dévastatrice, les parties prenantes se révélant méfiantes, donc moins satisfaites et moins engagées, avec un risque de paralysie pour l'organisation (Misani, 2017). Elles diminuent donc les ressources attribuées à l'association, affectant sa réputation et son indépendance (Y. Yang et al., 2014).

Un contexte de confiance n'affecte pour autant pas l'acceptation des asymétries d'informations ou encore d'une quelconque opacité organisationnelle. Au contraire, la confiance favorise la mise en place d'un système de mesure de la performance efficace (Y. Yang et al., 2014), parce que l'évaluation est construite *en confiance*, et non pas perçue comme une sanction ou un jugement. En somme, pour les mêmes auteurs, « la confiance du public provient en grande partie de la bonne performance du tiers-secteur, car les gens font confiance aux organisations caritatives principalement en raison de leurs bonnes expériences avec elles et de la conviction qu'elles sont capables de bien performer »<sup>48</sup> (p. 780).

---

<sup>46</sup> « conduciendo ambas a la efectividad, eficiencia y productividad de las relaciones » (traduction personnelle).

<sup>47</sup> « la motivación y la intención de seguir sonando » (traduction personnelle).

<sup>48</sup> « public trust is largely gained from good performance of the third sector, because people trust charitable organizations mainly based on their good experiences with them and the belief that they are able to perform well » (traduction personnelle).

Outre ce lien entre performance et confiance, de nombreuses recherches font état des attaches extrêmement fortes entre confiance des parties prenantes et le développement d'une structure adaptée de gouvernance (Sargeant & Lee, 2004b; Seppänen, 2008) et, par suite, davantage de transparence et un meilleur processus de reddition des comptes et de *reporting* (Hasan & Siraj, 2017).

Aussi, le renouveau des relations avec les parties prenantes, prenant la forme de collaborations, est sensiblement appuyé sur la confiance (Mohr & Puck, 2013; Vangen & Huxham, 2011), que ce soit entre l'association et les parties prenantes ou entre ces dernières. Dans la collaboration, les parties s'engagent alors à ne pas « exploiter les vulnérabilités » d'autrui pour servir leurs intérêts (Dyer & Chu, 2003).

Enfin, plus globalement, la confiance commence à susciter l'intérêt de la recherche dans le monde associatif, notamment parce que « la confiance dans la mission est davantage reliée à la confiance dans l'efficacité des activités qu'à la confiance dans le leadership »<sup>49</sup> (Sefora & Mihaela, 2016, p. 1000). De même, la confiance est considérée tel le mécanisme de gouvernance le plus adapté dans le cas des réseaux (Gazley, 2010; Raeymaeckers et al., 2020), alors même que ce type de gouvernance est celui désormais recommandé pour comprendre les associations. La confiance peut de surcroît compléter ou se substituer à la reddition des comptes dans les relations de gouvernance entre OBNL et parties prenantes (D. Yates et al., 2021).

Il s'agit donc de déconnecter la vision de la confiance telle que développée dans les entreprises lucratives pour produire un concept propre aux associations. Pour autant, la confiance n'a d'aussi importants effets positifs que si elle est couplée à l'engagement, selon Sargeant et Lee (2004a).

## ***2. Engager et satisfaire : une continuité pour les parties prenantes***

Le lien entre engagement et confiance est particulièrement fort au sens où l'un sans l'autre ne permet pas de garantir une bonne relation entre l'association et ses parties prenantes ou encore d'obtenir les effets positifs de la confiance décrits auparavant (de la Fuente Mella, 2007).

---

<sup>49</sup> « trust in mission is more tied to trust in activities effectiveness, than to trust in leadership » (traduction personnelle).

En effet, à l’instar de la confiance, l’engagement est un mécanisme de gouvernance dans la mesure où il permet « l’inclusivité et l’efficacité des buts »<sup>50</sup> des OBNL (Midin et al., 2017, p. 1673). Il se décline à tous les niveaux, autant stratégique qu’au cœur des processus. Comme tout mécanisme de gouvernance, l’engagement est un cercle vertueux qui favorise lui-même la participation et l’engagement encore plus large de la structure et des parties prenantes (Midin et al., 2017).

Même si les OBNL sont encore négligées par ces études (Heikkinen et al., 2019), dans la littérature, l’engagement est souvent ramené à l’engagement des parties prenantes. En effet, ce type d’engagement permet de « renforcer la confiance, la transparence et la reddition des comptes, afin de comprendre les attentes des parties prenantes, de générer des solutions créatives et de mieux communiquer sur leurs activités et leurs impacts »<sup>51</sup> (Kaur, 2014, p. 33). C’est pour cela que la littérature s’oriente désormais vers l’engagement des parties prenantes en lieu et place du simple *management des parties prenantes* (Sobczak & Berthoin Antal, 2010).

En engageant les parties prenantes, et notamment dans les processus de reddition des comptes, les OBNL peuvent ainsi piloter les relations qu’elles entretiennent avec elles, renforcer leur appui et s’assurer que l’usage de leur pouvoir se fera en leur faveur (Kaur & Lodhia, 2016). Cet engagement permet en effet d’obtenir davantage d’informations les unes sur les autres et ainsi déceler de potentiels opportunités ou risques dans la relation (Provasnek et al., 2018).

Par suite, l’engagement des parties prenantes s’est révélé être un des déterminants du succès de l’organisation, tant d’un point de vue financier que global (Gnan et al., 2013) ; et ce notamment parce qu’il permet une meilleure diffusion des ressources et capitaux entre les différents acteurs (Rowe et al., 2014).

Néanmoins, la littérature reste encore parcimonieuse sur l’engagement des parties prenantes internes (Kang, 2016). Notons tout de même de récents travaux dédiés aux bénévoles et volontaires (Cordery et al., 2013; Jaskyte, 2017), qui soulignent que cet engagement crée le plus de bénéfices sociaux et sociétaux, tout en renforçant la qualité de la gouvernance et de la démocratie des organisations dans lesquelles ils interviennent.

Dans le même temps, les études se focalisent sur une vision très globale de l’engagement, sans détailler le rôle de chacune des parties (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; W. A. Brown, 2002; Cornforth, 2012; Winkler et al., 2019).

---

<sup>50</sup> « inclusiveness and effectiveness of goals » (traduction personnelle).

<sup>51</sup> « to enhance trust, transparency and accountability, to understand stakeholders’ expectations, to generate creative solutions, and to provide better communication on their activities and impacts » (traduction personnelle).

L'intérêt de l'engagement des parties prenantes, parce que considéré banal et normal dans une organisation démocratique, est peu discuté par les structures elles-mêmes, se contentant de préciser « l'effet direct et immédiat » de cet engagement (A. B. Lane & Devin, 2018, p. 271; Sterling et al., 2017), au lieu d'avoir une vision de long terme ancrée dans la gouvernance, qui serait alors profondément renouvelée (R. Mano, 2013; Rossi et al., 2018).

L'engagement permet donc de connaître les parties prenantes, leurs espérances et leurs intérêts. De telles informations sont avant tout utiles pour l'association afin de les faire entrer en résonance avec le projet, les actions et la gouvernance (et ce même si les travaux actuels menant à ces conclusions portent avant tout sur les entreprises). Autrement dit, il s'agit de chercher à satisfaire les parties prenantes pour créer de la valeur (Gnan et al., 2013). Il ne peut y avoir performance, excellence et efficacité organisationnelles sans satisfaction des parties prenantes (Abolghasemi et al., 2018; Cruz-Ros et al., 2010; Sambasivan et al., 2013; Tsai et al., 2016). Plus globalement, les collaborations entre parties prenantes et associations sont rythmées par la satisfaction (Xiong et al., 2015), celle-ci permettant de comprendre l'impact (social) de l'organisation et de juger sa responsabilité (sociale, sociétale, environnementale) (Gangone & Gănescu, 2014).

### ***3. L'influence, à la fois outil et réalité relationnelle***

En somme, l'association est amenée à satisfaire, engager et développer la confiance avec ses parties prenantes. Se poserait alors de nouveau le problème holistique de la reddition des comptes, à savoir l'incapacité d'y parvenir pour toutes les parties prenantes, même si ce serait éventuellement souhaitable dans un idéal démocratique. Le concept d'influence (Neville et al., 2011) permet de lever cette contrainte.

Déterminer le degré d'influence d'une partie prenante permet de savoir « qui et ce qui compte réellement »<sup>52</sup> (Hsieh, 2008, p. 907) : l'idée est alors de se concentrer sur les parties qui ont une réelle influence, voire de parvenir à les influencer elles-mêmes. La capacité d'influence, sur les décisions, la stratégie ou globale (Sobczak & Havard, 2015), d'une partie vis-à-vis de l'association prend la forme de jeux de pouvoirs qui sont pris en compte dans les modalités de prise de décisions (Aaltonen et al., 2015).

L'influence (et sa gestion) est donc un mécanisme de gouvernance à part entière, permettant de prioriser les différentes demandes des parties prenantes (M. Hall et al., 2015;

---

<sup>52</sup> « who and what really count » (traduction personnelle).

Hyndman & McConville, 2016). Le degré d'influence change selon plusieurs variables : l'âge de la structure, qui y est plus ou moins sensible tout au long de sa vie (Jawahar & McLaughlin, 2001) ou encore la perception par l'organisation de l'influence de ses parties prenantes (Mattingly & Greening, 2002). En fonction de ce degré, les parties prenantes seront plus ou moins écoutées et leurs espérances partiellement contraignantes.

Outre l'influence en tant qu'indicateur de sélection des parties prenantes prioritaires, elle est le reflet des relations avec ces dernières : les interactions avec celles les plus influentes se font beaucoup plus nombreuses et, surtout, les mécanismes de gouvernance (reddition des comptes, rapports, etc.) sont alors davantage tournés vers elles (Boesso & Kumar, 2009b). La littérature peut encore être approfondie pour comprendre les mécanismes d'action des parties prenantes pour influencer les structures (Aaltonen & Kujala, 2010; T. H. D. Nguyen et al., 2019), mais aussi pour déterminer l'influence de l'association elle-même (Heikkinen et al., 2019).

Les différents concepts de la théorie OPR sont des mécanismes de gouvernance associative (dits spontanés) qui présentent l'avantage de renouveler la vision de celle-ci tout en répondant à toutes les interrogations posées par les limites de la reddition des comptes, des rapports ou encore de l'évaluation (de la performance comme de l'impact). Cette nouvelle vision de la gouvernance est aussi portée par Rey García et al. (2013), grâce à leur cadre marketing.

Le principal intérêt d'un tel cadre est qu'il permet d'exploiter le principe explicité par Mano (2010, p. 556) selon lequel « le marketing peut améliorer la performance quand les parties prenantes peuvent avoir des points de vue différents sur le sujet »<sup>53</sup>. Ce cadre permet ainsi d'accroître la convergence des différentes parties prenantes, et constitue la formalisation de la pensée de nombreux auteurs (Balser & McClusky, 2005; Duque-Zuluaga & Schneider, 2008; R. S. Kaplan, 2001; Sawhill & Williamson, 2001) pour qui la performance correspond à la relation avec les parties prenantes. Encore peu exploité tant théoriquement que par les praticiens, quelques travaux récents sont cependant à souligner, notamment pour étudier le comportement des donateurs (Barra et al., 2018; Leipnitz, 2014; G. N. Pressgrove & McKeever, 2016).

---

<sup>53</sup> « how marketing can improve performance when stakeholders may have different views on the subject » (traduction personnelle).

### **III. Des concepts et cadres théoriques qui répondent aux attentes de la recherche et des associations**

#### ***1. De nombreux appels de la recherche vers de nouvelles études***

Faire appel à la gouvernance et à l'évaluation pour répondre aux insuffisances que connaissent les associations, puis chercher à les décliner au sein d'un cadre relationnel – marketing – qui s'appuie sur la qualité de la relation : tel est l'esprit du processus de revue de la littérature qui a permis de déterminer les outils et notions les plus adaptés. Néanmoins, les précédents travaux font état de perspectives et d'appels pour de nouvelles recherches dans lesquels nous nous inscrivons et que nous proposons au sein du Tableau 4 de manière synthétique.

En somme, la plus récente littérature appelle à investiguer les concepts traditionnels de la recherche dans les OBNL sous de nouveaux angles. Ainsi, il s'agit de repenser la gouvernance en quittant la focale classique du bureau et du conseil d'administration (Chatelain-Ponroy et al., 2012; Huse et al., 2011) pour étudier le processus de gouvernance qui inclut les parties prenantes (Chatelain-Ponroy et al., 2015) ; ou encore de penser la gouvernance à de multiples niveaux (Blevins et al., 2020), en fonction des collaborations internes et externes (Cornforth, 2012) ou encore grâce aux rapports (Grossi et al., 2017).

Les recherches récentes invitent aussi à comprendre les organisations d'un point de vue relationnel, collaboratif et de réseau (Tsarenko & Simpson, 2017) ; notamment avec l'aide des concepts constitutifs de la qualité d'une relation (Hatak et al., 2016), et ce d'autant plus que la notion de qualité est un objet de recherche croissant dans les OBNL (e.g. Woodroof et al., 2021).

**Tableau 4** : Synthèse de la littérature autour des appels de la recherche académique

Concept	Auteur(s) de l'appel	Citation	Réponse dans notre recherche
Gouvernance	Cornforth (2012)	La littérature « ignore l'influence du système de gouvernance plus large, y compris des régulateurs, des organismes d'audit et d'inspection, et du rôle que des acteurs internes tels que les gestionnaires, les membres et les groupes consultatifs que jouent dans la gestion les fonctions de gouvernance (...). En conséquence, elle n'a pas accordé suffisamment d'attention aux processus de gouvernance, à la nature hétérogène du tiers secteur et à la manière dont les structures et les pratiques de gouvernance évoluent dans le temps et sont influencées par des facteurs historiques et contextuels » (p. 1117).	Cette brèche dans la littérature est celle qui nous conduit à analyser la gouvernance sous un angle externe, à partir des parties prenantes.
	Wiedenegger, Kern et Rupprechter (2012)	« Les chercheurs ont souligné le manque de méthodes et de mesures adéquates pour évaluer l'efficacité des pratiques de gouvernance et qu'il était difficile de mesurer la gouvernance » (p. 2).	En permettant <i>in fine</i> de prioriser les parties prenantes, notre recherche a pour but de rendre plus efficace la gouvernance.
	Viader et Espina (2014)	« L'un des domaines potentiels est la recherche concernant les modèles de gouvernance en tant que variables indépendantes de l'efficacité des organisations » (p. 11).	Notre recherche s'appuie sur le modèle partenarial afin de comprendre l'impact associatif.
	Hielscher, Winkin, Crack et Pies (2017)	« Nous pouvons montrer que pour améliorer la responsabilité des ONG vis-à-vis des bénéficiaires visés, des organisations homologues et du grand public, il faut (a) identifier le problème de gouvernance sous-jacent – en tant que « dilemme unilatéral des parties prenantes » entre l'ONG et un seul titulaire de responsabilité – ou en tant qu'un « dilemme de concurrence » multiple entre les ONG rivales – et (b) se focaliser sur l'autorégulation collective en tant que solution. (...) Des études à long terme (...) soulignent la nécessité d'une meilleure compréhension des mécanismes de gouvernance efficaces garantissant des normes élevées (morales) en matière de comportement organisationnel » (p. 1565)	Notre recherche s'attache à travailler la gouvernance associative basée sur la bonne relation avec les parties prenantes tout en proposant d'étudier des mécanismes de gouvernance innovants.
Reddition des comptes	Ebrahim (2005)	« Un défi majeur pour les OBNL, en tant que tel, consiste à trouver un équilibre ou une combinaison entre les mécanismes qui répondent aux croissantes	Notre recherche cherche un équilibre entre les apporteurs



		préoccupations de reddition des comptes des donateurs et ceux qui répondent aux besoins du personnel et des communautés (responsabilité interne et descendante), tout en menant à des changements positifs dans le comportement organisationnel » (p. 73).	de ressources et les parties prenantes en général en ne faisant pas des capitaux financiers le critère premier de la relation.
	Jordan (2005)	« Les chercheurs peuvent aussi aider à comprendre quel type de mécanismes et de processus de reddition des comptes permet réellement de répondre aux plus importantes questions sociétales autour de la responsabilité démocratique à l'ère de la mondialisation. (...) Si les chercheurs pouvaient aider à démêler la relation entre démocratie et reddition des comptes, (...) cela aiderait tous les acteurs à définir nos responsabilités et droits dans des contextes changeants » (p. 16).	Notre recherche teste finalement plusieurs mécanismes de gouvernance afin de répondre à cet appel, ceux de la théorie OPR mais aussi l'évaluation et l'impact.
	Kilby (2006)	« Des travaux supplémentaires sont nécessaires (...) pour identifier des mécanismes permettant de mettre en place des structures de reddition des comptes formelles ou semi-formelles afin de donner aux mandants [ <i>constituency</i> ] d'ONG un plus grand sentiment d'appropriation et donc de pouvoir dans le programme tout en conservant la flexibilité nécessaire pour étendre leur travail à de nouvelles communautés » (p. 17).	Le cadre proposé ici ne sélectionne aucune partie prenante a priori et propose des « catégories générales » grâce aux composantes de la théorie OPR.
	Williams et Taylor (2013)	« Un problème commun à de nombreux cadres de reddition des comptes, en particulier dans la littérature de l'administration publique, est la tendance à stipuler des parties prenantes, des mécanismes et des chemins organisationnels spécifiques comme partie intégrante du cadre. (...) Par conséquent, toute tentative de reformulation d'un cadre doit commencer par des catégories générales de variables et construits, plutôt que d'employer des valeurs spécifiques » (p. 573).	
	Yasmin et al. (2018)	« En examinant la maigre littérature des ONG, on peut penser que la recherche sur la reddition des comptes des ONG est plutôt embryonnaire. Les recherches existantes sur la reddition des comptes des ONG permettent de déterminer dans quelle mesure et à qui les ONG devraient être tenues pour responsables (...), et examiner l'émergence et l'impact de divers mécanismes de reddition des comptes (...). La littérature suggère également une domination excessive de la reddition des comptes hiérarchique ascendante vis-à-vis des donateurs au détriment d'une responsabilisation globale plus large intégrant les bénéficiaires,	Notre recherche vient, en premier lieu, approfondir les études portant sur la gouvernance et la reddition des comptes des associations ; notamment en proposant un cadre théorique

		entraînant une dérive des missions des ONG (...). Cependant, la littérature manque d'attention spécifique aux ONG, à leurs activités et à leur identité en termes de reddition des comptes qui leur est imposée » (p. 239)	de priorisation des parties prenantes. En outre, ce cadre dépasse les financeurs pour s'ouvrir à l'ensemble des parties prenantes.
Evaluation et impact	Ospina et al. (2002)	« En général, la littérature sur la reddition des comptes dans les OBNL est normative et non empirique, et ses discussions sur la reddition des comptes en tant que mécanisme général lié à la performance organisationnelle sont encore à un niveau générique » (p. 7).	La reddition des comptes, pensée grâce à la relation, est bien vue de manière concrète, permettant d'accroître l'impact.
	Huse, Hoskisson, Zattoni et Viganò. (2011)	« Les études contextuelles interrogeront également les critères universalistes d'efficacité. Les valeurs et les objectifs varient selon les contextes et les acteurs, ce qui doit également être pris en compte lors de la conception et de l'interprétation des études empiriques » (p. 20).	Notre recherche s'inscrit dans une démarche contextuelle en assimilant effectivement le succès de l'association à la bonne qualité de la relation avec les parties prenantes.
	Arvidson et Lyon (2014)	« Il y a relativement peu de recherches sur le comportement des organisations à but non lucratif en ce qui concerne la mesure de l'impact social, y compris l'effet du contrôle et de la discipline exercés par les fournisseurs de ressources » (p. 872).	La proposition de notre recherche est précisément de déterminer une nouvelle mesure de la performance des associations grâce à l'impact.
	Ebrahim et Rangan (2014)	« Une grande partie de la littérature sur le thème de la performance dans le secteur social est sous-théorisée et nécessite un cadre conceptuel » (p. 119).	
	Costa et Pesci (2016)	« Une contribution académique à la mesure de l'impact social est devenue nécessaire pour orienter les joueurs vers la mer des études existantes. En outre, cette zone représente un terrain fertile où praticiens et universitaires peuvent se rencontrer pour s'aider mutuellement à créer un concept théorique valable pour mesurer l'impact social » (p. 101).	
	Costa et Goulart da Silva (2019)	« En recherchant à qui rendent des comptes les OBNL, de nombreux chercheurs ont analysé les parties prenantes concernées par leurs activités : donateurs, bailleurs de fonds, bénéficiaires, salariés, volontaires et membres eux-mêmes	

		(...). Ils ont également identifié des résultats possibles (...) ou des mesures d'impact (...) auprès de différentes parties prenantes » (p. 38).	
	Barr (2020)	« Il existe un besoin de recherches qui aident les OBNL à mesurer et à communiquer leur valeur et leur impact individuels. (...) Des recherches pourraient et devraient également être menées sur les moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficacité » (p. 9).	La proposition de notre recherche est bien de proposer une nouvelle vision de l'impact.
Cadre relationnel	Ebrahim (2005)	« La recherche sur la reddition des comptes doit prendre en compte son enracinement dans les relations de pouvoir » (p. 80).	L'une des composantes de l'influence est en effet le pouvoir (d'après la théorie OPR).
	MacMillan et al. (2005)	« Il est donc crucial de choisir un groupe qui apporte le plus de valeur à un OBNL » (p. 806).	La nécessaire priorisation des parties prenantes est la proposition centrale de notre recherche.
	Benjamin (2010)	« La littérature sur la mesure de la performance cite le rôle des bailleurs de fonds en tant que force motrice pour que les OBNL mesurent leurs résultats [outcomes], mais elle se concentre sur l'expérience des associations, pas sur l'expérience des bailleurs de fonds eux-mêmes » (p. 384).	La confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence des parties prenantes permet de comprendre leur expérience et de les intégrer dans le processus de mesure.

Source : production personnelle. Traduction personnelle de l'ensemble des références, depuis l'anglais.

## ***2. L'intérêt praticien au cœur de notre recherche : proposer un cadre propre à chaque association***

Si notre recherche s'inscrit dans un ensemble de perspectives ouvertes par de précédents travaux (qui répondent aux problématiques rencontrées par les associations), il s'agit également de nous positionner au niveau pratique et praticien, afin de composer avec les besoins et les contraintes des professionnels.

Adapter les concepts de gouvernance et d'évaluation, qui sont totalement différents de ceux des entreprises (Hopt, 2010), aux associations rime donc également avec le singulier. Chaque association a besoin de déterminer les mécanismes de gouvernance qui sont les plus pertinents pour elle, aucun standard de s'appliquant uniformément (Leardini et al., 2018). Il n'est pas possible de vouloir appliquer à toutes les associations les mêmes méthodes et pratiques, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, chaque association, grâce à sa gouvernance et à son projet associatif, affirme son identité singulière (Leseul, 2012), et non celle d'un secteur. Ensuite, les différents déterminants de la qualité d'une relation n'ont pas tous le même impact sur les organisations (Felix et al., 2017), expliquant ainsi la faible efficacité des recommandations globales pour accroître la confiance dans les associations par exemple (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). En outre, la relation entre une association et ses parties prenantes n'est pas la même selon le secteur ou la taille de l'organisation (Hyndman et al., 2021). Enfin, si les parties prenantes ont le même nom entre associations, leurs « besoins, attentes et objectifs » sont différents d'une structure à l'autre (Smillie & Helmich, 1993; Wellens & Jegers, 2014a, p. 227).

Le contexte décrit tout au long de ce chapitre est souvent assimilé à une crise. Paradoxalement, il s'agit de la situation souvent idéale pour envisager une refonte et une réflexion sur les pratiques (Kinsky et al., 2014). En cela, les perspectives ouvertes dans notre recherche bousculent les comportements des associations mais sont une opportunité. D'un côté, le cadre de Rey García et al. (2013) favorise l'adoption d'« une approche de reddition des comptes autorégulée et proactive »<sup>54</sup> (Miller, 2002, p. 563), menant à un aller-retour permanent entre réflexion interne et consultation des parties prenantes, respectant l'identité et la liberté associative tout en proposant une méthodologie à suivre (Stievenart & Pache, 2014). De l'autre, un tel cadre autorise l'adaptation de l'évaluation à chaque étape de la vie de l'association, dans la mesure où l'on ne peut pas mesurer et définir la performance de la même manière au fil du

---

<sup>54</sup> « a self-regulatory and proactive approach to accountability » (traduction personnelle).

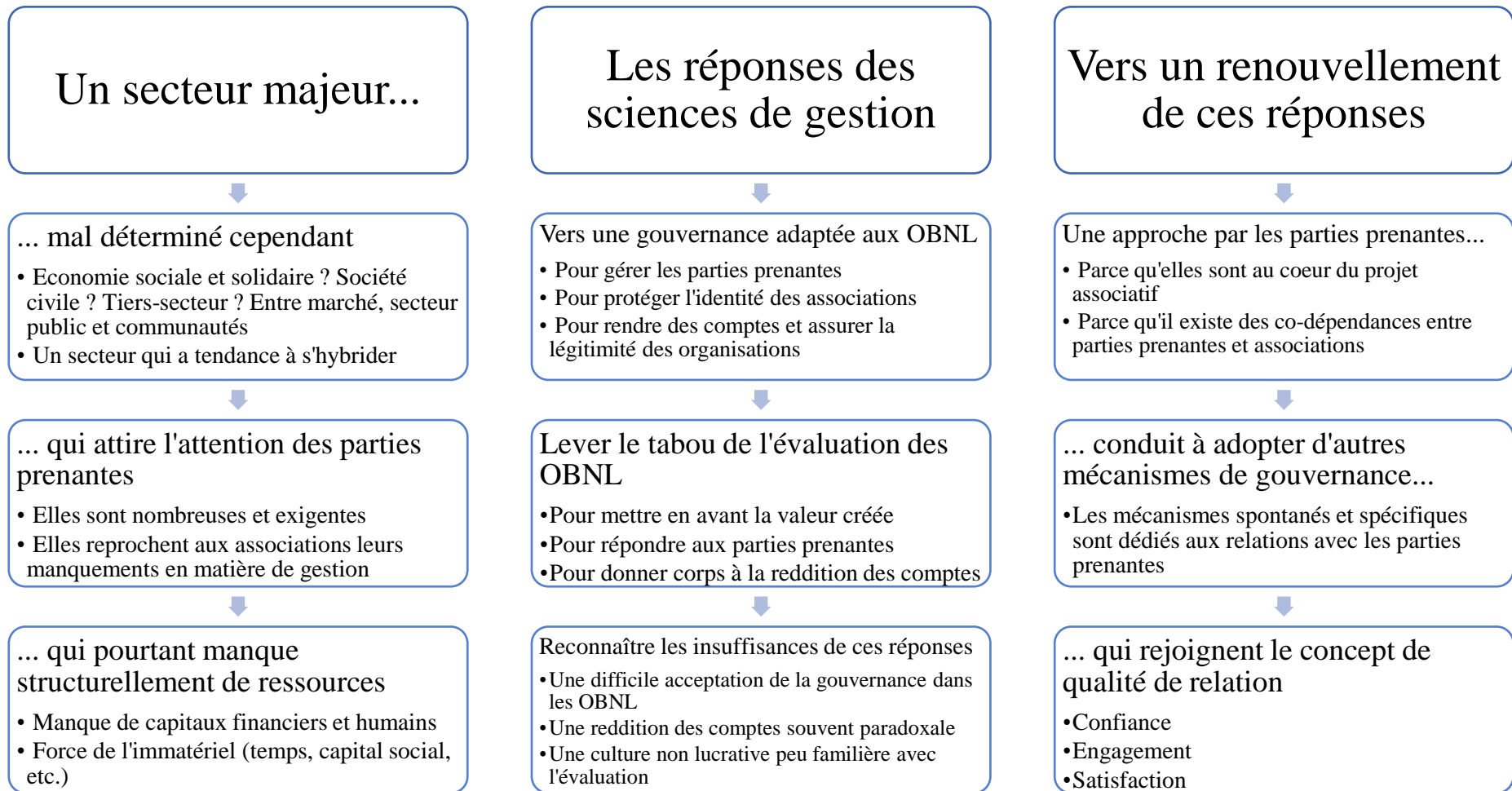
cycle de développement de la structure (J. H. Barnett, 1988). En outre, les travaux récents sur les OBNL privées montrent que leur fonctionnement en période de crise (notamment quant à leurs finances) est radicalement différent de celui des administrations publiques ou des entreprises lucratives (Pfiffner et al., 2021).

Proposer un cadre utilisable par toutes les associations et adapté à la fois au secteur et à chaque organisation est un défi, néanmoins incontournable (Rawhouser et al., 2019). La recherche s'est pour l'instant concentrée sur les organisations de grande taille et ayant des salariés, alors qu'elles ne constituent qu'une minorité dans le paysage français (Moggi et al., 2016; Mook et al., 2016). Pourtant, ce sont précisément les autres organisations, plus petites, qui doivent aussi être visées par des propositions raisonnables de pratiques de gestion, parce qu'elles sont encore plus vulnérables que les autres. Le besoin de gouvernance en devient encore plus important (Never & de Leon, 2017; Sedlakova et al., 2013), les travaux d'Ostrower (2008) montrant combien les conseils d'administration des OBNL de taille moyenne ne remplissent que quelques partielles missions de gouvernance.

## *SYNTHESE DU CHAPITRE 1*

Les associations sont un sujet d'étude croissant en sciences de gestion, après avoir été longtemps investies par la sociologie notamment. Encadré entre les organisations publiques et privées lucratives, ce secteur occupe une place de plus en plus importante, et ce dans l'ensemble des sphères de la société. Assez logiquement, les attentes à leur égard ont également progressé, mais sans doute plus rapidement que leurs moyens. Conséquemment, les associations se trouvent aujourd'hui dépourvues pour répondre aux exigences, y compris pour mettre en place les pratiques de gestion qui sont à la fois demandées par leurs partenaires et nécessaires à leur propre survie. Il convient cependant de reconnaître que ces pratiques – la gouvernance (dont la reddition des comptes et le *reporting*) et l'évaluation (de la performance et de l'impact) – souffrent de lacunes théoriques et conceptuelles qui accentuent leur difficile appropriation par les associations. L'objectif de notre travail est donc d'une part de contribuer à la réflexion sur certains des mécanismes de gouvernance ainsi qu'à celle de la performance et de l'impact, en ne négligeant pas qu'ils sont socialement construits. C'est donc en nous appuyant à la fois sur ces omissions, sur l'appel récent de chercheurs (Verschuere & Beddeleem, 2013) et sur le contexte partenarial et collaboratif que nous avons pu dégager une voie encore peu exploitée : l'étude de la qualité de la relation entre parties prenantes et associations au filtre de la théorie OPR. La Figure 4 propose alors une synthèse graphique du Chapitre.

**Figure 4** : Une synthèse du Chapitre 1



Source : production personnelle.

## CHAPITRE 2 : UNE SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE DEDIEE A LA GOUVERNANCE ET A L'ÉVALUATION ASSOCIATIVES

Ce chapitre vient approfondir les concepts jusqu'à présents croisés en les définissant, à savoir la gouvernance (section 1) et l'évaluation (section 2).

### ***SECTION 1 : LA GOUVERNANCE ET SES MECANISMES, UNE REponse AUX PROBLEMES***

Etant entendu que nous nous interrogeons sur la contribution des mécanismes de gouvernance d'une part à la performance des associations et d'autre part à la résolution des problématiques précédemment soulignées, il convient dans un premier temps de définir la gouvernance et de déterminer quels sont les mécanismes auxquels nous ferons appel.

#### **I. Définir la gouvernance associative**

La définition de la gouvernance non lucrative et associative ne fait pas consensus dans la littérature académique (que ce soit d'un point de vue purement conceptuel ou encore opérationnel) mais aussi chez les praticiens qui produisent des référentiels divergents de gouvernance associative, aux ancrages de surcroît vieillissants (Plaisance, 2021).

##### ***1. Une multiplicité de définitions***

Le concept de gouvernance dans le monde non lucratif, et par extension pour les associations, multiplie les ambiguïtés (Ostrower & Stone, 2006) et ne fait pas l'objet de consensus (Aguilera & Jackson, 2003), même si quelques caractéristiques communes sont à souligner : la distribution des droits de propriété, le processus de prise de décision, la coordination, la reddition des comptes et les incitations incorporées (Chatelain-Ponroy et al., 2014; Enjolras, 2009; Knutsen & Brower, 2010). Ces incitations sont particulièrement importantes dans le cadre associatif : elles permettent en effet de récompenser l'engagement des parties prenantes grâce à l'intériorisation de leurs valeurs et à la démocratie (Cornforth & Edwards, 1999). D'autres composantes de la gouvernance sont parfois retenues (présentées par



Fontes-Filho & Bronstein, 2016), notamment autour des « corps de gouvernance », appelés plus couramment les instances dirigeantes (le bureau, le conseil d'administration, l'assemblée générale, etc.).

Cependant, les caractéristiques précédemment détaillées sont frappées de deux limites. Au sujet des droits de propriété (et de son absence) et de la coordination, les droits résiduels de contrôle prennent une forme originale autour de la mission et des objectifs de l'association : ils sont le fruit de l'interprétation des parties prenantes (Speckbacher, 2008). Conséquemment, la performance en devient difficilement évaluable, rendant indispensable, dans les OBNL, d'œuvrer pour la meilleure gouvernance possible (Carver, 1990).

En outre, la non lucrativité a pour premier effet d'être moins engageante pour les parties prenantes, dont les intérêts sont moins récompensés. C'est en cela que la gouvernance joue un rôle indispensable pour garantir la « cohésion autour des valeurs et une histoire construite autour de la participation, de la réciprocité et de la réalisation de la mission »<sup>55</sup> (Fontes-Filho & Bronstein, 2016, p. 402), tout en permettant d'éviter la « tragédie des communs » (Hardin, 1968) dont le risque est accru du fait de l'absence de propriété.

Classiquement, la gouvernance est une autorité exercée par un organe dédié qui détient le pouvoir de décision afin d'organiser le fonctionnement de l'OBNL (BoardSource, 2010) : elle permet d'établir la séparation des pouvoirs et la répartition du contrôle (Berle & Means, 1932; Monks & Minow, 1995). Elle revient à engager certaines ou toutes les parties prenantes dans les modalités de prise de décisions de l'OBNL pour que celles-ci soient les meilleures possibles (Chokkalingam & Ramachandran, 2015). Trop souvent résumée, statiquement, à des « instruments, mesures et mécanismes » (von Schnurbein & Stöckli, 2013), elle est parfois conceptuellement pensée au filtre de trois dimensions (Bayle, 2010), qui rendent bien compte des dynamiques intra-, extra- et interorganisationnelles : organisationnelle (le pouvoir et les décisions déjà abordés, avec la problématique de nouveau de l'absence de propriétaire), politique (les relations avec les institutions et les autres organisations) et systémique (l'interdépendance et la complexité avec les autres parties prenantes).

Nous proposons ci-après, au sein du Tableau 5, une synthèse des principales définitions de la gouvernance, d'abord de manière globale (applicable à toute organisation), puis des entreprises et enfin des organisations à but non lucratif. Elles constituent un panorama des différentes dimensions attribuées à la gouvernance, rendant compte de l'absence de consensus, tel que déjà souligné.

---

<sup>55</sup> « cohesion around the values and history built up around participation, reciprocity and mission achievement » (traduction personnelle).

Désormais, si la définition sur laquelle nous nous appuyons est celle de Chatelain-Ponroy et al. (2014), seront retenues les définitions de Sprecher (2010) et Willems et al. (2017) pour décrire la gouvernance, notamment pour leur prise en compte des parties prenantes (notamment de leur perception), de la reddition des comptes et de la mesure de la performance. Le projet collectif décrit par Chatelain-Ponroy et al. (2014) n'est autre que le projet associatif, qui est au cœur de la gouvernance (Richez-Battesti & Oswald, 2010).

**Tableau 5 : Synthèse de la littérature autour des définitions de la gouvernance**

Application	Auteur(s)	Citation
Globale	Kooiman (1993)	« Le modèle, ou la structure, qui émerge dans un système socio-politique en tant que résultat commun de l'interaction de tous les acteurs en présence. Ce modèle ne peut être réduit à un seul acteur ou à un groupe d'acteurs en particulier » (Traduction : Pesqueux, 2010, p. 17).
	Calame et Talmant (1997)	« La capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentation, d'institutions, de processus, de corps sociaux, pour se gérer elles-mêmes dans un mouvement volontaire. Cette capacité de conscience (le mouvement volontaire), d'organisation (les institutions, les corps sociaux), de conceptualisation (les systèmes de représentation), d'adaptation à de nouvelles situations est une caractéristique des sociétés humaines » (p. 5).
	Stoker (1998)	« - La gouvernance se réfère à un ensemble d'institutions et d'acteurs tirés du gouvernement mais aussi au-delà de celui-ci ; - La gouvernance identifie le flou des frontières et des responsabilités pour aborder les questions sur le plan social et économique ; - La gouvernance identifie l'interdépendance des acteurs impliqués dans l'action collective ; - La gouvernance repose sur des réseaux autonomes d'acteurs ; - La gouvernance reconnaît la capacité d'obtenir des choses qui ne reposent pas sur le pouvoir du gouvernement (commande ou autorité). Elle considère que le gouvernement est capable d'utiliser de nouveaux outils et techniques pour orienter et guider » (Traduction : adapté de Pesqueux, 2015, p. 39).
	ISO 26 000 (2010)	« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation ».
	De Backer, cité par RNMA (2011)	« La gouvernance est donc le rapprochement entre un mode d'organisation et une mise en projet de la structure » (p. 3).
	Fontes-Filho et Bronstein (2016) à propos de Fontes-Filho (2013)	« Un ensemble de six éléments ou éléments constitutifs qui conduisent à la définition d'une structure de gouvernance, quelle que soit la nature de l'organisation, qu'elle soit publique, privée ou du tiers-secteur : identifier qui peut participer à la propriété ; définir la répartition des droits de propriété ou équivalents ; établir des processus de prise de décision collective des parties prenantes ayant des droits de propriété (ou des droits résiduels de contrôle) ; établir des orientations stratégiques pour l'organisation ; effectuer des activités de gestion et établir des systèmes de contrôle externes et internes » (p. 394, t).
Entreprises	Monks et Minow (1995)	« La gouvernance est la relation entre divers participants dans la détermination de l'orientation et du rendement des sociétés » (p. 1, t).
	OCDE (1999)	« La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées. La structure de la gouvernance d'entreprise spécifie la répartition des droits et responsabilités entre les différents participants de la société, tels que le conseil d'administration, les dirigeants, les actionnaires et autres parties prenantes, et énonce les règles et procédures pour prendre des décisions sur les affaires de la société. Ce faisant, elle fournit également la structure au travers de laquelle sont fixés les objectifs de l'entreprise, les moyens de les atteindre et de piloter la gouvernance » (t).

	Commelin (2001)	« La gouvernance de l'entreprise est définie comme le système dans lequel la conduite des firmes par le dirigeant est contrôlée par l'ensemble des acteurs économiques. Ce ne sont pas donc les seuls propriétaires qui devraient exercer ce contrôle mais les créanciers, les salariés, les clients, les autorités publiques... Cette approche idéale de la gouvernance débouche sur une conception de l'entreprise citoyenne, les décisions managériales sont supposées prendre en considération les intérêts des différents <i>stakeholders</i> ».
	Tirole (2001)	« La conception d'institutions qui incitent ou forcent la direction à internaliser le bien-être des parties prenantes » (p. 4, t).
	Allaire (2003)	« La gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour en arrêter les orientations stratégiques, assurer la supervision de la direction et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation ».
	Anheier (2005)	« La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées. La structure de gouvernance d'entreprise spécifie la répartition des droits et des responsabilités entre les différents acteurs de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les directeurs, les actionnaires et les autres parties prenantes, et définit les règles et procédures pour prendre des décisions en matière d'affaires. Ce faisant, il fournit également la structure par laquelle les objectifs de la société sont définis, ainsi que les moyens de les atteindre et de contrôler les performances » (p. 230, t).
	Cornforth et Brown (2013)	« Les systèmes et les processus visant à assurer la direction générale, le contrôle et la responsabilité (la reddition des comptes) de l'organisation » (d'après Chambers & Cornforth, 2010, t).
	Chokkalingam et Ramachandran (2015)	« La gouvernance d'entreprise est une pratique qui concerne la participation d'une ou de plusieurs parties à la prise de décision organisationnelle dans les cas où elles ne se comportent pas dans le meilleur intérêt de l'organisation et des parties prenantes concernées » (p. 89, t).
OBNL & Associations	Hudson (1999)	« S'assurer que l'organisation a une mission et une stratégie claires, mais pas nécessairement de les développer. Il s'agit de s'assurer que l'organisation est bien gérée, mais pas de la gérer. Il s'agit de donner des conseils sur l'allocation globale des ressources, mais la gouvernance est moins préoccupée par les chiffres précis » (p. 42, t).
	Institut sur la gouvernance (2001)	« Les structures, fonctions (responsabilités), processus (pratiques) et traditions organisationnelles que le conseil d'administration d'une organisation utilise pour assurer l'accomplissement de la mission organisationnelle. Celles-ci déterminent comment le pouvoir est exercé, comment les décisions sont prises, comment les parties prenantes ont leur mot à dire et comment les décideurs sont tenus de rendre des comptes ». (t)
	Pérez (2003)	« La gouvernance associative se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une association et les parties concernées par le devenir de cette association, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celles-ci » (p. 22).
	Jegard (2005)	« Un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction. Chaque membre de l'association doit pouvoir savoir comment les dirigeants qu'il a élus gouvernent effectivement l'organisme » (p. 8).
	Zoukhoua (2005), transposé de Charreaux (1997)	« Ensemble [de] mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants associatifs, autrement dit, qui <i>gouvernent</i> leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (p. 6).
	Genève (2007)	« Elle renvoie à l'organisation globale du pouvoir à la tête de l'association, là où il s'agit de maîtriser, en toute harmonie, le projet associatif, le projet politique et économique, la stratégie de l'entreprise (y compris pour ce qui concerne la recherche et

		l'innovation), la cohérence et l'efficacité de l'ensemble des outils de production et de gestion, que ce soit les finances, les ressources humaines, la communication interne et externe ou le marketing » (p. 183).
	Hoarau et Laville (2008)	« Ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (p. 252).
	<b>Speckbacher (2008)</b>	<b>« il y a des personnes qui souhaitent donner de leur temps, leurs atouts et leur idéalisme pour atteindre un objectif en coopération avec d'autres personnes (la nature exacte de l'objectif n'est pas un point essentiel dans cette approche). D'un point de vue économique, le but d'un système de gouvernance est de rendre la coopération efficace » (p. 298, t).</b>
	Veritas	« La gouvernance est étudiée principalement selon quatre axes : l'information publiée permettant de comprendre les activités, les grandes orientations et les principales données chiffrées sur l'organisme ; la transparence financière, notamment des états financiers certifiés ; le contrôle interne et le fonctionnement du conseil d'administration » (cité par Hoarau & Laville, 2008, p. 251).
	Kreutzer (2009)	« L'ensemble des processus, coutumes, politiques et lois affectant la manière dont une organisation à but non lucratif est dirigée, administrée ou contrôlée. Cela inclut également les relations entre les nombreuses parties prenantes engagées, impliquant les fonctions de direction, de prise de décisions politiques et stratégiques, de supervision et de suivi des performances organisationnelles et de mise en œuvre de la reddition des comptes » (p. 117, t).
	Sprecher (2010)	« Leur processus de gouvernance diffère à plusieurs égards. Il comprend les groupes de parties prenantes, les conditions de propriété, le but, la forme juridique, les relations civiles, le contrôle et la supervision, la rémunération des organes de gestion (qui peuvent avoir un statut honorifique), les règles de transparence, la mesurabilité des performances et la perception du public » (p. 817, t).
	<b>Chatelain-Ponroy et al. (2014)</b>	<b>« Le mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif » (p. 220).</b>
	Le Mouvement Associatif - La Fonda (2015)	« Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d'une structure » (p. 1).
	Worms (2015)	« Faire converger la diversité d'acteurs et de rationalités » (cité par Le Mouvement Associatif - La Fonda, 2015, p. 1).
	<b>Willems et al. (2017)</b>	<b>« Nous définissons la gouvernance à but non lucratif comme l'ensemble des conditions à remplir et les pratiques qui devraient être appliquées pour améliorer la réalisation de la mission et de la vision de l'organisation à but non lucratif. Le conseil d'administration, ses attributs, sa structure interne et ses membres, peuvent donc être considérés comme des conditions et des pratiques pertinentes pour cette définition, mais ne sont pas les seuls éléments qui constituent la gouvernance à but non lucratif. En d'autres termes, les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de la salle du conseil, tels que les gestionnaires, le personnel et les comités consultatifs peuvent contribuer à diverses fonctions de gouvernance » (p. 1426, t).</b>

Source : production personnelle. Lecture : (t) : traduction personnelle des références en anglais. En gras : les définitions de référence retenues afin de guider la réflexion.

## 2. *Les mécanismes de gouvernance associative*

Les mécanismes de gouvernance ont, pour certains, été abordés du fait de leur présence au sein même des définitions de la gouvernance. D'un côté se trouvent les mécanismes internes de gouvernance, qui sont « relativement classiques » (Contreras et al., 2010; Zoukoua, 2006a, p. 20) et, de l'autre, les mécanismes externes. En l'occurrence, dans le monde non lucratif, les contrôles externes sont souvent jugés peu efficaces car peu effectifs (Fisman & Hubbard, 2003; Glaeser, 2003; O'Regan & Oster, 2005).

Tel que souligné par Turbide et Laurin (2014), les mécanismes externes permettent de s'adapter à la *concurrence dans le secteur*, à l'*environnement socioéconomique*, aux *partenaires et aux parties prenantes*, à l'*environnement légal et culturel*. Les mécanismes internes, eux, relèvent de la *mission*, de la *planification stratégique et opérationnelle* et du *contrôle et de la reddition des comptes*. Cependant, une autre typologie est régulièrement retenue, présentée grâce au Tableau 6.

Chaque cadran a un objectif : les mécanismes intentionnels et spécifiques jouent un rôle de régulation interne, notamment des dirigeants ; les mécanismes intentionnels et non spécifiques s'attachent plutôt à la conformité légale ; les mécanismes spontanés et non spécifiques font état des marchés qui entourent les associations et les mécanismes spontanés et spécifiques, régissent les relations avec les parties prenantes (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012; Chatelain-Ponroy et al., 2012; Wirtz, 2011).

Seule la combinaison des mécanismes de gouvernance est utile (Misangyi & Acharya, 2014). Néanmoins, si l'on considère que l'association n'a pas de propriétaire, « les mécanismes de contrôle et d'incitation se révèlent moins pertinents » (Meier & Schier, 2008, p. 192). C'est pour cela qu'il est indispensable, dans le cadre des mécanismes externes, de s'intéresser aussi aux mécanismes spontanés.

**Tableau 6** : Typologie des mécanismes de gouvernance associative

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil d'administration</li> <li>- Bureau</li> <li>- Assemblée générale</li> <li>- Statuts / Règlement intérieur / Charte</li> <li>- Principe de double signature</li> <li>- Principe de transparence vis-à-vis des donateurs</li> <li>- Diffusion des rapports d'activité et rapport de gestion</li> <li>- Transparence des comptes et traçabilité des couples ressources / emplois</li> <li>- Commissions de travail</li> <li>- Audits internes volontaires</li> <li>- Procédures d'alerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi 1901 / Environnement légal</li> <li>- Expert-comptable / CAC</li> <li>- Principe de révocation ad nutum des dirigeants (mandataires)</li> <li>- Principe de responsabilité civile et pénale du bureau</li> <li>- Risque de qualification en Gestion de Fait</li> <li>- Loi du 1/08/1991 : obligation aux organismes qui collectent des fonds dans le cadre de campagnes nationales d'établir un « compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, qui précise notamment l'affectation des dons par type de dépenses ».</li> </ul>
<b>Mécanismes spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhésion des bénévoles</li> <li>- Adhésion des salariés</li> <li>- Confiance des membres</li> <li>- Confiance des financeurs</li> <li>- Confiance des autorités de tutelle</li> <li>- Satisfaction des bénéficiaires</li> <li>- Contrôle sur le terrain par les membres</li> <li>- Création du Comité de la Charte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marchés des services</li> <li>- Marché des bénévoles</li> <li>- Marché des donateurs : ils disposent d'un droit d'information ainsi que d'un droit au respect de l'affectation des dons</li> <li>- Marché politique</li> <li>- Marché médiatique</li> </ul>

Source : adapté de Charreaux (1997) ; de Meier et Schier (2008) et Busson-Villa et Gallopel-Morvan (2012). Le tableau initial de Charreaux relevait plutôt de la vision disciplinaire de la gouvernance mais l'adaptation par les autres auteurs propose une vision qui englobe l'ensemble des modèles.

## **II. La reddition des comptes, un mécanisme-clef de gouvernance**

Or, pour renforcer ces mécanismes, une association peut utiliser des mécanismes d'interface tels que l'*accountability* et la transparence (I. Dawson & Dunn, 2006; Gill et al., 2005; M. F. Sloan, 2009).

### **1. Les délicates définitions et traductions de l'*accountability***

Intégrés à la gouvernance (Fontes-Filho & Bronstein, 2016; McGrath & Whitty, 2015; Pestana Barros & Nunes, 2007), ces mécanismes permettent d'éviter une appropriation de la structure par une ou des parties prenantes, et un pilotage déconnecté des valeurs et de la mission. Néanmoins, à l'instar de la gouvernance, le concept d'*accountability* est particulièrement

ambigu, notamment du fait de la différente interprétation qu'en font les parties prenantes (Doyle, 2005) et de sa variabilité en fonction des organisations (Jakobson et al., 2012; Tacon et al., 2017). Si la notion de transparence semble claire, la traduction du vocabulaire anglophone *accountability* est moins évidente, tel que l'indique le Tableau 7.

**Tableau 7** : Les différentes traductions de l'*accountability*

Traduction	Définition (CNTRL)	Auteurs
Engagement	Action de mettre en gage quelque chose ; résultat de cette action. Action de s'engager par une promesse, une convention, une obligation en vue d'une action précise ou d'une situation donnée. Participation active, par une option conforme à ses convictions profondes, à la vie sociale, politique, religieuse ou intellectuelle de son temps.	Meier et Schier (2008)
Imputabilité	Fait (pour quelque chose) de pouvoir être imputé (à quelqu'un ou à quelque chose). Possibilité de mettre un acte sur le compte de quelqu'un ou quelque chose.	Turbide (2005) Enjolras (2010) Candler et Dumont (2010, t)
Reddition des comptes	<i>Littéralement</i> , acte par lequel un comptable public présente les comptes de sa gestion à l'autorité devant laquelle il en est responsable.	Turbide (2005) Marcuello et al. (2007, t) Jones et Mucha (2014, t) Berghmans et al. (2017, t)
Responsabilité	Obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences. Charge entraînant la prise de décisions importantes et obligeant celui qui en est investi à rendre compte de ses actes et de ses résultats à ceux qui la lui ont confiée.	Meier et Schier (2008) Hug et Jäger (2014, t) Tremblay-Boire et Prakash (2015, t)
Responsabilisation	Fait de rendre responsable en faisant participer aux décisions	Williams et Taylor (2013, t)

Source : production personnelle. Les définitions sont reprises *in extenso* à partir du CNTRL.

Lecture : « t » : les auteurs eux-mêmes ont ainsi traduit *accountability* dans le résumé de leur article.

Notons ici que les traductions françaises insistent à la fois sur l'*accountability* comme état (engagement), comme action (imputabilité et responsabilité) et comme processus (reddition des comptes et responsabilisation) (Marcuello et al., 2007). La notion de reddition des comptes implique donc qu'il y ait un émetteur et un récepteur, mais aussi que l'un et l'autre aient un



rôle : le premier se sent obligé de rendre des comptes tandis que le second peut sanctionner l'émetteur en cas de défaut (Bowman, 2012; Worth, 2018). La reddition des comptes est donc la reconnaissance de l'existence d'une autorité auprès de laquelle l'organisation est responsable de son action (Ebrahim, 2005). Ensuite, le processus entre les deux (émetteur et récepteur) oblige à l'action, que ce soit en termes de comptes à rendre ou d'investissement dans la stratégie (Gray, 2008). Plus globalement, Benjamin (2008, p. 207) propose le concept d'« espace des comptes » (*account space*) en tant que « comptes explicatifs que les organismes sans but lucratif donnent quand ils ne parviennent pas à répondre aux attentes d'un acteur »<sup>56</sup>.

Nous retenons ici la définition de Unerman et O'Dwyer (2006, p. 351) qui considère que la reddition des comptes

*« fourni[t] des mécanismes grâce auxquels toutes les personnes touchées par les actions d'une organisation peuvent demander aux gestionnaires de cette organisation un compte indiquant comment et pourquoi l'organisation a agi de la manière dont elle a agi »<sup>57</sup>.*

Elle permet de « comprendre et de réconcilier les espérances [des parties prenantes] qui peuvent être à la fois légitimes et divergentes »<sup>58</sup> (Holland, 2002, p. 410). En somme, la reddition des comptes « définit une relation entre une organisation et un ensemble de parties prenantes et suppose que le fait de répondre à ces parties prenantes sera bénéfique pour l'organisation »<sup>59</sup> pour Yasmin et Ghafran (2021, p. 2).

## ***2. Les dimensions de l'accountability***

Les dimensions de la reddition des comptes varient selon les contextes et les auteurs. Néanmoins, il est possible de faire émerger celles les plus citées, en fonction des typologies des auteurs qui délimitent la reddition des comptes selon son objet et/ou selon sa cible.

---

<sup>56</sup> « the explanatory accounts that nonprofits give when they fail to meet the expectations of a stakeholder » (traduction personnelle).

<sup>57</sup> « To provide mechanisms through which all those affected by an organisation's actions can demand an account from the managers of that organisation regarding how and why the organisation has acted in the manner it has » (traduction personnelle).

<sup>58</sup> « understanding and reconciling expectations that may be both legitimate and divergent » (traduction personnelle).

<sup>59</sup> « accountability defines a relationship between an organisation and a set of stakeholders and assumes that being responsive to those stakeholders will be beneficial to the organisation » (traduction personnelle).

Nous pouvons ainsi retenir :

- La performance (Argandoña, 2007; Cabedo et al., 2018; Ebrahim, 2003b, 2010; O'Dwyer & Unerman, 2008), et en particulier :
  - La soutenabilité économique et financière (Costa et al., 2011) ;
  - La responsabilité sociale (Costa et al., 2011) ;
  - La création de valeur et l'impact (Candler & Dumont, 2010; Costa et al., 2011; Ebrahim, 2003a).
- Les standards (*reddition professionnelle / discrétionnaire*) (Kearns, 1994) ;
- Les rapports et la divulgation d'informations (Argandoña, 2007; Cabedo et al., 2018; Ebrahim, 2010) ;
- La satisfaction et l'écoute des parties prenantes (Argandoña, 2007; Cabedo et al., 2018) ;
- L'engagement de l'organisation et de ses collaborateurs (Songelwa, 2011) ;
- La participation et l'engagement des parties prenantes (Cabedo et al., 2018; Ebrahim, 2010; Jakobson et al., 2012; Tremblay-Boire & Prakash, 2015) ;
- L'influence auprès des parties prenantes (*reddition anticipatoire / de positionnement*) (Kearns, 1994) ;
- La légitimité et la confiance (Candler & Dumont, 2010; Sinclair et al., 2010) ;
- La conformité et l'éthique (Candler & Dumont, 2010; Kearns, 1994) ;
- L'apprentissage organisationnel adaptatif (Ebrahim, 2010) ;
- Les valeurs, la mission et les objectifs (la *reddition négociée*) (Candler & Dumont, 2010; Ebrahim, 2005; Kearns, 1994; Pawson & Joannidès, 2014; Tucker & Parker, 2013).

Koppell (2005) propose quant à lui de retenir cinq dimensions : la transparence, l'engagement (*liability*), la contrôlabilité, la responsabilité et la réactivité. Cependant, ce sont de très nombreuses autres visions qui ont été proposées, dont une synthèse pourrait être : « ascendante ; descendante ; financière ; publique ; hiérarchique ; de conformité ; formelle ; horizontale ; bureaucratique ; technique ; sociale ; d'identité ; de voix ; participation »<sup>60</sup> (Sinclair et al., 2010, p. 2). Néanmoins, une majeure partie de la reddition des comptes est informelle, au sens où elle se trouve au sein des comportements et des *normes sociales* (Romzek et al., 2012).

---

<sup>60</sup> « upward; downward; financial; public; hierarchical; compliance; formal; horizontal; bureaucratic; technical; social; identity; voice; participation » (traduction personnelle).

Aussi, le processus de reddition des comptes lui-même fait l'objet d'une conceptualisation, sous la forme d'un cube qui interroge le niveau d'information puis de discussions et enfin les conséquences de la reddition des comptes (Brandsma & Schillemans, 2013). Whitaker, Altman-Sauer et Henderson (2004, p. 116) proposent une autre vision du processus qui débute par la responsabilité (« qui est censé mener quelles actions ou produire quels résultats pour qui ? »<sup>61</sup>), se poursuit par la discrétion (au sens de l'interprétation de ces attentes) et le *reporting* pour enfin se terminer par la révision.

La reddition des comptes cherche également à répondre en partie au problème de définition de la performance : elle « représente une obligation de performance et de rendre compte de la performance de l'organisation »<sup>62</sup> (Baapogmah et al., 2015, p. 28).

Les principaux cadres théoriques de la reddition des comptes des OBNL sont indiqués au sein du Tableau 8.

**Tableau 8** : Les différentes visions de la reddition des comptes

<b>Auteur / Modèle</b>	<b>Parties prenantes (reddition des comptes à qui ?)</b>	<b>Espace</b>	<b>Buts / Résultats</b>
Christensen et Ebrahim (2006)	Organisation ⇒ Donateurs, financeurs ⇒ Agences nationales	Ascendant ; légal	Contrôlabilité ; transparence (reporting, audit, pilotage)
Najam (1996) Edwards et Hulme (1996)	Organisation ⇒ Equipe, conseil d'administration ⇒ Mission ⇒ Partenaires	Professionnel (latéral)	Transparence ; responsabilisation ; réputation ; sentiment de responsabilité
	Organisation ⇒ Clients ⇒ Bénéficiaires	Descendant	Réactivité, sensibilité ; confiance
O'Dwyer et Unerman (2008)	Organisation ⇒ Donateurs, financeurs ⇒ Gouvernements	Hiérarchique (fonctionnel)	Contrôlabilité ; mesure de la performance
	Organisation ⇒ Toutes les parties prenantes affectées par les activités de l'OBNL	Holistique (public, moral)	Impact de long terme ; responsabilisation des parties prenantes ; réactivité, sensibilité
Brown (2008)	Relations de reddition des comptes à tous dans l'environnement		Résultats de la stratégie de performance

Source : traduction et adapté de Williams et Taylor (2013).

<sup>61</sup> « who is expected to carry out which actions or produce what results for whom? » (traduction personnelle).

<sup>62</sup> « an obligation to perform and to account for the organization's performance » (traduction personnelle).

### 3. *Les enjeux de l'accountability*

Le principal enjeu de la reddition des comptes porte sur la multitude de dimensions que la recherche académique lui attribue, tel que nous venons de le constater. En outre, Jakobson, Mersiyanova et Efremov (2012, p. 6) soulignent que « la reddition des comptes fait référence à un décalage des perceptions internes des objectifs de l'organisation avec les perceptions externes des parties prenantes et à leur réconciliation »<sup>63</sup>. C'est pour cela que se posent cinq questions (Goetz & Jenkins, 2005) : qui exerce la reddition ? qui la cherche, la reçoit ? comment l'exercer ? dans quelle étendue ? pourquoi est-elle recherchée ?

Dans notre cas, dans la lignée de Murtaza (2012) et de Costa et Goulart da Silva (2019), et ce sans négliger les autres questions, ce sont les trois questions centrales – à qui ? quoi ? comment ? – qui nous intéressent. La question du contenu et de la forme trouve une réponse très généraliste dans la littérature : les « missions, buts et objectifs », « les résultats spécifiques des actions » et les « *inputs* et processus »<sup>64</sup> (Acar et al., 2008, p. 167). Une proposition conceptuelle (Ebrahim, 2003b; Murtaza, 2012; Najam, 1996) souligne deux dimensions pour répondre à cet enjeu : la reddition des comptes fonctionnelle, relative à l' « usage des ressources et aux impacts immédiats », et la reddition des comptes stratégique, qui porte sur « la mission et les objectifs organisationnels, et les impacts sur les autres organisations et l'environnement au sens large »<sup>65</sup> (Kingston et al., 2019, p. 451).

Concernant la question du récepteur qui est aussi le demandeur : à qui rend-on des comptes (Valentinov, 2011) ? Le récepteur peut être interne comme externe (Cornwall et al., 2000), et dans les deux cas c'est donc l'ensemble des parties prenantes qui est concerné (Baur & Schmitz, 2012; Ebrahim, 2005; Moore, 2000). En cela, les OBNL se retrouvent contraintes à mettre en place une reddition des comptes complexe et difficile à mettre en œuvre (Costa et al., 2011). En effet, la reddition des comptes peut se comprendre au filtre de trois niveaux (Moore & Ryan, 2006) : la *demande naturelle d'engagement* (des parties prenantes vers l'OBNL), la *politique gouvernementale* (par la voie légale ou les incitations) et enfin la *gouvernance de l'organisation* (qui inclut cette responsabilité).

---

<sup>63</sup> « accountability refers to a shift from organization's internal perceptions of goals to external perceptions by stakeholders and their reconciliation » (traduction personnelle).

<sup>64</sup> Traduction personnelle.

<sup>65</sup> « functional accountability – for resources, resource use and immediate impacts; and strategic accountability – for organisational mission and goals, and impacts upon other organisations and the wider environment » (traduction personnelle).

Néanmoins, Ebrahim (2005) propose trois principaux récepteurs : les donateurs (reddition ascendante), les bénéficiaires (reddition descendante) et les collaborateurs (reddition interne), notamment au sujet de la mission. Plus globalement, la reddition des comptes peut être instrumentale (aux pourvoyeurs de ressources) ou expressive (aux bénéficiaires ou concernant la mission), ouvrant un spectre plus large de parties prenantes (Knutsen & Brower, 2010; M. Lee, 2004), allant jusqu'à une vision holistique (Candler & Dumont, 2010). Récemment, la reddition des comptes a été pensée au filtre de quatre directions (Kingston et al., 2019; Murtaza, 2012) : ascendante, pour les financeurs dans le sens le plus large ; vers l'intérieur, pour les instances dirigeantes et la mission ; descendante, pour les bénéficiaires et sur le côté pour le reste des partenaires.

Par ailleurs, la reddition des comptes poussée à son extrême interroge la recherche académique. O'Dwyer et Unerman (2008) notent ainsi, dans le cas d'Amnesty Irlande, qu'une vision holistique du concept n'est pas forcément souhaitée (en interne et en externe) et qu'elle présente à l'inverse des risques en termes d'atteinte des objectifs et de la mission. A vouloir être de plus en plus *responsable* (au sens des comptes à rendre), l'organisation risque de délaisser ses bénéficiaires. En somme, la reddition des comptes ne doit pas mener à la satisfaction complète des attentes des parties prenantes mais plutôt à une mise en convergence de la mission et de ces intérêts. Quelques années plus tôt, Ebrahim (2005) soulignait déjà le risque de « myopie » au sens où la reddition des comptes risquait de se concentrer sur les apporteurs de ressources au détriment des communautés, des bénéficiaires ou de la mission, d'une part, et sur le court-terme opérationnel au lieu des objectifs de long-terme et de l'impact durable, d'autre part.

Alors, pour certains auteurs (Pras & Zarlowski, 2013, p. 24-27), l'ambiguïté du concept de reddition des comptes devient féconde. Les objectifs, la mission et les OBNL en général étant empreints d'« ambiguïté et de compromis » et, du fait des paradoxes pointés, la reddition des comptes, grâce aux jeux de « couplage / découplage », se convertit en une marge de manœuvre laissée aux dirigeants. Néanmoins, pour le moment, la reddition des comptes reste sous-estimée par les OBNL (Ospina et al., 2002; L. Rosenthal, 2012; Schlesinger et al., 2004).

Cette marge de manœuvre ne peut cependant s'exercer que dans des cadres définis par l'organisation, nous ramenant à la question « à qui ? », notamment sous l'angle de la réactivité (*responsiveness*), dimension fondamentale de la reddition des comptes (Knutsen, 2017; Ospina et al., 2002). Elle implique donc une sélection des parties prenantes, notamment celles « qui

apportent le plus de valeur »<sup>66</sup> (MacMillan et al., 2005, p. 806) et de définir la manière dont « l'organisation s'efforce d'apprendre les préférences, les besoins et les préoccupations »<sup>67</sup> de celles-ci (Saxton et al., 2007, p. 150). C'est dans ce cadre que nous ferons appel à la théorie OPR.

### **III. Des comptes rendus au rapport intégré**

La reddition des comptes étant contingente (Ebrahim, 2005), l'association doit adapter la forme des *comptes rendus*, et elle peut pour cela s'appuyer sur le *reporting* (Ebrahim, 2003b; Marcuello et al., 2007; Saunah Zainon et al., 2013).

#### ***1. Définir le reporting***

Le *reporting* est déjà bien connu du monde associatif. Il s'agit des rapports des dirigeants formulés lors de l'Assemblée Générale : le rapport moral, le rapport d'activité, le rapport financier, etc. A destination directe des adhérents qui les approuvent ou non, ces différents rapports permettent d'informer les autres parties prenantes, de manière claire, synthétique et pertinente, tant d'un point de vue financier qu'extra-financier, sur la vision, la performance et les buts de l'organisation (Damak-Ayadi, 2010; Souder, 2016)

Les rapports financiers ont longtemps été privilégiés par les organisations comme par la recherche (en atteste la revue de littérature proposée par Hofmann & McSwain, 2013). Néanmoins se développe désormais la comptabilité sociale et environnementale, traditionnellement définie comme « une analyse systématique des effets d'une organisation sur ses communautés d'intérêts ou ses parties prenantes, avec la participation des parties prenantes dans les données analysées pour la déclaration comptable »<sup>68</sup> (Quarter et al., 2003, p. 3). Elle dépasse la seule vision économique (la survie et le développement de l'organisation sur le long terme) pour comprendre la création de valeur en général et le respect de l'environnement (tant d'un point de vue du développement durable que d'une consommation raisonnée des ressources) (Giovannoni & Fabietti, 2013).

---

<sup>66</sup> Traduction personnelle.

<sup>67</sup> « responsiveness is the extent to which an organization strives to learn the preferences, needs, and concerns of its constituents » (traduction personnelle).

<sup>68</sup> « a systematic analysis of the effects of an organization on its communities of interest or stakeholders, with stakeholder input as part of the data that are analysed for the accounting statement » (traduction personnelle).

Cependant, il est difficile de comparer les rapports les uns aux autres, au sein de l'association ou entre structures. En effet, ils sont proposés par des acteurs différents (que sont les dirigeants et/ou les salariés), qui insufflent une large part de subjectivité dans leur *reporting*. Si cette subjectivité permet de mieux rendre compte de la particularité du projet associatif, elle sert l'intérêt de la structure. Parfois, elle cache les incomplétudes ou les failles de l'association, et empêche les parties prenantes de mettre en perspective une organisation par rapport à une autre. Elles ont pourtant besoin de telles informations, en termes d'efficacité et d'efficience (Arvidson & Lyon, 2014), et si possible d'avoir accès à une communication documentaire (Greiling & Stötzer, 2015).

Les questionnements autour du *reporting* des OBNL sont de tous ordres (Cordery et al., 2018) et notamment financiers (Bakar et al., 2014; Crawford et al., 2018), par exemple quant à la place de la contribution bénévole (Mook et al., 2007). Mais on peut espérer des associations, en tant qu'organisation de l'économie sociale et solidaire, qu'elles aillent plus loin et ainsi rendent des comptes quant à leur impact sur leur communauté, la société, l'environnement, etc. : il s'agit de tendre vers un *reporting intégré* (Pavaloaia et al., 2017).

## **2. Les différents types de rapports**

Si pour le moment la reddition des comptes est sous-estimée, notamment parce que les associations ne savent pas exactement comment s'en saisir, il convient de proposer un cadre (souple) à l'*accountability* et, plus précisément, au *reporting* des associations. Il en existe une multitude (ISO 26000, *Global Reporting Initiative – GRI –*, *International Integrated Reporting Council – IIRC –*, *International Institute for Sustainable Development*, etc.) sans pour autant qu'ils ne soient totalement adaptés aux associations. Le GRI propose par exemple une adaptation sectorielle de ses standards aux ONG, qui incluent certaines OBNL (publiques, culturelles, associatives, etc.).

L'ISO 26000 constitue une base de définition du développement durable et permet aux organisations de connaître, d'une part, les principes de responsabilité – « reddition des comptes, transparence, comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, respect de la légalité, respect des normes internationales de comportement et respect des droits de l'homme » (ISO, 2010) – et, d'autre part, les différents sujets sur lesquels agir : « gouvernance, droits de l'homme, conditions de travail, environnement, pratiques d'exploitation équitables, questions liées aux consommateurs, implication et développement de la communauté » (*ibid*).

Le GRI permet de penser l'impact économique, social et environnemental d'une organisation, dans une vision appelée la *Triple Bottom Line Reporting* (en français, triple résultat, ou bien triple performance, ou encore triple bilan) qui prend en compte « la population, la planète et le profit » (Elkington, 1994, 1998; Pavaloia et al., 2017).

Le *reporting* intégré (<IR>) est vu comme une évolution à la fois des rapports annuels et des rapports de développement durable dans l'idée de démontrer que l'organisation crée de la valeur ; tout en dépassant les limites du premier (« complexité, court-termisme, manque d'informations non financières », également souligné par Tooley et Hooks (2020)) et du second (« faible fiabilité et confiance des investisseurs, déconnexion avec la performance financière »<sup>69</sup>) (Silvestri et al., 2017, p. 676).

### ***3. Les difficultés des rapports associatifs***

Salterio et Legresley (2010) soulignent néanmoins les différents problèmes communément rencontrés dans les OBNL :

- Le manque de contextualisation qui permet au lecteur d'interpréter les rapports,
- Au-delà de la performance actuelle, les objectifs et les cibles sont peu développés,
- Le management des risques y est peu recensé,
- La gouvernance et ses mécanismes sont souvent absents,
- Les coûts de collecte de fonds sont peu explicités,
- La faible qualité de l'information financière,
- La faible explicitation du lien entre les rapports et les résultats effectifs.

Plusieurs raisons expliquent en outre le manque de *reporting* des associations : le coût comparé aux réels avantages retirés, le souhait de ne pas divulguer des insuffisances de gestion (propres au secteur ou à l'organisation elle-même) ou encore la difficulté à produire les informations (Connolly & Hyndman, 2004).

Pour autant, les formes innovantes de *reporting* précédemment présentées sont demandées par les dirigeants des structures, notamment parce qu'elles sont devenues bien plus que des outils de reddition des comptes et de conformité. Le *reporting* permet en effet de piloter la structure, s'il est adapté à la spécificité associative. Surtout, les structures sont demandeuses de cadres, de standards, de lignes directrices : l'injonction qui les invite à créer des « solutions

---

<sup>69</sup> « complexity, short-termism, shortage of nonfinancial information, (...) low reliability and trust from investors, disconnection with financial performance » (traduction personnelle).



créatives »<sup>70</sup> augmente la pression sur elles (Greiling & Stötzer, 2016, p. 279), et conduit au rejet pur et simple du *reporting*. En l'occurrence, en s'appuyant sur des standards universels (la normalisation), des standards relatifs, propres, peuvent émerger (Cutt & Murray, 2000).

Cependant, cet engouement pour le *reporting* peut cacher un différentiel entre ce que disent les associations, et ce qu'elles font réellement (Burger & Owens, 2010) : il s'agit par exemple de *greenwashing* quand des engagements de développement durable ne sont pas tenus. Il est donc nécessaire de mettre en place des mécanismes d'évaluation pour lever toute suspicion et éviter les pratiques de découplage (Leat, 1995). En outre, une adaptation plus spécifique encore des cadres de *reporting*, liés au contexte national des associations françaises, est donc souhaitable (Dumay et al., 2010), dans la mesure où la reddition des comptes évolue également en fonction des cultures nationales (Travaglini, 2008).

---

<sup>70</sup> Traduction personnelle.

## **SECTION 2 : L'IMPACT ASSOCIATIF POUR GOUVERNER, PILOTER ET RENDRE**

### **COMPTE**

Jones et Mucha (2014) soulignent que le *reporting* permet de mettre en lumière la valeur des OBNL. Or, cette dernière s'évalue, précisément pour la mettre en avant. Evaluer signifie en effet « estimer, juger pour déterminer la valeur » (CNRTL). L'évaluation est donc indispensable : elle permet de protéger la gouvernance (Carver, 1990) et de rassurer les parties prenantes (DiMaggio & Powell, 1983; Jegers, 2009; Meyer & Rowan, 1977), notamment en contribuant à la reddition des comptes (Benjamin, 2013). En somme, elle fait exister la performance (Capron, 2012).

Il est cependant complexe d'évaluer la valeur *in extenso* dans le monde associatif. Des outils existent, mais *par partie*. Par exemple, en termes comptables, les valorisations des prestations bénévoles ou les dons en natures sont mal définies (Mook et al., 2007). De même, les instruments d'évaluation de la gouvernance sont nombreux, mais concernent essentiellement le conseil d'administration : le *Governance Information Check-Up* de la *Canadian Comprehensive Audit Foundation* (1996) ; le *Board Self-Assessment Questionnaire* de Jackson et Holland (1998) ; le *National Center for Nonprofit Boards Questionnaire* (1999) ; le *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool* (1993) ou encore le *Benchmarks of Excellence tool* de Mollenhauer (2000).

Il est donc fondamental de penser des outils adaptés aux différentes échelles des associations (du terrain jusqu'aux instances), ces échelles ayant un impact sur les modalités et les mesures d'évaluation (Herman & Renz, 2008). L'évaluation de la valeur associative revient alors à combiner ces différentes échelles, autrement dit à mêler les différents capitaux (matériels et immatériels), tel que le proposent par exemple Wu et Hung (2008) en analysant le *Balanced Score Card* appliqué aux OBNL ; ou encore Sowa, Selden et Sandfort (2004).

Au regard de cette complexité, évaluation externe et autoévaluation semblent complémentaires (Chemin & Gilbert, 2010; Lichtsteiner & Lutz, 2012). Encore une fois, la plupart des auteurs invitent à créer leurs propres codes et critères d'évaluation (Blomberg et al., 2004; Sroufe & Naficy, 2005), ce qui place en difficulté les dirigeants qui ne savent comment s'y prendre (Bradshaw, 2009). Sans doute est-ce pour cela que Lichtsteiner et Lutz (2012) ont remarqué que, par exemple, l'autoévaluation ne produisait que peu d'effets sur les pratiques du conseil d'administration.

Il est donc indispensable de formuler des méthodes d'évaluation ; mais qui soient en phase avec le monde associatif et flexibles pour que chaque association puisse y inclure ses particularités. L'évaluation dépend en effet des caractéristiques de l'organisation (C. Mercier, 1997; Refait-Alexandre et al., 2014).

## **I. Evaluer la performance des associations**

Alors que l'un des paradoxes auxquels sont confrontées les associations porte sur la concurrence, l'évaluation apparaît aujourd'hui telle un mécanisme de gouvernance de substitution permettant de valoriser les associations (Rey García, 2007).

### ***1. L'évaluation dans le monde associatif***

L'évaluation peut être définie comme « le processus de collecte d'informations sur les résultats d'activités passées dans le but de prendre des décisions à leur sujet »<sup>71</sup> (Murray, 2010). Parmi les principaux facteurs qui favorisent l'évaluation, il faut compter le pouvoir des financeurs et des pourvoyeurs de ressources, ainsi que l'effective orientation des dirigeants vers ceux-ci ; la volonté d'améliorer l'efficacité organisationnelle et le contrôle, la culture interne et la légitimité ; les technologies ; les pressions externes ou encore l'engagement des parties prenantes (Hoefler, 2000; George E Mitchell & Berlan, 2016; Salamon et al., 2010).

A l'inverse, les mêmes auteurs (mais aussi Easterling, 2000) notent que l'évaluation peut être délaissée du fait d'un manque de ressources (temps, argent, compétences, technologies, pratiques professionnelles, instruments de mesure, etc.), de l'indigence des parties prenantes ou encore de l'inquiétude des dirigeants quant à de telles pratiques. Aussi, il convient de noter que le changement qu'implique l'évaluation d'un point de vue organisationnel et social est à la fois complexe et inquiétant pour les associations.

La littérature souligne également que l'évaluation est plus rigoureuse si : « [elle] est une priorité, une culture organisationnelle de soutien existe, l'évaluation est requise par la direction plutôt que par les bailleurs de fonds, l'évaluation n'est pas difficile, l'évaluation n'est pas

---

<sup>71</sup> « process of gathering information on the results of past activities for the purpose of making decisions about them » (traduction personnelle à partir d'un préprint).

principalement motivée par l'intérêt personnel, et l'évaluation est susceptible de révéler la réussite »<sup>72</sup> organisationnelle (George E Mitchell & Berlan, 2016, p. 247).

L'évaluation présente trois principaux objectifs (Eckerd & Moulton, 2011) : instrumental (faire évoluer l'organisation directement dans ses pratiques), conceptuel (faire évoluer l'apprentissage organisationnel, ayant donc des conséquences indirectes) et symbolique (sans provoquer de changement). Elle peut également aider à piloter l'organisation, à comprendre le fonctionnement d'un processus ou d'une action et enfin à établir les résultats et impacts (Hofer, 2000). Elle peut être tactique (on retrouve alors la contribution au pilotage), stratégique (s'adapter pour répondre aux nouvelles exigences) et normative (l'éthique de l'association et sa réflexion sur ses valeurs) (Rey García, 2007, 2008).

Externe, elle peut être menée pour les parties prenantes externes ou internes, dans le cadre d'audits notamment et interne, l'évaluation est menée par l'équipe en place (McCoy et al., 2014; Moxham, 2009). Elle peut alors renforcer la cohésion grâce à la transparence qu'elle permet (Rey García, 2008).

Actuellement, les principales techniques utilisées pour évaluer sont « l'approche du cadre logique (*Logical Framework approach*, LFA), la technique du changement le plus significatif (MSC) et le retour sur investissement social (SROI) »<sup>73</sup> (M. Hall, 2014).

## ***2. Définir la performance des associations***

La performance peut être interprétée au filtre du triptyque traditionnel efficacité – efficience – pertinence (ou économie, selon les auteurs). Dès lors, il convient de travailler les définitions de chacun de ces concepts. L'efficience (*efficiency*) est un ratio entre les résultats et les moyens, tandis que l'économie cherche à minimiser la consommation de ressources. Le problème se pose plutôt sur la première dimension : il faut en effet éviter d'assimiler performance et efficacité comme une seule réalité, tel que ce fut souvent le cas (Liket et al., 2014).

L'efficacité (*effectiveness*) est ainsi « le degré de succès avec lequel les objectifs organisationnels sont atteints »<sup>74</sup> (Mensah et al., 2008, p. 325), mettant en relief les buts et les

---

<sup>72</sup> « evaluation appears to be most rigorous when (1) evaluation is a priority, (2) a supportive organizational culture exists, (3) evaluation is required by management rather than funders, (4) measurement is not difficult, (5) evaluation is not primarily motivated by personal interest, and (6) evaluation is likely to reveal success » (traduction personnelle).

<sup>73</sup> Traduction personnelle.

<sup>74</sup> « the degree of success with which organizational goals are achieved » (traduction personnelle).

réelles réalisations. Elle est également perçue comme « la manière dont les intrants [*inputs*] et les produits [*outputs*] de l'organisation sont équilibrés par une combinaison de processus internes et de programmes externes pour atteindre des objectifs prédéfinis »<sup>75</sup> (Willems et al., 2016, p. 457). En cela, les auteurs soulignent que le concept est particulièrement abstrait et construit. Néanmoins, l'efficacité organisationnelle dépasse cette simple réalisation : rentre également en ligne de comptes la « structure managériale », qui est l'une des principales ressources des OBNL (Sowa et al., 2004).

Willems, Jegers et Faulk (2016, p. 465) ont quant à eux mesuré l'efficacité au filtre de sept dimensions : « l'usage optimale des ressources disponibles ; le déploiement de la stratégie prédéfinie, mener à bien les actions stratégiques prévues ; garder la vision et la mission à jour ; créer des résultats efficaces grâce à des moyens disponibles limités ; imposer les changements dans notre société ; la réalisation des services aux bénéficiaires »<sup>76</sup>. Globalement, les dimensions émergentes dans la littérature sont : « l'impact du projet, l'efficacité financière, l'efficacité de la gestion, l'efficacité du conseil d'administration et l'utilisation efficace des partenariats et des réseaux »<sup>77</sup> (Mihaltan et al., 2015, p. 369). Une proposition intégrée autour de l'efficacité porte à 26 le nombre de dimensions exposées dans la littérature, mais synthétisées autour de six thématiques : le conseil d'administration, le management, les ressources, les finances, l'environnement et l'action / le programme (Tayşir & Tayşir, 2012).

Certains auteurs pensent à l'inverse que l'efficacité organisationnelle est un état final souhaité et que la performance est à rechercher à chacune des « étapes de la chaîne de valeur sociale, incluant les intrants, l'activité, les extrants, les résultats et l'impact »<sup>78</sup> (Liket et al., 2014, p. 175). D'autres proposent un concept généraliste, l'efficacité et la performance organisationnelles (OEP), qu'ils scindent parfois en deux, le premier serait alors soumis aux perceptions tandis que le second serait objectif. La littérature n'a de cesse se contredire sur le sujet et ne parvient à aucun consensus (Baruch & Ramalho, 2006), et ce malgré les constats déjà sévères de certains auteurs il y a plus de vingt ans (Bessire, 1999; Bourguignon, 1995, 1997).

---

<sup>75</sup> « the extent to which organizational inputs and outputs are balanced through a combination of internal processes and external programs to reach predefined goals » (traduction personnelle).

<sup>76</sup> « optimal use of available resources, deployment of predefined strategy, bringing the planned strategic actions to a good end, keeping the vision and mission up to date, creating efficient output from limited means available, enforcing changes to our society, realization of services to beneficiaries » (traduction personnelle).

<sup>77</sup> « project impact, financial efficiency, managerial effectiveness, board effectiveness and effective use of partnerships and networks » (traduction personnelle).

<sup>78</sup> « any stage of the social value chain, including input, activity, output, outcome, and impact » (traduction personnelle).

Outre les définitions précédemment proposées, la performance est parfois ramenée à d'autres dimensions : par exemple, à la reddition des comptes financière, permettant ainsi de connaître l'usage des fonds ; aux extrants (*ouputs*) de l'activité ; à la bonne application de normes de qualité ou encore à la satisfaction des bénéficiaires (A. Dawson, 2010; Plantz et al., 1997). Un tel enchevêtrement entre des concepts aussi divers (reddition des comptes, qualité, satisfaction) vient renforcer la complexité (et parfois la confusion autour) de la notion de performance des associations. En soi, tel que le soulignent Baruch et Ramalho (2006, p. 41), les effets / réalisations (*outcomes*) d'une organisation sont, d'après la littérature : « l'efficacité, la performance, la productivité, l'efficience, la santé, l'excellence, la qualité, la compétitivité ou le succès »<sup>79</sup>. Difficile dans ce cadre de convenir d'une définition unanime de la performance, si ce n'est affirmer qu'elle est pluridimensionnelle (« financière, de marché, de mission, relative aux parties prenantes ») et qu'elle doit être opérationnalisée (Mihaltan et al., 2015, p. 369).

Dans le contexte strictement associatif, la performance est souvent le fruit de la réflexion autour du projet associatif, en tant que garant des valeurs et des missions du collectif ainsi que de l'engagement des parties autour du projet commun (Dubost & Zoukousa, 2011). Il caractérise et différencie les associations entre elles, notamment auprès des parties prenantes (Chéroutre, 1998).

### ***3. Les enjeux de mesure autour de la performance des associations***

La mesure de la performance est « un processus continu d'établissement d'objectifs de performance ; de transformation de ces objectifs en composants mesurables ; et de collecte, d'analyse et de communication des données sur ces mesures »<sup>80</sup> (Mulvaney et al., 2006, p. 432).

Elle nécessite des systèmes « pertinents, intégrés, équilibrés, stratégiques et axés sur l'amélioration »<sup>81</sup> (Moxham, 2009, p. 742). Ainsi, la « maturité du système de mesure, l'implication des parties prenantes, le soutien du leadership, la capacité de soutien, la culture

---

<sup>79</sup> « effectiveness, performance, productivity, efficiency, health, excellence, quality, competitiveness, or success » (traduction personnelle).

<sup>80</sup> « an ongoing process of establishing performance objectives; transforming those objectives into measurable components; and collecting, analyzing, and reporting data on those measures » (traduction personnelle).

<sup>81</sup> « relevant, integrated, balanced, strategic and improvement-oriented performance measurement systems » (traduction personnelle).

innovante et la clarté des objectifs »<sup>82</sup> (Kroll, 2015, p. 459) favorisent la mise en place d'un système de mesure de la performance.

Quantitative et qualitative (Sabert & Graham, 2014), les difficultés autour de la mesure de la performance des associations sont nombreuses : « les attentes différentes des parties prenantes, les difficultés d'alignement de la mission et des programmes, les difficultés de définition des extrants et des résultats de l'organisation, difficultés d'utilisation des mesures de la performance financière pour mesurer le succès (ou l'échec), et limitation de l'utilisation de mesures quantitatives en raison de la poursuite d'objectifs non structurés dans la délivrance de services immatériels »<sup>83</sup> (Soysa et al., 2016, p. 955).

Notons la proposition de Quéinnec (2012) qui suggère une synthèse de la contribution de la gouvernance à la définition de la performance, au filtre des différents concepts jusqu'ici présentés (Figure 5).

La mesure de la performance des associations a d'abord été vue sous l'angle des moyens (la capacité à augmenter le budget pour Brudney & Murray, 1998 ; l'évolution des ressources, du budget et des réserves pour D. K. Jackson & Holland, 1998), de la rentabilité (J. A. Alexander & Weiner, 1998) ou des ressources externes (la capacité à obtenir des fonds, le soutien de la puissance publique comme du reste de la société civile et la performance fiscale pour Ritchie & Kolodinsky, 2003). Ces visions demeurent particulièrement financières et ont peu à peu été prolongées. La plupart de ces cadres peut être résumée selon trois approches : par les processus, par les résultats / extrants et par la monétarisation (Maas & Liket, 2011b).

La mesure de la performance non lucrative est actuellement dominée par deux modèles (Moxham, 2009) : le *Balanced-ScoreCard* (A. Dawson, 2010; Gamble et al., 2019; Greiling, 2010; Kong, 2010; Penna, 2011) et le prisme de la performance (Neely et al., 2002; Soysa et al., 2016, 2018; Youngbantao & Rompho, 2015). D'autres méthodes émergent cependant (Rey García, 2008), notamment le modèle d'évaluation EFQM de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (Soysa et al., 2018) ou encore le Bilan sociétal du CJDES (Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale) (Stievenart & Pache, 2014).

---

<sup>82</sup> « measurement-system maturity, stakeholder involvement, leadership support, support capacity, innovative culture, and goal clarity » (traduction personnelle).

<sup>83</sup> « different stakeholder expectations, difficulties in aligning mission and programmes, difficulties in defining organisational outputs and outcomes, difficulties in using financial performance measures to measure success (or failure), and limitations on the use of quantitative measures due to pursuit of unstructured goals in delivering the intangible services » (traduction personnelle).

**Figure 5** : Les dimensions de la performance des ONG (applicable aux associations)



Source : reproduction de Quéinnec (2012).

Dans le cas particulier de l'efficacité, qui est généralisable, après l'adoption de plusieurs modèles de mesure, la littérature s'entend pour souligner que la notion est une « construction sociale » qui « existe dans les esprits des diverses parties prenantes internes et externes de l'organisation »<sup>84</sup> (Murray, 2010) et qui en cela doit être « négociée (...) et renégociée »<sup>85</sup> (Ospina et al., 2002). Dubost et Zoukhoua (2011, p. 6-7) soulignent ainsi que : « la notion de performance n'existe pas en elle-même, de façon autonome, mais elle est appréhendée par un individu ou un groupe et par rapport à eux. L'individu va « reconstruire » l'objet performance de façon à ce qu'il s'intègre dans son système d'interprétation sociocognitif et contextuel ».

Il convient donc d'établir avec les parties prenantes à la fois la notion même de performance et sa modalité d'évaluation (Liket et al., 2014; McAdam et al., 2005; Miller, 2002; Willems et al., 2016). D'après les mêmes auteurs (mais aussi pour Sabert & Graham, 2014), la collaboration est pourtant difficile : les objectifs de l'évaluation ne font pas souvent consensus, les parties prenantes font parfois passer leurs intérêts particuliers avant tout quitte à négliger la

<sup>84</sup> « It exists in the minds of the organization's diverse internal and external stakeholders » (traduction personnelle à partir d'un préprint).

<sup>85</sup> Traduction personnelle.



réussite organisationnelle et, surtout, elles exportent leur vision de l'évaluation aux associations. Elles attendent donc souvent une précision dans les données et une rigueur que les associations ne peuvent que rarement produire du fait de leurs ressources.

Ainsi, Fabre (2005, p. 59) souligne qu'il est préférable de « mesurer l'évaluation de la performance des associations » grâce à la combinaison des « moyens alloués, [de] l'activité déployée, [des] résultats atteints et à l'impact obtenu ». L'impact étant obtenu par transformation progressive des trois premières dimensions (Cordery & Sinclair, 2013; Lecy et al., 2012; C. Lee & Clerkin, 2017; G.E. Mitchell, 2013), la performance devient ainsi une variation de l'impact : est performante une organisation dont l'impact négatif se réduit ou dont l'impact positif augmente (Lecy et al., 2012; Rawhouser et al., 2019; Rey García, 2008).

## **II. L'impact associatif : une définition aisée pour une mesure complexe ?**

La gouvernance et la reddition des comptes s'appuient sur l'évaluation, nous venons de le voir. Or, cette dernière, parce qu'elle cherche à réduire les déviations entre les résultats et les buts et missions (Rey García, 2008), vise l'impact (Boris & Winkler, 2013), en tant que « mesure de la progression vers des objectifs spécifiques »<sup>86</sup> (Lecy et al., 2012, p. 440). D'ailleurs, la reddition des comptes pointe également l'impact afin d'informer ses parties prenantes (Costa & Goulart da Silva, 2019; Molecke & Pinkse, 2017; Zhuang et al., 2014), dans la mesure où l'une de ses dimensions est de déterminer l'empreinte laissée par l'organisation à long terme (Cordery et al., 2010). Les associations doivent donc à la fois créer de la valeur dite sociale mais aussi économique pour survivre dans le temps (Costa & Pesci, 2016) : « le but des OBNL est d'avoir un impact sur la société »<sup>87</sup> (Kelly & Lewis, 2009, p. 375).

### ***1. Définir l'impact d'une organisation***

L'impact est souvent défini tel l'effet d'une organisation sur son environnement, et ce sur certains aspects, en particulier social et environnemental (Amagoh, 2015) ; ou encore comme « l'impact total qu'une OBNL a sur toutes ses parties prenantes »<sup>88</sup> (Polonsky et al.,

---

<sup>86</sup> « a measurement of the progress toward specific goals » (traduction personnelle).

<sup>87</sup> « the goal for the NP is to make an impact on society » (traduction personnelle).

<sup>88</sup> « the total impact that an NPO has on all its stakeholders » (traduction personnelle).

2016, p. 81). Pourtant, il revêt de nombreuses dimensions selon le contexte : « un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité », de court et/ou de long terme ou encore « des résultats qui n'auraient pas eu lieu sans une intervention donnée » (Stievenart & Pache, 2014, p. 78). Une large définition pourrait correspondre aux « effets bénéfiques résultant d'un comportement prosocial dont bénéficient les cibles visées par ce comportement et / ou la communauté plus large d'individus, d'organisations et / ou d'environnements »<sup>89</sup> (Rawhouser et al., 2019, p. 83). A l'instar de l'utilité sociale, l'impact couvre tous les champs de la vie et de la société (Duclos, 2007) et a en cela de multiples définitions (revues notamment par Maas & Liket, 2011a).

L'OCDE (2002, p. 24) propose une définition que nous retenons dans notre travail, à savoir les

*« effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action [...], directement ou non, intentionnellement ou non ».*

Dans cette étude, nous adoptons donc une vision double, à savoir qu'il s'agit à la fois d'augmenter les externalités positives et de diminuer les externalités négatives, pour compléter la littérature, alors que les recherches actuelles se focalisent seulement sur l'une ou l'autre des visions (Rawhouser et al., 2019).

Sans surprise, tout autant que l'évaluation, l'efficacité et la performance, la notion d'impact est ambiguë (Molecke & Pinkse, 2017), « socialement construite » (Arvidson & Lyon, 2014; Costa & Pesci, 2016, p. 106) et « significativement influencée par la nature ainsi que par la dynamique des relations entre les [OBNL] et leurs pourvoyeurs de ressources dans de multiples dimensions, notamment : les motivations de la mesure de l'impact social, le respect du mandat des pourvoyeurs de ressources en matière de mesure de l'impact, les attentes de mesure et choix de l'approche de mesure, les ressources utilisées pour mesurer l'impact social et l'importance perçue de la mesure formelle de l'impact social »<sup>90</sup> (L. Nguyen et al., 2015, p. 233).

---

<sup>89</sup> « outcomes resulting from prosocial behavior that are enjoyed by the intended targets of that behavior and/or by the broader community of individuals, organizations, and/or environments » (traduction personnelle).

<sup>90</sup> « that social impact measurement is socially constructed and significantly shaped by the nature as well as the dynamics of the relationships between SEs and their resource providers in multiple dimensions, including: motivations for measuring social impact, compliance with resource providers' impact measurement mandates, measurement expectations and choice of measurement approach, resources spent on social impact measurement, and perceived importance of formal social impact measurement » (traduction personnelle).

L'impact et sa mesure nécessitent donc un alignement des parties prenantes avec l'OBNL (L. Nguyen et al., 2015; Noya, 2015; Tooley & Hooks, 2020), dans la mesure où « ontologiquement, l'impact est construit de manière cognitive par chaque [organisation] et chaque partie prenante, individuellement et socialement, par le biais d'une négociation entre eux »<sup>91</sup> (Molecke & Pinkse, 2017, p. 554). Par exemple, pour Misener, Morrison, Shier et Babiak (2020, p. 595), « comprendre si les parties prenantes sont conscientes des efforts de responsabilité sociale de leur organisation est un aspect essentiel de l'évaluation de l'impact de ces actions »<sup>92</sup>.

En outre, la complexité de la notion d'impact est de plusieurs ordres (Stievenart & Pache, 2014) : *computationnelle* (le grand nombre de dimensions à intégrer), *systémique* (délimiter la contribution de la seule organisation dans l'impact sur un public par exemple est difficile), *épistémique* (l'impact s'ouvre sur d'autres disciplines (Ormiston, 2019) et ainsi se heurte à des problèmes de mesure, par exemple en psychologie) et *axiologique* (en termes de valeur(s), un impact positif est peut-être négatif pour une autre partie).

Néanmoins, l'impact permet de répondre à certaines des critiques formulées à la mesure de la performance dans le non lucratif. En effet, si la performance s'évalue souvent au filtre de l'atteinte des objectifs, l'impact permet quant à lui de prendre en compte d'autres dimensions : la pérennité (Kanter et al., 1986), grâce à la compréhension de l'impact de long-terme ; la réputation (Forbes, 1998) ou encore les dimensions non-économiques de la performance (Stievenart & Pache, 2014).

Il répond par ailleurs aux besoins des associations en termes de cadre de réflexion pour mesurer qualitativement (et non seulement quantitativement) leur performance (Greatbanks et al., 2010; Luke et al., 2013). En effet, l'impact, s'il peut être mesuré des deux manières, reste tout de même difficilement quantifiable (Ebrahim & Rangan, 2010a; GECES, 2014).

## ***2. Le processus d'impact et son imbrication dans la performance***

La vision la plus répandue de l'impact est celle issue de la chaîne logique, à savoir la déclinaison en *input – output – outcome – impact* : les intrants sont transformés par

---

<sup>91</sup> « Ontologically, social impact is constructed both cognitively by each social entrepreneur and stakeholder individually and socially through a negotiation among them » (traduction personnelle).

<sup>92</sup> « Understanding whether stakeholders are aware of their organization's socially responsible efforts is a critical aspect of assessing the impact of these actions » (traduction personnelle).

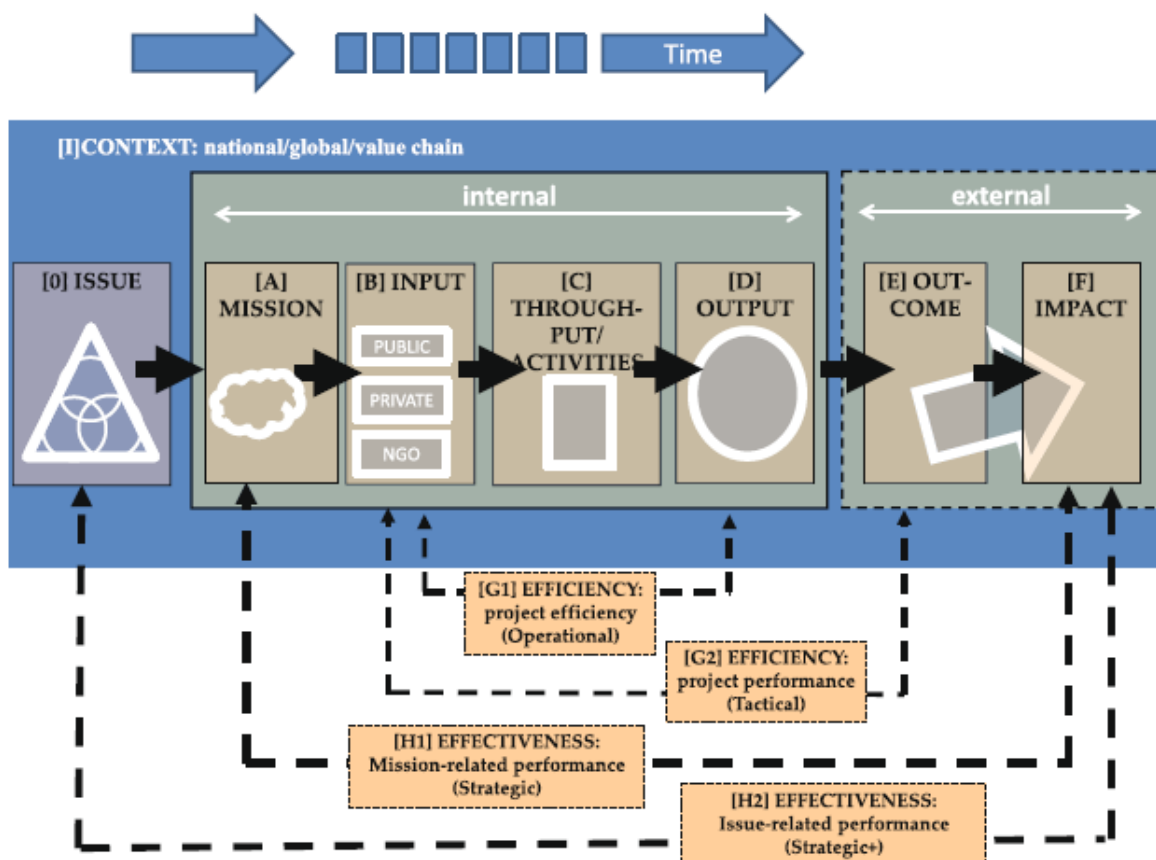
l'organisation en extrants qui ont des effets et des résultats pour finalement avoir un impact plus global (parfois vu sous l'angle de la valeur publique créée, e.g. C. Lee & Nowell, 2015).

Le GECES (2014, p. 6) propose cinq définitions plutôt consensuelles (Arshad et al., 2015; Collis et al., 2003; A. Dawson, 2010; Sabert & Graham, 2014) :

- « Intrants : les ressources utilisées pour mener à bien l'intervention ;
- Activité : la manière dont [l'organisation] utilise ces ressources (intervention) ;
- Réalisation : la manière dont l'activité touche les bénéficiaires visés ;
- Résultat : le changement survenu dans la vie des bénéficiaires ou d'autres personnes ;
- Incidence [impact] : la mesure dans laquelle ce changement découle de l'intervention ».

La chaîne de valeur d'impact (van Tulder et al., 2016), illustrée par la Figure 6, élargit le champ de la réflexion en intégrant notamment l'enjeu qui a conduit l'organisation à formuler une mission adaptée. Se déroule ensuite la chaîne logique précédemment abordée.

**Figure 6 : La chaîne de valeur d'impact**



Source : reproduction de van Tulder, Seitanidi, Crane et Brammer (2016).

Cette formulation, en distinguant plusieurs types d'efficacité et d'efficience, est assez proche de Featherstone (2013, p. 5) qui propose d'interpréter l'impact au filtre de « la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des projets »<sup>93</sup>.

Cette synthèse permet à la fois de comprendre pourquoi *outcome* et impact ont souvent été assimilés (Osborne et al., 1995) du fait de leur proximité conceptuelle. Néanmoins, au regard de l'avancement de la recherche sur le sujet, il est désormais nécessaire de les distinguer (Rawhouser et al., 2019).

En outre, le travail de van Tulder, Seitanidi, Crane et Brammer (2016) illustre en quoi la notion d'impact dans les OBNL suscite un engouement chez les praticiens. Sa définition semble en effet claire à leurs yeux, tout autant que la vision processuelle. Pour autant, elles interrogent la recherche, qui tente de conceptualiser et d'encadrer dans le secteur associatif (Kleszczowski, 2017) le processus d'impact. Ainsi, puisque l'évaluation de ce processus ne fait pas consensus, nous ne chercherons pas à transformer l'intrant en impact mais à directement évaluer l'impact (Molecke & Pinkse, 2017).

Une autre vision de l'impact peut être celle proposée par Hadad et Gauca (2014), qui le scindent en trois catégories :

- La soutenabilité / durabilité (moyen-long terme, 5 à 7 ans) : avoir assez de ressources humaines et financières pour maintenir les activités dans le temps ; qui est incluse dans...
- La valeur ajoutée : les conséquences économiques, psychologiques et sociales de l'organisation ; qui est incluse dans...
- L'évolutivité et les retombées : la couverture médiatique, les effets indirects et l'expansion de l'organisation.

Pour Stievenart et Pache (2014), l'impact net correspond aux résultats de l'action auxquels est soustrait tout ce qui serait arrivé en l'absence de l'organisation. Ainsi les auteurs assimilent-ils les dimensions de l'impact à celles de la performance. Epstein et McFarlan (2011) considèrent quant à eux directement que la performance inclut la mission sociale et l'impact. Évaluer l'impact est donc une mesure de la performance (Kleszczowski, 2017), surtout si la performance s'entend comme « l'impact social / la valeur ajoutée (...), les résultats (...), l'efficace utilisation des ressources et la capacité de l'organisation à produire un impact social

---

<sup>93</sup> « the relevance, effectiveness, efficiency and sustainability of projects » (traduction personnelle).

durable »<sup>94</sup> (Arshad et al., 2015, p. 144). L'impact est ici considéré comme un « stock » tandis que la performance est un « flux », en tant que variation de l'impact (Barget & Ferrand, 2012), tel que nous le proposons précédemment. En outre, il est préférable, dans notre cas, de penser l'« impact collectif » (Mosley & Smith, 2018, p. 116) que l'impact isolé.

### ***3. Les enjeux autour de la mesure de l'impact***

Du fait du caractère extrêmement large du concept, la mesure de l'impact a mené à des méthodes tout aussi complexes, dont l'application n'est pas aisée. Non seulement les associations disposent de moyens limités à consacrer à une telle mesure, mais les propositions, telles que le SROI (Arvidson et al., 2013), sont très coûteuses, en termes financiers comme humains (Mulgan, 2010), et poursuivent des objectifs différents qui ne permettent pas aux structures de pleinement les maîtriser (Stievenart & Pache, 2014). Le nombre de méthodes (revues notamment par Maas & Liket, 2011a; et Zappalà & Lyons, 2009) n'a désormais de cesse de grandir.

En effet, la mesure de l'impact renforce la confiance (L. Nguyen et al., 2015), joue un rôle de crédibilisation et de légitimation (Vermeulen & Maas, 2021) auprès des parties prenantes externes, notamment en termes financiers et communicationnels, et renforce l'apprentissage organisationnel dans l'objectif de « maximiser l'efficacité et l'impact généré » (Stievenart & Pache, 2014, p. 79), notamment afin de privilégier les activités à fort valeur ajoutée (sociale) (Mulgan, 2010). Les pressions à la mesure de l'impact sont donc à la fois organisationnelles, partenariales et académiques (van Tulder et al., 2016).

La synthèse proposée par Duclos (2007) permet de comprendre ces pressions, en établissant les avantages de l'évaluation de l'impact et de l'utilité sociale (Figure 7).

Les associations ont ainsi le choix entre des standards de mesure, pour tenter d'améliorer leur comparabilité, ou bien au contraire de créer des mesures propres en fonction des parties prenantes les plus importantes (Costa & Pesci, 2016). En l'occurrence, une conséquence inattendue de la mesure de l'impact social reste la limitation de l'innovation et de certaines actions par les organisations afin d'obtenir le niveau d'impact qui serait le plus à même de satisfaire des financeurs par exemple (Mulgan, 2010).

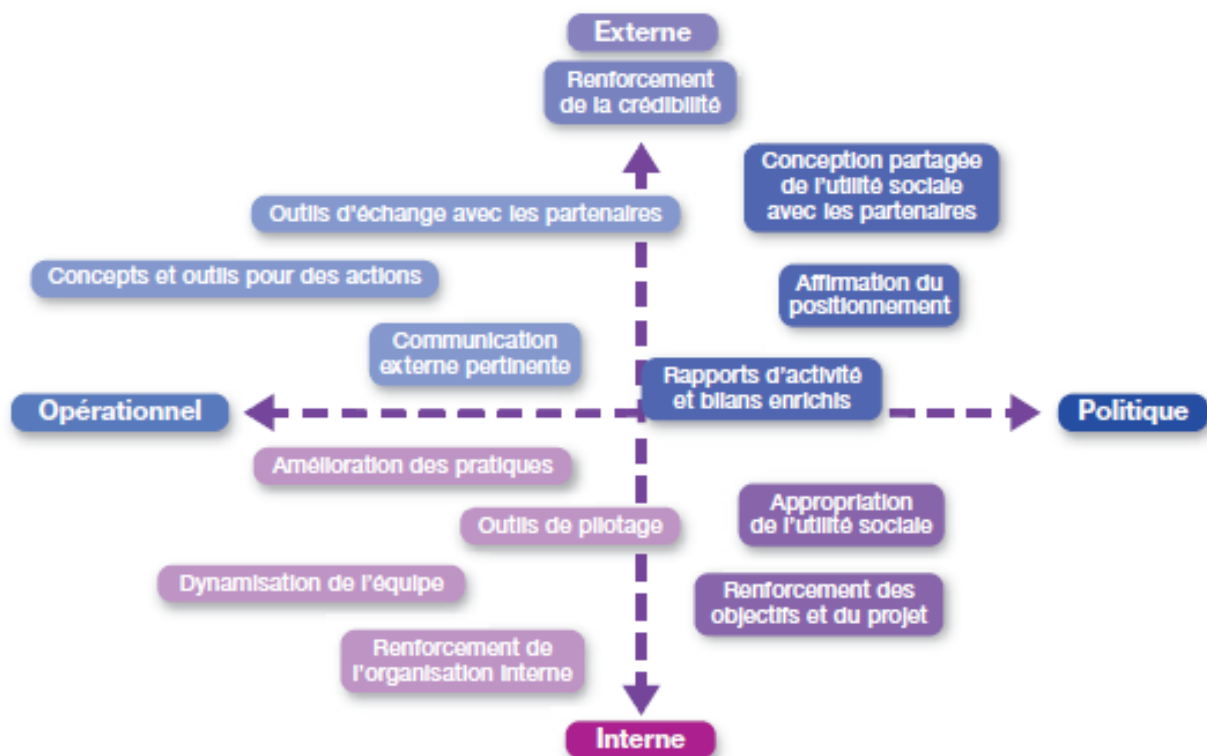
---

<sup>94</sup> « 1. Social impact/value-added to the beneficiaries or communities through social mission of the entity; 2. Outcomes that the entity is working toward; 3. Effective use of resources; 4. Ability of the organization to provide sustainable social impact » (traduction personnelle).

Dans ce travail, avec Mulgan (2010) et Stievenart et Pache (2014), nous considérons que l'impact n'est pas objectivable et que la recherche d'une détermination stable reviendrait à vider le concept de son sens. Il faut en effet mener des mesures *raisonnables* pour que l'instrumentation ne se fasse pas au détriment de l'action et de la mission ; et garder à l'esprit que la mesure doit servir ces dernières (Ebrahim & Rangan, 2010b). En somme, la mesure sert l'impact si elle ne détourne pas l'organisation (Noya, 2015), si elle ne se substitue pas à une connaissance de l'organisation et de l'activité (Chiapello, 2013) et si elle est au service de l'organisation : la mesure de l'impact doit avoir des objectifs pratiques (Patton, 2002) ou de jugement de valeur dans une visée comparative (GECES, 2014).

Ainsi la littérature encourage-t-elle la mesure de l'impact grâce à la perception des dirigeants, tout aussi capables de comprendre leur organisation que les modèles mathématiques (Mulgan, 2010), mais aussi grâce à celle des parties prenantes (Stievenart & Pache, 2014) afin de faire converger les multiples visions de l'impact (Ormiston, 2019). Or, encore une fois, il est difficile de toutes les impliquer : c'est pour cette raison qu'il convient à la fois de travailler sur la perception (des dirigeants) et la réputation et de choisir celles cruciales, c'est-à-dire celles apportant de la valeur à l'organisation (Schrötgens & Boenigk, 2017).

**Figure 7** : Les apports de l'évaluation de l'impact



Source : reproduction de Duclos (2007)

### III. Une proposition de mesure grâce aux les parties prenantes

Pour comprendre l'impact, il est donc indispensable de s'attarder sur les parties prenantes de l'organisation. Néanmoins, à l'instar de la reddition des comptes, il semble impossible de prendre en compte toutes les parties prenantes. C'est pour cela qu'il convient de les étudier et d'établir une priorisation, un processus qui crée de la valeur pour l'organisation (Valackiene & Miceviciene, 2011). Dans le cadre de la mesure de l'impact, Costa et Pesci (2016, p. 114-115) proposent de suivre les étapes suivantes : « identification des parties prenantes, catégorisation correcte, compréhension de la nature de leurs intérêts, évaluation de métriques pertinentes, prise en compte des commentaires des parties prenantes »<sup>95</sup>. Dans la réflexion sur l'impact, les parties prenantes sont donc à la fois juges et parties, dans la mesure où elles contribuent à évaluer l'impact dont elles retirent en général un avantage (Hadad & Gauca, 2014).

#### 1. Définir les parties prenantes

Le concept de *partie prenante* est plus clair en anglais : *stakeholder* renvoie en effet à toute personne (individuelle ou collective) qui dispose d'un *stake* (Tableau 9), c'est-à-dire d'un intérêt, mais aussi qui fait un pari en s'associant avec l'organisation (S. Mercier, 2010). Néanmoins, selon le même auteur, la notion d'intérêt a laissé peu à peu la place à celle de risque afin de réduire le spectre des parties concernées ; sans pour autant réussir à éliminer la seconde problématique du concept, à savoir le postulat autour de la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes. Dans le monde associatif, c'est le projet associatif qui permet de structurer les relations avec les parties prenantes et, *a priori*, de faire converger les intérêts (Dorbaire & Pupion, 2011) autour d'une définition négociée de la performance (R. Mano, 2013). Le si grand pouvoir de définition de la performance attribué aux parties prenantes s'explique du fait des choix des dirigeants associatifs qui leur laissent cette capacité de débat en élisant des conceptions volontairement larges des objectifs (Ostrower, 2007).

Une autre vision, économique mais adaptée au cas associatif, conduit à considérer les parties prenantes telles « des gens qui souhaitent apporter leur temps, leurs atouts et leur

---

<sup>95</sup> « Identifying stakeholders; categorising stakeholders properly; understanding the nature of their interests; assessing relevant metrics; considering feedback from stakeholders » (traduction personnelle).



idéalisme pour atteindre un objectif en coopération avec d'autres personnes (la nature exacte de l'objectif n'est pas un point essentiel de cette approche) »<sup>96</sup> (Speckbacher, 2008, p. 298).

**Tableau 9** : Définir le « *stake* » des parties prenantes

Le « <i>stake</i> » peut être un des exemples ci-dessous ou une combinaison :	
Intérêt	Une personne ou un groupe de personne est affecté par une décision liée à l'action ou à ses résultats
Droits	Être traité d'une certaine manière ou avoir un droit particulier protégé : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit légal</li> <li>• Droit moral</li> </ul>
Propriété	Une circonstance dans laquelle une personne ou un groupe de personnes dispose d'un titre d'actif ou de propriété : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprise de la propriété</li> <li>• Propriété intellectuelle</li> <li>• Propriété des actionnaires et des parties prenantes</li> </ul>
Connaissance	Connaissance spécialisée ou connaissance organisationnelle
Impact ou influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacté par l'action ou ses résultats (équipe, clients, parties prenantes)</li> <li>• Impact (ou influence) sur l'action ou ses résultats (sponsors, gouvernement – législation, régulation –, public)</li> </ul>
Contribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture de ressources (personnes, matériels)</li> <li>• Allocation des fonds</li> <li>• Plaidoyer pour les objectifs ou la performance</li> <li>• Tampon entre l'organisation et d'autres parties prenantes</li> </ul>

Source : traduit et adapté de Bourne et Weaver (2010)

Ainsi, la gestion des parties prenantes est en général définie telle « l'identification, l'analyse et la planification systématiques d'actions pour influencer et communiquer avec les parties prenantes »<sup>97</sup> (d'après l'association anglaise de gestion de projets). Elle se matérialise en plusieurs étapes : « définir les objectifs, les ressources et les détails opérationnels ; identifier les parties prenantes ; évaluer leurs intérêts et leurs impacts ; rendre compte des résultats de l'évaluation ; formuler des stratégies de gestion des parties prenantes et suivre l'efficacité »<sup>98</sup> (S. Wang et al., 2019, p. 327). L'analogie avec le processus d'évaluation de la performance ne peut être négligée. En cela, le pilotage de la performance et la gestion des parties prenantes sont deux processus cruciaux pour les associations qui ne peuvent être séparés.

<sup>96</sup> « there are people who wish to contribute their time, assets, and idealism in order to achieve an objective in cooperation with other people (the exact nature of the objective is not an essential point in this approach) » (traduction personnelle).

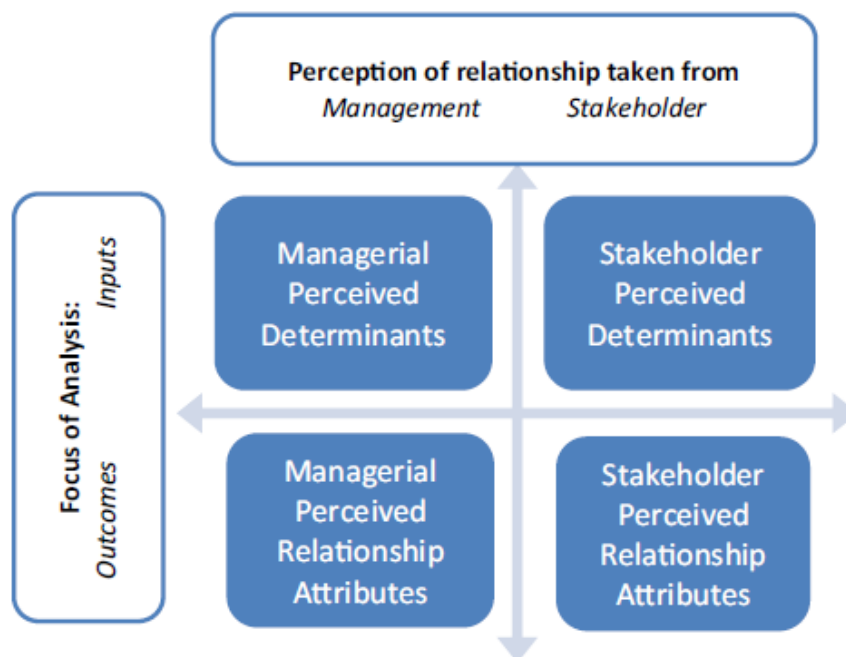
<sup>97</sup> « Stakeholder management is the systematic identification, analysis and planning of actions to communicate with, negotiate with and influence stakeholders » (traduction personnelle).

<sup>98</sup> « defining objectives, resources and operational details; identifying stakeholders; evaluating their interests and impacts; reporting evaluation results; formulating stakeholder management strategies; and monitoring effectiveness » (traduction personnelle).

Une typologie des parties prenantes a été proposée par Mainardes, Alves et Raposo (2012), qui distinguent les parties prenantes régulatrices, contrôleuses, partenaires, passives et dépendantes (de la plus à la moins influente), ainsi que les parties non prenantes. La pression des parties prenantes (Valackiene & Miceviciene, 2011) varie donc selon leur catégorie.

Néanmoins, tel que le montre Miles (2017), les typologies relatives aux parties prenantes sont très nombreuses, et peuvent être synthétisées tel qu'illustré par la Figure 8. Outre l'intérêt théorique de ces travaux de synthèse, une telle vision des parties prenantes et des dirigeants de l'organisation, axée à la fois sur la relation (en tant que flux) et sur les déterminants (en tant que stocks), vient renforcer nos choix de travail : d'une part, la perception est un outil puissant dans les relations et, d'autre part, la qualité de la relation ne peut être pensée que sous un angle réciproque.

**Figure 8** : Une typologie des définitions des parties prenantes



Source : reproduction de Miles (2017)

## ***2. Le rôle des parties prenantes dans le renforcement organisationnel***

La plupart des parties prenantes a un impact sur l'organisation (Olander, 2007; Wellens & Jegers, 2016). Leur gestion a d'ailleurs un rôle majeur sur le succès des OBNL (Rajablu et

al., 2017), puisqu'elles apportent des ressources à l'organisation ou à l'inverse peuvent freiner son action. Pour comprendre cet impact, l'approche traditionnelle porte sur les capitaux. Ici, nous faisons appel à la notion de capacité organisationnelle, définie comme « la capacité de remplir sa mission et de répondre aux attentes des parties prenantes, en fonction des ressources disponibles »<sup>99</sup> (Mourão et al., 2017, p. 846), ces ressources étant précisément les capitaux. Chaque partie prenante apportant ou détruisant des capitaux, c'est globalement la capacité organisationnelle qui s'en voit affectée. C'est cette vision de contribution (ou d'apport) à l'organisation qui sera étudiée (Jolibert & Wesselink, 2012).

La capacité organisationnelle est donc un concept général qui cherche à cerner toutes les ressources disponibles que l'organisation peut mobiliser afin de fonctionner, de développer ses projets et d'atteindre ses objectifs (Eisinger, 2002; Shumate et al., 2017). Elle regroupe ainsi deux niveaux : les individus (ayant leurs propres savoirs, savoir-faire et savoir-être) et l'organisation et ses synergies (Schuh & Leviton, 2006).

Malgré les critiques (Shumate et al., 2017), ce concept se veut opérationnel et permet de saisir l'impact des parties prenantes sans complexifier la vision de la relation entre l'association et celles-ci. Il permet au contraire dans les OBNL de mieux cerner les ressources de l'organisation, qui sont bien souvent majoritairement immatérielles (Sobeck & Agius, 2007). Le concept joue également un rôle dans la compréhension de l'efficacité organisationnelle (Millar & Doherty, 2016; Sun & Asencio, 2019).

Il peut ainsi se résumer à quelques dimensions – humaine, financière et structurelle (M. H. Hall, 2004; M. H. Hall et al., 2003) – ou au contraire être très détaillé (Svensson et al., 2018). Swierzy, Wicker et Breuer (2018), inspirés de Hall et al. (2003) (Figure 9), ont expliqué que la capacité organisationnelle se comprenait ainsi<sup>100</sup> :

*1. Capacité financière : la capacité à développer et à déployer un capital financier (c'est-à-dire les revenus, les dépenses, les actifs et les passifs de l'organisation).*

*2. Capacité des ressources humaines : la capacité à déployer le capital humain (personnel rémunéré et bénévoles) au sein de l'organisation, ainsi que les compétences, les connaissances, les attitudes, la motivation et les comportements de ces personnes.*  
(...)

---

<sup>99</sup> « ability to fulfill one's mission and meet stakeholders' expectations, which depends on the resources available » (traduction personnelle).

<sup>100</sup> Traduction personnelle.

3. *Capacité structurelle* : la capacité à déployer le capital non financier qui reste lorsque les membres d'une organisation sont rentrés chez eux. Il existe trois types de capacités structurelles :

a. *Capacité relationnelle et de réseau* : la capacité à établir des relations avec les clients, les membres, les bailleurs de fonds, les partenaires, le gouvernement, les médias, les entreprises, les bénévoles et le public.

b. *Capacité d'infrastructure et de processus* : la capacité à déployer ou à s'appuyer sur une infrastructure, des processus et une culture, des produits liés à la structure interne ou aux opérations quotidiennes (bases de données, manuels, politiques et procédures, par exemple), à la technologie de l'information et à la propriété intellectuelle.

c. *Capacité de planification et de développement* : capacité à élaborer et à utiliser des plans stratégiques organisationnels, des plans de programme et des conceptions (y compris la collecte de fonds et la gestion des volontaires), des politiques et des propositions.

**Figure 9** : Modèle conceptuel de la capacité organisationnelle

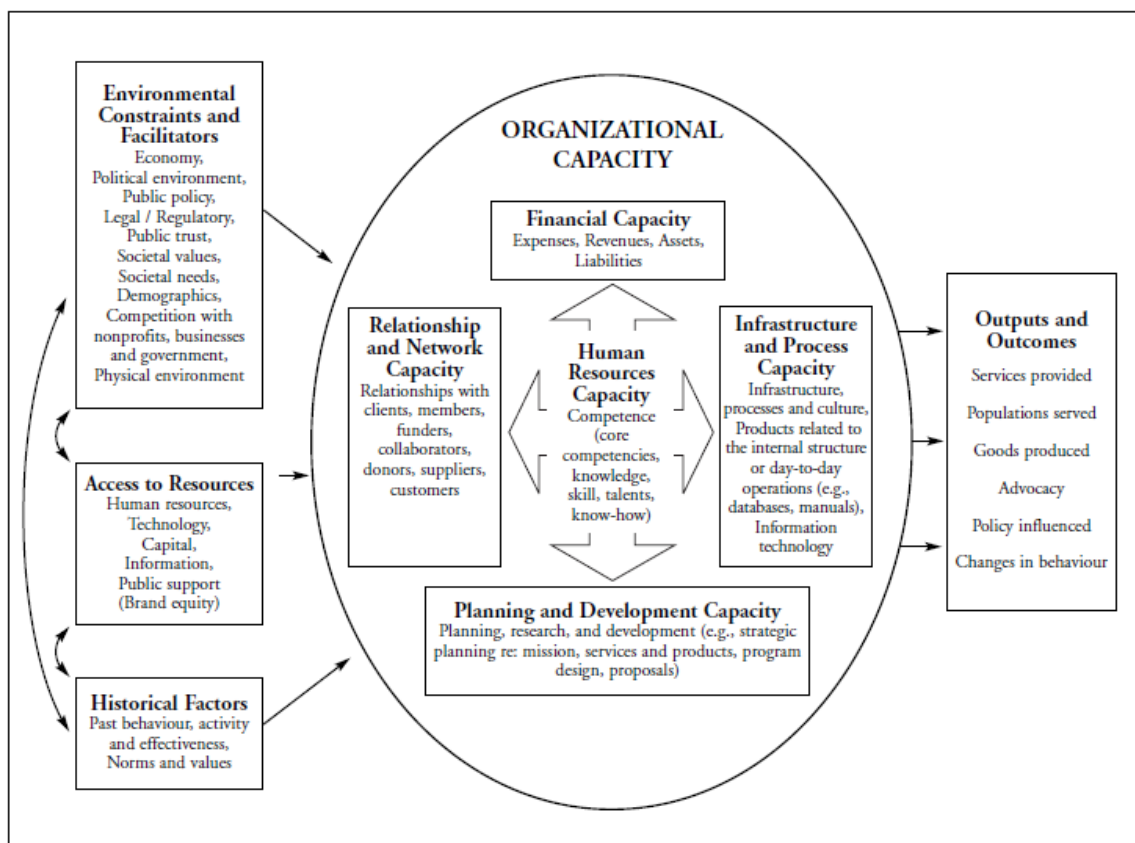


Figure 1 – Conceptual Model of Organizational Capacity

Source : reproduction de Hall et al. (2003)

### ***3. La perception des parties prenantes : du cas général aux dirigeants***

Le courant théorique dans lequel nous nous inscrivons est celui de l'*approche réputationnelle* (notamment marqué par les travaux précurseurs de Jobson & Schneck, 1982; et de Price, 1971), pour laquelle « la perception de l'organisation est cruciale pour comprendre l'efficacité d'une organisation »<sup>101</sup> (Lecy et al., 2012, p. 440). Les auteurs, appuyés sur Sharman (2007), soulignent que deux courants peuvent expliquer l'appel à la perception. D'un côté, les constructivistes voient la réputation tel un indicateur plus important que les critères objectifs d'évaluation de la performance puisque les parties prenantes analysent l'organisation selon leurs propres grilles de lecture et, surtout, rendent subjectifs les critères objectifs en les réinterprétant (Bridoux & Stoelhorst, 2016). De l'autre, les rationalistes considèrent que la réputation est une analyse fine de l'ensemble des actions passées de l'organisation et de son comportement : en cela, elle permet d'améliorer la mesure de la performance qui prend en compte le futur et le passé des organisations. Ainsi, pour reprendre Herman (1992, p. 413), « une réputation d'efficacité est une ressource importante pour la plupart des organisations à but non lucratif »<sup>102</sup>.

Afin de définir la performance d'une association, nous l'avons vu, la perception des parties prenantes est indispensable et privilégiée aux indicateurs dits objectifs, d'après Wellens et Jegers (2014b) (qui citent notamment Abzug & Galaskiewicz, 2001; Balser & McClusky, 2005; Herman & Renz, 2008; Hsieh, 2008; Ospina et al., 2002; Stone & Ostrower, 2007). Le succès est donc souvent mesuré à l'aide des résultats perçus, afin de prendre en compte leur dimension subjective (Balser & McClusky, 2005; Klijn et al., 2010; Sowa et al., 2004; Valeau et al., 2016).

En effet, l'objectivité recherchée en sciences de gestion doit en réalité être analysée au filtre des subjectivités, puisque dans tous les cas l'objectivité recherchée est écornée par la subjectivité. Les émetteurs (par exemple l'association dans la reddition des comptes) peuvent être objectifs mais cacher des informations (et dans ce cas, seule la subjectivité permet de comprendre pourquoi) tandis que, du côté des récepteurs, l'objectivité supposée est passée au filtre de la subjectivité (par exemple des parties prenantes) et perd donc *ipso facto* son caractère

---

<sup>101</sup> « perception of the organization is crucial for understanding an organization's effectiveness » (traduction personnelle).

<sup>102</sup> « A reputation for effectiveness is an important resource for most nonprofit organizations » (traduction personnelle).

objectif (Lehman, 2013). Cette démarche se répand d'ailleurs : l'INSEE, depuis 2020, considère que la perception et le ressenti des citoyens quant à la création de richesse sont indispensables pour évaluer la croissance et le PIB et a désormais corrigé ses indicateurs dans ce sens (Germain, 2020).

Nous nous appuyons donc sur Willems, Jegers et Faulk (2016, p. 456) pour qui l'angle « réputationnel » (ici appelé perception) permet de saisir à la fois les dimensions objective et subjective de l'efficacité : « l'efficacité réelle et l'efficacité réputationnelle sont étroitement liées, bien qu'elles soient évaluées à des niveaux conceptuels distincts, l'efficacité réelle étant une caractéristique organisationnelle et l'efficacité réputationnelle étant construite entre les différents acteurs »<sup>103</sup>.

Précisément, dans notre cas, nous cherchons bien à déterminer la construction sociale de l'impact : la perception prime alors sur le comportement réel (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Collis et al., 2003; Paulus & Lejeune, 2013). De surcroît, les impacts produits par l'organisation sont transformés en perceptions pour les parties prenantes (Hockerts, 2001). Dans le cas des entreprises, Tashman et Raelin (2013) insistent d'ailleurs sur l'importance de la perception des parties prenantes organisationnelles et sociétales afin de réaliser une priorisation stratégique des parties prenantes. C'est en ce sens que nous pourrions nous appuyer sur les parties prenantes afin de déterminer l'impact d'une association.

A noter que dans un autre cas, celui de la transparence et de la reddition des comptes, la perception (ou encore l'évaluation perçue) des parties prenantes joue aussi un rôle majeur (e.g. Rautiainen & Luoma-aho, 2021). Plus que l'engagement réel de l'organisation, une perception négative entraîne une réduction de la contribution des parties prenantes (Bourassa & Stang, 2016; Farwell et al., 2019; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Néanmoins, c'est la perception d'une partie prenante en particulier qui, tant d'un point de vue praticien que théorique, est souvent retenue, à savoir celle des dirigeants (Darnall et al., 2009; Jeong & Kearns, 2015). La perception des dirigeants est celle qui permet de faire la synthèse des intérêts des parties prenantes et qui peut aussi évaluer la performance organisationnelle (Anwar et al., 2020). Pour Schubert et Willems (2020), la perception des dirigeants est au cœur de l'analyse stratégique au regard de la complexité des relations entretenues avec les parties prenantes.

---

<sup>103</sup> « real effectiveness and effectiveness reputation are closely related, though they are assessed on distinct conceptual levels, where real effectiveness is an organizational characteristic, and effectiveness reputation is constructed among individual stakeholders » (traduction personnelle).

Par exemple, c'est la perception par les dirigeants de l'influence des parties prenantes qui les conduit à adapter leur gestion, et ce qu'elles aient effectivement exercé leur influence ou non (Boesso & Kumar, 2009a, 2009b; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010; Dal Maso et al., 2018; Rodrigue et al., 2013; Schubert & Willems, 2020; Wellens & Jegers, 2016). La perception des dirigeants quant à l'image qu'auraient les parties prenantes guide leurs propres analyse et action (Rodgers & Gago, 2004). En effet, « les membres d'une organisation adopteront des stratégies particulières (...) en raison de leur propre perception de ce que la société attend de l'organisation »<sup>104</sup> (Deegan & Blomquist, 2006, p. 346).

En somme, l'organisation et les dirigeants en particulier incorporent les perceptions des parties prenantes (Fletcher et al., 2003; Valeau et al., 2016; Winkler et al., 2019). C'est pour cela qu'il nous est possible d'interroger les associations sur la perception des parties prenantes (dans la lignée par exemple de Henriques & Sadorsky, 1999) ; à la suite des études qui utilisent la perception des dirigeants pour définir et mesurer la performance (W. A. Brown, 2005; Cumberland et al., 2015) ou la gouvernance (Van Puyvelde et al., 2018) de l'organisation.

---

<sup>104</sup> « members of an organisation will adopt particular strategies, including disclosure strategies, as a result of their own perceptions about what society expects the organisation should do » (traduction personnelle).

## *SYNTHESE DU CHAPITRE 2*

Ce chapitre a permis de montrer que les associations ont encore leurs preuves à faire (Hortsch, 2010; Will & Pies, 2017), notamment en termes de reddition des comptes (Gugerty, 2009; Valentinov, 2011). L'évaluation, qui peut les y aider, est donc une première étape à accepter, alors que la culture associative française a un rapport distant avec cette notion (Brunet & Vanoni, 2008).

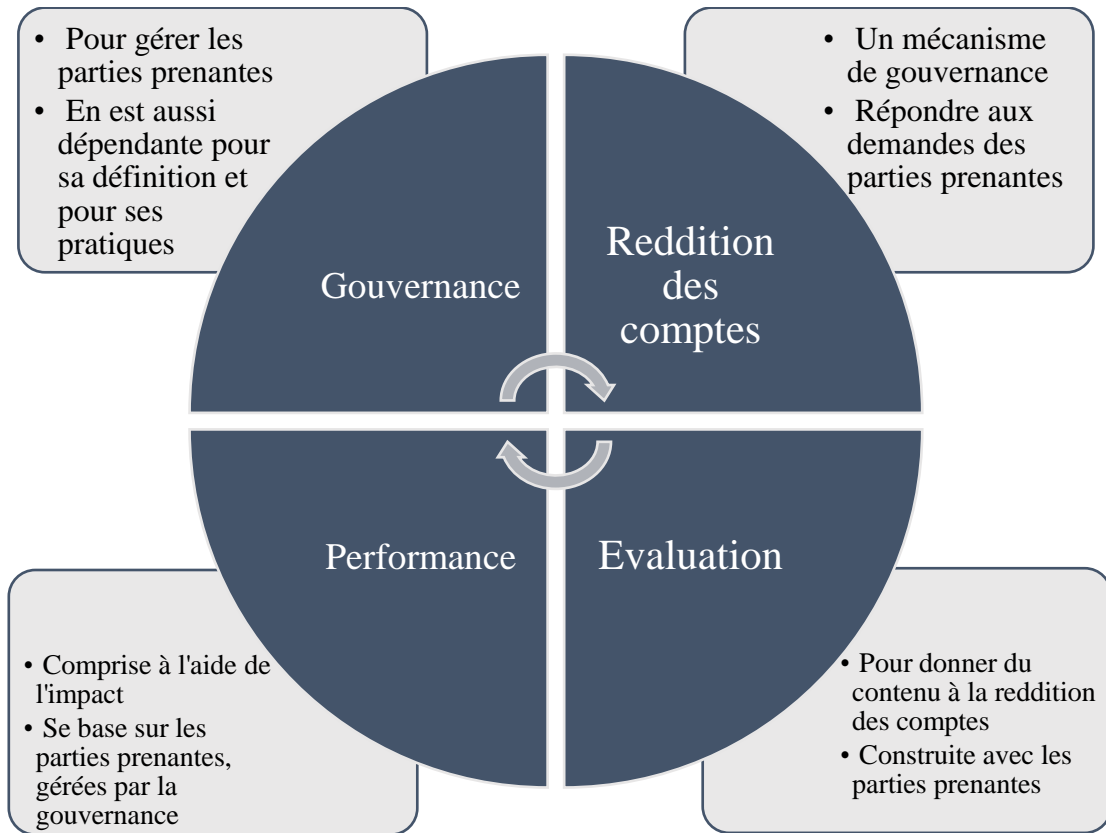
Nous avons aussi vu que la gouvernance des associations était particulièrement difficile à définir, tant pour la recherche académique que par les professionnels ou les praticiens. Ainsi, l'association elle-même doit définir sa gouvernance – et ses mécanismes – et sa performance. Or ces deux notions se construisent en confrontant les représentations des parties prenantes avec celles de l'association (Cornforth, 2012).

Dans tous les cas, le rapport avec les parties prenantes est crucial. En l'occurrence, les parties prenantes d'une association sont opulentes. Afin de choisir celles qui comptent le plus, l'association peut prendre en compte leur influence, travailler sur la qualité de leur relation ou encore sur leur contribution.

La Figure 10 propose une synthèse graphique du Chapitre.



**Figure 10** : Une synthèse du Chapitre 2 qui relie les concepts mobilisés et les parties prenantes



Source : production personnelle.

## CHAPITRE 3 : ANCRAGE THEORIQUE ET EMERGENCE DES QUESTIONS DE RECHERCHE ET DES HYPOTHESES DE TRAVAIL

La revue et l'analyse des deux principaux concepts structurant notre travail s'inscrit néanmoins dans une vision théorique spécifique que nous précisons ici au sein d'une section dédiée aux cadres théoriques (section 1). Les questions de recherche et les hypothèses seront alors inscrites dans ces cadres (section 2) et analysées et présentées dans les sections suivantes (3, 4 et 5).

### ***SECTION 1 : CADRES THEORIQUES DE LA THESE***

La synthèse des différents cadres de gouvernance non lucrative permet d'expliquer ensuite le choix des théories des parties prenantes (désormais TPP) et de la dépendance aux ressources (désormais TDR), ainsi que les cadres explicatifs appliqués aux études.

#### **I. Une revue des cadres de gouvernance associative**

Les cadres de gouvernance associative se scindent en deux : les modèles et les théories. Leur revue permet d'expliquer le choix des deux théories retenues.

Le modèle traditionnel, qui insiste sur le lien hiérarchique entre les administrateurs (qui élaborent la stratégie) et le(s) dirigeant(s) (qui l'appliquent), a longtemps dominé la littérature. Aujourd'hui, existe une variété de modèles ici synthétisée par le Tableau 10 (Bruni-Bossio et al., 2016).

Bradshaw, Hayday et Armstrong (2007) proposaient aussi un modèle *entrepreneurial* du conseil d'administration, centré sur l'innovation, l'efficacité et l'efficacités ; et le modèle *Emergent Cellular*, basé sur les réseaux et l'innovation entre des cellules internes l'organisation. Leur apport principal résidait dans la définition d'un modèle *hybride* (le modèle *vectoriel*) caractérisé par une forte variabilité de la structure de gouvernance (d'abord flexible, puis de plus en plus complexe), des membres du conseil attachés aux processus et fonctionnant selon le principe du consensus (ou d'une large majorité le cas échéant) et une prégnance du réseau interne. Ce modèle se base sur le leadership de ses membres, l'apprentissage organisationnel et l'adaptabilité.

**Tableau 10** : Une synthèse des modèles de gouvernance associative

<b>Modèle traditionnel</b>	<i>Modèles répondant aux critiques</i>	<i>Description de ces modèles</i>
Houle (1989) Carver (1990) Fram et Pearce (1992) Wright (1992) Powell (1995)	<b>Modèle de gouvernance politique</b> Carver (1990)	Recherche un alignement des intérêts dans un environnement « stable et simple » (Bradshaw, 2009).
<u>Critiques</u> Bradshaw, Murray et Wolpin (1992) Smith (1992) Saul (1995) Green et Griesinger (1996) Herman et Renz (1997) Jackson et Holland (1998) Alexander et Weiner (1998) Saidel et Harlan (1998) Bradshaw (2000) Dart (2001) Iecovich (2005)	<b>Modèle Executive-Led</b> Herman et Heimovics (1991)	Met en avant le rôle des dirigeants et du leadership.
	<b>Modèle du conseil représentatif</b> Bradshaw, Hayday et Armstrong (2007)	Démocratique, appuie sur le débat, l'échange et l'interaction entre les parties prenantes.
	<b>Modèle de la contingence</b> Bubis et Cohen (1998) Kramer (1985, 1999) Bradshaw (2009)	Souligne la variabilité des relations précédentes, et prend en compte les individualités, les ressources disponibles et les changements inhérents de la gouvernance : il faut donc être flexible, adaptable, nuancé et ouvert au changement.
	<b>Modèle de la direction conjointe</b> Leduc et Block (1985)	Met en exergue les synergies entre les responsabilités des administrateurs et les compétences des dirigeants.
	<b>Modèle de la gouvernance relationnelle</b> Block (1998, 2007)	Souligne sans surprise le lien entre les différents acteurs de la gouvernance.

Source : production personnelle.

Les théories de la gouvernance sont également nombreuses, en complément ou en substitution de la relation d'agence et de la théorie de l'intendance (du courant actionnarial, les plus répandus selon Bernstein et al., 2016; et Viader & Espina, 2014) ou des théories des parties prenantes (du courant partenarial), réunis sous l'égide de l'approche disciplinaire. L'approche cognitive y répond, avec les théories de la dépendance aux ressources et des théories de la compétence.

La théorie de l'agence est l'une des premières visions de la gouvernance (Berle & Means, 1932; Charreaux, 1998; Fama & Jensen, 1983b, 1983a; Jensen & Meckling, 1992, 1976, 1994; J. L. Johnson et al., 1996; Zahra & Pearce, 1989). Même si l'impératif démocratique – un individu correspond à une voix (Labie, 2005b) – est fort, il n'apparaît que lors de l'assemblée générale. Le reste du temps, une relation d'agence s'instaurerait, l'association étant un nœud de contrats (Castro, 1997, cité par Meier & Schier, 2008). Dans ce cadre, le conseil d'administration surveille l'association dans ses *comportements éthiques et financiers* : il s'agit

de « surveiller le directeur, participer activement au processus opérationnel de décision, surveiller la mise en œuvre de la stratégie, planifier la succession du directeur et évaluer et récompenser le directeur et les gestionnaires »<sup>105</sup> (Viader & Espina, 2014, p. 3). Les donateurs deviendraient alors les nouveaux principaux pour Hewitt et Brown (2000) et Viader et Espina (2014) ; à l'instar du gouvernement pour Pestana Barros et Nunes (2007). Le conseil joue aussi un rôle majeur de protection des valeurs, de la mission et du projet associatif pour Brown (2005), qui revisite la théorie de l'agence.

Pourtant, la gouvernance associative ne peut souffrir de comparaison avec la gouvernance des entreprises lucratives dans la mesure où l'analogie entre les actionnaires et les membres de l'Assemblée Générale (telle que suggérée par Tricard, 2013) semble bien incertaine. Les membres ne sont en effet pas propriétaires de l'association (Glaeser, 2002; Hansmann, 1987, 1996), et ils peuvent cumuler, tel que déjà vu précédemment, plusieurs statuts. Le principal est donc mal déterminé dans le monde non lucratif (Anheier, 2005; Brody, 1995; Fontes-Filho & Bronstein, 2016; Miller, 2002; Ostrower & Stone, 2006) : les droits de contrôle résiduels se résument à un travail sur la mission, les objectifs et la stratégie (Speckbacher, 2008).

Au regard de ces difficultés, les théories de l'agence ont été déplacées dans les relations entre instances et gestionnaires (Jegers, 2009), par exemple. La théorie de l'intendance, dite *stewardship* (Davis et al., 1997; L. Donaldson, 1990; L. Donaldson & Davis, 1991; Kreutzer & Jacobs, 2011; Muth & Donaldson, 1998) propose en l'occurrence de remplacer l'agent par l'intendant. Ce dernier a une conduite et une action telles qu'il satisfait le principal. Cette gouvernance est coopérative, d'accompagnement, quasiment de « coaching » (dans une visée de formation) ; donc adaptée à la vie associative (Chatelain-Ponroy et al., 2014). En effet, les parties prenantes se réunissent autour du projet associatif et des valeurs défendues, les administrateurs mettent leurs réseaux et leur expertise au service de l'association, tout en ayant confiance dans les dirigeants qui sont en phase avec les objectifs de la structure.

Ces deux théories s'inscrivent dans les modèles dits disciplinaires (ou contractuels), et, précisément ici, dans le modèle actionnarial (Fama, 1980). La gouvernance disciplinaire comble l'asymétrie entre les dirigeants et le conseil d'administration – relativement importante dans les associations – et « préserve l'association contre le risque de rupture d'équilibre entre recherche d'efficacité économique et projet associatif » (Van Der Yeught & Vaicbourdt, 2014, p. 89).

---

<sup>105</sup> « The agency board, thus, guards the interests of the stockholders by monitoring the CEO, actively participating in the operational decision making process, monitoring strategy implementation, planning CEO succession and evaluating and rewarding the CEO and top managers » (traduction personnelle).

Un deuxième courant est dit disciplinaire, celui partenarial (Caby, 2005; Caby et al., 2013; Caby & Hirigoyen, 2001, 2005; Charreaux & Desbrières, 1998), que l'on joint en général à l'approche dite des parties prenantes (Freeman, 1984; Freeman & Evan, 1990; Karpoff, 2021; Phillips et al., 2003; Sternberg, 1997; Wellens & Jegers, 2014a). Il souligne la dépendance de la structure – en tant que construit social – à l'intervention des parties prenantes. Les associations le sont quant aux financeurs externes, au bénévolat et aux bénéficiaires (Benjamin, 2021; Lewis, 2004), notamment d'un point de vue éthique (S. Mercier, 2006). Cette approche peut aussi être vue comme une prolongation de la théorie de l'agence (Van Puyvelde et al., 2012) qui incorporerait alors plusieurs principaux aux intérêts différents (Balser & McClusky, 2005; Jegers, 2008; Steinberg, 2010), tels que les membres, les donateurs, les bénéficiaires, les salariés et, bien entendu, le conseil d'administration (Nikolova, 2014).

Néanmoins, le courant disciplinaire demeure insuffisant (Avare & Sponem, 2008; Biondi et al., 2011; Charreaux, 2004; Guillet & Leroy, 2012; Hoarau & Laville, 2008). La vision actionnariale se concentre sur la finance, et notamment sur les conflits d'intérêts internes, comblés par une forte discipline du dirigeant. La vision partenariale quant à elle suggère que la valeur n'existe qu'au carrefour des parties prenantes (Meier & Schier, 2008; S. Mercier, 2006) ; mais cette vision doit également être dépassée pour s'adapter au monde associatif (Richez-Battesti & Oswald, 2010).

C'est en ce sens qu'a été développée l'approche cognitive de la gouvernance (Charreaux & Wirtz, 2007; Wirtz, 2005, 2006), y compris dans les OBNL (Wirtz et al., 2012). Elle s'intéresse davantage aux processus qu'aux procédures, et ainsi à l'apport de chacune des parties prenantes, et aux opportunités alors créées, dont d'innovation et d'apprentissage. Y est notamment assimilée la théorie de la dépendance des ressources (Charreaux, 2002a; Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978; Teece, 2012; Ulrich & Barney, 1984; Van Ees et al., 2009), qui place leur mobilisation au cœur de la gouvernance, du fait du contexte de raréfaction des ressources (J. A. Alexander & Weiner, 1998). Ces ressources sont aussi diverses que *l'image, la réputation, l'expérience, le soutien, les conseils, le réseau*, etc. (Viader & Espina, 2014), sans oublier les bénévoles et volontaires (Jaeger et al., 2009; Narraway & Cordery, 2009; Tooley & Hooks, 2020) Leur pourvoyeur est habituellement représenté au conseil d'administration, permettant ainsi de répondre à la complexité de l'environnement. Ce dernier ouvre des opportunités de relations externes et de services et contribue à la réflexion stratégique (W. A. Brown, 2005; Zahra & Pearce, 1989).

Les théories de la compétence (Coriat & Weinstein, 2010; Fama & Jensen, 1983b; Hodgson, 1998; Prahalad & Hamel, 1990; Williamson, 1999) s'adaptent aussi aux associations

et s'affilient également à l'approche cognitive. Les compétences sont précieuses dans les associations dans la mesure où le bénévolat n'est encore que rarement *de compétences*. Il existe donc une dépendance aux compétences, notamment managériales. Brown (2007, p. 312) montre en outre qu'il existe « une significative relation, positive, entre la perception des compétences des membres du conseil et la performance du conseil »<sup>106</sup>.

A noter enfin la théorie de l'hégémonie managériale (H. Hung, 1998; Mace, 1971) qui met en avant les risques de domination des dirigeants sur le conseil d'administration (Weidenbaum, 2009). En effet, en fonction de sa composition – les membres pouvant être choisis pour leur convergence avec les dirigeants –, le conseil est tenté de suivre l'avis de ces derniers. Le consensus informel, présent dans un tiers des associations (CPCA – CNAM, 2012), l'illustre parfaitement. Cette théorie est particulièrement applicable dans les organisations de petite ou moyenne taille, lorsque les dirigeants, le conseil et la direction sont fusionnées ou très proches (Brudney & Murray, 1998; Kreutzer, 2009). Ainsi, stratégie et *management* (gestion) se confondent (Anheier, 2005).

Tous ces raisonnements, proches de ceux du monde lucratif, sont applicables aux associations (et répandus, Viader & Espina, 2014) mais insuffisants (Miller, 2002). C'est pour cela que ces modèles de gouvernance ont été modifiés et adaptés pour le monde non lucratif (Miller-Millesen, 2003). Ils se positionnent en fonction de l'environnement (Turbide & Laurin, 2014) : sa stabilité (*statu quo* ou volonté d'innovation et de changement) et sa complexité (Bradshaw, 2009).

Cornforth (2004) propose une *approche paradoxale* acceptant les comportements contradictoires du conseil pour répondre aux paradoxes auxquels l'association est confrontée (Cornforth & Edwards, 1998), proche des théories synthétiques de la gouvernance (Charreaux, 2002b, 2004). Il insiste ainsi sur la complémentarité des théories (Zoukoua, 2006b) et l'équilibre à trouver entre elles (Caers et al., 2006; Chelliah et al., 2016; Hyndman & McDonnell, 2009). Aussi, Chemin et Vercher (2011), appuyés sur Kooiman (2003), proposent de flexibiliser et d'assouplir la gouvernance autour de l'action, des instruments et du projet ; en lieu et place de rigides cadres. Le Tableau 11 propose une synthèse de l'ensemble de ces théories.

---

<sup>106</sup> « a significant and positive relationship between perceptions of board member competencies and board performance » (traduction personnelle).

**Tableau 11** : Une synthèse des théories de la gouvernance

<b>Gouvernance contractuelle ou disciplinaire</b>		
<b>Théorie de l'agence</b>	<b>Théorie de l'intendance</b>	<b>Théorie des parties prenantes</b>
Berle et Means (1932) Coase (1937) Fama et Jensen (1983) Jensen et Ruback (1983) Mizruchi (1983)  Williamson (1975, 1985) Jensen et Meckling (1976, 1994) Jensen (1986) Eisenhardt (1989) Zahra et Pearce (1989) Johnson et al. (1996) Shleifer et Vishny (1997) Albouy et al. (1999) Beekun et al. (2000)	Donaldson (1990) Davis et al. (1997) Hendry (2002) Shen (2003) Sundaramurthy et Lewis (2003) Wasserman (2006)  <b>Une synthèse Agence - Parties prenantes</b> Hill et Jones (1992) Laffont et Martimort (1997) Hillman et Dalziel (2003)	Freeman et Reed (1983) Freeman (1984, 1994) Aoki (1984) Cornell et Shapiro (1987) Barton et Gordon (1988)  Freeman et Evan (1990) Castanias et Helfat (1991)  Donaldson et Preston (1995) Clarkson (1995) Blair (1995) Hirigoyen (1997) Jones et Wicks (1999) Hoarau et Teller (2001) Phillips, Freeman et Wicks (2003)

<b>Gouvernance cognitive</b>			<b>Gouvernance des OBNL</b>
<b>Théories stratégiques</b>	<b>Théorie de la dépendance aux ressources</b>	<b>Gouvernance par les compétences</b>	
Simon (1947) Cyert et March (1963) Nelson et Winter (1982) Prahalad et Hamel (1990) Teece, Pisano et Shuen (1997) Paredes (2005)	Pfeffer (1972) Barney (1986) Zahra et Pearce (1989) Boyd (1990) Daily et Dalton (1994) Gales et Kesner (1994) Hillman et al. (2000)	Penrose (1959) Nelson et Winter (1982) Wernerfelt (1984) Barney (1986) Levitt et March (1988) Dosi, Teece et Winter (1990) Prahalad et Hamel (1990) Barney (1991) Castanias et Helfat (1991) March (1991) Kim (1993) Argyris (1995) Sanchez, Heene et Thomas (1996) Edmonson et Moingeon (1998) Coriat et Weinstein (1999)	Henry et Harms (1987) Carver (1990) Nizet et Pichault (1995) Gibelman et al. (1997) Alexander et Weiner (1998) Bradshaw et al. (1998) Inglis et Weaver (2000) Kaplan (2001) Brown (2002) Miller (2002) Holland (2002) Gordon (2002) Colley et al. (2003) Herman et Renz (2004) Mordaunt et Cornforth (2004) Gill et al. (2005) Meier et Schier (2008) Mayaux (2009) Enjolras (2010) Van der Yeught et Bergery (2012)

Source : production personnelle inspirée de Charreaux (2000), Meier et Schier (2008), Van Der Yeught et Vaicbourdt (2014) et Viader et Espina (2014). Hormis pour la gouvernance des OBNL, nous invitons les lecteurs à se référer à ces quatre références pour obtenir le détail de la bibliographie.

Il s'avère que le choix du modèle de gouvernance en tant que tel n'influence pas la performance (Brudney & Nobbie, 2002; Gill et al., 2005). En effet, ce sont la démarche en elle-même de réflexion sur la gouvernance et l'adoption de pratiques qui ont un impact positif sur la performance, d'où l'intérêt de se tourner vers l'ensemble des modèles.

De même, Van Puyvelde et al. (2016) soulignent la nécessité d'une gouvernance simultanée – dans la lignée de Cornforth (2005) qui suggère une analyse simultanée des différents paradigmes pour reconstituer la complexité des OBNL ; mais aussi de Du Bois et al. (2009) ou encore de Kreutzer et Jacobs (2011) – : le monde non lucratif a tout intérêt à mêler les formes et les théories de gouvernance (Alcoléa-Bureth, 2019).

Dans le cadre de cette thèse, deux théories sont retenues : la TPP et la TDR, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, le contexte étudié dans le Chapitre 1 fait état de la dépendance aux parties prenantes et aux ressources qu'elles apportent ; mais aussi de la nécessaire prise en compte du contexte et de l'environnement. Ensuite, le Chapitre 2 met en avant l'importance des parties prenantes tout autant pour que la gouvernance fonctionne que pour définir et améliorer la performance organisationnelle. Enfin, les propos tenus dans cette section ont mis en relief l'insuffisance du modèle actionnarial et l'intérêt de coupler des théories de gouvernance. Ces deux théories sont ici approfondies.

## **II. Les théories sous-jacentes de notre étude**

Les enjeux que les OBNL rencontrent, tels que ceux décrits en introduction et au sein du Chapitre 1, impliquent une nécessaire adaptation de l'organisation au contexte. Parmi les théories de gouvernance non lucrative qui permettent cette prise en compte de l'environnement, deux se sont révélées efficaces jusqu'à présent : la TPP et la TDR. En effet, d'après Hung (1998, p. 105), elles reconnaissent toutes deux que l'organisation est « façonnée par des facteurs contingents »<sup>107</sup> fortement influencés par l'environnement externe et interne.

### ***1. Une vision générale de la théorie des parties prenantes***

Cette théorie met en avant les personnes ou groupes qui affectent, influencent, sont affectés ou sont influencés par l'organisation (Freeman, 1984; Savage et al., 1991). La décision prise par les dirigeants prend donc en compte les intérêts de ces personnes et groupes, sans

---

<sup>107</sup> Traduction personnelle.



hiérarchie *a priori*, et cherche à composer avec leur hétérogénéité ainsi que leurs potentielles divergence et convergence. L'organisation entretient avec ses parties prenantes des relations fortes.

Elle agit dans l'intérêt de ses parties prenantes, dont elle recherche la satisfaction de manière équitable. Les objectifs fixés cherchent donc à résoudre les tensions créées par la confrontation des points de vue, des attentes, des espérances, des exigences et des intérêts des différentes parties prenantes.

La TPP se comprend au travers de deux filtres : elle souligne que les parties prenantes sont légitimes (et ce au sens stratégique ou normatif) et qu'elles disposent d'un pouvoir dont l'exercice influence le cours de l'organisation (Gond & Mercier, 2005).

Mainardes, Alves et Raposo (2012, p. 1863) proposent une synthèse de la théorie des parties prenantes autour de six éléments structurants :

- Elle s'intéresse aux relations entre l'organisation et les groupes qui ont une influence sur elle ou bien qu'elle influence ;
- Elle caractérise les processus et les résultats de ces relations ;
- Il n'y a pas de partie prenante légitime qui n'apporte pas de valeur à l'organisation ;
- Elle s'intéresse à la manière dont sont prises les décisions managériales ;
- Elle porte sur la manière dont les parties prenantes peuvent influencer l'organisation ;
- Le rôle de l'organisation est de « comprendre, de réconcilier et d'équilibrer »<sup>108</sup> les intérêts des parties prenantes.

En l'occurrence, l'équilibre est complexe à trouver, « entre la satisfaction des demandes des parties prenantes puissantes et (...) la représentation des moins puissantes dans les décisions organisationnelles »<sup>109</sup> (Schubert & Willems, 2020, p. 2). De ce fait, « la survie de [l'organisation] dépend de la gestion réussie des relations avec les parties prenantes »<sup>110</sup> (Silvestri et al., 2017, p. 680).

Ce sont trois approches qui structurent la TPP (T. Donaldson & Preston, 1995; cités par Mullenbach-Servayre, 2007). D'abord, cette théorie a un rôle descriptif pour comprendre les liens entre les organisations et l'ensemble de l'environnement qui les entoure. Elle permet de décrire l'effet organisationnel sur les parties prenantes (et réciproquement), la gestion des

---

<sup>108</sup> Traduction personnelle.

<sup>109</sup> « a healthy balance between meeting the demands of powerful stakeholders and, at the same time, ensure the representation of less powerful ones in organizational decisions » (traduction personnelle).

<sup>110</sup> « the firm's survival depends on its successful management of relationships with stakeholders » (traduction personnelle).

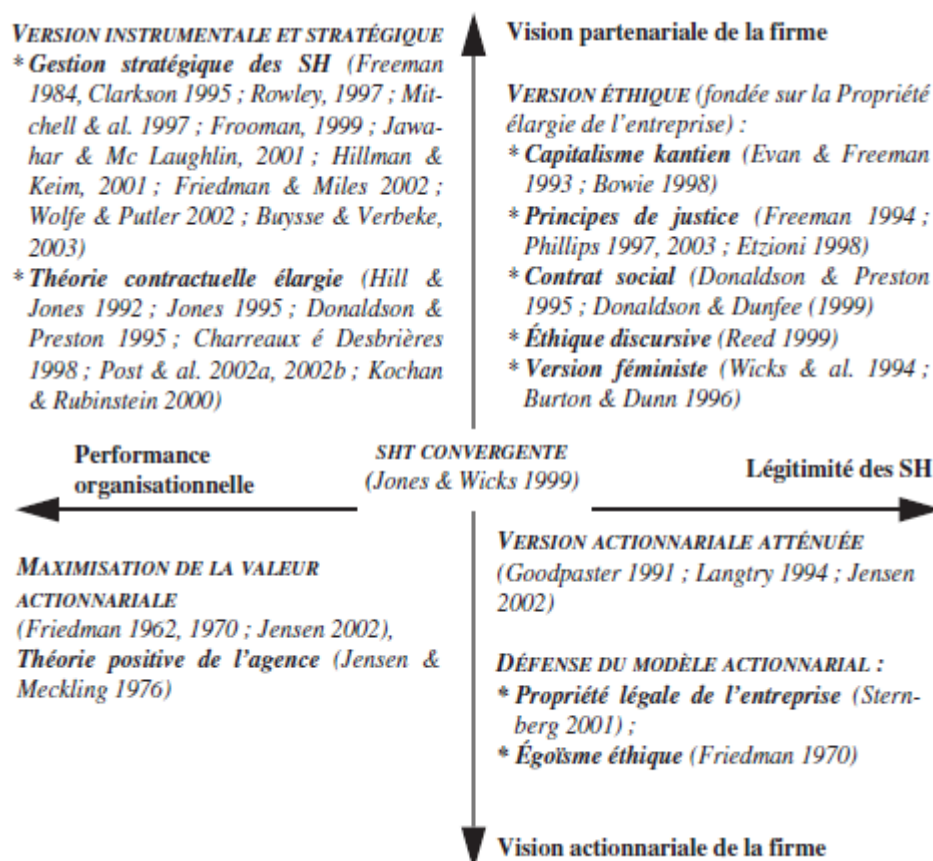
intérêts de celles-ci (et leur éventuelle intégration dans l'organisation) mais aussi les méthodes innovantes de gestion qui s'appuient sur les parties prenantes.

Ensuite, l'approche instrumentale de la TPP souligne que les parties prenantes ont une fonction dans le processus de création de valeur et, qu'ainsi, leur prise en compte peut améliorer la performance organisationnelle. En somme, l'organisation s'intéresse à ses parties prenantes parce que sans elles, elle disparaîtrait.

Enfin, cette théorie peut être normative, c'est-à-dire prescriptive de principes éthiques. C'est pour cela que des parties prenantes même éloignées de l'organisation sont également à prendre en compte.

Mercier (2006) propose également une synthèse graphique des différentes visions de la TPP (Figure 11).

**Figure 11** : Synthèse des théories des parties prenantes



Source : reproduction de Mercier (2006)

## ***2. Compléter la théorie des parties prenantes avec celle de la dépendance aux ressources***

La TPP et la TDR soulignent toutes deux l'importance des acteurs qui entourent l'organisation. La seconde place l'organisation au cœur d'un réseau de parties prenantes, défini comme des « grappes de relations qui couvrent des plages indéfinies d'espace et de temps »<sup>111</sup> (P. M. Jackson & Stainsby, 2000, p. 11) et existant autour de buts partagés. Les parties prenantes sont toutes à la recherche de ressources indispensables à leur fonctionnement. Elles sont rares mais disponibles dans l'environnement de l'organisation (Pfeffer & Salancik, 1978). Cette dernière est donc contrainte de faire des choix (notamment des arbitrages dans les ressources à mobiliser) afin de répondre aux demandes de l'environnement et de réaliser ses missions.

En somme, cette théorie souligne la dépendance des organisations à l'environnement et que leur stratégie est guidée par la force de leur dépendance aux ressources disponibles. D'après ses auteurs fondateurs, l'environnement se comprend au filtre de sa « munificence » (autrement dit, la générosité de l'environnement en termes de ressources disponibles), son « dynamisme » (marqué notamment par son instabilité) et sa « complexité ».

L'environnement organisationnel est donc défini par son imprévisibilité et l'incertitude qui en découle, conduisant l'organisation à adopter des stratégies de réduction de la dépendance, parmi lesquelles les rapprochements avec les parties prenantes. La dépendance crée en effet une forme de faiblesse que les organisations cherchent à réduire, alors même que le contrôle sur l'environnement et les ressources est, la plupart du temps, minime.

La dépendance aux ressources devient aussi une dépendance aux apporteurs de ressources, que sont la plupart des parties prenantes. Cette théorie met donc en avant l'aspect réciproque de cette dépendance, en soulignant l'interdépendance des organisations avec leur environnement (Hillman et al., 2009) et l'échange de ressources qu'elle induit (Hage et al., 2010).

## ***3. Combiner deux théories pour les OBNL***

En tant qu'organisation sociale et solidaire, une association porte un idéal démocratique qui la conduit à intégrer les demandes de ses parties prenantes au sein de son projet associatif.

---

<sup>111</sup> « networks are clusters of relationships which span indefinite ranges of space and time » (traduction personnelle).

Autrement dit, les valeurs et les missions d'une association se définissent à partir de l'expression des exigences des parties prenantes (Chatelain-Ponroy et al., 2014). Elle ne peut donc qu'intégrer les parties prenantes dans sa gestion quotidienne. En outre, en tant que structure à but non lucratif et appartenant à l'économie sociale et solidaire, l'action est tournée vers la société et son bien-être et la performance des associations est évaluée au filtre des parties prenantes. En somme, du fait de leur nature et de leur statut, les associations constituent une illustration de la TPP.

Avec Pesqueux (2006), nous reconnaissons que les intérêts des parties prenantes sont parfois convergent (Bodet & Picard, 2006; Charreaux, 1998; Dontenwill, 2005; Meier & Schier, 2008; Persais, 2004; Plihon et al., 2001), parfois divergent (Chatelin, 2009; Moriceau, 2006). Néanmoins, « la divergence des intérêts entre et parmi les différents constituants (...) ne doit pas empêcher l'édification d'un espace commun d'interactions où se rejoignent ces différents intérêts » (Baudry, 2003, p. 72, s'appuyant sur les travaux de Reberieux, 2002). Cet espace commun, tel que déjà indiqué, est le projet associatif.

Ancrer le présent travail dans la TPP permet également d'intégrer la vision délibérative de la démocratie dans la gouvernance associative (Pesqueux, 2006). Malgré ses défauts, la TPP présente donc l'avantage de restituer la complexité des organisations (Trébuq, 2005) et de leurs relations (S. Mercier, 2010), notamment dans le monde non lucratif (Fassin et al., 2017). Elle intègre à la fois le pouvoir de contrôle des parties prenantes et leur rôle stratégique (M. Barnett et al., 2020).

En outre, la TDR est particulièrement applicable aux OBNL (et aux associations) parce qu'elle met en relief deux caractéristiques de ces secteurs. D'une part, le financement des associations est majoritairement externe (subventions, dons ou encore mécénat), privé (56 % des financements en 2017, ce qui constitue un basculement après des décennies de financement public majoritaire) et particulièrement incertain : les subventions sont conditionnelles et parfois non-renouvelables, les dons sont arbitraires et le mécénat souvent soumis à des appels à projets. D'autre part, le capital humain, ressource fondamentale, n'est que peu contrôlé dans les associations : le bénévolat est particulièrement volatile et peu d'associations ont des salariés : seules 12 % d'entre elles (Tchernonog & Prouteau, 2019) et parmi elles, la moitié a moins de 3 salariés, et les trois quarts en emploient moins de 10 (Bazin et al., 2020).

En sus d'une pertinence l'une sans l'autre, la combinaison de ces deux théories est fortement encouragée. En considérant que les organisations se trouvent à la rencontre d'intérêts multiples qui interagissent pour obtenir des ressources permettant d'atteindre les objectifs associés à leurs intérêts, Pfeffer et Salancik (1978) ont également ouvert la voie à une

intégration des deux théories, puisque les organisations se définissent en fonction de leurs degrés d'influence respective et réciproque et des contrôles mis en œuvre. Les travaux de Mitchell, Agle et Wood (1997) sur les parties prenantes ont prolongé cette vision.

De plus, la TDR souligne l'importance des parties prenantes : l'accès aux ressources dépend des relations construites avec elles (Van Witteloostuijn & Boone, 2006). Il s'agit donc de répondre à leurs demandes pour y parvenir. Hillman, Withers et Collins (2009) soulignent ainsi que la combinaison des deux théories permettrait de résoudre de nombreuses problématiques : quelles priorités donner dans la hiérarchie des ressources (et donc aux parties prenantes prioritaires) ? quelles sont les stratégies mises en place pour gérer les dépendances ?

### **III. L'application des théories des parties prenantes et de la dépendance aux ressources à la compréhension de la performance et de l'impact**

Combiner ces deux théories permet de faire émerger la notion de dépendance aux parties prenantes et d'analyser la performance et l'impact des OBNL. Elles débouchent ensuite sur des orientations stratégiques qui découlent de cette combinaison mais aussi et surtout sur le concept de qualité de relation avec les parties prenantes.

#### ***1. Une combinaison de théories de gouvernance pour traiter la performance et l'impact***

Puisque ces deux théories partagent des points communs fondamentaux (et notamment la reconnaissance de l'influence de l'environnement et des parties prenantes sur l'organisation), que leur combinaison est recommandée et qu'elles se révèlent pertinentes pour les OBNL (e.g. Malatesta & Smith, 2014; Turbide, 2012; Van Puyvelde et al., 2012), elles sont ici appliquées pour traiter les concepts de performance et d'impact des OBNL. Ces deux théories sont en effet particulièrement pertinentes pour aborder ces sujets.

Suivant les travaux de Gond et Mercier (2005), l'approche analytique (d'après la typologie d'Andriof et al., 2002) de la TPP permet d'étudier ce lien. D'une part, l'approche instrumentale (T. M. Jones, 1995), qui s'intéresse à l'« efficacité des relations » dans le cadre des « réseaux sociaux », permet de comprendre « l'effet de la prise en compte des parties prenantes sur la performance organisationnelle » (Gond & Mercier, 2005, p. 8). Il s'agit bien,

dans notre cas, de saisir si la qualité de la relation avec les parties prenantes influence l'impact organisationnel (Bryson, 2004; Moldavanova & Wright, 2020), dans une perspective de réseaux (Rowley, 1997; A. Yang & Bentley, 2017). D'autre part, l'approche descriptive intègre les parties prenantes dans la gestion associative. En cela, elle s'intéresse notamment au « comportement managérial », s'appuyant sur l' « économie managériale, [la] psychologie [et la] sociologie » pour comprendre la performance (Gond & Mercier, 2005, p. 8). C'est pour cela que nous travaillons sur la perception des parties prenantes et sur des concepts issus de la socio-psychologie (engagement, confiance, satisfaction, influence).

La TDR indique par ailleurs que l'impact organisationnel ne peut qu'être compris au regard des ressources qui permettent de le créer (Rehli & Jäger, 2011). Elle aborde également la définition de la performance comme une réponse aux demandes de l'environnement (Pfeffer & Salancik, 1978), puisque l'acquisition de ressources nécessite une négociation permise notamment par la gouvernance.

En somme, l'application de ces théories à la performance et à l'impact est également fructueuse. La mesure de l'impact repose en effet sur plusieurs approches théoriques (Noya, 2015) : positiviste – la mesure objective est au reflet du monde –, critique – proche d'une vision holistique qui s'appuie sur la responsabilité et la démocratie mises en place entre l'organisation et son environnement – et interprétative – la mesure est un instrument pour amorcer le dialogue et améliorer l'impact –. Ainsi, d'après la même auteure, dans le cadre de la compréhension de l'impact, c'est bien une approche par les parties prenantes qui est privilégiée (R. A. Christensen & Ebrahim, 2006; Edwards & Hulme, 1996; Najam, 1996; Williams & Taylor, 2013). L'impact se comprend donc en termes d'effet positif créé pour le plus de parties prenantes possibles (Hadad & Gauca, 2014).

## ***2. L'orientation vers les parties prenantes, une application de la théorie éponyme***

### **Aux origines : l'orientation vers le marché (*marketing orientation*)**

L'orientation vers le marché, croisée au sein du cadre théorique de Rey García et al. (2013), est définie telle « la culture organisationnelle qui crée le plus efficacement les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour les acheteurs et, donc, à

une performance supérieure continue »<sup>112</sup> (Narver & Slater, 1990, p. 21). L'orientation vers le marché est en effet créatrice de valeur pour les bénéficiaires comme pour les membres de l'organisation (Hyder, 2016). Les travaux les plus récents, dans le cas des entreprises privées, montrent d'ailleurs un lien positif entre orientation vers le marché et performance globale (e.g. Jiang et al., 2020, dans le cas de la performance environnementale). Dans le cas des OBNL, le lien entre cette orientation et la performance organisationnelle a été étudié et confirmé par la littérature (Balabanis et al., 1997; Bennett, 1998; Kara et al., 2004; Macedo & Carlos Pinho, 2006; Modi & Mishra, 2010; Vázquez et al., 2002). Cependant, cette orientation interroge les plus petites associations dans leurs pratiques (Hill et al., 2016).

### **Un prolongement par l'orientation vers les parties prenantes (*stakeholders orientation*)**

L'orientation vers les parties prenantes dépasse alors le seul marché des clients afin de s'intéresser à l'ensemble des parties (Ferrell et al., 2010; Narver & Slater, 1990) (Figure 12). En somme, elle permet d'intégrer l'orientation vers le marché interne (dans la lignée de l'*internal market orientation* de Gross & Rottler, 2019, et de Modi & Sahi, 2018) et répond à l'exigence démocratique de l'association en intégrant les membres, les bénévoles, les salariés et les volontaires de l'organisation dans sa stratégie.

Cette orientation découle directement de la TPP – qu'elle convertit en processus de gouvernance – et cherche à inclure et intégrer les attentes des parties prenantes dans la stratégie et la gestion de l'organisation (Ferro-Soto et al., 2018). Elle est notamment définie comme « la culture et les comportements organisationnels qui incitent les membres de l'organisation à être constamment conscients des enjeux des différentes parties prenantes et à agir de manière proactive »<sup>113</sup> (Ferrell et al., 2010, p. 93). Ce sont ainsi leurs intérêts et leurs demandes qui sont incorporés dans l'organisation lorsque la focale se porte sur eux.

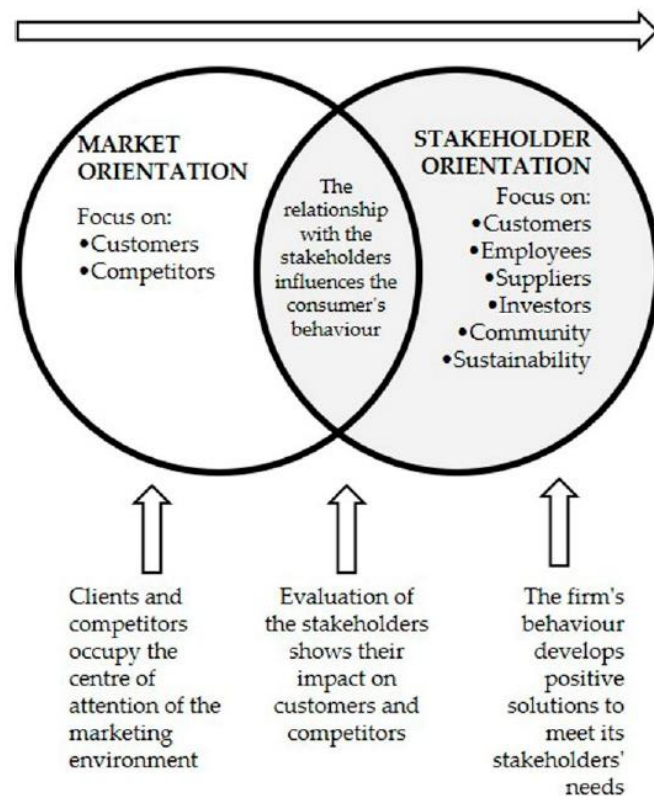
Cette approche conduit à comprendre la performance sous un angle nouveau, à savoir parvenir à créer de la valeur pour chacune des parties prenantes (J. S. Harrison & Wicks, 2013). En somme, il s'agit pour l'organisation d'avoir un impact organisationnel positif sur elles. D'ailleurs, les travaux récents font état d'un lien entre orientation vers les parties prenantes et performance organisationnelle (Jahansoozi, 2006; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli et al., 1993; Slater & Narver, 1994; Voss & Voss, 2000).

---

<sup>112</sup> « the business culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business » (traduction personnelle).

<sup>113</sup> « the organizational culture and behaviors that induce organizational members to be continuously aware of and proactively act on a variety of stakeholder issues » (traduction personnelle).

**Figure 12** : Evolution de l'orientation vers le marché à l'orientation vers les parties prenantes



Source : reproduction de Valero-Amaro, Galera-Casquet et Barroso-Méndez (2019), inspiré de Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult et Maignan (2010).

### **OBNL, orientation vers les parties prenantes et orientation sociétale**

Une telle orientation est donc adaptée aux OBNL (Sargeant et al., 2002), et aux associations en particulier, au regard du caractère démocratique des relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes (Rey García, 2007). En outre, cette orientation rentre en congruence avec le caractère construit et subjectif de la gouvernance, de la performance et de l'impact : elle permet de contribuer à leur compréhension en sus d'être un processus stratégique nécessaire à la survie de l'organisation (Drucker, 1990). L'approche mercatique permet de gérer les attentes et les perceptions et contribue ainsi à la clarification des concepts précédents (Rey García, 2008).

Les associations ayant à faire face à des évolutions déjà vues (nouvelles exigences des parties prenantes, instabilité de l'environnement, etc.), elles doivent être à l'écoute de leurs parties prenantes, par essence (Rey García, 2008) mais aussi parce que la valeur se crée dans l'échange avec elles (Arnett et al., 2003). Face aux multiples paradoxes déjà évoqués, Rey García et al. (2013) proposent de faire de l'orientation mercatique un cadre d'analyse de la performance et de l'impact des OBNL, tel que vu en introduction. Pour les auteurs, « des



relations efficaces avec les parties prenantes pertinentes se traduisent par une amélioration des performances organisationnelles et de l'impact social, conformément à la mission de l'organisation et aux valeurs de la société »<sup>114</sup> (Rey García et al., 2013, p. 94). Ces relations efficaces se comprennent notamment au filtre de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement des parties prenantes. On comprend ainsi que « le maintien de relations solides avec les parties prenantes contribue à créer de la valeur, car ces relations constituent un actif intangible précieux et, par conséquent, une source d'avantage concurrentiel avec une capacité considérable d'amélioration des performances de [l'organisation] »<sup>115</sup> (Ferro-Soto et al., 2018, p. 3). En somme, associations comme parties prenantes créent de la valeur les uns pour les autres et leur relation permet d'accroître encore davantage cette création de valeur (Arnett et al., 2003).

Afin de réduire le nombre de parties prenantes à cibler (l'orientation vers les parties prenantes ayant une vocation holistique tout autant que la TPP), Liao, Foreman et Sargeant (2001) ont proposé une « orientation sociétale ». Duque-Zuluaga et Schneider (2008, p. 34) la définissent « comme la croyance et la culture organisationnelles qui créent et alignent les comportements pour offrir et délivrer des services dignes de la société, remplissant ainsi la mission organisationnelle. (...) Les OBNL orientées vers la société sont celles qui s'occupent tout à la fois des bénéficiaires, des donateurs, des bénévoles et des employés, qui recherchent des partenariats pratiques, qui tirent les leçons de l'expérience et qui travaillent de manière coordonnée »<sup>116</sup>. Hsieh, Curtis et Smith (2008) soulignent que cette orientation cherche à adapter l'organisation au contexte et à l'environnement et à l'aligner sur les préoccupations des parties prenantes. D'après eux, les ressources que l'organisation détient ou dont elle a besoin justifient une telle orientation et, plus précisément, « la prise en compte de multiples parties prenantes »<sup>117</sup> (Hsieh et al., 2008, p. 4). En cela, cette orientation peut être considérée comme la matérialisation stratégique des deux théories qui fondent notre recherche : tant parce qu'elle s'intéresse à une majorité de parties prenantes (Padanyi & Gainer, 2004) que parce qu'elle prend en compte les ressources organisationnelles (Modi, 2012).

---

<sup>114</sup> « effective relationships with relevant stakeholders translate into improved organizational performance and social impact according to nonprofit's mission and societal values » (traduction personnelle).

<sup>115</sup> « Maintaining robust stakeholder relationships contributes to creating value, since these relationships are a valuable intangible active and, consequently, a source of competitive advantage with a considerable capacity for improving business performance » (traduction personnelle).

<sup>116</sup> « the organizational belief and culture that create and align behaviors for offering/delivering services that are worthy for society, thus fulfilling the nonprofit organizational mission (focus) » (traduction personnelle).

<sup>117</sup> « taking multiple constituencies into consideration » (traduction personnelle).

### ***3. Approfondir et étendre ces orientations : la théorie OPR et la réciprocité***

#### **Approfondir la relation avec les parties prenantes : la théorie *Organization-public relationships* (OPR)**

La théorie OPR a notamment été formulée par Broom, Casey et Ritchey (1997) et Ledingham et Bruning (1998). Ces derniers définissent les relations entre le public et les organisations (*organization-public relationships*) tel que « l'état qui existe entre une organisation et ses publics clés, dans lequel les actions de l'une ou de l'autre peuvent avoir une incidence sur le bien-être économique, social, culturel ou politique de l'autre »<sup>118</sup> (p. 62). Peu après, Broom, Casey et Ritchey (2000, p. 18) définissent ces relations comme des « schémas d'interaction, de transaction, d'échange et de lien entre une organisation et ses publics »<sup>119</sup>. Ces réflexions émergent néanmoins dès les travaux de Ferguson (1984).

De nouveau, cette théorie s'applique aux OBNL, pour les mêmes raisons que celles énoncées au sujet de l'orientation vers les parties prenantes. Elle a également été éprouvée en temps de crise (e.g. B. G. Smith et al., 2021). Néanmoins, demeure la question des dimensions de cette théorie, afin de comprendre les relations entre une organisation et son public (c'est-à-dire ses parties prenantes, mais aussi ses parties non prenantes, le grand public en général, l'environnement, etc.).

L'orientation vers le marché et le cadre de Rey García et al. (2013) proposent trois composantes d'ores et déjà utilisées afin de comprendre les relations interpersonnelles, intraorganisationnelles et interorganisationnelles : la satisfaction, la confiance et l'engagement (dans la lignée de travaux séminaux tels que celui de Garbarino & Johnson, 1999). Waters et Bortree (2007) y ajoutent notamment l'équilibre des pouvoirs dans leur étude sur les relations avec les volontaires (V. Harrison et al., 2017). Dans notre cas, nous retiendrons un concept plus général qui inclut le pouvoir, à savoir l'influence. Confiance, engagement, satisfaction et influence constituent donc les dimensions de la qualité de la relation (Hon & Grunig, 1999; Pratihari & Uzma, 2018; Waters & Bortree, 2012).

L'appel à cette théorie dite relationnelle est en outre en phase avec la nécessité de comprendre la perception des parties prenantes et de l'association dans le cadre de l'évaluation

---

<sup>118</sup> « the state which exists between an organization and its key publics, in which the actions of either can impact the economic, social, cultural or political well being of the other » (traduction personnelle).

<sup>119</sup> « represented by the patterns of interaction, transaction, exchange, and linkage between an organization and its publics » (traduction personnelle).

de l'impact : ce sont avant tout les représentations que se font les dirigeants et les parties prenantes qui façonnent la relation entre eux (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

Enfin, Hung (2005) souligne que la théorie OPR s'applique dès lors qu'une interdépendance se crée entre l'organisation et ses « publics stratégiques »<sup>120</sup> (p. 396), conduisant à des effets mutuels, les uns sur les autres (Hon & Grunig, 1999). C'est pour cela qu'il convient de comprendre ces relations sous l'angle de la réciprocité.

### **Etendre les orientations vers les parties prenantes et sociétales : la réciprocité des relations**

L'interdépendance entre organisation et parties prenantes nous conduit à envisager les relations précédentes sous l'angle réciproque (Alcoléa-Bureth, 2019), et ainsi à dépasser la seule orientation vers les parties prenantes qui envisagerait encore les associations uniquement sous un angle unilatéral.

En effet, dans le cadre des relations entre organisations et publics, la réciprocité est une toile de fond sous-jacente (G. Pressgrove, 2017; Waters et al., 2013). En outre, si l'on retient comme définition des parties prenantes celle du GECES (2014) – « qui donne et qui reçoit » –, la réciprocité est clairement intrinsèque à la théorie OPR.

Ainsi, l'établissement de la confiance ne peut être que réciproque (Charreaux, 1998; Willem & Lucidarme, 2014) ; et sans réciproque, les engagements pris tout autant que le sentiment d'engagement sont rapidement réduits à néant (Pesämaa et al., 2013). Il en va de même pour la satisfaction qui, mutuelle, raffermi la relation (Oppong et al., 2017).

Quant à l'influence, elle porte dans son essence la réciprocité, puisqu'il s'agit de jeux de pouvoirs qui se confrontent (M. Barnett et al., 2020; Bridoux & Stoelhorst, 2016; Rodrigue et al., 2013; Ruggiero et al., 2014; Springuel, 2011) : comment influence l'association et comment est-elle influencée ?

Au-delà de cette suite théorique logique dans la qualité de la relation, la réciprocité est d'ores et déjà considérée comme indispensable dans les autres dimensions des relations entre organisations et parties prenantes. Sans réciprocité, le développement de la relation mais aussi de l'activité est impossible (Pesämaa et al., 2013) : en somme, la gouvernance associative se construit dans la réciprocité (A. Friedman & Phillips, 2004).

Aussi, pour initier un processus de reddition des comptes, l'engagement mutuel des parties est indispensable (Ebrahim, 2003a; Romzek et al., 2012), tout autant que des espérances

---

<sup>120</sup> Traduction personnelle.

de responsabilité « mutuelles dans le sens de réciproque »<sup>121</sup> (Whitaker et al., 2004, p. 119). Se construit alors un dialogue (Hielscher et al., 2017) et non une relation unilatérale (proche de la théorie de l'agence ou de l'intendance).

Au regard de la définition retenue de la performance comme de l'impact et du caractère social et construit de ces notions, la réciprocité en devient encore plus nécessaire (Portes, 1998). Tel que le souligne la vision portée par le prisme de la performance (Neely et al., 2002), l'organisation agit pour ses parties prenantes et ses dernières contribuent à son fonctionnement : l'on retrouve encore une fois la réciprocité (Cuganesan & Khan, 2008).

---

<sup>121</sup> Traduction personnelle.



## ***SECTION 2 : EMERGENCE DES QUESTIONS DE RECHERCHE ET DES HYPOTHESES SOUS-JACENTES***

La revue de littérature menée permet de relier la gouvernance et la performance selon plusieurs voies. Ces dernières mettent alors en relief des tensions qui permettent de formuler des questions de recherche insérées dans les cadres conceptuels et théoriques décrits dans la section précédente. Des hypothèses globales, dites sous-jacentes, peuvent alors être formulées.

### **I. L'articulation des concepts étudiés pour constituer les questions de recherche**

En explorant les deux principaux concepts que sont la gouvernance et la performance, nous nous sommes confrontés à la nécessité pour chaque association de proposer sa propre définition de la performance, en raison du construit social qu'elle représente. Il s'agit donc de travailler sur le support de définition lui-même.

Grâce à la revue de littérature, nous savons que le support de définition est le projet associatif. Celui-ci est protégé par les mécanismes intentionnels de gouvernance, parmi lesquels le conseil d'administration, les assemblées générales et de multiples autres contrôles. Par-delà, le projet associatif est discuté avec les parties prenantes lors des relations entretenues avec elles mais aussi durant ces mêmes réunions des instances de gouvernance, durant lesquelles les dirigeants font leurs rapports. Etant entendu que les rapports des dirigeants intègrent la transcription du projet associatif, nous proposons que le support de définition soit aussi assimilé au *reporting* adapté aux associations.

Or, grâce à la revue sur l'évaluation, nous savons que le contenu des rapports peut s'appuyer sur un renouvellement de l'évaluation des associations et des parties prenantes (dans la lignée d'Ebrahim, 2005, qui suggère de combiner les mécanismes) autour de la notion d'impact.

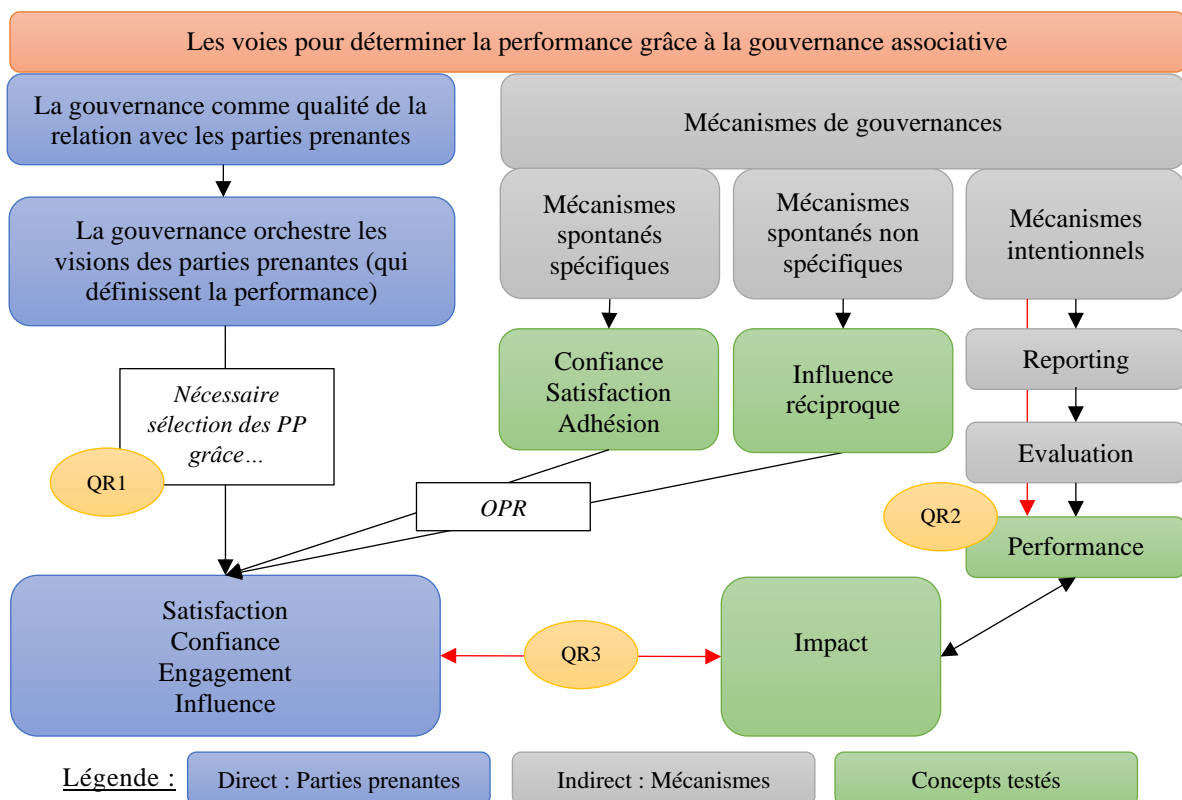
L'IIRC, comme le GRI, insistent sur l'importance de ce concept mais aussi sur la nécessité d'inclure les parties prenantes dans le processus de reddition des comptes, puisque les autres mécanismes ne suffisent pas toujours à les convaincre (Tremblay-Boire & Prakash, 2015). Mais il s'agit de cibler certaines d'entre elles pour garder en agilité.

Pour cela, après avoir identifié les parties prenantes selon des méthodes qui ne sont pas l'objet de notre travail (Cordery & Baskerville, 2011; Garard & Kowarsch, 2017; Hug & Jäger,

2014; Looser & Wehrmeyer, 2015; Mainardes et al., 2012; R. K. Mitchell et al., 2017; T. H. D. Nguyen et al., 2019; Preite & De Matteis, 2014; Reed & Curzon, 2015), nous proposons de retenir les dimensions de la théorie OPR et les cadres théoriques présentés (Rey García et al., 2013, ainsi que les orientations sociétale et vers les parties prenantes) en tant que critères pour viser les parties prenantes pertinentes. Il s'agit de définir celles qui seront privilégiées par la reddition des comptes (Candler & Dumont, 2010), puisque ce processus de sélection crée de la valeur pour l'organisation (MacMillan et al., 2005).

Les mécanismes spontanés seront donc à la fois testés en tant que déterminants de la performance et de l'impact organisationnels mais aussi appelés afin de sélectionner les parties prenantes pertinentes pour la reddition des comptes et, par extension, pour la gouvernance. Afin de synthétiser la revue de la littérature, nous proposons la Figure 13, faisant apparaître les liens qui conduisent aux questions de recherche :

**Figure 13** : Articulation des concepts présentés au cours de la synthèse de la littérature



Source : production personnelle.

## II. Formulation des questions de recherche

Il n'en reste pas moins que trois paradoxes persistent dans la relation entretenue entre les OBNL et leurs parties prenantes, déjà explorés dans les sections précédentes.

Le premier (P1) porte sur l'identité des OBNL : elles sont mises en concurrence par les parties prenantes, financeuses ou non (Salamon, 1986, 1989; Slatten et al., 2011) ; alors que les appels à la collaboration et à la coopération sont multiples et correspondent davantage à la vision du monde non lucratif autour de la solidarité et de la réciprocité (Gardin et al., 2008).

Le second (P2) est relativement classique : l'OBNL a besoin que les parties prenantes convergent autour d'elles afin de porter un projet qui puisse faire consensus. En l'occurrence, elles ont plutôt tendance à diverger, voire à s'opposer, et à être instables (Chowdhury et al., 2021).

Enfin, le dernier paradoxe (P3) est le plus puissant au sens où la démocratie poussée à son extrémité au sein d'une OBNL (qui est en théorie son essence juridique) peut conduire à un échec en termes de bonne réalisation des objectifs et du projet (Ebrahim, 2005; O'Dwyer & Unerman, 2008). L'idéal, démocratique donc holistique qui inclurait toutes les parties prenantes dans la stratégie et la gouvernance, se confronte à un *réalisme démocratique* qui permet de réaliser le projet associatif (Farwell et al., 2019).

La confrontation de ces paradoxes avec les différents champs théoriques conduit aux questions de recherche suivantes, que nous relierons aux questionnements traditionnels autour de la reddition des comptes – à qui ? comment ? quoi ? (Kingston et al., 2019) – (Tableau 12).

La question de recherche QR1 se propose de trouver un moyen pour établir une hiérarchisation et une priorisation des parties prenantes (que ce soit pour leur rendre des comptes ou pour répondre à leurs exigences). Elle répondra ainsi aux paradoxes P1 (afin de ne répondre qu'aux parties prenantes qui sont cruciales et éviter si possible celles qui sont une menace pour l'identité des organisations) et P2 (afin de hiérarchiser les exigences et demandes des parties prenantes). Au regard de la littérature, la piste retenue pour répondre à QR1 sera celle de la qualité de relation entretenue avec ces parties prenantes ainsi que leurs apports à l'organisation. Si QR2 et QR3 feront l'objet d'études spécifiques, QR1 découlera davantage des résultats desdites études. En somme, l'état des hypothèses qui sous-tendent QR2 et QR3 permettra de déterminer si la qualité de relation avec les parties prenantes et les mécanismes de gouvernance associés sont des indicateurs pertinents pour hiérarchiser les parties prenantes.



**Tableau 12** : Présentation des questions de recherche de la thèse

<b>Interrogation du dirigeant</b>	<b>Cheminement des chercheurs</b>	<b>Objectif de la thèse</b>	<b>Question de recherche</b>	<b>N</b>
<u>A qui</u> rendre des comptes ?	Turbide (2005) : nécessité de cibler les parties prenantes Chatelain-Ponroy et al. (2014) : et ce grâce à la reddition des comptes	<i>De gouvernance</i>	Dans quelle mesure la relation avec les parties prenantes permet-elle de prioriser les parties prenantes auxquelles rendre des comptes sur la performance et l'impact ?	1
<u>Comment</u> rendre des comptes ?	Les mécanismes disciplinaires de gouvernance, dont les rapports, surtout s'ils intègrent les dimensions de la TBL (Pavaloaia et al., 2017)	<i>De reddition des comptes</i>	Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?	2
<u>Quels</u> comptes faut-il rendre ?	L'ensemble des dimensions de la performance globale GRI (2014) ; Andrade (2018) : la notion d'« impact »	<i>De détermination de la performance et de l'impact</i>	Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier l'impact d'une association ?	3

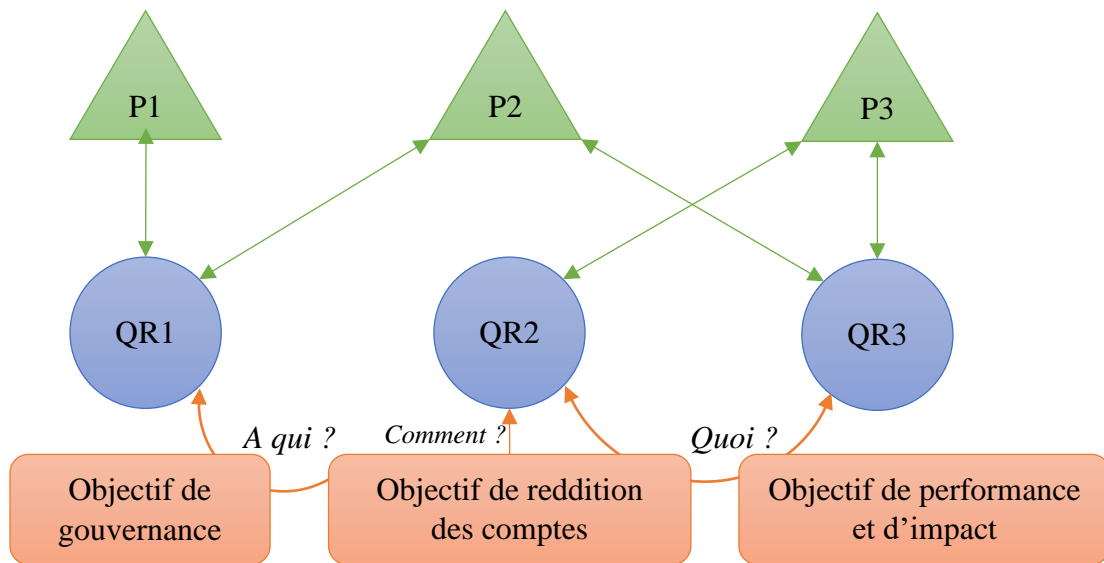
Source : production personnelle. Lecture : TBL : *triple bottom line*.

La question de recherche QR2 s'intéresse aux effets des mécanismes de gouvernance sur la performance globale. Elle répond en cela au paradoxe P3 en questionnant les effets de la mise en place de dispositifs de gouvernance, qui sont en partie au service des parties prenantes donc de la démocratie.

La question de recherche QR3 s'intéresse quant à elle aux effets des mécanismes de gouvernance sur l'impact organisationnel. A l'instar de QR2, elle traite donc le paradoxe P3 mais permet aussi d'analyser le paradoxe P2 puisqu'elle aborde les dimensions de la qualité de relation avec ces parties prenantes.

La Figure 14 présente l'articulation entre ces questions de recherche et les paradoxes.

**Figure 14** : Articulation des paradoxes, des questions de recherche et des champs de la littérature explorés



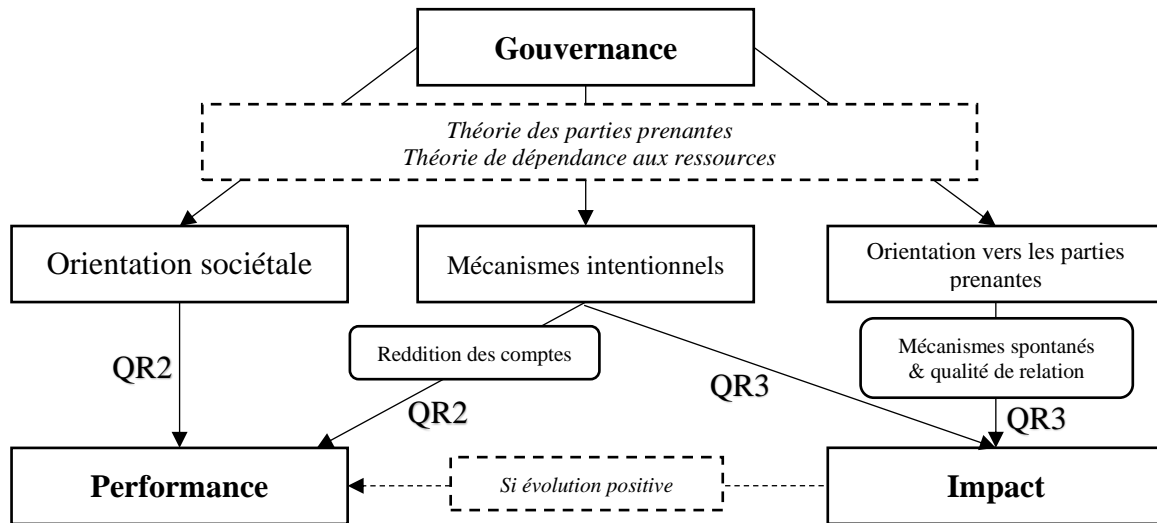
Source : production personnelle.

### III. Inscription des questions de recherche et de leurs hypothèses sous-jacentes dans les cadres théoriques

Ces différentes questions de recherche s'inscrivent dans les cadres théoriques présentés au sein de la section 1. La Figure 15 précise l'articulation des théories et cadres de la section 1 avec les questions de recherche tandis que la Figure 16 indique dans quelle mesure ce travail s'inscrit dans les travaux de Rey García et al. (2013) en fonction des chapitres de la Partie 2.

Cette approche du lien entre gouvernance et performance par de multiples voies permet de traiter l'enjeu de l'endogénéité. Des travaux récents interrogent en effet l'endogénéité de la relation entre les deux concepts (par exemple, Schultz et al., 2010; Weir & Laing, 2000) et questionnent ainsi les causalités qui peuvent exister entre eux. Pour autant, dans les OBNL, cette endogénéité est particulièrement réduite en l'absence de propriétaires et compte tenu des différences majeures entre la gouvernance à but lucratif et à but non lucratif (Brickley et al., 2010).

**Figure 15** : Articulation des théories de gouvernance et cadres théoriques présentés



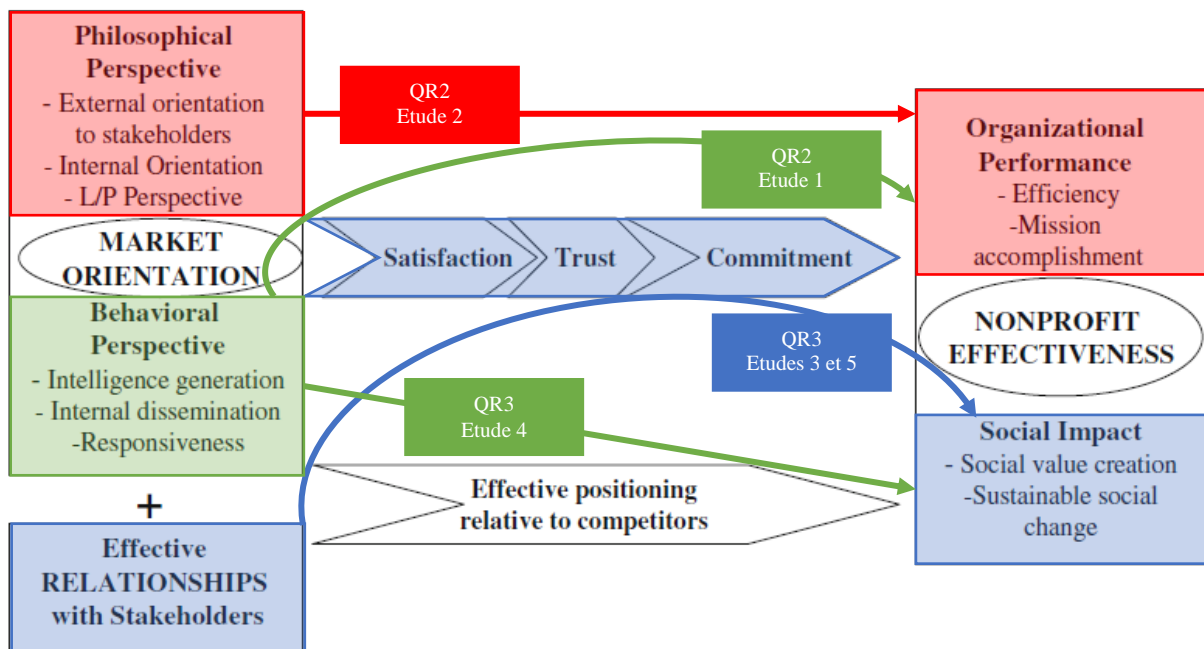
Source : production personnelle.

Ainsi, la QR1 est de fait une réflexion au cœur de la TPP et de la TDR, en cherchant à déterminer quelles parties prenantes sont prioritaires. La QR1 est également l'illustration de l'orientation sociétale et de l'orientation vers les parties prenantes alors que la première choisit celles prioritaires quand la seconde laisse les perspectives ouvertes.

La QR2 est également ancrée dans les deux théories précédentes puisqu'elles cherchent à comprendre le rôle de la gouvernance et des parties prenantes dans la performance organisationnelle, tel que souligné en section 1. Les mécanismes intentionnels de gouvernance sont en effet étudiés sous l'angle de la mise en place ou du maintien de dispositifs de gouvernance (dont la reddition des comptes) et de l'orientation sociétale. Quant à la performance globale, elle est comprise à partir du triptyque économique, sociale et sociétale – environnementale mais aussi à plus court terme en tant que viabilité.

Enfin, la QR3 envisage les liens entre gouvernance et impact organisationnel (toujours dans la perspective des deux théories fondamentales) grâce aux mécanismes spontanés de gouvernance, qui sont aussi les dimensions de la qualité de relation dans la théorie OPR et associés à l'orientation vers les parties prenantes. Cependant, une étude sera aussi consacrée à la contribution du conseil d'administration à l'impact perçu.

**Figure 16** : Insertion des études et questions de recherche dans le cadre théorique de Rey García et al. (2013)



Source : reproduction et adaptation de Rey García et al. (2013)

La QR1, telle qu'elle est formulée, considère que la qualité de relation avec les parties prenantes permettra de les hiérarchiser. Ainsi, l'hypothèse sous-jacente est :

**H<sub>QR1</sub>** : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes, matérialisée par la satisfaction, la confiance, l'engagement et l'influence mutuels, permettent de hiérarchiser et prioriser lesdites parties prenantes.

La QR2 et la QR3 reposent sur une même base théorique reliant gouvernance et performance (puisque'une variation positive de l'impact est une forme de performance). Tel que démontré précédemment au sein de la revue de littérature, la gouvernance (et de fait ses mécanismes, que sont la reddition des comptes, le *reporting* ou encore les relations avec les parties prenantes) et la performance sont intimement liés. La gouvernance constitue même un moyen de définir et d'améliorer la performance des associations (W. A. Brown, 2005; Viader & Espina, 2014).

Ainsi :

**H<sub>générale</sub>** : La gouvernance associative et ses mécanismes influencent positivement la performance et l'impact.

Au-delà de cette hypothèse issue d'une vision conceptuelle des deux notions, les questions de recherche associent des dimensions différentes de deux concepts. Ainsi, la QR2 décline d'une part la gouvernance selon ses mécanismes intentionnels (compris sous l'angle de la perspective comportementale de Rey García et al., 2013) pour expliquer la performance organisationnelle :

**H<sub>QR2a</sub>** : Les mécanismes intentionnels de gouvernance associative, dont la reddition des comptes, influencent positivement la performance organisationnelle.

D'autre part, la QR2 postule que l'orientation vers les parties prenantes (comprise sous l'angle de la perspective philosophique de Rey García et al., 2013), et par extension l'orientation sociétale, expliquent la performance :

**H<sub>QR2b</sub>** : L'adoption de l'orientation sociétale influence positivement la performance organisationnelle.

Enfin, la QR3, grâce à de nombreuses voies déjà vues, postule les liens entre qualité de relation (et ses quatre dimensions) et impact organisationnel. Ainsi (dans la lignée de Ospina et al., 2002),

**H<sub>QR3a</sub>** : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation.

En outre, la QR3 est associée à des cadres théoriques qui permettent d'affirmer que la qualité de la relation est par définition l'un des objectifs de la gouvernance. Ainsi,

**H<sub>QR3b</sub>** : La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).

Par-delà ces hypothèses sous-jacentes qui permettront en conclusion d'apporter une réponse claire aux questions de recherche, nous proposons ci-après une revue des travaux qui ont déjà exploré ces pistes. Il s'agit donc de faire émerger des hypothèses plus précises découlant des hypothèses sous-jacentes.



### **SECTION 3 : LES DETERMINANTS ET CONSEQUENCES DES MECANISMES INTENTIONNELS DE GOUVERNANCE**

Afin de répondre à QR2, la première voie envisagée est celle de la perspective comportementale de Rey García et al. (2013) afin de décliner l'hypothèse H<sub>QR2a</sub> en des hypothèses plus précises.

Il s'agit de comprendre l'éventuelle médiation de la reddition des comptes et des rapports, en tant que mécanismes intentionnels spécifiques, dans la relation entre dispositifs de gouvernance et performance globale (*supra*, Figure 13). Cette étude permet également d'analyser les déterminants de la mise en place de dispositifs de gouvernance et de pratiques de reddition des comptes, afin de contribuer à la littérature sur le sujet ; dans la mesure où l'ensemble de cette recherche s'appuie sur le modèle contingent (*cf.* Introduction).

#### **I. Les hypothèses relatives aux déterminants des mécanismes intentionnels de gouvernance**

Jegers (2009) propose une synthèse des travaux de Ostrower et Stone (2006), précisant que la gouvernance (en particulier le partage des pouvoirs) se comprenait au filtre de trois types de déterminants :

- *Variables individuelles : sexe des membres du conseil, prestige ou richesse des membres du conseil, mandats et qualifications ;*
- *Variables organisationnelles : âge, taille, complexité et degré de bureaucratisation ;*
- *Variables environnementales : complexité des liens inter-organisationnels rendant le pouvoir plus fragmenté, dépendance financière de l'organisation vis-à-vis des membres du conseil d'administration, stabilité, financement gouvernemental<sup>122</sup>.*

De leur côté, Bradshaw, Murray et Wolpin (1992) ont lié, dans le cadre de l'analyse des conseils des OBNL, les caractéristiques organisationnelles avec celles du conseil. Ainsi le secteur, le type d'action, les ressources financières, la taille de la communauté, l'âge, le nombre de salariés et de volontaires ou encore la zone d'intervention sont-ils des déterminants de la gouvernance. Harrison et Murray (2015) s'inscrivent dans la même lignée. Carvalho,

---

<sup>122</sup> Traduction personnelle.



Rodrigues et Branco (2017) soulignent quant à eux que ces caractéristiques jouent un rôle dans la mise en place des audits et contrôles externes, en sus de la structure du conseil.

### ***1. Les déterminants organisationnels des mécanismes intentionnels de gouvernance***

#### **Âge de l'organisation**

L'âge de l'organisation a déjà été largement étudié afin d'expliquer le comportement et la performance du conseil d'administration (Miller-Millesen, 2003). Plus globalement, plus une organisation vieillit, moins elle commet d'erreurs de gestion et de gouvernance, grâce à l'auto-apprentissage ou encore à la mobilisation de compétences administratives (Ranger-Moore, 1997; Rosengren, 1968). C'est notamment le cas pour les dispositifs de politiques internes de gouvernance (Y.-J. Lee, 2016). Les dispositifs externes sont une suite logique, afin de vérifier la qualité des dispositifs internes. Ainsi,

**H<sup>g</sup><sub>1a</sub>** : Plus l'organisation est ancienne, plus les mécanismes internes de gouvernance interne sont développés.

**H<sup>g</sup><sub>1b</sub>** : Plus l'organisation est ancienne, plus les mécanismes externes de gouvernance sont développés.

#### **Secteur et type d'action de l'organisation**

Les objectifs de la structure sont défendus et intégrés dans la gouvernance de l'association. En cela, elle ne peut être que différenciée selon les secteurs et les actions (Siebart, 2005). La gouvernance est donc plus ou moins développée selon les secteurs (Gazley, 2014; Gazley & Nicholson-Crotty, 2018). A titre d'exemple, Lee (2016) montre que les structures actrices dans le lobbying ont davantage tendance à adopter des politiques écrites de gouvernance. De ce fait,

**H<sup>g</sup><sub>2a</sub>** : Le secteur et le type d'action de l'organisation influencent le développement des mécanismes internes de gouvernance.

**H<sup>g</sup><sub>2b</sub>** : Le secteur et le type d'action de l'organisation influencent le développement des mécanismes externes de gouvernance.

### **Zone d'intervention de l'organisation**

L'intervention en-dehors du cadre national, tout comme l'internationalisation des activités, conduit les OBNL à faire évoluer leurs cadres de gouvernance et notamment leur reddition des comptes, tel que nous le verrons ensuite.

Pour ne prendre qu'un exemple, les risques de conflit d'intérêts sont plus importants quand l'action se déroule loin du siège administratif. La bonne diffusion des valeurs et des décisions est également plus difficile. Il est donc nécessaire de renforcer la gouvernance interne pour s'en assurer et mettre sous contrôle l'organisation.

Quant à la gouvernance externe, elle permet aux associations de se crédibiliser à l'international, alors que la concurrence entre organisations y est encore plus féroce (notamment avec les ONG). Alors,

**H<sup>g</sup><sub>3a</sub>** : La zone d'intervention d'une organisation influence le développement des mécanismes internes de gouvernance.

**H<sup>g</sup><sub>3b</sub>** : La zone d'intervention d'une organisation influence le développement des mécanismes externes de gouvernance.

### **Appartenance à un réseau**

Chaque cadre de gouvernance est construit en fonction des engagements que l'association prend (Siebart, 2005), notamment quant à un réseau dans notre cas. En outre, appartenir à un réseau implique une nouvelle échelle de gouvernance, ce qui suppose donc d'avoir un dispositif de gouvernance déjà solide.

Par ailleurs, la collaboration entre OBNL contribue massivement à la diffusion des bonnes pratiques (Barman & MacIndoe, 2012). Ainsi,

**H<sup>g</sup><sub>4a</sub>** : L'appartenance à un réseau influence positivement le développement des mécanismes internes de gouvernance.

**H<sup>g</sup><sub>4b</sub>** : L'appartenance à un réseau influence positivement le développement des mécanismes externes de gouvernance.

### **Statut légal et fiscal de l'organisation**

Gazley et Nicholson-Crotty (2018) travaillent notamment sur les *dynamiques légales* et montrent ainsi que les différents statuts fiscaux mis en place par l'Etat ont une influence sur le

comportement et le fonctionnement du conseil d'administration, jusqu'à accroître sa performance. L'impact positif du statut fiscal sur les dispositifs de gouvernance en général est également connu (Gazley, 2014; Miller-Millesen, 2003).

De surcroît, ces statuts sont associés à des pressions normatives et des attentes du grand public (DiMaggio & Powell, 1983) auxquelles les OBNL répondent par des mesures supplémentaires en termes de gestion, notamment des politiques écrites de bonne gouvernance (Y.-J. Lee, 2016). L'exemple des reconnaissances d'utilité publique l'illustre parfaitement : les associations déposant une demande doivent être démocratiques et désintéressées. En cela,

**H<sup>g</sup><sub>5a</sub>** : Les statuts légaux et fiscaux influencent positivement le développement des mécanismes internes de gouvernance.

**H<sup>g</sup><sub>5b</sub>** : Les statuts légaux et fiscaux influencent positivement le développement des mécanismes externes de gouvernance.

### **Taille de l'organisation**

La gouvernance non lucrative est adaptative, au sens où elle prend en compte la taille de l'organisation (Siebart, 2005). Les ressources disponibles jouent donc un rôle dans la performance du conseil, que ce soit dans le cadre d'une éventuelle direction salariée, du degré de professionnalisation de la structure (Gazley & Nicholson-Crotty, 2018; Miller-Millesen, 2003) ou encore dans la structure et le fonctionnement du conseil (Iecovich, 2005).

La TDR permet également d'affirmer que les OBNL financées par des partenaires sont enclines à adopter des mesures de gouvernance proches de celles utilisées par ces mêmes partenaires (Eikenberry & Kluver, 2004). Quant à la TPP, elle explique le rôle de la gouvernance pour obtenir des financements (Berman et al., 1999) et ainsi la tendance des structures financées à se doter en outils dédiés.

Globalement, plus l'organisation a de moyens, plus elle parvient à mettre en place des dispositifs internes de gouvernance (Nezhina & Brudney, 2012; Ogeh Fiador, 2013). Quant aux dispositifs externes, certains seuils existent par exemple pour la nomination obligatoire d'un commissaire aux comptes (deux des trois seuils doivent être dépassés : 50 salariés, 1,55 millions d'euros de bilan ou 3,1 millions d'euros de ressources). Aussi, plus l'association est financée, plus ses partenaires exerceront de contrôles externes.

Alors,

**H<sup>g</sup><sub>6a</sub>** : Plus l'organisation a de ressources humaines et financières, plus les mécanismes internes de gouvernance sont développés.

**H<sup>g</sup><sub>6b</sub>** : Plus l'organisation a de ressources humaines et financières, plus les mécanismes externes de gouvernance sont développés.

### **Structure interne de gouvernance**

Si l'association est dotée de dispositifs de gouvernance en interne (conseil efficace, chartes, contrôle et audit internes), elle aura tendance à faire appel à des partenaires extérieurs afin d'assurer leur qualité. Plus globalement, les différents mécanismes de gouvernance s'entretiennent entre eux (Y.-J. Lee, 2016), dans un cercle vertueux. Conséquemment,

**H<sup>g</sup><sub>7</sub>** : La présence de mécanismes internes de gouvernance et la présence de mécanismes externes sont positivement corrélées.

## ***2. Les déterminants organisationnels des pratiques de reddition des comptes***

De très nombreux facteurs sont connus pour expliquer les pratiques de reddition des comptes. Par exemple, Ghazali (2008, p. 509) a listé, pour les organisations lucratives, les déterminants suivants : « qualité du management, confiance des analystes (...), bonnes nouvelles *versus* mauvaises nouvelles, existence d'autres formes de communication organisationnelle, structure de gouvernance et reddition des comptes des dirigeants, forces du marché (espérances et recommandations du secteur), exigences réglementaires, conventions et pratiques sectorielles, comparaison internationale, demande des [parties prenantes], reddition des comptes et responsabilité publiques, bases de données et enregistrements propres, intérêt pour certaines structures, planification (...) »<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> « Quality of management; analyst trust and promoting (...); good news vs bad news; existence of other forms of corporate communication; governance structure and directors accountability; market forces e.g expectations, recommendation from industry; PR exercise and image building; supplement mandatory requirements; convention e.g industry practice; international comparison; shareholder demand; public accountability; proper records and database; relevant for certain type of companies; planning for corporate exercise » (traduction personnelle).

D'autres études, dédiées aux OBNL, ont été menées, permettant de faire émerger deux grands types de variables explicatives : d'une part les caractéristiques structurelles de l'organisation et d'autre part les mécanismes de gouvernance. Parmi les recherches les plus récentes, celle de McDonnell (2017) est l'une de celles qui se focalise le plus sur les caractéristiques de l'organisation afin d'expliquer les pratiques de reddition des comptes. Les variables qu'il utilise sont les ressources financières, l'âge, les éventuelles subventions, le champ d'action, la portée géographique et le statut légal. L'ensemble de ces variables se sont révélées significatives lorsqu'il s'est agi de comprendre les éventuelles défaillances dans la reddition des comptes et la responsabilité des organisations.

### **Âge de l'organisation**

Variable la plus classique dans l'étude de la gestion des organisations, l'âge de l'organisation est associé à un développement de la reddition des comptes pour deux raisons principalement : d'une part, plus le temps passe, plus elle se structure et d'autre part, la réputation et la visibilité de l'organisation augmentant avec le temps, rendre des comptes devient nécessaire (Gálvez Rodríguez et al., 2012). Il faut également du temps et du recul pour développer des politiques de reddition des comptes (Y.-J. Lee, 2016).

Une autre vision de l'âge conduit à affirmer que les dispositifs innovants proposés par la gestion (reddition des comptes, mesure des résultats) sont adoptés en priorité par des jeunes organisations, tandis que les anciennes conserveraient leurs pratiques (V. Johnson, 2007).

Ces visions opposées conduisent parfois les chercheurs à ne trouver aucun résultat significatif (Saxton & Guo, 2011). Néanmoins, au regard du nombre de recherches positives, et considérant qu'une association qui est permanente (alors que certaines sont temporaires) doit au fil du temps rendre des comptes de plus en plus aboutis, nous proposons :

<b>H<sup>a</sup><sub>1</sub></b> : Plus l'organisation est ancienne, plus sa reddition des comptes est développée.
--

### **Secteur et type d'action de l'organisation**

Chaque structure associative appartient à un secteur (plus ou moins proches de ceux des entreprises lucratives), et se distingue selon des types d'action variés qui dépendent de leur projet associatif et de leurs bénéficiaires. Cette diversité au sein du monde associatif pousse assez naturellement à différencier les pratiques de reddition des comptes : une association

sanitaire et sociale rend davantage de comptes qu'une association de loisirs dédiée à ses seuls membres.

En outre, certains secteurs sont plus ou moins concurrentiels, au sens où le nombre de structures se veut croissant pour des moyens alloués au contraire constants ou déclinant. Dès lors, afin de s'assurer du soutien des communautés, les OBNL sont conduites à rendre davantage de comptes et à mieux expliquer leurs apports et leur valeur ajoutée (Y.-J. Lee, 2016).

Par ailleurs, chaque type de mission (associé à un secteur et/ou à une activité) nécessite un dispositif de gestion spécifique. Par extension, la reddition des comptes varie selon les secteurs et les actions menées (Barman & MacIndoe, 2012; Damak Ayadi, 2006). Ainsi,

**H<sup>a</sup><sub>2</sub>** : Le secteur et le type d'action de l'organisation influencent le développement de sa reddition des comptes.

### **Zone d'intervention de l'organisation**

Intervenir uniquement en France, pays dans lequel les obligations de transparence sont peu développées, ou à l'international n'est pas comparable, notamment en termes de portée. L'internationalisation des activités est par exemple corrélée avec une meilleure reddition des comptes (Damak Ayadi, 2006; Depoers, 2000; Falkenbach & Toivonen, 2010).

Mener des actions en-dehors des frontières conduit les associations à faire appel à des ressources plus importantes et parfois étrangères. En cela, les comptes à rendre semblent d'autant plus cruciaux. Alors,

**H<sup>a</sup><sub>3</sub>** : La zone d'intervention d'une organisation influence le développement de sa reddition des comptes.

### **Appartenance à un réseau**

L'appartenance à un réseau conduit les associations à avoir accès à des dispositifs mutualisés de ressources et de compétences, permettant d'accroître la qualité de la reddition des comptes. De plus, les associations adoptent progressivement les outils et pratiques des fédérations et réseaux, qui promeuvent la reddition des comptes afin de mettre en avant leurs membres auprès du grand public et des partenaires.

En outre, nous reprenons les arguments déjà développés concernant les mécanismes de gouvernance, dans la mesure où l'appartenance à un réseau permet le partage de bonnes

pratiques. Ainsi, les échanges au sein d'un ou plusieurs réseaux mènent les associations à développer leur reddition des comptes. D'où,

**H<sup>a</sup><sub>4</sub>** : L'appartenance à un réseau influence positivement le développement de la reddition des comptes.

### **Statut légal et fiscal de l'organisation**

Les différents statuts attribués par les agences publiques ou par l'administration fiscale sont associés à certains critères de bonne gouvernance et de bonne gestion, notamment en termes de démocratie. Afin de s'y conformer, les associations doivent donc améliorer leurs systèmes de contrôle interne et de publicité des résultats.

La reconnaissance d'utilité publique implique par exemple des obligations déclaratives supplémentaires, notamment quant aux acquisitions immobilières. Les associations d'intérêt général peuvent quant à elles obtenir l'aval de l'administration fiscale qui demande des comptes-rendus très aboutis d'un point de vue financier.

En cela, l'obtention et le maintien d'un statut légal ou fiscal implique une reddition des comptes développée. Conséquemment,

**H<sup>a</sup><sub>5</sub>** : Les statuts légaux et fiscaux influencent positivement le développement de la reddition des comptes.

### **Taille de l'organisation**

Dans la lignée de la TDR, plus une organisation dispose de ressources, plus elle sera capable de rendre des comptes de manière approfondie et efficace (Barman & MacIndoe, 2012; Connolly & Hyndman, 2004; Damak Ayadi, 2006; Joseph et al., 2014; Nezhina & Brudney, 2012; O'Hanlon & Chang, 2007; Saxton & Guo, 2011; Verbruggen et al., 2011). Il s'agit également pour elle de se légitimer face à un environnement de plus en plus exigeant au fur et à mesure de la croissance de l'organisation (Cowen et al., 1987).

La TPP souligne par ailleurs que la taille de l'association conduit les partenaires à exiger davantage de transparence et d'informations (Atan et al., 2012; R. A. Christensen & Ebrahim, 2006).

Les ressources sont, d'un côté, financières : plus les fonds alloués augmentent, plus il est nécessaire de proposer aux financeurs (adhérents, donateurs, partenaires publics et privés)

des informations de qualité (Fafchamps & Owens, 2009; Okten & Weisbrod, 2000; Verbruggen et al., 2011).

De l'autre, les ressources sont humaines, incluant donc les salariés, bénévoles et volontaires (Behn et al., 2010; Gálvez Rodríguez et al., 2012; Wallace, 2006). La reddition des comptes et le nombre de personnes engagées forment un cercle vertueux, la première augmentant la transparence et l'attractivité et la seconde permettant d'avoir plus de moyen pour rendre des comptes (Gálvez Rodríguez et al., 2012).

**H<sup>a</sup><sub>6</sub>** : Plus l'organisation a de ressources humaines et financières, plus sa reddition des comptes est développée.

### ***3. Les déterminants des pratiques de reddition des comptes liés aux dispositifs de gouvernance***

Le lien entre gouvernance lucrative et reddition des comptes a notamment été passé en revue par Ho et Wong (2001), soulignant que de multiples mécanismes de gouvernance permettaient d'améliorer la qualité et le niveau de la reddition, parmi lesquelles les administrateurs indépendants, le comité d'audit, les parties prenantes, la séparation entre contrôle et propriété, etc. Gerged (2021) souligne notamment le lien entre taille du conseil et *reporting* environnemental quand Raimo et al. (2021) font état de l'influence de l'audit interne sur la qualité des rapports intégrés.

Le lien théorique entre reddition des comptes et organes de direction est connu dans les OBNL (Callen et al., 2003; Kılıç & Uyar, 2014; Murtaza, 2012; Saxton & Guo, 2011), que ce soit d'un point de vue de leur taille ou de leur activité, mesurée grâce au nombre de réunions annuelles (Bradshaw et al., 1992; Inglis & Weaver, 2000) ou encore de la composition (Gul & Leung, 2004). Ainsi, « la théorie des parties prenantes contribue à l'identification des membres susceptibles d'influencer la reddition des comptes, tels que les membres du conseil d'administration, en interne, les donateurs et les auditeurs, en externe. Cette théorie soutient également l'idée que les conseils plus grands, comprenant un plus grand nombre de représentants des parties prenantes, rendent davantage de comptes pour répondre aux besoins



de ces parties prenantes »<sup>124</sup> (Carvalho et al., 2017, p. 2290). Ce lien théorique n'a cependant pas toujours été retrouvé dans les études (Gordon et al., 2002).

Néanmoins, la reddition des comptes constitue un moyen pour les organisations de comprendre les effets de leurs activités sur l'environnement extérieur (Aburaya, 2012) et en cela ils font partie intégrante de la gouvernance. Ainsi, tout mécanisme de gouvernance permet d'accroître le niveau de reddition des comptes et de reporting (Vogt et al., 2017). De ce fait,

**H<sup>8a</sup>** : Plus les mécanismes internes de gouvernance sont développés, plus les pratiques de reddition des comptes le sont également.

La présence d'auditeurs (légaux ou à titre de conseil) est également liée au niveau de reddition des comptes dans la mesure où ces contrôles externes permettent à l'association d'intérioriser des bonnes pratiques de gouvernance et de reddition des comptes. L'audit légal, les contrôles des financeurs et les agréments non officiels cherchent tous trois à augmenter la transparence des actions et des comptes de la structure, autrement dit à accroître le niveau de reddition des comptes (Iyer & Watkins, 2008; Kılıç & Uyar, 2014; Ntim et al., 2017; Yetman & Yetman, 2012; S. Zainon et al., 2014). En cela, ils constituent des *pressions coercitives formelles* qui expliquent une meilleure reddition des comptes (Pfeffer & Salancik, 1978; Rahaman et al., 2004). Ainsi,

**H<sup>8b</sup>** : Plus les mécanismes externes de gouvernance sont développés, plus les pratiques de reddition des comptes le sont également.

## **II. Les hypothèses relatives aux conséquences sur la performance globale**

La gouvernance et la performance des associations sont intimement liées d'après la majorité des études menées (J. A. Alexander & Lee, 2006; M. A. Desai & Yetman, 2015; Herman & Renz, 1997, 1999, 2004, 2008; Newton, 2015; O'Regan & Oster, 2005). En effet, les principales théories de gouvernance non lucrative montrent que le niveau de gouvernance

---

<sup>124</sup> « Stakeholder-agency theory contributes to the identification of the members that may influence disclosure, such as board members, internally, and donors and auditors, externally. This theory also supports the idea that larger boards that include more stakeholders' representatives disclose more to attend the needs of these stakeholders » (traduction personnelle).

permet d'améliorer la performance financière d'une part et la performance organisationnelle d'autre part (Blevins et al., 2018, 2020; W. A. Brown, 2005; Hideto Dato et al., 2020; Kalodimos, 2017; Verschuere & Beddeleem, 2013). Ce lien s'explique en partie par la qualité du processus de prise de décision, qui joue un rôle clef dans la performance globale de l'association : la délibération et l'intégration des parties prenantes constituent l'essence associative.

Cependant, une partie de la littérature considère qu'un large conseil est source d'inefficacité, en raison d'un risque de dissensus qui multiplie les coûts de coordination et de contrôle (Callen et al., 2003; O'Regan & Oster, 2002). De Andrés-Alonso, Cruz et Romero-Merino (2006) confirment cette tendance en montrant que les conseils de grande taille ont un impact négatif sur la part du budget consacré au projet de la structure. Il en va de même pour le nombre de réunions du conseil, malgré les travaux de Brudney et Murray (1998). Néanmoins, De Andrés-Alonso, Cruz et Romero-Merino (2006) n'excluent pas la gouvernance en tant que déterminant de la performance, trouvant des liens positifs entre l'efficacité définie auparavant et le nombre de membres externes dans le conseil. L'importance de l'étude des mécanismes de gouvernance qui ne sont pas liés au conseil d'administration n'en est que renforcée.

Ici, nous nous concentrerons sur trois dimensions de la performance, à la suite d'Elkington (1998) : la performance financière (la capacité à se financer et à assurer la viabilité économique), sociale (le développement et les actions en faveur du capital humain) et sociétale – environnementale (les actions qui protègent l'environnement et assurent la durabilité de l'action).

### ***1. Les conséquences sur la performance financière***

Le lien entre gouvernance et performance financière a notamment été envisagé sous l'angle de l'efficacité organisationnelle (Callen et al., 2003; Greene, 2007; Ogeh Fiador, 2013) et de la capacité à lever des fonds publics (Blevins et al., 2020; Vlassenroot et al., 2009).

La TDR montre ainsi que la gouvernance, au-travers du conseil, joue un rôle financier d'apporteur de ressources et permet ainsi à la structure d'améliorer sa performance financière (W. A. Brown, 2005). Alors,

<b>HP<sub>1a</sub></b> : Les mécanismes internes et externes de gouvernance contribuent positivement à la performance financière.
---

La plupart des études montrent que le lien entre performance financière et reddition des comptes s'explique par la volonté des structures les plus performantes de faire valoir leurs résultats et leurs engagements (Becker, 2018). Néanmoins, si l'on considère que le processus de reddition des comptes inclut les parties prenantes, contribue à l'évaluation effective de l'organisation et accroît la transparence, dans le contexte associatif, la causalité peut être inversée. En effet, la performance des associations n'est pas que l'efficacité, l'efficience ou l'atteinte des résultats. Il s'agit principalement de satisfaire les parties prenantes qui ne peuvent l'être qu'en ayant accès à une information de qualité.

En outre, la performance financière pensée comme attractivité de financeurs externes (publics ou privés) est influencée par un haut niveau de reddition des comptes dans la mesure où elle constitue le signal d'engagements financiers, sociaux, sociétaux et environnementaux qui sont des critères désormais prégnants dans l'attribution des fonds aux associations. Les organisations se différencient donc grâce à leurs engagements pour gagner en performance financière (Meek et al., 1995).

Dans la lignée de Frendy et Kusuma (2011), de Zainon, Atan et Bee Wah (2014), de Vogt et al. (2017) et de Blevins, Ragozzino et Eckardt (2020),

**HP<sub>1b</sub>** : Le développement des pratiques de reddition des comptes contribue positivement à la performance financière.

## ***2. Les conséquences sur la performance sociale***

La TDR permet de comprendre le lien entre performance sociale et gouvernance. En effet, le conseil cherche à attirer des ressources non financières, dont l'association a besoin, telles que les compétences et la légitimité par exemple (W. A. Brown, 2005). Le développement des compétences des salariés et des bénévoles fait donc partie des priorités de la gouvernance tant elles manquent. C'est le rôle stratégique du conseil.

En outre, la diversité dans le conseil améliore la performance sociale de l'organisation (Siciliano, 1996), plus sensible à la diversité au sein de la structure. De surcroît, la gouvernance non lucrative et la responsabilité sociale des organisations sont intimement liées (Bai, 2013; Eller, 2017).

Ainsi,

**HP<sub>2a</sub>** : Les mécanismes internes et externes de gouvernance contribuent positivement à la performance sociale.

La TPP permet de souligner l'importance des engagements sociaux dans le secteur associatif qui appartient à la bien-nommée *économie sociale et solidaire*. En cela, et du fait des attentes des parties prenantes quant à ce secteur vis-à-vis des bonnes pratiques sociales, les rapports espérés par ces mêmes parties constituent des incitations à prendre de nouveaux engagements. Autrement dit, la reddition des comptes espérée, attendue, devient une norme sociale à laquelle les associations se conforment. Parce qu'elles sont par nature sociales et solidaires, plus elles se sentent concernées par les engagements inclus dans la reddition des comptes, plus elles mettront en place des dispositifs de formation ou d'inclusion. Ainsi, dans la lignée de Jiao (2021),

**HP<sub>2b</sub>** : Le développement des pratiques de reddition des comptes contribue positivement à la performance sociale.

### ***3. Les conséquences sur la performance sociétale et environnementale***

La TPP assure que la priorité de la gouvernance demeure de protéger les parties prenantes. Le conseil, ainsi, « [pilote] le comportement éthique »<sup>125</sup> de la structure tout en jouant un rôle de garde-fou autour des valeurs et de la mission (W. A. Brown, 2005, p. 333). Il cherche à assurer sa pérennité. Ce rôle, dit contextuel, renforce la performance sociétale et environnementale.

La TDR permet également de comprendre ce renforcement : les engagements sociétaux et environnementaux sont un moyen de gagner en légitimité, une ressource recherchée par les conseils. Plus globalement, le rôle politique du conseil d'administration le mène à sortir d'une vision organisationnelle pour intérioriser les enjeux sociétaux et écologiques. Enfin, comme

---

<sup>125</sup> Traduction personnelle.

déjà souligné, gouvernance et responsabilité sociétale sont associées dans les OBNL (Eller, 2017). Alors,

**HP<sub>3a</sub>** : Les mécanismes internes et externes de gouvernance contribuent positivement à la performance sociétale et environnementale.

Dans le cas des entreprises privées, il existe une relation positive entre la performance environnementale et la reddition des comptes quant au même sujet (Iatridis, 2013; Rosa et al., 2015; Vogt et al., 2017). Transposé au cas des associations, le *reporting* environnemental les conduit à penser leur impact, à l'évaluer et à éventuellement le corriger. En somme, la démarche de reddition des comptes (elle-même influencée par ailleurs) dégage des intentions que les associations concrétisent, la prospective y étant particulièrement prégnante (les mesures sont annoncées avant d'être mises en place). Ainsi,

**HP<sub>3b</sub>** : Le développement des pratiques de reddition des comptes contribue positivement à la performance sociétale et environnementale.

## **SECTION 4 : MAINTENIR LA PERFORMANCE D'UNE ASSOCIATION GRACE A L'ORIENTATION SOCIETALE**

Afin de répondre à la QR2, la seconde voie envisagée est celle de la perspective philosophique de Rey García et al. (2013) afin de décliner l'hypothèse H<sub>QR2b</sub> en des hypothèses plus précises.

### **I. La performance en temps de crise : vers la viabilité**

Les préoccupations de la littérature au sujet des associations et des OBNL portent avant tout sur leur pérennité (Quéinnec, 2012) ainsi que sur leur soutenabilité et leur viabilité (Weerawardena et al., 2010). Ces préoccupations se révèlent particulièrement cruciales en période de crise et sont ramenées à un horizon temporel de très court terme.

La définition la plus commune du concept de crise est en effet « un événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par l'ambiguïté des causes, des effets et des moyens de résolution, ainsi que par la conviction que les décisions doivent être prises rapidement »<sup>126</sup> (Pearson & Clair, 1998, p. 3). Une crise pour les associations intervient donc lorsque ces dernières sont « exposées à une situation irrégulière »<sup>127</sup> (R. Mano, 2010, p. 345), marquée par l'incertitude ainsi que par une menace importante pour leur viabilité (autrement dit, leur survie à court terme).

La viabilité des OBNL se comprend sous trois principaux angles. D'abord, les OBNL doivent assurer la continuité de leurs activités (Omura & Forster, 2014; Weerawardena et al., 2010) : il s'agit de leur viabilité opérationnelle. Ensuite, les OBNL doivent s'assurer que la crise n'a pas affecté leur modèle économique (Besel et al., 2011; Ceptureanu et al., 2017) et ainsi chercher à pérenniser leur viabilité économique. Enfin, dans une vision de très court terme, la trésorerie de l'OBNL doit être suffisante pour éviter une crise de liquidité (Dadić & Ribarić, 2020) : il s'agit de leur viabilité financière.

Ainsi, en période de crise, la performance d'une association est proche de la vision dichotomique « succès *versus* défaillance »<sup>128</sup> (W. Lee, 2017, p. 12) dans la mesure où la survie

---

<sup>126</sup> « a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly » (traduction personnelle).

<sup>127</sup> Traduction personnelle.

<sup>128</sup> Traduction personnelle.

de l'organisation est en jeu (M. Kim & Mason, 2020). Une association performante en période de crise est donc celle qui parvient à rester viable (et soutenable, à plus long terme), autrement dit qui « peut continuer à remplir sa mission et à satisfaire les exigences des principales parties prenantes, quelles que soient les difficultés rencontrées »<sup>129</sup> (Ceptureanu et al., 2017, p. 2).

## II. Un lien fort entre gouvernance et performance

Ce lien a été étudié tout au long de ce travail et a été rappelé par l'hypothèse générale. Que la conjoncture soit favorable ou non, la gouvernance non lucrative est associée dans la littérature à une meilleure performance, tant économique-financière (J. A. Alexander & Lee, 2006; M. A. Desai & Yetman, 2015; Herman & Renz, 1997; Newton, 2015) qu'opérationnelle (Blevins et al., 2018, 2020; W. A. Brown, 2005; Kalodimos, 2017). Quéinnec (2012) souligne également la contribution de la gouvernance à l'ensemble des dimensions de la performance non lucrative et en particulier à la viabilité de l'organisation.

La survie et le développement de l'association sont donc au cœur des objectifs de gouvernance. Ainsi, dans la lignée des travaux cités et en définissant les différentes dimensions de la viabilité tel que vu au-dessus (I.) :

**H<sup>v</sup><sub>1a</sub>** : Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise a un effet positif sur la viabilité opérationnelle de l'organisation.

**H<sup>v</sup><sub>1b</sub>** : Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise a un effet positif sur la viabilité économique de l'organisation.

**H<sup>v</sup><sub>1c</sub>** : Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise a un effet positif sur la viabilité financière de l'organisation.

## III. La gouvernance pour comprendre l'orientation sociétale

L'orientation sociétale, telle qu'elle a été définie auparavant, est inscrite dans la continuité de la gouvernance non lucrative. La contribution de la gouvernance à cette orientation n'est donc que sommairement rappelée ici, dans le contexte de crise.

---

<sup>129</sup> « a sustainable NPO is an organization that can continue to fulfill its mission and satisfy the key stakeholders' requirements, regardless of difficulties encountered » (traduction personnelle).

Selon Rey García et al. (2013), les approches proposées par le marketing sont sous-estimées dans l'analyse de la performance des organisations. Le cadre théorique que les auteurs proposent relie d'un côté l'orientation mercatique et les relations avec les parties prenantes avec, de l'autre, la performance et l'impact des OBNL. Au cœur de ce cadre théorique se trouvent les notions de satisfaction, d'engagement et de confiance des parties prenantes.

Que l'on retienne l'approche partenariale de la gouvernance (pour laquelle les parties prenantes délimitent le pouvoir des dirigeants et les influencent) ou celle actionnariale (pour laquelle les dirigeants sont contrôlés) (Charreaux, 2004), les trois derniers concepts du cadre mercatique de Rey García et al. (2013) sont des mécanismes spontanés et spécifiques de gouvernance.

La gouvernance de l'organisation est donc le cadre dans lequel l'orientation sociétale évolue, et ce d'autant plus qu'elles cherchent toutes deux à protéger les valeurs et missions de l'association. En outre, la mise en place d'une orientation mercatique est influencée par les caractéristiques organisationnelles et le contexte (e.g. V. R. Wood & Bhuian, 1993). Ainsi :

**H<sub>v</sub>2** : Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise favorise une orientation sociétale.

#### **IV. La dépendance affecte la viabilité**

La conjugaison de la TPP et de la TDR permet de souligner que la majorité des parties prenantes sont des apporteurs de ressources. Ce sont ces dernières qui, selon la TDR, peuvent expliquer les disparités entre les organisations : les ressources sont des avantages stratégiques ou, à l'inverse, des faiblesses si la dépendance est trop forte.

En l'occurrence, la dépendance réduit le pouvoir de négociation avec les parties prenantes et, à l'inverse, augmente leur capacité d'influence et leur pouvoir. Dans un contexte de crise pour lequel l'agilité et la réaction sont nécessaires, cette situation joue en défaveur de l'organisation, en difficulté pour gérer la complexité et le dynamisme de l'environnement (soulignés par la TDR).

La littérature a proposé des analyses des conséquences de la dépendance aux ressources et aux parties prenantes dans les OBNL. La réduction de cette dépendance permet à l'organisation de maximiser les « résultats liés à sa mission »<sup>130</sup> (Berrett & Holliday, 2018,

---

<sup>130</sup> Traduction personnelle.



p. 1190), d'améliorer l'efficacité des activités (Sacristán López de los Mozos et al., 2016) ou encore d'accroître la diversification des sources de revenus ainsi que la santé financière et économique de l'organisation (Hillman & Dalziel, 2003), évitant ainsi à cette dernière d'être soumise à l'arbitraire des financeurs.

Dans un contexte de crise globale qui touche l'ensemble des parties prenantes, dépendre de quelques pourvoyeurs de ressources (humaines comme financières) accroît les risques financiers, économiques et opérationnels qui adviendraient en cas de retrait (partiel ou total) de l'une ou de plusieurs parties prenantes. La crise touchant chaque organisation de manière différente, être entouré de davantage de parties prenantes permet au contraire de lisser les risques. Ainsi :

**H<sup>v</sup><sub>3a</sub>** : Lors d'une crise, la dépendance aux ressources et aux parties prenantes handicape la viabilité opérationnelle de l'organisation.

**H<sup>v</sup><sub>3b</sub>** : Lors d'une crise, la dépendance aux ressources et aux parties prenantes handicape la viabilité économique de l'organisation.

**H<sup>v</sup><sub>3c</sub>** : Lors d'une crise, la dépendance aux ressources et aux parties prenantes handicape la viabilité financière de l'organisation.

## **V. Le degré de dépendance aux parties prenantes oriente la stratégie**

La TPP insiste sur l'importance de l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance et de leurs attentes dans la gestion. La TDR rappelle quant à elle que les priorités d'une organisation sont le succès (la réussite des objectifs), la minimisation de la dépendance aux ressources et aux acteurs qui les pourvoient et, enfin, la réponse aux exigences des parties prenantes. La littérature a alors remarqué que la dépendance aux ressources permet de comprendre (et favoriser) l'adoption d'une orientation mercatique dans les OBNL (Macedo & Carlos Pinho, 2006)

La dépendance aux ressources et aux parties prenantes est une situation défavorable en période de crise (tel que souligné par les hypothèses H<sup>v</sup><sub>3a, b et c</sub>). Afin de réduire la dépendance, l'établissement de liens plus forts avec les parties prenantes permet de rééquilibrer les relations (notamment en gagnant leur confiance et en renforçant la légitimité de l'organisation) (Hessels & Terjesen, 2010).

En outre, la TPP souligne l'éthique des organisations. En temps de crise, l'attention apportée aux parties prenantes définies par l'orientation sociétale (bénéficiaires, bénévoles et salariés, partenaires, donateurs et financeurs) correspond aussi à une vision bienveillante de la gouvernance et de la gestion, qui s'intéresse à leur bien-être.

Enfin, au regard de la dépendance précédemment étudiée, la bonne santé de ces parties prenantes est également indispensable pour assurer la survie de l'organisation. L'attention éthique et désintéressée qui leur est portée peut donc également être utilitariste.

Dans tous les cas, une dépendance envers les parties prenantes semble conduire à une orientation sociétale, au regard des parties prenantes stratégiques concernées. En période de crise, le soutien de ces parties prenantes est crucial. Ainsi :

**H<sup>v</sup><sub>4a</sub>** : La dépendance d'une organisation aux parties prenantes internes la conduit en période de crise à s'orienter vers elles.

**H<sup>v</sup><sub>4b</sub>** : La dépendance d'une organisation aux parties prenantes externes la conduit en période de crise à s'orienter vers elles.

## **VI. L'orientation sociétale pour améliorer la viabilité**

Pour les raisons évoquées dans le cadre des hypothèses H<sup>v</sup><sub>4a et b</sub>, l'organisation a besoin de ses parties prenantes pour survivre. Une stratégie orientée vers elles, et en particulier vers celles qui constituent le cœur de la mission associative, semble donc conduire à de meilleures performances.

Au-delà, la littérature a déjà investigué le lien entre orientation mercatique et performance des OBNL (Kara et al., 2004; V. R. Wood & Bhuian, 1993). Par exemple, Hsieh et al. (2008, p. 10) rappellent les effets positifs de l'orientation mercatique sur « la croissance des ressources, la collecte de fonds, la satisfaction des consommateurs, la réputation et l'accomplissement de la mission »<sup>131</sup>.

Quelques références sont également parvenues à relier orientation sociétale et performance. Elle favorise par exemple l'atteinte des objectifs ainsi qu'une meilleure efficacité organisationnelle (Sargeant, 2009). Une synthèse proposée par Duque-Zuluaga et Schneider (2008, p. 37-40) fait état du lien entre cette orientation et la performance organisationnelle,

---

<sup>131</sup> « resource growth, fundraising, customer satisfaction, reputation and mission fulfillment » (traduction personnelle).

définie par « la réponse du bénéficiaire ou du destinataire, une flexibilité financière et l'acquisition de ressources, la satisfaction des volontaires et employés, l'évaluation de la réactivité, les effets de long-terme, les résultats des programmes et les effets intermédiaires et l'efficacité organisationnelle »<sup>132</sup>.

En période de crise, les associations cherchent à assurer leur viabilité opérationnelle, économique et financière. Outre les études présentées ci-dessus, les dimensions de l'orientation sociétale sont également liées à cette viabilité. En s'orientant vers les bénéficiaires, l'association cherche à protéger sa viabilité opérationnelle (c'est-à-dire reprendre l'activité au service des bénéficiaires). En s'orientant vers les partenaires et les bénévoles, l'association s'intéresse à sa viabilité économique et financière en pérennisant les ressources. L'orientation interne permet enfin de gagner en efficacité dans les processus internes et de minimiser la consommation de ressources.

Ainsi, une telle orientation semble avoir des effets positifs sur la viabilité des associations :

**H<sup>v</sup><sub>5a</sub>** : L'orientation sociétale en période de crise affecte positivement la viabilité opérationnelle de l'organisation.

**H<sup>v</sup><sub>5b</sub>** : L'orientation sociétale en période de crise affecte positivement la viabilité économique de l'organisation.

**H<sup>v</sup><sub>5c</sub>** : L'orientation sociétale en période de crise affecte positivement la viabilité financière de l'organisation.

---

<sup>132</sup> « beneficiary or recipient response, financial flexibility and resource acquisition, job satisfaction of volunteers and employees, responsiveness assessment, long-term outcomes, program outputs and intermediate outcomes, organizational efficiency » (traduction personnelle).

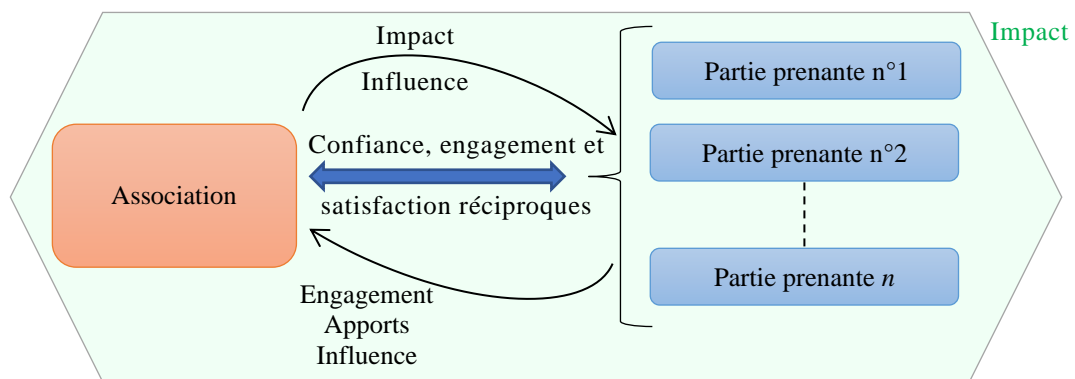
**SECTION 5 : DETERMINER L'IMPACT D'UNE ORGANISATION A BUT NON LUCRATIF  
GRACE A LA RELATION AVEC SES PARTIES PRENANTES**

Afin de répondre à QR3, l'hypothèse H<sub>QR3a</sub> est déclinée en des hypothèses plus précises, tandis que l'hypothèse H<sub>QR3b</sub> sera directement testée. Les hypothèses qui suivent abordent le *niveau de confiance*, *satisfaction*, *engagement* et *influence* car il s'agit d'étudier la relation mutuelle entre les parties prenantes et l'organisation.

En effet, la qualité de la relation est représentée grâce à l'environnement relationnel, matérialisé par la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence mutuelles. Les hypothèses que nous proposons portent donc sur une relation réciproque, d'une part des parties prenantes vers l'OBNL, d'autre part de l'OBNL vers les parties prenantes (ISO, 2010; Seppänen et al., 2007; Willem & Lucidarme, 2014; Willems et al., 2016). Conformément à notre revue de littérature, les hypothèses qui suggèrent un lien direct entre la qualité de la relation et l'impact sont issues de la TPP tandis que celles suggérant que la contribution des parties prenantes explique ce lien sont issues de la TDR.

Ainsi, la relation entre une association et ses parties prenantes peut se comprendre selon la vision présentée par la Figure 17.

**Figure 17** : Les différentes relations entre l'association et ses parties prenantes



Source : production personnelle.

**I. La confiance au cœur des mécanismes de gouvernance**

La confiance en sciences de gestion joue un rôle majeur (Hirigoyen & Pichard-Stamford, 1998; Hyndman et al., 2021) parce qu'elle repose sur des intentions, telles que croire en la bonne volonté des autres ou accepter d'être vulnérable (Dalati & Kbarh, 2015; Padma et

al., 2017; Ring & Van de Ven, 1992; Rousseau et al., 1998). En cela, elle devient un substitut au contrôle quand ce dernier est difficile à mettre en place (Aulakh et al., 1996; H.-W. Lee et al., 2012; Peci & Oquendo, 2016), notamment parce qu'elle réduit les risques d'opportunisme (Y. Zhao & Cavusgil, 2006), tout en assurant les deux partenaires du souhait réciproque d'une relation de long terme. Ainsi la TPP consacre-t-elle la confiance mutuelle tel un avantage compétitif (T. M. Jones, 1995).

La difficulté du concept de confiance est qu'il est omniprésent dans les relations entre parties prenantes et organisations, à tel point que déterminer sa fonction (déterminant ? effet ? modérateur ? médiateur ?) et une définition commune est encore un défi pour la recherche (Bunger, 2013; Gazley, 2010; Peci & Oquendo, 2016).

Retenons néanmoins ces deux définitions séminales de la confiance, qui conduisent une partie à espérer que l'autre agira dans l'intérêt commun :

*« la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actes d'une autre partie en espérant que l'autre effectuera une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, quelle que soit sa capacité à surveiller ou à contrôler cette autre partie »<sup>133</sup>*

(Mayer et al., 1995, p. 712)

*« le niveau d'assurance qu'un individu a dans la compétence d'un autre et sa volonté d'agir de manière équitable, éthique et prévisible »<sup>134</sup>*

(Nyhan & Marlowe, 1997, p. 616)

Elles ne sont que deux parmi tant d'autres déjà recensées par de nombreux travaux axés sur la confiance (Bornarel, 2007; Boughanbouz, 2015; Makaoui, 2014; Mothe, 1999; Neveu, 2004; Seppänen et al., 2007; Simon, 2007).

Tel que le montrent ces références, du fait du caractère multidimensionnel de la confiance, les définitions retenues sont en général une somme de concepts : « fiabilité, crédibilité, fidélité, partage de l'information, (...) coopération, honnêteté » (Lamothe & Lamothe, 2011, p. 868), « intégrité » (Morgan & Hunt, 1994, p. 23), « sincérité, compétence, fiabilité et engagement » (Moodley, 2017, p. 328), « compétence, bienveillance, intégrité,

---

<sup>133</sup> « the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party » (traduction personnelle).

<sup>134</sup> « the level of confidence that one individual has in another's competence and his or her willingness to act in a fair, ethical, and predictable manner » (traduction personnelle).

transparence, fiabilité et identification » (Pirson, 2009, p. 6), à la fois « lubrifiant et colle »<sup>135</sup> pour la gouvernance (Bryson et al., 2006, p. 47), tout autant « croyance, attente, volonté d'agir et [réponse à] une situation risquée » (Makaoui, 2014, p. 43).

Dans le cadre des relations entre OBNL et parties prenantes, ce sont les relations interpersonnelles qui sont en général étudiées (Pirson et al., 2017). En effet, non seulement les parties prenantes sont souvent des individus (les bénévoles, les donateurs, etc.) ou représentées par des individus, mais la confiance inter-organisationnelle est construite à partir de la confiance interpersonnelle (Peci & Oquendo, 2016) entre les individus se trouvant au même niveau dans les deux organisations. Ainsi, la confiance entre deux collectifs visée dans le cadre de cette étude (Pirson & Malhotra, 2011) peut être analysée grâce à la perception d'un individu envers l'autre organisation (Zaheer et al., 1998).

Ainsi, pour définir la confiance organisationnelle, Pesqueux (2009) s'appuie sur Alvarez (2001) : « 1° la confiance généralisée (liée à la société), 2° la confiance dans les règles, les procédures, dans le système formel, 3° la confiance dans la réputation de l'individu, 4° la confiance dans les compétences de l'individu, 5° la confiance dans les intentions de l'individu » (p. 270). Quant à Pirson et Malhotra (2010, p. 6), ils soulignent que « la confiance organisationnelle dépend de la mesure dans laquelle une partie prenante perçoit l'organisation de manière positive sur des dimensions pertinentes pour cette partie prenante »<sup>136</sup>.

Dans les OBNL et les associations, la confiance est indispensable et incontournable (Chapman et al., 2021a; Hyndman et al., 2021) et prend une forme spéciale dans la mesure où elle se développe par convergence d'intérêts (Arrow, 1978). Plus précisément, une définition adaptée aux OBNL, basée sur les donateurs, est la suivante : « la confiance du donateur est une attitude mentale, qui repose sur la capacité et la volonté de l'OBNL, qui, malgré le manque de contrôle de la part du donateur, répond à ses attentes pour l'avenir »<sup>137</sup> (Naskrent & Siebelt, 2011, p. 763).

## **Confiance et gouvernance**

La gouvernance joue de multiples rôles afin de développer un environnement de confiance (Avignon & Fernandez, 2014). Elle permet en effet de créer des relations adaptées

---

<sup>135</sup> Traductions personnelles.

<sup>136</sup> « Organizational trust, then, is a function of the degree to which a stakeholder perceives the organization positively on dimensions that are relevant to that stakeholder » (traduction personnelle).

<sup>137</sup> « Trust of the donor is a mental attitude, which is based on the ability and the willingness regarding the NPO that, despite the donor's lack of control, it fulfills their future-related expectations » (traduction personnelle).

– et non standardisées (Peci et al., 2011) –, basées sur la collaboration, source de confiance (Gazley, 2010).

En tant que garante de la démocratie et de la prise en compte des parties prenantes, la gouvernance favorise l'échange et en cela la confiance (Blouin et al., 2018). Le conseil d'administration en soi permet également de renforcer la confiance des parties prenantes, du fait de son action, de sa composition et de ses compétences (Hasan & Siraj, 2017).

A noter néanmoins qu'il est plus aisé de créer et maintenir la confiance inter-organisationnelle que la confiance interpersonnelle : c'est donc sur l'environnement institutionnel qu'il convient de se concentrer (Peci & Oquendo, 2016).

La confiance est aussi intimement liée à la reddition des comptes : de manière formelle ou informelle (Gazley, 2010; Romzek et al., 2012), elle se substitue au contrôle dans certains partenariats. Réciproquement, dès lors que l'association est plus transparente vis-à-vis du grand public et de ses partenaires, leur confiance s'accroît. En effet, cette dernière apporte des garanties (de la Fuente Mella, 2007), diminue les asymétries d'informations et les risques qu'implique dans son essence la confiance (Schnackenberg & Tomlinson, 2016), et favorise la transparence du secteur (Connolly & Hyndman, 2013a). Dans un secteur où les barrières à l'entrée sont absentes et au sein duquel il est difficile de comparer les structures (Farwell et al., 2019), ce lien intime est crucial.

Plus précisément, la communication institutionnelle et le *reporting* accroissent la confiance (V. Harrison et al., 2017; Loureiro et al., 2018; MacMillan et al., 2005), et ce de manière mutuelle dans la mesure où la partie qui reçoit les informations est alors encline à en partager également (Blouin et al., 2018). Par exemple, l'usage d'un site internet de bonne facture, dont la qualité de l'information est avérée, améliore la confiance des donateurs en particulier et des parties prenantes en général (Shatnawi & Algharabat, 2018).

Néanmoins, la seule perception d'une reddition des comptes de qualité peut engendrer la confiance des parties prenantes (Hasan & Siraj, 2017). Les associations ont donc tout intérêt à travailler la forme des rapports, tout en s'assurant que la perception du message transmis est la bonne. Ainsi, dans les cas de scandales ou de difficultés, un accroissement perçu de la reddition des comptes joue un rôle de réparateur de la confiance (Mussari & Monfardini, 2010; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Pour toutes ces raisons, la confiance est un mécanisme spontané et spécifique de gouvernance (Charreaux, 1998).

## Confiance et contribution des parties prenantes

La TDR permet de comprendre la confiance comme un moyen de mobilisation des ressources auprès des parties prenantes. Par exemple, dans le cadre de la reddition des comptes, De Cremer, Snyder et Dewitte (2001, p. 103) indiquent qu' « il a été constaté que les personnes ayant le plus confiance contribuaient davantage que les personnes ayant le moins confiance »<sup>138</sup>. Néanmoins, « ceux ayant le moins confiance contribuent autant que les autres, mais seulement lorsque la reddition des comptes est élevée »<sup>139</sup>. De même, il est attendu que confiance institutionnelle et bénévolat aillent de pair (Bowman, 2004).

Dans le détail, la confiance est nécessaire pour que les parties prenantes (et notamment les bénévoles et donateurs) continuent de s'engager, de donner du temps et de l'argent (Chapman et al., 2021b; Sargeant & Lee, 2004a; Sefora & Mihaela, 2016). La confiance permet d'attirer des ressources et des compétences techniques (Bunger, 2013; Pirson & Malhotra, 2011) ainsi que d'autres bénéfices immatériels (MacMillan et al., 2005).

Aussi, le développement d'un environnement de confiance a pour effet d'accroître le capital social de l'association, du fait des relations de meilleure qualité qu'elle entretient avec ses parties prenantes (Andrews, 2010; Goldsmith, 2002; Hatak et al., 2016; Sabatini et al., 2014; Valentinov, 2004). La confiance améliore en outre la collaboration avec les parties prenantes, notamment en termes de valeurs sociale et réputationnelle, favorisant ainsi les apports par ces dernières (Mirońska & Zaborek, 2019; Y. Yang et al., 2014).

<b>H<sup>c</sup><sub>1</sub></b> : Le niveau de confiance a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
---

## Confiance et impact organisationnel

Pour la TPP, la confiance est un facilitateur relationnel entre les OBNL et les parties prenantes (Kearns, 2014). Développer un environnement de confiance revient à pouvoir *se fier* à ses parties prenantes tout en étant *fiable* soi-même. En somme, plus l'association peut se fier à ses parties prenantes, plus la réalisation de ses projets et de ses activités sera facilitée. En effet, les difficultés les plus importantes des associations portent sur les risques de désaffection des parties prenantes qui, de fait, rendraient ces organisations sans intérêt et sans activités. En somme, « le niveau de confiance du public peut indiquer à quel point elles se sont bien comportées et le résultat d'une évaluation de la confiance du public serait utile pour détecter le

---

<sup>138</sup> « high trusters were found to contribute more than low trusters » (traduction personnelle).

<sup>139</sup> « low trusters contributed as much as high trusters, but only when accountability was high » (traduction personnelle).



moyen d'améliorer la performance des organismes de bienfaisance et de sécuriser la source de soutien du grand public »<sup>140</sup> (Y. Yang et al., 2014, p. 780).

Confiance et performance sont souvent associées, à des niveaux personnels, au sein des organisations (De Labriolle et al., 2012; Goergen, 2013; Guillaud, 2015; C. Lane & Bachmann, 1998; Msanjila & Afsarmanesh, 2008; Pirson & Malhotra, 2011), ou, au contraire, d'un point de vue partenarial. La confiance permet en effet d'accroître la performance des relations (Buckley et al., 2009; Kale & Singh, 2009; Krishnan et al., 2006; Mcloughlin, 2011; Morgan & Hunt, 1994; Sako, 1998; Willem & Lucidarme, 2014). En cherchant à créer un environnement de confiance mutuelle, les OBNL et leurs parties prenantes prennent acte de leur volonté d'agir ensemble pour réussir sur le long terme (Padma et al., 2017; Pirson, 2009). Ces comportements conduisent alors à de meilleurs résultats et au succès de la relation (Pozil & Hacker, 2017)

Tel que le suggère la revue de littérature de Mohr et Puck (2013), la confiance améliore la performance organisationnelle, et ce directement (en réduisant les coûts d'agence par exemple) ou indirectement (l'impact sur l'opportunisme ou l'incertitude). Leurs travaux suggèrent ensuite une interaction entre confiance et performance au filtre des coûts de transaction, de la gouvernance relationnelle et de la valeur de transaction. En somme, la confiance permet de créer de la valeur pour les membres et les bénéficiaires ou clients (Hyder, 2016).

En outre, les associations jouent un rôle social de développement de la confiance. Ainsi, en soi, accroître la confiance des parties prenantes est un impact positif, parce qu'elle induit des « changements sociaux positifs »<sup>141</sup> (Pozil & Hacker, 2017, p. 67) et qu'elle permet d'atteindre une forme d'excellence en termes de développement durable (Dervitsiotis, 2003).

Enfin, la confiance, parce qu'elle est subjective, qu'elle s'appuie sur les données proposées par le partenaire et qu'elle se base sur une comparaison avec ses propres expériences, constitue le meilleur moyen pour saisir la performance organisationnelle dans sa diversité ; dans la mesure où la confiance est alors l'évaluation par ses parties prenantes de la sincérité d'une organisation dans ses activités (Willems et al., 2016).

<b>H<sub>2</sub></b> : Le niveau de confiance a un effet positif sur l'impact organisationnel.
--

---

<sup>140</sup> « the level of public trust in a charity might be able to indicate how well or how badly it performed. And the result of public trust assessment would be helpful for detecting the way to improve charity performance and secure the source of support from the general public » (traduction personnelle).

<sup>141</sup> Traduction personnelle.

## II. L'engagement : un mécanisme de gouvernance à part entière

Le concept d'engagement émerge en gestion afin de déterminer la valeur et l'intérêt des relations tissées entre l'organisation et ses parties prenantes (Kang, 2016) et ainsi maximiser l'obtention de résultats et d'effets mutuels pour l'ensemble des parties (Horner & Wilmshurst, 2016; Maak, 2007; O'Riordan & Fairbrass, 2014).

Il prend de multiples formes : l'engagement au travail (non traité ici), l'engagement organisationnel (au sens où les parties prenantes se sentent engagées envers l'organisation), qui inclut donc l'engagement des parties prenantes, et l'engagement de l'organisation (la réciproque de la précédente). Ils constituent l'essentiel des travaux actuels en gestion (Barra et al., 2018; Isaacs, 2013; Ruck et al., 2017; Shuck et al., 2017; Spitzeck & Hansen, 2010).

L'engagement organisationnel correspond à la volonté (déjà matérialisée ou non) de créer et maintenir une relation stable avec le partenaire ou la cause défendue (Munro et al., 2006; Sargeant & Woodliffe, 2005). Il est ainsi défini (Mowday et al., 1982, p. 27) :

*« la force relative de l'identification et de l'implication d'une personne dans une organisation donnée peut être caractérisée par une forte croyance dans les objectifs et les valeurs de l'organisation, l'acceptation de ses objectifs et ses valeurs, sa volonté de déployer des efforts considérables (...) et son désir constant de rester membre de l'organisation »<sup>142</sup>*

L'engagement des parties prenantes, dans sa vision la plus simple, consiste à faire participer les parties prenantes à la vie de l'organisation (Greenwood, 2007; P. Sloan, 2009) : il s'agit d'une « participation active des acteurs qui ont apporté des contributions (financières, matérielles, d'opinions, de connaissances ou de partage d'installations, d'échange de personnel) à une ou plusieurs étapes du processus »<sup>143</sup> (Jolibert & Wesselink, 2012, p. 100). Les mécanismes de participation sont nombreux et peuvent également concerner des parties non prenantes (I. Thomson & Bebbington, 2005).

---

<sup>142</sup> « the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization » (traduction personnelle).

<sup>143</sup> « active involvement where these actors have brought inputs (financially, materially, opinions, knowledge or sharing of facilities, exchange of personnel) at one or several stages of the research process » (traduction personnelle).

L'engagement est donc le « processus visant à obtenir efficacement le point de vue des parties prenantes sur leurs relations avec l'organisation »<sup>144</sup> (A. Friedman & Miles, 2006, p. 152) ou encore une « collaboration basée sur la confiance entre des individus et / ou des institutions sociales ayant des objectifs différents ne pouvant être atteints qu'ensemble »<sup>145</sup> (Andriof et al., 2002, p. 42).

Dans notre cas, l'engagement des parties prenantes est à comprendre sous l'angle du « dialogue autour des valeurs », et non dans une « perspective éthique »<sup>146</sup> ou stratégique (Mathur et al., 2008, p. 602), dans la mesure où il s'agit ici de comprendre l'impact associatif (Sobczak & Berthoin Antal, 2010).

### **Engagement et gouvernance**

L'engagement de l'organisation est à voir sous l'angle de la gouvernance, lorsqu'il s'agit de comprendre qui sont les cibles de l'organisation ou encore les destinataires des rapports émis. Construire avec les parties prenantes des relations plus fortes, notamment de « collaboration, consultation et de délégation de pouvoir pour la prise de décisions »<sup>147</sup> (Greco et al., 2015, p. 466) relève aussi de la gouvernance. L'engagement se matérialise grâce à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale la plupart du temps.

L'engagement des parties prenantes comme de l'organisation, en tant que mécanisme de gouvernance crucial (Devinney et al., 2013; Fassin & Van Rossem, 2009) est tout particulièrement suscité par le processus de reddition des comptes et de préparation et d'émission des rapports (V. Harrison et al., 2017). En effet, l'ensemble du processus, pour qu'il soit pertinent et efficace, cherche à inclure de plus en plus de parties internes et externes afin de construire des *comptes rendus* qui soient conformes aux attentes de celles-ci. Il existe donc une implication mutuelle de l'OBNL et de ses partenaires dans la reddition des comptes qui vient accroître le sentiment d'engagement réciproque (AccountAbility, 2011).

En outre, la définition même de reddition des comptes conduit à lui associer l'engagement (qui est l'une des traductions du concept *accountability*), dans la mesure où l'association prend des engagements à l'égard de ses partenaires en étant transparente. Réciproquement, l'acceptation de la reddition des comptes par les parties prenantes les engage

---

<sup>144</sup> « Stakeholder engagement is defined as the process of effectively eliciting stakeholder views on their relationship with the organization » (traduction personnelle).

<sup>145</sup> « trust based-collaboration between individuals and/or social institutions with different objectives that can only be achieved together » (traduction personnelle).

<sup>146</sup> Traduction personnelle.

<sup>147</sup> « collaboration, consultation, and the delegation of the decision-making power » (traduction personnelle).

auprès de l'association, tandis que l'absence d'acceptation (par manque de crédibilité, de transparence, etc.) les désengage.

### **Engagement et contribution des parties prenantes**

La TDR permet de comprendre que le désengagement des parties prenantes (voire simplement que les parties prenantes ne se sentent pas engagées envers l'association) entraîne une réduction des échanges avec l'association voire un retrait des ressources. Ce sont donc les capitaux social, financier et humain qui s'en verraient affectés (Tidwell, 2005). Par exemple, le sentiment d'engagement chez les donateurs vient renforcer leurs apports financiers (Powers & Yaros, 2012) et chez les bénévoles, il permet de maintenir dans la durée la relation et ainsi l'apport de ressources (Moran & Mallia, 2015).

L'engagement, dans le cadre des collaborations, est aussi une composante de l'environnement de réussite, permettant de créer de la valeur organisationnelle, sociale et réputationnelle (Mirońska & Zaborek, 2019). Un partenariat, de fait, est un engagement qui entraîne un partage de ressources (Seitanidi & Ryan, 2007).

De même, l'engagement des parties prenantes internes permet *in fine* l'apport de compétences nécessaires à l'accomplissement des projets de l'OBNL (Beringer et al., 2013; Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017; Kang, 2016), inclus dans l'ensemble plus vaste du capital humain (Caligiuri et al., 2013; García-Mainar & Marcuello, 2007).

Pour certains chercheurs, l'engagement des parties prenantes est en soi une composante de la capacité organisationnelle (Ayuso et al., 2011; S. L. Hart & Sharma, 2004; Haski-Leventhal et al., 2010; Sharma & Vredenburg, 1998), et ce notamment parce qu'apporter des ressources à une association est considéré par les parties prenantes tel un engagement (Powers & Yaros, 2012).

<b>H<sup>e</sup><sub>1</sub></b> : Le niveau d'engagement a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
---

### **Engagement et impact organisationnel**

Grâce à la TPP, le lien entre engagement et succès est connu (Arenas et al., 2009; Gnan et al., 2013; Palmatier et al., 2007; Salciuvienė et al., 2011) : seul l'engagement mutuel des partenaires les uns envers les autres permet d'une part que la relation tissée fonctionne et d'autre part que les actions menées arrivent à terme (Barroso-Méndez et al., 2016).

L'engagement des parties prenantes est également crucial en termes d'impact : il permet par exemple de réduire l'impact environnemental négatif, de créer de la valeur pour la société ou encore de s'assurer de la soutenabilité et de la qualité des actions (Camilleri, 2015; Heravi et al., 2015; Willems et al., 2016).

Dans la même veine, l'engagement en interne, par exemple des salariés (Park et al., 2018), des bénévoles (Gross & Rottler, 2019; Misener et al., 2020) ou des administrateurs (Green & Griesinger, 1996; Herman & Renz, 2000), joue un rôle dans la performance de la structure. Par suite, c'est l'engagement collectif au sein de l'organisation qui permet d'accroître sa performance (Barrick et al., 2015).

<b>H<sup>e</sup><sub>2</sub></b> : Le niveau d'engagement a un effet positif sur l'impact organisationnel.
--

### **III. La satisfaction : l'objectif de la gouvernance associative**

La satisfaction dans le monde non lucratif a surtout été étudiée au filtre de celle des bénévoles, comprise comme (S. L. Smith & Grove, 2017, p. 354)

*« le plaisir procuré par la réalisation de ses souhaits, attentes ou besoins et est lié à l'intention de continuer à faire du bénévolat »<sup>148</sup>,*

et celle des membres, définie comme « une attitude globale positive d'un membre à l'égard de l'association »<sup>149</sup> (Markova et al., 2013, p. 496).

La satisfaction est une appréciation, subjective, au filtre d'un vécu et d'une expérience personnelle, des différentes dimensions d'une organisation, d'un partenariat, d'un emploi, etc. (Locke, 1976; Melnik et al., 2013; Spector, 1985). Elle représente le différentiel entre ce que l'on souhaite et ce que l'on obtient réellement (Doherty & Carron, 2003) et une forme d'approbation (Y. Wang & O'Reilly, 2010).

En l'occurrence, les attentes envers les OBNL sont multiples. Ainsi, « les personnes travaillent avec des OBNL pour satisfaire leur soif d'expression de relations, d'enracinement,

---

<sup>148</sup> « pleasure derived from fulfilling one's wishes, expectations, or needs and is related to intentions to continue volunteering » (traduction personnelle).

<sup>149</sup> « overall positive attitude of a member toward the professional association » (traduction personnelle).

d'affection, d'approbation, d'admission, de sécurité, d'estime, d'affiliation et d'autres activités d'expression »<sup>150</sup> (Mason, 1996, p. 224).

La satisfaction prend également une autre dimension quand elle porte sur les parties prenantes. Il s'agit de mener à un niveau collectif les définitions précédentes, dans la mesure où l'environnement de satisfaction correspond à la satisfaction des intérêts de chacune des parties prenantes (Amarah & Langston, 2017; García-Marzá, 2005). Plus précisément, si l'on considère le contexte d'un projet, il s'agit de « la réalisation des attentes des parties prenantes avant le projet en matière de performance réelle, mesurables à différentes étapes du projet »<sup>151</sup> (Li et al., 2013, p. 124).

Du fait même de la définition de la gouvernance, ses mécanismes viennent renforcer la satisfaction des parties prenantes (Rejeb & Frioui, 2012). Par suite, la qualité de l'information proposée par l'association accroît également la satisfaction des parties prenantes dans la mesure où la transparence est une de leurs attentes majeures (Shatnawi & Algharabat, 2018).

### **Satisfaction et contribution des parties prenantes**

La TDR explique que la satisfaction des parties prenantes rend plus aisée l'obtention de ressources et, par suite, améliore la qualité des processus internes (Kushner & Poole, 1996). Par exemple, la satisfaction des donateurs les conduit à donner davantage (Boenigk & Scherhag, 2014; Gazley & Dignam, 2010; Taylor & Miller-Stevens, 2019), et celle des parties prenantes facilite l'obtention de fonds (Waters, 2009).

En outre, la satisfaction quant à l'action du conseil d'administration et des dirigeants permet d'améliorer la performance de ses derniers, et ainsi d'accomplir avec davantage d'efficacité leurs tâches (Y. Harrison et al., 2013).

Enfin, l'insatisfaction des parties prenantes entraîne leur désengagement et ainsi le retrait des ressources accordées (Tidwell, 2005). A l'inverse, la satisfaction crée un cercle vertueux dans lequel les apports sont croissants tout autant que la contribution.

<b>H<sup>s</sup><sub>1</sub></b> : Le niveau de satisfaction a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
--

---

<sup>150</sup> « People work with nonprofits to fulfill their expressive hunger for relatedness, rootedness, affection, approval, admittance, security, esteem, affiliation, and other expressive activities » (traduction personnelle).

<sup>151</sup> « the fulfilment of stakeholders' pre-project expectations in the actual performance which are measurable at different project stages » (traduction personnelle).

## Satisfaction et impact organisationnel

Vue au filtre de la TPP, la performance organisationnelle d'une association revient notamment à satisfaire les parties prenantes. En cela, la satisfaction devient un déterminant direct de la performance et l'impact (Bughin, 2004; Kushner & Poole, 1996), puisque satisfaire une partie prenante revient à avoir l'impact positif le plus élevé sur elle. Aussi, de manière pragmatique, les parties prenantes ont un pouvoir sur la survie des associations qui implique qu'elles doivent être satisfaites. Il y a là un consensus dans la littérature académique (Bayle & Robinson, 2007; Cnaan & Cascio, 1998; Cruz-Ros et al., 2010; O'Boyle & Hassan, 2014; Paturel & Maalel, 2016; Willems et al., 2016). Du fait de la définition même de la satisfaction, l'impact intègre le concept (Sangué-Fotso & Wamba, 2017), constituant un cercle vertueux entre satisfaction et réussite qui s'auto-entretient (Nencini et al., 2016).

<b>H<sup>s</sup><sub>2</sub></b> : Le niveau de satisfaction a un effet positif sur l'impact organisationnel.
---

## IV. L'influence, un enjeu de gouvernance

La notion d'influence provient de la TPP, dont l'objectif est d'« identifier, classer et catégoriser les parties prenantes et, en comprenant leurs motivations et leur comportement probable, les gérer »<sup>152</sup> (Aaltonen et al., 2015, p. 16). Très rapidement, la littérature s'est interrogée, d'une part, sur les critères nécessaires pour y parvenir et, d'autre part, sur la capacité effective d'une organisation à gérer toutes ses parties prenantes. C'est la proposition de Mitchell, Agle et Wood (1997) qui donnent la priorité aux parties prenantes les plus influentes, en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence de leurs exigences. D'autres propositions ont été faites, pour lesquelles ce sont « l'intérêt, le pouvoir, la bienveillance (position sur l'enjeu, favorable ou non) et la fiabilité (degré de confiance d'un acteur lorsque certains accords sont atteints) »<sup>153</sup> (Susnienè & Purvinis, 2015, p. 850) qui constituent le concept.

L'influence, en tant que telle, est classiquement définie, dans la lignée de March (1955), comme « la capacité d'un acteur à modifier l'état de l'organisme d'un autre acteur » (Zerbib & Springuel, 2015, p. 10). Springuel (2011, p. 155) considère qu'elle est :

---

<sup>152</sup> « identifying, classifying, and categorizing stakeholders and, through understanding their motivations and likely behavior, managing stakeholders » (traduction personnelle).

<sup>153</sup> « interest, power, benevolence (position on the issue, supportive or not), and reliability (how trustworthy a stakeholder is when certain agreements are achieved) » (traduction personnelle).

« la capacité [d'une organisation] à modifier les préférences, les intérêts et les aspirations de ses parties prenantes et de la société en général, de manière à les faire agir dans le sens de ses propres préférences, intérêts et aspirations, aux yeux de ses décideurs ».

Dans notre cas particulier, retenons le questionnement de Rey García (2008, p. 9) qui pense l'influence ainsi : « l'activité de l'OBNL a-t-elle modifié les schémas de pensée et / ou de comportement des politiciens, des médias et des faiseurs d'opinion en général ? »<sup>154</sup>.

Trois principaux types de parties prenantes sont considérés comme influents (MacIndoe & Barman, 2013) : les pourvoyeurs de ressources, les parties prenantes appartenant au réseau organisationnel et les parties prenantes internes. Dans un tel système de gouvernance, basé sur l'influence, ne sont donc plus surreprésentés les soutiens économiques. Souvent, ces derniers étaient sollicités par les autres parties prenantes pour représenter leurs intérêts (Young, 2011).

Kim et al. (2018, p. 42) proposent une classification des influences des parties prenantes : « primaire, qui implique les consommateurs, les employés, les fournisseurs et d'autres partenaires commerciaux, et secondaire des pouvoirs publics, de la communauté locale et d'organisations non gouvernementales (ONG) »<sup>155</sup>.

Afin de comprendre l'influence des parties prenantes, le concept de capacité d'influence des parties prenantes (*stakeholder influence capacity*, SIC) a été proposé par Barnett (2007, p. 803) : « telle la capacité d'une [organisation] à identifier, à exploiter et à tirer parti d'opportunités d'amélioration des relations avec les parties prenantes grâce à la RSE »<sup>156</sup>.

L'influence organisationnelle est donc double : des parties prenantes vers l'OBNL et réciproquement (Ferreira et al., 2012; Ruggiero et al., 2014). Frooman (1999) a considéré que les parties affectant l'organisation sont les *parties prenantes stratégiques*, dont il faut gérer les intérêts ; tandis que celles affectées par l'organisation sont les *parties prenantes morales*, pour lesquelles il convient d'équilibrer les intérêts.

Les parties prenantes ont donc un large spectre d'influence, synthétisé par Damak-Ayadi (2006), Bourne et Weaver (2010) ou encore Nguyen, Chileshe, Rameezdeen et Wood (2019) ; et ce d'autant plus si l'on retient la définition de Freeman (1984, p. 46) des parties

---

<sup>154</sup> « has the activity of the nonprofit modified the patterns of thought and /or behavior of politicians, communication media and opinion makers in general? » (traduction personnelle).

<sup>155</sup> « primary stakeholder influence, which involves consumers, employees, suppliers and other business partners, and secondary stakeholder influence involving governments, the local community, and non-government organizations (NGOs) » (traduction personnelle).

<sup>156</sup> « the ability of a firm to identify, act on, and profit from opportunities to improve stakeholder relationships through CSR » (traduction personnelle).



prenantes : « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs [de l'organisation] »<sup>157</sup>.

### **Influence et contribution des parties prenantes**

La relation d'influence avec les parties prenantes permet aux organisations de gagner en performance (Karaye et al., 2014) dans la mesure où les partenariats et échanges induits sont de meilleure qualité, permettant d'obtenir davantage de capitaux (Austin et al., 2006; Veltri, 2014).

A l'instar de l'engagement, grâce à la TDR, l'influence est souvent associée à la capacité organisationnelle au sens où les pourvoyeurs de ressources se trouvent *de facto* influents (Rodgers & Gago, 2004; Taylor & Miller-Stevens, 2019). Le degré d'influence peut également faire évoluer la volonté des pourvoyeurs de ressources à accompagner l'OBNL (C. Kim et al., 2018).

<b>H<sub>1</sub><sup>i</sup></b> : Le niveau d'influence a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
--

### **Influence et impact organisationnel**

L'impact peut être compris comme une différence de niveau chez les parties prenantes d'une caractéristique spécifique (sur laquelle l'OBNL agit) avant et après l'intervention de l'OBNL (Benjamin, 2008; Speckbacher, 2003).

La TPP qualifie ce processus d'*influence*, qui permet d'améliorer la performance organisationnelle (M. L. Barnett, 2007). Réciproquement, l'influence des parties prenantes permet à l'organisation d'être plus performante (J. S. Harrison et al., 2010; Polzin, 2010) et permet d'améliorer la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'organisation (C. Kim et al., 2018).

<b>H<sub>2</sub><sup>i</sup></b> : Le niveau d'influence a un effet positif sur l'impact organisationnel.
---

---

<sup>157</sup> « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives » (traduction personnelle).

## V. La contribution des parties prenantes comme précurseur de l'impact

En outre, au regard des hypothèses précédentes quant à l'effet positif de la confiance, de l'engagement, de la satisfaction et de l'influence sur la contribution des parties prenantes, la qualité de relation (définie par ces quatre dimensions) aura également ce rôle positif. Par exemple, de récents travaux font état du rôle de la perception et de la subjectivité sur la contribution, puisque le sentiment du donateur peut accroître son don (Amin & Harris, 2020).

**H<sup>k</sup><sub>1</sub>** : La qualité de relation a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.

Le modèle proposé par Kushner et Poole (1996, p. 122) démontre, telle une suite logique, que « l'efficacité dans l'obtention des ressources » permet d'améliorer « l'efficacité des processus internes », et ainsi « l'atteinte des objectifs », c'est-à-dire « l'efficacité organisationnelle »<sup>158</sup>. Les compétences, les informations, les ressources en général sont clairement identifiées par la littérature tels des déterminants de la performance organisationnelle (Blumenthal, 2003; M. H. Hall et al., 2003; Nicholson et al., 2012).

La taille de l'organisation conduit la structure à être plus performante (Herman & Renz, 1997) précisément grâce à la croissance de ses capacités. En somme, le « capital des parties prenantes »<sup>159</sup> affecte directement la performance en améliorant la capacité de l'association (Dorobantu et al., 2012).

Certains auteurs considèrent même que les ressources sont à intégrer dans la performance organisationnelle (Polzin, 2010). Enfin, la compréhension des apports des volontaires constitue une des formes les plus abouties d'évaluation de la valeur organisationnelle (Mook et al., 2007; Tooley & Hooks, 2020), puisque les OBNL sont axées sur le capital humain. L'effet positif des capitaux organisationnels, notamment humains, sur la soutenabilité des OBNL est en outre connu (N. S. Wright & Reames, 2020).

**H<sup>k</sup><sub>2</sub>** : La contribution des parties prenantes a un effet positif sur l'impact organisationnel.

---

<sup>158</sup> Traduction personnelle.

<sup>159</sup> Traduction personnelle.

## VI. L'interaction entre les différents concepts de qualité de relation

### Confiance et engagement

Confiance et engagement, entre parties prenantes et associations, sont intimement liés. Certaines études montrent que la confiance est un déterminant de l'engagement (Barra et al., 2018; Barroso-Méndez et al., 2016; de la Fuente Mella, 2007; Gurviez & Korchia, 2002; Hashim & Tan, 2015; Hopkins & Weathington, 2006; Liu & Wang, 2013; MacMillan et al., 2005; McDougle, 2014; Mirońska & Zaborek, 2019; Pesämaa et al., 2013; Sargeant & Lee, 2004a; Sefora & Mihaela, 2016), tant d'un point de vue interne qu'externe ou individuel que collectif. En effet, la confiance réduit le risque dans les relations, la dépendance mutuelle est alors reconnue tout autant les vulnérabilités des uns et des autres. La confiance est un préambule afin de créer des relations de long terme (Loureiro et al., 2018).

A l'inverse, d'autres considèrent que l'engagement est un déterminant de la confiance (V. Harrison et al., 2017; Terje Karlsen et al., 2008; Willems et al., 2016), puisque l'engagement de certaines parties prenantes peut constituer une forme de garantie pour gagner la confiance d'autres (Lawrence, 2002). De même, l'engagement organisationnel (par exemple, en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale) ou l'engagement des parties prenantes dans le processus de reddition des comptes permettent de créer un climat de confiance (Moratis & Brandt, 2017).

<b>H<sup>ce</sup></b> : Confiance et engagement sont positivement corrélés.
---

### Confiance et satisfaction

La satisfaction a un effet positif sur la confiance, dans la majorité des études (Gurviez & Korchia, 2002; Hashim & Tan, 2015; Hopkins & Weathington, 2006; Shankar et al., 2002; Shatnawi & Algharabat, 2018; Sundermann, 2018; Willems et al., 2016). En effet, si les parties sont satisfaites, leurs espérances ayant été atteintes, elles auront confiance à l'avenir en leur partenaire pour poursuivre dans cette voie.

<b>H<sup>cs</sup></b> : Confiance et satisfaction sont positivement corrélés.
---

## Engagement et satisfaction

La satisfaction conduit à un engagement plus important des différentes parties prenantes (Dailey, 1986; Hashim & Tan, 2015; Hyde et al., 2016; Jung & Lee, 2018; Kang, 2016; Ki & Oh, 2018; Sundermann, 2018; Willems et al., 2016) dans la mesure où des parties prenantes satisfaites ont tendance à s'engager davantage, en investissant de nouveaux capitaux dans la relation.

Réciproquement, l'engagement renforce la satisfaction (Dimitriades & Papalexandris, 2012; V. Harrison et al., 2017), notamment dans une perspective associative démocratique pour laquelle la participation des différentes parties est cruciale. Brown et Yoshioka (2003) ont déjà constaté cette synergie.

<b>H<sup>es</sup></b> : Engagement et satisfaction sont positivement corrélés.
--

## Engagement, confiance, satisfaction et influence

L'influence mutuelle est liée à la confiance (Sargeant & Lee, 2004b) dans la mesure où la confiance intervient dans le cadre d'incertitudes et de vulnérabilités réciproques. Plus la capacité d'influence est forte, plus la confiance nécessaire pour éviter qu'elle ne soit négative est importante. En outre, la littérature invite à engager les parties prenantes influentes (Hage et al., 2010; Sargeant & Lee, 2004a) et souligne que les parties prenantes influentes se révèlent *de facto* plus satisfaites, puisque capables d'infléchir la stratégie de leur partenaire dans leurs intérêts. De surcroît, les OBNL cherchent à satisfaire en priorité les parties prenantes influentes (M. Hall et al., 2015).

<b>H<sup>ci</sup></b> : Confiance et influence sont positivement corrélés.
--

<b>H<sup>ei</sup></b> : Engagement et influence sont positivement corrélés.
---

<b>H<sup>si</sup></b> : Satisfaction et influence sont positivement corrélés.
---

### *SYNTHESE DU CHAPITRE 3*

Ce chapitre a permis d'ancrer l'ensemble des concepts mobilisés dans un cadre théorique spécifique. La revue des théories de gouvernance associative a permis ensuite de faire émerger les deux théories retenues, à savoir la théorie des parties prenantes et celle de la dépendance aux ressources. Ces théories ont été ensuite appliquées au contexte spécifique du lien entre gouvernance et performance des associations, permettant de faire émerger l'orientation vers les parties prenantes et la théorie *Organization – Public Relationships*. Les questions de recherche sont ensuite détaillées en hypothèses sous-jacentes.

Le Tableau 13 propose une synthèse du Chapitre. Les hypothèses ont été nommées selon les principes suivants. En exposant, se trouve le concept lié à l'hypothèse : *g* pour gouvernance, *a* pour *accountability* (reddition des comptes), *p* pour performance, *v* pour viabilité, *c* pour confiance, *e* pour engagement, *s* pour satisfaction, *i* pour influence et *k* pour contribution. En indice, se trouve la numérotation des hypothèses.

**Tableau 13** : Une synthèse du Chapitre 3

Théories de gouvernance	Question de recherche	Hypothèses associées aux questions de recherche	Etude	Hypothèses associées aux études	Lien testé
Théorie des parties prenantes  Théorie de la dépendance aux ressources	QR1 : Dans quelle mesure la relation avec les parties prenantes permet-elle de prioriser les parties prenantes auxquelles rendre des comptes sur la performance et l'impact ?	H <sub>QR1</sub> : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes, matérialisée par la satisfaction, la confiance, l'engagement et l'influence mutuels, permettent de hiérarchiser et prioriser lesdites parties prenantes.	Toutes	Néant	
	QR2 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?	H <sub>QR2a</sub> : Les mécanismes intentionnels de gouvernance associative, dont la reddition des comptes, influencent positivement la performance organisationnelle.	1	H <sup>g</sup> <sub>1a et b</sub> à H <sup>g</sup> <sub>7a et b</sub>	Caractéristiques organisationnelles → Mécanismes internes et externes de gouvernance
				H <sup>a</sup> <sub>1</sub> à H <sup>a</sup> <sub>6</sub>	Caractéristiques organisationnelles → Reddition des comptes
				H <sup>g</sup> <sub>8a et b</sub>	Mécanismes internes et externes de gouvernance → Reddition des comptes
				H <sup>p</sup> <sub>1a et b</sub>	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance financière
				H <sup>p</sup> <sub>2a et b</sub>	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance sociale
				H <sup>p</sup> <sub>3a et b</sub>	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance sociétale et environnementale

Théories de gouvernance	Question de recherche	Hypothèses associées aux questions de recherche	Etude	Hypothèses associées	Lien testé
Théorie des parties prenantes	QR2 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?	H <sub>QR2b</sub> : L'adoption de l'orientation sociétale influence positivement la performance organisationnelle.	2	H <sup>v</sup> <sub>1a, b et c</sub>	Gouvernance → Viabilité
				H <sup>v</sup> <sub>2</sub>	Gouvernance → Orientation sociétale
				H <sup>v</sup> <sub>3a, b et c</sub>	Dépendance → Viabilité
				H <sup>v</sup> <sub>4a et b</sub>	Dépendance → Orientation sociétale
				H <sup>v</sup> <sub>5a, b et c</sub>	Orientation sociétale → Viabilité
Théorie de la dépendance aux ressources	QR3 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier l'impact d'une association ?	H <sub>QR3a</sub> : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation.  H <sub>QR3b</sub> : La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).  H <sub>générale</sub> : La gouvernance associative et ses mécanismes influencent positivement la performance et l'impact.	3 & 5  4	H <sup>c</sup> <sub>1</sub> , H <sup>e</sup> <sub>1</sub> , H <sup>s</sup> <sub>1</sub> , H <sup>i</sup> <sub>1</sub>	Dimensions de la qualité de relation → Contribution
				H <sup>c</sup> <sub>2</sub> , H <sup>e</sup> <sub>2</sub> , H <sup>s</sup> <sub>2</sub> , H <sup>i</sup> <sub>2</sub>	Dimensions de la qualité de relation → Impact
				H <sup>k</sup> <sub>1</sub>	Qualité de relation → Contribution
				H <sup>k</sup> <sub>2</sub>	Contribution → Impact
				H <sup>ce</sup> , H <sup>cs</sup> , H <sup>es</sup> , H <sup>ci</sup> , H <sup>ei</sup> , H <sup>si</sup>	Liens entre les quatre dimensions de la qualité de relation

Source : production personnelle.

## CHAPITRE 4 : LES ANCRAGES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DES ETUDES MENEES EN REPONSE AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

A la suite de l'émergence des hypothèses, ce chapitre présente les méthodes retenues pour répondre aux questions de recherche, après des précisions épistémologiques.

### ***SECTION 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE***

Au regard de l'objet de notre travail, nous considérons que la connaissance que nous souhaitons produire le sera par découverte, le monde associatif n'ayant que peu été abordé sous l'angle envisagé. Du fait de leur nature, les associations sont « gouverné[e]s par des déterminismes institutionnels qui assurent leur stabilité » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 23). En cela, l'observation et l'étude de leurs fonctionnements n'aura pas d'impact sur la réalité et a pour but de produire des principes qui se veulent généralisables.

S'il n'y a pas d'intervention sur le réel lors de notre étude, nous notons avec Bhaskar (1978, 1998) qu'il existe plusieurs niveaux de réels :

- Le réel empirique : « le domaine de l'expérience et des impressions » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 24) ;
- Le réel actualisé : « le domaine des événements, des états de fait » (*ibid*) ;
- Le réel profond : « le domaine des forces, structures et mécanismes » (*ibid*).

Si *le* réel nous échappe, du fait de sa profondeur, il transpire dans les réels empirique et actualisé. Plus encore, c'est le fonctionnement du réel profond qui conditionne et structure les deux autres réels. Ainsi, dans notre cas, quand nous sollicitons les différents acteurs de la gouvernance associative, nous cherchons à révéler les réels empirique et actualisé afin de tenter d'atteindre le réel profond. En prenant en compte les actions de ces acteurs, nous cherchons à trouver des régularités qui permettront d'y avoir accès.

En somme, les hypothèses autour du lien entre gouvernance et performance constituent des *mécanismes générateurs* qui sont « des conjectures sur les règles et les structures au-travers desquels les événements et les actions observés surviennent » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 24). Pour autant, et il s'agit ici de l'intérêt dans notre cas du réalisme critique, « si les règles et structures sont universelles, elles s'actualisent dans des contextes particuliers » (*ibid*). Autrement dit, les principes qui émergeront de nos travaux seront à envisager au filtre de la diversité du monde associatif.



Nous demeurons tout de même dans un ancrage épistémologique positiviste, et reconnaissons ainsi les différents principes qui y sont liés (David, 1999) :

- *Ontologique* : avec le Paradigme Epistémique Réaliste Critique (PERC), nous admettons l'existence du réel mais ayant différentes strates déjà décrites ;
- *Univers câblé* : le réel peut se comprendre grâce à des règles qui le structurent et le déterminent, selon des principes de causalité ;
- *Objectivité* : le réel résiste à l'observation et n'évolue pas lorsqu'il est étudié ;
- *Neutralité de la logique* : la découverte est le principe de production de la science ;
- *Moindre action* : la simplicité est à préférer dans les théories.

Conséquemment, les postures méthodologiques retenues sont la décomposition analytique et la causalité (Gavard-Perret et al., 2018). En étudiant le lien entre gouvernance et performance, nous cherchons en effet à décomposer le concept de gouvernance afin de déterminer les mécanismes qui agissent sur la performance, elle-même décomposée en plusieurs dimensions (Figure 2). De surcroît, nous prenons ancrage dans les définitions et théories actuelles de la gouvernance, et notamment la décomposition des mécanismes, pour parvenir à étudier ce lien.

Nous procédons donc par induction, dans un mécanisme d'*inférence universelle* (David, 1999) : à partir des résultats que nous obtiendrons, nous pourrions conclure à une série de principes applicables aux associations, sous réserve des contextes déjà évoqués ci-dessus.

## ***SECTION 2 : PREMIERE ETUDE LIANT GOUVERNANCE, REDDITION DES COMPTES ET PERFORMANCE GLOBALE***

Cette première étude permet de traiter QR2 sous l'angle de la perspective comportementale de Rey García et al. (2013) ainsi que l'approche contingente sous-jacente à notre recherche. La Figure 18 présente le cadre testé ainsi que les différentes hypothèses formulées (Tableau 15) : chaque flèche pointant un bloc est à répercuter sur chaque dimension le composant et représente une hypothèse.

Le terrain dont les données sont issues correspond à la base de données IDEAS, l'Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité. Les associations françaises peuvent, sur base déclarative, transmettre leurs documents légaux ainsi que remplir un canevas déclaratif sur leurs caractéristiques organisationnelles, leurs pratiques de gouvernance et leur performance. Les données ont été recueillies manuellement durant le mois de mars 2019 (le dernier recueil ayant été effectué le 19 mars 2019) sur le site internet d'IDEAS, à l'adresse <https://ideas.asso.fr/fr/associations>. Ce sont 182 associations qui ont déclaré leurs données sur le site et qui constituent ainsi notre base de travail pour tester le cadre théorique proposé.

Les variables retenues afin d'opérationnaliser le cadre théorique précédent sont détaillées au sein de la Figure 19. Les variables de caractéristiques de l'association et de gouvernance sont issues de la base de données IDEAS directement. Précisons ici certaines de ces variables :

- Concernant les domaines d'intervention, plusieurs modalités de réponse peuvent être choisies par les organisations, parmi : action sociale, culture, droits humains, éducation, enfance, environnement, handicap, personnes âgées, santé, solidarité internationale ;
- Concernant le type d'action, plusieurs modalités de réponse peuvent être choisies par les organisations, parmi : accompagnement des personnes, action d'urgence, apport de biens et d'argent, apport de compétences, formation conseil, gestion d'établissement, micro-crédit, prévention, recherche ;
- Concernant la zone d'intervention, plusieurs modalités de réponse peuvent être choisies par les organisations, parmi : France, Europe, Asie, Afrique, Amérique, Océanie ;
- Les ressources financières correspondent au total général annuel des ressources ;

- Les contrôles externes sont à la fois une variable binaire (oui/non) et une variable nominale (non/national/Union Européenne/International).

D'autres variables ont été construites :

- Concernant les rapports de l'association : les organisations n'ont pas obligation de déclarer leurs rapports dans la somme des documents mis à disposition. Ainsi, se crée une distinction entre celles qui jugent utile de les rendre publics et celles qui ne le font pas. Une autre variable s'intéresse aux lacunes de diffusion des rapports sur la plateforme IDEAS en calculant les années de retard (à 2019 est soustraite l'année du rapport le plus récent).
- Concernant les variables de performance financière (PF), elles ont été construites grâce aux documents financiers fournis par les associations. Elles sont inspirées des travaux classiques sur la performance financière (J. A. Alexander & Weiner, 1998; Arshad et al., 2014; Brickley & Van Horn, 2002; Greiling, 2010; Mihaltan et al., 2015). Une analyse de l'actif et du total des dépenses et revenus sera aussi menée, puisqu'attirer des ressources est aussi une forme de performance financière (Brudney & Murray, 1998; D. K. Jackson & Holland, 1998; Ritchie & Kolodinsky, 2003).
- Concernant la performance sociale (PS), les variables ont été imposées par la base de données et mettent l'accent sur le développement des collaborateurs et la valeur des ressources humaines (en phase avec Quéinnec, 2012). Nous avons également construit un score PS qui attribue 2 points pour chacune des initiatives proposées. La variable est donc ordinale, notée sur 10.
- Concernant la performance sociétale et environnementale (PSE), les variables ont été imposées par la base de données, mettant en avant à la fois la protection de l'environnement (proche de Maurel & Tensaout, 2014) et la soutenabilité de l'action (Weerawardena et al., 2010). Nous avons également construit un score PSE qui attribue 3 points pour des actions de protection de l'environnement d'une part au siège et d'autre part sur le terrain ; ainsi que 4 points pour des actions de pérennisation de l'action. La variable est donc ordinale, notée sur 10.

Enfin, les indices de reddition des comptes utilisés afin d'évaluer les rapports (d'activité, financiers, moraux, de développement durable ; en fonction de leurs disponibilités) des associations sont ceux de Dhanani et Connolly (2012). Il s'agit de trois indices distincts : l'*Accountability Disclosure Index* (ADI), qui constitue un score adapté pour déterminer la qualité des rapports en fonction des items définis par les auteurs (Tableau 14) ; l'*Accountability*

*Disclosure Volume* (ADV), qui permet de comprendre l'importance des items ou des catégories en produisant une répartition en pourcentages en fonction du nombre de mots ; et la qualité du discours (est-il positif / optimiste ? péjoratif / négatif ? neutre ?).

**Tableau 14** : Catégories et items constituant la base de l'ADI et de l'ADV de Dhanani et Connolly (2012)

Type de reddition	Catégorie	Item
Reddition des comptes fiduciaire	Structure de l'organisation	Gouvernance et prise de décision
		Organisation des partenariats
	Gouvernance	Politique de sélection et de nomination des administrateurs
		Politique d'intégration et de formation des administrateurs
	Financier	Politiques de réserves
		Politiques d'investissement
	Management du risque	Approche de management du risque
		Discussion des risques majeurs
		Etat du management des risques
	Divers	Conformité avec un code de gouvernance
		Suivi / évaluation des subventions octroyées
Reddition des comptes procédurale	Equipe	Politique de recrutement (diversité)
		Nombre de personnels
		Remerciements
		Diversité
		Turnover
		Opportunités de formation
		Consultation
		Santé et sûreté
		Sécurité
	Principes éthiques	Investissement
		Achats
		Financement
		Ventes
	Volontaires et bénévoles	Nombres
		Heures
		Valeur monétaire
		Remerciements
		Recrutement (diversité)
		Opportunités de formation
	Autres	Politiques environnementale
		Pratiques (usages de matériels recyclés...)

Reddition des comptes descendante	Politiques de subventions	Etats
		Indication de la conformité avec les valeurs
	Représentativité du conseil	Représentativité du conseil
	Procédures de réclamation	Procédures de réclamation
	Santé et sûreté	Santé et sûreté
	Sûreté et sécurité	Sûreté et sécurité
	Participation	Audit social
Engagement dans les décisions liées à l'activité		
Sélection du CA		
Reddition des comptes managériale	Finances	Revue des revenus
		Revue des dépenses
		Santé financière (excédent, déficit)
		Politique d'investissement
		Politique de réserves
		Activités de ventes
	Efficacité organisationnelle	Discussion générale
		Coûts d'administration et de gestion
		Dépenses liées aux activités charitables
	Efficacité de la recherche de financements	Discussion générale
		Dépenses liées aux recherches de fonds
		Revenus liés au volontariat
	Activités	Objectifs et buts
		Mission
	Performance	Description
		Inputs
		Outputs
		Résultats
		Efficacité
		Efficienne

Source : traduction personnelle de Dhanani et Connolly (2012).

A chaque item sont attribuées trois indications :

- Pour l'ADI : 0 si l'information manque, 1 si l'information est présente, rien si l'association n'est pas concernée ;
- Pour l'ADV : le nombre de mots.
- Pour le discours : -1 si le discours est négatif, 1 si le discours est positif, rien si l'association n'est pas concernée.

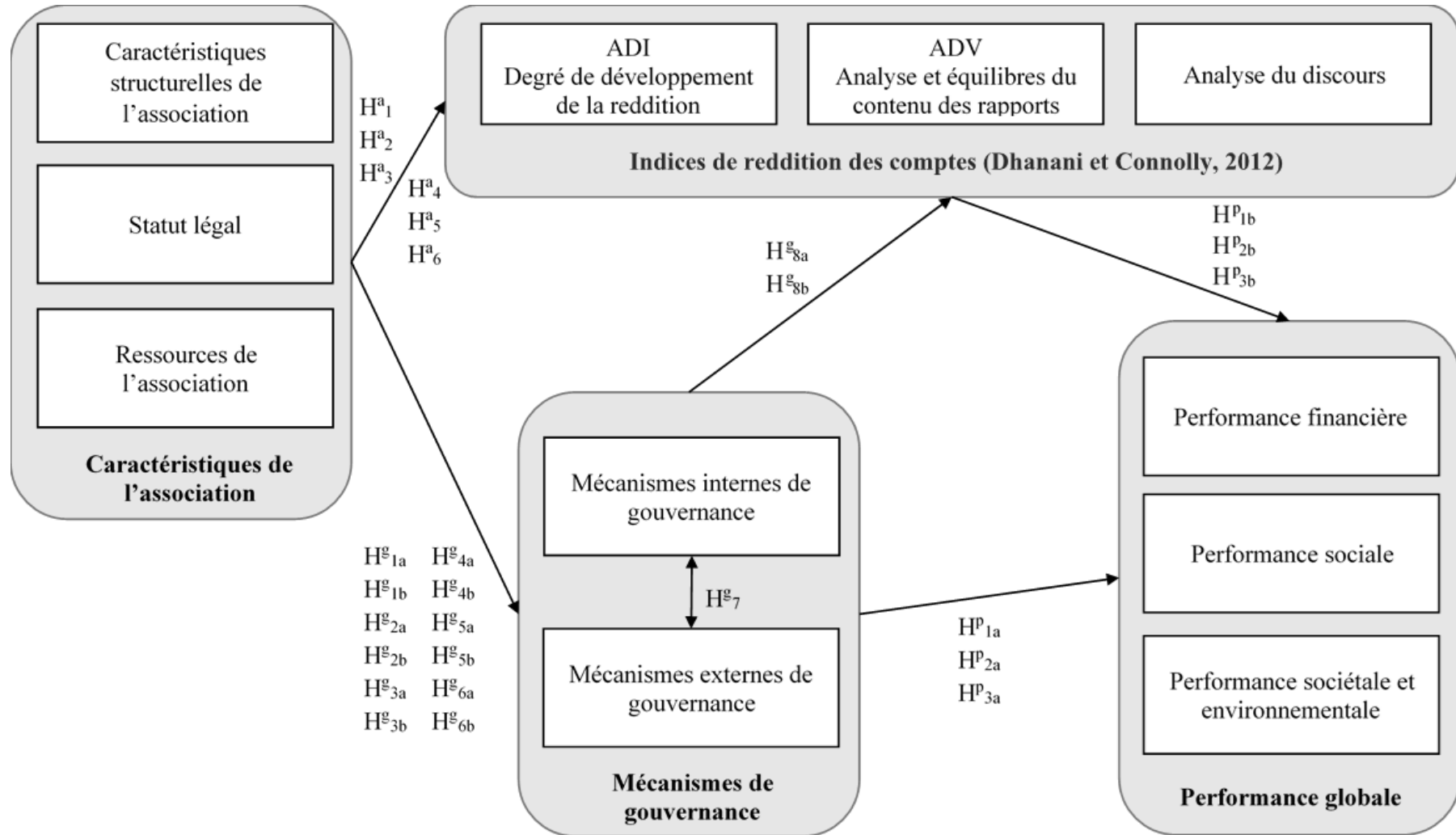
Ensuite, l'ADI global et le score du discours sont obtenus grâce à la moyenne des scores, sur la base de tous les éléments. Pour les quatre autres catégories d'ADI, ils sont calculés à partir des

items associés. Plus l'ADI est élevé, plus les éléments constituant les quatre types de reddition des comptes sont divulgués. L'ADV est obtenu par ratio du nombre de mots pour chaque item, catégorie et type de reddition ramené sur le nombre total de mots. Il s'agit en somme d'une analyse de contenu qui produit des informations pour chaque item de chaque catégorie appartenant à chaque type de reddition des comptes.

Une fois les données recueillies et les variables créées, elles ont été analysées selon une méthode d'analyse de données quantitatives et qualitatives : des analyses de covariance (ANCOVA) dans le cas où les variables dépendantes sont quantitatives et des régressions logistiques dans les cas de variables qualitatives.

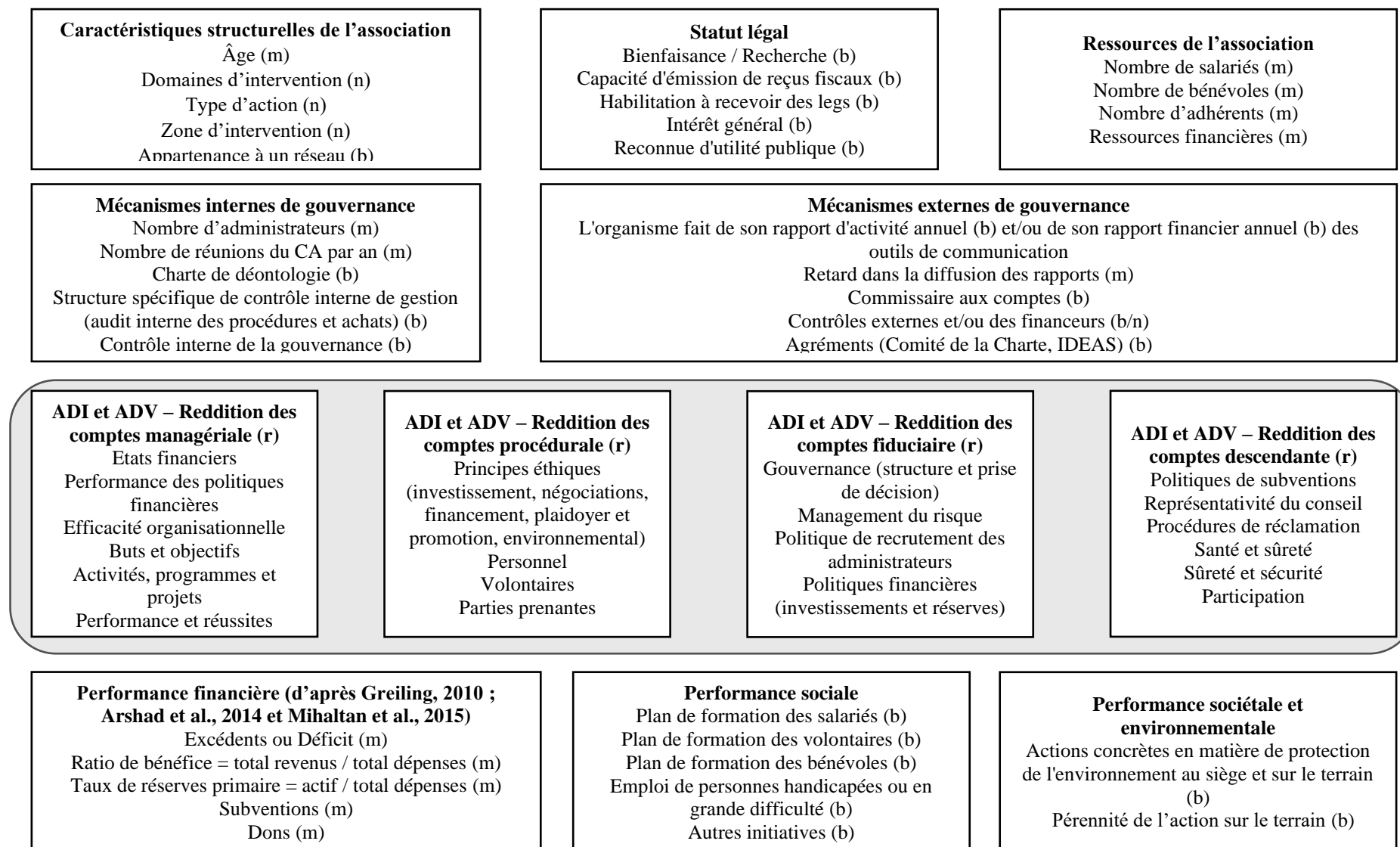
Les ANCOVA sont présentées uniquement si elles sont applicables, à savoir si sont obtenues la normalité, l'homoscédasticité et l'indépendance de leurs résidus. Les régressions logistiques sont quant à elles présentées lorsqu'ont été vérifiés (El Sanharawi & Naudet, 2013) la colinéarité des variables indépendantes mais aussi l'intérêt du  $R^2$ . Nous disposons en général de 5 fois plus d'associations que de variables indépendantes.

**Figure 18** : Déterminants des mécanismes de gouvernance et des pratiques de reddition des comptes et leur influence sur la performance des associations



Source : production personnelle.

**Figure 19 : Détail des variables de l'étude 1**



Source : production personnelle. Lecture : b : binaire ; n : nominale ; m : métrique / quantitative ; r : ratio. Le nom de chaque variable a été donné par IDEAS et a été conservé.



**Tableau 15** : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 18

Nom	Lien testé	Signe	Formulation de l'hypothèse
H <sup>a</sup> <sub>1</sub>	Âge → RC	(+)	Plus l'organisation est ancienne, plus sa reddition des comptes est développée.
H <sup>a</sup> <sub>2</sub>	Secteur / Action → RC	/	Le secteur et le type d'action de l'organisation influencent le développement de sa reddition des comptes.
H <sup>a</sup> <sub>3</sub>	Zone → RC	/	La zone d'intervention d'une organisation influence le développement de sa reddition des comptes.
H <sup>a</sup> <sub>4</sub>	Réseau → RC	(+)	L'appartenance à un réseau influence positivement le développement de la reddition des comptes.
H <sup>a</sup> <sub>5</sub>	Statut → RC	(+)	Les statuts légaux et fiscaux influencent positivement le développement de sa reddition des comptes.
H <sup>a</sup> <sub>6</sub>	Ressources → RC	(+)	Plus l'organisation a de ressources humaines et financières, plus sa reddition des comptes est développée.
H <sup>g</sup> <sub>1a</sub>	Âge → GI	(+)	Plus l'organisation est ancienne, plus les mécanismes internes de gouvernance interne sont développés.
H <sup>g</sup> <sub>1b</sub>	Âge → GE	(+)	Plus l'organisation est ancienne, plus les mécanismes externes de gouvernance sont développés.
H <sup>g</sup> <sub>2a</sub>	Secteur / Action → GI	/	Le secteur et le type d'action de l'organisation influencent le développement des mécanismes internes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>2b</sub>	Secteur / Action → GE	/	Le secteur et le type d'action de l'organisation influencent le développement des mécanismes externes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>3a</sub>	Zone → GI	/	La zone d'intervention d'une organisation influence le développement des mécanismes internes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>3b</sub>	Zone → GE	/	La zone d'intervention d'une organisation influence le développement des mécanismes externes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>4a</sub>	Réseau → GI	(+)	L'appartenance à un réseau influence positivement le développement des mécanismes internes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>4b</sub>	Réseau → GE	(+)	L'appartenance à un réseau influence positivement le développement des mécanismes externes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>5a</sub>	Statut → GI	(+)	Les statuts légaux et fiscaux influencent positivement le développement des mécanismes internes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>5b</sub>	Statut → GE	(+)	Les statuts légaux et fiscaux influencent positivement le développement des mécanismes externes de gouvernance.
H <sup>g</sup> <sub>6a</sub>	Ressources → GI	(+)	Plus l'organisation a de ressources humaines et financières, plus les mécanismes internes de gouvernance sont développés.
H <sup>g</sup> <sub>6b</sub>	Ressources → GE	(+)	Plus l'organisation a de ressources humaines et financières, plus les mécanismes externes de gouvernance sont développés.
H <sup>g</sup> <sub>7</sub>	GI ↔ GE	(+)	La présence de mécanismes internes de gouvernance et la présence de mécanismes externes sont positivement corrélées.
H <sup>g</sup> <sub>8a</sub>	GI → RC	(+)	Plus les mécanismes internes de gouvernance sont développés, plus les pratiques de reddition des comptes le sont également.
H <sup>g</sup> <sub>8b</sub>	GE → RC	(+)	Plus les mécanismes externes de gouvernance sont développés, plus les pratiques de reddition des comptes le sont également.
H <sup>p</sup> <sub>1a</sub>	G → PF	(+)	Les mécanismes internes et externes de gouvernance contribuent positivement à la performance financière.
H <sup>p</sup> <sub>1b</sub>	RC → PF	(+)	Le développement des pratiques de reddition des comptes contribue positivement à la performance financière.
H <sup>p</sup> <sub>2a</sub>	G → PS	(+)	Les mécanismes internes et externes de gouvernance contribuent positivement à la performance sociale.
H <sup>p</sup> <sub>2b</sub>	RC → PS	(+)	Le développement des pratiques de reddition des comptes contribue positivement à la performance sociale.
H <sup>p</sup> <sub>3a</sub>	G → PSE	(+)	Les mécanismes internes et externes de gouvernance contribuent positivement à la performance sociétale et environnementale.
H <sup>p</sup> <sub>3b</sub>	RC → PSE	(+)	Le développement des pratiques de reddition des comptes contribue positivement à la performance sociétale et environnementale.

Source : production personnelle. Lecture : RC : reddition des comptes ; G : gouvernance (GE : externe ; GI : interne) ; P : performance.

### ***SECTION 3 : DEUXIEME ETUDE LIANT GOUVERNANCE, ORIENTATION SOCIETALE ET VIABILITE***

La crise sanitaire de la Covid-19 est devenue une crise économique et sociale en raison des confinements (celui le plus strict ayant eu lieu du 17 mars au 11 mai 2020 en France). Les associations et les OBNL en général se sont alors retrouvées au premier plan, notamment du fait de leur rôle territorial. Néanmoins, cette crise est venue les priver de précieuses ressources (M. Kim & Mason, 2020) : financières, alors que 42 % de leur budget sont liés à la participation des usagers (Tchernonog et Prouteau, 2019), de fait suspendue dans les cas d'arrêts d'activité ; humaines, dès lors qu'une partie des bénévoles a dû se confiner ; mais aussi sociales, à savoir les liens cruciaux avec leurs partenaires. La survie même de certaines associations a été mise en jeu. En raison de ces mesures sanitaires, la plupart des associations se sont vues contraintes de suspendre partiellement voire totalement leurs activités. Au sortir du confinement, les organisations ont pu redémarrer, même de manière incomplète. Cette seconde étude permet donc de traiter QR2, sous l'angle de la perspective philosophique de Rey García et al. (2013) (Figure 16).

Afin de comprendre les enjeux qui touchaient les associations françaises, plusieurs réseaux et fédérations se sont associés afin de mener une vaste enquête auprès des dirigeants associatifs : « cette enquête du Mouvement associatif et du Réseau National des Maisons d'Associations a été construite avec l'appui de Recherches & Solidarités, en lien avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative du Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et en partenariat avec le Conseil National des Employeurs d'Avenir et France Générosités »<sup>160</sup>. Grâce à l'appui de ces réseaux et des pouvoirs publics, l'enquête a recueilli 12 248 réponses entre le 18 mai et le 15 juin 2020. Etant donné que les questions, les modalités de réponse et la diffusion ont été menées par l'ensemble des partenaires, notre travail peut être considéré comme une analyse de base de données.

L'analyse de l'échantillon (Tableau 16) permet de mettre en avant les principales caractéristiques des associations qui le composent. La plupart des secteurs d'activité sont représentés, avec une prédominance des sports, de la culture, de l'enseignement et enfin des loisirs. La comparaison avec les estimations dans la population des associations françaises ne fait pas

---

<sup>160</sup> Site internet de Recherches & Solidarités, « Où en sont les associations ? », <https://recherches-solidarites.org/2020/06/18/ou-en-sont-les-associations-depuis-le-deconfinement-2/>, consulté le 28 juillet 2020.

apparaître de déséquilibres majeurs. En revanche, les associations disposant de salariés sont largement plus nombreuses dans l'échantillon que dans la population réelle et les structures ayant répondu à l'enquête ont également des budgets annuels plus importants que la majorité des associations françaises. Ce biais de surreprésentation des associations ayant davantage de ressources est lié à la nature du tissu associatif français : les plus petites associations sont moins intégrées dans les réseaux associatifs et publics et ont donc été moins touchées par la diffusion du questionnaire.

**Tableau 16** : Présentation des caractéristiques des associations répondantes

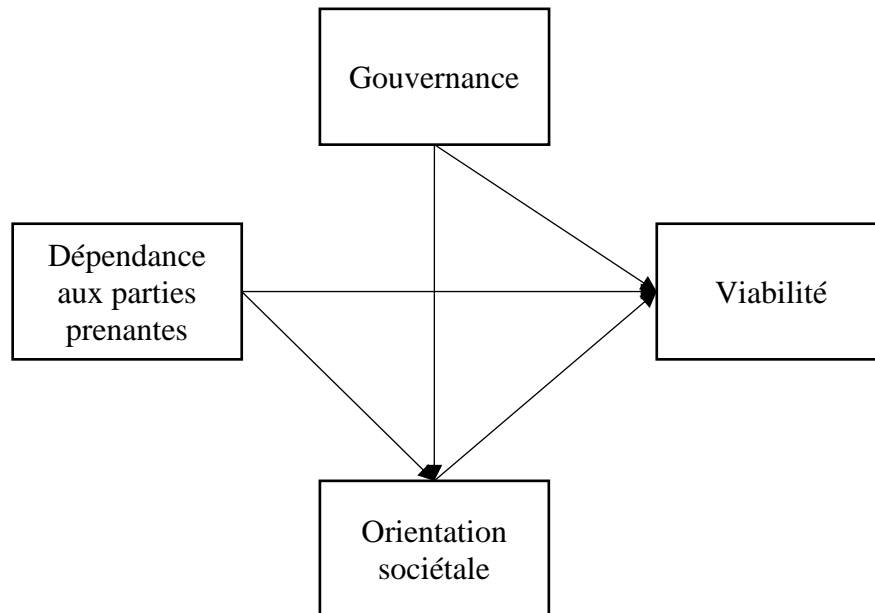
Caractéristiques	Effectif dans l'échantillon	% dans l'échantillon	% dans la population
<b>Secteur d'activité</b>			
Action sociale	892	7,3%	11,5%
Hébergement médico-social	137	1,1%	
Santé	203	1,7%	
Solidarité internationale	185	1,5%	4,1%
Défense causes et droits	237	1,9%	11,5%
Environnement	409	3,3%	
Tourisme social	114	0,9%	
Loisirs, vie sociale	1374	11,2%	21,4%
Enseignement	414	3,4%	3,2%
Education populaire	998	8,1%	
Sports	4983	40,7%	24,2%
Culture	1896	15,5%	23%
Economie développement local	261	2,1%	2,6%
Autre	106	0,9%	
Non réponses	39	0,3%	
<b>Nombre de salariés</b>			
1 ou 2 salariés	3119	25,5%	Moins de 5 : 7,8%
De 3 à 5 salariés	1668	13,6%	
De 6 à 9 salariés	818	6,7%	De 5 à 9 : 2,1%
De 10 à 19 salariés	701	5,7%	1,7%
De 20 à 49 salariés	401	3,3%	
50 salariés ou plus	211	1,7%	0,38%
Sans salarié	5330	43,5%	88%
<b>Budget annuel</b>			
Moins de 10 000 euros	2801	22,9%	74,6%
De 10 000 à 50 000 euros	3609	29,5%	18,9%
De 50 000 à 100 000 euros	1900	15,5%	3,9%
De 100 000 à 200 000 euros	1487	12,1%	

De 200 000 à 500 000 euros	1179	9,6%	1,3%
De 500 000 euros à 1 000 000 d'euros	577	4,7%	1,3%
Plus de 1 000 000 d'euros	509	4,2%	
Non réponses	186	1,5%	

Source : production personnelle sur la base de l'enquête de *Recherches & Solidarités*. Les estimations liées à la population sont issues de Tchernonog et Prouteau (2019).

Quatre concepts émergent du cadre théorique et des hypothèses : la gouvernance, la viabilité, la dépendance aux parties prenantes et l'orientation sociétale. La Figure 20 présente leurs interactions.

**Figure 20** : Représentation du cadre théorique testé



Source : production personnelle.

Le concept de gouvernance est associé à une variable (GOUV) qui interroge les dirigeants sur le fonctionnement et le maintien des instances de gouvernance malgré la crise, tant en termes de respect du collectif que de prise de décisions (Gill et al., 2005).

Ensuite, la dépendance aux parties prenantes a été scindée en deux sous-concepts, en fonction des parties prenantes internes et externes. Les parties prenantes internes dont les associations sont dépendantes sont les adhérents (COT\_ADH quant aux cotisations et REL\_ADH quant au maintien des relations) et les bénévoles (MOD\_BEN, quant au télé-bénévolat, CONT\_BEN, pour la perte de contact avec eux, MOB\_BEN, pour leur mobilisation et NVX\_BEN

quant au besoin de nouvelles personnes) ; tandis que celles externes sont les partenaires (FERME au sujet des fermetures et CONF\_FI pour les confirmations de financement) et les financeurs (AIDE\_PU et AIDE\_PR traitant des pertes d'aides financières) (proche de Ilyas et al., 2020; Pfeffer & Salancik, 1978; Seo, 2016, 2020; Tolbert, 1985). Les variables sont associées à des questions qui interrogent le répondant sur la manière dont la dépendance s'exprime pendant la crise et pendant le confinement (*cf.* Tableau 37).

Par suite, l'orientation sociétale a également été distinguée entre interne et externe. Cette différenciation est d'ores et déjà connue et usitée dans les OBNL. L'orientation mercatique externe se concentre ainsi sur les bénéficiaires et financeurs (González et al., 2002) tandis que l'orientation mercatique interne s'intéresse aux membres, bénévoles et salariés (Modi & Sahi, 2018). 2 variables représentent les deux orientations, interrogeant les dirigeants sur les évolutions de leur fonctionnement et de leur stratégie pendant le confinement. Dans le cas de l'orientation sociétale interne, les adaptations portent sur les bénévoles et sur le fonctionnement interne ; et en externe, elles s'intéressent plutôt aux coopérations avec les partenaires et aux bénéficiaires. Sont donc représentées les principales dimensions de l'orientation sociétale (telle que définie par Duque-Zuluaga & Schneider, 2008), à savoir les bénéficiaires (variable OR\_BFR), les donateurs (inclus dans les financeurs de la variable OR\_PAR) les bénévoles et employés (variables OR\_BEN et OR\_INT), les partenariats (variable OR\_PAR) et l'expérience et la coordination internes (variable OR\_INT). A l'instar des variables associées à la dépendance, les variables sont associées à des questions qui interrogent bien la mise en place d'une orientation sociétale, mais adaptée au contexte de crise et de confinement.

Enfin, la viabilité de l'association est ici analysée au filtre des trois dimensions énoncées au sein des hypothèses : opérationnelle, à savoir la capacité à reprendre l'activité de l'association (REP\_ACT) et à gérer cette reprise (SUR\_ACT) (Omura & Forster, 2014; Weerawardena et al., 2010) ; économique, quant à la capacité à minimiser l'impact économique de la crise (REV\_PAR et REV\_TOT portant sur les pertes de revenus, REA\_BP concernant la réalisation du budget prévisionnel et IMP\_EVE traitant des pertes liées aux événements) (Besel et al., 2011; Ceptureau et al., 2017) et enfin financière, au sujet de la survie financière à court terme (liée à la trésorerie disponible, TRESO ; à l'activation de solutions financières, SOL\_FI ; et aux besoins en facilités de trésorerie, FAC\_TRE) (Dadić & Ribarić, 2020).

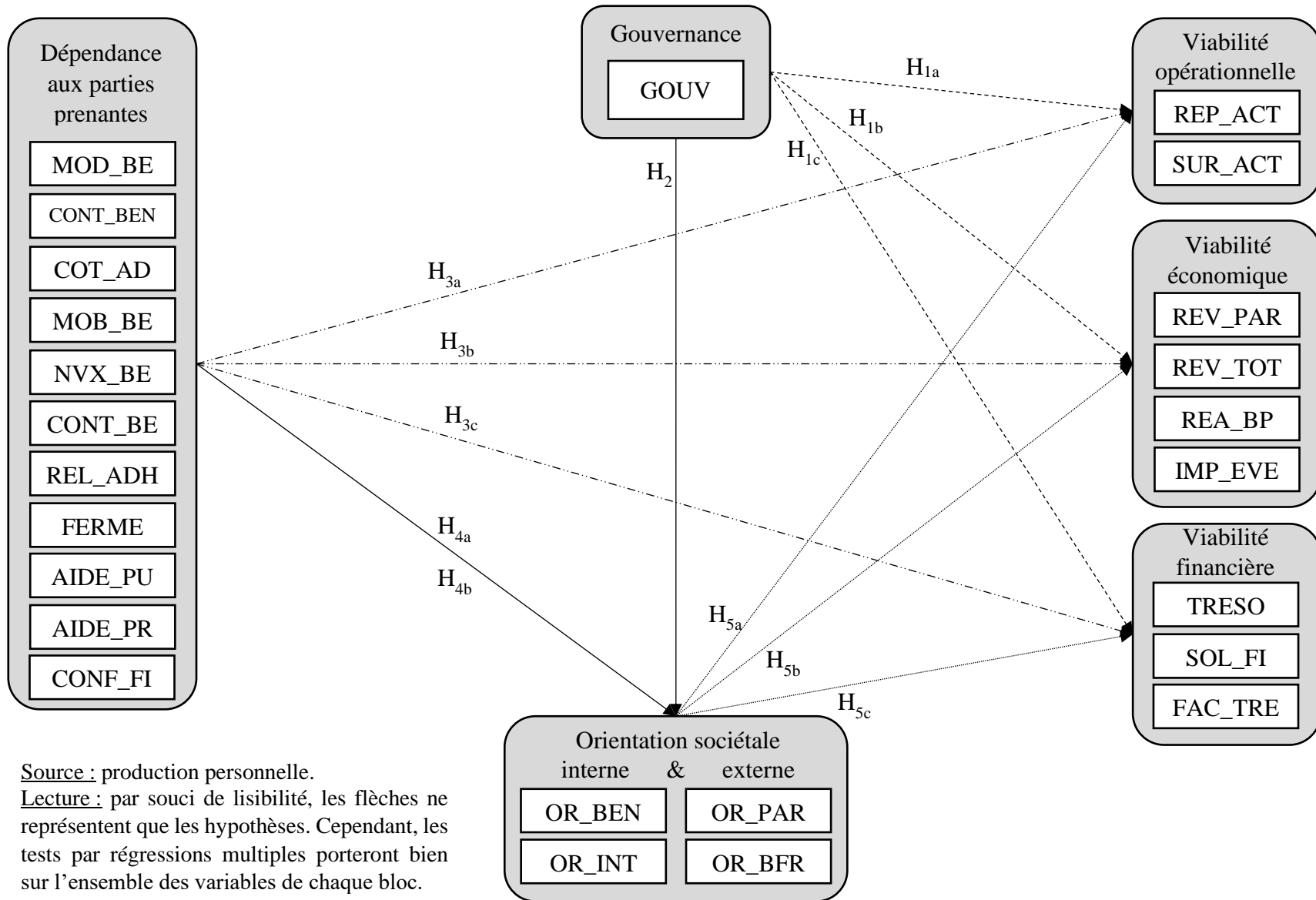
La Figure 21 illustre les interactions entre ces variables grâce aux différentes hypothèses formulées (Tableau 17). Ce sont les liens entre les variables qui seront testés au sein de cette étude. L'ensemble des variables sont qualitatives : ou bien ordinales ou bien dichotomiques. Des régressions logistiques multiples sont menées afin de tester les différentes hypothèses et elles remplissent les conditions déjà énoncées pour l'étude 1.

**Tableau 17** : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 21

Nom	Lien testé	Signe	Formulation de l'hypothèse
H <sup>v</sup> <sub>1a</sub>	Gouvernance → Viabilité opérationnelle	(+)	Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise a un effet positif sur la viabilité opérationnelle de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>1b</sub>	Gouvernance → Viabilité économique	(+)	Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise a un effet positif sur la viabilité économique de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>1c</sub>	Gouvernance → Viabilité financière	(+)	Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise a un effet positif sur la viabilité financière de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>2</sub>	Gouvernance → Orientation sociétale	(+)	Le maintien des dispositifs de gouvernance en temps de crise favorise une orientation sociétale.
H <sup>v</sup> <sub>3a</sub>	Dépendance → Viabilité opérationnelle	(-)	Lors d'une crise, la dépendance aux ressources et aux parties prenantes handicape la viabilité opérationnelle de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>3b</sub>	Dépendance → Viabilité économique	(-)	Lors d'une crise, la dépendance aux ressources et aux parties prenantes handicape la viabilité économique de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>3c</sub>	Dépendance → Viabilité financière	(-)	Lors d'une crise, la dépendance aux ressources et aux parties prenantes handicape la viabilité financière de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>4a</sub>	Dépendance (interne) → Orientation sociétale (interne)	(+)	La dépendance d'une organisation aux parties prenantes internes la conduit en période de crise à s'orienter vers elles.
H <sup>v</sup> <sub>4b</sub>	Dépendance (externe) → Orientation sociétale (externe)	(+)	La dépendance d'une organisation aux parties prenantes externes la conduit en période de crise à s'orienter vers elles.
H <sup>v</sup> <sub>5a</sub>	Orientation sociétale → Viabilité opérationnelle	(+)	L'orientation sociétale en période de crise affecte positivement la viabilité opérationnelle de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>5b</sub>	Orientation sociétale → Viabilité économique	(+)	L'orientation sociétale en période de crise affecte positivement la viabilité économique de l'organisation.
H <sup>v</sup> <sub>5c</sub>	Orientation sociétale → Viabilité financière	(+)	L'orientation sociétale en période de crise affecte positivement la viabilité financière de l'organisation.

Source : production personnelle.

**Figure 21** : Hypothèses testées reliant les différentes variables



Source : production personnelle.

Lecture : par souci de lisibilité, les flèches ne représentent que les hypothèses. Cependant, les tests par régressions multiples porteront bien sur l'ensemble des variables de chaque bloc.

## ***SECTION 4 : ETUDES LIANT QUALITE DE LA RELATION, GOUVERNANCE ET IMPACT PERÇUS PAR LE PUBLIC***

Ces études permettent de traiter QR3, sous l'angle du conseil d'administration et des mécanismes spontanés qui sont, tel que déjà vu, les quatre caractéristiques de qualité de relation entre l'association et ses parties prenantes, à savoir la confiance, la satisfaction, l'engagement et l'influence mutuels. Dans le cadre de la présente étude, nous nous appuyons sur la perception des parties prenantes (tel que vu au sein de la revue de littérature).

### **I. Troisième étude portant sur des couples *association – partie prenante individuelle***

Cette étude s'inspire du travail de Waters et Bortree (2012), qui avaient interrogé des étudiants dans leurs relations avec des entreprises, des organisations à but non lucratif et des organisations politiques, dans le cadre d'une étude sur les relations entre membres et organisations. Ce sont les OBNL qui montraient les meilleures dimensions dans la qualité de la relation avec leurs membres.

Le cadre théorique que nous avons construit (Figure 22) a deux objectifs. D'une part, il constitue un diagnostic autour de l'exception associative (les associations étant les organisations dans lesquelles les Français ont le plus confiance) et des OBNL en général (Chapman et al., 2021a). D'autre part, il permet de tester les hypothèses développées autour de l'impact, ainsi que l'hypothèse générale qui lie gouvernance et performance. A noter que les hypothèses citées sont valables dans les deux sens de la relation.

Le terrain correspond aux étudiants de l'Université de Bordeaux, dans la lignée de Waters et Bortree (2012), dans la mesure où les étudiants sont connus pour leur plus fort niveau d'engagement associatif que les autres générations (à l'exception des retraités). Il est demandé aux étudiants de s'intéresser à leur rapport aux associations. Ils doivent impérativement en être bénéficiaire, adhérent, donateur, bénévole ou administrateur, autrement dit en être une partie prenante mais non dirigeante.

L'enquête a été diffusée au cours du mois d'octobre 2019, selon la répartition qui suit :

- 1 000 étudiants environ de la faculté de sciences et techniques des activités physiques et sportives ;



- 1 000 étudiants environ des facultés d'économie-gestion, de droit et de sciences politiques ;
- 851 étudiants de la faculté de sociologie ;
- 340 étudiants de la faculté des sciences de l'éducation ;
- 300 étudiants de l'Institut des sciences de la vigne et du vin.

311 retours ont été obtenus, soit un taux de retours de 8,9 %. Etant entendu que tous les étudiants contactés n'étaient pas en lien avec des associations et qu'il leur était demandé de ne pas tenir compte des associations étudiantes, ce résultat est tout à fait satisfaisant et conforme aux taux traditionnellement obtenus.

Le questionnaire a été construit tel que présenté dans le Tableau 18 :

**Tableau 18** : Variables, questions et sources de l'étude 3

Catégories	Concept	Question	Variables	Source
Caractéristiques du répondant  Variables de tri		Genre	Nominal	Swierzy, Wicker, & Breuer (2018, t)
		Âge	Métrique	
		Plus haut niveau d'étude	Ordinal	
		Revenu mensuel	Métrique	
		Filière d'études	Nominal	
		Heures hebdomadaires consacrées à la vie professionnelle (métier et études)	Métrique	
Variables de qualité de relation du répondant vers les organisations	Confiance (C1)	Cette organisation est digne de confiance.	Ordinal (échelle de Likert de 7 points <sup>161</sup> )	Michel et Rieunier (2008)
	Engagement (E1)	Je suis engagé dans la relation que j'entretiens avec cette organisation.		Sargeant et Lee (2004a, t)
	Satisfaction (S1)	Je suis globalement satisfait de ma relation avec l'organisation.		Cheriet et Guillaumin (2013)
	Influence (F1)	Je sens que je peux influencer les décisions de cette organisation.		Sargeant et Lee (2004a, t)

<sup>161</sup> Il existe un débat autour de l'usage d'échelles de Likert, notamment dans le cadre des modèles d'équations structurelles, dans la mesure où les variables associées sont considérées comme continues. Ce débat n'est pas ignoré mais en l'absence de consensus sur ce sujet, nous nous inscrivons dans la lignée de Hair, Black, Babin et Anderson (2014, p. 612) et de Norman (2010) car l'échelle de Likert retenue comporte plus de quatre points.

Variables de qualité de relation de l'association vers le répondant, perçues par ce dernier	Confiance (C2)	L'association pense que je suis digne de confiance.	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)	Adapté de Michel et Rieunier (2008)
	Engagement de l'organisation (E3)	L'association s'est engagée dans la relation que nous entretenons.		Adapté de Sargeant et Lee (2004a, t)
	Engagement des parties prenantes (E4)	La participation des personnes ayant le même statut que moi dans cette association est fortement développée.		Adapté de Willems et al. (2012, t)
	Satisfaction (S2)	L'association est globalement satisfaite de notre relation.		Adapté de Cheriet et Guillaumin (2013)
	Influence (F2)	Je me trouve influencé par cette association.		Sargeant et Lee (2004a, t)
Impact		Déterminer le niveau d'impact de cette organisation sur la société et sur votre environnement	Ordinal (échelle de 11 points de - 5 à + 5)	Echelle de Small (2007)
Evaluation par le public de la gouvernance de l'association	Bonne gouvernance (G1)	Dans quelle mesure chaque organisation applique les meilleures pratiques en termes de gouvernance	Ordinal (échelle de 11 points de 0 à 10)	Willems et al. (2012, t)
	Gouvernance comparée (G2)	Dans le cas où nous classerions toutes les organisations de « mauvaise gouvernance » (à gauche) à « bonne gouvernance » (à droite), ...	Ordinal (échelle de 6 points de 1 à 6)	
Evaluation par le public de sa contribution à l'association	Contribution à l'association	Déterminer le niveau de contribution que vous avez quant à l'association.	Ordinal (échelle de 11 points de - 5 à + 5)	Echelle de Small (2007)

Source : production personnelle.

Lecture : le « t » indique une traduction depuis la langue anglaise.

Précisons ici certaines de ces variables :

- Concernant l'impact, il est précisé au répondant que le concept porte sur lui, sur la société, sur l'environnement, sur les partenaires de l'organisation, etc. Il s'agit donc

d'une évaluation qui mêle appréciation directe (sur soi) et perception (dans la lignée de Voss & Voss, 2000) L'impact est défini comme les effets que l'organisation produit sur les différentes personnes ou collectifs cités et l'échelle est expliquée tel que : « de - 5 à - 1, l'impact est négatif ; à 0, l'organisation n'a aucun impact et de + 1 à + 5, l'impact est positif ».

- Concernant la gouvernance, le concept est défini comme « les modalités de prise de décisions, les processus et structures qui permettent d'atteindre les objectifs et qui protègent les valeurs, et la répartition des pouvoirs et responsabilités », que les répondants estiment en fonction de la réputation qu'ils ont de l'association (dans la lignée de Radbourne, 2003). Pour la gouvernance comparée, chaque item est détaillé :

1. *Lacunés dans la manière de gouverner*
2. *Mauvaises pratiques, mais déjà quelques petites réalisations*
3. *Proche de la moyenne, mais en dessous*
4. *Proche de la moyenne, mais au-dessus*
5. *Bonnes pratiques, mais quelques possibilités d'amélioration*
6. *Exemple des meilleures pratiques dans le secteur*

- Concernant la contribution, il est précisé au répondant qu' « il s'agit de comprendre ce que vous apportez à l'association. De - 5 à - 1, vous ralentissez son fonctionnement et son développement. A 0, vous n'apportez rien à l'association. De + 1 à + 5, vous contribuez à son fonctionnement et son développement ».

Une fois les données recueillies, elles ont été analysées selon une méthode de modèles d'équations structurelles (Croutsche, 2002; Hoyle, 1995; D. Kaplan, 2008; Kline, 2015; R. O. Mueller, 1999; Roussel et al., 2002; Van Montfort et al., 2004; Westland, 2016). La méthode retenue est celle dite PLS-PM, Partial Least Squares – Path Modeling<sup>162</sup>. Elle présente en effet de nombreux avantages (Esposito Vinzi et al., 2010, 2010; Garson, 2016; Lacroux, 2009; Tenenhaus, 1998, 1999; Tenenhaus et al., 2005), comparativement à l'approche LISREL :

- Elle permet d'allier des construits formatifs et réflexifs (alors que l'approche LISREL impose les construits réflexifs) ;
- La taille de l'échantillon peut être assez faible (30 minimum), ce qui permet d'analyser les résultats obtenus y compris au sein des catégories de parties prenantes peu représentées ;

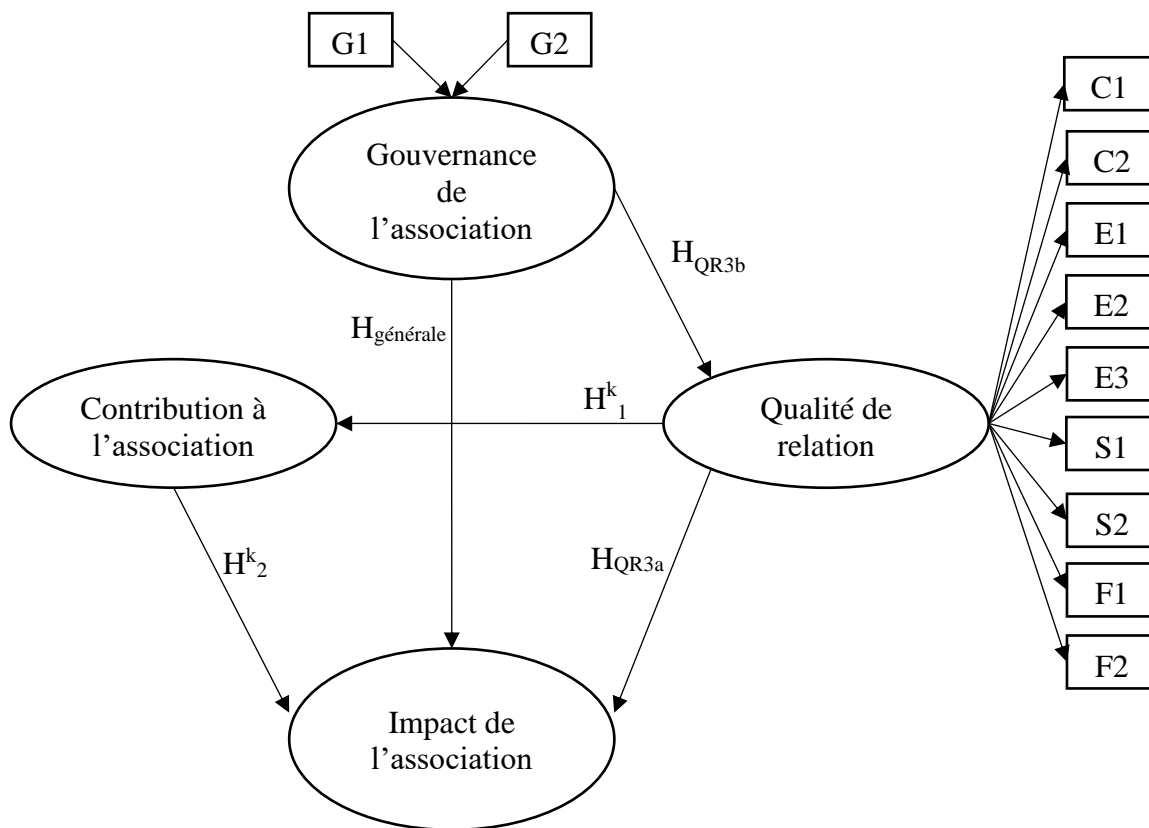
---

<sup>162</sup> Le principal logiciel associé à cette méthode est XLSTAT-PLSPM d'après la FNEGE. Il a donc été utilisé.

- Cette approche cherche à construire les théories et a un rôle prédictif très fin ;
- Le modèle externe y est privilégié (et il s'agit bien de l'objectif de cette étude).

Plusieurs modèles d'équations structurelles ont pu être testés : le premier porte sur la qualité de la relation en tant que construit global (Figure 22) et le second s'intéresse aux quatre constituants de ce construit, en tant que mécanismes de gouvernance (Figure 23).

**Figure 22** : Modèle 1 étudiant la qualité de la relation entre les associations et leur public et son influence sur l'impact des associations



Source : production personnelle.

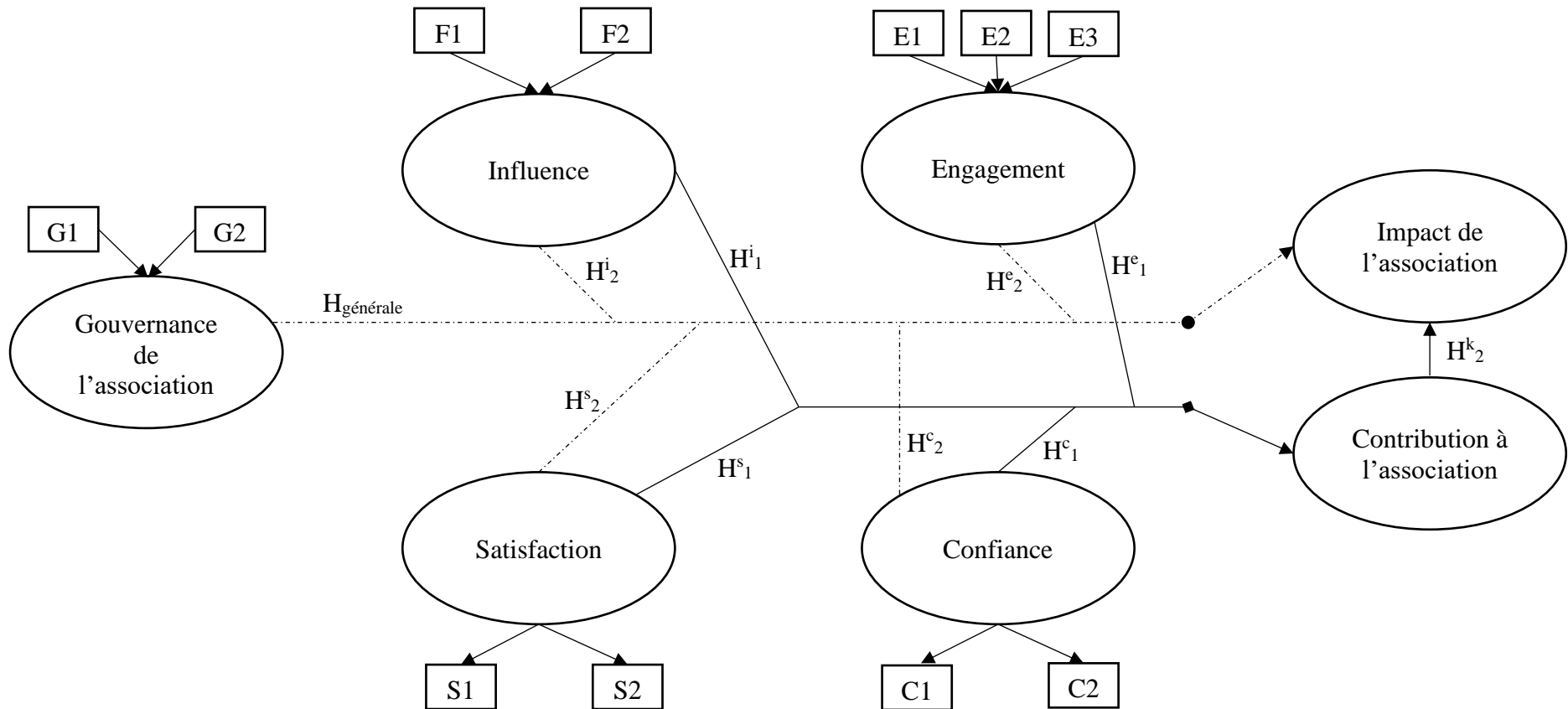
Le Tableau 19 rappelle les hypothèses associées à l'étude 3. L'annexe 2 propose un extrait du questionnaire envoyé en ligne.

**Tableau 19** : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 22 et la Figure 23

Nom	Lien testé	Signe	Formulation
H <sub>générale</sub>	Gouvernance → Impact	(+)	La gouvernance associative et ses mécanismes influencent positivement la performance et l'impact.
H <sub>QR3b</sub>	Gouvernance → Qualité de la relation	(+)	La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).
H <sub>QR3a</sub>	Qualité de la relation → Impact	(+)	La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation.
H <sup>c</sup> <sub>1</sub>	Confiance → Contribution	(+)	Le niveau de confiance a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>c</sup> <sub>2</sub>	Confiance → Impact	(+)	Le niveau de confiance a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>e</sup> <sub>1</sub>	Engagement → Contribution	(+)	Le niveau d'engagement a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>e</sup> <sub>2</sub>	Engagement → Impact	(+)	Le niveau d'engagement a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>s</sup> <sub>1</sub>	Satisfaction → Contribution	(+)	Le niveau de satisfaction a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>s</sup> <sub>2</sub>	Satisfaction → Impact	(+)	Le niveau de satisfaction a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>i</sup> <sub>1</sub>	Influence → Contribution	(+)	Le niveau d'influence a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>i</sup> <sub>2</sub>	Influence → Impact	(+)	Le niveau d'influence a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>k</sup> <sub>1</sub>	Qualité de la relation → Contribution	(+)	La qualité de relation a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>k</sup> <sub>2</sub>	Contribution → Impact	(+)	La contribution des parties prenantes a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>ce</sup>	Confiance ↔ Engagement	(+)	Confiance et engagement sont positivement corrélés.
H <sup>cs</sup>	Confiance ↔ Satisfaction	(+)	Confiance et satisfaction sont positivement corrélés.
H <sup>es</sup>	Engagement ↔ Satisfaction	(+)	Engagement et satisfaction sont positivement corrélés.
H <sup>ci</sup>	Confiance ↔ Influence	(+)	Confiance et influence sont positivement corrélés.
H <sup>ei</sup>	Engagement ↔ Influence	(+)	Engagement et influence sont positivement corrélés.
H <sup>si</sup>	Satisfaction ↔ Influence	(+)	Satisfaction et influence sont positivement corrélés.

Source : production personnelle.

**Figure 23** : Modèle 2 étudiant l'effet des mécanismes spontanés de gouvernance sur l'impact des associations



Source : production personnelle.

## II. Quatrième et cinquième études portant sur les parties prenantes individuelles et collectives d'un syndicat

Les études 4 et 5 relèvent de l'observation non-participante (il n'y a aucune participation du chercheur aux activités des répondants, ni d'intervention qui porte sur les sujets du questionnaire), au souci près qu'elles ont été menées avec l'aide de l'organisation en question, dans la mesure où il s'est agi d'adapter les questions issues de la littérature au contexte organisationnel. Pour reprendre les propos de David (1999, p. 16), il s'agit bien d' « élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié » à partir des faits observés, en « interroge[ant] la réalité par voie d'entretiens, d'administration de questionnaires ou d'expérimentation en laboratoire ».

L'objectif des deux études étant de travailler sur l'aspect relationnel de la gouvernance, en prenant en compte directement l'avis des parties prenantes et de l'organisation – et non plus la perception de l'une quant à l'avis de l'autre –, il était important que le réseau autour de l'organisation étudiée soit à la fois dense et divers.

Les Jeunes Agriculteurs (JA) sont une organisation hybride qui porte les valeurs du syndicalisme tout en s'interrogeant sur son statut légal. Retenus parce que leur démarche de questionnement sur leur identité permettait d'y intégrer l'enquête proposée, les Jeunes Agriculteurs entrent dans le champ de notre travail dans la mesure où l'associationnisme français inclut, d'après Laville (2019), les partis et les organisations syndicales.

### 1. *L'étude 4 pour tester empiriquement le lien entre gouvernance et impact*

L'hypothèse générale de notre travail est de nouveau testée. Il s'agit d'interroger directement la dirigeance (bénévole et salariée le cas échéant) afin de relier gouvernance et impact. Afin de les mesurer, nous avons fait appel à trois sources :

- La *governance self-assessment checklist* de Gill, Flynn et Reissing (2005) ;
- Les deux mesures de la gouvernance de Willems et al. (2012), telles qu'utilisées dans l'étude 3 ;
- Les échelles de mesure de l'impact de Small (2007), également déjà utilisées.

Le Tableau 20 présente la structuration de l'enquête<sup>163</sup>.

---

<sup>163</sup> Les considérations méthodologiques au sujet de la méthode PLS-PM et de l'usage des échelles de Likert présentées quant à l'étude 3 sont de nouveau applicables ici.

**Tableau 20** : Variables, questions et sources de la première étude des JA

Concept	Question	Variable	Source
Caractéristiques du répondant  Variables de tri	Genre	Binaire	Adapté de Swierzy, Wicker et Breuer (2018, t)
	Âge	Métrique	
	Plus haut niveau d'étude	Ordinal	
	Statut (bénévole ou salarié)	Binaire	Ajout concerté lié aux JA
	Echelle (national ou régional)	Binaire	
	Heures hebdomadaires consacrées à la vie professionnelle (métier et études)	Métrique	Adapté de Swierzy, Wicker et Breuer (2018, t)
	Heures hebdomadaires consacrées à l'engagement bénévole au sein des JA	Métrique	
Autoévaluation de la gouvernance	Les JA permettent aux membres du CA et de la CS d'être bien préparés à exercer leurs responsabilités.	Ordinal (échelle de Likert de 5 points)	Adapté de Gill, Flynn et Reissing (2005, t)
	Le CA et la CS participent activement à la planification de la stratégie et des priorités des JA.		
	Le CA et la CS évaluent bien leur propre performance (on retient ici l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs).		
	Les JA sont financièrement sains (viables et stables).		
	Les membres du CA, de la CS et du bureau comprennent bien leurs rôles respectifs.		
	Les ressources des JA sont utilisées efficacement (bon rapport qualité-prix).		
	Le CA et la CS sont très crédibles auprès des principales parties prenantes (donateurs, membres, communauté, personnel, etc.).		
	Les membres du CA, du bureau et de la CS démontrent leur attachement à la mission et aux valeurs des JA.		
	Les membres du CA, du bureau et de la CS se conforment aux exigences internes (règlements administratifs, code de conduite, conflits d'intérêts, normes diverses, etc.).		
	La capacité du CA, du bureau et de la CS à gouverner efficacement n'est pas compromise par les conflits entre les membres.		
	Il existe une relation de travail productive entre les instances		



	(caractérisée par une bonne communication et un respect mutuel)		
	Je suis convaincu que le CA, le bureau et la CS gèreraient efficacement toute crise qui peut être anticipée.		
	Les réunions du CA, du bureau et de la CS sont bien gérées et managées.		
	Le CA, le bureau et la CS utilisent des processus décisionnels sains (axés sur les responsabilités du conseil, les informations factuelles, l'utilisation efficace du temps, les éléments peu revus, la mise en œuvre efficace, etc.).		
	Les JA présentent un bon équilibre entre stabilité organisationnelle et innovation.		
	Le rôle exécutif du bureau est bien exercé.		Ajout concerté
Gouvernance globale	Pouvez-vous évaluer sur une échelle de 0 à 10 le niveau de performance des JA en matière de bonne gouvernance ?	Ordinal (échelle de 11 points de 0 à 10) Variable absolue	Willems et al. (2012, t)
	Dans le cas où nous classerions toutes les organisations de « mauvaise gouvernance » (à gauche) à « bonne gouvernance » (à droite), où placeriez-vous les JA ?	Ordinal (échelle de 6 points de 1 à 6) Variable relative	
Impact	Impact sur vous	Ordinal (échelle de 11 points de - 5 à + 5)	Echelle de Small (2007)  Questions créées en concertation avec les dirigeants
	Impact sur la société		
	Impact sur les partenaires		
	Impact sur les adhérents		
	Impact sur les acteurs privés du monde agricole		
	Impact sur les acteurs publics du monde agricole		
	Impact global		

Source : production personnelle.

Lecture : le « t » indique une traduction depuis la langue anglaise.

Les mêmes précisions que lors de l'étude précédente ont été apportées afin de définir les notions de gouvernance et d'impact. Le Conseil d'Administration était appelé CA et la Commission Syndicale CS ; leurs deux organes directifs. Quand plusieurs instances sont notées, les questions portaient sur chaque instance et non sur la globalité. Le questionnaire a été envoyé

à l'ensemble des salariés et aux dirigeants nationaux et régionaux et 53 réponses ont été obtenues.

## ***2. L'étude 5 pour recueillir toutes les perceptions***

Cette étude est inspirée dans sa méthode du travail de Willems, Jegers et Faulk (2016), qui avaient demandé à des associations de diffuser un questionnaire portant sur la qualité de la relation et son lien avec la performance perçue à leurs parties prenantes. Ils montrent en effet dans leurs travaux que l'engagement, la confiance et la satisfaction des parties prenantes affecte positivement l'efficacité perçue de l'organisation. Nous nous sommes appuyés sur cette méthode de base pour construire l'étude 5.

Le cadre théorique que nous avons construit se différencie néanmoins de ces travaux à plusieurs titres. D'abord, il suggère que la qualité de la relation est réciproque, et dépasse donc l'idée de la seule impression des parties prenantes. Ensuite, il s'appuie sur la théorie OPR et le cadre marketing déjà vus : il ajoute ainsi l'influence aux autres dimensions et considère que l'engagement a un rôle direct sur la performance. Aussi, la performance est ici ramenée à l'impact, pour des raisons déjà vues. Enfin, il ajoute une médiation par la contribution des parties prenantes.

Après l'hypothèse générale, ce sont toutes les hypothèses liant qualité de la relation et impact qui sont testées : les parties prenantes sont interrogées quant à la qualité de leur relation avec les Jeunes Agriculteurs. En outre, comparativement à l'étude 3, les variables de la qualité de la relation ne sont plus envisagées sous l'angle réflexif mais formatif.

Les différentes parties prenantes interrogées par les Jeunes Agriculteurs sont les suivantes. En externe ont été retenus : les syndicats agricoles ; les organisations professionnelles agricoles ; les élus territoriaux (et collaborateurs) ; les élus et collaborateurs de l'administration, de l'Etat et des organismes publics ; les parlementaires (et collaborateurs) ; les organisations non gouvernementales et associations ; les représentants de l'enseignement agricole ; les médias ; les organismes économiques, filières agricoles, agroalimentaires et distribution ; les porteurs de projet d'installation en agriculture ; les agriculteurs non adhérents ; les étudiants agricoles ; les salariés agricoles. En interne, il s'est agi des adhérents ; des élus locaux ; des élus départementaux ; des élus régionaux ; des élus nationaux ; des salariés ; des anciens adhérents et des anciens élus.

De nouveau, plusieurs modèles d'équations structurelles<sup>164</sup> sont possibles, selon que la qualité de la relation soit un construit global (Figure 24) et ou déclinée en mécanismes de gouvernance (Figure 25). L'annexe 2 propose un extrait du questionnaire envoyé en ligne.

934 parties prenantes internes ont répondu au questionnaire, ainsi que 350 parties prenantes externes.

### Tableaux 21a et b : Variables, questions et sources de l'étude 5

Tableau 21a : Questionnaire diffusé aux parties prenantes internes

Catégories	Concept	Question	Nom	Variabiles	Source
Caractéristiques du répondant  Variables de tri		Genre		Nominal	Swierzy, Wicker, & Breuer (2018, t)
		Âge		Métrique	
		Plus haut niveau d'étude		Ordinal	
		Statut dans l'association		Nominal	Ajout personnel
Variables de qualité de relation des parties prenantes vers l'association	Confiance	J'ai confiance dans les JA pour toujours agir dans le meilleur intérêt de notre cause.	C1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)	Adapté de Sundermann (2018, t)
		Je fais confiance aux JA pour mener nos activités de manière éthique.	C2		
		Je fais confiance aux JA pour utiliser nos ressources de manière appropriée.	C3		
	Les JA sont dignes de confiance.	C4	Michel et Rieunier (2008)		
	Engagement	Je suis engagé dans la relation que j'entretiens avec les JA.	E1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)	Sargeant et Lee (2004a, t)
		J'ai l'intention de maintenir indéfiniment la relation que j'ai avec les JA.	E2		

<sup>164</sup> *Idem* (cf. notes précédentes relatives à la méthodologie).

		La participation des parties prenantes chez les JA est fortement développée.	E3		Willems et al. (2012, t)
	Satisfaction	Globalement, je suis très satisfait des JA.	S1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)	Adapté de Sundermann (2018, t)
		Lorsque je réfléchis à mes attentes avant même d'intégrer les JA, ils répondent à toutes mes attentes.	S2		
	Influence	Les JA ne représentent pas mes opinions et mes points de vue.	F1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)	Sargeant et Lee (2004a, t)
		Je sens que je peux influencer les décisions des JA.	F2		
Variable médiatrice quant aux apports des parties prenantes internes à l'association	Contribution à l'association	Si vous deviez quantifier votre contribution au succès du réseau JA, vous diriez ?		Métrique (en pourcentages)	Ajout concerté
Impact	Déterminer le niveau d'impact des JA	Impact sur vous	I1	Ordinal (échelle de 11 points de - 5 à + 5)	Echelle de Small (2007)  Questions créées en concertation avec les dirigeants
		Impact sur les partenaires	I2		
		Impact sur la société	I3		
		Impact sur les acteurs privés de l'agriculture	I4		
		Impact sur les acteurs publics de l'agriculture	I5		
		Impact global	I6		
Gouvernance globale	Bonne gouvernance	Pouvez-vous évaluer sur une échelle de 0 à 10 dans quelle	G1	Ordinal (échelle de 11 points de 0 à 10)	Willems et al. (2012, t)

		mesure JA applique les meilleures pratiques en termes de gouvernance ?		Variable absolue	
	Gouvernance comparée	Dans le cas où nous classerions toutes les organisations de « mauvaise gouvernance » (à gauche) à « bonne gouvernance » (à droite), où placeriez-vous les JA ?	G2	Ordinal (échelle de 6 points de 1 à 6) Variable relative	

Source : production personnelle.

Lecture : le « t » indique une traduction depuis la langue anglaise.

Tableau 21b : Questionnaire diffusé aux parties prenantes externes

Catégories	Concept	Question	Nom	Variables	Source
Caractéristiques du répondant  Variables de tri		Genre		Nominal	Swierzy, Wicker, & Breuer (2018, t)
		Âge		Métrique	
		Plus haut niveau d'étude		Ordinal	
		Organisation représentée par rapport aux JA		Nominal	Ajout personnel
		Statut dans l'organisation			
Variables de qualité de relation des parties prenantes vers l'association	Confiance	Nous pouvons avoir confiance dans les JA à tout moment.	C'1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)	Tsarenko et Simpson (2017, t)
		Nous pouvons compter sur les JA pour faire ce qui est juste.	C'2		
		Nous avons confiance dans les JA pour atteindre les objectifs de notre relation.	C'3		
		Les JA ont une grande intégrité.	C'4		

		Les JA sont dignes de confiance.	C'5		Michel et Rieunier (2008)
Engagement		Nous sommes engagés dans la relation que nous entretenons avec les JA.	E'1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)	Sargeant et Lee (2004a, t)
		Nous avons l'intention de maintenir indéfiniment la relation que nous avons avec les JA.	E'2		
		La relation que nous entretenons avec les JA mérite le maximum d'efforts.	E'3		
		La participation des parties prenantes chez les JA est fortement développée.	E'4		Willems et al. (2012, t)
Satisfaction		Nous sommes satisfaits du comportement des JA dans notre relation.	S'1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)  Variables formatives	Adapté de Sundermann (2018, t) et de Cheriet et Guillaumin (2013)
		Nous sommes globalement satisfaits de notre partenariat ou de notre relation avec les JA.	S'2		
Influence		Les JA ne représentent pas nos opinions et nos points de vue.	F'1	Ordinal (échelle de Likert de 7 points)  Variables formatives	Sargeant et Lee (2004a, t)
		Je sens que nous pouvons influencer les décisions des JA.	F'2		

Variable médiatrice quant aux apports des parties prenantes externes à l'association	Contribution à l'association	Si vous deviez quantifier votre contribution au succès du réseau JA, vous diriez ?		Métrique (en pourcentages)	Ajout personnel
Impact	Déterminer le niveau d'impact des JA	Impact sur votre organisation	I'1	Ordinal (échelle de 11 points de - 5 à + 5)	Echelle de Small (2007)  Questions créées en concertation avec les dirigeants
		Impact sur les partenaires	I'2		
		Impact sur la société	I'3		
		Impact sur les acteurs privés de l'agriculture	I'4		
		Impact sur les acteurs publics de l'agriculture	I'5		
		Impact global	I'6		
Gouvernance globale	Bonne gouvernance	Pouvez-vous évaluer sur une échelle de 0 à 10 dans quelle mesure JA applique les meilleures pratiques en termes de gouvernance ?	G'1	Ordinal (échelle de 11 points de 0 à 10) Variable absolue	Willems et al. (2012, t)
	Gouvernance comparée	Dans le cas où nous classerions toutes les organisations de « mauvaise gouvernance » (à gauche) à « bonne gouvernance » (à droite), où placeriez-vous les JA ?	G'2	Ordinal (échelle de 6 points de 1 à 6) Variable relative	

Source : production personnelle.

Lecture : le « t » indique une traduction depuis la langue anglaise.

Les mêmes précisions que lors des études précédentes ont été apportées afin de définir les notions de gouvernance et d'impact. Le Tableau 22 rappelle les hypothèses associées à l'étude 5.

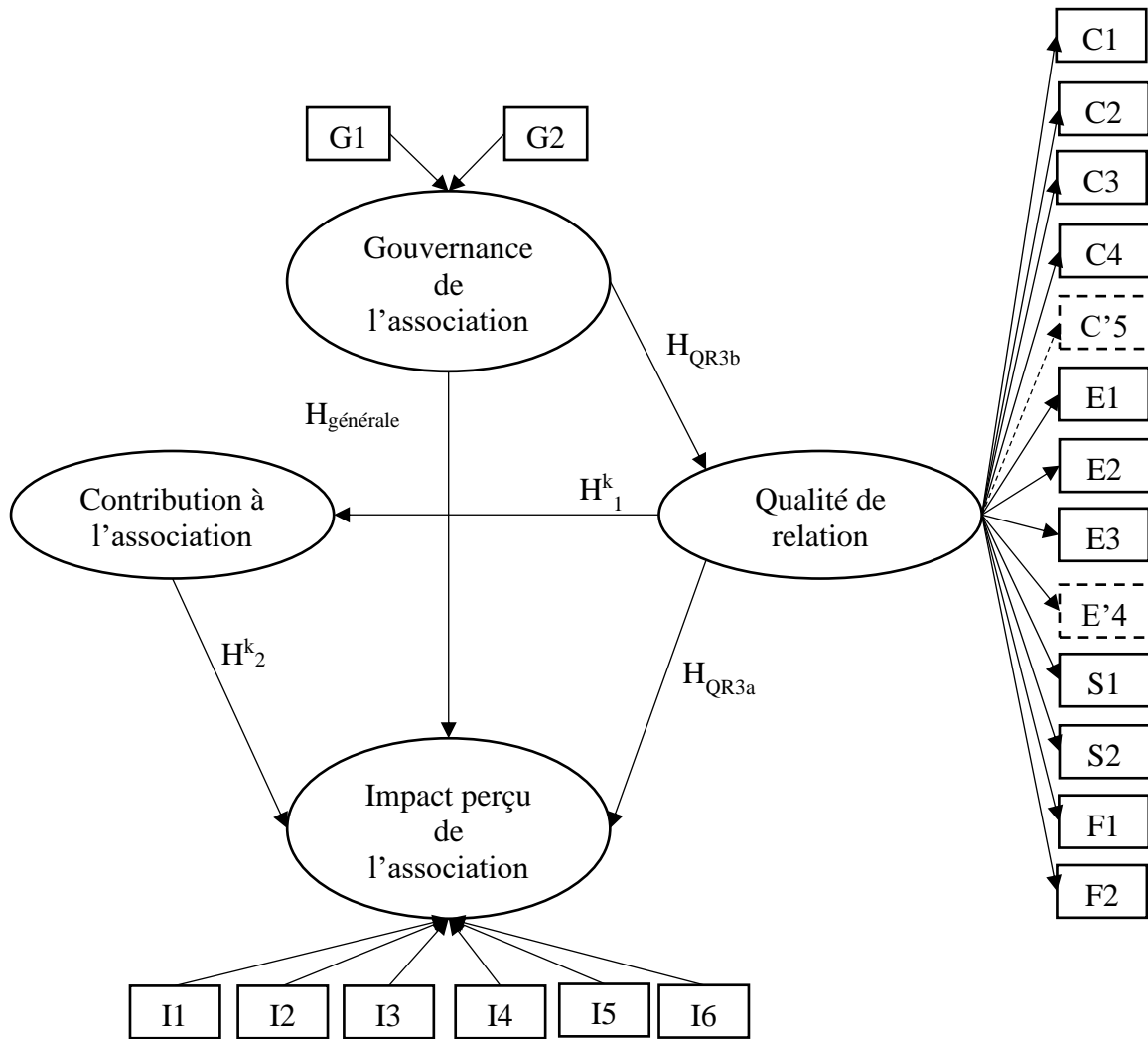
**Tableau 22** : Rappel des hypothèses de cette étude et développées dans la Figure 24 et la Figure 25

Nom	Lien testé	Signe	Formulation
H <sub>générale</sub>	Gouvernance → Impact	(+)	La gouvernance associative et ses mécanismes influencent positivement la performance et l'impact.
H <sub>QR3b</sub>	Gouvernance → Qualité de la relation	(+)	La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).
H <sub>QR3a</sub>	Qualité de la relation → Impact	(+)	La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation.
H <sup>c</sup> <sub>1</sub>	Confiance → Contribution	(+)	Le niveau de confiance a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>c</sup> <sub>2</sub>	Confiance → Impact	(+)	Le niveau de confiance a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>e</sup> <sub>1</sub>	Engagement → Contribution	(+)	Le niveau d'engagement a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>e</sup> <sub>2</sub>	Engagement → Impact	(+)	Le niveau d'engagement a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>s</sup> <sub>1</sub>	Satisfaction → Contribution	(+)	Le niveau de satisfaction a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>s</sup> <sub>2</sub>	Satisfaction → Impact	(+)	Le niveau de satisfaction a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>i</sup> <sub>1</sub>	Influence → Contribution	(+)	Le niveau d'influence a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>i</sup> <sub>2</sub>	Influence → Impact	(+)	Le niveau d'influence a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>k</sup> <sub>1</sub>	Qualité de la relation → Contribution	(+)	La qualité de relation a un effet positif sur la contribution des parties prenantes.
H <sup>k</sup> <sub>2</sub>	Contribution → Impact	(+)	La contribution des parties prenantes a un effet positif sur l'impact organisationnel.
H <sup>ce</sup>	Confiance ↔ Engagement	(+)	Confiance et engagement sont positivement corrélés.
H <sup>cs</sup>	Confiance ↔ Satisfaction	(+)	Confiance et satisfaction sont positivement corrélés.
H <sup>es</sup>	Engagement ↔ Satisfaction	(+)	Engagement et satisfaction sont positivement corrélés.
H <sup>ci</sup>	Confiance ↔ Influence	(+)	Confiance et influence sont positivement corrélés.
H <sup>ei</sup>	Engagement ↔ Influence	(+)	Engagement et influence sont positivement corrélés.
H <sup>si</sup>	Satisfaction ↔ Influence	(+)	Satisfaction et influence sont positivement corrélés.

Source : production personnelle.



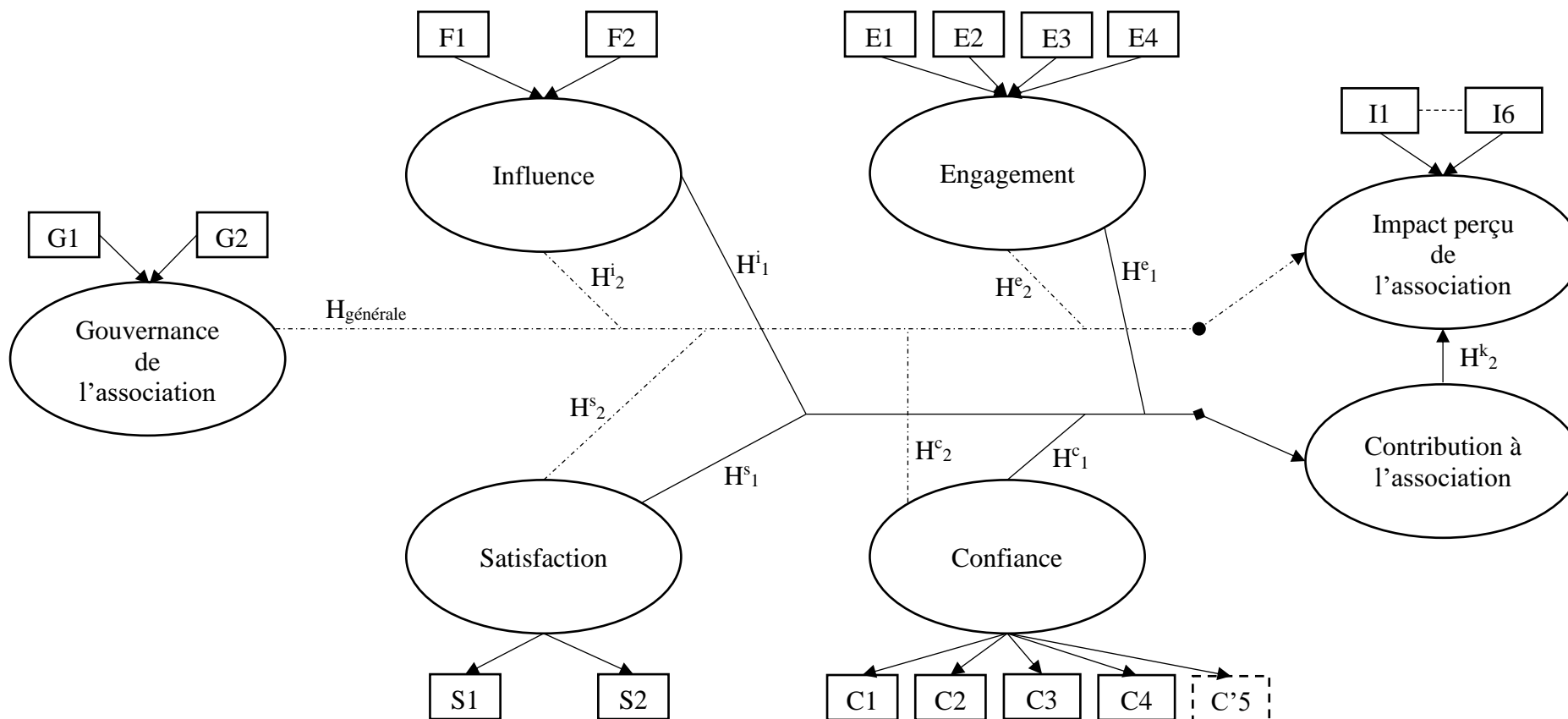
**Figure 24** : Modèle 1 étudiant la qualité de la relation entre les Jeunes Agriculteurs et leurs parties prenantes et son effet sur l'impact perçu



Source : production personnelle.

Lecture : La figure présente le modèle pour les parties prenantes internes (les variables manifestes ont des encadrés pleins). Pour obtenir le modèle pour les parties prenantes externes, il suffit de convertir les variables manifestes ayant des encadrés pleins en leurs analogues du Tableau 21b et d'y ajouter les variables manifestes ayant des encadrés en pointillés.

**Figure 25 :** Modèle 2 étudiant la qualité de la relation entre les Jeunes Agriculteurs et leurs parties prenantes et son effet sur l'impact perçu



Source : production personnelle.

Lecture : La figure présente le modèle pour les parties prenantes internes (les variables manifestes ont des encadrés pleins). Pour obtenir le modèle pour les parties prenantes externes, il suffit de convertir les variables manifestes ayant des encadrés pleins en leurs analogues du Tableau 21b et d'y ajouter les variables manifestes ayant des encadrés en pointillés.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 4

Ce chapitre présentait l'ensemble des terrains des études menées, les données obtenues ainsi que les méthodes d'exploitation de ces données. Elles sont analysées essentiellement grâce à des méthodes statistiques de régression. Il s'agit de méthodes d'analyses de covariance (ANCOVA), de régressions logistiques multiples ainsi que des méthodes d'équations structurelles (par la méthode PLS-PM). Le Tableau 23 présente une synthèse des études et de leurs analyses.

**Tableau 23** : Une synthèse du Chapitre 4

<b>Etude</b>	<b>Objectif</b>	<b>Terrain</b>	<b>Données</b>	<b>Méthode</b>	<b>Chapitre de la Partie 2</b>
1	Tester la contribution des mécanismes intentionnels de gouvernance aux <i>outputs</i> et <i>outcomes</i>	182 associations ayant diffusé leurs rapports et informations de gouvernance sur la plateforme IDEAS  Recueil en 2019 sur le site internet de l'organisation	Informations : caractéristiques des associations, implantation de mécanismes internes et externes de gouvernance, indicateurs liés à la performance sociale, sociétale et environnementale  Documentation : rapports annuels	Analyse de données textuelles afin de constituer des indicateurs de reddition des comptes  Régressions multiples (analyses de covariance et régressions logistiques)	1
2	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance aux <i>inputs</i> , à l'activité et à la mission	12 248 responsables d'associations après le premier confinement de 2020  Base de données fournie par <i>Recherches &amp; Solidarités</i>	Réponses au questionnaire, au sujet de la gouvernance, de la dépendance aux parties prenantes, de l'orientation sociétale ainsi que de la viabilité des associations  Variables ordinales ou dichotomiques	Régressions logistiques multiples	2

3	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact	311 étudiantes et étudiants de l'Université de Bordeaux qui sont parties prenantes individuelles d'associations  Questionnaire diffusé en octobre 2019	Réponse aux questions posées sur la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence mutuels (entre la personne interrogée et l'association), la contribution, ainsi sur l'impact et la gouvernance de l'association.  Variables ordinales	Modèles d'équations structurelles  Partial Least Squares – Path Modeling (PLS-PM)	3
4	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance à l'impact	53 dirigeants nationaux et régionaux ainsi que salariés des <i>Jeunes Agriculteurs</i>  Questionnaire diffusé en avril 2019	Réponse aux questions posées sur la gouvernance (notamment du <i>Governance Self-Assessment Checklist</i> ) et l'impact des <i>Jeunes Agriculteurs</i>  Variables ordinales	Modèles d'équations structurelles  PLS-PM	4
5	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact	350 parties prenantes externes et 934 parties prenantes internes des <i>Jeunes Agriculteurs</i>  Questionnaire diffusé en automne 2019	Réponse aux questions posées sur la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence envers les <i>Jeunes Agriculteurs</i> , la contribution, ainsi sur l'impact et la gouvernance de l'organisation  Variables ordinales	Modèles d'équations structurelles  PLS-PM	4

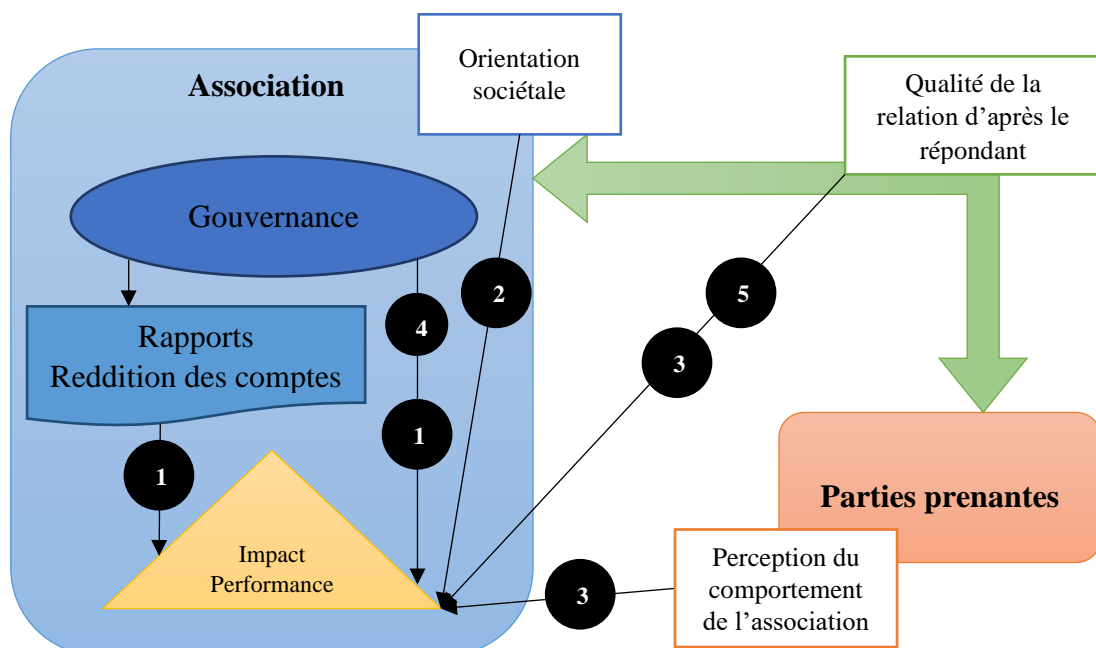
Source : production personnelle.



## TRANSITION VERS LA PARTIE 2

La Figure 26 permet de synthétiser les études et leur insertion dans le cadre conceptuel proposé (sans reprendre ici les variables médiatrices à des fins de simplification graphique). Ainsi, le rôle des mécanismes intentionnels quant à la performance est testé au sein des études 1 et 2. Le rôle direct de la gouvernance sur l'impact est par ailleurs repris dans l'étude 4 ; et de manière indirecte dans les études 3 et 5. Ensuite, le rôle de la qualité de la relation entre parties prenantes et association est analysé dans les études 3 (appuyé sur la seule perception des étudiants) et 5 (appuyé sur la perception des parties prenantes). Les apports des parties prenantes aux associations sont repris en tant que variables médiatrices dans les études 3 et 5 grâce à la contribution perçue par lesdites parties. Le Tableau 24 met en relief les objectifs de chaque étude et les concepts associés avec les questions de recherche et leurs hypothèses, en rappelant les données et leur traitement. Il renvoie ensuite aux différents chapitres de la Partie 2 qui présenteront les résultats des analyses menées ainsi que leur commentaire. La question de recherche QR1 n'est pas présentée dans ce tableau car sa discussion découlera des résultats obtenus aux questions de recherche QR2 et QR3.

**Figure 26** : Synthèse des études menées



Source : production personnelle.

Lecture : au sein des disques noirs sont indiqués les numéros des études menées.

**Tableau 24** : Transition entre la Partie 1 et la Partie 2 à partir des études menées

Etude	PARTIE 1						Chapitre de la Partie 2
	Objectif (Introduction)	Concepts mobilisés (Chapitres 1 et 2)	Question de recherche (Chapitre 3)	Hypothèses (Chapitre 3)	Terrain et données (Chapitre 4)	Méthode (Chapitre 4)	
1	Tester la contribution des mécanismes intentionnels de gouvernance aux <i>outputs</i> et <i>outcomes</i>	Mécanismes intentionnels de gouvernance Reddition des comptes Rapports Performance globale	QR2 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?	$H_{QR2a}$ $H_{1a \text{ et } b}^g$ à $H_{8a \text{ et } b}^g$ $H_{1}^a$ à $H_{6}^a$ $H_{1a \text{ et } b}^p$ à $H_{3a \text{ et } b}^p$	182 associations ayant diffusé leurs rapports et informations organisationnelles, de gouvernance et de performance sur la plateforme IDEAS  Recueil en 2019 sur le site internet de l'organisation	Analyse de données textuelles afin de constituer des indicateurs de reddition des comptes  Régressions multiples (analyses de covariance et régressions logistiques)	1
2	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance aux <i>inputs</i> , à l'activité et à la mission	Instances de gouvernance Dépendance aux ressources et parties prenantes Orientation sociétale Viabilité		$H_{QR2b}$ $H_{1a, b \text{ et } c}^v$ $H_{2}^v$ $H_{3a, b \text{ et } c}^v$ $H_{4a \text{ et } b}^v$ $H_{5a, b \text{ et } c}^v$	12 248 responsables d'associations après le premier confinement de 2020, au sujet de leur gouvernance, de leur dépendance aux parties prenantes, de leur stratégie ainsi que de leur viabilité  Base de données fournie par <i>Recherches &amp; Solidarités</i>	Régressions logistiques multiples	2

3	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact	Mécanismes spontanés de gouvernance Qualité de relation Contribution Impact	QR3 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier l'impact d'une association ?	$H_{QR3a \text{ et } b}$ $H^c_{1 \text{ et } 2}$ $H^e_{1 \text{ et } 2}$ $H^s_{1 \text{ et } 2}$ $H^i_{1 \text{ et } 2}$ $H^k_{1 \text{ et } 2}$ $H^{ce}, H^{cs}, H^{es}$ $H^{ci}, H^{ei}, H^{si}$	311 étudiantes et étudiants de l'Université de Bordeaux qui sont parties prenantes individuelles d'associations, au sujet de leur relation avec une association, de l'impact et de la gouvernance de cette dernière  Questionnaire diffusé en octobre 2019	Modèles d'équations structurelles  Partial Least Squares – Path Modeling (PLS-PM)	3
4	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance à l'impact	Instances de gouvernance Impact		$H_{générale}$	53 dirigeants nationaux et régionaux ainsi que salariés des <i>Jeunes Agriculteurs</i> au sujet de leur gouvernance et de l'impact du syndicat  Questionnaire diffusé en avril 2019	Modèles d'équations structurelles  PLS-PM	4
5	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact	Mécanismes spontanés de gouvernance Qualité de relation Contribution Impact		$H_{QR3a \text{ et } b}$ $H^c_{1 \text{ et } 2}$ $H^e_{1 \text{ et } 2}$ $H^s_{1 \text{ et } 2}$ $H^i_{1 \text{ et } 2}$ $H^k_{1 \text{ et } 2}$ $H^{ce}, H^{cs}, H^{es}$ $H^{ci}, H^{ei}, H^{si}$	350 parties prenantes externes et 934 internes des <i>Jeunes Agriculteurs</i> au sujet de leur relation avec le syndicat, de l'impact et de la gouvernance de ce dernier  Questionnaire diffusé en automne 2019	Modèles d'équations structurelles  PLS-PM	4

Source : production personnelle.





## **PARTIE 2 : LES APPORTS DE LA GOUVERNANCE A LA PERFORMANCE DES ASSOCIATIONS**

Cette partie présente les résultats et l'analyse de l'ensemble des études menées afin de répondre aux questions de recherche posées au sein de la Partie 1, ainsi qu'aux hypothèses associées, en fonction des méthodes déjà développées.



# CHAPITRE 1 : MECANISMES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE GLOBALE DES ASSOCIATIONS, LA PERTINENCE CONTRASTÉE DE LA CONTINGENCE

Ce chapitre présente les résultats de notre étude dédiée aux liens entre gouvernance, performance et reddition des comptes. Après avoir passé en revue les statistiques des variables, sont présentés les modèles de régression qui permettent de valider une majorité d'hypothèses.

## *SECTION 1 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET MATRICE DE CORRELATION DE L'ETUDE 1*

Les statistiques descriptives présentées au sein du Tableau 25 permettent de mieux comprendre les caractéristiques des associations qui publient sur la plateforme IDEAS.

Ce sont des associations plutôt matures, tant du point de vue de leur âge (41 ans en moyenne) qu'au niveau institutionnel : une large majorité (71 %) appartient à un réseau. De même, ces associations sont particulièrement concernées par les reconnaissances externes ou les avantages fiscaux accordés par les autorités.

Les associations de notre échantillon ont également la particularité d'être particulièrement bien dotées en termes de ressources : notre échantillon présente en moyenne 1 569 salariés par association (alors que 12 % des associations ont des salariés, et en général très peu). De même, le nombre de bénévoles et d'adhérents est très élevé, sans compter le budget annuel qui atteint des millions d'euros, bien loin de la plupart des budgets associatifs. Ces associations disposent d'un capital réputationnel, qui leur permet d'attirer les dons, mais aussi d'un capital confiance, qui se matérialise du fait des subventions accordées.

Il peut donc être noté dès à présent que les associations qui diffusent leurs rapports et leurs informations de gouvernance sur la plateforme IDEAS sont des structures ayant les moyens de s'engager dans un tel processus de reddition des comptes. Ce sont en effet les plus grandes associations françaises (tant en termes de réputation que de moyens).

Ces moyens importants ont un impact sur la taille du conseil d'administration, proche de 15 membres. Ces larges conseils sont proches d'une orientation vers les parties prenantes déjà vue, qui conduisent les associations à démocratiquement convier leurs financeurs et partenaires dans les instances de gouvernance.

L'immense majorité des associations se dote de mécanismes internes de gouvernance : 55 % disposent d'un contrôle interne, 59 % d'entre elles ont une charte de déontologie et 67 % ont mis en place un audit interne. Cependant, même s'ils existent probablement, plus d'une association sur cinq n'a pas transmis ses rapports sur la plateforme IDEAS, constituant une faille dans la reddition des comptes.

Les mécanismes externes sont en revanche bien moins présents dans les associations étudiées, à l'exception du commissaire aux comptes du fait de l'obligation légale (dans le cas où l'association dépasse deux des trois critères suivants : 1,55 million de bilan ; 3,1 millions de chiffre d'affaires ou 50 salariés). En revanche, moins d'une association sur trois est contrôlée par ses financeurs ou a entrepris les démarches de certification par le Comité de la Charte ou IDEAS.

Du point de vue de leur performance sociale, les associations de l'échantillon sont particulièrement engagées dans la formation de leurs salariés (notamment du fait des obligations légales) mais délaissent les bénévoles et volontaires. Du point de vue de l'environnement et de la soutenabilité de l'action, une association sur deux met en place une politique de protection de l'environnement ou encore de pérennisation de l'action.

**Tableau 25** : Statistiques descriptives de l'étude 1

<i>N°</i>	<i>Variable</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Médiane</i>	<i>Ecart-type</i>
1	Age	41,25	29	39,70
2	Appartenance à un réseau	0,7143	1	0,4530
3	Bienfaisance / Recherche	0,1868	0	0,3908
4	Emission de reçus fiscaux	0,7802	1	0,4152
5	Habilitation à recevoir des legs	0,4780	0	0,5009
6	Intérêt général	0,4780	0	0,5009
7	Reconnaissance d'utilité publique	0,3571	0	0,4805
8	Nombre de salariés	1569,43	17,5	16381,25
9	Nombre de bénévoles	1659,11	64	7365,15
10	Nombre d'adhérents	2495,10	174	14010,42
11	Ressources financières (en M€)	38,05	1,4	144,97
12	Nombre d'administrateurs	14,87	14	7,68
13	Nombre de réunions du CA par an	4,64	4	2,65
14	Charte de déontologie	0,5879	1	0,4936
15	Structure spécifique de contrôle interne de gestion (audit interne des procédures et achats)	0,6703	1	0,4714
16	Contrôle interne de la gouvernance d'association	0,5495	1	0,4989
17	Le rapport d'activité annuel est un outil de communication	0,8022	1	0,3994
18	Le rapport financier annuel est un outil de communication	0,7637	1	0,4260

19	Retard de transparence IDEAS	3,9396	4	2,5880
20	CAC	0,8626	1	0,3452
21	Contrôle externe	0,3626	0	0,4821
22	Agrément CDC	0,2418	0	0,4293
23	Label IDEAS	0,2308	0	0,4225
24	Excédents ou Déficit (en k€)	136,50	10,163	1438,60
25	Ratio de bénéfice = total revenus / total dépenses	1,0801	1,0152	0,2945
26	Taux de réserves primaire = actif / total dépenses	1,2424	0,8551	1,3197
27	Subventions (en M€)	8,4219	0,200	47,96
28	Subventions en % des revenus	0,3026	0,1795	0,3115
29	Dons et adhésions (en M€)	3,6853	0,1792	11,858
30	Dons et adhésions en % des revenus	0,3583	0,2603	0,3293
31	Plan de formation des salariés	0,6923	1	0,4628
32	Plan de formation des bénévoles	0,4615	0	0,4999
33	Plan de formation des volontaires	0,2637	0	0,4419
34	Emploi de personnes handicapées ou en grande difficulté	0,3516	0	0,4788
35	Autres initiatives	0,1154	0	0,3204
36	Score PS	3,9121	4	2,6744
37	Actions concrètes en matière de protection de l'environnement au siège	0,5220	1	0,5009
38	Actions concrètes en matière de protection de l'environnement sur le terrain	0,4560	0	0,4994
39	Pérennité de l'action	0,5549	1	0,4983
40	Score PSE	5,1538	6	4,0451
41	ADI	0,3609	0,3719	0,1617
42	ADI – Reddition des comptes fiduciaire	0,1853	0,2	0,1581
43	ADI – Reddition des comptes procédurale	0,1591	0,125	0,1471
44	ADI – Reddition des comptes descendante	0,0841	0	0,1556
45	ADI – Reddition des comptes managériale	0,4607	0,4444	0,2204
46	ADV – Reddition des comptes fiduciaire	0,0747	0,0569	0,0776
47	ADV – Reddition des comptes procédurale	0,0426	0,018	0,0596
48	ADV – Reddition des comptes descendante	0,0076	0	0,0201
49	ADV – Reddition des comptes managériale	0,7079	0,7294	0,1822
50	Discours	0,0418	0	0,2508

Source : production personnelle.

Les résultats qui suivent portent sur les pratiques de reddition des comptes de ces associations. Le score ADI des associations de l'échantillon est de 0,36. Autrement dit, en moyenne, 36 % des items attendus de l'indice sont présents dans les rapports.

La reddition des comptes managériale, qui porte sur l'état des finances, la performance et les activités, semble celle privilégiée par les associations : quasiment un item sur deux est rendu public et ces items représentent en moyenne 71 % des rapports.

La reddition des comptes fiduciaire, qui porte sur la gouvernance et ses mécanismes, ne représente en moyenne que 7 % des rapports et seuls 19 % des items attendus sont en moyenne divulgués.

La reddition des comptes procédurale, qui rend compte des équipes et des politiques éthiques, est peu développée : 16 % des items sont effectivement rendus publics et ils ne représentent que 4 % des rapports.

Enfin, la reddition des comptes descendante est négligée par les associations de l'échantillon : les informations liées à la participation des parties prenantes, aux politiques de subventions ou encore à la protection des équipes représentent moins d'1 % des rapports et les items attendus ne sont en moyenne présents qu'à hauteur de 8 %.

La matrice de corrélation (Tableaux 26) est commentée au cœur des analyses dans le cadre des hypothèses, mais des précisions doivent être apportées.

Ainsi, les mécanismes de gouvernance sont pour certains corrélés entre eux : le nombre d'administrateurs l'est avec la charte de déontologie, l'audit interne, le commissaire aux comptes ou encore l'agrément CDC. En revanche, le nombre de réunions n'est corrélé qu'avec les contrôles externes et l'agrément CDC.

De même, sans surprise, trois mécanismes internes (charte, contrôle et audit) sont fortement corrélés entre eux, tout autant que les mécanismes externes (CAC, contrôles externes, agrément) entre eux. Les indicateurs de performance sociale sont en outre corrélés entre eux, à l'instar de ceux de performance sociétale et environnementale entre eux. Enfin, les indices de reddition des comptes (ADI – ADV) sont également corrélés entre eux.

Ces résultats permettent de confirmer l'homogénéité des différentes catégories de variables constituées dans le cadre théorique.

**Tableaux 26a, b, c et d : Matrice de corrélation de l'étude 1**

Tableau 26a : Cadran 1 de la matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1																	
2	<b>0,24***</b>																
3	0,02	<b>0,15*</b>															
4	<b>0,20**</b>	<b>0,28^</b>	0,12														
5	<b>0,46^</b>	<b>0,19**</b>	<b>0,22*</b>	<b>0,48^</b>													
6	<b>-0,33^</b>	<b>-0,20**</b>	<b>0,16*</b>	0,06	-0,10												
7	<b>0,57^</b>	0,07	<b>-0,15*</b>	0,06	<b>0,25***</b>	<b>-0,32^</b>											
8	<b>0,41^</b>	<b>0,19**</b>	0,07	<b>0,18*</b>	<b>0,31^</b>	-0,14	<b>0,25***</b>										
9	<b>0,40^</b>	0,14	0,04	0,04	<b>0,21**</b>	<b>-0,20**</b>	<b>0,38^</b>	<b>0,33^</b>									
10	<b>0,45^</b>	0,10	0,05	0,13	<b>0,28***</b>	<b>-0,20*</b>	<b>0,43^</b>	0,12	<b>0,44^</b>								
11	<b>0,46^</b>	0,14	0,03	0,13	<b>0,27***</b>	<b>-0,27***</b>	<b>0,37^</b>	<b>0,73^</b>	<b>0,39^</b>	<b>0,21**</b>							
12	<b>0,49^</b>	<b>0,17*</b>	0,00	0,11	<b>0,20**</b>	<b>-0,21**</b>	<b>0,47^</b>	<b>0,25***</b>	<b>0,32^</b>	<b>0,43^</b>	<b>0,46^</b>						
13	<b>0,32^</b>	<b>0,24**</b>	0,11	0,04	<b>0,24**</b>	-0,13	<b>0,17*</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,31^</b>	0,09	<b>0,28***</b>	0,04					
14	0,03	<b>0,31^</b>	0,09	0,09	0,04	-0,05	0,02	0,05	0,04	0,00	0,02	<b>0,15*</b>	0,01				
15	0,02	<b>0,23**</b>	0,13	0,08	0,04	-0,03	0,11	<b>0,21**</b>	0,11	0,05	0,13	<b>0,17*</b>	-0,02	<b>0,29^</b>			
16	-0,03	<b>0,21**</b>	0,04	0,08	0,03	-0,08	0,05	0,06	0,13	0,09	0,02	0,07	-0,02	<b>0,25***</b>	<b>0,54^</b>		
17	-0,06	0,02	0,13	-0,06	-0,05	<b>0,25***</b>	-0,03	0,03	0,13	0,06	0,03	0,08	0,05	<b>0,17*</b>	0,06	0,08	
18	-0,09	0,02	<b>0,20**</b>	-0,05	0,01	<b>0,27***</b>	-0,04	-0,01	0,06	0,07	-0,02	0,05	-0,02	<b>0,24***</b>	0,11	0,12	<b>0,83^</b>
19	0,13	0,11	-0,11	0,11	0,08	<b>-0,26***</b>	0,01	0,06	-0,02	0,13	-0,02	-0,05	0,05	<b>-0,18*</b>	-0,01	-0,10	<b>-0,48^</b>
20	<b>0,25***</b>	<b>0,17*</b>	0,07	0,06	<b>0,25***</b>	0,00	<b>0,20**</b>	<b>0,39^</b>	<b>0,24**</b>	0,07	<b>0,48^</b>	<b>0,26***</b>	0,11	0,12	0,09	<b>0,18*</b>	0,12
21	<b>0,25***</b>	<b>0,17*</b>	-0,01	0,07	0,08	-0,13	<b>0,20**</b>	<b>0,34^</b>	<b>0,23**</b>	0,04	<b>0,28***</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,21**</b>	<b>0,41^</b>	<b>0,15*</b>	<b>0,17*</b>
22	<b>0,35^</b>	<b>0,19*</b>	0,03	<b>0,21*</b>	<b>0,28***</b>	<b>-0,21**</b>	<b>0,38^</b>	<b>0,42^</b>	<b>0,32^</b>	<b>0,22**</b>	<b>0,46^</b>	<b>0,27***</b>	<b>0,22**</b>	0,00	<b>0,15*</b>	<b>0,23**</b>	-0,01
23	-0,05	-0,06	0,04	-0,02	0,00	<b>0,18*</b>	0,05	-0,05	0,02	-0,04	0,06	<b>0,18*</b>	-0,06	<b>0,25***</b>	<b>0,19*</b>	0,13	<b>0,27***</b>
24	0,01	0,08	0,07	0,00	0,09	0,04	0,04	0,13	-0,04	-0,03	0,12	0,01	0,11	0,00	0,04	<b>0,19*</b>	0,01
25	<b>-0,22**</b>	-0,07	-0,08	-0,10	-0,13	0,08	-0,13	<b>-0,15*</b>	<b>-0,19*</b>	-0,12	<b>-0,20**</b>	<b>-0,17*</b>	-0,07	0,05	0,03	<b>0,16*</b>	-0,01
26	<b>0,19*</b>	0,01	-0,06	0,05	0,14	-0,11	<b>0,32***</b>	-0,01	0,10	0,12	0,02	<b>0,27**</b>	0,05	-0,09	-0,04	-0,11	<b>-0,23**</b>
27	<b>0,50^</b>	<b>0,18*</b>	-0,11	0,09	<b>0,20**</b>	<b>-0,19*</b>	<b>0,32^</b>	<b>0,65^</b>	<b>0,20**</b>	0,07	<b>0,66^</b>	<b>0,35^</b>	<b>0,25***</b>	0,00	0,12	-0,01	-0,05
28	<b>0,18*</b>	0,02	<b>-0,20**</b>	-0,03	0,00	-0,01	0,06	<b>0,31^</b>	-0,04	-0,13	<b>0,27***</b>	0,12	<b>0,16*</b>	-0,04	0,05	-0,03	-0,03



Tableau 26b : Cadran 2 de la matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
29	<b>0,48</b> <sup>^</sup>	0,13	<b>0,13</b>	0,27***	0,44 <sup>^</sup>	-0,22**	0,40 <sup>^</sup>	<b>0,49</b> <sup>^</sup>	0,51 <sup>^</sup>	0,40 <sup>^</sup>	<b>0,54</b> <sup>^</sup>	0,35 <sup>^</sup>	<b>0,19</b> *	0,03	0,16*	0,10	-0,04
30	<b>0,08</b>	0,00	<b>0,18</b> *	0,24**	0,30 <sup>^</sup>	-0,03	0,13	<b>-0,08</b>	0,22**	0,29***	<b>-0,08</b>	0,04	<b>0,00</b>	0,07	0,06	0,08	-0,03
31	<b>0,20</b> **	0,24**	<b>-0,05</b>	0,22*	0,21**	-0,05	0,15*	<b>0,41</b> <sup>^</sup>	0,23**	0,12	<b>0,31</b> <sup>^</sup>	0,12	<b>0,01</b>	0,12	0,22**	0,19*	0,09
32	<b>0,12</b>	0,15*	<b>0,01</b>	-0,04	0,04	-0,18*	0,18*	<b>0,08</b>	0,37 <sup>^</sup>	0,23**	<b>0,11</b>	0,12	<b>0,10</b>	0,19**	0,16*	0,24**	0,04
33	<b>-0,05</b>	0,07	<b>0,07</b>	-0,01	-0,07	0,05	0,00	<b>0,26</b> ***	0,22**	-0,01	<b>0,13</b>	0,01	<b>0,04</b>	0,05	0,18*	0,19**	0,11
34	<b>0,21</b> **	0,11	<b>0,03</b>	0,06	0,17*	-0,01	0,15*	<b>0,42</b> <sup>^</sup>	0,27***	0,06	<b>0,45</b> <sup>^</sup>	0,20**	<b>0,14</b>	0,06	0,12	0,09	0,13
35	<b>-0,05</b>	0,08	<b>-0,08</b>	-0,06	-0,04	0,07	0,05	<b>-0,09</b>	0,07	0,01	<b>-0,03</b>	-0,03	<b>0,18</b> *	0,20**	0,14	0,05	0,18*
36	<b>0,16</b> *	<b>0,20</b> **	0,01	0,05	0,11	-0,08	<b>0,19</b> *	<b>0,37</b> <sup>^</sup>	<b>0,37</b> <sup>^</sup>	<b>0,16</b> *	<b>0,34</b> <sup>^</sup>	<b>0,15</b> *	<b>0,15</b> *	<b>0,18</b> *	<b>0,25</b> ***	<b>0,25</b> ***	0,13
37	-0,13	0,03	-0,05	0,08	-0,05	0,08	-0,14	0,11	-0,11	-0,11	-0,02	-0,09	-0,11	<b>0,18</b> *	<b>0,31</b> <sup>^</sup>	<b>0,28</b> ***	-0,06
38	<b>-0,16</b> *	0,04	0,01	0,01	-0,04	0,03	<b>-0,20</b> **	0,07	-0,15	<b>-0,18</b> *	-0,06	<b>-0,16</b> *	0,02	<b>0,23</b> **	<b>0,24</b> ***	<b>0,27</b> ***	-0,07
39	0,03	<b>0,22</b> **	0,00	<b>0,17</b> *	<b>0,19</b> **	-0,14	-0,05	<b>0,21</b> **	0,04	0,04	0,03	0,01	0,10	<b>0,15</b> *	<b>0,22</b> **	<b>0,26</b> ***	-0,08
40	-0,09	0,14	-0,01	0,12	0,07	-0,03	-0,14	<b>0,17</b> *	-0,07	-0,09	-0,01	-0,08	0,02	<b>0,22</b> **	<b>0,31</b> <sup>^</sup>	<b>0,33</b> <sup>^</sup>	-0,09
41	0,10	<b>0,17</b> *	-0,01	0,13	0,07	-0,07	<b>0,21</b> **	<b>0,49</b> <sup>^</sup>	<b>0,25</b> **	0,01	<b>0,40</b> <sup>^</sup>	0,13	<b>0,24</b> **	0,11	<b>0,26</b> ***	0,11	0,03
42	0,03	0,09	0,03	0,09	0,03	-0,01	<b>0,16</b> *	<b>0,16</b> *	<b>0,22</b> **	-0,02	0,15	<b>0,17</b> *	0,15	0,04	<b>0,25</b> **	<b>0,19</b> *	0,11
43	<b>0,16</b> *	0,10	-0,10	0,11	<b>0,17</b> *	-0,15	<b>0,18</b> *	<b>0,30</b> ***	<b>0,34</b> <sup>^</sup>	0,10	<b>0,26</b> ***	0,09	<b>0,25</b> **	0,11	0,14	0,03	0,02
44	<b>0,20</b> *	0,11	-0,03	0,03	0,07	<b>-0,17</b> *	<b>0,28</b> ***	<b>0,20</b> *	<b>0,22</b> **	0,10	<b>0,25</b> **	<b>0,17</b> *	0,15	0,09	0,05	0,03	0,12
45	0,08	0,13	0,03	<b>0,18</b> *	0,11	-0,11	<b>0,20</b> *	<b>0,46</b> <sup>^</sup>	<b>0,27</b> ***	-0,01	<b>0,39</b> <sup>^</sup>	0,09	<b>0,18</b> *	<b>0,16</b> *	<b>0,24</b> **	0,14	-0,02
46	0,02	-0,01	-0,02	0,06	0,08	0,01	0,07	0,01	0,10	-0,01	0,04	<b>0,17</b> *	0,06	-0,05	<b>0,22</b> **	0,10	0,03
47	0,03	-0,06	-0,06	0,06	0,10	-0,11	0,08	0,05	<b>0,26</b> **	0,16	0,01	0,04	0,03	0,02	0,12	0,12	0,00
48	0,14	0,09	0,00	0,01	0,04	-0,11	<b>0,20</b> *	<b>0,18</b> *	<b>0,17</b> *	0,06	<b>0,18</b> *	0,09	0,14	0,06	-0,03	-0,10	0,15
49	-0,09	0,15	0,04	0,03	0,00	0,08	-0,03	0,03	-0,15	-0,05	0,02	0,04	0,10	0,05	-0,01	-0,05	0,02
50	0,01	<b>0,17</b> *	-0,07	0,01	0,06	0,00	0,03	0,12	<b>0,21</b> *	0,00	0,12	<b>0,19</b> *	0,05	0,07	<b>0,18</b> *	0,09	-0,01

Tableau 26c : Cadran 3 de la matrice de corrélation

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
19	<b>-0,47^</b>																	
20	<b>0,19**</b>	-0,13																
21	<b>0,18*</b>	0,04	<b>0,20**</b>															
22	-0,05	<b>0,15*</b>	<b>0,23**</b>	<b>0,27***</b>														
23	<b>0,27***</b>	<b>-0,60^</b>	<b>0,18*</b>	0,02	-0,10													
24	0,03	-0,11	0,13	-0,09	0,11	-0,04												
25	0,05	-0,12	-0,02	<b>-0,15*</b>	-0,13	-0,05	<b>0,61^</b>											
26	<b>-0,24**</b>	0,05	-0,05	-0,09	0,05	-0,06	0,15	<b>0,21*</b>										
27	-0,02	0,12	<b>0,39^</b>	<b>0,40^</b>	<b>0,36^</b>	-0,07	0,04	<b>-0,22**</b>	0,01									
28	0,00	0,07	<b>0,23**</b>	<b>0,29***</b>	0,01	-0,01	0,02	-0,14	-0,02	<b>0,78^</b>								
29	0,01	0,10	<b>0,30^</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,53^</b>	-0,06	0,07	<b>-0,16*</b>	0,07	<b>0,32^</b>	-0,14							
30	0,01	0,07	-0,12	-0,13	<b>0,17*</b>	-0,03	-0,06	-0,08	-0,01	<b>-0,29^</b>	<b>-0,48^</b>	<b>0,64^</b>						
31	0,08	-0,04	<b>0,18*</b>	<b>0,23**</b>	<b>0,21**</b>	0,00	0,00	-0,05	-0,06	<b>0,29^</b>	0,12	<b>0,28***</b>	0,04					
32	-0,03	0,06	-0,05	<b>0,17*</b>	<b>0,20**</b>	-0,09	0,01	-0,01	0,02	0,01	-0,06	<b>0,19*</b>	0,12	<b>0,31^</b>				
33	0,01	-0,06	0,13	<b>0,17*</b>	0,10	0,09	-0,10	-0,05	<b>-0,21*</b>	0,04	0,00	0,08	0,03	<b>0,29^</b>	<b>0,35^</b>			
34	0,14	<b>-0,19**</b>	<b>0,23**</b>	<b>0,16*</b>	<b>0,23**</b>	0,09	<b>0,15*</b>	-0,03	0,10	<b>0,32^</b>	0,07	<b>0,28***</b>	-0,09	<b>0,37^</b>	0,10	<b>0,16*</b>		
35	<b>0,20**</b>	<b>-0,18*</b>	-0,01	0,09	-0,04	<b>0,21**</b>	-0,04	0,01	0,02	-0,06	0,03	-0,09	-0,08	-0,02	0,11	0,06	<b>0,20**</b>	
36	0,09	-0,10	0,12	<b>0,28***</b>	<b>0,25***</b>	0,06	0,02	-0,04	-0,04	<b>0,23**</b>	0,07	<b>0,24**</b>	0,00	<b>0,67^</b>	<b>0,66^</b>	<b>0,62^</b>	<b>0,61^</b>	<b>0,33^</b>
37	-0,01	0,05	0,00	<b>0,20**</b>	0,03	-0,05	0,03	0,08	-0,07	-0,04	-0,06	-0,03	-0,02	<b>0,22**</b>	0,11	<b>0,15*</b>	0,06	0,04
38	0,02	0,03	-0,02	0,07	-0,10	-0,08	0,04	0,13	-0,11	-0,02	0,03	-0,14	-0,07	0,04	-0,05	0,10	0,06	0,12
39	-0,03	<b>0,19*</b>	-0,04	<b>0,24**</b>	<b>0,17*</b>	-0,11	0,01	0,03	-0,16	0,11	0,01	0,11	0,05	0,12	0,14	0,11	0,06	0,05
40	-0,02	0,13	-0,02	<b>0,22**</b>	0,05	-0,11	0,04	0,09	-0,14	0,04	-0,01	0,00	-0,01	<b>0,15*</b>	0,10	0,14	0,08	0,08
41	-0,04	-0,14	<b>0,17*</b>	<b>0,26***</b>	<b>0,31^</b>	0,11	0,05	-0,06	-0,06	<b>0,44^</b>	<b>0,24**</b>	<b>0,33^</b>	0,06	<b>0,24***</b>	0,04	0,15	0,15	0,07
42	0,13	<b>-0,27***</b>	0,14	<b>0,18*</b>	<b>0,23**</b>	<b>0,29***</b>	-0,05	-0,02	-0,01	0,10	-0,01	<b>0,16*</b>	0,03	0,09	-0,03	0,04	0,11	0,06
43	0,02	-0,08	<b>0,18*</b>	<b>0,18*</b>	0,13	0,09	0,06	-0,04	0,04	<b>0,18*</b>	0,02	<b>0,26***</b>	0,06	<b>0,19*</b>	<b>0,17*</b>	0,08	<b>0,22**</b>	<b>0,29***</b>
44	0,10	-0,07	0,13	0,14	<b>0,27***</b>	0,07	0,03	-0,12	0,00	<b>0,28***</b>	0,13	<b>0,23**</b>	0,05	<b>0,16*</b>	0,08	0,14	<b>0,25**</b>	0,05
45	-0,06	-0,13	<b>0,22**</b>	<b>0,27***</b>	<b>0,40^</b>	0,14	0,06	-0,05	-0,05	<b>0,37^</b>	0,14	<b>0,40^</b>	0,15	<b>0,22**</b>	0,07	0,15	0,15	0,03
46	0,08	<b>-0,24**</b>	0,11	0,12	0,12	<b>0,28***</b>	0,01	0,06	0,07	0,06	0,03	0,05	-0,01	-0,00	0,04	0,04	0,10	-0,02
47	0,00	-0,01	0,07	0,05	0,03	0,04	0,06	0,08	0,14	-0,10	-0,12	<b>0,22**</b>	<b>0,23**</b>	0,09	<b>0,23**</b>	0,09	0,03	0,15
48	0,12	-0,08	0,11	0,12	<b>0,21*</b>	0,04	-0,08	-0,14	-0,07	<b>0,23**</b>	0,15	<b>0,19*</b>	0,05	<b>0,20*</b>	0,04	0,12	<b>0,24**</b>	0,00
49	-0,04	0,11	-0,02	-0,08	-0,06	-0,01	0,11	0,04	-0,02	0,11	<b>0,18*</b>	-0,08	-0,07	-0,02	-0,09	0,03	-0,02	0,10
50	0,03	-0,12	0,15	0,10	0,09	0,13	0,09	0,01	0,04	0,07	-0,01	0,11	-0,09	0,08	0,07	0,11	<b>0,24**</b>	0,09

Tableau 26d : Cadran 4 de la matrice de corrélation

	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
37	<b>0,19*</b>													
38	0,06	<b>0,57^</b>												
39	<b>0,15*</b>	<b>0,38^</b>	<b>0,51^</b>											
40	<b>0,17*</b>	<b>0,76^</b>	<b>0,82^</b>	<b>0,84^</b>										
41	<b>0,18*</b>	0,02	-0,01	<b>0,16*</b>	0,08									
42	0,06	-0,06	-0,09	0,04	-0,03	<b>0,57^</b>								
43	<b>0,27***</b>	0,00	-0,06	0,08	0,02	<b>0,53^</b>	<b>0,41^</b>							
44	<b>0,20*</b>	-0,01	-0,03	-0,03	-0,03	<b>0,42^</b>	<b>0,36^</b>	<b>0,37^</b>						
45	<b>0,18*</b>	0,02	0,01	0,12	0,06	<b>0,84^</b>	<b>0,43^</b>	<b>0,49^</b>	<b>0,39^</b>					
46	0,05	0,00	0,02	0,04	0,03	<b>0,24**</b>	<b>0,57^</b>	<b>0,22**</b>	<b>0,20*</b>	<b>0,19*</b>				
47	<b>0,17*</b>	-0,08	-0,10	-0,04	-0,08	<b>0,20*</b>	<b>0,24**</b>	<b>0,69^</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,21**</b>	<b>0,16*</b>			
48	<b>0,18*</b>	-0,08	-0,04	-0,07	-0,08	<b>0,32^</b>	<b>0,22**</b>	<b>0,26**</b>	<b>0,84^</b>	<b>0,35^</b>	0,11	0,07		
49	0,00	-0,03	0,01	0,10	0,04	0,00	<b>-0,24**</b>	<b>-0,36^</b>	<b>-0,21*</b>	-0,09	<b>-0,39^</b>	<b>-0,39^</b>	<b>-0,16*</b>	
50	<b>0,17*</b>	0,09	0,02	0,02	0,05	<b>0,26**</b>	<b>0,32^</b>	<b>0,40^</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,26**</b>	<b>0,29***</b>	<b>0,24**</b>	<b>0,31***</b>	<b>-0,21**</b>

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ . En tête de lignes et de colonnes se trouvent les numéros des variables à retrouver au sein du Tableau 25.

## **SECTION 2 : RESULTATS DES TRAVAUX MENES**

Cette section présente tour à tour les différentes régressions menées : des mécanismes de gouvernance, de la reddition des comptes et des différents indicateurs de performance.

### **I. Déterminants des mécanismes de gouvernance**

Lorsque l'on s'intéresse aux différents mécanismes de gouvernance afin de comprendre le rôle des caractéristiques structurelles, une nette distinction entre ceux internes et ceux externes se forme. Les Tableaux 27 présentent les régressions liées.

Tout d'abord, notons que la charte de déontologie, le commissariat aux comptes et le label IDEAS ne sont pas expliqués par un modèle composé des ressources de l'association, de l'appartenance à un réseau, du statut légal, des domaines et zones d'intervention et des actions. Nous pouvons cependant noter, grâce à l'analyse de la matrice de corrélations mais aussi des régressions simples :

- Au sujet de la charte de déontologie, son existence est fortement corrélée à l'appartenance à un réseau ( $r = 0,31$  ;  $p < 0,001$  et le coefficient de régression simple  $B$  est de  $1,41$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,12$ ) ;
- Au sujet du commissariat aux comptes, sa présence est également corrélée à l'appartenance à un réseau ( $r = 0,17$  ;  $p < 0,05$  et  $B = 0,99$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,05$ ).

Les ressources, l'âge et l'appartenance à un réseau ne sont pas des déterminants significatifs pour expliquer les différents mécanismes internes et externes de gouvernance. En revanche, le statut légal, les domaines d'intervention, le type d'action et la zone d'intervention sont à analyser item par item.

Ainsi, les associations relevant du domaine de l'éducation ont un nombre d'administrateurs significativement supérieur aux autres domaines ( $B = 3,18$  ;  $p < 0,05$ ). A l'inverse, celles qui s'intéressent aux personnes âgées voient leurs conseils d'administration se réunir moins souvent ( $B = -1,57$  ;  $p < 0,05$ ).

Concernant la gouvernance, la mise en place d'un audit interne est primordiale dans le secteur de l'environnement ( $B = 2,04$  ;  $p < 0,05$ ) mais secondaire dans le secteur des droits humains ( $B = -1,80$  ;  $p < 0,05$ ). Le contrôle interne est de nouveau privilégié dans le secteur environnemental ( $B = 1,38$  ;  $p < 0,05$ ), dans la santé ( $B = 0,10$  ;  $p < 0,05$ ) et chez les associations œuvrant sur le continent américain ( $B = 2,43$  ;  $p < 0,01$ ). De même, le contrôle interne est

souvent mis en place dans la gestion d'établissement ( $B = 1,80 ; p < 0,05$ ) et dans la recherche ( $B = 1,77 ; p < 0,05$ ). A l'inverse, les associations agissant en Afrique le délaissent ( $B = -2,14 ; p < 0,05$ ).

Les contrôles menés par des organisations tierces ou des financeurs sont très réguliers dans les associations de l'action sociale ( $B = 2,26 ; p < 0,001$ ) et de la solidarité internationale ( $B = 2,11 ; p < 0,01$ ), dans celles impliquées en Afrique ( $B = 2,22 ; p < 0,05$ ) et dans la prévention ( $B = 1,25 ; p < 0,05$ ).

L'obtention de l'agrément du Don en Confiance du Comité de la Charte est plus régulière dans les associations des droits humains ( $B = 3,10 ; p < 0,05$ ) et du handicap ( $B = 4,74 ; p < 0,05$ ), qui œuvrent en Europe ( $B = 6,07 ; p < 0,05$ ) ou encore qui relèvent de l'apport de compétences ( $B = 3,57 ; p < 0,05$ ) et de la recherche ( $B = 2,96 ; p < 0,05$ ). Sans surprise, l'habilitation à recevoir des legs est fortement liée à cet agrément ( $B = 4,34 ; p < 0,01$ ). A l'inverse, les associations de l'action sociale ( $B = -3,21 ; p < 0,05$ ), de l'enfance ( $B = -3,42 ; p < 0,05$ ) et des apports de biens sont moins concernées par cet agrément ( $B = -3,00 ; p < 0,05$ ).

Enfin, la divulgation des rapports d'activité est très forte dans l'action sociale, des droits humains, de l'éducation, de la santé et de la solidarité internationale ; dans les associations engagées en Afrique, dans la formation et dans la gestion d'établissement. A l'inverse, dans le domaine culturel, de l'environnement et dans la prévention, les rapports d'activité sont plus rarement diffusés. L'on retrouve la même tendance avec les rapports financiers qui sont plus partagés dans le social et la solidarité internationale que dans la culture et la gestion d'établissement.

**Tableaux 27a, b et c : Régression multiple des mécanismes de gouvernance**

Tableau 27a : Régression multiple mécanismes internes de gouvernance

	Nombre d'administrateurs			Nombre de réunions du CA par an			Audit interne			Contrôle interne		
	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES
Constante	20,9798	***	(4,4029)	3,8305	*	(1,4755)	-0,1252		(1,6192)	2,0636		(1,2523)
Âge	0,0267		(0,0181)	0,0070		(0,0060)	-0,0052		(0,0067)	-0,0041		(0,0071)
Ressources financières	0,0000		(0,0000)	0,0000		(0,0000)	-2,1482		(0,0000)	0,0000		(0,0000)
Nombre de salariés	-0,0002		(0,0006)	0,0000		(0,0002)	0,0015		(0,0016)	0,0005		(0,0004)
Nombre de bénévoles	0,0000		(0,0001)	0,0001	*	(0,0000)	0,0000		(0,0001)	0,0000		(0,0000)
Nombre d'adhérents	0,0001		(0,0000)	0,0000		(0,0000)	0,0004		(0,0003)	0,0000		(0,0000)
Appartenance à un réseau	-0,4922		(1,5337)	0,4356		(0,5114)	-0,1190		(0,5859)	0,1994		(0,5344)
<b>Domaines d'intervention</b>												
<i>Action sociale</i>	-0,7999		(1,4184)	-0,6701		(0,4773)	0,8895		(0,5905)	0,0615		(0,5204)
<i>Culture</i>	-0,4846		(1,6605)	-0,2334		(0,5552)	-0,9294		(0,6649)	0,1319		(0,5966)
<i>Droits humains</i>	-0,9599		(1,5716)	0,3520		(0,5280)	-1,7952	*	(0,7158)	1,0508		(0,5922)
<i>Education</i>	3,1760	*	(1,4915)	-0,6718		(0,5032)	0,4345		(0,5764)	0,4055		(0,5328)
<i>Enfance</i>	-1,9430		(1,4646)	-0,6907		(0,4907)	-0,6043		(0,5602)	-0,3071		(0,5068)
<i>Environnement</i>	0,0465		(1,7366)	-0,0830		(0,5788)	2,0355	*	(0,8278)	1,3842	*	(0,6776)
<i>Handicap</i>	0,4574		(1,7222)	0,6019		(0,5815)	-0,2980		(0,6787)	-0,1518		(0,6167)
<i>Personnes âgées</i>	-1,1978		(2,1566)	-1,5716	*	(0,7211)	-0,2082		(0,8695)	0,0896		(0,7844)
<i>Santé</i>	0,8118		(1,5023)	-0,4248		(0,5160)	-0,2557		(0,5922)	0,0981	*	(0,5310)
<i>Solidarité internationale</i>	-2,2779		(1,6077)	-0,3547		(0,5471)	0,9658		(0,6437)	0,3124		(0,6210)
<b>Zone d'intervention</b>												
<i>France</i>	3,3651		(2,1673)	-0,3838		(0,7231)	0,3450		(0,9432)	-0,4332		(0,8369)
<i>International</i>	-5,1371	*	(2,3923)	-1,4893		(0,7974)	0,3466		(0,9476)	0,6943		(0,8513)
<i>Europe</i>	-1,2122		(1,8658)	0,8537		(0,6226)	0,4020		(0,7751)	-0,2251		(0,6695)
<i>Asie</i>	2,9642		(2,1984)	0,4672		(0,7327)	0,1835		(0,8915)	-0,2062		(0,8248)
<i>Afrique</i>	3,1022		(2,0841)	0,5315		(0,6967)	0,4353		(0,8900)	-2,1436	*	(0,8411)
<i>Amérique</i>	-0,0476		(2,0770)	-0,0916		(0,6925)	1,7771		(0,9142)	2,4316	**	(0,8473)

<i>Océanie</i>	2,2839	(2,1385)	-0,1502	(0,7130)	0,2544	(0,9416)	0,9959	(0,8234)
Type d'action								
<i>Accompagnement des personnes</i>	-2,6699	(1,4130)	0,1994	(0,4725)	0,3443	(0,5407)	-0,3314	(0,5010)
<i>Action d'urgence</i>	0,9907	(1,6703)	-0,0970	(0,5573)	0,0237	(0,7452)	0,8518	(0,6283)
<i>Apport de biens, d'argent</i>	-0,3823	(1,5082)	0,4839	(0,5051)	-0,3328	(0,6159)	0,1619 *	(0,5864)
<i>Apport de compétences</i>	0,5859	(1,5165)	-0,1798	(0,5086)	0,8269	(0,5759)	0,7120	(0,5524)
<i>Formation conseil</i>	-0,4356	(1,4085)	-0,3359	(0,4729)	-0,7100	(0,5562)	-0,8070	(0,5342)
<i>Gestion d'établissement</i>	-0,4658	(2,0769)	-0,3482	(0,7119)	-0,2439	(0,9195)	1,7953 *	(0,8870)
<i>Micro-crédit</i>	-0,3302	(2,3575)	0,3332	(0,7858)	2,0382	(1,1339)	1,4002	(0,9452)
<i>Prévention</i>	-0,1818	(1,5467)	0,5094	(0,5167)	0,2675	(0,6408)	0,4609	(0,5847)
<i>Recherche</i>	2,2064	(1,9376)	-0,5530	(0,6724)	1,4391	(0,8502)	1,7717 *	(0,7867)
Statut légal								
<i>Bienfaisance / Recherche</i>	0,3419	(1,8224)	0,1282	(0,6170)	1,2264	(0,8378)	0,0869	(0,6511)
<i>Capacité d'émission de reçus fiscaux</i>	2,9368	(7,9037)	2,7833	(2,6354)	-1,2060	(1435,8)	-1,9180	(2047,1)
<i>Habilitation à recevoir des legs</i>	-0,5947	(1,5919)	-0,1500 *	(0,5441)	-0,4028	(0,6750)	-0,3300	(0,5605)
<i>Intérêt général</i>	-1,0666	(2,5401)	0,9796	(0,8554)	0,7543	(1,0632)	-0,6366	(0,9236)
<i>Reconnue d'utilité publique</i>	0,1681	(2,5888)	-2,0614	(1,0307)	-0,3998	(1,0586)	0,5444	(0,9236)
R <sup>2</sup>	0,3716		0,3717					
R <sup>2</sup> ajusté	0,1621		0,1587					
Test de Fisher	1,7739 *		1,7446 *					
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)					0,4437		0,4061	
-2Log(Vraisemblance)					60,386 *		57,176 *	
N	159		159		159		159	

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 27b : Régression multiple des mécanismes externes de gouvernance

	Contrôles externes et/ou des financeurs			Agrément CDC			Rapport d'activité annuel			Rapport financier annuel		
	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES
Constante	0,3165		(1,3675)	1,6436		(1,7606)	0,8554		(2,0801)	0,5829		(1,7183)
Âge	0,0220		(0,0124)	0,0103		(0,0116)	0,0068		(0,0242)	-0,0033		(0,0090)
Ressources financières	0,0000		(0,0000)	0,0000		(0,0000)	0,0000		(0,0000)	8,8377		(0,0000)
Nombre de salariés	0,0002		(0,0006)	0,0004		(0,0013)	0,0009		(0,0014)	-0,0001		(0,0006)
Nombre de bénévoles	0,0000		(0,0000)	0,0001		(0,0001)	0,0000		(0,0001)	0,0000		(0,0001)
Nombre d'adhérents	0,0001		(0,0001)	0,0000		(0,0000)	0,0000		(0,0000)	0,0000		(0,0000)
Appartenance à un réseau	0,3920		(0,6773)	0,4153		(1,3436)	-0,7010		(1,4539)	-0,2498		(0,9301)
Domaines d'intervention												
<i>Action sociale</i>	2,2578	***	(0,6706)	-3,2089	*	(1,4138)	13,9216	**	(5,2039)	2,9732	**	(1,0130)
<i>Culture</i>	0,0412		(0,7288)	0,8077		(1,5341)	-8,7383	*	(3,5777)	-2,1848	*	(1,0239)
<i>Droits humains</i>	-0,2832		(0,6391)	3,0953	*	(1,3329)	4,6211	*	(2,1525)	-0,4302		(0,9668)
<i>Education</i>	0,4311	*	(0,6320)	0,0796		(1,3985)	5,5991	*	(2,3795)	1,0466		(0,8876)
<i>Enfance</i>	0,0215		(0,6285)	-3,4200	*	(1,6375)	0,1335		(1,8554)	-0,6654		(0,8473)
<i>Environnement</i>	0,7430		(0,6958)	0,8216		(1,3250)	-6,1155	*	(2,5466)	0,0663		(0,9848)
<i>Handicap</i>	-0,2929		(0,7607)	4,7421	*	(1,8412)	2,1408		(2,4613)	1,1245		(0,9467)
<i>Personnes âgées</i>	0,1355		(1,0887)	-4,1069		(3,0144)	-3,9169		(2,2015)	-0,5204		(1,2190)
<i>Santé</i>	0,0005		(0,6231)	1,4737		(1,2432)	3,6822	*	(1,7347)	1,4322		(0,7992)
<i>Solidarité internationale</i>	2,1053	**	(0,7124)	2,9837		(1,5725)	5,9080	*	(2,2978)	1,9536	*	(0,8582)
Zone d'intervention												
<i>France</i>	-1,4200		(0,8825)	-1,5993		(1,4907)	5,9145	*	(2,7478)	-0,2765		(1,1346)
<i>International</i>	-2,4266		(1,2999)	-4,1000		(2,5721)	5,0689		(2,6679)	1,0296		(1,4671)
<i>Europe</i>	-0,1868		(0,7988)	6,0659	*	(2,0270)	1,4272		(1,7745)	1,0833		(1,0921)
<i>Asie</i>	0,7575		(0,9949)	0,0600		(2,2184)	0,6962		(1,7951)	0,4074		(1,1793)
<i>Afrique</i>	2,2167	*	(1,1178)	-0,0225		(1,7496)	0,5565	**	(3,9902)	-2,1476		(1,3546)
<i>Amérique</i>	0,3768		(0,9142)	3,0952		(1,7639)	3,3934		(1,8949)	1,3068		(1,0187)
<i>Océanie</i>	0,3238		(0,8148)	-0,1852		(1,4041)	39,0363		(1391,8)	19,3844		(1713,2)



Type d'action								
<i>Accompagnement des personnes</i>	-0,5842	(0,5916)	1,1970	(1,1857)	-2,7391	(1,5249)	0,1148	(0,7376)
<i>Action d'urgence</i>	0,9688	(0,6418)	0,3325	(1,1229)	-1,3116	(1,4323)	-1,6373	(0,9761)
<i>Apport de biens, d'argent</i>	0,0873	(0,6451)	-3,0037 *	(1,3380)	0,0560	(1,3796)	0,5808	(0,9093)
<i>Apport de compétences</i>	0,0769	(0,6318)	3,5661 *	(1,4917)	0,2234	(1,2024)	-0,7338	(0,8347)
<i>Formation conseil</i>	-0,5047	(0,5560)	0,0839	(1,1111)	5,1927 ***	(2,4574)	-0,0103	(0,7826)
<i>Gestion d'établissement</i>	0,6003	(0,8283)	0,6055	(1,6156)	1,8702 **	(4,4264)	-4,1621 **	(1,3910)
<i>Micro-crédit</i>	-0,0021	(0,9089)	2,9236	(1,6592)	6,7741	(3,4057)	1,1117	(1,2536)
<i>Prévention</i>	1,2495 *	(0,6213)	0,5837	(1,3768)	-6,6088 *	(2,8964)	0,1081	(0,8407)
<i>Recherche</i>	0,0086	(0,7784)	2,9607 *	(1,3964)	2,1616	(1,6737)	-0,5137	(1,0608)
Statut légal								
<i>Bienfaisance / Recherche</i>	-0,3313	(0,7171)	-0,4731	(1,2675)	3,2777	(2,1424)	2,2269	(1,3877)
<i>Capacité d'émission de reçus fiscaux</i>	-4,5974	(2109,5)	3,6106	(1481,2)	6,9653	(2386,9)	-5,1116	(17384)
<i>Habilitation à recevoir des legs</i>	0,3103	(0,6867)	4,3350 **	(1,6183)	-4,4661	(2,5058)	0,2340	(0,8486)
<i>Intérêt général</i>	0,7511	(1,0197)	-5,6098	(2,9969)	5,8817	(3,3945)	2,2500	(2,0176)
<i>Reconnue d'utilité publique</i>	-0,4647	(1,0551)	-1,6487	(2,4730)	-2,3754	(2,8382)	0,5703	(1,9928)
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,5304		0,7563		0,7393		0,5726	
-2Log(Vraisemblance)	77,964 ***		111,658 ***		94,446 ***		72,562 ***	
N	159		159		159		159	

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 27c : Variables dépendantes non expliquées par ce modèle

	Charte de déontologie	Commissaire aux comptes	Label IDEAS
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,3700	N/A	0,4054
-2Log(Vraisemblance)	50,544	131,437	50,127

## II. Déterminants des indices de reddition des comptes

Afin de comprendre les variations des indices de reddition des comptes, nous avons construit trois modèles de régression : le premier présente uniquement l'impact des caractéristiques structurelles, la deuxième celui des mécanismes de gouvernance et le troisième l'interaction de l'ensemble. Il s'avère que le troisième modèle n'obtenait que des  $R^2$  inférieurs à celui du modèle 2. Il n'est donc pas présenté en l'absence d'apport significatif. Les modèles 1 et 2 sont présentés dans les Tableaux 28a, b et c.

**Tableaux 28a, b et c** : Régression multiple des indices de reddition des comptes

Tableau 28a : Modèle 1 de régression multiple des indices de reddition des comptes

	ADI			ADI – Reddition des comptes procédurale		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	0,4497	***	(0,1036)	0,0741		(0,0919)
Âge	-0,0001		(0,0004)	0,0005		(0,0004)
Ressources financières	78,6813		(1,4264)	86,1515		(1,2653)
Nombre de salariés	0,0000		(0,0000)	0,0000	*	(0,0000)
Nombre de bénévoles	0,0000		(0,0000)	0,0000		(0,0000)
Nombre d'adhérents	0,0000		(0,0000)	0,0000		(0,0000)
Appartenance à un réseau	0,0447		(0,0362)	0,0304		(0,0321)
Domaines d'intervention						
<i>Action sociale</i>	0,0776	*	(0,0334)	0,0444		(0,0297)
<i>Culture</i>	-0,0484		(0,0404)	-0,0260		(0,0358)
<i>Droits humains</i>	-0,0066		(0,0355)	-0,0209		(0,0315)
<i>Education</i>	-0,0362		(0,0335)	-0,0593	*	(0,0298)
<i>Enfance</i>	0,0135		(0,0330)	0,0466		(0,0293)
<i>Environnement</i>	0,0346		(0,0413)	0,0270		(0,0366)
<i>Handicap</i>	-0,0353		(0,0400)	-0,0236		(0,0354)
<i>Personnes âgées</i>	0,0095		(0,0500)	-0,0265		(0,0443)
<i>Santé</i>	-0,0161		(0,0342)	-0,0297		(0,0304)
<i>Solidarité internationale</i>	0,0286		(0,0379)	-0,0021		(0,0336)
Zone d'intervention						
<i>France</i>	-0,0034		(0,0530)	-0,0382		(0,0470)
<i>International</i>	-0,0242		(0,0553)	0,0138		(0,0491)
<i>Europe</i>	-0,0341		(0,0446)	0,0322		(0,0396)
<i>Asie</i>	0,0622		(0,0494)	0,0302		(0,0438)
<i>Afrique</i>	0,0507		(0,0482)	0,0090		(0,0427)
<i>Amérique</i>	-0,0372		(0,0480)	-0,0971	*	(0,0426)
<i>Océanie</i>	0,0105		(0,0473)	0,0432		(0,0419)
Type d'action						
<i>Accompagnement des personnes</i>	0,0314		(0,0329)	0,0358		(0,0292)
<i>Action d'urgence</i>	-0,0160		(0,0374)	-0,0191		(0,0331)
<i>Apport de biens, d'argent</i>	-0,0281		(0,0343)	0,0250		(0,0305)
<i>Apport de compétences</i>	0,0449		(0,0369)	0,0039		(0,0327)
<i>Formation conseil</i>	-0,0395		(0,0334)	-0,0664	*	(0,0297)
<i>Gestion d'établissement</i>	-0,0713		(0,0486)	-0,0509		(0,0431)
<i>Micro-crédit</i>	0,0611		(0,0556)	0,0533		(0,0493)
<i>Prévention</i>	0,0386		(0,0358)	-0,0075		(0,0318)

	<i>Recherche</i>	0,0265	(0,0426)	0,0195	(0,0378)
Statut légal					
<i>Bienfaisance / Recherche</i>		-0,0196	(0,0420)	-0,0587	(0,0373)
<i>Capacité d'émission de reçus fiscaux</i>		0,0101	(0,0428)	0,0058	(0,0379)
<i>Habilitation à recevoir des legs</i>		0,0087	(0,0371)	0,0367	(0,0329)
<i>Intérêt général</i>		0,0144	(0,0559)	0,0048	(0,0496)
<i>Reconnue d'utilité publique</i>		0,0442	(0,0576)	0,0060	(0,0511)
R <sup>2</sup>		0,3473		0,4226	
R <sup>2</sup> ajusté		0,1042		0,2075	
Test de Fisher		1,4285	p=0,08	1,9645	**
N		141		141	

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

Tableau 28b : Modèle 2 de régression multiple des indices de reddition des comptes

	ADI			ADI – Reddition des comptes fiduciaire			ADI – Reddition des comptes managériale		
	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES
Constante	0,6085	***	(0,0988)	0,2353	*	(0,1029)	0,9949	***	(0,1335)
Nombre d'administrateurs	0,0016		(0,0016)	0,0021		(0,0017)	-0,0015		(0,0022)
Nombre de réunions du CA par an	0,0093	*	(0,0044)	0,0069		(0,0046)	0,0079		(0,0060)
Retard de transparence IDEAS	-0,0148	*	(0,0064)	-0,0114		(0,0067)	-0,0237	**	(0,0087)
Rapport d'activité annuel	0,0571		(0,0552)	-0,0254		(0,0574)	-0,0302		(0,0745)
Rapport financier annuel	-0,1174	*	(0,0502)	0,0454		(0,0523)	-0,0884		(0,0678)
Charte de déontologie	0,0031		(0,0253)	-0,0388		(0,0263)	0,0373		(0,0342)
Audit interne	0,0835	*	(0,0321)	0,0813	*	(0,0334)	0,0719		(0,0433)
Contrôle interne	-0,0181		(0,0284)	-0,0165		(0,0296)	-0,0391		(0,0384)
Commissaire aux comptes	0,0526		(0,0402)	0,0341		(0,0418)	0,1019		(0,0543)
Contrôles externes et/ou des financeurs	-0,0779		(0,0612)	0,0407		(0,0638)	-0,1092		(0,0828)
Contrôle national	0,0735		(0,0557)	-0,0662		(0,0580)	0,1014		(0,0752)
Contrôle européen (UE)	0,1466	**	(0,0487)	0,0826		(0,0508)	0,1548	*	(0,0658)
Contrôle international	0,0501		(0,0756)	-0,0829		(0,0787)	0,1580		(0,1021)
Agrément CDC	0,0893	**	(0,0291)	0,0888	*	(0,0303)	0,1978	***	(0,0393)
Label IDEAS	-0,0095		(0,0330)	0,0276		(0,0343)	0,0032		(0,0445)
R <sup>2</sup>	0,3319			0,2780			0,3509		
R <sup>2</sup> ajusté	0,2587			0,1990			0,2798		
Test de Fisher	4,5366	***		3,5168	***		4,9375	***	
N	153			153			153		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

Tableau 28c : Variables dépendantes non expliquées par ces modèles

Modèle	Modèle 1			Modèle 2	
	ADI – Reddition des comptes fiduciaire	ADI – Reddition des comptes descendante	ADI – Reddition des comptes managériale	ADI – Reddition des comptes procédurale	ADI – Reddition des comptes descendante
R <sup>2</sup>	0,3158	0,3112	0,3416	0,1222	0,1177
R <sup>2</sup> ajusté	0,0609	0,0546	0,0963	0,0261	0,0211
Test de Fisher	1,2389	1,2129	1,3925	1,2713	1,2187

Notons tout d'abord que les caractéristiques structurelles ne permettent quasiment pas d'expliquer les variations des indices de reddition des comptes. En revanche, les mécanismes de gouvernance jouent un rôle important dans les pratiques de reddition des comptes.

L'indice global ADI est ainsi positivement influencé par les réunions du conseil ( $B = 0,93$  ;  $p < 0,05$  si l'on ramène l'indice à 100), l'audit interne ( $B = 8,35$  ;  $p < 0,05$ ), les contrôles européens ( $B = 14,66$  ;  $p < 0,01$ ) et l'agrément du Comité de la Charte du Don en Confiance ( $B = 8,93$  ;  $p < 0,01$ ). Ce n'est en revanche pas le cas de la divulgation d'un rapport financier ( $B = - 11,74$  ;  $p < 0,01$ ).

On retrouve pour le sous-indice ADI – Reddition des comptes fiduciaire un fort impact de l'audit interne ( $B = 8,13$  ;  $p < 0,05$ ) et de l'agrément CDC ( $B = 8,88$  ;  $p < 0,05$ ). Pour le sous-indice ADI – Reddition des comptes managériale, ce sont de nouveaux les contrôles européens ( $B = 15,48$  ;  $p < 0,05$ ) et l'agrément CDC ( $B = 19,78$  ;  $p < 0,001$ ) qui jouent un rôle positif.

Dans le détail des sous-indices, nous nous intéressons aux résultats de la matrice des corrélations et des régressions simples menées.

Les effectifs salariés et bénévoles sont fortement corrélés avec l'ensemble des types de reddition des comptes<sup>165</sup>. Le nombre d'administrateurs est en outre un déterminant de l'indice de reddition fiduciaire ( $r = 0,17$  ;  $p < 0,05$  et  $B = 0,33$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,02$ ). De même, le nombre de réunions du CA explique l'indice de reddition procédurale ( $r = 0,25$  ;  $p < 0,01$  et  $B = 0,94$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,02$ ).

Quant à la charte de déontologie, elle joue un rôle positif sur la reddition managériale ( $r = 0,16$  ;  $p < 0,05$  et  $B = 6,95$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,02$ ). L'audit interne est en outre fortement corrélé avec l'indice de reddition managériale ( $r = 0,24$  ;  $p < 0,001$  et  $B = 10,20$  ;  $p < 0,01$  ;  $R^2 = 0,04$ ).

Le label IDEAS et l'indice de reddition fiduciaire sont également positivement corrélés ( $r = 0,29$  ;  $p < 0,001$  et  $B = 6,60$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,03$ ). L'indice de reddition descendante est par ailleurs corrélé avec l'agrément du Comité de la Charte ( $r = 0,27$  ;  $p < 0,001$  et  $B = 8,04$  ;  $p < 0,01$  ;  $R^2 = 0,05$ ).

Enfin, le commissaire des comptes et les indices de reddition des comptes sont corrélés : l'ADI à hauteur de 0,17 ( $p < 0,05$  et  $B = 8,79$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,02$ ) ; la reddition procédurale à hauteur de 0,18 ( $p < 0,05$  et  $B = 7,81$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,02$ ) et la reddition managériale à hauteur de 0,22 ( $p < 0,01$  et  $B = 16,17$  ;  $p < 0,01$  ;  $R^2 = 0,04$ ).

---

<sup>165</sup> Les indices ont été ramenés en pourcentages pour obtenir les coefficients de régression B.

### III. Déterminants des indicateurs de performance

Une nouvelle fois, et conformément au cadre théorique que nous avons construit, ce sont trois modèles de régression des indicateurs de performance qui sont proposés : à partir des mécanismes de gouvernance, puis des indices de reddition des comptes et enfin de l'ensemble.

#### *1. Modèle 1 de régression multiple à partir des mécanismes de gouvernance*

Le modèle 1 (Tableaux 29 et Tableau 30) permet de souligner le rôle du nombre d'administrateurs dans le développement financier des associations : les dépenses ( $B = 2\,750$  ;  $p < 0,05$ ), les revenus ( $B = 2\,760$  ;  $p < 0,05$ ) et l'actif ( $B = 4\,066$  ;  $p < 0,01$ ) en sont nettement accrus. De même, l'obtention de l'agrément CDC développe les ressources : les dépenses ( $B = 39\,747$  ;  $p < 0,05$ ), les revenus ( $B = 39\,881$  ;  $p < 0,05$ ) et l'actif ( $B = 58\,730$  ;  $p < 0,01$ ). Il favorise également les dons et adhésions, en valeur absolue ( $B = 9\,456$  ;  $p < 0,001$ ) et en valeur relative ( $B = 0,18$  ;  $p < 0,01$ ). En revanche, il joue en défaveur de l'obtention de subventions ( $B = -0,18$  ;  $p < 0,01$ ). A l'inverse, la part des subventions dans les revenus se comprend en partie grâce au commissariat aux comptes ( $B = 0,20$  ;  $p < 0,01$ ).

Concernant les indicateurs de performance sociale, les plans de formations sont notamment guidés par le contrôle interne ( $B = 1,31$  ;  $p < 0,01$  pour les bénévoles), mais ralentis par les contrôles internationaux.

L'agrément CDC joue de nouveau un rôle important, notamment dans l'emploi de personnes handicapées ou en difficulté ( $B = 0,93$  ;  $p < 0,001$ ), tandis que d'autres initiatives autour de la performance sociale sont favorisées par la gouvernance ( $B = 0,26$  ;  $p < 0,05$  pour le nombre de réunions annuelles du conseil).

Enfin, le score de performance sociétale et environnementale est particulièrement influencé par le contrôle interne ( $B = 2,18$  ;  $p < 0,01$ ), notamment quant aux actions de protection de l'environnement sur le terrain ( $B = 1,10$  ;  $p < 0,05$ ) et de pérennisation de l'action ( $B = 1,29$  ;  $p < 0,01$ ).

Les actions en faveur de l'environnement, au siège, sont favorisées par l'audit interne ( $B = 0,10$  ;  $p < 0,05$ ) et, sur le terrain, par une charte de déontologie ( $B = 0,86$  ;  $p < 0,05$ ) et l'agrément CDC ( $B = 0,11$  ;  $p < 0,05$ ).

Au sujet des variables non expliquées par ce modèle, notons tout de même que :

- Le ratio de bénéfiques est négativement corrélé avec le nombre d'administrateurs ( $r = -0,17$  ;  $p < 0,05$ ) et les contrôles externes ( $r = -0,15$  ;  $p < 0,05$ ) ;
- Le taux de réserves primaire est positivement corrélé avec le nombre d'administrateurs ( $r = 0,27$  ;  $p < 0,01$ ) ;
- Les subventions sont positivement corrélées avec le nombre d'administrateurs ( $r = 0,35$  ;  $p < 0,001$  et  $B = 1\ 145\ 014$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,03$ ), les contrôles externes ( $r = 0,40$  ;  $p < 0,001$  et  $B = 15\ 769\ 979$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,02$ ) et l'agrément CDC ( $r = 0,36$  ;  $p < 0,001$  et  $B = 23\ 511\ 338$  ;  $p < 0,01$  ;  $R^2 = 0,04$ ).
- Le plan de formation des volontaires est positivement corrélé avec l'audit interne ( $r = 0,18$  ;  $p < 0,05$  et  $B = 0,98$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,05$ ), le contrôle interne ( $r = 0,19$  ;  $p < 0,01$  et  $B = 0,92$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,05$ ) et les contrôles externes ( $r = 0,17$  ;  $p < 0,05$  et  $B = 0,78$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,04$ ).

**Tableaux 29a, b, c et d : Modèle 1 de régression multiple des indicateurs de performance**

Tableau 29a : Régression multiple des indicateurs de performance financière (1)

En milliers	Total dépenses			Total revenus			Total actif		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	16 592		(68 259)	14 928		(68 293)	-9 805		(70 931)
Nombre d'administrateurs	2 750 *		(1 109)	2 760 *		(1 109)	4 066 **		(1 325)
Nombre de réunions du CA par an	925		(3 018)	954		(3 020)	2 051		(3 481)
Retard de transparence IDEAS	1 257		(4 152)	1 223		(4 154)	-256		(5 174)
Rapport d'activité annuel	-3 276		(35 835)	-5 334		(35 853)	-7 322		(47 759)
Rapport financier annuel	23 681		(33 522)	25 112		(33 539)	50 052		(45 336)
Charte de déontologie	-43		(16 922)	9 966		(16 930)	-2 996		(19 915)
Audit interne	-1 950		(22 079)	-2 126		(22 090)	-5 621		(25 920)
Contrôle interne	9 150		(19 513)	9 493		(19 523)	-5 931		(22 228)
Commissaire aux comptes	-12 976		(24 433)	-12 892		(24 445)	-14 553		(30 416)
Contrôles externes et/ou des financeurs	25 280		(43 066)	24 953		(43 087)	-8 657		(46 651)
Contrôle national	-16 102		(39 461)	-15 494		(39 481)	-13 514		(41 379)
Contrôle européen (UE)	-5 535		(34 608)	-5 114		(34 625)	6 443		(38 526)
Contrôle international	6 977		(49 957)	5 340		(49 982)	-602		(52 746)
Agrément CDC	39 747 *		(20 160)	39 881 *		(20 170)	58 730 **		(21 728)
Label IDEAS	-23 879		(22 502)	-23 994		(22 513)	-33 637		(24 901)
R <sup>2</sup>	0,1436			0,1434			0,2442		
R <sup>2</sup> ajusté	0,0591			0,0589			0,1362		
Test de Fisher	1,6995 <i>p</i> =0,056			1,6970 <i>p</i> =0,057			2,2611 **		
N	168			168			121		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 29b : Régression multiple des indicateurs de performance financière (2)

	Subventions en % des revenus			Dons et adhésions (en milliers)			Dons et adhésions en % des revenus		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	0,1062		(0,2041)	-2 645		(7 602)	0,1238		(0,2231)
Nombre d'administrateurs	0,0017		(0,0033)	229		(123)	-0,0009		(0,0036)
Nombre de réunions du CA par an	0,0162		(0,0090)	405		(336)	0,0026		(0,0099)
Retard de transparence IDEAS	0,0073		(0,0124)	48		(462)	0,0162		(0,0136)
Rapport d'activité annuel	-0,0053		(0,1071)	-1 594		(3 991)	-0,0985		(0,1171)
Rapport financier annuel	-0,0169		(0,1002)	5 556		(3 733)	0,1534		(0,1096)
Charte de déontologie	-0,0715		(0,0506)	32		(1 885)	0,0641		(0,0553)
Audit interne	-0,0492		(0,0660)	3 498		(2 459)	0,1117		(0,0722)
Contrôle interne	0,0192		(0,0583)	-2 694		(2 173)	-0,0042		(0,0638)
Commissaire aux comptes	0,1950	**	(0,0731)	26		(2 721)	-0,0988		(0,0799)
Contrôles externes et/ou des financeurs	0,1892		(0,1288)	4 377		(4 796)	-0,1743		(0,1407)
Contrôle national	-0,0081		(0,1180)	-2 235		(4 395)	-0,0298		(0,1290)
Contrôle européen (UE)	0,0984		(0,1035)	-4 208		(3 854)	-0,0486		(0,1131)
Contrôle international	-0,1456		(0,1494)	-3 392		(5 564)	-0,2067		(0,1633)
Agrément CDC	-0,1788	**	(0,0603)	9 456	***	(2 245)	0,1759	**	(0,0659)
Label IDEAS	0,0317		(0,0673)	-3 980		(2 506)	0,0084		(0,0735)
R <sup>2</sup>	0,1944			0,2520			0,1556		
R <sup>2</sup> ajusté	0,1149			0,1782			0,0723		
Test de Fisher	2,4448	**		3,4141	***		1,8677	*	
N	168			168			168		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$



Tableau 29c : Régression multiple des indicateurs de performance sociale

	Score Performance Sociale			Plan de formation des salariés			Plan de formation des bénévoles			Emploi de personnes handicapées ou en grande difficulté			Autres initiatives		
	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES
Constante	3,4730	*	(1,7094)	1,1153		(1,1232)	-2,3839	*	(1,0828)	0,6616		(1,1299)	-39,4523		(5836)
Nombre d'administrateurs	0,0095		(0,0275)	-0,0047		(0,0259)	0,0232		(0,0254)	0,0490		(0,0264)	-0,0466		(0,0448)
Nombre de réunions du CA par an	0,0932		(0,0743)	-0,0188		(0,0710)	0,0467		(0,0691)	0,1242		(0,0763)	0,2641	*	(0,1064)
Retard de transparence IDEAS	-0,1346		(0,1033)	-0,0669		(0,1014)	0,0380		(0,0976)	-0,2912	**	(0,1101)	0,1584		(0,1994)
Rapport d'activité annuel	0,6586		(0,8937)	0,4820		(0,9730)	-0,4046		(0,8522)	-0,0612		(0,8897)	-3,9625		(3024)
Rapport financier annuel	-0,8578		(0,8404)	-0,4026		(0,9308)	-1,4238		(0,8203)	-0,1953		(0,8325)	-6,0703		(2912)
Charte de déontologie	0,6887		(0,4189)	0,3926		(0,4043)	-0,1328	**	(0,4015)	-0,0243		(0,4080)	-0,2619		(0,7338)
Audit interne	0,4144		(0,5428)	0,3030		(0,5154)	-0,3749		(0,5035)	0,5237		(0,5399)	-0,2340		(0,9338)
Contrôle interne	0,7579		(0,4782)	-0,4181		(0,4763)	1,3079	**	(0,4550)	0,0633		(0,4534)	0,1033		(0,7110)
Commissaire aux comptes	0,2193		(0,5925)	0,7437		(0,5277)	-0,9376		(0,5496)	-0,6561		(0,8280)	-0,6977		(0,9173)
Contrôles externes et/ou des financeurs	0,1756		(1,0612)	-0,3269		(1,1615)	-0,0403		(0,9672)	-0,2707		(1,0101)	-34,9950		(5836)
Contrôle national	-0,3822		(0,9741)	-0,5002		(1,0230)	1,1772		(0,9066)	-0,7422		(0,9384)	-35,3574		(5836)
Contrôle européen (UE)	-0,9124		(0,8433)	-1,3737		(0,9535)	-0,6933		(0,7536)	-0,6721		(0,8066)	-1,8073		(1,3777)
Contrôle international	-1,8899		(1,2529)	-2,8301	*	(1,3438)	0,2147		(1,3285)	-0,1863		(1,3158)	18,7292		(4392)
Agrément CDC	0,8571		(0,5046)	0,8800		(0,5849)	0,6016		(0,4636)	0,9283	***	(0,4582)	-0,6388		(0,7969)
Label IDEAS	-0,3183		(0,5643)	-0,5115		(0,5588)	-0,6947		(0,5318)	-0,6317		(0,5183)	1,4855		(0,8368)
R <sup>2</sup>	0,2316														
R <sup>2</sup> ajusté	0,1582														
Test de Fisher	3,1553	***													
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)				0,2567			0,2745			0,2761			0,3899		
-2Log(Vraisemblance)				34,873	**		39,731	***		38,639	***		38,467	***	
N	173			173			173			173			173		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 29d : Régression multiple des indicateurs de performance sociétale et environnementale

	Score performance sociétale et environnementale			Protection de l'environnement au siège			Protection de l'environnement sur le terrain			Pérennité de l'action sur le terrain		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	9,0515	***	(2,5557)	2,1790		(1,1156)	0,4222		(1,0912)	0,2034		(1,1508)
Nombre d'administrateurs	-0,0496		(0,0411)	-0,0483		(0,0263)	-0,0424		(0,0265)	0,0019		(0,0266)
Nombre de réunions du CA par an	0,0099		(0,1111)	-0,1237		(0,0712)	0,0648		(0,0703)	0,0599		(0,0740)
Retard de transparence IDEAS	0,1918		(0,1544)	0,0746		(0,0981)	-0,0081		(0,0970)	0,2237	*	(0,1044)
Rapport d'activité annuel	-1,4496		(1,3361)	-0,3959		(0,8678)	-1,3330		(0,9322)	-0,7231		(0,9097)
Rapport financier annuel	0,7353		(1,2565)	0,2702		(0,8350)	0,8569		(0,9144)	0,4164		(0,8306)
Charte de déontologie	-0,2127		(0,6263)	0,5885		(0,3870)	0,8582	*	(0,3933)	0,4757		(0,3997)
Audit interne	-0,3193		(0,8116)	0,9668	*	(0,4925)	0,8843		(0,5078)	0,1924		(0,4945)
Contrôle interne	2,1780	**	(0,7150)	0,8435		(0,4315)	1,1042	*	(0,4489)	1,2873	**	(0,4482)
Commissaire aux comptes	-0,7740		(0,8858)	-0,2224		(0,5475)	-0,0237		(0,5564)	-0,7788		(0,5483)
Contrôles externes et/ou des financeurs	-1,5488		(1,5866)	-0,0839		(1,0073)	-0,8643		(0,9903)	-1,1402		(1,1054)
Contrôle national	2,3247		(1,4564)	-0,6173		(0,9516)	-0,7641		(0,9103)	-1,7338		(1,0540)
Contrôle européen (UE)	2,4084		(1,2608)	-0,2559		(0,8467)	0,7189		(0,7793)	-0,7283		(0,9278)
Contrôle international	0,3782		(1,8732)	0,0333		(1,1195)	0,9282		(1,2639)	0,5301		(1,3642)
Agrément CDC	-0,2858		(0,7545)	-0,3083		(0,4675)	0,1124	*	(0,4918)	0,7014		(0,5032)
Label IDEAS	-0,9610		(0,8437)	-0,3971		(0,5264)	-0,9713		(0,5363)	-0,2652		(0,5269)
R <sup>2</sup>	0,2692											
R <sup>2</sup> ajusté	0,1994											
Test de Fisher	3,8553	***										
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)				0,2820			0,2908			0,3223		
-2Log(Vraisemblance)				41,088	***		42,469	***		47,536	***	
N	173			173			173			173		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

**Tableau 30** : Variables dépendantes non expliquées par le modèle 1

	Excédent ou Bénéfice	Ratio de bénéfice	Taux de réserves primaire	Subventions	Plan de formation des volontaires
R <sup>2</sup>	0,1414	0,1172	0,1281	0,1036	
R <sup>2</sup> ajusté	0,0566	0,0301	0,0023	0,0151	
Test de Fisher	1,6683	1,3455	1,0185	1,1706	
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)					0,1503
-2Log(Vraisemblance)					18,818

## ***2. Modèle 2 de régression multiple à partir des pratiques de reddition des comptes***

Le modèle 2 permet de comprendre le rôle de la reddition des comptes dans les variations des indicateurs de performance (Tableaux 31 et Tableau 32).

Ainsi, meilleure est la reddition des comptes procédurale, plus le développement financier est important : en termes de dépenses ( $B = 397\,823$  ;  $p < 0,001$ ), de revenus ( $B = 435\,672$  ;  $p < 0,001$ ), d'actif total ( $B = 384\,563$  ;  $p < 0,001$ ) ou encore de subventions ( $B = 122\,749$  ;  $p < 0,05$ ). Pour les revenus, s'ajoute le rôle de la reddition des comptes managériales ( $B = 67\,193$  ;  $p < 0,05$ ), alors qu'une place trop importante de la reddition des comptes descendante a un impact négatif sur les revenus ( $B = -415\,666$  ;  $p < 0,05$ ). A l'inverse, le taux de réserve primaire est porté par la reddition descendante ( $B = 2,61$  ;  $p < 0,05$ ), mais aussi la part du rapport dédiée à la reddition descendante ( $B = 9,91$  ;  $p < 0,001$ ) et managériale ( $B = 1,87$  ;  $p < 0,001$ ).

La part des subventions dans les revenus s'explique par l'indice global ADI ( $B = 1,05$  ;  $p < 0,01$ ) et le volume de la reddition managériale ( $B = 0,39$  ;  $p < 0,05$ ). Les dons et adhésions en volume sont expliqués par l'ADI lié à la reddition des comptes fiduciaire ( $B = 20\,564$  ;  $p < 0,05$ ) et leur part dans les revenus se comprend grâce à l'ADI lié à la reddition managériale ( $B = 0,60$  ;  $p < 0,05$ ) et le volume de la reddition procédurale ( $B = 1,87$  ;  $p < 0,001$ ). En revanche, les pratiques de reddition n'expliquent aucune des variables liées à la performance sociale, sociétale et environnementale. Notons tout de même, outre les corrélations présentées dans la matrice, que :

- L'ADI et le score de performance sociale sont corrélés à hauteur de 0,18 ( $p < 0,05$ , et le coefficient de régression simple  $B$  est de 0,18 ;  $p < 0,06$  ;  $R^2 = 0,04$ ) ;
- L'ADI et les plans de formation des salariés sont positivement corrélés ( $r = 0,24$  ;  $p < 0,001$  et  $B = 0,20$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,07$ ).

**Tableaux 31a et b : Modèle 2 de régression multiple des indicateurs de performance**

Tableau 31a : Régression multiple des indicateurs de performance financière (1)

	Total dépenses (en milliers)			Total revenus (en milliers)			Total actif (en milliers)			Taux de réserves primaire		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	-47 511		(52 704)	5 018		(55 595)	-75 667		(53 716)	0,2971		(0,8262)
ADI	105 824		(113 285)	108 171		(120 733)	51 377		(117 107)	-3,0284		(1,8012)
ADI – Reddition des comptes fiduciaire	38 256		(78 965)	12 795		(83 912)	58 899		(77 125)	-0,0982		(1,1863)
ADI – Reddition des comptes procédurale	397 823	***	(91 930)	435 672	***	(97 523)	384 563	***	(94 703)	-0,7057		(1,4566)
ADI – Reddition des comptes descendante	67 493		(82 424)	74 457		(87 832)	108 508		(81 578)	2,6053	*	(1,2548)
ADI – Reddition des comptes managériale	36 763		(70 977)	67 193	*	(75 257)	3 646		(70 685)	0,6197		(1,0872)
ADV – Reddition des comptes fiduciaire	89 388		(125 998)	53 844		(134 001)	112 471		(129 895)	3,7097		(1,9979)
ADV – Reddition des comptes procédurale	-233 473		(158 762)	-297 822		(168 489)	68 627		(161 011)	3,1665		(2,4765)
ADV – Reddition des comptes descendante	-294 167		(548 551)	-415 666	*	(583 977)	-866 204		(612 508)	9,9079	*	(9,4211)
ADV – Reddition des comptes managériale	34 973		(59 012)	18 250		(62 743)	74 725		(61 065)	1,8747	*	(0,9392)
Caractère du discours	-9 238		(35 308)	5 042		(37 475)	-8 368		(37 308)	0,9950		(0,5738)
R <sup>2</sup>	0,2934			0,2774			0,3626			0,1467		
R <sup>2</sup> ajusté	0,2407			0,2239			0,2995			0,0622		
Test de Fisher	5,5640 ***			5,1823 ***			5,7461 ***			1,7360 p=0,08		
N	145			146			112			112		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

Tableau 31b : Régression multiple des indicateurs de performance financière (2)

	Subventions (en milliers)			Subventions en % des revenus			Dons et adhésions (en milliers)			Dons et adhésions en % des revenus		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	9 256		(28 384)	-0,0793		(0,1625)	298		(6 715)	0,2064		(0,1777)
ADI	97 128		(61 010)	1,0470	**	(0,3492)	-964		(14 583)	-0,5588		(0,3860)
ADI – Reddition des comptes fiduciaire	-26 286		(42 527)	-0,5919	*	(0,2434)	20 564	*	(10 136)	0,3711		(0,2683)
ADI – Reddition des comptes procédurale	122 749	*	(49 509)	0,1761		(0,2834)	21 049		(11 780)	-0,5252		(0,3118)
ADI – Reddition des comptes descendante	17 552		(44 390)	0,3077		(0,2541)	245		(10 609)	-0,1728		(0,2808)
ADI – Reddition des comptes managériale	-52 357		(38 225)	-0,5078	*	(0,2188)	1 490		(9 090)	0,6004	*	(0,2406)
ADV – Reddition des comptes fiduciaire	32 361		(67 857)	0,5488		(0,3884)	-7 684		(16 186)	-0,1598		(0,4284)
ADV – Reddition des comptes procédurale	3 366		(85 502)	-0,6043		(0,4894)	2 350		(20 351)	1,8735	***	(0,5386)
ADV – Reddition des comptes descendante	16 215		(295 425)	-0,8863		(1,6909)	-6 285		(70 537)	1,5473		(1,8669)
ADV – Reddition des comptes managériale	6 789		(31 781)	0,3896	*	(0,1819)	344		(7 579)	0,0565		(0,2006)
Caractère du discours	-9 418		(19 015)	-0,0694		(0,1088)	-2 024		(4 527)	-0,0801		(0,1198)
R <sup>2</sup>	0,1388			0,1757			0,1593			0,1230		
R <sup>2</sup> ajusté	0,0745			0,1142			0,0970			0,0580		
Test de Fisher	2,1599 *			2,8567 **			2,5574 **			1,8935 *		
N	145			145			146			146		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

Tableau 32 : Variables dépendantes non expliquées par le modèle 2

	Excédent ou Déficit	Ratio de bénéfice	Score Performance Sociale	Plan de formation des salariés	Plan de formation des bénévoles	Plan de formation des volontaires	Emploi de personnes handicapées ou en grande difficulté	Autres initiatives	Performance sociétale et environnementale	Protection de l'environnement au siège	Protection de l'environnement sur le terrain	Pérennité de l'action sur le terrain
R <sup>2</sup>	0,0752	0,0495	0,1040						0,0296			
R <sup>2</sup> ajusté	0,0061	-0,0215	0,0386						-0,0412			
Test de Fisher	1,0891	0,6973	1,5904						0,4185			
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)				0,1062	0,1048	0,0961	0,1592	0,1960		0,0442	0,0380	0,0628
-2Log(Vraisemblance)				11,372	12,073	10,420	18,251	14,656		4,987	4,258	7,112

### ***3. Modèle 3 de régression multiple incluant la gouvernance et les rapports***

Le modèle 3 (Tableau 33 et Tableau 34) permet d'atteindre des niveaux de  $R^2$  plus satisfaisants. Nous commentons ici seulement les apports de ce modèle.

D'abord, la divulgation du rapport financier ( $B = 139\,336$  ;  $p < 0,05$ ) et l'importance de la reddition fiduciaire influencent positivement le total actif ( $B = 265\,597$  ;  $p < 0,05$ ). Ensuite, l'existence d'un plan de formation des bénévoles est positivement liée à la mise en place d'une charte de déontologie ( $B = 1,166$  ;  $p < 0,05$ ) ainsi qu'au volume de reddition des comptes procédurale dans les rapports ( $B = 10,484$  ;  $p < 0,05$ ). Si l'emploi de personnes handicapées ou en grande difficulté est positivement influencé par le nombre d'administrateurs ( $B = 0,072$  ;  $p < 0,05$ ), les autres initiatives le sont mais négativement ( $B = -0,335$  ;  $p < 0,05$ ). Ces dernières sont par ailleurs positivement liées à l'ADI lié à la reddition des comptes procédurale ( $B = 22,05$  ;  $p < 0,05$ ) et au volume de reddition des comptes managériale ( $B = 20,98$  ;  $p < 0,05$ ). Enfin, les actions de protection de l'environnement au siège sont ralenties par le nombre d'administrateurs ( $B = -0,081$  ;  $p < 0,05$ ) et par l'ADI lié à la reddition des comptes fiduciaire ( $B = -7,501$  ;  $p < 0,01$ ).

**Tableaux 33a, b, c, d et e : Modèle 3 de régression multiple des indicateurs de performance**

Tableau 33a : Régression multiple des indicateurs de performance financière (1)

	Total dépenses (en milliers)			Total revenus (en milliers)		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	-79 566		(98 433)	-82 428		(98 564)
Nombre d'administrateurs	1 797		(1 316)	1 799		(1 318)
Nombre de réunions du CA par an	-117		(3 408)	-112		(3 413)
Retard de transparence IDEAS	7 182		(5 096)	7 145		(5 103)
Rapport d'activité annuel	-13 352		(41 721)	-15 893		(41 777)
Rapport financier annuel	46 799		(40 214)	48 378		(40 267)
Charte de déontologie	10 589		(20 155)	10 627		(20 181)
Audit interne	-11 756		(26 850)	-12 155		(26 885)
Contrôle interne	15 752		(23 243)	16 210		(23 274)
Commissaire aux comptes	-50 334		(33 490)	-50 511		(33 535)
Contrôles externes et/ou des financeurs	30 228		(46 419)	29 833		(46 481)
Contrôle national	-27 719		(41 681)	-26 804		(41 737)
Contrôle européen (UE)	-11 876		(38 274)	-12 580		(38 325)
Contrôle international	5 977		(55 178)	3 798		(55 252)
Agrément CDC	44 008		(24 006)	44 110		(24 038)
Label IDEAS	-12 880		(25 544)	-12 993		(25 578)
ADI	195 887		(137 271)	194 156		(137 454)
ADI – Reddition des comptes fiduciaire	-47 878		(90 353)	-46 712		(90 473)
ADI – Reddition des comptes procédurale	408 835	***	(103 955)	408 707	***	(104 093)
ADI – Reddition des comptes descendante	47 976		(89 036)	48 781		(89 154)
ADI – Reddition des comptes managériale	-161 841		(86 132)	-160 803		(86 246)
ADV – Reddition des comptes fiduciaire	193 135		(136 781)	191 973		(136 963)
ADV – Reddition des comptes procédurale	-276 784		(180 684)	-279 950		(180 924)
ADV – Reddition des comptes descendante	-366 421		(596 385)	-377 108		(597 178)
ADV – Reddition des comptes managériale	22 786		(64 508)	24 227		(64 594)
Caractère du discours	9 362		(47 978)	9 561		(48 042)
R <sup>2</sup>	0,4067			0,4056		
R <sup>2</sup> ajusté	0,2719			0,2705		
Test de Fisher	3,0166 ***			3,0023 ***		
N	136			136		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 33b : Régression multiple des indicateurs de performance financière (2)

	Total actif (en milliers)			Subventions en % des revenus			Dons et adhésions (en milliers)		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	-154 881		(96 478)	-0,0992		(0,2872)	-17 920		(11 906)
Nombre d'administrateurs	2 576	*	(1 296)	-0,0008		(0,0038)	243		(159)
Nombre de réunions du CA par an	-1 330		(3 509)	0,0147		(0,0099)	225		(412)
Retard de transparence IDEAS	6 431		(5 272)	-0,0049		(0,0149)	509		(616)
Rapport d'activité annuel	-95 558		(52 135)	-0,1164		(0,1217)	-1 775		(5 046)
Rapport financier annuel	139 336	*	(54 462)	0,1078		(0,1173)	7 296		(4 864)
Charte de déontologie	1 333		(19 552)	-0,0448		(0,0588)	-316		(2 438)
Audit interne	-15 540		(26 896)	-0,0888		(0,0783)	2 693		(3 247)
Contrôle interne	19 923		(22 522)	-0,0018		(0,0678)	-3 235		(2 811)
Commissaire aux comptes	-48 052		(34 794)	0,2115	*	(0,0977)	-900		(4 051)
Contrôles externes et/ou des financeurs	26 988		(43 145)	0,1903		(0,1354)	6 590		(5 614)
Contrôle national	-12 751		(38 158)	-0,0444		(0,1216)	-3 594		(5 041)
Contrôle européen (UE)	-26 914		(36 084)	0,0950		(0,1117)	-8 806		(4 629)
Contrôle international	-3 631		(53 712)	-0,2194		(0,1610)	-4 659		(6 674)
Agrément CDC	57 768	*	(24 235)	-0,0961		(0,0700)	7 493	*	(2 904)
Label IDEAS	-22 929		(23 600)	0,0286		(0,0745)	-3 647		(3 090)
ADI	161 038		(128 448)	1,1449	**	(0,4005)	10 333		(16 603)
ADI – Reddition des comptes fiduciaire	-51 541		(80 363)	-0,6094	*	(0,2636)	13 653		(10 928)
ADI – Reddition des comptes procédurale	424 135	***	(98 229)	0,0031		(0,3033)	18 002		(12 573)
ADI – Reddition des comptes descendante	90 178		(80 704)	0,3339		(0,2598)	-7 133		(10 769)
ADI – Reddition des comptes managériale	-133 161		(83 940)	-0,6223	*	(0,2513)	212		(10 418)
ADV – Reddition des comptes fiduciaire	265 597	*	(129 633)	0,3586		(0,3991)	1 558		(16 544)
ADV – Reddition des comptes procédurale	-199 974		(169 603)	-0,3436		(0,5271)	-9 620		(21 854)
ADV – Reddition des comptes descendante	-563 529		(620 588)	-0,7112		(1,7399)	-12 713		(72 133)
ADV – Reddition des comptes managériale	92 778		(61 463)	0,2719		(0,1882)	-1 492		(7 802)
Caractère du discours	-8 731		(48 269)	-0,1655		(0,1400)	2 035		(5 803)
R <sup>2</sup>	0,5694			0,3411			0,3622		
R <sup>2</sup> ajusté	0,4348			0,1913			0,2172		
Test de Fisher	4,2310 ***			2,2775 **			2,4985 ***		
N	106			136			136		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$



Tableau 33c : Régression multiple des indicateurs de performance sociale

	Score Performance Sociale			Plan de formation des salariés			Plan de formation des bénévoles		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	3,422		(2,4823)	-2,036		(3,3619)	-2,713		(3,0918)
Nombre d'administrateurs	-0,006		(0,0329)	0,008		(0,0344)	0,022		(0,0333)
Nombre de réunions du CA par an	0,041		(0,0858)	-0,076		(0,0937)	0,118		(0,0859)
Retard de transparence IDEAS	-0,289	*	(0,1294)	-0,195		(0,1516)	-0,079		(0,1302)
Rapport d'activité annuel	0,819		(1,0585)	-0,091		(1,2503)	1,391		(0,9975)
Rapport financier annuel	-1,967		(1,0200)	-0,570		(1,2642)	-1,733		(0,9971)
Charte de déontologie	0,549		(0,5061)	0,672		(0,5473)	1,166	*	(0,5147)
Audit interne	0,214		(0,6656)	-0,603		(0,7317)	0,097		(0,6676)
Contrôle interne	0,948		(0,5776)	1,040		(0,6862)	0,853		(0,5701)
Commissaire aux comptes	0,727		(0,8301)	0,834		(0,8383)	0,802		(0,9428)
Contrôles externes et/ou des financeurs	0,140		(1,1734)	1,666		(1,3157)	0,144		(1,1058)
Contrôle national	1,681		(1,0564)	0,371		(1,1533)	0,793		(1,0017)
Contrôle européen (UE)	-0,654		(0,9695)	-2,132		(1,1111)	-0,601		(0,9182)
Contrôle international	-1,376		(1,4009)	-2,513		(1,4410)	-0,944		(1,4883)
Agrément CDC	1,073		(0,6077)	0,704		(0,7549)	0,718		(0,5748)
Label IDEAS	-0,603		(0,6452)	-1,245		(0,7491)	-1,267		(0,6554)
ADI	-2,584		(3,4621)	-6,723		(3,8777)	-2,084		(3,5704)
ADI – Reddition des comptes fiduciaire	0,141		(2,2831)	-1,242		(2,6490)	-0,613		(2,2081)
ADI – Reddition des comptes procédurale	3,380		(2,6412)	0,422		(3,6465)	1,606		(2,5788)
ADI – Reddition des comptes descendante	0,965		(2,2397)	3,849		(3,0588)	-3,046		(2,1888)
ADI – Reddition des comptes managériale	-0,316		(2,1759)	-2,319		(2,5215)	0,604		(2,1508)
ADV – Reddition des comptes fiduciaire	-1,365		(3,4644)	-1,964		(3,8054)	1,790		(3,4182)
ADV – Reddition des comptes procédurale	5,720		(4,5556)	0,361		(4,8830)	10,484	*	(4,8678)
ADV – Reddition des comptes descendante	15,321		(14,9874)	-5,437		(17,6993)	14,929		(15,1267)
ADV – Reddition des comptes managériale	2,891		(1,6192)	0,475		(1,8004)	0,262		(1,5594)
Caractère du discours	0,796		(1,2157)	-0,146		(1,2625)	1,001		(1,1935)
R <sup>2</sup>	0,334								
R <sup>2</sup> ajusté	0,185								
Test de Fisher	2,244	**							
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)				0,363			0,350		
-2Log(Vraisemblance)				40,196	*		41,938	*	
N	138			138			138		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 33d : Régression multiple des indicateurs de performance sociale et sociétale – environnementale

	Emploi de personnes handicapées ou en grande difficulté			Autres initiatives			Score Performance sociétale et environnementale		
	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES
Constante	-0,978		(3,3966)	-0,181		(7745,9)	9,887	*	(3,9880)
Nombre d'administrateurs	0,072	*	(0,0371)	-0,335	*	(0,1691)	-0,076		(0,0529)
Nombre de réunions du CA par an	0,152		(0,0977)	0,061		(0,2461)	-0,002		(0,1378)
Retard de transparence IDEAS	-0,407	**	(0,1496)	-0,946		(0,5701)	0,090		(0,2079)
Rapport d'activité annuel	0,298		(1,1252)	14,396		(2967,0)	-2,291		(1,7006)
Rapport financier annuel	-1,360		(1,1225)	9,195		(2961,6)	0,740		(1,6387)
Charte de déontologie	0,012		(0,5652)	3,269		(2,1989)	1,304		(0,8130)
Audit interne	0,272		(0,7475)	2,859		(1,8936)	0,912		(1,0694)
Contrôle interne	0,560		(0,6027)	-3,185		(1,9542)	2,110	*	(0,9280)
Commissaire aux comptes	2,025		(1,3743)	-0,073		(1,8507)	-1,441		(1,3336)
Contrôles externes et/ou des financeurs	-0,760		(1,1901)	-23,051		(4223,7)	-0,697		(1,8852)
Contrôle national	1,676		(1,0753)	27,099		(4223,7)	1,567		(1,6972)
Contrôle européen (UE)	-0,364		(0,9992)	-6,997		(4,0250)	1,911		(1,5576)
Contrôle international	-0,289		(1,5958)	13,647		(2993,0)	0,016		(2,2507)
Agrément CDC	1,046		(0,6013)	-1,292		(1,9336)	0,600		(0,9763)
Label IDEAS	-0,835		(0,6703)	2,376		(1,5638)	-0,836		(1,0365)
ADI	-6,994		(3,8492)	-5,244		(8,3557)	5,096		(5,5621)
ADI – Reddition des comptes fiduciaire	2,344		(2,4128)	-1,586		(6,8862)	-6,740		(3,6680)
ADI – Reddition des comptes procédurale	2,926		(2,6456)	22,046	*	(10,621)	2,085		(4,2433)
ADI – Reddition des comptes descendante	2,286		(2,3167)	-9,852		(6,2973)	1,308		(3,5982)
ADI – Reddition des comptes managériale	1,713		(2,1952)	-4,266		(4,8260)	-3,480		(3,4958)
ADV – Reddition des comptes fiduciaire	-3,493		(3,7367)	1,566		(9,5035)	4,882		(5,5658)
ADV – Reddition des comptes procédurale	-5,736		(5,6134)	14,669		(12,092)	-7,181		(7,3190)
ADV – Reddition des comptes descendante	3,908		(15,6379)	1,231		(39,542)	-25,165		(24,0783)
ADV – Reddition des comptes managériale	1,891		(1,6762)	20,984	*	(9,6751)	0,426		(2,6014)
Caractère du discours	1,299		(1,3812)	4,466		(4,4083)	1,443		(1,9532)
R <sup>2</sup>							0,290		
R <sup>2</sup> ajusté							0,131		
Test de Fisher							1,827	*	
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,404			0,647					
-2Log(Vraisemblance)	48,237	**		53,549	***				
N	138			138			138		

**Lecture :** B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 33e : Régression multiple des indicateurs de performance sociale et environnementale

	Protection de l'environnement au siège		Protection de l'environnement sur le terrain		Pérennité de l'action sur le terrain				
	B	p	ES	B	p	ES			
Constante	1,952		(3,1245)	1,714		(2,9400)	3,465		(3,0461)
Nombre d'administrateurs	-0,081	*	(0,0353)	-0,042		(0,0328)	-0,011		(0,0320)
Nombre de réunions du CA par an	-0,155		(0,0967)	0,076		(0,0841)	0,034		(0,0886)
Retard de transparence IDEAS	0,183		(0,1350)	-0,032		(0,1290)	0,003		(0,1318)
Rapport d'activité annuel	-1,514		(1,1561)	-1,209		(1,0595)	-1,404		(1,1985)
Rapport financier annuel	0,899		(1,0721)	0,187		(1,0513)	0,695		(1,0736)
Charte de déontologie	0,299		(0,5205)	0,873		(0,5083)	0,846		(0,5008)
Audit interne	1,219		(0,6858)	0,704		(0,6433)	-0,241		(0,6321)
Contrôle interne	0,643		(0,5876)	1,209	*	(0,5647)	1,387	*	(0,5622)
Commissaire aux comptes	-1,091		(0,8606)	-0,521		(0,7776)	-0,577		(0,7735)
Contrôles externes et/ou des financeurs	0,535		(1,1808)	-0,413		(1,0974)	-0,931		(1,2081)
Contrôle national	-0,048		(1,0638)	0,601		(0,9866)	1,627		(1,1283)
Contrôle européen (UE)	0,885		(1,0363)	0,527		(0,9270)	1,744		(1,1261)
Contrôle international	-2,006		(1,2856)	0,940		(1,4143)	0,960		(1,4890)
Agrément CDC	0,642		(0,6541)	-0,965		(0,6138)	1,331	*	(0,6561)
Label IDEAS	0,488		(0,6612)	-0,964		(0,6344)	-0,824		(0,6457)
ADI	4,757		(3,5295)	-0,027		(3,4134)	5,393		(3,6458)
ADI – Reddition des comptes fiduciaire	-7,501	**	(2,5320)	-3,656		(2,2247)	-2,259		(2,5751)
ADI – Reddition des comptes procédurale	4,060		(2,8231)	-1,090		(2,6434)	0,661		(2,7431)
ADI – Reddition des comptes descendante	1,060		(2,2248)	2,191		(2,1174)	-0,897		(2,2262)
ADI – Reddition des comptes managériale	-3,330		(2,3714)	0,676		(2,2433)	-3,977		(2,3013)
ADV – Reddition des comptes fiduciaire	1,141		(3,5783)	2,896		(3,3745)	3,070		(3,4369)
ADV – Reddition des comptes procédurale	-7,696		(4,7055)	-2,456		(4,3896)	-1,008		(4,3199)
ADV – Reddition des comptes descendante	-15,577		(14,3986)	-13,560		(13,600)	-12,226		(14,7863)
ADV – Reddition des comptes managériale	-0,783		(1,6216)	-0,476		(1,5125)	1,548		(1,6689)
Caractère du discours	2,402		(1,3077)	0,573		(1,1786)	-0,087		(1,1996)
R <sup>2</sup>									
R <sup>2</sup> ajusté									
Test de Fisher									
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,403			0,316			0,363		
-2Log(Vraisemblance)	49,590	**		37,148	p=0,06		43,579	*	
N	138			138			138		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$

Tableau 34 : Variables dépendantes non expliquées par le modèle 3

	Excédent ou Déficit (en milliers)	Ratio de bénéfice	Taux de réserves primaire	Subventions	Dons et adhésions en % des revenus	Plan de formation des volontaires
R <sup>2</sup>	0,2803	0,1348	0,2304	0,2410	0,2367	
R <sup>2</sup> ajusté	0,1167	-0,0619	-0,0101	0,0685	0,0632	
Test de Fisher	1,7135	0,6853	0,9578	1,3970	1,3645	
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)						0,2697
-2Log(Vraisemblance)						29,370

### **SECTION 3 : DISCUSSION DES RESULTATS**

Les résultats obtenus nuancent les différentes hypothèses que nous avons posées, tout en permettant de comprendre au cas par cas les apports des mécanismes de gouvernance. Après avoir discuté les régressions, nous soulignons les enseignements de l'étude ainsi que ses limites.

#### **I. Une validation partielle des hypothèses**

Nous passons ici en revue nos hypothèses et commentons les résultats, synthétisés dans le Tableau 35.

Le premier résultat porte sur les caractéristiques structurelles des associations, et plus particulièrement les ressources, l'âge et l'appartenance à un réseau. Aucun d'entre eux n'est un déterminant pertinent pour comprendre la gouvernance et la reddition des comptes, et ce malgré les résultats obtenus grâce aux corrélations et aux régressions simples. Nous notons tout de même le rôle de l'appartenance à un réseau pour la gouvernance, et les effectifs salariés et bénévoles pour expliquer les indices de reddition des comptes. Nous rejetons donc les hypothèses  $H^a_1$  ;  $H^a_4$  ;  $H^a_6$  ;  $H^g_{1a}$  ;  $H^g_{1b}$  ;  $H^g_{4a}$  ;  $H^g_{4b}$  ;  $H^g_{6a}$  et  $H^g_{6b}$ .

L'une des raisons qui peut expliquer ces rejets tient à l'échantillon : nous étudions ici des associations qui ont toutes la particularité de volontairement rendre des comptes quant à leur gouvernance et leur performance. Leurs niveaux de ressources ou leur maturité sont donc bien différents de ceux rencontrés habituellement dans le milieu associatif ou, plus généralement, dans les OBNL étudiées dans les sources citées afin de constituer les hypothèses.

Nous rejetons également les hypothèses  $H^a_2$  ;  $H^a_3$  et  $H^a_5$  : les résultats obtenus (à la fois des coefficients faibles et très peu nombreux) ne permettent pas d'affirmer que le domaine et le type d'action, la zone d'intervention et le statut légal et fiscal sont des déterminants significatifs des pratiques de reddition des comptes de ces associations.

En revanche, ces caractéristiques structurelles produisent des résultats sur la gouvernance. Tant en interne qu'en externe, la zone d'intervention et les domaine et type d'action sont des déterminants de la gouvernance, que nous analyserons en suivant. En revanche, le statut légal n'est qu'un déterminant de la gouvernance externe. Sont donc soutenues les hypothèses  $H^g_{2a}$  ;  $H^g_{2b}$  ;  $H^g_{3a}$  et  $H^g_{3b}$  ; partiellement pour  $H^g_{5b}$  tandis qu' $H^g_{5a}$  est rejetée.

**Tableau 35** : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 1

Hypothèses		Signe prédit	Résultat
H <sup>a</sup> <sub>1</sub>	Âge → RC	(+)	Rejetée
H <sup>a</sup> <sub>2</sub>	Secteur / Action → RC	/	Rejetée
H <sup>a</sup> <sub>3</sub>	Zone → RC	/	Rejetée
H <sup>a</sup> <sub>4</sub>	Réseau → RC	(+)	Rejetée
H <sup>a</sup> <sub>5</sub>	Statut → RC	(+)	Rejetée
H <sup>a</sup> <sub>6</sub>	Ressources → RC	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>1a</sub>	Âge → GI	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>1b</sub>	Âge → GE	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>2a</sub>	Secteur / Action → GI	/	Soutenue
H <sup>g</sup> <sub>2b</sub>	Secteur / Action → GE	/	Soutenue
H <sup>g</sup> <sub>3a</sub>	Zone → GI	/	Soutenue pour le contrôle interne
H <sup>g</sup> <sub>3b</sub>	Zone → GE	/	Soutenue
H <sup>g</sup> <sub>4a</sub>	Réseau → GI	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>4b</sub>	Réseau → GE	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>5a</sub>	Statut → GI	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>5b</sub>	Statut → GE	(+)	Soutenue pour l'agrément CDC
H <sup>g</sup> <sub>6a</sub>	Ressources → GI	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>6b</sub>	Ressources → GE	(+)	Rejetée
H <sup>g</sup> <sub>7</sub>	GI ⇔ GE	(+)	Soutenue
H <sup>g</sup> <sub>8a</sub>	GI → RC	(+)	Soutenue
H <sup>g</sup> <sub>8b</sub>	GE → RC	(+)	Soutenue
H <sup>p</sup> <sub>1a</sub>	G → PF	(+)	Partiellement soutenue
H <sup>p</sup> <sub>1b</sub>	RC → PF	(+)	Soutenue
H <sup>p</sup> <sub>2a</sub>	G → PS	(+)	Partiellement soutenue
H <sup>p</sup> <sub>2b</sub>	RC → PS	(+)	Partiellement soutenue
H <sup>p</sup> <sub>3a</sub>	G → PSE	(+)	Soutenue
H <sup>p</sup> <sub>3b</sub>	RC → PSE	(+)	Partiellement soutenue

Source : production personnelle, en réponse au Tableau 15.

Lecture : RC : reddition des comptes ; GE : gouvernance externe ; GI : gouvernance interne ; G : gouvernance ; PF : performance financière ; PS : performance sociale et PSE : performance sociétale et environnementale.

Le second résultat porte sur la contribution des mécanismes de gouvernance aux pratiques de reddition des comptes. Au regard du modèle 2 de régression multiple des indices de reddition des comptes, ces hypothèses sont considérées comme soutenues, et ce notamment si l'on intègre les résultats de l'étude des corrélations et des régressions simples dans notre analyse. Les hypothèses H<sup>g</sup><sub>8a</sub> et H<sup>g</sup><sub>8b</sub> sont donc soutenues. En outre, la matrice de corrélation soutient l'hypothèse H<sup>g</sup><sub>7</sub>.

Enfin, le dernier résultat porte sur les déterminants de la performance. Que ce soit du point de vue de la gouvernance ou bien des pratiques de reddition des comptes, nous pouvons considérer que l'ensemble des hypothèses sont soutenues, totalement ( $H^{P_{1b}}$  et  $H^{P_{3a}}$ ) ou partiellement ( $H^{P_{1a}}$  ;  $H^{P_{2a}}$  ;  $H^{P_{2b}}$  et  $H^{P_{3b}}$ ). Le détail des raisons qui nous poussent à partiellement valider ces hypothèses sont à retrouver au sein du Tableau 35.

## **II. Des propositions d'explication des résultats**

### ***1. Des mécanismes de gouvernance déterminés par les secteurs et les actions***

Tout d'abord, notons ici les spécificités des différents domaines et types d'activité. Dans l'éducation, un nombre supérieur d'administrateurs peut s'expliquer par la diversité des parties prenantes qui entourent ces associations. Elles-mêmes membres, auprès des différents partenaires publics (Direction des services départementaux de l'Education Nationale, Rectorat, collectivités territoriales, etc.) de nombreux comités, ces structures sont amenées à reproduire cette représentativité dans leurs instances de gouvernance.

Les associations dédiées aux personnes âgées voient leurs conseils se réunir moins souvent, étant entendu que la taille et le nombre de réunions du conseil qui seraient optimaux n'ont jamais été trouvés par la recherche académique. Cependant, du fait du contexte spécifique que constitue la fin de vie, notamment en termes de précarité des organisations concernées, il est probable que les dirigeants se dédient à d'autres tâches qu'à la comitologie.

Les associations environnementales sont celles qui développent à la fois des structures de contrôle et d'audit interne, permettant la mise sous contrôle de l'organisation et de renforcer la légitimité de celle-ci quant à ses partenaires. Néanmoins, elles sont moins nombreuses à divulguer des rapports, et ce notamment parce qu'il est plus difficile pour ces organisations de rendre compte de leur action souvent moins quantifiable. C'est également le cas du secteur culturel.

Le contrôle interne, également fort dans le domaine de la santé, de la gestion d'établissement et de la recherche, trouve aussi un rôle de conformité, au regard des différentes normes à respecter dans ces secteurs spécifiquement. Il en va de même pour les organisations œuvrant en Amérique, alors soumises à des réglementations aussi fortes que celles des entreprises lucratives. Le manque de contrôle interne sur le terrain africain est en revanche plus

préoccupant, dans la mesure où l’informalité répandue dans les relations partenariales n’est pas compensée par une solidité organisationnelle.

Cependant, les contrôles externes viennent compenser ces manques, et sont également forts dans les domaines sociaux et de la solidarité. Au regard de leur rôle proche d’une délégation de service public, ces associations, abondamment financées, se soumettent de plus en plus à une logique contractuelle qui les mènent à rendre des comptes à leurs financeurs, mais aussi à se normaliser. De ce fait, elles délaissent les agréments informels tels que celui du Don en Confiance du Comité de la Charte et, liée au contrôle interne, la divulgation des rapports d’activité est une force de ces secteurs, pour les raisons évoquées précédemment.

Cet agrément est sans surprise privilégié par les associations qui font le plus appel aux dons et lancent régulièrement des campagnes de levées de fonds, à savoir les droits humains, le handicap ou encore la recherche.

## ***2. La qualité de la reddition des comptes repose avant tout sur quelques mécanismes de gouvernance***

La faible influence des caractéristiques structurelles sur la qualité de la reddition des comptes s’explique de nouveau par les organisations présentes dans l’échantillon. En revanche, la force des mécanismes de gouvernance était attendue, même s’il faut noter que chacun des mécanismes a des effets différents sur la reddition des comptes (un constat similaire a été réalisé par Galanti & Turri, 2021).

Concernant le conseil d’administration, la régularité des réunions améliore la qualité globale des rapports, notamment si l’on considère que certaines de ces réunions ont pour but de les préparer et participent activement au processus de reddition des comptes (Doyle, 2005). L’on peut donc s’attendre que la comitologie, notamment dans le cadre de la participation des parties prenantes, ait un impact sur l’indice ADI. La forte corrélation du nombre de réunions avec la reddition procédurale le confirme : c’est bien le conseil qui détermine les principes éthiques de l’organisation.

La divulgation des rapports financiers annuels a un effet négatif sur l’indice ADI pour deux raisons. D’une part, les organisations qui donnent la priorité à une reddition des comptes financière sont de fait particulièrement défaillantes au regard de l’ensemble des critères détaillés par l’ADI. D’autre part, certaines associations n’ont divulgué que leur rapport financier, faisant chuter leur ADI.

La charte de déontologie est corrélée avec la reddition managériale dans la mesure où elle pose des cadres d'actions à la fois dans la recherche de financements, dans leurs usages mais aussi dans les activités quotidiennes. Fortes de cette charte, les associations sont conduites à divulguer davantage d'informations sur le sujet.

L'audit interne joue un rôle pour la reddition fiduciaire et est corrélée avec la reddition managériale. Pour le premier cas, l'audit permet à l'association de structurer sa gouvernance ou encore de travailler sa gestion du risque. Pour le second cas, il contribue à l'évaluation de la performance. Les informations étant ainsi produites et disponibles, leur diffusion n'en est que plus aisée.

Les contrôles européens déterminent par ailleurs la qualité de la reddition des comptes notamment du fait des exigences importantes de ces institutions. La forme comme le fond des rapports sont des points d'attention pour l'ensemble des institutions européennes. Quant à l'agrément du Comité de la Charte, il exige des associations une conformité à leur référentiel. Ainsi, poussées à produire des données pour leurs donateurs, les associations agréées ont de fait un meilleur indice ADI. La force de l'impact de l'agrément sur la reddition managériale porte notamment sur les modalités de collecte de fonds et d'évaluation de leur utilisation.

Notons tout de même quelques corrélations qui permettent d'affiner notre analyse. D'abord, les ressources humaines sont liées à tous les indices : une meilleure transparence attire de nouvelles personnes et ces nouvelles compétences permettent d'améliorer la qualité des rapports. Ensuite, le nombre d'administrateurs est lié à la reddition fiduciaire notamment parce que cette dernière fait état du fonctionnement de la gouvernance. Enfin, l'absence de régression significative n'empêche pas de noter la corrélation entre les indices et la présence d'un commissaire aux comptes : ce dernier améliore nettement la qualité de l'information financière et non-financière et la nomination d'un CAC émane ou bien d'un volontarisme qui est en phase avec la transparence ou bien d'une contrainte légale qui explique que les rapports aient à être de bonne qualité.



### ***3. Les indicateurs de performance sont effectivement liés à la gouvernance, dans son sens le plus large***

#### **Les indicateurs de performance financière sont sensibles au conseil, aux contrôles externes et aux pratiques de reddition des comptes**

Un large conseil d'administration permet aux associations d'augmenter leurs revenus (et de fait leurs dépenses) ainsi que leur actif total. Ce résultat est intéressant dans le cadre de la TDR : si le conseil est apporteur de compétences et de réseaux (en somme de capitaux), la littérature n'a pas encore trouvé une taille optimale pour le conseil (Elsayed, 2011).

Concernant l'agrément du Comité de la Charte, il s'agit d'une conséquence logique de l'obtention : il suscite la confiance de l'ensemble des partenaires dans leurs apports de financements et de capitaux. Le présent résultat permet en revanche de noter une conséquence moins attendue de cette obtention : les pourvoyeurs de subventions sont également affectés par le label. Deux pistes d'explication peuvent être trouvées : ou bien les organisations qui subventionnent considèrent que ces associations ont fait le choix des dons et adhésions et les délaissent ; ou bien c'est à l'inverse l'absence de subventions pour ces associations qui les poussent à se tourner vers les dons.

Les différents indices de reddition des comptes permettent également de comprendre la performance financière des associations. La reddition fiduciaire, axée sur la gouvernance et les politiques financières, favorise donc davantage les dons et adhésions (qui sont basés sur des parties prenantes plutôt fidèles) que les subventions, de plus en plus incertaines. Aussi, la reddition procédurale, qui illustre à la fois les moyens humains et les principes éthiques, explique le budget, le bilan et les subventions des associations.

En revanche, la reddition descendante, dédiée à l'analyse des subventions, mais aussi à la participation des parties prenantes et à leur bien-être, joue un double rôle. Elle favorise le taux de réserves primaires, en tant que ratio, car une place trop importante donnée à cette reddition en volumes réduit les revenus. En effet, plus que de rendre compte de cette reddition dans les rapports, ce sont les actions concrètes, notamment de participation et d'engagement des parties prenantes dans le processus complet de reddition des comptes, qui priment.

Enfin, la reddition managériale, dans sa diversité (états financiers, performance, comptes rendus d'activités, etc.) permet d'accroître les ressources de l'association qui se crédibilise ainsi.

Globalement, derrière la qualité des rapports et de la reddition des comptes se cache l'engagement des parties prenantes et, en somme, la responsabilité sociale et sociétale de l'association. C'est en cela que les résultats sont cohérents.

### **Des indicateurs de performance sociale marqués par la gouvernance interne**

Les modèles 1 et 3 se montrent parfois contradictoires afin de comprendre les variations de la performance sociale. Nous retenons le modèle 3 sans omettre les informations produites par le premier.

Ainsi, la charte de déontologie joue un rôle positif dans la formation des bénévoles. C'est en effet une démarche volontaire qui amène les associations à former leur personnel non salarié (et non une contrainte légale). Notons également le rôle du contrôle interne : sans surprise, la formation permet aussi de réguler le comportement des bénévoles, qui n'ont pas de rémunération pour les fidéliser. De même, la place laissée dans les rapports à la reddition procédurale, qui fait état notamment du fonctionnement interne et des ressources humaines, est liée à la formation des bénévoles (sans doute cette relation est-elle réciproque).

Aussi, un plus large conseil d'administration favorise l'emploi de personnes handicapées ou en difficulté, sans doute du fait de la plus grande diversité en son sein ; mais a un rôle négatif sur d'autres initiatives, propres (par manque de consensus ?). Cependant, des réunions plus régulières permettent de proposer des initiatives dans ce sens. La qualité de la reddition des comptes procédurale, qui fait état des principes éthiques, et l'importance donnée à la reddition managériale, qui dévoile les missions et valeurs, sont aussi des variables expliquant les autres initiatives, du fait de leur nature.

Enfin, il convient de remarquer la forte corrélation entre les formations des volontaires et les mécanismes internes et externes de gouvernance, soulignant que la mise sous contrôle passe aussi par le développement des ressources humaines.

### **Des indicateurs de performance sociétale et environnementale avant tout portés par la gouvernance associative**

Dans la même veine que précédemment, le contrôle interne, en tant que mécanisme de diffusion des valeurs et des engagements de la direction, est porteur d'initiatives de protection de l'environnement et de pérennisation de l'action. Il en va de même pour l'audit interne quant aux actions au siège et pour la charte de déontologie sur le terrain.

S'ajoute également l'agrément CDC quant à la pérennisation de l'action, sans surprise au regard du contenu de leur référentiel qui insiste sur la transmission par l'association des

compétences et des ressources permettant à l'action de se développer sans que l'organisation ne la perforce. Notons enfin qu'une trop forte reddition fiduciaire joue un rôle négatif sur les actions au siège, signe qu'une attention portée sur les éléments financiers se fait au détriment du développement durable au sein de l'organisation.

La protection de l'environnement et la soutenabilité de l'action sont devenues une *bottom line* à ne pas franchir (Amarah & Langston, 2017; Elkington, 1998). Le conseil d'administration joue donc un rôle éthique et le processus de contrôle permet aux OBNL d'évaluer leur impact environnemental afin de mieux le maîtriser.

### **III. Les enjeux théoriques et méthodologiques de nos résultats**

Dans le cadre de notre question de recherche, nous avons posé une hypothèse sous-jacente soulignant l'influence positive de la gouvernance et de la reddition des comptes sur la performance. Au regard des résultats obtenus, nous pouvons considérer que cette hypothèse est soutenue, à condition de scinder la gouvernance en différents mécanismes, et non de considérer que le concept a en soi un rôle absolu.

En outre, cette étude répond à certains appels recherche antérieurs. Elle se concentre en effet sur un grand nombre de mécanismes de gouvernance et de reddition des comptes, sur la diversité des OBNL et sur le rôle des facteurs contextuels (Ebrahim, 2005).

#### ***1. Entre indices et indicateurs : mieux couvrir la réalité associative***

D'un point de vue méthodologique, notre étude confirme l'intérêt de l'usage des indices de reddition des comptes afin d'analyser les pratiques concernées des associations. En permettant de ne choisir que les items qui correspondent à l'association concernée, l'ADI laisse une part d'adaptation indispensable afin de couvrir la réalité associative.

Si, bien entendu, l'ADI et l'ADV reposent sur des visions spécifiques de la reddition des comptes (fiduciaire, procédurale, managériale et descendante), ils n'en restent pas moins adaptés au monde associatif français et confirment leur efficacité et leur pertinence dans l'analyse des rapports.

Nous reconnaissons donc avec de nombreux autres auteurs (Cabedo et al., 2018; Saunah Zainon & Alam, 2012) l'intérêt des indices dans le cadre de ce type d'analyses. En revanche,

au regard de nos régressions qui font état du rôle bien distinct de chaque mécanisme de gouvernance, nous exprimons des réserves à l'égard des indices de qualité de gouvernance qui n'auraient sans doute pas permis d'obtenir nos résultats.

Au sujet des indicateurs de performance, la méthode du *scoring* à partir des différentes initiatives n'a pas permis de refléter les efforts des associations. En revanche, l'inscription par les associations de leurs initiatives dans chacun des items très généralistes – de responsabilité sociale d'un côté et sociétale et environnementale de l'autre – a constitué une approche pertinente pour nous. Nous avons en effet eu accès à la diversité des actions des associations que des indicateurs plus spécifiques n'auraient sans doute pas saisis.

## ***2. Un lien entre gouvernance et performance à envisager au cas par cas***

Les résultats confirment et illustrent les travaux qui affirment que le concept de gouvernance dans les OBNL, et par extension dans les associations, génère de nombreuses ambiguïtés (Ostrower & Stone, 2006). La reddition des comptes est également connue pour sa variabilité selon les organisations (Tacon et al., 2017). En somme, il n'y a pas de consensus sur ces concepts (Aguilera & Jackson, 2003) et ces résultats rappellent que ce dissensus reflète la diversité des associations.

En outre, selon la littérature, dans les OBNL, la combinaison des mécanismes de gouvernance est la seule façon de gérer correctement une organisation. Les résultats obtenus démontrent la complémentarité des mécanismes internes et externes de gouvernance. Ils sont traditionnels et classiques, confirmant ainsi les recherches de Zoukoua (2006b) ou Contreras, Burotto et Antonioletti (2010).

Nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux qui affirment que la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des organisations converge avec leur gouvernance (Rahim & Alam, 2014). Ainsi, si notre objectif premier, à savoir vérifier le lien entre gouvernance et performance dans les associations, est ici accompli, une réserve doit être apportée : chaque dimension de la performance est plus ou moins sensible à certains mécanismes de gouvernance.

La vision traditionnelle de l'engagement du conseil d'administration – souvent ramené à sa capacité à trouver des ressources, à les affecter aux missions de l'organisation et de rendre des comptes sur le sujet (Omar et al., 2016) – est ici dépassée. Notre étude suggère en effet que

le conseil d'administration joue un rôle dans l'engagement social, sociétal et environnemental de l'organisation (Young, 2002).

Concernant la normalisation, ici représentée par l'agrément du Comité de la Charte du Don en Confiance, son impact positif sur la performance des associations entre en congruence avec la littérature sur le sujet. Se répandant dans le monde associatif (Feng et al., 2016; Zoukousa, 2005) grâce à la légitimité qu'elle procure, la normalisation permet également de produire au sein des associations des standards propres (Cutt & Murray, 2000) qui visent l'atteinte des objectifs et la réalisation des valeurs.

Quant à l'audit et au contrôle interne, ils permettent à la stratégie mais aussi aux valeurs de se diffuser dans l'organisation. Or, les valeurs du monde associatif se rapprochent en effet du développement durable et de l'attention au capital humain. Nous trouvons donc ici confirmation de l'importance de la mise sous contrôle de l'organisation y compris dans le monde associatif. En revanche, les résultats confirment que l'application des exigences des bailleurs de fonds, représentées ici par les contrôles internes et externes, n'a pas nécessairement d'effet sur l'attribution des fonds (tel que noté par Coupet & Broussard, 2021).

S'est posée la question des critères de performance, qui sont donc propres à chaque association (Brandsen et al., 2012). C'est pour cette raison que nous avons étudié des dimensions de la performance, et non un concept général. Nous défendons ici une vision de la performance qui s'extrait du concept pour se concentrer sur des actions ou des résultats spécifiques, notamment pour les performances sociale et sociétale – environnementale.

L'ensemble de ces analyses participe également à la réflexion ouverte par de Graaf et Paanakker (2015). Leur étude sur la gouvernance publique examine les conflits qui existent dans les valeurs de performance et les analyses menées ici exportent leurs réflexions au cas des OBNL. Selon les auteurs, la performance crée des conflits de valeurs, notamment entre l'efficacité et l'efficience. Ce conflit doit être traité et résolu par les organisations. La performance globale joue ce rôle en combinant la santé financière (efficience) et l'impact positif sur les parties prenantes grâce à l'accomplissement de la mission (efficacité).

Un deuxième conflit existe entre la transparence et la performance. L'étude de l'effet de la reddition des comptes sur la performance a montré l'importance de la transparence mais aussi que l'idéal démocratique (que les auteurs qualifient d'holistique) peut être préjudiciable à l'organisation s'il est trop extrême (O'Dwyer & Unerman, 2008). D'ailleurs, nos résultats (l'absence de claire contribution de la reddition des comptes sur la performance non-financière) confirment la myopie que la reddition des comptes peut créer : en se focalisant sur le court-

terme, la performance globale est délaissée par les organisations (Costa & Goulart da Silva, 2019; Ebrahim, 2005).

### ***3. Une confirmation autour du paradoxe démocratique***

Notre étude confirme en outre l'importance d'envisager une reddition des comptes qui soit ciblée. En effet, ce sont les mécanismes de gouvernance qui priment sur la reddition des comptes dans la détermination de la performance globale de l'association. Or, les mécanismes qui servent cette performance sont ceux tournés vers la mission et les valeurs, permettant leur diffusion dans l'association et avec ses parties prenantes.

Ces résultats confirment donc les travaux d'Ebrahim (2005) sur le risque de myopie associé à la reddition des comptes : une vision de long terme est beaucoup plus importante pour assurer la survie de l'organisation et l'engagement des parties prenantes. Le même auteur avait souligné l'importance d'un « équilibre » (p. 61) et d'une « combinaison » (p. 79) des mécanismes de reddition des comptes pour répondre aux exigences de l'environnement. Les résultats présentés ici montrent qu'un excès de certains types de reddition est préjudiciable. Une divulgation mesurée est plus pertinente.

Nous appuyant sur ce paradoxe de la reddition des comptes, nous réaffirmons donc ici qu'une approche holistique de la reddition des comptes est un idéal démocratique qui n'est pas compatible avec la réalité associative actuelle. A l'inverse, l'identification et la priorisation des parties prenantes permettent de construire un cadre de gouvernance et de reddition des comptes mesuré et équilibré (Boon et al., 2017; Connolly & Hyndman, 2013b).

Dans la lignée de Bovens (2010), nous distinguons la reddition des comptes en tant que « vertu », idéale, et celle qui constitue un mécanisme au service des valeurs et de la stratégie. C'est dans cette seconde voie que nous inscrivons nos résultats.

### ***4. Une faible adéquation de la littérature internationale face à la pertinence des théories de gouvernance***

Dans la mesure où les tests effectués sont principalement basés sur la littérature internationale, cet ancrage doit être discuté. En résumé, cette étude appelle à distinguer les travaux sur les associations de ceux sur les autres OBNL (françaises ou non).

Tout d'abord, compte tenu des quelques résultats significatifs obtenus pour comprendre les déterminants des mécanismes de gouvernance et des pratiques de reddition des comptes, l'applicabilité des travaux internationaux au cas français semble limitée. Ce travail souligne donc l'intérêt d'une recherche à la fois généralisable mais aussi respectueuse des particularités des organisations étudiées. Une recherche contextualisée et sectorielle est indispensable pour comprendre les particularités nationales (voire locales) des OBNL, un secteur d'une grande diversité. Du fait de la méfiance à l'égard de la gouvernance des associations en France, les chercheurs (nationaux) ne peuvent que réinvestir le domaine.

En outre, la force de l'agrément CDC, qui se concentre à la fois sur les donateurs et les parties prenantes, confirme la bonne application des principes de la TPP. Toutefois, l'importance accordée à cet agrément souligne le fait que les associations sont particulièrement dépendantes de leurs donateurs et, plus largement, de leurs bailleurs de fonds. La performance globale ici retenue fait aussi écho à la combinaison entre TPP et TDR (Mainardes et al., 2012) car elle permet d'intégrer les demandes des parties prenantes en prenant en compte toutes les formes de réussite par rapport à la mission.

Cette combinaison s'est ainsi révélée être un filtre pertinent pour l'analyse (Zollo et al., 2019). Le fait que chaque mécanisme de gouvernance ait un effet spécifique sur chaque dimension de la performance globale est congruent avec ces théories. En effet, chaque partie prenante est plus ou moins représentée dans chaque dimension de la performance. Par conséquent, les attentes sont différentes et les mécanismes de gestion à mettre en œuvre pour y répondre varient également.

Comme le supposaient Hillman, Withers et Collins (2009), la combinaison des deux théories a également ouvert des perspectives pour répondre aux questions que la littérature a mises en évidence (les priorités à donner dans la hiérarchie des ressources et des parties prenantes ou les stratégies mises en place pour gérer les dépendances). Ici, les bénéficiaires, les bénévoles, les donateurs et les bailleurs de fonds apparaissent comme les parties prenantes prioritaires et les stratégies à adopter sont celles associées aux mécanismes de gouvernance significatifs.

#### **IV. Les conséquences pratiques à tirer**

Au-delà des confirmations théoriques obtenues, nos résultats produisent des enseignements pour les associations mais aussi pour leurs parties prenantes.

## ***1. Des résultats absolus en termes de gouvernance et de performance peu encourageants***

Les statistiques descriptives déjà commentées corroborent les constats que la littérature note quant aux insuffisances de gestion des associations en France. En interne, moins de deux associations sur trois disposent d'actions de contrôle et d'audit interne et en externe, les contrôles et agréments concernent moins d'une association sur trois. Au regard de l'importance des associations de notre échantillon, des résultats plus élevés étaient attendus. En revanche, la faiblesse des contrôles externes avait déjà été constatée en France (Zoukous, 2006a).

Quant aux actions menées d'un point de vue de la performance globale, la formation ne concerne en général que les salariés tandis que seulement une association sur deux s'engage dans une démarche de développement durable. Encore une fois, le poids de ces associations étant important, tout autant que l'ampleur de leur impact, des engagements plus importants pouvaient être espérés.

Enfin, la reddition des comptes des associations, au regard du référentiel utilisé, converge avec les études précédentes faisant état des manquements des associations. Un indice ayant une moyenne de 0,36 dans ces associations laisse présager une encore plus mauvaise reddition des comptes dans le reste des structures. La reddition managériale, celle la mieux notée pourtant (parce que portée par l'importance de la divulgation des projets et des actions menées), ne parvient pas à atteindre 0,50.

Etant entendu que notre échantillon représente les associations les plus importantes en termes de taille et de relations institutionnelles (qui accroissent les exigences de bonne gestion), les progrès à accomplir quant à la qualité de la gouvernance et de la reddition des comptes restent nombreux. Nuançons avec Hyndman et McConville (2016) qui affirment que les OBNL ne produisent dans leurs rapports qu'une représentation partielle de leur performance.

## ***2. Développer les mécanismes de gouvernance est une priorité***

L'environnement organisationnel joue un rôle dans la qualité de la reddition des comptes et dans les actions entreprises ensuite pour atteindre la mission (R. A. Christensen & Ebrahim, 2006). Autrement dit, en soutenant que la gouvernance permet d'améliorer les pratiques de reddition des comptes et la performance, notre étude confirme que la priorité pour les associations demeure les mécanismes de gouvernance.



En cela, la mise en place des mécanismes ici trouvés significatifs peut avoir un effet positif pour les associations, étant entendu que les travaux présentés ici portent sur des associations de grande taille et aux capacités importantes.

En développant la gouvernance, et non seulement les instances directrices, les associations développeront de fait des processus nouveaux qui leur permettront d'améliorer leur performance globale mais aussi la qualité de leur reddition des comptes. Les rapports font en effet état à la fois des politiques et des actions.

Notons de surcroît que le rejet de nos hypothèses liant ressources humaines et financières avec la gouvernance associative démontre que la mise en place de mécanismes de gouvernance ne dépend pas de la taille de l'organisation. Toute organisation, quels que soient ses moyens, peut s'engager pour améliorer sa gouvernance. Les fédérations entourant les associations ont également un rôle à jouer en soutenant la mise en place des mécanismes de gouvernance. Le discours négatif sur la gouvernance déjà explicité en introduction doit être tempéré en expliquant que seul un isomorphisme inadapté peut être néfaste (e.g. Hersberger-Langloh et al., 2021).

Il est également de la responsabilité des normalisateurs de participer à la connaissance de la gouvernance propre aux associations françaises. Or, aujourd'hui, les normes existantes sont ancrées dans des visions prudentielles (Plaisance, 2021). Un travail de mise à jour et de diffusion permettrait de généraliser les bonnes pratiques.

Enfin, l'appel à la normalisation à des fins de légitimation n'a de sens que si la notation est positive. A l'inverse, l'absence d'agrément ou un résultat négatif n'a pas d'effet sur le comportement des partenaires (M. F. Sloan, 2009). L'accompagnement et l'évaluation des associations ne leur apportent donc que des avantages : dans le cas positif, ils permettent d'atteindre les objectifs prévus ; dans le cas négatif, ils encouragent la remise en question sans affecter les relations avec les parties prenantes.

### ***3. Une reddition des comptes à adapter***

La reddition des comptes actuelle porte sur les projets, du fait de la prégnance des rapports d'activités qui ont un rôle descriptif. Si le focus sur les projets est en soi intéressant en termes de reddition des comptes (Cabedo et al., 2018), un travail demeure sur la forme et sur le fond. Sur la forme, d'abord, afin de quitter la simple description des activités et adopter une logique de reddition des comptes qui soit moins soumise à interprétation. Autrement dit, les

associations doivent anticiper les besoins des parties prenantes en créant elles-mêmes les connexions entre les valeurs, les missions et les projets. Sur le fond, ensuite, dans l'idée d'une reddition des comptes qui permette aux parties prenantes d'évaluer le réel impact de l'association (Campbell, 2002). En somme, il est plus pertinent pour les associations de proposer une évaluation de la performance et de l'impact qui soit contextualisée et nuancée que de laisser ce processus intellectuel à des parties qui ne disposent pas de toutes les informations et qui adopteront une vision biaisée de l'action de l'association.

Conceptuellement, la *reddition des comptes adaptative* emporte les visions morale, éthique et instrumentale en se focalisant à la fois sur les valeurs et les actions, dans une perspective de long-terme qui évite la myopie en donnant la priorité aux parties prenantes qui s'alignent ou sont alignées sur la mission de l'association (Ebrahim, 2009; O'Dwyer & Boomsma, 2015; Yasmin et al., 2018). Adapter sa reddition des comptes revient donc une nouvelle fois à sélectionner les parties prenantes.

Enfin, cette adaptation se veut cruciale au regard de la reconnaissance de la diversité du monde associatif au sein de nos analyses. Le secteur d'activité, le type d'action ou encore la zone d'intervention ont un impact sur les modalités de gouvernance. En cela, chaque structure, en fonction de ses propres enjeux et parties prenantes, peut modeler sa reddition des comptes.

## **V. Limites et prolongements de l'étude**

Plusieurs limites demeurent à pointer dans le cadre de cette étude.

D'abord, les données disponibles sont celles d'associations déjà engagées pour une meilleure qualité de leur gouvernance et de leur reddition des comptes, puisque diffusant leurs rapports et leurs informations non-financières sur la plateforme IDEAS. Ainsi, une étude similaire à d'autres échelles ou encore à partir d'un échantillon aléatoire permettraient de consolider nos résultats.

Ensuite, les variables étaient pour la plupart binaires (présence ou non d'un mécanisme de gouvernance ou d'une action liée à la performance). Une partie d'entre elles pourraient être approfondies, et notamment l'audit et le contrôle internes dont les pratiques varient d'une association à l'autre.

En outre, les indicateurs de performance non-financière sélectionnés nous étaient imposés par les données disponibles. Par exemple, la féminisation des conseils d'administration aurait été un indicateur pertinent (Lückerath-Rovers, 2013; Terjesen et al., 2009).

Malheureusement, il n'était disponible que pour une minorité d'associations dans l'échantillon. Quant à la performance financière, elle était ramenée à des indicateurs utilisés dans la littérature mais il manque une mesure du succès qu'il n'est possible d'obtenir qu'en interrogeant les dirigeants.

Même si nous avons répondu à un appel de la recherche autour du lien entre gouvernance et rapports (Grossi et al., 2017), notons cependant que le travail sur les rapports est une vision axée sur le produit de la reddition des comptes (qui est aussi la base de débat avec les parties prenantes). Au-delà des présents résultats, c'est donc une étude du processus complet de reddition des comptes qui semble nécessaire (Ebrahim, 2003b; Giacomini et al., 2020; Marcuello et al., 2007), afin de comprendre les forces et faiblesses pointées ici mais aussi les mécanismes à l'œuvre pour produire les rapports.

A la suite de l'usage des indices (ADI et ADV), une analyse textuelle et narrative du contenu des rapports pourrait constituer un prolongement pertinent à cette étude. De même, la compréhension des mécanismes qui permettent par exemple au contrôle interne d'améliorer la performance sociétale et environnementale pourrait constituer des prolongements qualitatifs pertinents.

Ces résultats gagneraient à être confrontés au niveau européen et international. Une étude transnationale de la qualité des rapports et de la reddition des comptes, ainsi que de l'effective contribution de la gouvernance à la performance des associations (ou des organisations équivalentes à l'étranger) serait riche en enseignements, théoriquement, mais aussi pour les autorités et financeurs européens et internationaux.

Enfin, si cette étude s'inscrit dans la vision de Coupet et Broussard (2021) qui considèrent que la théorie de la performance non lucrative est différente de celle des autres secteurs, ses déterminants et ses effets sur les parties prenantes sont particulièrement complexes et des travaux supplémentaires sont nécessaires. Le travail proposé a également permis de tester une partie du cadre de de Villiers et Dimes (2021) dans le contexte des OBNL et une opérationnalisation complète de leur proposition serait pertinente.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 1

Ce chapitre s'intéressait aux pratiques de gestion des associations françaises, et tout particulièrement aux déterminants et aux effets des mécanismes de gouvernance et des pratiques de reddition des comptes. Les résultats mettent en avant la complexité de ces relations et apportent une réponse positive mais contrastée à l'hypothèse H<sub>QR2a</sub>. Le Tableau 36 propose une synthèse de l'étude 1.

**Tableau 36** : Une synthèse du Chapitre 1 dédié à l'étude 1

<b>Caractéristiques</b>	<b>Etude 1</b>
<i>Objectif</i>	Tester la contribution des mécanismes intentionnels de gouvernance aux <i>outputs</i> et <i>outcomes</i>
<i>Concepts mobilisés</i>	Mécanismes intentionnels internes et externes de gouvernance
	Reddition des comptes (grâce aux indices ADI et ADV)
	Performance globale (financière, sociale et sociétale – environnementale)
<i>Question de recherche</i>	QR2 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?
<i>Hypothèse associée à la QR</i>	H <sub>QR2a</sub> : Les mécanismes intentionnels de gouvernance associative, dont la reddition des comptes, influencent positivement la performance organisationnelle
<i>Terrain</i>	182 associations ayant diffusé leurs rapports et informations de gouvernance sur la plateforme IDEAS Recueil en 2019 sur le site internet de l'organisation
<i>Données</i>	Informations : caractéristiques des associations, implantation de mécanismes internes et externes de gouvernance, indicateurs liés à la performance sociale, sociétale et environnementale Documentation : rapports annuels
<i>Méthode</i>	Analyse de données textuelles afin de constituer des indicateurs de reddition des comptes Régressions multiples (analyses de covariance et régressions logistiques)
<i>Tests réalisés</i>	Caractéristiques organisationnelles → Mécanismes internes et externes de gouvernance
	Caractéristiques organisationnelles → Reddition des comptes
	Mécanismes internes et externes de gouvernance → Reddition des comptes
	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance financière
	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance sociale
	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance sociétale et environnementale

<i>Résultats obtenus</i> (cf. Tableau 35)	Les mécanismes de gouvernance s'expliquent notamment grâce au secteur et aux actions de l'association
	La qualité de la reddition des comptes varie essentiellement en fonction des mécanismes de gouvernance
	Les liens entre gouvernance et performance sont à étudier au cas par cas
	Les liens entre reddition des comptes et performance sont également à étudier au cas par cas
<i>Contributions théoriques</i>	Confirmation autour de la nécessité d'une combinaison des mécanismes de gouvernance
	Confirmation de l'« ambiguïté » : chaque mécanisme de gouvernance a des effets particuliers
	Risque de myopie associé à la reddition des comptes : vers une reddition mesurée, priorisée et équilibrée
	Forte adéquation de la TPP et TDR aux associations, mais faible applicabilité de la littérature non lucrative pour comprendre les déterminants des mécanismes de gouvernance
<i>Contributions méthodologiques</i>	Pertinence des indices pour mesurer la qualité de la reddition des comptes
	Préférence pour les items généralistes pour la performance
<i>Contributions praticiennes</i>	Méfiance envers la gouvernance et la reddition des comptes contrée par les résultats mais compréhensible au regard de la complexité
	Propositions de bonnes pratiques à partir des mécanismes ayant un effet sur la performance
	Vers une adaptation de la reddition des comptes
<i>Limites</i>	Echantillon d'associations déjà engagées pour améliorer leur gestion
	Variables essentiellement binaires et imposées
	Reddition des comptes ramenée aux rapports annuels

Source : production personnelle.

## CHAPITRE 2 : DEPENDANCE AUX PARTIES PRENANTES ET ORIENTATION SOCIETALE, OU LA REACTION DES ASSOCIATIONS FACE A LA CRISE POUR MAINTENIR LEUR VIABILITE

Ce chapitre présente les résultats de notre étude dédiée à la crise de la Covid-19 et qui permet de comprendre la performance des associations au filtre de leur viabilité, expliquée par la dépendance aux parties prenantes et par l'orientation sociétale. Après avoir passé en revue les statistiques descriptives qui donnent un aperçu de la santé des associations, les régressions menées mettent en avant les effets complexes de l'orientation sociétale.

### SECTION 1 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET CORRELATIONS

Les statistiques descriptives (Tableau 37) prodiguent de cruciales informations sur l'état actuel de la gestion des associations françaises. La majorité de celles de l'échantillon ont eu des difficultés à maintenir leur dispositif de gouvernance.

**Tableau 37** : Présentation des questions de l'étude, des variables et de leurs statistiques descriptives

Question et modalités de réponses	Variable associée	N	Moyenne	Médiane	Ecart-type
<b>Gouvernance</b>					
<i>Personnellement, vous avez le sentiment qu'au cours de la période écoulée, votre équipe dirigeante (conseil d'administration, bureau) a fonctionné : (une seule réponse possible)</i>					
4- Collectivement et d'une manière satisfaisante	GOUV	12142	2,69	3	1,08
3- Collectivement mais avec quelques difficultés					
2- Seulement avec une partie des dirigeants					
1- Je me suis senti parfois un peu seul					
<b>Dépendance aux parties prenantes internes</b>					
<i>Quelles sont les difficultés qui ont impacté le plus fortement le bénévolat dans votre association durant le confinement ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
Un contexte qui a conduit à modifier les missions bénévoles	MOD_BEN	12248	0,28	0	0,45
La perte de contact avec certains bénévoles	CONT_BEN	12248	0,38	0	0,49

<i>Le cas échéant, quelles sont les ressources et les charges de votre association particulièrement affectées par la crise ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
Une baisse des ressources provenant des cotisations	COT_ADH	12248	0,30	0	0,46
<i>Quelles sont vos préoccupations immédiates concernant la reprise d'activité de votre association ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
La (re)mobilisation des bénévoles	MOB_BEN	12248	0,35	0	0,48
Le besoin de nouveaux bénévoles car certains ne pourront pas encore reprendre leurs activités	NVX_BEN	12248	0,12	0	0,33
La reprise ou la poursuite des relations avec les adhérents	REL_ADH	12248	0,47	0	0,50
<b>Dépendance aux parties prenantes externes</b>					
<i>Quelles sont les difficultés qui ont impacté le plus fortement le bénévolat dans votre association durant le confinement ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
Les structures avec lesquelles l'association était en lien ne fonctionnaient plus (école, musée, restaurant, cuisine centrale, etc.)	FERME	12248	0,43	0	0,50
<i>Le cas échéant, quelles sont les ressources et les charges de votre association particulièrement affectées par la crise ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
Une perte de subventions publiques	AIDE_PU	12248	0,13	0	0,33
Une baisse des financements de la part d'entreprises partenaires (ex : sponsoring etc.)	AIDE_PR	12248	0,18	0	0,38
<i>Quelles sont vos préoccupations immédiates concernant la reprise d'activité de votre association ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
La confirmation de nos partenariats financiers (subventions, concours, prestations de service...)	CONF_FI	12248	0,44	0	0,50
<b>Orientation sociétale interne</b>					
<i>Cet épisode de confinement vous a-t-il conduit à repenser, du moins en partie, le fonctionnement général de votre association ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
Oui, nous avons adapté nos relations avec les bénévoles	OR_BEN	12248	0,19	0	0,40
Oui, nous avons adopté de nouvelles pratiques et de nouvelles manières de faire (organisation, gouvernance, etc.)	OR_INT	12248	0,27	0	0,44
<b>Orientation sociétale externe</b>					
<i>Cet épisode de confinement vous a-t-il conduit à repenser, du moins en partie, le fonctionnement général de votre association ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
Oui, nous avons renforcé nos coopérations avec les autres acteurs du territoire (collectivités, entreprises, associations...)	OR_PAR	12248	0,08	0	0,28

Oui, nous avons momentanément revu les relations avec nos bénéficiaires	OR_BFR	12248	0,25	0	0,43
<b>Viabilité opérationnelle</b>					
Quand pensez-vous que votre association va pouvoir retrouver son activité habituelle dans des conditions acceptables ? (une seule réponse possible)					
1- Sans doute pas avant la rentrée de septembre	REP_ACT	10037	1,52	1	0,98
2- Plutôt au cours du mois de juillet ou août					
3- Plutôt au cours du mois de juin					
4- Sans doute progressivement dès le mois de mai					
5- Elle est déjà quasiment normale, c'est déjà le cas					
<i>Quelles sont vos préoccupations immédiates concernant la reprise d'activité de votre association ? (1 : oui ; 0 : non)</i>					
La gestion d'un surcroît d'activité	SUR_ACT	12248	0,08	0	0,26
<b>Viabilité économique</b>					
<i>Le cas échéant, quelles sont les ressources et les charges de votre association particulièrement affectées par la crise ? (0 : oui ; 1 : non)</i>					
Une perte de revenus d'activités significative	REV_PAR	12248	0,65	1	0,48
Une perte de revenus d'activités totale, compte tenu du mode d'intervention de l'association et des consignes officielles	REV_TOT	12248	0,77	1	0,42
<i>En projection et à grand trait, dans quelle proportion pensez-vous exécuter votre budget prévisionnel 2020 (ou 2019-2020) ? (une seule réponse possible)</i>					
5- De 80% à 100%	REA_BP	9421	3,54	4	1,27
4- De 60% à 80%					
3- De 40% à 60%					
2- De 20% à 40%					
1- Moins de 20%					
0- Au regard des informations disponibles, un dépôt de bilan n'est pas à écarter					
<i>A combien estimez-vous, approximativement, l'impact financier de ces annulations pour votre association (cumul du manque à gagner en termes de recettes et des dépenses engagées devenues inutiles...) ? (une seule réponse possible)</i>					
7- Plus de 500 000 euros	IMP_EVE	9519	2,36	2	1,30
6- Entre 100 000 euros et 500 000 euros					
5- Entre 50 000 euros et 100 000 euros					
4- Entre 10 000 euros et 50 000 euros					
3- Entre 5 000 et 10 000 euros					
2- Entre 2 000 et 5 000 euros					



1- Moins de 2000 euros					
<b>Viabilité financière</b>					
<i>Combien de mois d'exploitation sont couverts par votre trésorerie aujourd'hui ? (une seule réponse possible)</i>					
3- Plus de 6 mois	TRESO	10082	1,91	2	0,91
2- Entre 3 et 6 mois					
1- Moins de 3 mois					
0- Aucun					
<i>Avez-vous activé les solutions financières proposées par les pouvoirs publics ? (0 : oui ; 1 : non)</i>	SOL_FI	12148	0,70	1	0,46
<i>De quelle nature sont vos besoins pour mener à bien vos actions dans les semaines à venir ? (0 : oui ; 1 : non)</i>					
Des facilités de trésorerie	FAC_TRE	7160	0,50	1	0,50

Source : production personnelle adaptée de l'étude de *Recherches & Solidarités*.

La dépendance aux parties prenantes internes est particulièrement marquée dans un tiers des associations de l'échantillon. Les pertes de contact ont concerné 38 % des associations, et les besoins de remobilisation des bénévoles (35 %) et de liens avec les adhérents (47 %) soulignent la force de la crise sur la vie quotidienne des associations. Les parties prenantes externes sont notamment cruciales dans les ressources qu'elles apportent : tant financièrement (le besoin de confirmation des financements concerne 44 % des associations) qu'au quotidien (la fermeture des partenaires a affecté 43 % d'entre elles).

Les modifications dans le fonctionnement des associations liées aux différents types d'orientation sociétale concernent moins d'un quart des associations. Les adaptations de gestion ont été menées par 27 % des associations et la focale sur les bénéficiaires (25 %) et les bénévoles (19 %) reste plus forte que celle sur les partenaires (8 %).

Les indicateurs de viabilité opérationnelle montrent que la reprise d'activité des associations se profile plutôt juste avant la rentrée 2020. Ceux de viabilité économique soulignent le fort impact de la crise : 23 % des associations ont perdu la totalité de leurs revenus pendant le confinement et 35 % une part significative. Le budget prévisionnel 2020 ne sera réalisé qu'à hauteur d'environ 60 % et l'impact des annulations d'événements se trouve en moyenne autour de 5 000 euros. Aussi, une association sur deux a besoin de facilités de trésorerie, 30 % ont activé les solutions financières publiques et ce notamment parce que leur trésorerie ne couvre en moyenne qu'environ 3 mois d'exploitation. La matrice de corrélation (Tableaux 38) confirme enfin les liens entre les variables du modèle.

### Tableaux 38a, b et c : Matrice de corrélations

Tableau 38a : Cadran 1 de la matrice de corrélations

	Variables	GOUV	2	3	4	5	6	7	8
2	MOD_BEN	0,00							
3	CONT_BEN	<b>-0,21***</b>	<b>0,10***</b>						
4	COT_BEN	<b>-0,06***</b>	<b>0,06***</b>	<b>0,10***</b>					
5	MOB_BEN	<b>-0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,33***</b>	<b>0,10***</b>				
6	NVX_BEN	<b>-0,07***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,28***</b>			
7	REL_ADH	<b>-0,09***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,21***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,07***</b>		
8	FERME	<b>-0,04***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,06***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,05***</b>	<b>0,05***</b>	
9	AIDE_PU	<b>-0,04***</b>	<b>0,06***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,05***</b>	0,00	<b>0,08***</b>
10	AIDE_PR	<b>-0,04***</b>	<b>0,05***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,02*</b>
11	CONF_FI	<b>-0,03***</b>	<b>0,09***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,06***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,10***</b>
12	OR_BEN	<b>0,06***</b>	<b>0,21***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,09***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,06***</b>	<b>0,03***</b>
13	OR_INT	<b>0,07***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,05***</b>	<b>0,06***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,03**</b>	<b>0,04***</b>
14	OR_PAR	<b>0,04***</b>	<b>0,10***</b>	0,01	<b>0,03***</b>	<b>0,03***</b>	<b>0,04***</b>	<b>-0,02**</b>	<b>0,02*</b>
15	OR_BFR	0,01	<b>0,10***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,05***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,04***</b>
16	REP_ACT	<b>0,08***</b>	<b>0,02*</b>	<b>-0,08***</b>	<b>-0,07***</b>	<b>-0,02*</b>	-0,01	<b>-0,08***</b>	<b>-0,10***</b>
17	SUR_ACT	<b>0,03**</b>	<b>0,10***</b>	0,01	0,01	<b>0,05***</b>	<b>0,08***</b>	<b>-0,03***</b>	0,00
18	REV_PAR	-0,01	<b>-0,05***</b>	<b>-0,05***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,03***</b>	-0,01	0,00	<b>-0,05***</b>
19	REV_TOT	<b>0,02**</b>	<b>-0,04***</b>	<b>-0,03**</b>	<b>-0,10***</b>	-0,01	<b>-0,03***</b>	-0,01	<b>-0,10***</b>
20	REA_BP	<b>0,10***</b>	<b>-0,02*</b>	<b>-0,03***</b>	-0,10***	-0,05***	<b>-0,07***</b>	<b>0,03**</b>	<b>-0,08***</b>
21	IMP_EVE	<b>0,04***</b>	<b>0,06***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,08***</b>	0,00	0,01	<b>-0,05***</b>	<b>0,06***</b>
22	TRESO	<b>0,05***</b>	0,01	-0,01	<b>-0,09***</b>	<b>0,03***</b>	-0,01	0,00	<b>-0,09***</b>
23	SOL_FI	<b>-0,04***</b>	<b>-0,02*</b>	0,02	<b>-0,06***</b>	<b>0,03***</b>	<b>0,02*</b>	0,00	<b>-0,06***</b>
24	FAC_TRE	<b>0,05***</b>	<b>-0,05***</b>	<b>-0,06***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,03*</b>	<b>-0,04**</b>	0,01	<b>-0,09***</b>

Tableau 38b : Cadran 2 de la matrice de corrélations

	9	10	11	12	13	14	15	16	17
10	<b>0,10***</b>								
11	<b>0,10***</b>	<b>0,25***</b>							
12	<b>0,05***</b>	<b>0,04***</b>	<b>0,10***</b>						
13	<b>0,03***</b>	0,01	<b>0,10***</b>	<b>0,31***</b>					
14	<b>0,05***</b>	0,00	<b>0,10***</b>	<b>0,21***</b>	<b>0,22***</b>				
15	<b>0,03***</b>	0,00	<b>0,08***</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,28***</b>	<b>0,10***</b>			
16	<b>-0,03***</b>	<b>-0,07***</b>	<b>-0,02*</b>	<b>0,05***</b>	<b>0,09***</b>	<b>0,09***</b>	<b>0,03*</b>		
17	<b>0,04***</b>	-0,02	<b>0,07***</b>	<b>0,07***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,08***</b>	
18	<b>-0,09***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,05***</b>	<b>-0,08***</b>	<b>-0,06***</b>	<b>-0,05***</b>	<b>0,04***</b>	<b>-0,03***</b>
19	<b>-0,06***</b>	<b>-0,08***</b>	<b>-0,08***</b>	-0,01	<b>0,02*</b>	0,00	0,01	<b>0,10***</b>	<b>-0,01</b>
20	<b>-0,10***</b>	<b>-0,06***</b>	<b>-0,06***</b>	<b>0,02*</b>	<b>0,07***</b>	0,01	<b>0,06***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,06***</b>
21	<b>0,10***</b>	<b>0,20***</b>	<b>0,21***</b>	<b>0,09***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,06***</b>	<b>-0,06***</b>	<b>0,10***</b>
22	<b>-0,10***</b>	<b>-0,08***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,01</b>	<b>-0,03***</b>	<b>-0,05***</b>	<b>-0,03***</b>	<b>0,05***</b>	<b>-0,02</b>
23	<b>-0,02*</b>	<b>-0,05***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,05***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,06***</b>	<b>0,04***</b>	<b>-0,08***</b>
24	<b>-0,10***</b>	<b>-0,10***</b>	<b>-0,22***</b>	<b>-0,05***</b>	<b>-0,07***</b>	<b>-0,08***</b>	<b>-0,04***</b>	<b>0,04**</b>	<b>-0,04**</b>

Tableau 38c : Cadran 3 de la matrice de corrélations

	18	19	20	21	22	23
19	<b>-0,10***</b>					
20	<b>0,09***</b>	<b>0,34***</b>				
21	<b>-0,27***</b>	<b>-0,27***</b>	<b>-0,10***</b>			
22	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,25***</b>	<b>-0,10***</b>		
23	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,03**</b>	<b>-0,34***</b>	<b>0,10***</b>	
24	<b>0,10***</b>	<b>0,10***</b>	<b>0,23***</b>	<b>-0,29***</b>	<b>0,47***</b>	<b>0,22***</b>

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .



## **SECTION 2 : RESULTATS DES REGRESSIONS LOGISTIQUES ET ETAT DES HYPOTHESES**

Les résultats des régressions logistiques menées sont présentés tout d'abord vis-à-vis des déterminants de l'orientation sociétale puis quant aux déterminants des différentes viabilités des associations. Les hypothèses associées sont également indiquées. Afin de faciliter l'interprétation des résultats, le codage des variables est indiqué entre parenthèses lorsque cela est nécessaire.

### **I. Régressions des variables liées à l'orientation sociétale**

Le Tableau 39 présente les résultats de ces régressions qui testent  $H^v_2$  et  $H^v_{4a}$  et b. L'orientation sociétale est tout particulièrement guidée par le maintien des dispositifs de gouvernance, qui favorise une orientation vers les bénévoles ( $B = 0,44$  ;  $p < 0,001$ ), en interne ( $B = 0,42$  ;  $p < 0,001$ ), vers les partenaires ( $B = 0,36$  ;  $p < 0,001$ ) et vers les bénéficiaires ( $B = 0,11$  ;  $p < 0,05$ ). L'hypothèse  $H^v_2$  est donc statistiquement supportée.

La dépendance aux parties prenantes internes explique l'orientation vers les processus internes (OR\_INT), tant du point de vue des bénévoles (dont la gestion a évolué et dont le besoin augmente) que des cotisations qui sont un manque à gagner. L'orientation vers les bénévoles (OR\_BEN), contrairement à l'orientation interne, est expliquée par l'ensemble des variables de dépendance aux parties prenantes internes. Enfin, seule la confirmation des partenariats joue un rôle positif pour l'adoption d'une orientation interne (OR\_BEN :  $B = 0,35$  ;  $p < 0,001$  et OR\_INT :  $B = 0,49$  ;  $p < 0,001$ ). L'hypothèse  $H^v_{4a}$  est donc pleinement supportée.

Ensuite, les indicateurs de dépendance aux parties prenantes externes ont bien un rôle dans l'explication de l'orientation sociétale externe : la baisse des aides privées conduit les associations à se détourner de leurs partenaires (OR\_PAR :  $B = -0,31$  ;  $p < 0,001$ ) tout autant que de leurs bénéficiaires (OR\_BFR :  $B = -0,24$  ;  $p < 0,001$ ). Le besoin de confirmer les partenariats en revanche oriente les associations vers leurs parties prenantes externes (OR\_PAR :  $B = 0,69$  ;  $p < 0,001$  et OR\_BFR :  $B = 0,33$  ;  $p < 0,001$ ). Enfin, sans que ce résultat n'ait été prévu par les hypothèses, quelques variables de dépendance aux parties prenantes sont les précurseurs de l'orientation sociétale externe (les évolutions dans les relations aux bénévoles, le besoin de nouveaux volontaires ou encore la perte de cotisations des adhérents). Enfin, le recentrage vers les adhérents conduit également les associations à s'orienter vers les

bénéficiaires et à se détourner des partenaires. L'hypothèse  $H^v_{4b}$  est donc partiellement supportée, au regard de la diversité des résultats obtenus.

**Tableau 39** : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à l'orientation sociétale

	OR_BEN			OR_INT			OR_PAR			OR_BFR		
	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES
Constante	-1,364	***	(0,099)	-0,975	***	(0,089)	-2,261	***	(0,136)	-0,566	***	(0,090)
GOUV-4	0,438	***	(0,059)	0,415	***	(0,052)	0,356	***	(0,082)	0,112	*	(0,054)
GOUV-3	0,341	***	(0,068)	0,382	***	(0,060)	0,101		(0,099)	0,178	**	(0,062)
GOUV-1	-0,476	***	(0,085)	-0,118		(0,070)	-0,149		(0,115)	-0,128		(0,069)
MOD_BEN	0,864	***	(0,050)	0,650	***	(0,045)	0,727	***	(0,069)	0,485	***	(0,047)
CONT_BEN	0,371	***	(0,052)	0,088		(0,047)	-0,003		(0,075)	0,027		(0,048)
COT_ADH	0,317	***	(0,052)	0,177	***	(0,047)	0,217	**	(0,073)	0,355	***	(0,047)
MOB_BEN	0,548	***	(0,053)	0,083		(0,048)	0,067		(0,077)	-0,050		(0,050)
NVX_BEN	0,296	***	(0,068)	0,250	***	(0,064)	0,271	**	(0,095)	0,308	***	(0,064)
REL_ADH	0,111	*	(0,050)	0,056		(0,044)	-0,274	***	(0,070)	0,546	***	(0,045)
FERME	0,020		(0,049)	0,081		(0,043)	0,039		(0,068)	0,090	*	(0,044)
AIDE_PU	0,110		(0,069)	0,025		(0,063)	0,252	**	(0,090)	0,069		(0,064)
AIDE_PR	-0,087		(0,063)	-0,201	***	(0,057)	-0,305	***	(0,090)	-0,235	***	(0,059)
CONF_FI	0,350	***	(0,050)	0,490	***	(0,044)	0,690	***	(0,071)	0,326	***	(0,045)
-2Log(Vraisemblance)	1014,6	***		576,4	***		324,1	***		546,9	***	
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,128			0,067			0,060			0,065		
N	12142			12142			12142			12142		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard. \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

## II. Régressions des variables liées à la viabilité opérationnelle

Le Tableau 40 présente les résultats de ces régressions, qui testent  $H^v_{1a}$ ,  $H^v_{3a}$  et  $H^v_{5a}$ . Le maintien des dispositifs de gouvernance permet une reprise d'activité rapide (REP\_ACT : B = 0,25 ;  $p < 0,001$  et SUR\_ACT : B = 0,21 ;  $p < 0,05$ ) : l'hypothèse  $H^v_{1a}$  est donc supportée.

La dépendance aux bénévoles (CONT\_BEN) et aux adhérents (COT\_ADH et REL\_ADH) retarde la reprise d'activité, à l'inverse de l'adaptation des modalités de bénévolat (MOD\_BEN). La remobilisation des bénévoles (MOB\_BEN) et le recrutement de nouveaux (NVX\_BEN) permettraient en revanche de faire face à un surcroît d'activité. En outre, la dépendance aux partenaires durant la crise (REP\_ACT : B = - 0,53 ;  $p < 0,001$  et SUR\_ACT : B = - 0,16 ;  $p < 0,001$  expliqués par FERME) ainsi qu'aux financeurs privés qui diminuent leurs aides (REP\_ACT : B = - 0,31 ;  $p < 0,001$  et SUR\_ACT : B = - 0,37 ;  $p < 0,001$  expliqués par AIDE\_PR) retardent la reprise d'activité. A l'inverse, la confirmation des partenariats (CONF\_FI : B = 0,41 ;  $p < 0,001$ ) permettrait de gérer l'activité à venir. L'hypothèse  $H^v_{3a}$  est donc soutenue.

Enfin, les adaptations dans le fonctionnement de l'organisation (OR\_INT) ont permis d'améliorer la viabilité opérationnelle, tout autant que l'orientation sociétale vers les partenaires financiers (OR\_PAR) et les bénéficiaires (OR\_BFR). L'hypothèse H<sup>v</sup><sub>5a</sub> est donc partiellement soutenue (en l'absence d'effet d'OR\_BEN et en raison de l'effet partiel d'OR\_BFR).

**Tableau 40** : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à la viabilité opérationnelle

	REP_ACT			SUR_ACT		
	B	p	ES	B	p	ES
Constante4	-4,441	***	(0,124)			
Constante3	-3,406	***	(0,111)			
Constante2	-2,153	***	(0,106)			
Constante1	-1,591	***	(0,104)	-3,071	***	(0,154)
GOUV-4	0,251	***	(0,056)	0,205	*	(0,088)
GOUV-3	0,004		(0,068)	0,076		(0,104)
GOUV-1	0,091		(0,073)	0,094		(0,115)
MOD_BEN	0,130	*	(0,052)	0,462	***	(0,075)
CONT_BEN	-0,214	***	(0,051)	-0,049		(0,079)
COT_ADH	-0,209	***	(0,053)	-0,044		(0,080)
MOB_BEN	0,085		(0,053)	0,214	**	(0,081)
NVX_BEN	-0,041		(0,075)	0,502	***	(0,095)
REL_ADH	-0,295	***	(0,048)	-0,367	***	(0,075)
FERME	-0,534	***	(0,048)	-0,155	*	(0,072)
AIDE_PU	-0,116		(0,073)	0,251	**	(0,097)
AIDE_PR	-0,313	***	(0,066)	-0,369	***	(0,100)
CONF_FI	0,048		(0,049)	0,407	***	(0,075)
OR_BEN	0,117		(0,062)	-0,150		(0,090)
OR_INT	0,324	***	(0,054)	0,740	***	(0,079)
OR_PAR	0,408	***	(0,079)	0,556	***	(0,100)
OR_BFR	0,071		(0,055)	0,421	***	(0,079)
-2 Log(Vraisemblance)	427,9	***		476,1	***	
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,050			0,093		
N	9957			12142		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard ; \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

### III. Régressions des variables liées à la viabilité économique

Le Tableau 41 présente les résultats de ces régressions, qui testent H<sup>v</sup><sub>1b</sub>, H<sup>v</sup><sub>3b</sub> et H<sup>v</sup><sub>5b</sub>. Dans ce cas, c'est surtout la défaillance des dispositifs de gouvernance (GOUV-1) qui crée des problèmes économiques aux associations. L'hypothèse H<sup>v</sup><sub>1b</sub> est donc supportée.

La dépendance aux parties prenantes internes (organisation du bénévolat [MOD\_BEN], perte de contacts [CONT\_BEN], perte de cotisations [COT\_ADH] ou encore besoin de nouveaux bénévoles [NVX\_BEN]) est associée à des difficultés économiques. Seul le raffermissement des relations avec les adhérents (REL\_ADH) peut redresser la situation. La dépendance aux parties prenantes externes explique par ailleurs les problèmes économiques rencontrés par les associations. L'hypothèse H<sup>v</sup><sub>3b</sub> est donc soutenue.

**Tableau 41** : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à la viabilité économique

	REV_PAR			REV_TOT			REA_BP			IMP_EVE		
	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES	B	p	ES
Constante6										-5,176 ***		(0,172)
Constante5							-1,849 ***		(0,084)	-3,566 ***		(0,104)
Constante4							-0,303 ***		(0,082)	-2,707 ***		(0,091)
Constante3							0,895 ***		(0,082)	-0,993 ***		(0,082)
Constante2							1,767 ***		(0,086)	-0,056		(0,081)
Constante1	0,231 **		(0,084)	0,916 ***		(0,094)	2,991 ***		(0,100)	1,233 ***		(0,082)
GOUV-4	-0,015		(0,049)	-0,044		(0,055)	0,170 ***		(0,046)	0,025		(0,047)
GOUV-3	-0,127 *		(0,056)	-0,090		(0,064)	0,003		(0,054)	0,053		(0,054)
GOUV-1	0,099		(0,062)	-0,207 **		(0,067)	-0,304 ***		(0,061)	-0,167 **		(0,059)
MOD_BEN	-0,096 *		(0,045)	-0,146 **		(0,050)	-0,111 **		(0,043)	0,038		(0,043)
CONT_BEN	-0,117 **		(0,043)	-0,020		(0,049)	0,016		(0,041)	0,090 *		(0,041)
COT_ADH	-0,327 ***		(0,043)	-0,464 ***		(0,048)	-0,430 ***		(0,042)	0,280 ***		(0,041)
MOB_BEN	0,012		(0,045)	0,123 *		(0,051)	-0,058		(0,043)	-0,093 *		(0,043)
NVX_BEN	0,077		(0,062)	-0,142 *		(0,068)	-0,309 ***		(0,060)	-0,078		(0,059)
REL_ADH	0,103 *		(0,041)	0,098 *		(0,046)	0,189 ***		(0,039)	-0,295 ***		(0,039)
FERME	-0,124 **		(0,039)	-0,432 ***		(0,044)	-0,240 ***		(0,038)	0,119 **		(0,038)
AIDE_PU	-0,292 ***		(0,057)	-0,158 *		(0,063)	-0,548 ***		(0,055)	0,411 ***		(0,054)
AIDE_PR	-0,453 ***		(0,051)	-0,296 ***		(0,056)	-0,127 **		(0,049)	0,727 ***		(0,047)
CONF_FI	-0,283 ***		(0,041)	-0,257 ***		(0,047)	-0,135 ***		(0,040)	0,570 ***		(0,040)
OR_BEN	-0,013		(0,053)	0,007		(0,061)	0,043		(0,051)	0,127 *		(0,051)
OR_INT	-0,191 ***		(0,047)	0,193 ***		(0,055)	0,290 ***		(0,045)	0,346 ***		(0,047)
OR_PAR	-0,246 ***		(0,071)	0,052		(0,083)	0,045		(0,069)	0,401 ***		(0,071)
OR_BFR	-0,108 *		(0,047)	0,082		(0,054)	0,203 ***		(0,045)	0,038		(0,046)
-2 Log(Vraisemblance)	474,2 ***			376,8 ***			560,5 ***			1118,4 ***		
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,053			0,046			0,061			0,117		
N	12142			12142			9360			9465		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard ; \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

L'orientation sociétale vers les processus internes (OR\_INT) et les modifications de gestion associées évitent les problématiques les plus graves liées aux pertes totales de revenus et facilitent la réalisation du budget prévisionnel (REV\_TOT : B = 0,19 ;  $p < 0,001$  et REA\_BP : B = 0,29 ;  $p < 0,001$ ). Elle ne suffit pas en revanche à protéger les associations contre les pertes partielles de revenus ou contre les impacts économiques suite aux annulations

d'événements ( $B = 0,35$  ;  $p < 0,001$ ). Enfin, l'orientation sociétale externe (OR\_PAR et OR\_BFR) aggrave les pertes partielles de revenus et l'orientation vers les partenaires accentue les pertes liées aux événements ( $B = 0,40$  ;  $p < 0,001$ ). En revanche, la focale sur les bénéficiaires (OR\_BFR) permet d'améliorer la réalisation du budget prévisionnel ( $B = 0,20$  ;  $p < 0,001$ ). L'hypothèse  $H^{v}_{5b}$  est donc rejetée au regard des effets contrastés.

#### **IV. Régressions des variables liées à la viabilité financière**

Le Tableau 42 présente les résultats de ces régressions, qui testent  $H^{v}_{1c}$ ,  $H^{v}_{3c}$  et  $H^{v}_{5c}$ . Les défaillances dans les dispositifs de gouvernance (GOUV-1) expliquent ici encore les difficultés rencontrées et leur maintien (GOUV-4) a permis aux associations concernées d'éviter le besoin en facilités de trésorerie ( $B = 0,16$  ;  $p < 0,001$ ). L'hypothèse  $H^{v}_{1c}$  est donc supportée.

La dépendance aux parties prenantes internes joue un rôle complexe : la mobilisation des bénévoles (MOB\_BEN) et des adhérents (REL\_ADH) permet d'éviter les problèmes financiers les plus graves ; tandis que la perte de cotisations (COT\_ADH) aggrave les difficultés (TRESO et FAC\_TRE) sans pour autant entraîner l'appel à des solutions proposées par les partenaires financiers (SOL\_FI). La dépendance aux parties prenantes externes en revanche aggrave massivement les difficultés financières, même si la confirmation de futures collaborations évite l'appel aux solutions financières. L'hypothèse  $H^{v}_{3c}$  est donc supportée.

Enfin, les différents types d'orientation sociétale ne font qu'aggraver la situation financière des associations. L'hypothèse  $H^{v}_{5c}$  est donc rejetée.



**Tableau 42** : Présentation des régressions logistiques multiples des variables liées à la viabilité financière

	TRESO			SOL_FI			FAC_TRE		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante3	-1,520	***	(0,082)						
Constante2	0,127		(0,081)						
Constante1	2,036	***	(0,086)	0,729	***	(0,089)	-0,702	***	(0,108)
GOUV-4	0,055		(0,045)	-0,043		(0,050)	0,159	*	(0,062)
GOUV-3	-0,059		(0,054)	-0,017		(0,059)	-0,003		(0,072)
GOUV-1	-0,279	***	(0,059)	0,224	***	(0,066)	-0,137		(0,079)
MOD_BEN	0,113	**	(0,043)	0,025		(0,047)	-0,045		(0,057)
CONT_BEN	0,029		(0,041)	-0,074		(0,046)	-0,075		(0,055)
COT_ADH	-0,315	***	(0,041)	0,268	***	(0,045)	-0,443	***	(0,056)
MOB_BEN	0,264	***	(0,043)	0,176	***	(0,048)	0,133	*	(0,058)
NVX_BEN	-0,029		(0,059)	0,185	**	(0,066)	-0,077		(0,079)
REL_ADH	0,051		(0,038)	-0,071		(0,042)	0,184	***	(0,052)
FERME	-0,235	***	(0,037)	-0,200	***	(0,041)	-0,244	***	(0,050)
AIDE_PU	-0,393	***	(0,055)	-0,050		(0,061)	-0,361	***	(0,073)
AIDE_PR	-0,219	***	(0,049)	-0,129	*	(0,054)	-0,362	***	(0,065)
CONF_FI	-0,457	***	(0,039)	0,426	***	(0,043)	-0,712	***	(0,052)
OR_BEN	0,040		(0,050)	0,006		(0,055)	-0,037		(0,067)
OR_INT	-0,081		(0,044)	-0,331	***	(0,048)	-0,147	*	(0,059)
OR_PAR	-0,213	**	(0,066)	-0,498	***	(0,071)	-0,414	***	(0,090)
OR_BFR	-0,059		(0,044)	-0,130	**	(0,049)	-0,019		(0,059)
-2 Log(Vraisemblance)	537,6	***		443,4	***		582,1	***	
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	0,057			0,051			0,105		
N	10021			12053			7123		

Lecture : B : coefficient de régression et ES : erreur standard ; \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ;

\* :  $p < 0,05$

### SECTION 3 : DISCUSSION DES RESULTATS

L'enquête menée auprès des associations mentionnait aux répondants d'analyser leur situation au filtre de la pandémie et des mesures administratives qui en découlent (et en particulier le confinement). En cela, les résultats obtenus sont largement empreints du contexte pandémique, tel que développé dans la discussion. La synthèse de l'état des hypothèses est à retrouver ci-dessous (Tableau 43).

**Tableau 43** : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 2

Nom	Lien testé	Signe	Formulation de l'hypothèse
H <sup>v</sup> <sub>1a</sub>	Gouvernance → Viabilité opérationnelle	(+)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>1b</sub>	Gouvernance → Viabilité économique	(+)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>1c</sub>	Gouvernance → Viabilité financière	(+)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>2</sub>	Gouvernance → Orientation sociétale	(+)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>3a</sub>	Dépendance → Viabilité opérationnelle	(-)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>3b</sub>	Dépendance → Viabilité économique	(-)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>3c</sub>	Dépendance → Viabilité financière	(-)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>4a</sub>	Dépendance (interne) → Orientation sociétale (interne)	(+)	Soutenue
H <sup>v</sup> <sub>4b</sub>	Dépendance (externe) → Orientation sociétale (externe)	(+)	Partiellement soutenue
H <sup>v</sup> <sub>5a</sub>	Orientation sociétale → Viabilité opérationnelle	(+)	Partiellement soutenue
H <sup>v</sup> <sub>5b</sub>	Orientation sociétale → Viabilité économique	(+)	Rejetée
H <sup>v</sup> <sub>5c</sub>	Orientation sociétale → Viabilité financière	(+)	Soutenue

Source : production personnelle, en réponse au Tableau 17.

#### I. Discussion des résultats concept par concept

L'étude 2 a mis en tension différents concepts fondamentaux au sein des associations et qui appellent ainsi à des commentaires spécifiques : la gouvernance, la viabilité des associations et l'orientation sociétale.

## ***1. La gouvernance, une base solide pour les associations***

Le rôle du maintien des dispositifs de gouvernance pendant une crise (ici, matérialisée par le confinement et l'arrêt des activités) est confirmé par les résultats obtenus, qu'il s'agisse d'un effet direct d'une gouvernance collective et active sur les indicateurs de viabilité ou bien d'un effet indirect qui souligne que l'arrêt de la gouvernance collective a renforcé les problématiques rencontrées par les associations. Plusieurs leçons peuvent être tirées de la confirmation de l'hypothèse  $H^v_1$ .

D'abord, le maintien des dispositifs de gouvernance a permis aux associations de rebondir et de reprendre l'activité rapidement. Aussi, les besoins en facilités de trésorerie sont bien moins exprimés. La qualité du processus collectif de décision joue donc un rôle sur la capacité de l'association à assurer sa viabilité à court terme (illustrant ainsi les propos d'Hayden, 2006).

Ensuite, le double effet de la gouvernance sur la réalisation du budget prévisionnel (le maintien accentue sa bonne réalisation et la défaillance appuie les problèmes rencontrés) souligne l'attachement des instances de gouvernance à la prévision et à la planification (Turbide & Laurin, 2014).

Les résultats ont également montré que la détérioration de la gouvernance peut négativement influencer la viabilité économique et financière (par exemple, la perte de revenus, la trésorerie disponible et l'appel aux solutions financières). Autrement dit, même si le maintien des dispositifs de gouvernance ne produit pas toujours des effets sur la viabilité de l'association, leur dégradation et une défaillance de gouvernance accentueraient les problèmes rencontrés. En somme, quelles que soient les circonstances, les résultats viennent souligner l'importance du maintien des dispositifs de gouvernance. Pour faire face à une évolution de conjoncture, la gouvernance peut s'adapter et l'incorporer mais en aucun cas être mise en sommeil (tel que le souligne l'approche contingente de la gouvernance, e.g. Ostrower & Stone, 2010).

De plus, dans le cas présent, la détérioration de la gouvernance démarre par une perte de fonctionnement collectif. Ainsi les résultats soulignent-ils la force de la dynamique au sein des instances décisionnaires (Willems et al., 2017). Cependant, la différenciation entre effet direct et indirect de la gouvernance met en relief les spécificités de la gouvernance associative, tournée bien davantage vers la viabilité de court terme (l'activité) que vers le maintien de la viabilité économique.

Enfin, trois résultats paradoxaux sont à noter : pendant le confinement, une gouvernance collective accentue la perte partielle de revenus tandis qu'une gouvernance solitaire a réduit les effets négatifs de l'annulation d'événements et a favorisé l'appel aux solutions financières. Ils viennent corroborer la vision de l'hégémonie managériale (H. Hung, 1998) qui place un dirigeant au cœur du dispositif décisionnaire, quitte à prendre des décisions radicales visant les intérêts de l'association (au détriment peut-être de ceux des partenaires). Il ne s'agit cependant que d'une piste d'explication qui mériterait d'être creusée.

En outre, le maintien des dispositifs de gouvernance est l'un des précurseurs de l'orientation sociétale, dès lors qu'elle est collective, et ce même si quelques difficultés se font ressentir (associées à la modalité GOUV-3). La gouvernance et les instances associées jouent pleinement leur rôle de protection des valeurs et du projet associatif et s'assurent du fonctionnement éthique de l'organisation (W. A. Brown, 2005), dans la lignée de la TPP. En outre, conformément à la TDR, la gouvernance s'intéresse à ses apporteurs de ressources. Le rôle contextuel de la gouvernance entre donc en congruence avec l'orientation sociétale. L'hypothèse H<sub>2</sub> est ainsi partiellement supportée mais mérite d'être creusée dans des organisations en-dehors du contexte de confinement et de crise sanitaire, afin de déterminer si la contribution de la gouvernance à cette orientation varie en fonction des situations.

## ***2. Une viabilité organisationnelle fortement influencée par la dépendance***

La dépendance aux parties prenantes et aux ressources se révèle extrêmement pertinente pour comprendre la viabilité des associations en temps de crise.

La première partie prenante sur laquelle les associations se reposent correspond aux bénévoles. Pour leur immense majorité, les associations françaises se sont familiarisées avec le télé-bénévolat pour la première fois durant le confinement<sup>166</sup>. C'est en adaptant les modalités d'engagement (autrement dit, en parvenant à le convertir en bénévolat à distance ou virtuel, tel qu'illustré par la variable MOD\_BEN) que l'activité a pu reprendre et la trésorerie a été préservée. La perte de contacts avec eux n'est donc pas qu'une problématique sociale : elle handicape le fonctionnement quotidien, oblige à mettre en place des dispositifs de (re)mobilisation voire à recruter de nouveaux bénévoles. Toutes ces actions ont bien entendu

---

<sup>166</sup> Recherches & Solidarités (2020), #Covid-19 : quels impacts sur votre association ?, <https://recherches-solidarites.org/2020/04/09/enquete-covid-les-resultats/>, consulté le 19 juillet 2020

un coût qui pèse sur les finances de l'association (par exemple, l'effet de négatif de MOB\_BEN sur IMP\_EVE ou encore les effets de MOD\_BEN sur les indicateurs de viabilité économique). Néanmoins, parce qu'ils constituent la cheville ouvrière des associations, l'action des bénévoles est la condition *sine qua non* du rétablissement de la bonne santé financière de l'organisation à moyen terme.

La seconde partie prenante dont les associations dépendent rassemble les adhérents. La baisse des cotisations met en péril leur viabilité financière et économique à court terme. Néanmoins, les résultats nous apprennent que ces cotisations ne sont pas la source principale de financement des associations : leur baisse n'a pas conduit à un recours aux solutions financières publiques. Un recentrage démocratique sur eux handicaperait en outre la reprise d'activité (*cf.* les effets négatifs de REL\_ADH sur REP\_ACT et SUR\_ACT), dans la mesure où la vie interne est plutôt coûteuse en ressources à court terme, mais permettra à moyen et long terme de raffermir les liens. Cette fidélité joue en faveur d'une bonne gouvernance et attire aussi des ressources grâce à la légitimité démocratique ainsi confortée. Une telle stratégie évite la myopie traditionnelle dans les OBNL qu'Ebrahim (2005) décrit et critique.

Les financeurs forment une troisième partie prenante cruciale pour les associations. Les résultats indiquent une plus forte dépendance aux financeurs privés que publics, sans doute pour des raisons liées à la nature des aides. Les aides publiques sont plutôt annuelles (dans le cas de subventions par exemple), parfois en nature et dépendent d'une relation spécifique avec des collectivités territoriales ou les administrations centrales. Même si des questionnements existent autour des futures aides et que leur perte créerait des difficultés dans tous les domaines (opérationnel comme financier et économique), l'accompagnement des autorités publiques s'appuie sur une relation forte. En revanche, les aides privées (sous forme de mécénats, de sponsors, etc.) dépendent fortement de la conjoncture et de la bonne santé des entreprises. Le risque d'une crise des financements privés guette donc les associations qui étaient en lien avec des firmes aujourd'hui fragilisées.

Enfin, les partenaires des associations en général leur permettent d'assurer leurs missions. Les associations sont intégrées dans un ensemble de parties prenantes et jouent un rôle social et territorial particulièrement développé en France. Elles contribuent au raffermissement des communautés locales et sont parfois des prestataires de services des acteurs locaux. Le confinement et les mesures administratives de fermeture (vues grâce à la variable FERME) ont empêché ce type de collaborations et ont affecté tout autant l'activité que la santé économique des associations.

L'hypothèse H<sup>v</sup><sub>3</sub>, soutenue par les résultats, permet d'illustrer la dépendance des associations à leurs parties prenantes mais pointe surtout que lorsqu'une crise advient, cette dépendance a des effets négatifs sur la viabilité des associations. Les résultats s'inscrivent dans la lignée de ceux de Paarlberg et al. (2020) qui ont montré l'importance des capitaux de la communauté afin de comprendre l'appel aux fonds de solidarité dédiés à la Covid-19.

### ***3. L'orientation sociétale est une stratégie complexe qui doit être décomposée***

L'orientation sociétale interne est avant tout expliquée par la dépendance aux ressources et aux parties prenantes internes, tel qu'attendu par H<sup>v</sup><sub>4a</sub>. L'orientation vers les bénévoles est favorisée par l'ensemble des dépendances aux adhérents et aux bénévoles eux-mêmes, telles qu'elles se sont exprimées pendant le confinement et lors de la première vague de la Covid-19. Le bénévolat, dans les associations françaises, est en effet leur principale ressource, loin devant les salariés. Les associations emploient 1,6 million d'ETP (équivalent temps plein) pour 1,4 million ETP bénévoles. Néanmoins, les associations employeuses ne représentent que 12 % du total et, surtout, les 88 % restant ne s'appuient que sur leurs bénévoles (plus d'un million ETP) (Tchernonog & Prouteau, 2019). Les résultats viennent donc confirmer la littérature jusqu'à présent développée qui place les bénévoles au cœur de la stratégie et des dispositifs de gestion et de gouvernance (Samuel et al., 2013), mais aussi pendant les crises (Trautwein et al., 2020).

Les adaptations internes qui constituent le second volet de l'orientation sociétale interne sont portées avant tout par la dépendance aux cotisations (COT\_ADH), le bénévolat à distance (MOD\_BEN) et la recherche de nouveaux bénévoles (NVX\_BEN). En somme, des réformes ont été engagées par les associations pendant le confinement, au cœur de la crise, qu'il s'agisse d'apprendre à travailler autrement ou encore de devenir suffisamment attractives pour que de nouveaux bénévoles rejoignent la structure. Ces résultats sont donc en phase avec les travaux qui font le lien entre une gestion de meilleure qualité (passant notamment par des dispositifs de gouvernance plus aboutis et un processus de reddition des comptes efficace), tels que testés par la variable OR\_INT, et la possibilité d'attirer et de fidéliser des ressources humaines (e.g. Ferkins et al., 2010). Il faut cependant noter que l'orientation interne est favorisée par le besoin de confirmation des partenariats : le risque de leur perte conduit les associations à remobiliser leurs ressources internes.

L'orientation sociétale externe est en revanche tout autant déterminée par les dépendances internes qu'externes, expliquant que l'hypothèse  $H_{4b}^v$  ne soit que partiellement supportée. Ce sont de nouveau les évolutions structurelles qui guident l'orientation externe : le manque de cotisations (COT\_ADH) et de bénévoles (NVX\_BEN) ainsi que les nouvelles modalités d'engagement adoptées pour faire face au confinement (MOD\_BEN) conduisent les associations à repenser leur place au sein de l'écosystème et à mobiliser de nouvelles ressources pour faire face aux mutations imposées par la crise sanitaire. Dans la lignée de la TDR et de la TPP, l'organisation en manque de moyens internes se voit contrainte de mobiliser les acteurs de son environnement pour survivre. En contrepartie, l'attention portée aux adhérents renforce l'orientation vers les bénéficiaires, par congruence de leurs intérêts (Wellens & Jegers, 2014a). En revanche, les partenaires sont délaissés dans le cas d'un renforcement, même temporaire, des liens avec les adhérents. Ce résultat vient confirmer la dichotomie de la gouvernance associative qui a tendance à choisir entre une forte démocratie interne et une ouverture sur l'externe (Chatelain-Ponroy et al., 2014).

L'orientation externe est en outre guidée par la dépendance aux partenaires : la fermeture de certains d'entre eux a empêché l'accès à des bénéficiaires, le risque de pertes d'aides publiques conduit à se tourner vers les partenaires privés, etc. En revanche, le risque de pertes d'aides privées conduit les associations à se retirer de leurs engagements avec ces partenaires. Le risque d'une contagion de la crise des entreprises vers les associations est donc bien réel.

Les effets de l'orientation sociétale sur la viabilité des associations sont finalement multiples. Tout d'abord, l'orientation vers les bénévoles n'a pas d'effet spécifique ou significatif. Seule l'orientation interne (donc les réformes entreprises en réaction à la crise) permet de protéger l'activité (ainsi que la réalisation du budget prévisionnel) et le modèle économique des risques les plus graves. Néanmoins, cette orientation de long terme vient détériorer, à court terme, les indicateurs financiers ou encore les impacts économiques de la crise. En saisissant l'opportunité de la crise pour mener des réformes de gestion structurelles mais coûteuses, les associations s'orientant ainsi prennent le pari d'une reprise rapide de l'activité mais d'une aggravation de leur situation financière à court terme.

L'orientation vers les parties prenantes externes suit un schéma similaire. La reprise d'activité est facilitée et la focale sur les bénéficiaires permet de recentrer l'organisation sur sa mission et ainsi de protéger son projet associatif. En revanche, cette orientation, avec tous les investissements qu'elle implique, renforce les risques de pertes de revenus à court terme et aggrave la situation financière quitte à solliciter davantage d'aides. Finalement, l'orientation

sociétale est un pari nécessaire pour relancer l'activité, coûteux mais réalisable grâce aux aides mises en place. L'hypothèse  $H^{v}_{5a}$  a été considérée partiellement supportée au regard de la complexité des effets de cette orientation ; tandis qu'il convient de rejeter les hypothèses  $H^{v}_{5b}$  et  $H^{v}_{5c}$ .

Enfin, il est nécessaire de commenter la médiation de la relation entre les variables de gouvernance et de viabilité par les variables d'orientation sociétale. Les hypothèses  $H^{v}_{1}$ ,  $H^{v}_{2}$  et  $H^{v}_{5}$  conduisaient à étudier la possible médiation des variables d'orientation sociétale. Tout d'abord, les hypothèses  $H^{v}_{5b}$  et  $H^{v}_{5c}$  étant rejetées, la relation est *de facto* rompue. Concernant la viabilité opérationnelle seule, non seulement l'hypothèse  $H^{v}_{5a}$  n'est que partiellement soutenue, mais les faibles différences entre les coefficients de régression des variables de gouvernance et d'orientation sociétale ne suffisent pas à affirmer qu'une telle relation existe.

## **II. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette étude**

L'analyse des résultats permet de mettre en perspective les théories et méthodes sur lesquelles nous nous sommes appuyés et de produire pour les acteurs associatifs et leurs partenaires une analyse de la conjoncture. Les limites et prolongements sont enfin mis en avant.

### ***1. Contributions théoriques et méthodologiques : de la pertinence des théories de gouvernance en temps de crise***

Cette étude a permis de comprendre la pertinence de deux théories de gouvernance non lucrative particulièrement mobilisées pour comprendre les OBNL : la TPP et la TDR. Leur combinaison (qui pourrait être résumée sous la forme d'une dépendance aux parties prenantes et aux ressources) a permis d'éclairer le fonctionnement des associations en temps de crise et de souligner que la viabilité des associations a été mise à mal par la pandémie, que ces difficultés sont aggravées quand elles dépendent de leurs parties prenantes et enfin que l'orientation sociétale en tant que stratégie de réaction à une crise crée des effets contrastés. L'application de la TPP et de la TDR dans le contexte associatif français est en soi une contribution. Au-delà du terrain français, cette combinaison s'est révélée féconde pour comprendre la réaction des organisations à une crise et, en particulier, à celle de la Covid-19.



La gouvernance, cruciale dans la gestion quotidienne, est un pilier fondamental afin de traverser les turbulences opérationnelles, économiques et financières. Alors que la dépendance aux parties prenantes et aux ressources de l'environnement, déjà forte dans le monde non lucratif, s'accroît durant les crises, la gouvernance (matérialisée notamment par ses instances) apporte une réponse forte. Deux premiers enseignements sont donc à tirer : d'une part, les associations françaises sont extrêmement dépendantes de leurs parties prenantes pour leur fonctionnement quotidien tout autant que pour leur viabilité face aux crises (et n'ont été testés ici que les adhérents, les bénévoles, les financeurs et les partenaires) et, d'autre part, leur gouvernance demeure un rempart contre les crises. Sa négligence a accentué les difficultés rencontrées.

Cette étude met aussi en avant la pertinence de l'orientation sociétale tout à la fois en tant qu'opérationnalisation de la combinaison des deux théories précédentes qu'en tant que déterminant du fonctionnement des associations en crise. Non seulement la dépendance aux ressources et aux parties prenantes est bien le déterminant d'une orientation sociétale en temps de crise, mais cette dernière s'est révélée plus complexe que la littérature ne le laissait présager, dans la mesure où un double effet (court terme *versus* long terme) semble se dessiner lorsqu'elle s'applique en temps de crise.

Autrement dit, l'orientation sociétale semble se projeter dans des horizons temporels plus longs, visant notamment la soutenabilité de l'organisation (les deux concepts ont par exemple été reliés par Mariadoss et al., 2016, et par Silviu, 2017), au détriment de la viabilité financière et économique de court terme. En revanche, cette orientation, telle qu'elle a été formulée en contexte de crise sanitaire et de réaction au confinement (et non en tant qu'initiative stratégique autonome), a permis de relancer l'activité.

L'orientation sociétale a donc fait ses preuves pour opérationnaliser ces deux théories et a conduit à approfondir l'horizon temporel du fonctionnement et de la viabilité des associations. Alors que la littérature souligne un effet positif en général, cette étude fait état, en temps de crise, d'une « courbe en J », c'est-à-dire d'un renforcement des difficultés financières dans un premier temps pour mieux reprendre l'activité et finalement rebondir. Surtout, à notre connaissance, l'application de l'orientation sociétale (aux OBNL) est une première dans les études françaises. En étudiant les effets de cette orientation, les résultats prolongent enfin les travaux de Finchum-Mason, Husted et Suarez (2020), qui ont analysé les changements mis en place par les OBNL en réaction à la Covid-19, particulièrement proches de l'orientation sociétale.

La présente étude a également permis d'opérationnaliser les concepts de dépendance aux parties prenantes, d'orientation sociétale et de performance au contexte de crise et, plus spécifiquement, de confinement et de suspension forcée de l'activité. La performance des associations lors d'une crise est avant tout une quête de viabilité, tandis que la dépendance et l'orientation sociétale ont été analysées à partir des réactions des associations à la crise et aux mesures administratives associées.

Enfin, le questionnaire mené par les différents réseaux associatifs propose une méthodologie originale afin de tester les concepts mobilisés dans cette étude. Si les questions peuvent être affinées et précisées, voire complétées par d'autres, le questionnaire propose des indicateurs originaux pour mesurer la viabilité des associations, ainsi que des construits pour identifier la dépendance aux parties prenantes.

## ***2. Contributions pratiques et sociétales : faire face aux crises***

Cette étude permet aux associations elles-mêmes ainsi qu'à leurs parties prenantes de se saisir de la réalité post-confinement du secteur.

D'abord, la préservation des mécanismes de gouvernance est une priorité, en temps plus calmes comme en temps de crise. Les efforts de gestion et de reddition des comptes sont indispensables pour rassurer les parties prenantes.

Ensuite, la forte dépendance aux autorités publiques, aux bénévoles et aux financements et partenaires privés renforce l'idée d'un secteur en manque d'autonomie et qui risque de subir d'autres crises après celles sanitaire, sociale et financière ; notamment économique en raison des possibles réorientations budgétaires de l'Etat (renforcement du service public), des difficultés des entreprises (réduction de la RSE ou du mécénat) et des nouvelles attributions des collectivités territoriales (suite à une possible décentralisation). Ce schéma de *vases communicants* est une menace supplémentaire pour les associations tout autant qu'une interrogation pour leur identité.

Enfin, les parties prenantes, individuelles comme collectives, ont tout intérêt à rassurer les associations avec lesquelles elles sont engagées. D'une part, le questionnaire montre que les intentions des partenaires et les perceptions des répondants ont un effet sur les perspectives d'avenir. Confiance et engagement sont bien des bases cruciales pour les OBNL (de la Fuente Mella, 2007; Sargeant & Lee, 2004b). D'autre part, le resserrement des liens entre les différents types d'organisations est indispensable dans le contexte actuel (e.g. Zhang et al., 2020) : les

dépendances sont multiples entre secteurs et la responsabilité sociale, sociétale et environnementale devient le principal cadre de gouvernance des organisations (Albareda, 2008). Ces liens plus locaux se révèlent indispensables dans le contexte actuel. La pandémie et les différents confinements ont stoppé et ralenti l'économie mondialisée. Les acteurs locaux, et en particulier ceux non lucratifs, se sont alors mobilisés et ont pris le relai. La crise démontre ainsi que l'internationalisation des relations économiques et sociales ne peut se faire sans assise locale.

### ***3. Limites et pistes de recherche***

Cette recherche présente plusieurs limites, parmi lesquelles le travail sur une base de données. De ce fait, les questions posées, les modalités de réponses possibles et les modalités de diffusion ne sont pas maîtrisables. Ensuite, le questionnaire reposait sur des questions fermées et qualitatives. Enfin, les variables qui illustraient les concepts n'ont pas pu être ajustées. Cependant, d'une part, les auteurs du questionnaire sont tout à la fois des universitaires réunis au sein d'un réseau d'experts (*Recherches & Solidarités*) et des représentants du monde associatif (en particulier le *Mouvement associatif*) et, d'autre part, des questionnements similaires à ceux proposés ont été retrouvés dans la littérature et indiqués dans la partie méthodologique. Surtout, les formulations des questions intégraient pour la première fois la dimension de crise (et de confinement) dans l'opérationnalisation des concepts retenus.

Ces formulations ont été cruciales afin de traiter au moins partiellement une des limites de cette étude : en l'état de l'échantillon et au regard de la méthodologie qualitative, il est complexe de partager les effets directs de la pandémie sur les différents concepts des effets indirects sur le fonctionnement ordinaire des associations (qui aurait été affecté ou non par la crise). Des recherches complémentaires sont donc indispensables, quantitativement afin d'analyser les liens étudiés en-dehors du contexte de crise (voire en faisant une comparaison) mais aussi qualitativement en interrogeant les associations et leurs parties prenantes.

En outre, certains  $R^2$  de Nagelkerke sont inférieurs à 10 %. Des précautions sont donc à prendre quant à l'interprétation des résultats, même si deux raisons expliquent ces faibles  $R^2$ , à savoir l'échantillon de taille conséquente ainsi que la binarité de l'immense majorité des variables. La taille de l'échantillon peut également avoir des conséquences en facilitant l'obtention de coefficients significatifs au sein des régressions. Cependant, les coefficients significatifs obtenus sont pour la plupart supérieurs à 0,20 (ou inférieurs à - 0,20 pour ceux

négatifs). Or, dans le cadre de variables dichotomiques, ces coefficients peuvent être considérés comme convenables (e.g. Kelley & Maxwell, 2003).

Ainsi, de nouvelles recherches pourraient être menées. Un nouveau questionnaire proche de la présente enquête pourrait préciser et formuler les concepts de telle manière qu'elle fasse l'objet d'une analyse par modèle d'équations structurelles. Ensuite, il serait intéressant de tester de nouveau l'horizon temporel des effets de l'orientation sociétale, afin de déterminer si la « courbe en J » abordée est liée au contexte de crise ou est intrinsèque. Enfin, des entretiens complémentaires viendraient approfondir l'opérationnalisation des deux théories de gouvernance testées.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 2

Ce chapitre s'intéressait à la gestion des associations françaises en temps de crise. Les résultats mettent en avant l'importance de la gouvernance pour maintenir la viabilité des associations mais aussi que l'orientation sociétale est une stratégie aux effets très complexes. L'hypothèse H<sub>QR2b</sub> est donc partiellement soutenue au regard de cette complexité. Le Tableau 44 propose une synthèse de l'étude 2.

**Tableau 44** : Une synthèse du Chapitre 2 dédié à l'étude 2

Caractéristiques	Etude 2
<i>Objectif</i>	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance aux <i>inputs</i> , à l'activité et à la mission
<i>Concepts mobilisés</i>	Instances de gouvernance
	Dépendance aux ressources et parties prenantes
	Orientation sociétale
	Performance en temps de crise : viabilité
<i>Question de recherche</i>	QR2 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?
<i>Hypothèse associée à la QR</i>	H <sub>QR2b</sub> : L'adoption de l'orientation sociétale influence positivement la performance organisationnelle
<i>Terrain</i>	12 248 responsables d'associations après le premier confinement de 2020 Base de données fournie par <i>Recherches &amp; Solidarités</i>
<i>Données</i>	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés Variables ordinales ou dichotomiques
<i>Méthode</i>	Régressions logistiques multiples
<i>Tests réalisés</i>	Gouvernance → Viabilité
	Gouvernance → Orientation sociétale
	Dépendance → Viabilité
	Dépendance → Orientation sociétale
	Orientation sociétale → Viabilité
<i>Résultats obtenus</i> (cf. Tableau 43)	Le maintien des dispositifs de gouvernance renforce la viabilité des associations
	La dépendance aux parties prenantes affecte négativement la viabilité des associations
	La dépendance aux parties prenantes explique en partie l'orientation sociétale des associations
	L'adoption d'une orientation sociétale a des effets contrastés sur la viabilité des associations

<i>Contributions théoriques</i>	Fertile combinaison de la TPP et de la TDR pour comprendre la gestion des associations en temps de crise
	Pertinence de l'orientation sociétale pour opérationnaliser ces deux théories
<i>Contributions méthodologiques</i>	Questionnaire et variables associées originales
<i>Contributions praticiennes</i>	Caractère primordial de la gouvernance pendant les crises
	La dépendance aux parties prenantes est un enjeu de premier plan à maîtriser
	Rôle majeur des parties prenantes pour rassurer les associations quant à leur avenir
<i>Limites</i>	Questions et modalités imposées par la base de données
	L'étude traite de la gestion en temps de crise et non de l'impact de la crise sur les associations
	Faiblesse de certains R <sup>2</sup> de Nagelkerke, lié aux variables binaires et à la taille de l'échantillon

Source : production personnelle.



## CHAPITRE 3 : LA QUALITE DE RELATION ENTRE ASSOCIATIONS ET PARTIES PRENANTES CONTRIBUE A L'IMPACT, LE CAS DES ETUDIANTS

Ce chapitre présente les résultats de l'étude qui relie la qualité de la relation entre les associations et leurs parties prenantes, la contribution de ces dernières au succès de l'organisation et l'impact de l'association. Sont d'abord présentés les statistiques descriptives, les matrices de corrélation et les contrôles classiques des modèles d'équations structurelles. Les résultats obtenus sont ensuite discutés.

### *SECTION 1 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES, MATRICES ET CORRELATION ET CONTROLES DU MODELE D'EQUATIONS STRUCTURELLES*

Au-delà des résultats obtenus grâce aux modèles d'équations structurelles, les statistiques descriptives permettent de comparer les différentes variables en fonction des statuts des répondants. Quant aux matrices de corrélation, elles permettent d'établir les interactions entre variables qui ne seront pas forcément retrouvées au sein des modèles.

#### **I. Statistiques descriptives, matrices de corrélation et remarques préliminaires**

Avant toute analyse comparative selon les statuts, des analyses de variance (ANOVA) ont été menées pour déterminer si lesdits statuts avaient un effet sur les variables étudiées. Les résultats sont présentés dans le Tableau 45, qui ne reprend que les résultats significatifs. L'annexe 1 reprend toutes les ANOVA menées.

Ces ANOVA permettent de confirmer que la catégorie de parties prenantes à laquelle appartiennent les répondants a un effet sur les composantes de la qualité de relation, et non pas sur la gouvernance, la contribution ou l'impact perçu de l'association. Ces résultats sont donc cohérents avec l'ensemble des hypothèses précédemment posées et permettent de justifier que les catégories de parties prenantes soient étudiées même si celles-ci n'appartiennent pas à la même organisation. Dès lors, la lecture des statistiques descriptives de l'étude, présentées dans les Tableaux 46, ne pourra donner lieu à des comparaisons que dans le cas des variables reliées à la qualité de la relation.



**Tableau 45** : Synthèse des résultats des ANOVA menées en fonction des statuts

	Gouv. comp. [2]	Conf. A [3]	Eng. A [4]	Eng. PP [5]	Sat. A [6]	Conf. E [9]	Eng. E [10]	Inf. E [11]
Adhérents		0,49 <sup>^</sup>	0,73*		0,52 <sup>^</sup>		1,04**	0,84*
Administrateurs		0,68*	0,99**		0,97***	0,68**	1,02**	1,16**
Bénéficiaires	-0,59*			-0,77*				
Bénévoles		0,47*	0,58*		0,65**	0,37 <sup>^</sup>	1,03***	
Test de Fisher	2,08 <sup>^</sup>	1,96 <sup>^</sup>	3,30**	1,89 <sup>^</sup>	3,33**	2,55*	3,59**	4,06**
Test de Dunnett			Adhérent vs Bénéficiaire	Adhérent vs Bénéficiaire			Adhérent vs Donateur	

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  ; <sup>^</sup> :  $p < 0,10$ . Les donateurs sont la variable-témoin. Les ANOVA menées quant à la bonne gouvernance ( $F = 0,46$ ), l'influence de l'association ( $F = 0,96$ ), la satisfaction de l'étudiant ( $F = 1,44$ ), l'impact ( $F = 0,82$ ) et la contribution ( $F = 2,78$ ) ne sont pas significatives. Entre crochets se trouvent les numéros des variables précisés au sein du Tableau 46a.

**Tableaux 46a, b et c** : Statistiques descriptives de l'étude 3

		Moyenne (a)					
Variable		Tous statuts	Adhérents	Administrateurs	Bénéficiaires	Bénévoles	Donateurs
1	Bonne Gouvernance	6,0258	5,9000	6,2195	5,6000	6,1135	6,0556
2	Gouvernance Comparée	4,6258	4,5000	4,6585	4,1000	4,7589	4,6944
3	Confiance Association	5,6032	5,6833	5,8780	5,2333	5,6596	5,1944
4	Engagement Association	5,0032	5,2000	5,4634	4,3333	5,0567	4,4722
5	Engagement PP	5,0839	5,3333	5,1220	4,3667	5,1206	5,1389
6	Satisfaction Association	5,4032	5,3500	5,8049	5,1667	5,4823	4,8333
7	Influence Association	4,4484	4,6333	4,5854	3,9667	4,4043	4,4722
8	Confiance Etudiant	6,1484	6,0833	6,5366	5,7667	6,2270	5,8611
9	Engagement Etudiant	5,2065	5,3500	5,5366	4,8000	5,3404	4,3056
10	Satisfaction Etudiant	5,5032	5,5833	5,8049	5,1667	5,5461	5,1944
11	Influence Etudiant	4,1065	4,5333	4,8537	3,6333	3,8794	3,6944
12	Impact	2,5581	2,6000	2,3171	2,1333	2,6596	2,6667
13	Contribution	2,3710	2,4667	2,6098	1,5667	2,4752	2,0833
14	Heures d'engagement*	3,9412					

		Médiane (b)					
Variable		Tous statuts	Adhérents	Administrateurs	Bénéficiaires	Bénévoles	Donateurs
Bonne Gouvernance		6	6	6	5	6	6
Gouvernance Comparée		5	5	5	4	5	5
Confiance Association		6	6	6	5	6	5
Engagement Association		5	5	6	4	5	4
Engagement PP		5	5	5	4	5	5
Satisfaction Association		6	6	6	5	6	5
Influence Association		4	5	5	4	4	5
Confiance Etudiant		7	7	7	6	7	6
Engagement Etudiant		6	6	6	5	6	4
Satisfaction Etudiant		6	6	6	5	6	5
Influence Etudiant		4	5	5	3	4	4
Impact		3	3	3	3	3	3
Contribution		2	3	3	2	2	2
Heures d'engagement*		3					

Ecart-type (c)						
Variable	Tous statuts	Adhérents	Administrateurs	Bénéficiaires	Bénévoles	Donateurs
Bonne Gouvernance	2,0413	2,0141	2,1810	2,4846	1,9861	1,6823
Gouvernance Comparée	1,0934	1,0567	1,1814	1,2477	1,0512	0,9375
Confiance Association	1,2728	1,2040	1,1728	1,4067	1,2707	1,2432
Engagement Association	1,4908	1,4468	1,4667	1,5563	1,4721	1,3014
Engagement PP	1,5301	1,3864	1,7278	1,7978	1,4802	1,2943
Satisfaction Association	1,2733	1,3395	1,1939	1,3437	1,2469	1,0138
Influence Association	1,7604	1,5702	1,9124	1,9746	1,7462	1,6581
Confiance Etudiant	1,1147	1,1589	0,7358	1,4985	1,0610	1,0042
Engagement Etudiant	1,6818	1,4471	1,6979	1,8148	1,6279	1,7610
Satisfaction Etudiant	1,3578	1,2151	1,2537	1,5510	1,3811	1,2871
Influence Etudiant	1,8347	1,7839	2,0310	1,9746	1,7483	1,3908
Impact	1,6738	1,6350	1,6146	2,2618	1,4723	1,9003
Contribution	1,6267	1,3597	2,2183	1,7829	1,4760	1,3819
Heures d'engagement*	4,2232					

\* : N = 255.

En termes de gouvernance, les répondants font état d'une qualité correcte dans les associations auxquelles ils sont reliés : 6 sur 10 quant à l'évaluation absolue, et 4,6 sur 6 quant à l'évaluation comparative, c'est-à-dire entre « 4. Proche de la moyenne, mais au-dessus » et « 5. Bonnes pratiques, mais quelques possibilités d'amélioration ». Si une telle évaluation demeure subjective et devrait être accompagnée d'une analyse plus fine, la gouvernance demeure un construit social. Ainsi, la gouvernance des associations de l'échantillon est bien au-dessus de la moyenne, quitte à contredire la littérature sur le sujet.

Quant à leur impact, les associations sont positivement évaluées par leurs parties prenantes. L'échelon maximal étant « + 5 », une moyenne située à 2,6 marque un impact globalement positif. La contribution des parties prenantes à cette réussite se trouve à une moyenne de 2,4, soulignant ainsi la conscience du rôle que lesdites parties prenantes jouent sur le succès organisationnel.

Concernant la qualité de relation entre les parties prenantes et les associations, la confiance, l'engagement et la satisfaction des premières vers les secondes sont plus fortes que le sens réciproque. Dans la même veine, les parties prenantes se sentent davantage influencées par les associations que la réciproque. Dans tous les cas, c'est la confiance (dans un sens ou dans l'autre) qui atteint les plus hauts niveaux (autour de 6 sur une échelle allant jusqu'à 7) ; suivie de la satisfaction mutuelle puis de l'engagement des unes et des autres. L'influence est plutôt moyenne, proche de la réponse « ni d'accord ni pas d'accord ».

Sans surprise, ce sont les administrateurs qui affichent les plus hauts niveaux quant aux composantes de la qualité de relation. Ils sont suivis par les parties prenantes internes (adhérents

et bénévoles) et ce sont les parties prenantes externes (donateurs et bénéficiaires) qui arrivent dernières.

Les matrices de corrélation détaillent les différents résultats en fonction des statuts des répondants (Tableaux 47). Les coefficients de corrélation sont plus ou moins élevés et plus ou moins significatifs entre l'échantillon globale et les catégories car la taille de l'échantillon varie.

Lorsque tous les statuts sont mêlés, toutes les variables (à l'exception de l'influence des étudiants avec l'impact) sont corrélées entre elles, à un haut niveau de signification. Ce résultat confirme tout d'abord l'intérêt théorique de l'étude, montrant que les composantes de la qualité de relation, la gouvernance, la contribution et l'impact sont fortement liés dans les associations. L'intérêt méthodologique est également confirmé : les multiples corrélations soulignent la pertinence d'une étude par modèles d'équations structurelles.

Les autres matrices de corrélation permettent de faire émerger plusieurs résultats :

- Chez les adhérents, la gouvernance n'est pas corrélée à l'influence, ni à la contribution ; l'impact n'est corrélé à la qualité de relation que dans le sens de l'association vers les parties prenantes.
- Chez les administrateurs, la gouvernance n'est corrélée qu'à la confiance, l'engagement et l'influence de l'association, la satisfaction de l'étudiant et l'impact ; l'impact n'est corrélé qu'avec l'engagement de l'association et la satisfaction de l'étudiant.
- Chez les bénéficiaires, la gouvernance et l'impact ne sont pas corrélés à l'influence de l'étudiant.
- Chez les bénévoles, la gouvernance n'est pas corrélée à l'engagement de l'étudiant ; l'impact n'est pas lié à la confiance et l'engagement de l'association, ni à l'influence de l'étudiant.
- Chez les donateurs, la gouvernance n'est pas reliée à la satisfaction de l'association ou à l'engagement de l'étudiant tandis que l'impact n'est pas corrélé à la confiance et la satisfaction de l'association, ni à l'engagement et l'influence de l'étudiant.

Tableaux 47 a, b, c, d, e et f : Matrices de corrélation de l'étude 3 en fonction des statuts des répondants

Tous statuts	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	<b>0,55***</b>												
3	<b>0,32***</b>	<b>0,37***</b>											
4	<b>0,36***</b>	<b>0,45***</b>	<b>0,64***</b>										
5	<b>0,33***</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,42***</b>	<b>0,46***</b>									
6	<b>0,30***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,70***</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,37***</b>								
7	<b>0,22***</b>	<b>0,32***</b>	<b>0,32***</b>	<b>0,36***</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,38***</b>							
8	<b>0,35***</b>	<b>0,46***</b>	<b>0,47***</b>	<b>0,44***</b>	<b>0,42***</b>	<b>0,46***</b>	<b>0,38***</b>						
9	<b>0,21***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,56***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,64***</b>	<b>0,44***</b>	<b>0,50***</b>					
10	<b>0,40***</b>	<b>0,47***</b>	<b>0,58***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,42***</b>	<b>0,62***</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,58***</b>	<b>0,61***</b>				
11	<b>0,18***</b>	<b>0,19***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,26***</b>	<b>0,44***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,56***</b>	<b>0,36***</b>			
12	<b>0,38***</b>	<b>0,41***</b>	<b>0,20***</b>	<b>0,28***</b>	<b>0,32***</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,27***</b>	<b>0,20***</b>	<b>0,33***</b>	0,11		
13	<b>0,25***</b>	<b>0,33***</b>	<b>0,49***</b>	<b>0,48***</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,36***</b>	<b>0,29***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,60***</b>	<b>0,32***</b>	
14	<b>0,21***</b>	<b>0,27***</b>	<b>0,25***</b>	<b>0,25***</b>	<b>0,22***</b>	<b>0,24***</b>	<b>0,32***</b>	<b>0,11</b>	<b>0,44***</b>	<b>0,18**</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,21***</b>	<b>0,56***</b>

Adhérents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	<b>0,63***</b>											
3	<b>0,44***</b>	<b>0,47***</b>										
4	<b>0,46***</b>	<b>0,48***</b>	<b>0,71***</b>									
5	<b>0,43***</b>	<b>0,56***</b>	<b>0,54***</b>	<b>0,64***</b>								
6	<b>0,38**</b>	<b>0,49***</b>	<b>0,77***</b>	<b>0,66***</b>	<b>0,53***</b>							
7	0,14	0,18	<b>0,36**</b>	<b>0,29**</b>	0,18	<b>0,39***</b>						
8	<b>0,47***</b>	<b>0,49***</b>	<b>0,58***</b>	<b>0,43***</b>	<b>0,63***</b>	<b>0,50***</b>	<b>0,30*</b>					
9	<b>0,27*</b>	<b>0,47***</b>	<b>0,72***</b>	<b>0,59***</b>	<b>0,48***</b>	<b>0,72***</b>	<b>0,42***</b>	<b>0,57***</b>				
10	<b>0,57***</b>	<b>0,63***</b>	<b>0,67***</b>	<b>0,64***</b>	<b>0,57***</b>	<b>0,74***</b>	<b>0,34**</b>	<b>0,63***</b>	<b>0,68***</b>			
11	0,16	0,04	<b>0,48***</b>	<b>0,45***</b>	0,06	<b>0,28*</b>	0,23	0,15	<b>0,45***</b>	<b>0,28*</b>		
12	<b>0,32*</b>	<b>0,32*</b>	<b>0,32*</b>	<b>0,37**</b>	<b>0,28*</b>	<b>0,27*</b>	<b>0,42***</b>	0,18	0,23	0,23	0,07	
13	0,14	0,20	<b>0,47***</b>	<b>0,40**</b>	0,22	<b>0,36**</b>	<b>0,31*</b>	0,15	<b>0,47***</b>	<b>0,29*</b>	<b>0,57***</b>	<b>0,44***</b>

Administrateurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	<b>0,70***</b>											
3	0,19	<b>0,34*</b>										
4	<b>0,45**</b>	<b>0,32*</b>	<b>0,56***</b>									
5	<b>0,47**</b>	<b>0,45**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,51***</b>								
6	0,11	0,20	<b>0,83***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,40**</b>							
7	<b>0,32*</b>	<b>0,34*</b>	<b>0,45**</b>	<b>0,47**</b>	<b>0,41**</b>	<b>0,54***</b>						
8	<b>0,42**</b>	<b>0,50***</b>	<b>0,38*</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,50**</b>	<b>0,38*</b>	<b>0,49**</b>					
9	0,09	0,24	<b>0,74***</b>	<b>0,38*</b>	0,27	<b>0,71***</b>	<b>0,58***</b>	<b>0,40**</b>				
10	<b>0,36*</b>	<b>0,38*</b>	<b>0,60***</b>	<b>0,62***</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,64***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,53***</b>	<b>0,55***</b>			
11	0,04	0,09	<b>0,70***</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,33*</b>	<b>0,69***</b>	<b>0,50***</b>	<b>0,12</b>	<b>0,75***</b>	<b>0,45**</b>		
12	<b>0,47**</b>	<b>0,40**</b>	<b>0,06</b>	<b>0,47**</b>	<b>0,33*</b>	0,07	0,22	0,29	-0,04	<b>0,32*</b>	-0,05	
13	0,05	0,19	<b>0,65***</b>	0,30	0,30	<b>0,66***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,30</b>	<b>0,78***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,80***</b>	-0,07

Bénéficiaires	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	<b>0,81***</b>											
3	<b>0,37*</b>	0,34										
4	<b>0,51**</b>	<b>0,66***</b>	<b>0,78***</b>									
5	0,20	0,27	<b>0,57**</b>	<b>0,56**</b>								
6	0,35	<b>0,37*</b>	<b>0,78***</b>	<b>0,66***</b>	<b>0,39*</b>							
7	0,25	0,30	<b>0,60***</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,58***</b>	<b>0,47**</b>						
8	0,31	<b>0,44*</b>	<b>0,68***</b>	<b>0,70***</b>	<b>0,52**</b>	<b>0,67***</b>	<b>0,64***</b>					
9	0,32	<b>0,39*</b>	<b>0,63***</b>	<b>0,66***</b>	<b>0,43*</b>	<b>0,73***</b>	<b>0,70***</b>	<b>0,78***</b>				
10	<b>0,46*</b>	<b>0,58**</b>	<b>0,65***</b>	<b>0,69***</b>	<b>0,44*</b>	<b>0,72***</b>	<b>0,63***</b>	<b>0,83***</b>	<b>0,73***</b>			
11	0,15	0,17	<b>0,67***</b>	<b>0,63***</b>	<b>0,62***</b>	<b>0,63***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,57**</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,40*</b>		
12	<b>0,45*</b>	<b>0,28</b>	<b>0,54**</b>	<b>0,43*</b>	<b>0,33</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,46*</b>	<b>0,51**</b>	<b>0,57**</b>	<b>0,65***</b>	0,28	
13	<b>0,36*</b>	<b>0,38*</b>	<b>0,70***</b>	<b>0,77***</b>	<b>0,38*</b>	<b>0,74***</b>	<b>0,59***</b>	<b>0,65***</b>	<b>0,79***</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,66***</b>	<b>0,60***</b>

Bénévoles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	<b>0,39***</b>											
3	<b>0,26**</b>	<b>0,31***</b>										
4	<b>0,24**</b>	<b>0,41***</b>	<b>0,58***</b>									
5	<b>0,24**</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,36***</b>	<b>0,41***</b>								
6	<b>0,31***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,53***</b>	<b>0,38***</b>							
7	<b>0,19*</b>	<b>0,34***</b>	<b>0,21*</b>	<b>0,32***</b>	<b>0,26**</b>	<b>0,36***</b>						
8	<b>0,22**</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,36***</b>	<b>0,26**</b>	<b>0,43***</b>	<b>0,34***</b>					
9	0,16	<b>0,34***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,54***</b>	<b>0,34***</b>	<b>0,53***</b>	<b>0,34***</b>	<b>0,42***</b>				
10	<b>0,29***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,45***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,36***</b>	<b>0,49***</b>	<b>0,59***</b>			
11	<b>0,22**</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,47***</b>	<b>0,53***</b>	<b>0,28***</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,25**</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,37***</b>		
12	<b>0,40***</b>	<b>0,41***</b>	0,12	0,16	<b>0,34***</b>	<b>0,27**</b>	<b>0,33***</b>	<b>0,26**</b>	<b>0,26**</b>	<b>0,30***</b>	0,15	
13	<b>0,32***</b>	<b>0,34***</b>	<b>0,39***</b>	<b>0,42***</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,43***</b>	<b>0,24*</b>	<b>0,22**</b>	<b>0,45***</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,57***</b>	<b>0,30***</b>

Donateurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	<b>0,58***</b>											
3	<b>0,42*</b>	<b>0,46**</b>										
4	<b>0,38*</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,60***</b>									
5	<b>0,46**</b>	<b>0,59***</b>	0,25	0,26								
6	0,29	0,32	<b>0,60***</b>	<b>0,72***</b>	0,11							
7	0,30	<b>0,38*</b>	0,24	0,26	0,32	0,21						
8	<b>0,51**</b>	<b>0,69***</b>	<b>0,44**</b>	<b>0,39*</b>	<b>0,46**</b>	0,25	<b>0,34*</b>					
9	0,32	0,27	<b>0,41*</b>	<b>0,54***</b>	0,22	<b>0,51**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,34*</b>				
10	<b>0,59***</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,52**</b>	<b>0,56***</b>	0,31	<b>0,58***</b>	<b>0,37*</b>	<b>0,51**</b>	<b>0,59***</b>			
11	<b>0,45**</b>	0,23	0,28	<b>0,36*</b>	0,12	0,29	0,27	-0,03	0,26	0,30		
12	0,33	<b>0,69***</b>	0,23	<b>0,40*</b>	<b>0,33*</b>	<b>0,15</b>	<b>0,41*</b>	<b>0,45**</b>	0,09	<b>0,46**</b>	0,18	
13	0,26	<b>0,66***</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,44**</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,36*</b>	<b>0,50**</b>	<b>0,38*</b>	<b>0,51**</b>	0,30	<b>0,58***</b>

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ . En tête de lignes et de colonnes se trouvent les numéros des variables à retrouver au sein du Tableau 46a.

## II. Présentation des modèles d'équations structurelles et contrôles

Trois modèles d'équations structurelles ont été menés. Le premier s'appuie sur la notion de qualité de relation, composée des quatre dimensions déjà retrouvées dans la théorie OPR, à savoir la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence mutuels. Le second considère plutôt que ces quatre composantes sont indépendantes et constitue des mécanismes de gouvernance spontanés ; puis le troisième les relie. Sont ici passés en revue les principaux contrôles classiques pour garantir la qualité des résultats.

### *1. Première méthodologie : la qualité de la relation comme seule variable*

Deux variables latentes ont été constituées (Tableau 48) : la gouvernance (elle est le reflet de l'évaluation absolue et de l'évaluation comparative) et la qualité de la relation. Cette dernière est une variable latente formative, parce que chaque dimension compose la qualité de relation.

La première vérification porte sur les variables latentes, à savoir la cohérence interne des échelles utilisées pour mesurer la gouvernance (G) et la qualité de relation (QR). Deux raisons expliquent les parfois faibles alphas de Cronbach de la gouvernance : seuls deux items composent cette variable et les corrélations entre ces deux items sont assez variables. En revanche, les alphas de Cronbach pour la qualité de la relation sont très satisfaisants (car supérieurs à 0,7). Néanmoins, les rhos de Dillon-Goldstein qui testent l'homogénéité sont tout à fait satisfaisants (car supérieurs à 0,7) dans les deux cas et viennent donc contrebalancer les quelques faiblesses rencontrées quant à la gouvernance. Les cross-loadings permettent quant à eux de vérifier la validité convergente des modèles. Il convient en effet de vérifier que les différents coefficients associent bien les variables manifestes à leurs variables latentes. Enfin, les AVE (*average variance extracted*) vérifient la validité discriminante (si elles sont supérieures aux carrés des covariances) (Tableau 48). La seconde vérification porte sur la qualité du modèle (Tableau 52), à partir du GoF (*Goodness of Fit*), en tant qu'indice de qualité prédictive. Sa valeur seuil est de 0,25 (Wetzels et al., 2009). Ici, les GoF sont excellents, dans tous les cas.

**Tableau 48** : Evaluation du modèle 1

Modèle 1	Tous statuts	Adhérents	Administrateurs	Bénéficiaires	Bénévoles	Donateurs	Interne	Externe
VL (G)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)							
VL (QR)	9 variables manifestes – Mode B (Formatif)							
$\alpha$ (G)	0,74	0,46	0,63	0,45	0,58	0,49	0,54	0,48
$\rho$ (G)	0,88	0,79	0,84	0,78	0,83	0,80	0,81	0,79
AVE (G)	0,79	0,65	0,71	0,64	0,70	0,66	0,69	0,66
$\alpha$ (QR)	0,89	0,89	0,89	0,93	0,87	0,83	0,87	0,90
$\rho$ (QR)	0,91	0,92	0,91	0,94	0,89	ND	0,90	0,92
AVE (QR)	0,49	0,49	0,40	0,53	0,46	0,34	0,49	0,46

Lecture : VL : variable latente ;  $\alpha$  : alphas de Cronbach ;  $\rho$  : rhos de Dillon-Goldstein ; AVE : average variance extracted ; G : gouvernance ; QR : qualité de relation.

**Tableau 49** : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) du modèle 1

Modèle 1 – Tous statuts	Gouvernance	QR	Impact	Contribution
Bonne Gouvernance	<b>0,87</b>	0,43	0,36	0,23
Gouvernance Comparée	<b>0,91</b>	0,55	0,40	0,30
Confiance Association	0,37	<b>0,70</b>	0,21	0,50
Engagement Association	0,47	<b>0,80</b>	0,29	0,48
Engagement PP	0,39	<b>0,65</b>	0,28	0,33
Satisfaction Association	0,35	<b>0,67</b>	0,22	0,46
Influence Association	0,29	<b>0,66</b>	0,34	0,39
Confiance Etudiant	0,47	<b>0,72</b>	0,32	0,33
Engagement Etudiant	0,29	<b>0,68</b>	0,20	0,57
Satisfaction Etudiant	0,48	<b>0,81</b>	0,36	0,40
Influence Etudiant	0,19	<b>0,58</b>	0,13	0,58
Impact	0,43	0,42	<b>1,00</b>	0,33
Contribution	0,30	0,57	0,33	<b>1,00</b>

## *2. Seconde et troisième méthodologies : la qualité de la relation détaillée en quatre dimensions*

Dans ce cas, 5 variables latentes, réflectives, ont été constituées (Tableau 50) : la gouvernance (G), la confiance (C), la satisfaction (S), l'engagement (E) et l'influence (F). Les alphas de Cronbach pour chaque dimension de la relation sont bons, tout autant que les rhos de Dillon-Goldstein. Les cross-loadings vérifient les critères habituels (Tableau 51). Les AVE sont également satisfaisants. Enfin, les GoF présentés dans le Tableau 52 témoignent d'un bon ajustement.



**Tableau 50** : Evaluation des modèles 2 et 3

Modèle 2	Tous statuts	Adhérents	Administrateurs	Bénéficiaires	Bénévoles	Donateurs	Interne	Externe
VL (G)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)							
VL (E)	3 variables manifestes – Mode A (Réflectif)							
VL (S)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)							
VL (F)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)							
VL (F)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)							
$\alpha$ (G)	0,74	0,46	0,63	0,45	0,58	0,49	0,54	0,48
$\rho$ (G)	0,88	0,79	0,84	0,78	0,83	0,80	0,81	0,79
AVE (G)	0,79	0,65	0,72	0,64	0,70	0,66	0,66	0,69
$\alpha$ (E)	0,70	0,77	0,61	0,79	0,68	0,61	0,71	0,70
$\rho$ (E)	0,84	0,87	0,79	0,88	0,83	0,79	0,84	0,83
AVE (E)	0,63	0,69	0,56	0,70	0,61	0,56	0,63	0,63
$\alpha$ (S)	0,77	0,85	0,78	0,85	0,72	0,75	0,76	0,80
$\rho$ (S)	0,90	0,93	0,90	0,93	0,88	0,89	0,89	0,91
AVE (S)	0,81	0,87	0,81	0,87	0,78	0,79	0,83	0,80
$\alpha$ (F)	0,66	0,41	0,66	0,67	0,47	0,36	0,46	0,55
$\rho$ (F)	0,85	0,77	0,85	0,86	0,79	0,76	0,79	0,82
AVE (F)	0,68	0,63	0,74	0,75	0,65	0,61	0,69	0,65
$\alpha$ (C)	0,66	0,73	0,56	0,77	0,58	0,64	0,63	0,71
$\rho$ (C)	0,85	0,88	0,82	0,90	0,83	0,85	0,84	0,87
AVE (C)	0,74	0,79	0,69	0,81	0,70	0,73	0,78	0,73

**Lecture** : VL : variable latente ;  $\alpha$  : alphas de Cronbach ;  $\rho$  : rhos de Dillon-Goldstein ; AVE : average variance extracted ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; I : impact.

**Tableau 51** : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèles 2 et 3

Tous statuts	Gouvernance	Engagement	Satisfaction	Influence	Confiance	Contribution	Impact
Bonne Gouvernance	<b>0,86</b>	0,37	0,38	0,22	0,38	0,23	0,36
Gouvernance Comparée	<b>0,92</b>	0,48	0,45	0,31	0,48	0,30	0,40
Engagement Association	0,47	<b>0,86</b>	0,62	0,53	0,63	0,48	0,29
Engagement PP	0,39	<b>0,73</b>	0,44	0,35	0,46	0,33	0,28
Engagement Etudiant	0,29	<b>0,78</b>	0,68	0,61	0,61	0,57	0,20
Satisfaction Association	0,35	0,67	<b>0,88</b>	0,49	0,65	0,46	0,22
Satisfaction Etudiant	0,48	0,66	<b>0,92</b>	0,46	0,66	0,40	0,36
Influence Association	0,29	0,47	0,43	<b>0,85</b>	0,42	0,39	0,34
Influence Etudiant	0,19	0,57	0,43	<b>0,80</b>	0,44	0,58	0,13
Confiance Association	0,37	0,69	0,67	0,50	<b>0,86</b>	0,50	0,21
Confiance Etudiant	0,47	0,56	0,58	0,40	<b>0,87</b>	0,33	0,32
Contribution	0,30	0,58	0,48	0,58	0,48	<b>1,00</b>	0,33
Impact	0,43	0,32	0,33	0,29	0,31	0,33	<b>1,00</b>

## **SECTION 2 : RESULTATS DES TRAVAUX MENES**

Cette section présente les résultats des trois modèles d'équations structurelles, d'abord pour l'ensemble des statuts puis selon la catégorie. En outre, au regard des informations disponibles, une régression présente l'effet du temps d'engagement sur les autres variables du modèle.

### **I. Modèle 1 d'équations structurelles**

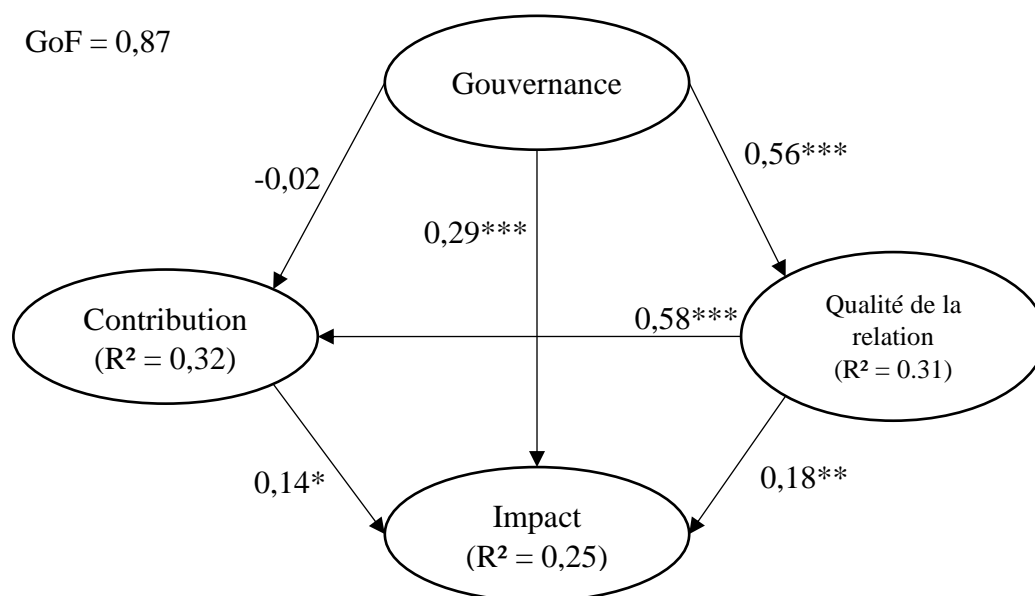
Le modèle s'intéresse à la qualité de relation comme construit homogène et unique.

Dans le cas de l'échantillon complet (Figure 27), il permet de mettre en avant l'effet positif de la gouvernance sur la qualité de la relation ( $\beta = 0,56$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,31$ ) ainsi que sur l'impact ( $\beta = 0,29$  ;  $p < 0,001$ ). La contribution des parties prenantes est par ailleurs fortement influencée par la qualité de la relation ( $\beta = 0,58$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,32$ ). Enfin, l'impact est déterminé par la qualité de la relation ( $\beta = 0,18$  ;  $p < 0,01$ ) et la contribution ( $\beta = 0,14$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,25$ ).

La différenciation entre parties prenantes internes et externes apporte des compléments d'informations. Ainsi, outre les différences de coefficients qui sont à retrouver au sein du Tableau 53, le lien entre contribution et impact est perdu et le lien entre gouvernance et impact à l'externe également. Il convient également de noter que les coefficients mettant en avant l'effet de la qualité de relation sur l'impact sont bien plus élevés en externe ( $\beta = 0,45$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,31$  en interne et  $\beta = 0,66$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,41$  en externe). En outre, la gouvernance a un effet positif sur la contribution des parties prenantes ( $\beta = 0,38$  ;  $p < 0,01$  ;  $R^2 = 0,37$  en interne et  $\beta = 0,39$  ;  $p < 0,01$  ;  $R^2 = 0,58$  en externe).

Le détail des parties prenantes (Tableau 52) permet de démarquer les administrateurs (les coefficients liant qualité de relation à la contribution et à l'impact sont négatifs). Quant au lien entre contribution et impact, il n'est pas retrouvé (ou bien est négatif, chez les bénéficiaires). En revanche, l'effet positif de la gouvernance sur la contribution est marqué chez les adhérents ( $\beta = 0,40$  ;  $p < 0,01$ ), les administrateurs ( $\beta = 0,59$  ;  $p < 0,001$ ) et les bénévoles ( $\beta = 0,35$  ;  $p < 0,001$ ). Le rôle positif de la gouvernance sur l'impact n'est en outre retrouvé que pour les bénévoles ( $\beta = 0,23$  ;  $p < 0,01$ ). En revanche, tous les coefficients (à l'exception des administrateurs) qui relient la qualité de la relation à l'impact sont supérieurs à celui du modèle général (Figure 27).

**Figure 27** : Représentation graphique des résultats du modèle 1 pour tous les statuts



Source : production personnelle.

## II. Modèle 2 d'équations structurelles

Ce modèle scinde la qualité de la relation en mécanismes de gouvernance, à savoir l'engagement, la satisfaction, l'influence et la confiance. Dans l'étude de tous les statuts (Figure 28), le rôle de la gouvernance sur ces différentes dimensions est en outre fort.

En revanche, ce modèle consacre le rôle médiateur de la contribution : non seulement aucune des quatre dimensions n'a un effet direct sur l'impact, mais seuls l'engagement ( $\beta = 0,29$  ;  $p < 0,001$ ) et l'influence ( $\beta = 0,35$  ;  $p < 0,001$ ) ont un rôle positif sur la contribution ( $R^2 = 0,42$ ). La contribution a aussi un effet positif sur l'impact ( $\beta = 0,17$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,24$ ).

Scindés selon le positionnement des parties prenantes (interne ou externe), les résultats se veulent différents (Tableau 53). Le rôle de la gouvernance sur la contribution est de nouveau mis en avant ( $\beta = 0,39$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,38$  en interne et  $\beta = 0,59$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,58$  en externe). La gouvernance n'a d'effet positif sur l'impact qu'en interne ( $\beta = 0,21$  ;  $p < 0,01$ ). En revanche, les dimensions de la qualité de relation n'ont pas les mêmes effets en interne et en externe : l'engagement est un déterminant positif de l'impact ( $\beta = 0,31$  ;  $p < 0,01$  en interne et  $\beta = 0,33$  ;  $p < 0,10$  en externe) mais aussi de la contribution en externe ( $\beta = 0,44$  ;  $p < 0,01$ ). L'influence accroît l'impact en interne ( $\beta = 0,33$  ;  $p < 0,001$ ) et agit négativement sur la contribution en externe ( $\beta = -0,22$  ;  $p < 0,10$ ). Enfin, la confiance porte la contribution en interne ( $\beta = 0,19$  ;  $p < 0,05$ ) et l'impact en externe ( $\beta = 0,31$  ;  $p < 0,10$ ).

L'analyse détaillée vient contraster les propos précédents (Tableau 52). Chez les adhérents, l'effet de l'engagement ( $\beta = 0,40$  ;  $p < 0,10$ ) et de l'influence ( $\beta = 0,43$  ;  $p < 0,001$ ) est direct sur l'impact ( $R^2 = 0,43$ ) mais n'existe pas sur la contribution. Les administrateurs se démarquent du fait du rôle positif de la confiance sur la contribution ( $\beta = 0,40$ ,  $p < 0,05$ ) et de l'influence sur l'impact ( $\beta = 0,50$  ;  $p < 0,01$ ). Chez les bénéficiaires, seul l'engagement accroît la contribution ( $\beta = 0,80$  ;  $p < 0,01$ ). Les bénévoles ressemblent aux adhérents quant au lien entre engagement, influence et impact auquel s'ajoute l'effet de la confiance sur la contribution ( $\beta = 0,21$  ;  $p < 0,05$ ). Pour les donateurs, la confiance prime : elle améliore la contribution ( $\beta = 0,33$  ;  $p < 0,05$ ) qui a un effet positif sur l'impact ( $\beta = 0,51$  ;  $p < 0,05$ ).

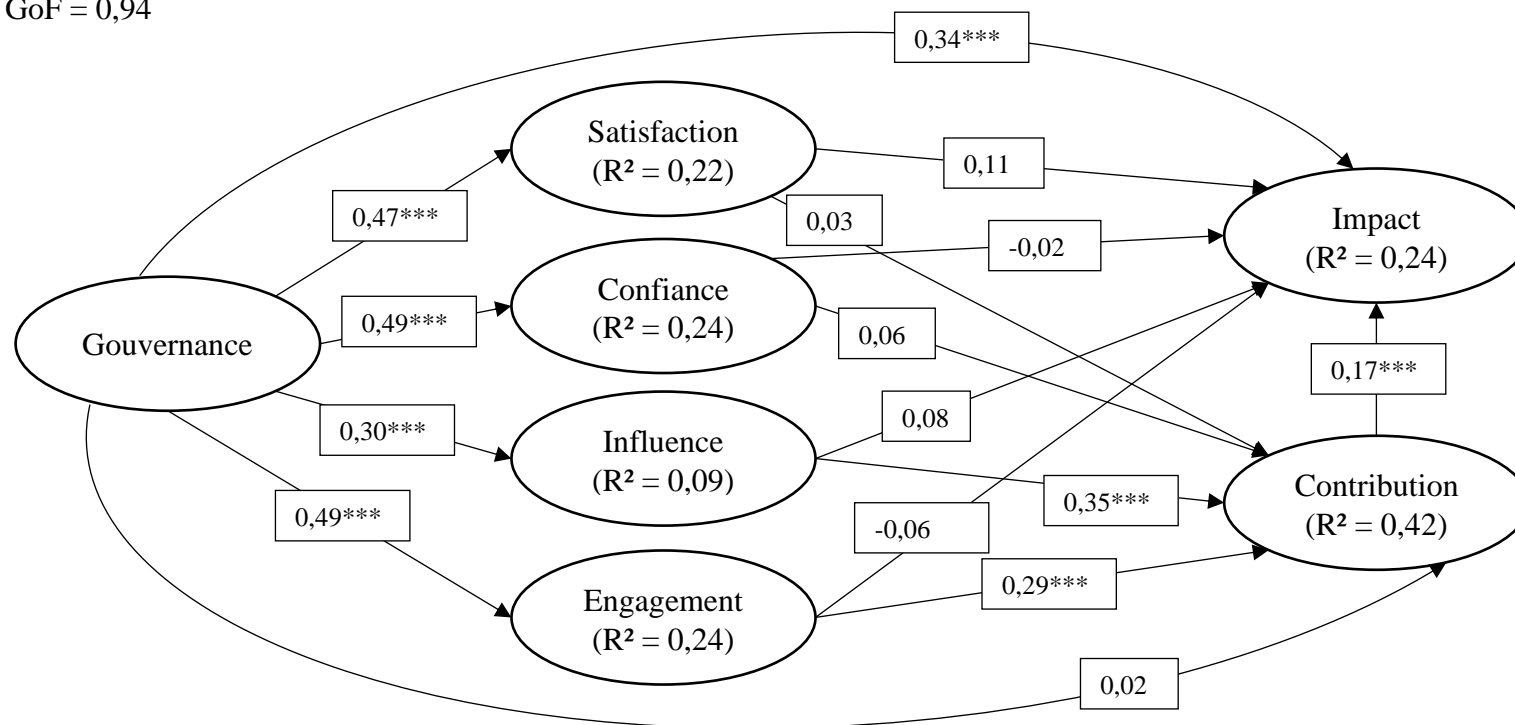
**Tableau 52** : Résultats des deux modèles d'équations structurelles (cas général et par catégorie de parties prenantes)

Modèle		Tous statuts		Adhérents		Administrateurs		Bénéficiaires		Bénévoles		Donateurs	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
$\beta$	G > E	0,56***	0,49***	0,59***	0,48***	-0,57***	0,47**	0,76***	0,62***	0,42***	0,34***	0,78***	0,56***
	G > S		0,47***		0,50***		0,29		0,71***		0,37***		0,51***
	G > F		0,30***		0,27*		0,21		0,44*		0,30***		0,50**
	G > C		0,49***		0,46***		0,41**		0,70***		0,31***		0,55***
	G > A	-0,02	0,02	0,40**	0,43***	0,59***	0,64***	0,29	0,41	0,35***	0,37***	0,25^	0,48**
	E > A	0,58***	0,29***	0,35**	0,20	-0,27*	-0,07	0,48*	0,80*	0,35***	0,08	0,64***	0,18
	S > A		0,03		0,20		-0,14		0,11		-0,02		0,00
	F > A		0,35***		-0,19		0,02		-0,41		0,14		-0,05
	C > A		0,06		0,12		0,40*		-0,27		0,21*		0,33*
	G > I		0,29***		0,34***		0,02		0,05		-0,49**		-0,32*
	E > I	0,18**	-0,06	0,58***	0,40^	-0,89***	-0,01	0,95***	0,61^	0,48***	0,30**	0,52*	0,33
	S > I		0,11		-0,32^		0,20		-0,09		0,08		0,04
	F > I		0,08		0,43***		0,50**		0,11		0,28**		0,11
	C > I		-0,02		0,15		0,27		0,11		-0,10		0,11
	A > I		0,14*		0,17**		-0,17		-0,03		0,09		0,17
$R^2$	E	0,31	0,24	0,35	0,23	0,33	0,22	0,58	0,39	0,18	0,11	0,60	0,31
	S		0,22		0,25		0,09		0,50		0,14		0,27
	F		0,09		0,07		0,04		0,20		0,09		0,25
	C		0,24		0,21		0,17		0,48		0,10		0,30
	A	0,32	0,42	0,46	0,52	0,61	0,62	0,53	0,54	0,35	0,36	0,73	0,69
	I	0,25	0,24	0,26	0,43	0,57	0,70	0,64	0,66	0,34	0,39	0,51	0,57
GoF (modèle)	relatif	0,87	0,94	0,80	0,87	0,79	0,78	0,81	0,88	0,89	0,94	0,87	0,91
	externe	0,98	1,00	0,96	0,99	0,91	0,98	0,94	0,98	0,98	1,00	0,92	0,98
	interne	0,89	0,94	0,83	0,88	0,86	0,80	0,86	0,89	0,92	0,94	0,94	0,93
N	310		60		41		30		141		36		

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  et ^ :  $p < 0,10$ . B : coefficient normalisé ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; A : apports – contributions ; I : impact.

**Figure 28** : Représentation graphique des résultats du modèle 2 pour tous les statuts

GoF = 0,94



Source : production personnelle.

**Tableau 53** : Résultats des deux modèles d'équations structurelles selon la typologie interne – externe – interface

Modèle		Parties prenantes internes		Parties prenantes externes		Administrateurs (rappel)	
		1	2	1	2	1	2
$\beta$	G > E	0,44***	0,38***	0,74***	0,55***	-0,57***	0,47**
	G > S		0,40***		0,60***		0,29
	G > F		0,28***		0,45***		0,21
	G > C		0,35***		0,61***		0,41**
	G > A	0,38***	0,39***	0,39**	0,59***	0,59***	0,64***
	E > A	0,33***	0,13	0,42***	0,44**	-0,27*	-0,07
	S > A		0,06		-0,03		-0,14
	F > A		0,00		-0,22^		0,02
	C > A		0,19*		0,00		0,40*
	G > I	0,19**	0,21**	0,13	0,16	-0,49**	-0,32*
	E > I	0,48***	0,31**	0,66***	0,33^	-0,89***	-0,01
	S > I		-0,02		-0,07		0,20
	F > I		0,33***		0,14		0,50**
	C > I		-0,03		0,31^		0,27
A > I	-0,08	-0,06	-0,17	-0,09	0,09	0,17	
$R^2$	E	0,20	0,14	0,54	0,30	0,33	0,22
	S		0,16		0,36		0,09
	F		0,08		0,21		0,04
	C		0,12		0,37		0,17
	A	0,37	0,38	0,58	0,58	0,61	0,62
	I	0,31	0,37	0,41	0,50	0,57	0,70
GoF (modèle)	relatif	0,90	0,94	0,84	0,91	0,79	0,78
	externe	0,99	1,00	0,95	0,99	0,91	0,98
	interne	0,91	0,94	0,89	0,92	0,86	0,80
N	201		66		41		

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  et ^ :  $p < 0,10$ . B : coefficient normalisé ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; A : apports – contributions ; I : impact.

### III. Modèle 3 d'équations structurelles

Ce modèle reprend le modèle 2 et ajoute des liens entre les composantes de la qualité de relation. Les hypothèses précédemment posées soulignaient que les quatre composantes seraient corrélées entre elles. Ici, suivant notamment la proposition de Rey García et al. (2013) et les constats vus dans la revue de littérature, nous considérons que la satisfaction a un effet sur les autres composantes, puis la confiance sur les deux dernières et enfin l'engagement sur l'influence. La qualité de l'ajustement est bonne (GoF relatif = 0,96 ; GoF modèle externe = 1,00 [arrondi] et GoF modèle interne = 0,96).

**Tableau 54** : Résultats du troisième modèle d'équations structurelles

Variable expliquée	Variable explicative	Coefficient normalisé $\beta$	R <sup>2</sup> ajusté
Satisfaction	Gouvernance	0,43***	0,18
Confiance	Gouvernance	0,12**	0,55
	Satisfaction	0,68***	
Engagement	Gouvernance	0,07 <sup>^</sup>	0,63
	Satisfaction	0,44***	
	Confiance	0,38***	
Influence	Gouvernance	0,02	0,42
	Satisfaction	0,05	
	Confiance	0,10	
	Engagement	0,53***	
Contribution	Gouvernance	0,47***	0,44
	Satisfaction	0,01	
	Confiance	0,16*	
	Engagement	0,20**	
	Influence	-0,06	
Impact	Gouvernance	0,11 <sup>^</sup>	0,43
	Satisfaction	0,01	
	Confiance	0,05	
	Engagement	0,29***	
	Influence	0,35***	
	Contribution	-0,03	

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  et <sup>^</sup> :  $p < 0,10$ .

Ce troisième modèle (Tableau 54) apporte un niveau de détails supplémentaire. La confiance est ainsi expliquée par la gouvernance ( $\beta = 0,12$  ;  $p < 0,01$ ) et la satisfaction ( $\beta = 0,68$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,55$ ). Par suite, l'engagement est affecté par la gouvernance ( $\beta = 0,07$  ;  $p < 0,10$ ), la satisfaction ( $\beta = 0,44$  ;  $p < 0,001$ ) et la confiance ( $\beta = 0,38$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,63$ ). L'influence est seulement expliquée par l'engagement ( $\beta = 0,53$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,42$ ). De nouveaux résultats apparaissent alors : la gouvernance ( $\beta = 0,47$  ;  $p < 0,001$ ), la confiance ( $\beta = 0,16$  ;  $p < 0,05$ ) et l'engagement ( $\beta = 0,20$  ;  $p < 0,01$ ) ont un effet positif sur la contribution ( $R^2 = 0,44$ ) tandis que l'impact se comprend grâce aux effets de la gouvernance ( $\beta = 0,11$  ;  $p < 0,10$ ), de l'engagement ( $\beta = 0,29$  ;  $p < 0,001$ ) et de l'influence ( $\beta = 0,35$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,43$ ).

#### IV. Seul le temps d'engagement joue un rôle sur les variables étudiées

L'ensemble des données recueillies (genre, études, filières, revenus, âge, temps consacré à la vie professionnelle, temps consacré à l'engagement) a été étudié afin d'établir d'éventuels



liens avec les variables au cœur des modèles. Seul le temps consacré à l'engagement s'est révélé significatif, et de surcroît pour l'ensemble des variables. Ainsi, le Tableau 55 présente l'effet positif du nombre hebdomadaire d'heures consacrées à l'engagement sur les variables concernées.

**Tableau 55** : Résultats des régressions simples liant temps d'engagement aux variables de l'étude

<b>Variable concernée</b>	<b>Coefficient de régression B</b>	<b>Significativité</b>	<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>
Confiance perçue de l'association	0,08	$p < 0,0001$	0,06
Engagement perçu de l'association	0,10	$p < 0,0001$	0,08
Engagement perçu des PP	0,07	$p < 0,01$	0,03
Satisfaction perçue de l'association	0,08	$p < 0,0001$	0,07
L'influence perçue de l'association	0,08	$p < 0,0001$	0,09
Confiance de l'étudiant	0,04	$p < 0,05$	0,02
Engagement de l'étudiant	0,16	$p < 0,0001$	0,15
Satisfaction de l'étudiant	0,06	$p < 0,01$	0,03
Influence de l'étudiant	0,17	$p < 0,0001$	0,14
Contribution	0,18	$p < 0,0001$	0,20
Gouvernance comparée	0,07	$p < 0,0001$	0,06
Bonne gouvernance	0,09	$p < 0,01$	0,03
Impact	0,05	$p < 0,05$	0,01

### **SECTION 3 : DISCUSSION DES RESULTATS**

Nos trois modèles permettent de valider la majorité des hypothèses. Les résultats des équations structurelles sont discutés avant que les apports de cette étude ne soient précisés.

#### **I. Les principales hypothèses sont validées**

Nous passons ici en revue nos hypothèses et commentons les résultats, synthétisés dans le Tableau 56. Est donnée la priorité au modèle général (modèle 1 qui intègre toutes les parties prenantes) : si l'hypothèse est validée pour celui-ci, elle est considérée soutenue. Sinon, les autres modèles et les statuts sont observés.

La qualité de la relation entre parties prenantes et associations a bien un rôle positif sur l'impact de ces dernières :  $H_{QR3a}$  est donc soutenue. Cependant, ce lien direct n'est pas intégralement retrouvé dans le détail des dimensions de la qualité de la relation. L'hypothèse  $H^s_2$  relative à la satisfaction est intégralement rejetée. Les hypothèses  $H^e_2$  et  $H^i_2$  sont soutenues, grâce au modèle 3, mais aussi parce que l'engagement améliore l'impact associatif dans le cas des adhérents et bénévoles (donc des parties prenantes internes) mais aussi pour les parties prenantes externes dans leur ensemble. Quant à l'influence, son effet positif sur l'impact est retrouvé avec les adhérents, administrateurs et bénévoles (donc les parties prenantes internes). Quant à  $H^c_2$ , l'hypothèse est partiellement soutenue car la confiance a un rôle positif pour les parties prenantes externes.

Le rôle médiateur de la contribution est également retrouvé :  $H^k_1$  et  $H^k_2$  sont soutenues. En revanche, encore une fois, le détail des dimensions de la qualité de relation ne permet pas de valider toutes les hypothèses qui y sont liées.  $H^c_1$  ;  $H^e_1$  et  $H^i_1$  sont soutenues et  $H^s_1$  est rejetée.

Concernant l'homogénéité de la notion de qualité de relation et les forts liens entre les quatre dimensions, l'ensemble des hypothèses  $H^{ce}$  ;  $H^{cs}$  ;  $H^{es}$  ;  $H^{ci}$  ;  $H^{ei}$  et  $H^{si}$  sont soutenues. Enfin, l'hypothèse de base qui relie gouvernance et impact est également vérifiée ( $H_{générale}$  est soutenue), tout autant que celle reliant gouvernance et qualité de relation ( $H_{QR3b}$  est soutenue).

**Tableau 56** : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 3

Hypothèses		Signe prédit	Résultat
H <sub>générale</sub>	Gouvernance → Impact	(+)	Soutenue
H <sub>QR3b</sub>	Gouvernance → Qualité de la relation	(+)	Soutenue
H <sub>QR3a</sub>	Qualité de la relation → Impact	(+)	Soutenue
H <sup>c</sup> <sub>1</sub>	Confiance → Contribution	(+)	Soutenue
H <sup>c</sup> <sub>2</sub>	Confiance → Impact	(+)	Partiellement soutenue
H <sup>e</sup> <sub>1</sub>	Engagement → Contribution	(+)	Soutenue
H <sup>e</sup> <sub>2</sub>	Engagement → Impact	(+)	Soutenue
H <sup>s</sup> <sub>1</sub>	Satisfaction → Contribution	(+)	Rejetée
H <sup>s</sup> <sub>2</sub>	Satisfaction → Impact	(+)	Rejetée
H <sup>i</sup> <sub>1</sub>	Influence → Contribution	(+)	Soutenue
H <sup>i</sup> <sub>2</sub>	Influence → Impact	(+)	Soutenue
H <sup>k</sup> <sub>1</sub>	Qualité de la relation → Contribution	(+)	Soutenue
H <sup>k</sup> <sub>2</sub>	Contribution → Impact	(+)	Soutenue
H <sup>ce</sup>	Confiance ⇔ Engagement	(+)	Soutenue
H <sup>cs</sup>	Confiance ⇔ Satisfaction	(+)	Soutenue
H <sup>es</sup>	Engagement ⇔ Satisfaction	(+)	Soutenue
H <sup>ci</sup>	Confiance ⇔ Influence	(+)	Soutenue
H <sup>ei</sup>	Engagement ⇔ Influence	(+)	Soutenue
H <sup>si</sup>	Satisfaction ⇔ Influence	(+)	Soutenue

Source : production personnelle, en réponse au Tableau 19.

## II. Les enseignements à tirer des différents modèles

Les enseignements sont présentés en deux temps : d'une part, avec l'ensemble de l'échantillon ; d'autre part, en fonction du statut des parties prenantes.

### 1. Les trois modèles au filtre de l'ensemble des statuts

En préambule, l'analyse des statistiques descriptives conduit à deux remarques.

Tout d'abord, la relation qu'entretiennent les répondants avec les associations donne lieu, en moyenne, à une hiérarchie dans les dimensions de la qualité de cette relation. La confiance est ainsi meilleure que la satisfaction, elle-même plus haute que l'engagement tandis que l'influence ferme la marche. La forte confiance est déjà connue de la littérature (Bazin et al., 2018; Becker et al., 2019) : elle caractérise le rapport que la population entretient avec les associations. Cependant, cette hiérarchie n'est pas celle obtenue dans les autres enquêtes (Waters & Bortree, 2007, 2012), qui placent la satisfaction en premier. Notre étude souligne

éventuellement une spécificité française. A noter en outre que non seulement les dimensions sont hiérarchisées par couple (confiance dans les deux sens, puis satisfaction dans les deux sens, etc.) mais c'est le ressenti de l'étudiant vers l'association qui est placé en premier (y compris pour l'influence, puisque l'on étudie l'influence de l'association sur le répondant). Il peut s'agir d'une limite de l'étude qui fait appel à la perception pour déterminer le rôle de l'association.

Puisque les parties prenantes interrogées ne jugent pas la même association, il ne convient pas de tirer de trop fortes conclusions autour de la distinction entre les statuts. Notons donc seulement que, grâce à l'ANOVA, le statut du répondant explique une partie des variations de la perception de la relation.

Dès lors, il est possible de s'intéresser aux enseignements tirés des modèles d'équations structurelles ainsi que de la régression relative au temps d'engagement.

### **Les multiples effets d'une bonne gouvernance**

Trois effets de la bonne gouvernance de l'association, perçue par les étudiants, sont à souligner. Ils constituent la confirmation empirique de nos choix théoriques et de recherche.

Tout d'abord, il existe un effet direct d'une bonne gouvernance sur l'impact de l'association. Il s'agit de l'hypothèse générale que nous avons posée, ici vérifiée. Notre étude s'inscrit donc dans la lignée de toutes celles qui soulignent l'intime relation entre gouvernance et performance. Cependant, ce sont ici les effets indirects qui sont plus pertinents.

En effet, les quatre dimensions de la qualité de relation sont fortement liées à la gouvernance perçue. En somme, ce résultat montre la pertinence de nos choix dans les questions de recherche, à savoir nous intéresser aux mécanismes spontanés de gouvernance. Nous confirmons donc empiriquement pour les associations le lien forte entre, d'une part, gouvernance et, d'autre part, confiance (Charreaux, 1998), engagement (Gundlach et al., 1995; Rossi et al., 2015) et satisfaction (Cabedo et al., 2018) des parties prenantes. Quant à l'influence, ce lien se matérialise plus faiblement. Néanmoins, nous retrouvons la définition de la gouvernance : elle compose avec le pouvoir des parties prenantes, et par suite fait évoluer leur influence (Beach, 2008; R. K. Mitchell et al., 1997). Néanmoins, ces résultats portent sur une vision mutuelle de chacun des quatre concepts : la gouvernance améliore la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence des parties prenantes mais aussi de l'association (tels que perçus par les parties prenantes).

Cette vision réciproque se retrouve dans la qualité de relation. La définition de la gouvernance en tant que dispositif de gestion des relations avec les parties prenantes est empiriquement vérifiée (Chatelain-Ponroy et al., 2014; Kreutzer, 2009; Perez, 2003; Sprecher,

2010). Une meilleure gouvernance perçue accroît la qualité de la relation entre l'association et les parties prenantes.

### **Une bonne relation pour davantage de contribution et un meilleur impact**

Si le cas des administrateurs est mis de côté, les résultats montrent que la qualité de la relation entre association et parties prenantes permet d'améliorer la contribution de ces dernières mais aussi l'impact organisationnel. En somme, pour qu'une association parvienne à maximiser son impact, elle doit construire des relations de qualité avec ses parties prenantes, qui seront plus à même d'apporter des ressources (matérielles ou non). Le rôle médiateur de la contribution vient en effet compléter l'effet direct de la qualité de relation sur l'impact (notamment pour les donateurs).

Néanmoins, aucune composante de la qualité de relation ne permet à elle seule d'accroître l'impact dans le cas général (modèle 2). C'est bien la combinaison des quatre notions (confiance, satisfaction, engagement et influence mutuels) qui est pertinente. La forte interdépendance des concepts a déjà été soulignée dans le cas spécifique de l'impact (Rey García et al., 2013). Plus globalement, la confiance et l'engagement sont connus pour se renforcer mutuellement (de la Fuente Mella, 2007) et permettent de mieux comprendre les attentes des parties prenantes pour alors les satisfaire (Gnan et al., 2013). L'influence joue un rôle de catalyseur et d'analyse en permettant de prioriser les attentes et engagements (Hsieh, 2008).

### **Favoriser l'engagement et l'influence mutuels, mais aussi la confiance**

Le modèle 3 permet alors de trier le rôle combiné des dimensions de la qualité de relation : l'engagement et l'influence contribuent à l'impact si la confiance et la satisfaction sont leurs précurseurs.

Dans le modèle 2, la qualité de relation a un effet global sur la contribution, qui elle-même participe à l'augmentation de l'impact. Deux dimensions ont un rôle clef : l'engagement et l'influence mutuels.

D'une part, cette étude retient des parties prenantes individuelles, dont l'engagement prend une forme sociopolitique qui conduit à des échanges de ressources vitales pour les associations (Seitanidi & Ryan, 2007). En face, les parties prenantes institutionnelles ont tendance à diminuer leur contribution au monde associatif, quitte à renforcer la dépendance des associations aux parties prenantes individuelles. Parce que sociopolitique, l'engagement de ces dernières repose aussi sur des convictions qu'elles veulent réaliser dans l'association.

L'influence mutuelle joue ce rôle politique et permet de diffuser les valeurs. Les parties prenantes de l'association sont influencées et influentes et ont leurs propres réseaux de parties prenantes qui à leur tour peuvent être influencées pour soutenir l'association.

D'autre part, l'engagement et l'influence sont les deux seuls à être retenus par la littérature dans la définition de la capacité organisationnelle. L'absence d'effet direct de la satisfaction et de la confiance s'explique par le processus décisionnel des parties prenantes : l'insatisfaction et le manque de confiance entraînent en effet un désengagement qui lui-même a un effet sur la contribution (Mirońska & Zaborek, 2019; Tidwell, 2005). Confiance et satisfaction ont alors un rôle précurseur et non un effet direct.

En effet, la mise en place de liens entre les quatre dimensions de la qualité de relation permet de vérifier le fort rôle de la satisfaction et de la confiance sur l'engagement puis de l'engagement sur l'influence. Dans le modèle 3, l'engagement et l'influence absorbent le rôle médiateur de la contribution (en tant que dimensions de la capacité organisationnelle) connu dans le modèle 2 : ils participent directement à l'accroissement de l'impact.

### **Le nombre d'heures d'engagement accroît la qualité de la relation et l'impact de l'association**

En somme, plus une partie prenante est engagée auprès de l'association, plus sa relation est de qualité. Ce résultat, sans surprise, permet de souligner que le temps passé à s'engager renforce surtout le sentiment d'engagement du répondant (*de facto*) et sa capacité d'influence (qui sont les deux seuls à atteindre des niveaux de  $R^2$  ajustés autour de 15 %). Concernant les autres dimensions de la qualité de relation, il s'agit globalement de l'effet du temps passé qui conduit à raffermir la relation entretenue.

Par ailleurs, la contribution constitue une forme de variable de contrôle, dans la mesure où le temps passé à s'engager ne peut que faire augmenter la contribution au succès de l'organisation.

Ces régressions ont permis de vérifier que les caractéristiques individuelles, y compris l'engagement, n'ont pas constitué un biais dans l'évaluation de la gouvernance, de la relation et de l'impact. Les  $R^2$  sont négligeables pour la gouvernance et l'impact : être davantage présent au sein ou auprès de l'association n'a aucun effet sur la capacité des répondants à évaluer objectivement la structure.

## ***2. A chaque partie prenante correspond une mécanique différente***

Avant toute analyse dédiée aux spécificités de chaque statut, intéressons-nous à la typologie interne – externe – interface. Cette distinction exprime au fond deux stratégies.

Le rôle de la gouvernance sur les composantes de la qualité de relation est bien plus fort chez les parties prenantes externes. En tant qu'orchestration des parties prenantes, la gouvernance des associations est tournée vers ses partenaires externes et, théoriquement, ses acteurs internes. Ces résultats montrent que les efforts en termes de qualité de gouvernance profitent avant tout aux partenaires externes afin d'améliorer la relation avec eux. En somme, les mécanismes de gouvernance (et notamment la reddition des comptes, les rapports, la transparence) ont un effet plus fort en externe qu'en interne. De surcroît, les  $R^2$  sont bien supérieurs à l'externe qu'en interne. Autrement dit, si le principal déterminant de la qualité de relation avec les partenaires externes est bien la gouvernance, d'autres pistes seront à explorer pour les acteurs internes. En revanche, une bonne gouvernance conduit à des résultats similaires en termes de contributions à l'association.

Par suite, la qualité de la relation joue un rôle plus important à l'externe qu'en interne sur la contribution, et ce même si les deux coefficients sont positifs et très significatifs. Encore une fois, le  $R^2$  est bien supérieur en externe, ce qui signifie que les apports des parties prenantes externes sont majoritairement expliqués par la qualité de la relation et la gouvernance. Dans le détail de la qualité de relation, ce ne sont pas les mêmes leviers qui expliquent la contribution des parties prenantes. En interne, c'est la confiance qui joue un rôle positif sur les apports ; tandis qu'à l'externe, c'est l'engagement. Pour attirer des ressources, des stratégies différenciées semblent donc nécessaires. En revanche, il convient de noter le rôle négatif de l'influence à l'externe. Les parties prenantes externes sont ici représentées par les bénéficiaires et les donateurs. En l'occurrence, pour les uns comme pour les autres, l'influence (réciproque ou non) n'est pas un marqueur : les donateurs s'appuient sur d'autres critères et les bénéficiaires viennent plutôt chercher des ressources. En revanche, si l'association cherche à influencer les uns ou les autres, peut-être quittent-ils alors la structure.

Enfin, l'impact de l'association n'est pas expliqué de la même manière en interne et à l'externe. Non seulement le coefficient qui qualifie le rôle de la qualité de relation est bien supérieur en externe, mais le  $R^2$  est également meilleur. Pour les parties prenantes internes, l'engagement et l'influence ont un rôle positif sur l'impact. Pour les parties prenantes externes, l'engagement est retrouvé, auquel s'ajoute la confiance. Autrement dit, encore une fois, ce ne

sont pas les mêmes stratégies qui doivent être mises en œuvre. A noter que le rôle positif de la gouvernance est direct uniquement pour les parties prenantes internes.

Il est désormais possible d'analyser chacun des statuts qui composent l'échantillon.

### **Les adhérents en tant qu'acteurs de base de la démocratie associative**

Les adhérents se différencient tout d'abord quant au rôle de la gouvernance. La perception d'une bonne gouvernance n'a pas d'effet sur l'impact, mais sur les apports. Ce résultat s'explique par le statut des adhérents : ils sont les maillons centraux de la démocratie interne et donc de la gouvernance. Ainsi, lorsque la gouvernance est de meilleure qualité, leur rôle est renforcé et, logiquement, leur contribution au succès également. Cette place particulière permet également de comprendre l'absence de résultats significatifs entre les différentes composantes de la qualité de relation et les apports.

En revanche, engagement et influence ont un effet positif sur l'impact de l'association. Encore une fois, la capacité d'influence et l'exercice du pouvoir sont au cœur du statut d'adhérent (qui vote, participe aux assemblées générales, etc.). En revanche, ce ne sont pas les apports des adhérents qui expliquent l'impact de l'association, mais l'engagement mutuel. En effet, une association qui s'appuie sur ses membres non seulement respecte l'essence démocratique de l'organisation mais constitue un réseau de soutien qui partage ses valeurs.

Enfin, la recherche de la satisfaction des adhérents freine l'impact de l'association. Ils ne sont en effet pas la cible de la mission : ce sont les bénéficiaires. Ainsi, engagement et influence réciproques vont ici de pair : l'association influence ses adhérents qui deviennent des ambassadeurs engagés et les membres exercent leur rôle politique. Néanmoins, il ne s'agit pas de susciter à tout prix leur satisfaction : seules les demandes allant dans le sens de la mission sont pertinentes. Ce résultat interroge le fondement même de la démocratie associative : nombreux sont les dirigeants qui, par intérêt électoral notamment, cherchent plutôt à satisfaire les membres votants.

### **La relation ambivalence des administrateurs avec leur association**

Les résultats des administrateurs sont opposés à ceux des autres statuts et des résultats en général. D'abord, une gouvernance de qualité dégrade la relation avec les administrateurs mais aussi l'impact. Derrière une bonne gouvernance se cachent de nombreux principes et règles qui restreignent et contraignent les administrateurs. Elle représente l'engagement et la confiance de l'association pour eux, et cherche à favoriser l'investissement et la confiance des administrateurs, sans laquelle leur participation serait vaine.



Autre résultat positif, la gouvernance améliore la contribution des administrateurs à l'association. Ce résultat est quasiment tautologique : plus la gouvernance est de qualité, plus les administrateurs apportent des ressources à l'association. Ce résultat est l'illustration de l'application de la TDR. Seule la confiance réciproque favorise la contribution des administrateurs, en tant que mécanisme crucial (Charreaux, 1998).

Enfin, seule l'influence réciproque joue un rôle positif sur l'impact de l'association : leur contribution au processus démocratique et décisionnel et leur capacité à influencer la stratégie des dirigeants est donc au cœur du développement de l'impact.

Ainsi, dans le cas des administrateurs, ce n'est pas la qualité de la relation qui importe ou bien les mécanismes spontanés, mais bien le respect de nombreux principes de gouvernance que l'on retrouve dans les mécanismes intentionnels de gouvernance. Une bonne relation entre association et administrateurs pourrait être associée à une réduction de leur indépendance et ainsi nuirait au bon exercice de leur mandat.

### **Les bénéficiaires ont besoin d'une bonne relation avec l'association**

Les bénéficiaires d'une association ne se distinguent dans le modèle 1 qu'au sujet du lien entre contribution et impact. La qualité de la relation est fortement influencée par la gouvernance et favorise tant la contribution que l'impact de l'association. En revanche, les apports des bénéficiaires à l'association réduisent son impact.

Ce résultat est cohérent : un bénéficiaire est la cible de la mission de l'association. C'est donc l'association qui apporte des ressources à ses bénéficiaires, et non l'inverse. Demander aux bénéficiaires de contribuer à l'action de l'association constitue un aveu d'échec qui affecte alors l'impact. Une relation d'engagement mutuel favorise cependant l'impact : l'association s'engage pour ses bénéficiaires qui eux-mêmes sont engagés dans la relation si la mission qui les cible est atteinte.

En outre, la bonne qualité de relation entre association et bénéficiaires est le signe que les objectifs de la mission sont atteints : le coefficient de régression entre qualité de relation et impact est le plus élevé, tous statuts confondus. Ce n'est donc pas la satisfaction des bénéficiaires qui est à rechercher, mais l'établissement d'une relation de qualité, dans laquelle les bénéficiaires deviennent des « acteurs organisationnels » (Benjamin, 2021, p. 5).

## **Les bénévoles en tant que ressources humaines fondamentales**

Les résultats pour les bénévoles sont proches de ceux des adhérents, à la différence que ceux-ci n'ont pas de rôle statutaire dans la gouvernance démocratique. L'effet positif de la gouvernance sur l'impact est alors retrouvé.

En revanche, pour les bénévoles, c'est la confiance qui conduit à maximiser la contribution au succès de l'association. Le contexte associatif actuel, empreint d'un manque de ressources, est bien connu des bénévoles, tous engagés pour leur structure. Engagement et satisfaction ne sont donc pas des facteurs différenciants pour eux : la confiance se substitue alors (de la Fuente Mella, 2007). Elle permet aux bénévoles de continuer à contribuer malgré les difficultés, parce qu'ils croient en leur association mais aussi parce que cette dernière, en leur faisant confiance, les laisse agir (donc contribuer) avec davantage de liberté.

Ensuite, à l'instar des adhérents, ce sont des environnements d'engagement et d'influence qui ont un rôle sur l'impact de la structure. La dépendance des associations aux bénévoles est très forte et il est indispensable d'être à leur écoute afin de maintenir leur engagement. L'influence mutuelle permet donc de construire une vision commune de l'association qui maximise l'impact. Quant à l'engagement mutuel, il permet de solidifier la relation et de réduire le risque de *turnover* des bénévoles.

Pour les bénévoles, la qualité de relation est donc cruciale, ou bien pour augmenter leurs apports à la structure, ou bien pour favoriser l'impact organisationnel.

## **Les donateurs ont besoin de confiance**

Chez les donateurs, la bonne gouvernance a l'effet le plus fort sur la qualité de la relation entretenue avec l'association. Elle permet de rassurer sur le bon emploi des ressources mobilisées et d'affermir le lien entre le donateur et l'association.

Sans surprise, les donateurs ont besoin d'avoir confiance dans l'association pour contribuer (Sargeant & Lee, 2004a; Sefora & Mihaela, 2016). En revanche, le don n'est pas associé au sentiment d'engagement ni même d'influence, car, en soi, les donateurs n'ont pas besoin d'être impliqués dans l'association. C'est l'ensemble de la relation qui permet de contribuer à l'impact.

A noter néanmoins que l'effet positif de la contribution sur l'impact est le plus fort chez les donateurs. En tant qu'apporteur de ressources financières, le donateur permet ensuite à l'association de mobiliser toutes les autres ressources dont elle a besoin et ainsi de favoriser l'atteinte de la mission.

Le Tableau 57 synthétise les spécificités des différentes parties prenantes au regard des résultats obtenus.

**Tableau 57** : Spécificités des différentes parties prenantes

<b>Partie prenante</b>	<b>Résultats spécifiques à la partie prenante</b>	<b>Commentaires</b>
Adhérents	Engagement –(+) $\rightarrow$ Impact Influence –(+) $\rightarrow$ Impact	Ils exercent leur pouvoir et leur influence lors des votes et des assemblées générales.
	Satisfaction –(-) $\rightarrow$ Impact	Ils ne sont pas la cible de la mission.
Administrateurs	Confiance –(+) $\rightarrow$ Contribution	La confiance en tant que mécanisme de gouvernance.
	Influence –(+) $\rightarrow$ Impact	Ils influencent la stratégie en participant à la démocratie interne.
Bénéficiaires	Engagement –(+) $\rightarrow$ Impact	L'engagement de l'association pour ses bénéficiaires est le cœur de son impact.
Bénévoles	Confiance –(+) $\rightarrow$ Contribution	La confiance se substitue à la satisfaction et à l'engagement difficiles à obtenir et est un gage de liberté dans l'action.
	Engagement –(+) $\rightarrow$ Impact	L'engagement solidifie la relation et réduit le risque de départ.
	Influence –(+) $\rightarrow$ Impact	L'influence mutuelle pour construire une vision commune.
Donateurs	Confiance –(+) $\rightarrow$ Contribution	Résultat déjà connu.

Source : production personnelle.

### **III. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette étude**

L'analyse des résultats permet de mettre en perspective les théories sur lesquelles nous nous sommes appuyés et de produire pour les acteurs associatifs et leurs partenaires des propositions stratégiques. En outre, la méthodologie utilisée est reproductible.

#### ***1. Une étude qui interroge les théories actuelles***

Tout d'abord, cette étude contribue à la réflexion sur les relations qu'entretiennent les associations et leurs parties prenantes. Elle permet de faire émerger une vision réciproque (mutuelle) de la relation (et non plus seulement des parties prenantes vers l'association), régulièrement négligée par les recherches sur le sujet. La théorie *Organizational-public*

*relationships* interroge les parties prenantes pour comprendre la relation avec les organisations, à l'instar de Rey García et al. (2013). Il en va de même pour l'orientation dite mercatique ou vers les parties prenantes, dont le nom explicite bien le sens de la relation privilégié. Les bons résultats (alpha de Cronbach et rho de Dillon-Goldstein) montrent que cette vision réciproque est pertinente pour définir la qualité de relation, puisque le concept est homogène. Cette étude invite donc à désormais dédoubler la qualité de la relation (vers les parties prenantes et vers l'association) pour mieux saisir le concept.

Dans le détail des différents courants théoriques, les résultats sont bien ancrés dans la TPP et la TDR. Toutes deux pointent l'imprévisibilité des parties prenantes ainsi que l'instabilité de l'environnement. La confiance mutuelle permet de les réduire, par définition (Hyndman et al., 2021) ; tandis que l'engagement réciproque renseigne sur le comportement futur des partenaires.

Ces théories proposent, en outre, des arbitrages stratégiques entre les ressources (et donc leurs pourvoyeurs, que sont les parties prenantes) pour lever les tensions créées par la rareté des ressources et les demandes contradictoires des parties prenantes. Les quatre mécanismes de gouvernance retenus dans cette étude guident ces arbitrages. Les ressources et parties prenantes prioritaires peuvent ainsi être circonscrites en fonction de l'efficacité des différents mécanismes.

Globalement, l'encastrement des associations dans un réseau vaste de parties prenantes est retrouvé dans notre étude, puisque les  $R^2$  de l'impact affichent des résultats supérieurs à 0,25 (et jusqu'à 0,43 pour le modèle 3). Autrement dit, la bonne relation entre les parties prenantes et l'association explique plus du quart de l'impact perçu.

La théorie OPR, qui dans son nom souligne plutôt son orientation vers les parties prenantes externes, n'en demeure pas moins pertinente en interne, en attestent les résultats équilibrés obtenus : en interne, la confiance accroît les apports tandis qu'engagement et influence ont un effet sur l'impact ; en externe, ces deux derniers jouent un rôle sur les apports et ce sont la confiance et l'engagement qui accroissent l'impact.

Aussi, cette étude contribue à la définition de l'impact d'une association. Elle confirme empiriquement une des dimensions de l'impact, à savoir la capacité à œuvrer avec et pour ses parties prenantes (Rey García et al., 2013). Elle propose une stratégie originale pour améliorer l'impact d'une association, reposant tout à la fois sur la relation entretenue avec les parties prenantes et sur la maximisation des apports de ressources. Autrement dit, rechercher à améliorer la relation entretenue avec les parties prenantes (en tant qu'objectif intermédiaire) permet de contribuer à l'impact de l'association (l'objectif final) grâce aux actions entreprises.

Du point de vue de la gouvernance, ce travail propose de piloter les mécanismes spécifiques et spontanés et contribue à la littérature qui se focalise plutôt sur les mécanismes intentionnels de gouvernance (sur lesquels il est a priori plus aisé d'agir). Même spontanés et en cela moins saisissables, les mécanismes qui portent sur les relations avec les parties prenantes peuvent être mobilisés et deviennent des leviers pour améliorer l'impact de l'association.

Enfin, cette étude souligne le rôle de la relation avec l'ensemble des parties prenantes, alors que la plupart des recherches passées cherchent, notamment, à favoriser la confiance des donateurs et des financeurs. Elle s'intéresse aussi aux conséquences des comportements individuels sur l'impact, alors que ce sont des caractéristiques structurelles et organisationnelles qui sont habituellement étudiées (Becker et al., 2019).

## ***2. Plusieurs pistes managériales que les associations peuvent exploiter***

Cette étude considère que la qualité de relation est d'une part un concept complet et d'autre part que des mécanismes (de gouvernance) la composent. Si le concept complet contribue à l'impact de l'association, les résultats montrent que les différentes composantes de cette qualité de relation n'ont pas le même effet sur l'impact perçu. L'objectif des dirigeants associatifs doit bien être d'améliorer la qualité de la relation avec les parties prenantes. Pour autant, il ne s'agit pas de faire progresser l'environnement de confiance, d'engagement, de satisfaction et d'influence de manière globale. Chaque partie prenante est sensible à un mécanisme en particulier, qu'il faut déterminer.

Ainsi, ce travail invite les associations à mener une analyse différenciée de leurs parties prenantes et enjoint à une stratégie de hiérarchisation et de priorisation des parties prenantes en fonction de leur participation à l'impact de l'association. Cette analyse (tant de la contribution que de la participation à l'impact) peut être menée à partir du questionnaire ici utilisé. En somme, les résultats sont en faveur d'une gouvernance ouverte et inclusive (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019), évitant une orientation uniquement externe ou interne.

En outre, en considérant que l'impact se comprend grâce à la bonne relation avec les parties prenantes, les associations peuvent d'une part répondre aux demandes croissantes autour de la définition de leur performance et d'autre part établir des stratégies afin d'accroître leur impact. S'il est difficile de mesurer l'augmentation de l'impact d'une association, il est plus aisé

de fixer des objectifs stratégiques intermédiaires autour de la qualité de la relation qui, une fois atteints, contribuent effectivement à améliorer l'impact.

Par ailleurs, nos résultats nuancent la vision de la gouvernance de Rejeb et Frioui (2012) : la satisfaction des parties prenantes n'est pas toujours un objectif pertinent pour les associations. Si elle constitue un précurseur afin de déterminer les autres composantes de la qualité de relation, elle ne s'est révélée à aucun moment pertinente pour comprendre la contribution ou l'impact. Au contraire, chez les adhérents, elle détériore l'impact.

Enfin, cette recherche invite les partenaires et financeurs à ne pas négliger la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec les associations qu'ils accompagnent ou financent. C'est en effet en développant une relation équilibrée que l'association pourra pleinement déployer son action. La grille d'analyse proposée à partir des composantes de qualité de relation peut, en outre, constituer un nouveau mode d'évaluation plus adapté.

### ***3. Des confirmations méthodologiques autour des échelles de mesure***

L'étude menée présente avant tout des apports méthodologiques reliés aux outils de mesure des concepts d'impact, de contribution ou encore de qualité de relation. Tel qu'espéré, la méthode PLS-PM s'est révélée performante ici.

Tout d'abord, la mesure de la qualité de la relation est appuyée sur neuf questions issues de la littérature académique. Ces neuf variables manifestes, au regard des alpha de Cronbach et rho de Dillon-Goldstein obtenus, forment un concept de qualité de relation homogène et cohérent. Elles incluent de surcroît la dimension réciproque de la relation. En outre, les questions ont été adaptées pour intégrer la perception des répondants quant au comportement de l'organisation.

Ensuite, les formulations des questions relatives à l'impact et à la contribution sont propres et n'ont pas posé de soucis de compréhension aux répondants, qui avaient la possibilité de commenter l'étude et ses modalités. L'échelle de Small (2007), à onze points, a permis de rendre compte de l'intégralité des concepts, en incluant l'impact négatif et la possibilité de freiner l'action de l'organisation. Les commentaires explicatifs des deux questions, propres à cette étude, peuvent cependant être adaptés à d'autres contextes.

Enfin, dans la suite de la variable latente de qualité de relation, chacune des composantes peut être mesurée grâce à deux ou trois questions qui constituent des variables manifestes

homogènes et satisfaisantes. Encore une fois, elles permettent de mesurer la variable de manière réciproque et, ainsi, de saisir l'environnement de confiance, satisfaction, engagement ou influence qui règne entre les deux parties.

#### **IV. Limites et prolongements de l'étude**

Cette étude cherchait à vérifier, chez les parties prenantes individuelles, le lien entre qualité de la relation, contribution perçue et impact perçu. Elle a permis, à partir de la littérature et dans l'idée de construire un modèle intégré, de vérifier l'existence de ce lien. Néanmoins, cette étude est générique et porte sur 310 couples « parties prenantes individuelles – association ». Les résultats sont donc de l'ordre du concept, notamment dans le cas de la contribution et de l'impact.

Etant entendu que l'objectif de cette recherche est de démontrer que l'impact peut se définir à partir de la qualité de la relation, seul un questionnement par perception des parties prenantes au sujet de l'impact organisationnel était possible. Néanmoins, de futures recherches pourront coupler la perception avec d'autres indicateurs de performance ou de succès organisationnel. Pour autant, les parties prenantes demeurent les meilleures évaluatrices de l'impact d'une organisation sur elles-mêmes.

En outre, seule la partie prenante a été interrogée dans le couple : c'est la perception de la partie prenante qui nous donne des informations sur le comportement de l'association. Cette limite gagnera à être dépassée dans d'autres études, mais permet ici de postuler que la perception de la partie prenante compte souvent davantage que les impressions des associations (tels que le soulignent par exemple Paulus & Lejeune, 2013).

Cette étude n'interroge par ailleurs que des étudiants. Cependant, leurs caractéristiques individuelles n'ont pas d'effets sur les résultats obtenus. Une nouvelle étude modifiant les statuts des répondants n'en demeure pas moins nécessaire.

De plus, les répondants ne sont que des parties prenantes individuelles, et non une variété de personnes et d'organisations. En ne choisissant que des individus, nous avons cependant eu l'assurance que la personne interrogée est bien celle en relation avec l'association citée.

Par ailleurs, si l'échantillon atteint 310 répondants, les différents statuts arrivent parfois au seuil critique de validité du modèle PLS-PM. Si des récurrences au sein des statuts ont été

trouvées sans que la qualité des modèles n'en soit affectée, de nouvelles enquêtes portant sur chaque statut sont envisageables.

Des recherches ultérieures pourront lever l'hypothèse de la perception en cherchant à établir, pour chaque répondant et chaque association, la contribution exacte et l'impact. Il s'agit alors d'un prolongement qualitatif à partir des résultats quantitatifs ici obtenus.

Enfin, de nombreux prolongements qualitatifs et quantitatifs peuvent être envisagés pour comprendre la nature des liens obtenus, et notamment afin d'approfondir la connaissance des mécanismes qui permettent à une partie prenante de contribuer à l'impact.



### SYNTHESE DU CHAPITRE 3

Ce chapitre s'intéressait à la relation qu'entretiennent les associations avec leurs parties prenantes individuelles. Les résultats montrent qu'elle est fortement influencée par la gouvernance et qu'elle participe à l'amélioration de l'impact de l'organisation. Selon la catégorie de parties prenantes étudiée, les leviers de la qualité de relation (confiance, engagement, influence et satisfaction) varient. Les hypothèses H<sub>QR3a</sub> et H<sub>QR3b</sub> sont donc soutenues. Le Tableau 58 propose une synthèse de l'étude 3.

**Tableau 58** : Une synthèse du Chapitre 3 dédié à l'étude 3

<b>Caractéristiques</b>	<b>Etude 3</b>
<i>Objectif</i>	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact
<i>Concepts mobilisés</i>	Mécanismes spontanés de gouvernance
	Qualité de relation
	Contribution
	Impact
<i>Question de recherche</i>	QR3 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier l'impact d'une association ?
<i>Hypothèses associées à la QR</i>	H <sub>QR3a</sub> : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation.
	H <sub>QR3b</sub> : La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).
<i>Terrain</i>	311 étudiantes et étudiants de l'Université de Bordeaux qui sont parties prenantes individuelles d'associations Questionnaire diffusé en octobre 2019
<i>Données</i>	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés Variables ordinales
<i>Méthode</i>	Modèles d'équations structurelles
<i>Tests réalisés</i>	Dimensions de la qualité de relation → Contribution
	Dimensions de la qualité de relation → Impact
	Qualité de relation → Contribution
	Contribution → Impact
	Liens entre les quatre dimensions de la qualité de relation
<i>Résultats obtenus</i> (cf. Tableau 56)	La gouvernance améliore l'impact et la qualité de relation
	Une bonne relation améliore la contribution des parties prenantes et l'impact sur celles-ci

	L'engagement et l'influence mutuels améliorent directement l'impact
	Le nombre d'heures d'engagement accroît la qualité de la relation et l'impact de l'association
<i>Contributions théoriques</i>	Vision réciproque de la relation, face à des théories plutôt unilatérales
	Vision subjective de l'impact, évalué par les parties concernées
	Pertinence des mécanismes spontanés de gouvernance
<i>Contributions méthodologiques</i>	Propositions de construits pour mesurer la qualité de la relation
<i>Contributions praticiennes</i>	Différenciation des effets de la qualité de relation sur la contribution et sur l'impact selon la partie prenante étudiée
	Une bonne qualité de relation en tant qu'objectif intermédiaire pour améliorer l'impact de l'association
	La qualité de relation entre associations et financeurs en tant que nouveau critère d'évaluation
<i>Limites</i>	Seule la partie prenante a été interrogée, et non l'association
	L'échantillon est composé d'étudiants et sont ainsi des parties prenantes individuelles
	Les échantillons par catégorie de parties prenantes sont quasiment au seuil critique de validité du modèle PLS-PM

Source : production personnelle.



## CHAPITRE 4 : UNE EVALUATION DE L'IMPACT GRACE A LA QUALITE DE RELATION, LE CAS DES JEUNES AGRICULTEURS ET DE LEURS PARTIES PRENANTES

Ce dernier chapitre s'intéresse aux liens entretenus entre la gouvernance, la qualité de la relation, la contribution des parties prenantes et l'impact au sein des Jeunes Agriculteurs, et ce en interrogeant directement les parties prenantes. L'étude 4 porte sur la gouvernance et ses effets sur l'impact, tandis que l'étude 5 prolonge le test des hypothèses déjà envisagées par l'étude 3.

### **SECTION 1 : ANALYSE DE L'ETUDE 4**

Au sein de cette étude, l'interaction entre gouvernance et impact est médiatisée par la gouvernance perçue.

Les statistiques descriptives (Tableau 59) permettent de dresser un diagnostic (par auto-évaluation) de la gouvernance ainsi que de l'impact des JA. Ainsi, salariés et dirigeants s'entendent pour souligner la qualité de la gouvernance (une moyenne de 7,3 sur 10 ; et une comparaison plutôt positive avec les autres organisations). L'impact évalué entre « + 2 » et « + 3 » souligne notamment que les JA visent plutôt les acteurs publics de l'agriculture ainsi que leurs adhérents.

**Tableau 59** : Statistiques descriptives de l'étude 4

	Moyenne	Médiane	Ecart-type
Préparation membres (CA et CS)	3,3396	3	0,7581
Attachement aux valeurs (CA)	4,3774	4	0,6857
Attachement aux valeurs (bureau)	4,5283	5	0,6078
Attachement aux valeurs (CS)	4,2642	4	0,7112
Planification (CA)	3,8679	4	0,7348
Planification (CS)	3,4340	4	0,9096
Financièrement sain	2,4340	3	1,0654
Efficacité	3,0566	3	0,9887
Crédibilité (CA)	3,7925	4	0,7168
Crédibilité (CS)	3,3585	3	0,9627
Gestion de crise (CA)	3,6415	4	0,8791
Gestion de crise (bureau)	3,7547	4	0,8750
Gestion de crise (CS)	3,6226	4	0,8820
Equilibre stabilité et innovation	2,9623	3	0,7586

Evaluation performance (CA)	2,9245	3	0,7030
Evaluation performance (CS)	2,8302	3	0,8023
Conflits entre membres (CA)	3,5094	3	0,9328
Conflits entre membres (bureau)	3,5094	3	1,0492
Conflits entre membres (CS)	3,6226	4	0,8373
Relation entre bureau et CA	3,3019	4	1,0667
Relation entre CA et CS	2,9623	3	0,9191
Réunions (CA)	3,5849	4	0,7188
Réunions (bureau)	3,4906	4	0,9328
Réunions (CS)	3,6604	4	0,7831
Processus décisionnel (CA)	3,3208	3	0,7538
Processus décisionnel (bureau)	3,3585	3	0,7868
Processus décisionnel (CS)	3,3208	3	0,8721
Rôle exécutif (bureau)	3,4151	3	0,9694
Séparation des pouvoirs (CA)	3,5472	4	0,8894
Séparation des pouvoirs (bureau)	3,7736	4	0,9931
Séparation des pouvoirs (CS)	3,6415	4	0,8791
Conformité (CA)	3,3962	3	1,0065
Conformité (bureau)	3,3774	4	1,2125
Conformité (CS)	3,6604	4	0,8758
Bonne gouvernance	7,2830	7	1,0072
Gouvernance comparée	4,6038	5	0,6889
Impact sur vous	3,0377	3	1,4802
Impact sur la société	1,9623	2	1,4137
Impact sur les partenaires	2,8302	3	1,3407
Impact sur les adhérents	2,7170	3	1,1828
Impact sur l'agriculture privée	2,3585	2	1,4155
Impact sur l'agriculture publique	2,8491	3	1,4728
Impact global	2,4151	3	1,0458

Lecture : CA : conseil d'administration ; CS : commission syndicale.

Dans le cadre cette étude, plusieurs modèles d'équations structurelles ont été testés (Figure 29), permettant d'analyser les différentes interactions entre l'évaluation des dimensions de la gouvernance (grâce aux 34 questions, notée  $G_m$ ), la perception de la gouvernance ( $G_p$ ) et l'impact (I) des JA. Le premier modèle teste le lien direct entre gouvernance et impact et le second ajoute le rôle de la gouvernance perçue pour comprendre l'impact. Le troisième et le quatrième testent la médiation du lien par la gouvernance perçue, respectivement avec et sans effet direct de la gouvernance sur l'impact.

**Tableau 60** : Evaluation et paramètres des modèles de l'étude 4

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
VL ( $G_m$ )	34 variables manifestes – Mode A (Réflectif) – Exogène			
VL ( $G_p$ )	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)			
VL (I)	7 variables manifestes – Mode A (Réflectif) – Endogène			
Statut de $G_p$	Absente	Exogène	Endogène	Endogène
$\alpha$ ( $G_m$ )	0,93			
$\rho$ ( $G_m$ )	0,94			
AVE ( $G_m$ )	0,31			
$\alpha$ ( $G_p$ )	0,77			
$\rho$ ( $G_p$ )	0,90			
AVE ( $G_p$ )	0,80			
$\alpha$ (I)	0,86			
$\rho$ (I)	0,89			
AVE (I)	0,56			
GoF relatif	0,57	0,57	0,60	0,73
GoF modèle externe	0,98	0,98	0,98	0,98
GoF modèle interne	0,58	0,58	0,60	0,74
$\beta$ ( $G_m > G_p$ )			0,63***	0,66***
$\beta$ ( $G_m > I$ )	0,55***	0,49***	0,43***	
$\beta$ ( $G_p > I$ )		0,07	0,09	0,38***
R <sup>2</sup> ( $G_p$ )			0,40	0,43
R <sup>2</sup> (I)	0,30	0,30	0,25	0,14

Lecture : VL : variable latente ;  $\alpha$  : alphas de Cronbach ;  $\rho$  : rhos de Dillon-Goldstein ; AVE : average variance extracted ;  $\beta$  : coefficient normalisé ;  $G_m$  : évaluation des dimensions de la gouvernance ;  $G_p$  : perception de la gouvernance ; I : impact.

Les trois variables sont latentes et réflectives (Tableau 60) et présentent une bonne cohérence interne, tant d'un point de vue des alphas de Cronbach, des rhos de Dillon-Goldstein que des AVE. Les cross-loadings (Tableau 61) confirment la validité convergente des modèles.

Quant à la qualité du modèle, analysée à partir du GoF, elle est dans tous les cas satisfaisante, et ce d'autant plus que le cœur de cette étude porte sur le modèle externe.

Les modèles sont présentés par qualité d'ajustement croissante. Ainsi, l'intégration de la perception de la gouvernance permet d'améliorer l'ajustement des modèles et ainsi de mieux comprendre la réalité. Tel que déjà souligné, la gouvernance comme la performance sont des construits qui dépendent tout autant du réel que de la subjectivité. La variable de gouvernance perçue permet ainsi d'intégrer dans la réflexion les dimensions qui ne dépendent pas des conseils, tout en soulignant qu'environ 40 % de ladite variable est expliquée par les pratiques des conseils.

**Tableau 61** : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèles

	Gouvernance	Gouvernance perçue	Impact
Préparation membres (CA et CS)	<b>0,5325</b>	0,4049	0,4770
Attachement aux valeurs (CA)	<b>0,4505</b>	0,1679	0,3939
Attachement aux valeurs (bureau)	<b>0,4126</b>	0,1947	0,3627
Attachement aux valeurs (CS)	<b>0,5030</b>	0,3246	0,2390
Planification (CA)	<b>0,4693</b>	0,3166	0,2726
Planification (CS)	<b>0,5547</b>	0,5404	0,3491
Financièrement sain	<b>0,4808</b>	0,4067	0,2152
Efficacité	<b>0,5972</b>	0,4745	0,2585
Crédibilité (CA)	<b>0,5587</b>	0,2716	0,4466
Crédibilité (CS)	<b>0,5941</b>	0,2750	0,3473
Gestion de crise (CA)	<b>0,5994</b>	0,3914	0,1816
Gestion de crise (bureau)	<b>0,5832</b>	0,2363	0,2282
Gestion de crise (CS)	<b>0,6768</b>	0,3969	0,3402
Equilibre stabilité et innovation	<b>0,3713</b>	0,4084	0,3855
Evaluation performance (CA)	<b>0,3025</b>	0,2380	0,1137
Evaluation performance (CS)	<b>0,3577</b>	0,1418	0,0124
Conflits entre membres (CA)	<b>0,3653</b>	-0,0129	0,2984
Conflits entre membres (bureau)	<b>0,5710</b>	0,1688	0,2582
Conflits entre membres (CS)	<b>0,5440</b>	0,1729	0,3707
Relation entre bureau et CA	<b>0,5181</b>	0,2788	0,3177
Relation entre CA et CS	<b>0,5582</b>	0,4462	0,2777
Réunions (CA)	<b>0,4820</b>	0,3419	0,2771
Réunions (bureau)	<b>0,5628</b>	0,2937	0,1824
Réunions (CS)	<b>0,5961</b>	0,4969	0,1125
Processus décisionnel (CA)	<b>0,6934</b>	0,5139	0,1634
Processus décisionnel (bureau)	<b>0,4224</b>	0,1885	0,1466
Processus décisionnel (CS)	<b>0,6302</b>	0,4505	0,0894
Rôle exécutif (bureau)	<b>0,6461</b>	0,3765	0,3073
Séparation des pouvoirs (CA)	<b>0,6587</b>	0,2306	0,2561
Séparation des pouvoirs (bureau)	<b>0,6633</b>	0,3047	0,2678
Séparation des pouvoirs (CS)	<b>0,7007</b>	0,3833	0,3006
Conformité (CA)	<b>0,6070</b>	0,4136	0,1745
Conformité (bureau)	<b>0,6407</b>	0,3048	0,2429
Conformité (CS)	<b>0,7259</b>	0,5916	0,2105
Bonne gouvernance	0,7088	<b>0,9682</b>	0,4000
Gouvernance comparée	0,2793	<b>0,8087</b>	0,1923
Impact sur vous	0,1071	0,2791	<b>0,4366</b>
Impact sur la société	0,5336	0,3054	<b>0,7480</b>
Impact sur les partenaires	0,3844	0,2151	<b>0,8211</b>
Impact sur les adhérents	0,3974	0,3399	<b>0,6870</b>
Impact sur l'agriculture privée	0,2303	0,1857	<b>0,7650</b>
Impact sur l'agriculture publique	0,3261	0,2187	<b>0,7626</b>
Impact global	0,3963	0,3193	<b>0,9138</b>

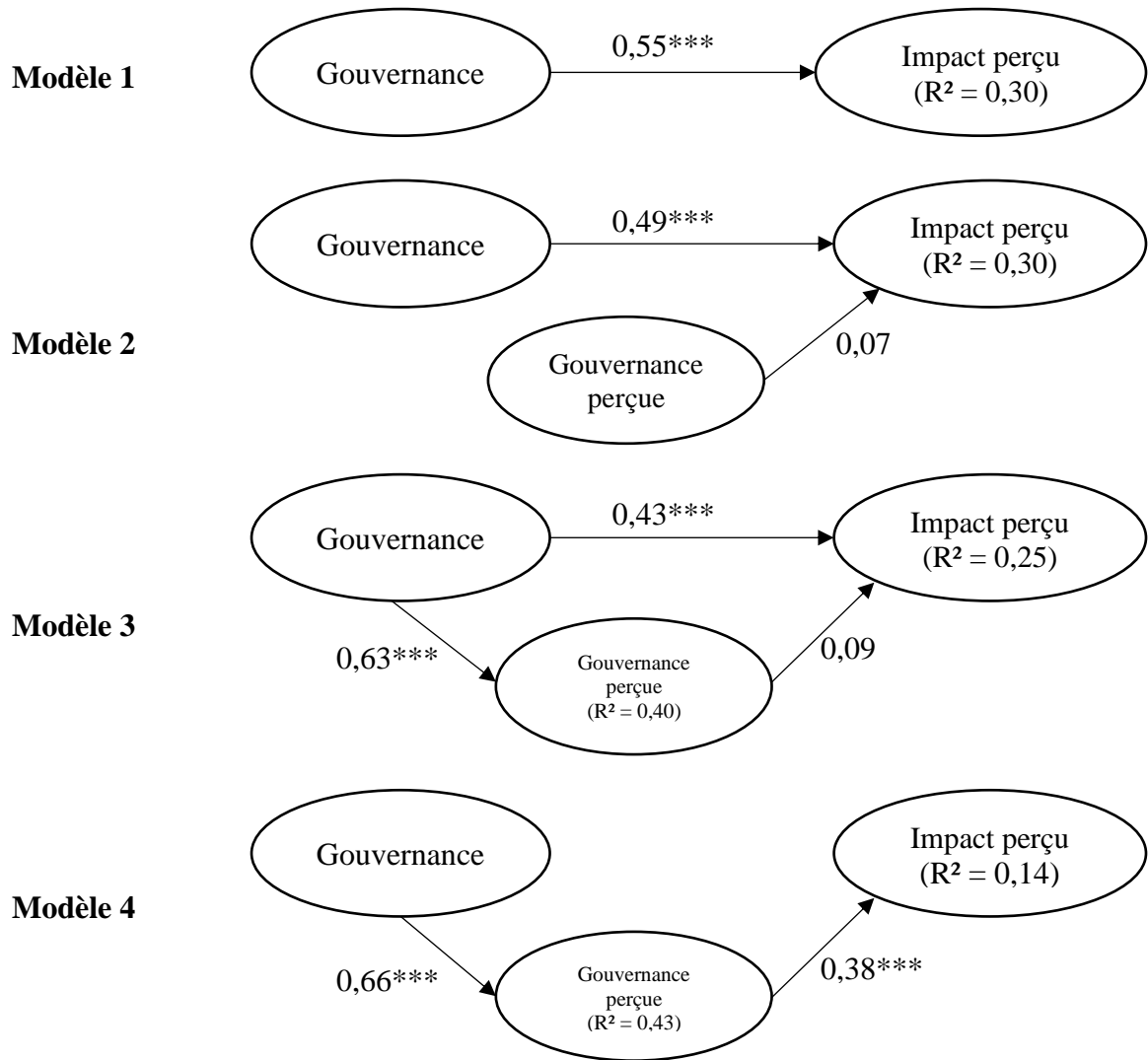
L'introduction de la gouvernance perçue a donc un rôle positif mais entraîne une diminution du degré d'explication de l'impact (le  $R^2$  diminue quand le GoF augmente). La gouvernance perçue ne diminue pas le rôle de la gouvernance sur l'impact, mais vient plutôt mettre en relief que le pilotage de l'impact semble appartenir, chez les Jeunes Agriculteurs, aux instances de gouvernance. En effet, les modèles 2 et 3 démontrent que la gouvernance perçue n'explique pas l'impact lorsque la gouvernance est un précurseur de l'impact. En revanche, le modèle 4 permet d'affirmer que la gouvernance perçue endosse tous les rôles de la gouvernance et est significativement reliée à l'impact ( $\beta = 0,38$  ;  $p < 0,001$ ). Il n'y a donc pas de médiation mais plutôt une complémentarité des deux notions.

Ce même modèle montre également la sévérité des évaluateurs quant à la gouvernance des JA en-dehors des instances de gouvernance. En effet, le coefficient reliant la gouvernance perçue à l'impact est inférieur à celui reliant gouvernance et gouvernance perçue, signifiant que d'autres dimensions de la gouvernance ne satisfont pas les répondants à la même hauteur que les instances de gouvernance.

Pour autant, il convient de noter un lien global entre la gouvernance et l'impact ( $\beta = 0,55$  ;  $p < 0,001$  pour le modèle 1 par exemple), permettant ainsi de supporter l'hypothèse générale ( $H_{\text{générale}}$ ).



**Figure 29** : Présentation des différents modèles et résultats associés



Source : production personnelle.

## **SECTION 2 : ANALYSE DE L'ETUDE 5**

Cette étude s'appuie sur les questionnaires envoyés aux parties prenantes, analysés au filtre de trois modèles distincts.

### **I. Statistiques descriptives et matrices de corrélation**

La partition entre parties prenantes internes et externes permet de distinguer les relations que les JA entretiennent avec elles (Tableau 62). Ainsi, les parties prenantes internes ont davantage confiance dans les JA et se sentent plus influentes ; tandis que ce sont celles externes qui sont les plus engagées et satisfaites.

Il n'y a pas de différence majeure du point de vue de la gouvernance (si ce n'est que comparativement aux dirigeants et salariés de l'étude 4, les parties prenantes sont plus exigeantes). En revanche, une partition se crée sur les échelles de l'impact : les parties prenantes internes ressentent davantage l'impact des JA sur elles-mêmes et au niveau local, alors que celles externes ont une vision plus optimiste de l'impact sur la société et sur l'agriculture en général.

Les matrices de corrélation sont quant à elles sans appel, puisque l'immense majorité des variables sont corrélées entre elles (Tableaux 63), si ce n'est l'influence et l'impact sur l'agriculture publique chez les parties prenantes externes. Ces fortes corrélations viennent donc confirmer les entrelacements qui existent entre gouvernance, impact et qualité de relation.

**Tableau 62** : Statistiques descriptives de l'étude 5

Variable		Moyenne		Médiane		Ecart-type	
		Interne	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe
1	Confiance A	5,4647	5,2514	6	5	1,1502	1,3001
2	Confiance B	5,4893	5,1571	6	5	1,1366	1,2420
3	Confiance C	5,3448	5,2971	5	5	1,1607	1,3189
4	Confiance D	5,5792	5,2086	6	5	1,1610	1,3196
5	Confiance E		5,3743		6		1,2891
6	Engagement A	5,2805	5,5343	5	6	1,3961	1,3574
7	Engagement B	4,9069	5,6429	5	6	1,4725	1,3439
8	Engagement C	4,6574	5,4714	5	6	1,4436	1,3384
9	Engagement D		4,9000		5		1,3663
10	Satisfaction A	5,1006	5,1257	5	5	1,3024	1,4187
11	Satisfaction B	4,7216	5,1971	5	5	1,3012	1,4034
12	Influence A	4,8737	4,7000	5	5	1,6555	1,6564
13	Influence B	3,9925	3,6600	4	4	1,4311	1,3377
14	Contribution	30,2715	27,9257	20	20	27,7375	26,4097
15	Impact sur les PP	2,2987	1,7086	3	2	1,9223	1,9332
16	Impact local	2,3030	2,1657	3	2	1,6471	1,4467
17	Impact sur la société	1,4893	1,7657	2	2	2,0164	1,6190
18	Impact sur l'ag. privée	2,1820	2,2514	2	2	1,7851	1,6807
19	Impact sur l'ag. publique	2,1745	2,6371	2	3	1,8899	1,5670
20	Impact global	2,0824	2,1886	2	2	1,5190	1,3537
21	Bonne gouvernance	6,1820	6,1343	6	6	1,8172	1,7840
22	Gouvernance comparée	4,1991	4,2229	4	4	1,0461	1,0080

**Tableaux 63 a et b** : Matrices de corrélation en fonction de la partition entre parties prenantes internes et externes

Tableau 63a : Matrices de corrélation pour les parties prenantes internes

Interne	1	2	3	4	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
2	<b>0,72</b>																		
3	<b>0,61</b>	<b>0,64</b>																	
4	<b>0,69</b>	<b>0,70</b>	<b>0,66</b>																
6	<b>0,44</b>	<b>0,43</b>	<b>0,38</b>	<b>0,47</b>															
7	<b>0,46</b>	<b>0,45</b>	<b>0,41</b>	<b>0,51</b>	<b>0,56</b>														
8	<b>0,39</b>	<b>0,42</b>	<b>0,45</b>	<b>0,46</b>	<b>0,28</b>	<b>0,42</b>													
10	<b>0,59</b>	<b>0,59</b>	<b>0,60</b>	<b>0,65</b>	<b>0,45</b>	<b>0,57</b>	<b>0,65</b>												
11	<b>0,56</b>	<b>0,56</b>	<b>0,55</b>	<b>0,58</b>	<b>0,44</b>	<b>0,56</b>	<b>0,56</b>	<b>0,73</b>											
12	<b>0,34</b>	<b>0,35</b>	<b>0,28</b>	<b>0,34</b>	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,18</b>	<b>0,30</b>	<b>0,31</b>										
13	<b>0,37</b>	<b>0,40</b>	<b>0,38</b>	<b>0,42</b>	<b>0,41</b>	<b>0,39</b>	<b>0,31</b>	<b>0,43</b>	<b>0,40</b>	<b>0,22</b>									
14	<b>0,17</b>	<b>0,17</b>	<b>0,13</b>	<b>0,17</b>	<b>0,38</b>	<b>0,25</b>	<b>0,11</b>	<b>0,16</b>	0,18*	<b>0,08</b>	<b>0,24</b>								
15	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,38</b>	<b>0,43</b>	<b>0,46</b>	<b>0,46</b>	<b>0,35</b>	<b>0,50</b>	<b>0,44</b>	<b>0,31</b>	<b>0,38</b>	<b>0,29</b>							
16	<b>0,36</b>	<b>0,34</b>	<b>0,28</b>	<b>0,36</b>	<b>0,24</b>	<b>0,30</b>	<b>0,34</b>	<b>0,38</b>	<b>0,37</b>	<b>0,23</b>	<b>0,25</b>	<b>0,18</b>	<b>0,45</b>						
17	<b>0,28</b>	<b>0,25</b>	<b>0,27</b>	<b>0,25</b>	<b>0,12</b>	<b>0,24</b>	<b>0,27</b>	<b>0,32</b>	<b>0,31</b>	<b>0,13</b>	<b>0,20</b>	<b>0,14</b>	<b>0,28</b>	<b>0,45</b>					
18	<b>0,29</b>	<b>0,27</b>	<b>0,22</b>	<b>0,31</b>	<b>0,14</b>	<b>0,21</b>	<b>0,25</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>	<b>0,20</b>	<b>0,14</b>	<b>0,12</b>	<b>0,30</b>	<b>0,52</b>	<b>0,46</b>				
19	<b>0,31</b>	<b>0,30</b>	<b>0,27</b>	<b>0,31</b>	<b>0,16</b>	<b>0,21</b>	<b>0,27</b>	<b>0,31</b>	<b>0,32</b>	<b>0,21</b>	<b>0,15</b>	0,08*	<b>0,31</b>	<b>0,50</b>	<b>0,52</b>	<b>0,61</b>			
20	<b>0,41</b>	<b>0,39</b>	<b>0,36</b>	<b>0,41</b>	<b>0,24</b>	<b>0,39</b>	<b>0,39</b>	<b>0,48</b>	<b>0,45</b>	<b>0,27</b>	<b>0,30</b>	<b>0,20</b>	<b>0,49</b>	<b>0,64</b>	<b>0,66</b>	<b>0,62</b>	<b>0,67</b>		
21	<b>0,43</b>	<b>0,44</b>	<b>0,44</b>	<b>0,47</b>	<b>0,31</b>	<b>0,36</b>	<b>0,42</b>	<b>0,50</b>	<b>0,44</b>	<b>0,22</b>	<b>0,32</b>	<b>0,16</b>	<b>0,40</b>	<b>0,35</b>	<b>0,26</b>	<b>0,27</b>	<b>0,32</b>	<b>0,40</b>	
22	<b>0,45</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45</b>	<b>0,49</b>	<b>0,29</b>	<b>0,37</b>	<b>0,42</b>	<b>0,54</b>	<b>0,49</b>	<b>0,25</b>	<b>0,36</b>	<b>0,14</b>	<b>0,38</b>	<b>0,37</b>	<b>0,31</b>	<b>0,26</b>	<b>0,33</b>	<b>0,44</b>	<b>0,66</b>

Lecture : en gras :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

Tableau 63b : Matrices de corrélation pour les parties prenantes externes

Externe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
2	<b>0,77</b>																				
3	<b>0,75</b>	<b>0,68</b>																			
4	<b>0,75</b>	<b>0,74</b>	<b>0,69</b>																		
5	<b>0,82</b>	<b>0,79</b>	<b>0,75</b>	<b>0,86</b>																	
6	<b>0,61</b>	<b>0,59</b>	<b>0,63</b>	<b>0,55</b>	<b>0,63</b>																
7	<b>0,50</b>	<b>0,56</b>	<b>0,49</b>	<b>0,52</b>	<b>0,55</b>	<b>0,66</b>															
8	<b>0,49</b>	<b>0,52</b>	<b>0,45</b>	<b>0,48</b>	<b>0,48</b>	<b>0,58</b>	<b>0,67</b>														
9	<b>0,56</b>	<b>0,55</b>	<b>0,54</b>	<b>0,53</b>	<b>0,54</b>	<b>0,67</b>	<b>0,53</b>	<b>0,59</b>													
10	<b>0,70</b>	<b>0,64</b>	<b>0,76</b>	<b>0,65</b>	<b>0,69</b>	<b>0,62</b>	<b>0,53</b>	<b>0,49</b>	<b>0,62</b>												
11	<b>0,67</b>	<b>0,62</b>	<b>0,77</b>	<b>0,63</b>	<b>0,68</b>	<b>0,65</b>	<b>0,54</b>	<b>0,49</b>	<b>0,64</b>	<b>0,89</b>											
12	<b>0,31</b>	<b>0,37</b>	<b>0,23</b>	<b>0,28</b>	<b>0,32</b>	<b>0,29</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,27</b>	<b>0,24</b>	<b>0,26</b>										
13	0,15**	<b>0,21</b>	<b>0,18</b>	0,17**	<b>0,21</b>	<b>0,20</b>	0,14**	<b>0,27</b>	<b>0,25</b>	0,14**	0,12*	-0,03									
14	<b>0,18</b>	<b>0,24</b>	0,10	0,16**	<b>0,20</b>	<b>0,25</b>	<b>0,26</b>	<b>0,32</b>	<b>0,34</b>	0,15**	0,17**	<b>0,21</b>	<b>0,26</b>								
15	<b>0,43</b>	<b>0,48</b>	<b>0,40</b>	<b>0,37</b>	<b>0,45</b>	<b>0,48</b>	<b>0,45</b>	<b>0,47</b>	<b>0,50</b>	<b>0,40</b>	<b>0,45</b>	<b>0,32</b>	<b>0,21</b>	<b>0,39</b>							
16	<b>0,34</b>	<b>0,37</b>	<b>0,35</b>	<b>0,32</b>	<b>0,34</b>	<b>0,35</b>	<b>0,33</b>	<b>0,34</b>	<b>0,41</b>	<b>0,32</b>	<b>0,35</b>	<b>0,21</b>	0,14*	<b>0,26</b>	<b>0,57</b>						
17	<b>0,30</b>	<b>0,31</b>	<b>0,29</b>	<b>0,31</b>	<b>0,30</b>	<b>0,27</b>	<b>0,28</b>	<b>0,31</b>	<b>0,34</b>	<b>0,33</b>	<b>0,34</b>	0,16**	0,09	<b>0,20</b>	<b>0,35</b>	<b>0,46</b>					
18	<b>0,28</b>	<b>0,33</b>	<b>0,26</b>	<b>0,33</b>	<b>0,29</b>	<b>0,29</b>	<b>0,29</b>	<b>0,33</b>	<b>0,35</b>	<b>0,34</b>	<b>0,33</b>	0,15**	0,12*	<b>0,24</b>	<b>0,40</b>	<b>0,62</b>	<b>0,55</b>				
19	<b>0,27</b>	<b>0,28</b>	<b>0,26</b>	<b>0,31</b>	<b>0,29</b>	<b>0,23</b>	<b>0,24</b>	<b>0,26</b>	<b>0,29</b>	<b>0,28</b>	<b>0,31</b>	0,10	0,06	0,16**	<b>0,36</b>	<b>0,58</b>	<b>0,54</b>	<b>0,62</b>			
20	<b>0,44</b>	<b>0,45</b>	<b>0,37</b>	<b>0,44</b>	<b>0,43</b>	<b>0,39</b>	<b>0,41</b>	<b>0,42</b>	<b>0,44</b>	<b>0,43</b>	<b>0,43</b>	<b>0,22</b>	0,14**	<b>0,32</b>	<b>0,60</b>	<b>0,71</b>	<b>0,69</b>	<b>0,70</b>	<b>0,71</b>		
21	<b>0,52</b>	<b>0,48</b>	<b>0,49</b>	<b>0,50</b>	<b>0,52</b>	<b>0,40</b>	<b>0,38</b>	<b>0,38</b>	<b>0,45</b>	<b>0,49</b>	<b>0,50</b>	<b>0,25</b>	0,15**	0,17**	<b>0,40</b>	<b>0,37</b>	<b>0,38</b>	<b>0,31</b>	<b>0,41</b>	<b>0,49</b>	
22	<b>0,51</b>	<b>0,48</b>	<b>0,50</b>	<b>0,54</b>	<b>0,54</b>	<b>0,44</b>	<b>0,40</b>	<b>0,37</b>	<b>0,50</b>	<b>0,54</b>	<b>0,54</b>	0,13*	0,14*	0,15**	<b>0,38</b>	<b>0,37</b>	<b>0,38</b>	<b>0,35</b>	<b>0,41</b>	<b>0,46</b>	<b>0,73</b>

Lecture : en gras :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

## II. Présentation des modèles d'équations structurelles et contrôles

De la même manière que pour l'étude 3, trois modèles d'équations structurelles sont proposés, d'abord uniquement basés sur la qualité de relation, puis sur les quatre dimensions du concept, d'une part de manière indépendante et d'autre part en étant reliés entre eux.

### 1. Première méthodologie : la qualité de la relation comme seule variable

Le modèle 1 de cette étude est constitué de trois variables latentes, la gouvernance (G), la qualité de relation (QR) et l'impact (I), la contribution n'étant représentée que par une seule variable. La qualité de relation est une variable formative. Ce modèle est robuste *a priori*, dans la mesure où les différents indicateurs (alphas de Cronbach, rhos de Dillon-Goldstein et AVE ; Tableau 64) ne comportent pas de faiblesses. Il en va de même pour les cross-loadings qui sont correctement répartis (Tableau 65 et Tableau 66). Les GoF sont également de bonne qualité (Tableau 70 et Tableau 71), étant tous supérieurs à 0,68. De plus, pour tous, le GoF du modèle externe sont supérieurs à 0,92.

**Tableau 64** : Evaluation du modèle 1

Modèle 1	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
VL (G)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	
VL (QR)	11 variables manifestes Mode B (Formatif)	13 variables manifestes Mode B (Formatif)
VL (I)	6 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	
$\alpha$ (G)	0,82	0,88
$\rho$ (G)	0,92	0,94
AVE (G)	0,84	0,89
$\alpha$ (QR)	0,91	0,93
$\rho$ (QR)	0,92	<i>n.d.</i>
AVE (QR)	0,53	0,57
$\alpha$ (I)	0,87	0,91
$\rho$ (I)	0,90	0,93
AVE (I)	0,61	0,68

Lecture : VL : variable latente ;  $\alpha$  : alphas de Cronbach ;  $\rho$  : rhos de Dillon-Goldstein ; AVE : average variance extracted ; *n.d.* : donnée non disponible au sein du logiciel ; G : gouvernance ; QR : qualité de relation ; I : impact.

**Tableau 65** : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) du modèle 1 pour les parties prenantes internes

	Gouvernance	QR	Contribution	Impact
Bonne gouvernance	<b>0,9144</b>	0,5854	0,1490	0,4364
Gouvernance comparée	<b>0,9231</b>	0,6143	0,1307	0,4875
Confiance A	0,5321	<b>0,7974</b>	0,1656	0,5147
Confiance B	0,5207	<b>0,7662</b>	0,1740	0,4703
Confiance C	0,5224	<b>0,7211</b>	0,1438	0,4301
Confiance D	0,5627	<b>0,8094</b>	0,1774	0,4906
Engagement A	0,3430	<b>0,6971</b>	0,3916	0,3252
Engagement B	0,4098	<b>0,6983</b>	0,2390	0,4128
Engagement C	0,4772	<b>0,6692</b>	0,1064	0,4339
Satisfaction A	0,6132	<b>0,8705</b>	0,1585	0,5518
Satisfaction B	0,5528	<b>0,8085</b>	0,1732	0,5032
Influence A	0,2827	<b>0,4219</b>	0,0649	0,2939
Influence B	0,3987	<b>0,6318</b>	0,2286	0,3332
Contribution	0,1519	0,2700	<b>1,0000</b>	0,2087
Impact sur la PP	0,4488	0,5979	0,2494	<b>0,6976</b>
Impact local	0,4054	0,4759	0,1717	<b>0,8195</b>
Impact sur la société	0,3079	0,3392	0,1105	<b>0,7077</b>
Impact sur l'ag. privée	0,3021	0,3526	0,1165	<b>0,7586</b>
Impact sur l'ag. publique	0,3490	0,3682	0,0820	<b>0,7731</b>
Impact global	0,4652	0,5358	0,1793	<b>0,9049</b>

**Tableau 66** : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) du modèle 1 pour les parties prenantes externes

	Gouvernance	QR	Contribution	Impact
Bonne gouvernance	<b>0,9419</b>	0,5977	0,1488	0,5545
Gouvernance comparée	<b>0,9457</b>	0,6243	0,1429	0,5769
Confiance A	0,6101	<b>0,8265</b>	0,1904	0,5283
Confiance B	0,5928	<b>0,8539</b>	0,2259	0,5541
Confiance C	0,5949	<b>0,7614</b>	0,1397	0,4895
Confiance D	0,6279	<b>0,8207</b>	0,1633	0,5283
Confiance E	0,6474	<b>0,8645</b>	0,1933	0,5491
Engagement A	0,4743	<b>0,7607</b>	0,2554	0,4934
Engagement B	0,4836	<b>0,7782</b>	0,2598	0,5077
Engagement C	0,4297	<b>0,7691</b>	0,2920	0,5149
Engagement D	0,5046	<b>0,8288</b>	0,3202	0,5077
Satisfaction A	0,5891	<b>0,7741</b>	0,1615	0,4939
Satisfaction B	0,5913	<b>0,7996</b>	0,1860	0,5083
Influence A	0,2425	<b>0,4306</b>	0,1598	0,2899
Influence B	0,1574	<b>0,4005</b>	0,2664	0,2200
Contribution	0,1545	0,3300	<b>1,0000</b>	0,3253
Impact sur la PP	0,4696	0,6301	0,3631	<b>0,7262</b>
Impact local	0,4873	0,5184	0,2790	<b>0,8620</b>
Impact sur la société	0,4643	0,4409	0,2058	<b>0,7839</b>
Impact sur l'ag. privée	0,4298	0,4498	0,2400	<b>0,8157</b>
Impact sur l'ag. publique	0,5278	0,4379	0,1693	<b>0,8048</b>
Impact global	0,5728	0,5884	0,3104	<b>0,9453</b>

## **2. Seconde et troisième méthodologies : la qualité de la relation détaillée en quatre dimensions**

Les modèles 2 et 3 substituent à la qualité de relation ses quatre dimensions : la confiance (C), la satisfaction (S), l'engagement (E) et l'influence (F). Les variables sont donc toutes réfléchives (Tableau 67). A l'instar de l'étude 3, l'alpha de Cronbach de l'influence est relativement bas, mais les résultats des rhos de Dillon-Goldstein et AVE viennent rassurer sur la qualité de la cohérence interne. Pour toutes les autres variables, les indicateurs comme les cross-loadings (Tableau 68 et Tableau 69) sont satisfaisants. Tant du point de vue du modèle 2 (Tableau 70 et Tableau 71) que du modèle 3 (Tableau 72 et Tableau 73), les GoF sont supérieurs à 0,80 et assurent donc de la qualité d'ajustement des modèles.

**Tableau 67** : Evaluation des modèles 2 et 3

	Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
VL (G)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	
VL (E)	3 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	4 variables manifestes – Mode A (Réflectif)
VL (S)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	
VL (F)	2 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	
VL (C)	4 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	5 variables manifestes – Mode A (Réflectif)
VL (I)	6 variables manifestes – Mode A (Réflectif)	
$\alpha$ (G)	0,82	0,88
$\rho$ (G)	0,92	0,94
AVE (G)	0,84	0,89
$\alpha$ (E)	0,69	0,90
$\rho$ (E)	0,83	0,93
AVE (E)	0,62	0,76
$\alpha$ (S)	0,86	0,95
$\rho$ (S)	0,93	0,98
AVE (S)	0,88	0,95
$\alpha$ (F)	0,33	<i>n.d.</i>
$\rho$ (F)	0,75	0,65
AVE (F)	0,59	0,48
$\alpha$ (C)	0,89	0,95
$\rho$ (C)	0,93	0,96
AVE (C)	0,76	0,84
$\alpha$ (I)	0,87	0,91
$\rho$ (I)	0,90	0,93
AVE (I)	0,61	0,68

Lecture : VL : variable latente ;  $\alpha$  : alphas de Cronbach ;  $\rho$  : rhos de Dillon-Goldstein ; AVE : average variance extracted ; *n.d.* : donnée non disponible au sein du logiciel ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; I : impact.



**Tableau 68** : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèle 2 et 3 pour les parties prenantes internes

	G	E	S	F	C	A	I
Bonne gouvernance	<b>0,9141</b>	0,4796	0,5485	0,3895	0,5529	0,1490	0,4369
Gouvernance comparée	<b>0,9235</b>	0,4752	0,5975	0,4358	0,5755	0,1307	0,4880
Engagement A	0,3430	<b>0,7902</b>	0,5043	0,4471	0,5109	0,3916	0,3261
Engagement B	0,4098	<b>0,8476</b>	0,6181	0,4390	0,5252	0,2390	0,4137
Engagement C	0,4772	<b>0,7220</b>	0,6509	0,3395	0,5166	0,1064	0,4342
Satisfaction A	0,6132	0,7258	<b>0,9405</b>	0,5116	0,7270	0,1585	0,5525
Satisfaction B	0,5529	0,6751	<b>0,9306</b>	0,4728	0,6685	0,1732	0,5038
Influence A	0,2828	0,2773	0,3304	<b>0,6605</b>	0,3830	0,0649	0,2944
Influence B	0,3987	0,4941	0,4675	<b>0,8652</b>	0,4582	0,2286	0,3340
Confiance A	0,5321	0,5604	0,6474	0,4718	<b>0,8828</b>	0,1656	0,5151
Confiance B	0,5207	0,5574	0,6471	0,4882	<b>0,8789</b>	0,1740	0,4707
Confiance C	0,5225	0,5407	0,6263	0,4346	<b>0,8325</b>	0,1438	0,4307
Confiance D	0,5627	0,6266	0,6780	0,5054	<b>0,8859</b>	0,1774	0,4911
Contribution	0,1519	0,3144	0,1769	0,2082	0,1902	<b>1,0000</b>	0,2092
Impact sur la PP	0,4488	0,5422	0,5382	0,4475	0,4994	0,2494	<b>0,6998</b>
Impact local	0,4055	0,3933	0,4384	0,3292	0,4378	0,1717	<b>0,8189</b>
Impact sur la société	0,3080	0,2610	0,3452	0,2146	0,3252	0,1105	<b>0,7068</b>
Impact sur l'ag. privée	0,3021	0,2725	0,3405	0,2049	0,3512	0,1165	<b>0,7575</b>
Impact sur l'ag. publique	0,3491	0,2771	0,3557	0,2257	0,3734	0,0820	<b>0,7726</b>
Impact global	0,4652	0,4399	0,5213	0,3615	0,4955	0,1793	<b>0,9047</b>

Lecture en ligne 1 : G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; I : impact.

**Tableau 69** : Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) des modèles 2 et 3 pour les parties prenantes externes

	G	E	S	F	C	A	I
Bonne gouvernance	<b>0,9423</b>	0,4888	0,5422	0,3086	0,6218	0,1488	0,5545
Gouvernance comparée	<b>0,9454</b>	0,5352	0,5983	0,2387	0,6452	0,1429	0,5769
Engagement A	0,4742	<b>0,8898</b>	0,7158	0,3741	0,7017	0,2554	0,4957
Engagement B	0,4835	<b>0,8771</b>	0,6375	0,3759	0,6686	0,2598	0,5101
Engagement C	0,4297	<b>0,8717</b>	0,5679	0,4488	0,6093	0,2920	0,5170
Engagement D	0,5045	<b>0,8532</b>	0,6856	0,3875	0,6293	0,3202	0,5096
Satisfaction A	0,5890	0,7168	<b>0,9753</b>	0,3269	0,7945	0,1615	0,4952
Satisfaction B	0,5912	0,7419	<b>0,9769</b>	0,3241	0,7842	0,1860	0,5100
Influence A	0,2427	0,3603	0,2978	<b>0,7230</b>	0,3719	0,1598	0,2918
Influence B	0,1575	0,2694	0,1617	<b>0,6684</b>	0,2108	0,2664	0,2209
Confiance A	0,6101	0,6781	0,7467	0,3639	<b>0,9233</b>	0,1904	0,5298
Confiance B	0,5927	0,6919	0,6926	0,4465	<b>0,9102</b>	0,2259	0,5561
Confiance C	0,5949	0,6846	0,8151	0,3457	<b>0,8802</b>	0,1397	0,4909
Confiance D	0,6278	0,6615	0,7111	0,3660	<b>0,9117</b>	0,1633	0,5290
Confiance E	0,6474	0,7037	0,7453	0,4068	<b>0,9508</b>	0,1933	0,5506
Contribution	0,1545	0,3239	0,1782	0,3031	0,2004	<b>1,0000</b>	0,3271
Impact sur la PP	0,4696	0,6120	0,5014	0,4000	0,5527	0,3631	<b>0,7322</b>

Impact local	0,4872	0,4905	0,3901	0,3281	0,4665	0,2790	<b>0,8622</b>
Impact sur la société	0,4643	0,3844	0,3831	0,2513	0,4158	0,2058	<b>0,7819</b>
Impact sur l'ag. privée	0,4298	0,4060	0,3728	0,2659	0,4109	0,2400	<b>0,8145</b>
Impact sur l'ag. publique	0,5278	0,3870	0,3765	0,1936	0,4298	0,1693	<b>0,8008</b>
Impact global	0,5728	0,5322	0,4815	0,3388	0,5496	0,3104	<b>0,9445</b>

Lecture en ligne 1 : G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; I : impact.

### III. Résultats des travaux menés

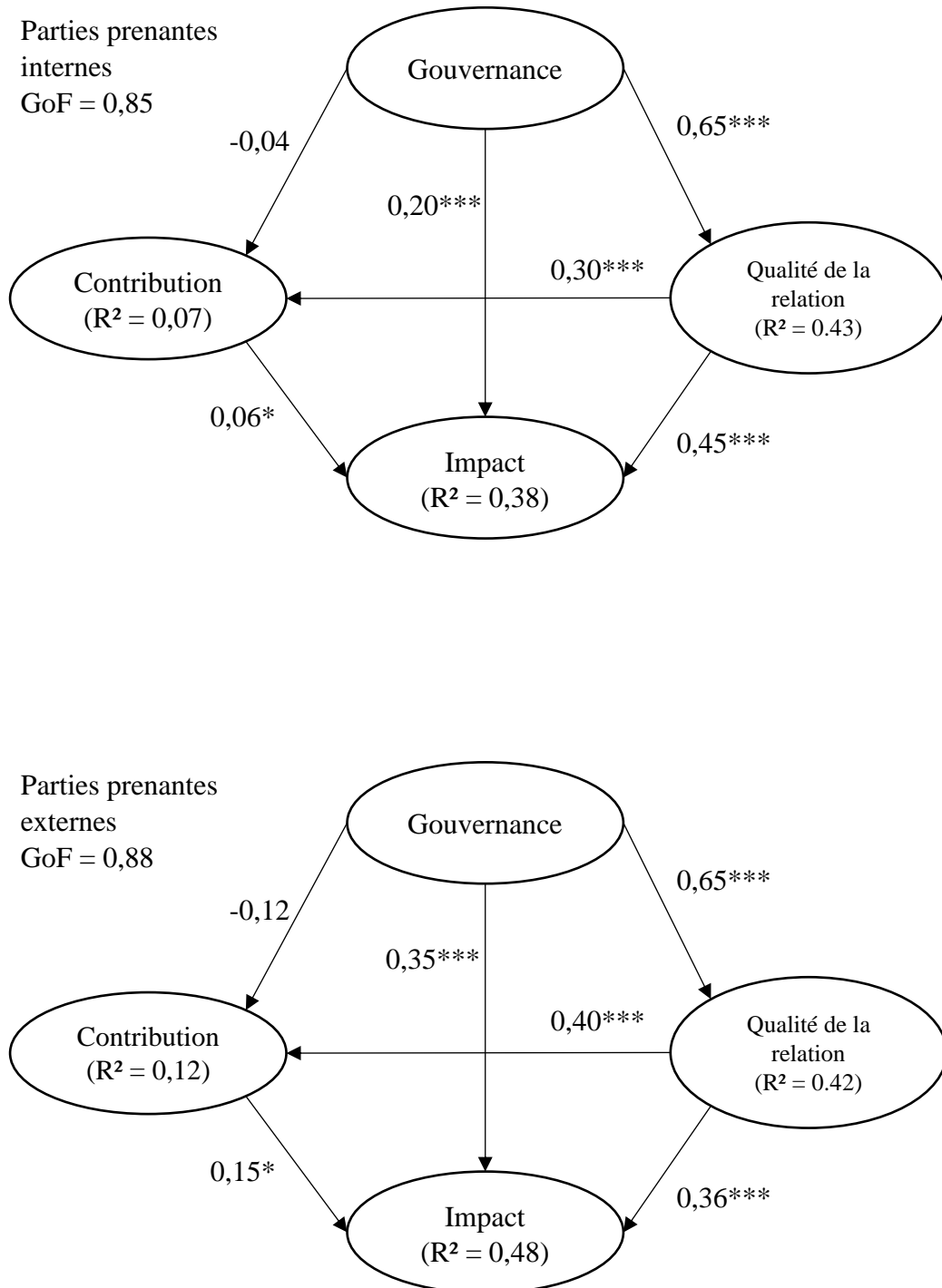
Les différents modèles d'équations structurelles conduisent à des résultats complémentaires selon le concept choisi (qualité de relation ou mécanismes de gouvernance) et le degré de liaisons entre les mécanismes.

#### 1. *Modèle 1 d'équations structurelles*

Quand la qualité de relation est un construit complet (Figure 30), son effet sur l'impact est significatif et positif ( $\beta = 0,45$  ;  $p < 0,001$  en interne et  $\beta = 0,36$  ;  $p < 0,001$  en externe). La gouvernance est également un déterminant important de l'impact ( $\beta = 0,20$  ;  $p < 0,001$  en interne et  $\beta = 0,35$  ;  $p < 0,001$  en externe), tout en contribuant à la qualité de la relation ( $\beta = 0,65$  ;  $p < 0,001$  dans les deux cas). La contribution, uniquement expliquée par la qualité de la relation ( $\beta = 0,30$  ;  $p < 0,001$  en interne et  $\beta = 0,40$  ;  $p < 0,001$  en externe), n'a qu'un effet négligeable sur l'impact ( $\beta = 0,06$  ;  $p < 0,05$  en interne et  $\beta = 0,15$  ;  $p < 0,05$  en externe).

Dans le détail des parties prenantes (Tableau 70 et Tableau 71), les adhérents de plus de 35 ans ( $\beta = 0,80$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,75$ ) et les salariés ( $\beta = 0,72$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,59$ ) se distinguent en consacrant la gouvernance en tant que seul déterminant de l'impact. Pour les acteurs administratifs et politiques, la gouvernance ( $\beta = 0,45$  ;  $p < 0,01$ ) et la contribution ( $\beta = 0,31$  ;  $p < 0,05$ ) sont des déterminants de l'impact ( $R^2 = 0,52$ ), sans que la contribution ne soit expliquée par le modèle. Il en est de même chez les représentants de l'enseignement agricole (respectivement,  $\beta = 0,45$  ;  $p < 0,05$  et  $\beta = 0,41$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,54$ ). Il faut enfin noter chez les organisations économiques un effet négatif de la gouvernance sur la contribution ( $\beta = -0,56$  ;  $p < 0,01$ ).

**Figure 30** : Représentations graphiques des résultats du modèle 1



Source : production personnelle.

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .

## 2. *Modèle 2 d'équations structurelles*

En distinguant les différentes dimensions de la qualité de relation, le modèle 2 confirme qu'elles sont toutes quatre des mécanismes de gouvernance, au regard des coefficients les reliant à la gouvernance ainsi qu'aux  $R^2$  élevés (Figure 31). La gouvernance contribue également directement à l'impact ( $\beta = 0,18$  ;  $p < 0,001$  en interne et  $\beta = 0,36$  ;  $p < 0,001$  en externe).

Ensuite, l'engagement et l'influence sont des déterminants de la contribution (respectivement,  $\beta_{\text{engagement}} = 0,39$  ;  $p < 0,001$  et  $\beta_{\text{influence}} = 0,09$  ;  $p < 0,05$  ;  $R^2 = 0,11$  en interne ;  $\beta_{\text{engagement}} = 0,36$  ;  $p < 0,001$  et  $\beta_{\text{influence}} = 0,20$  ;  $p < 0,001$  ;  $R^2 = 0,14$  en externe). En revanche, en interne, la satisfaction ralentit la contribution ( $\beta = -0,18$  ;  $p < 0,01$ ).

Une partition entre parties prenantes internes et externes se forme quand il s'agit de comprendre l'impact. En interne, l'effet de la contribution est faible ( $\beta = 0,08$  ;  $p < 0,01$ ) et trois mécanismes sont significatifs : la confiance ( $\beta = 0,18$  ;  $p < 0,001$ ), la satisfaction ( $\beta = 0,23$  ;  $p < 0,001$ ) et l'influence ( $\beta = 0,06$  ;  $p < 0,10$  ;  $R^2 = 0,39$ ). En externe, la contribution joue un rôle plus important ( $\beta = 0,16$  ;  $p < 0,001$ ) et seul l'engagement est significatif ( $\beta = 0,23$  ;  $p < 0,001$ ).

Parmi les résultats qui se distinguent de ceux du cas général (mais aussi du modèle 1), les adhérents de moins de 35 ans voient leur confiance affecter leur contribution ( $\beta = -0,13$  ;  $p < 0,05$ ). Le même résultat est à noter chez les élus départementaux et locaux (respectivement,  $\beta = -0,34$  ;  $p < 0,05$  et  $\beta = -0,18$  ;  $p < 0,01$ ) ; pour qui, de surcroît, la satisfaction améliore l'impact (respectivement,  $\beta = 0,08$  ;  $p < 0,05$  et  $\beta = 0,33$  ;  $p < 0,05$ ).

Du point de vue des parties prenantes externes, les résultats remarquables portent notamment sur le rôle de l'influence des organisations économiques sur l'impact ( $\beta = 0,27$  ;  $p < 0,05$ ) et sur l'effet négatif de la satisfaction des syndicats sur l'impact ( $\beta = -0,49$  ;  $p < 0,05$ ).

**Tableau 70** : Résultats des deux premiers modèles d'équations structurelles de l'étude 5 pour les parties prenantes internes

PP		Internes		Adhérents (-35)		Adhérents (+35)		Elu départemental		Elu local		Elu régional		Salariés	
Modèle		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
β	G > C	0,65***	0,61***	0,65***	0,56***	0,79***	0,80***	0,67***	0,62***	0,79***	0,74***	0,84***	0,64***	0,58***	0,48***
	G > S		0,62***		0,56***		0,83***		0,60***		0,73***		0,64***		0,56***
	G > E		0,52***		0,47***		0,68***		0,54***		0,58***		0,60***		0,42***
	G > F		0,45***		0,39***		0,42***		0,54***		0,51***		0,20		0,38***
	G > A	-0,04	0,02	0,04	0,09	-0,12	0,26	0,03	0,10***	0,13	-0,02***	-0,37	0,2	0,04	-0,25*
	C > A	0,30***	0,01	0,47***	-0,13*	0,55**	-0,11	0,63***	-0,01***	0,48***	0,01***	0,70*	0,36	0,39***	0,28*
	S > A		-0,18**		0,01		-0,36		-0,34*		-0,18**		-0,66		-0,16
	E > A		0,39***		0,41***		0,50**		0,26*		0,26*		0,29		-0,02
	F > A		0,09*		0,04		0,21		0,21*		0,19*		0,29		0,12
	G > I	0,20***	0,18***	0,72***	0,21***	0,80***	0,41*	0,53***	0,06**	0,53***	0,00***	0,36*	-0,11	0,72***	0,30**
	C > I	0,45***	0,18***	0,09*	0,15*	0,05	0,25	0,28**	0,28*	0,34**	0,36	0,57***	0,50*	0,08	0,22
	S > I		0,23***		0,20**		0,13		0,08*		0,33*		0,22		0,13
	E > I		0,05		0,05		-0,04		0,14*		0,07**		0,17		-0,01
	F > I		0,06^		0,10*		-0,01		0,11**		-0,01***		0,20		0,07
A > I	0,06*	0,08**	0,04	0,06	0,05	-0,01	-0,05	0,09*	-0,05	0,13*	0,08	-0,03	-0,03	-0,02	
R <sup>2</sup>	C	0,43	0,38	0,43	0,32	0,63	0,65	0,45	0,38	0,62	0,54	0,71	0,41	0,34	0,23
	S		0,39		0,31		0,68		0,37		0,53		0,41		0,31
	E		0,27		0,22		0,46		0,29		0,33		0,36		0,18
	F		0,2		0,15		0,17		0,29		0,26		0,04		0,14
	A	0,07	0,11	0,24	0,16	0,21	0,23	0,42	0,10	0,35	0,07	0,19	0,25	0,17	0,09
	I	0,38	0,39	0,64	0,36	0,75	0,50	0,52	0,36	0,63	0,57	0,85	0,73	0,59	0,33
GoF (modèle)	relatif	0,85	0,94	0,95	0,94	0,88	0,92	0,90	0,91	0,91	0,91	0,85	0,84	0,85	0,87
	externe	0,99	1,00	0,99	1,00	0,98	0,99	0,98	0,99	0,99	0,99	0,95	0,98	0,97	0,97
	interne	0,85	0,95	0,96	0,94	0,90	0,93	0,93	0,92	0,92	0,92	0,89	0,86	0,88	0,90
N	934		459		77		117		94		30		103		

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  et ^ :  $p < 0,10$ . β : coefficient normalisé ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; A : apports – contributions ; I : impact.

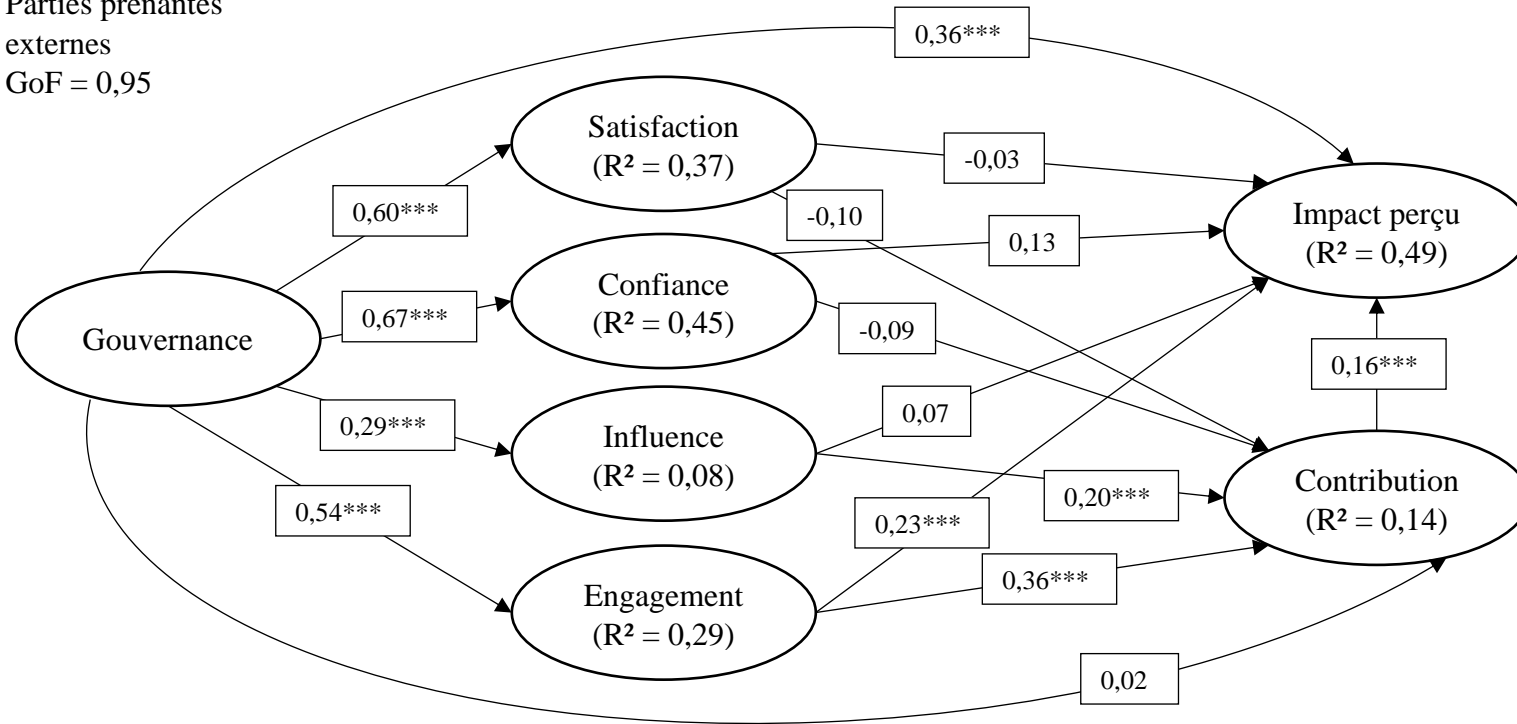
**Tableau 71** : Résultats des deux premiers modèles d'équations structurelles de l'étude 5 pour les parties prenantes externes

PP		Externes		Acteurs administratifs et politiques		OPA		Organisations économiques		Enseignement agricole		Syndicats	
Modèle		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
$\beta$	G > C	0,65***	0,67***	0,61***	0,55***	0,43***	0,44***	0,74***	0,82***	0,72***	0,66***	0,65***	0,59***
	G > S		0,60***		0,62***		0,33***		0,73***		0,67***		0,58***
	G > E		0,54***		0,49***		0,26**		0,65***		0,54***		0,45**
	G > F		0,29***		0,33*		0,10		0,25		0,24		0,36*
	G > A	-0,10	0,02	-0,20	0,02	-0,06	0,05	-0,56**	-0,37	-0,21	0,02	-0,24	0,05
	C > A	0,40***	-0,09	0,29	0,13	0,32***	-0,25	0,75***	0,29	0,77***	0,13	0,62***	0,14
	S > A		-0,10		-0,49		0,17		-0,02		0,16		-0,49*
	E > A		0,36***		0,24		0,20		0,11		0,01***		0,78***
	F > A		0,20***		0,24		0,31***		0,26		0,54		-0,14
	G > I	0,35***	0,36***	0,45**	0,46**	0,19*	0,19*	-0,02	0,06	0,45*	0,57***	0,38**	0,42***
	C > I	0,36***	0,13	0,25	0,14	0,36***	0,22	0,72***	0,24	0,04	-0,24	0,42**	0,25
	S > I		-0,03		-0,01		-0,14		0,05		-0,03		0,2
	E > I		0,23***		0,20		0,40***		0,22		0,12		-0,22
	F > I		0,07		-0,06		0,86		0,27*		-0,04		0,13
A > I	0,15***	0,16***	0,31*	0,33**	0,16^	0,21*	0,06	0,16	0,41*	0,50**	0,17	0,35**	
$R^2$	C	0,42	0,45	0,38	0,30	0,18	0,2	0,55	0,67	0,51	0,44	0,42	0,35
	S		0,37		0,39		0,11		0,54		0,45		0,33
	E		0,29		0,24		0,7		0,42		0,29		0,2
	F		0,08		0,11		0,01		0,06		0,06		0,13
	A	0,12	0,14	0,05	0,09	0,09	0,18	0,25	0,12	0,41	0,44	0,25	0,36
	I	0,48	0,49	0,52	0,53	0,29	0,35	0,53	0,5	0,54	0,59	0,65	0,67
GoF (modèle)	relatif	0,88	0,95	0,68	0,83	0,69	0,79	0,84	0,86	0,79	0,86	0,75	0,86
	externe	0,99	0,99	0,94	0,94	0,97	0,99	0,95	0,97	0,92	0,98	0,94	0,99
	interne	0,90	0,96	0,72	0,88	0,72	0,79	0,88	0,89	0,85	0,88	0,80	0,87
N		350		41		119		53		37		46	

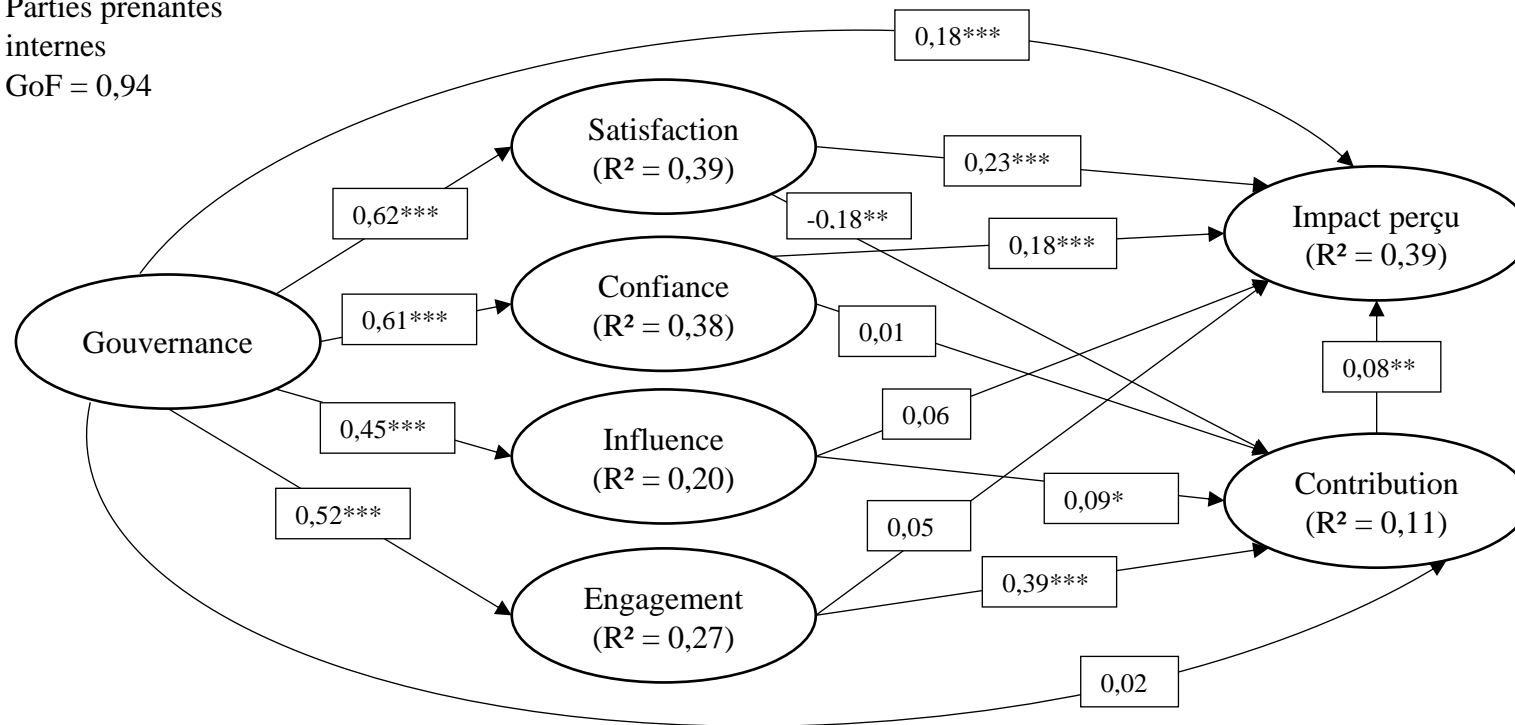
Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  et ^ :  $p < 0,10$ .  $\beta$  : coefficient normalisé ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; A : apports – contributions ; I : impact.

**Figure 31** : Représentations graphiques des résultats du modèle 2

Parties prenantes  
externes  
GoF = 0,95



Parties prenantes  
internes  
GoF = 0,94



Source : production personnelle.

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$ .



### 3. Modèle 3 d'équations structurelles

A l'instar de l'étude 3, le modèle 3 s'appuie sur les quatre dimensions de la qualité de relation tout en ajoutant des liens entre elles. Dans la lignée de Rey García et al. (2013), la satisfaction est désormais testée en tant que déterminant des trois autres dimensions, la confiance l'est pour les deux dernières et l'engagement est un déterminant de l'influence.

Comparativement au modèle 2, la gouvernance perd ses effets positifs sur l'engagement et, en externe, sur l'influence. Ces effets sont désormais assumés par la satisfaction et la confiance pour l'engagement ; et par la confiance et l'engagement (ainsi que la satisfaction en interne) pour l'influence. Le modèle 3 n'apporte que des précisions au modèle 2, notamment pour certaines catégories de parties prenantes (Tableau 72 et Tableau 73).

Ainsi, la confiance est un déterminant de l'impact pour les élus locaux ( $\beta = 0,36$  ;  $p < 0,05$ ) et régionaux ( $\beta = 0,53$  ;  $p < 0,05$ ) ainsi que pour les salariés ( $\beta = 0,21$  ;  $p < 0,10$ ).

**Tableau 72** : Résultats du troisième modèle d'équations structurelles de l'étude 5 pour les parties prenantes internes

PP	Internes	Adhérents (-35)	Adhérents (+35)	Elu départemental	Elu local	Elu régional	Salariés	
$\beta$	G > C	0,24***	0,25***	0,24*	0,17**	0,29***	0,23	0,19*
	G > S	0,62***	0,56***	0,83***	0,60***	0,73***	0,64***	0,56***
	G > E	0,03	0,02	0,03	0,15^	-0,04	0,07	0,07
	G > F	0,12***	0,08	-0,02	0,19*	0,10	-0,12	0,17
	G > A	0,02	0,09^	0,25	0,10	-0,02	0,20	-0,26*
	S > C	0,60***	0,56***	0,68***	0,73***	0,61***	0,64***	0,52***
	S > E	0,58***	0,63***	0,59***	0,38**	0,76***	0,35^	0,39***
	S > F	0,10*	0,15*	0,54*	0,11	0,19	0,45	0,01
	S > A	-0,17**	0,01	-0,33	-0,35^	-0,16	-0,66^	-0 18
	C > E	0,21***	0,18***	0,21	0,26*	0,08	0,49**	0,23*
	C > F	0,26***	0,29***	-0,17	0,25^	0,33*	-0,30	0,23*
	C > A	0,01	-0,13*	-0,13	-0 01	0,01	0,36	0 31*
	E > F	0,21***	0,15*	0,21	0,25*	0,06	0,37	0,23*
	E > A	0,38***	0,41***	0,53**	0,26^	0,26	0,29	0,01
	F > A	0,09*	0,04	0,15	0,21^	0,17	0,28	0,12
	G > I	0,18***	0,21***	0,41*	0,06	0,01	-0,11	0,30**
	C > I	0,18***	0,15*	0,24	0,28^	0,36*	0,53*	0,21^
	S > I	0,23***	0,20**	0,15	0,08	0,34*	0,22	0,14
	E > I	0,06	0,06	-0,03	0,14	0,07	0,14	-0,01
	F > I	0,06^	0,10*	-0,03	0,11	-0,01	0,19	0,07
A > I	0,08**	0,06	-0,01	0,10	0,13^	-0,02	-0,02	

R <sup>2</sup>	C	0,59	0,53	0,79	0,72	0,71	0,65	0,42
	S	0,39	0,31	0,68	0,36	0,53	0,41	0,31
	E	0,59	0,61	0,64	0,52	0,63	0,72	0,38
	F	0,36	0,33	0,33	0,47	0,39	0,24	0,27
	A	0,11	0,16	0,22	0,10	0,06	0,25	0,11
	I	0,39	0,36	0,50	0,36	0,57	0,72	0,33
GoF (modèle)	relatif	0,94	0,95	0,92	0,91	0,90	0,87	0,87
	externe	1,00	1,00	0,99	0,99	0,99	0,98	0,98
	interne	0,95	0,95	0,93	0,92	0,90	0,88	0,89
N		934	459	77	117	94	30	103

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  et ^ :  $p < 0,10$ . B : coefficient normalisé ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; A : apports – contributions ; I : impact.

En outre, la confiance a un effet positif dans le cas des parties prenantes externes ( $\beta = 0,13$  ;  $p < 0,10$ ), ainsi que pour les OPA – organisations professionnelles agricoles – ( $\beta = 0,24$  ;  $p < 0,05$ ). En revanche, toujours pour les OPA, elle dégrade leur contribution ( $\beta = -0,27$  ;  $p < 0,05$ ), sans doute remplacée par l’engagement ( $\beta = 0,20$  ;  $p < 0,10$ ). Enfin, pour les représentants de l’enseignement agricole, l’influence est un déterminant de la contribution ( $\beta = 0,53$  ;  $p < 0,001$ ).

**Tableau 73** : Résultats du troisième modèle d’équations structurelles de l’étude 5 pour les parties prenantes externes

PP		Externes	Acteurs administratifs et politiques	OPA	Organisations économiques	Enseignement agricole	Syndicats
$\beta$	G > C	0,29***	0,03	0,23***	0,43***	0,26^	0,20^
	G > S	0,60***	0,62***	0,33***	0,73***	0,67***	0,58***
	G > E	0,03	0,06	0,01	0,21	-0,11	-0,05
	G > F	0,00	-0,09	-0,03	0,14	0,22	-0,02
	G > A	0,02	0,03	0,06	-0,37	0,04	0,06
	S > C	0,64***	0,84***	0,63***	0,54***	0,60***	0,68***
	S > E	0,41***	0,54*	0,51***	0,59**	0,58***	0,14
	S > F	-0,17*	0,32	-0,22	-0,02	-0,55	0,13
	S > A	-0,10	-0,51	0,17	-0,03	0,14	-0,47*
	C > E	0,40***	0,18	0,19^	0,01	0,41*	0,70***
	C > F	0,30**	0,21	0,29*	-0,25	0,22	0,12
	C > A	-0,09	0,14	-0,27*	0,31	0,10	0,15
	E > F	0,36***	0,19	0,30*	0,51*	0,42	0,52**
	E > A	0,37***	0,23	0,20^	0,12	0,03	0,74**
	F > A	0,19***	0,26	0,31***	0,24	0,53***	-0,13
	G > I	0,36***	0,46**	0,19*	0,06	0,57**	0,42***
C > I	0,13^	0,12	0,24*	0,26	-0,23	0,26	

	S > I	-0,04	-0,01	-0,15	0,03	-0,03	0,20
	E > I	0,23***	0,21	0,40***	0,22	0,13	-0,23
	F > I	0,07	-0,06	-0,14	0,26*	-0,07	0,13
	A > I	0,16***	0,34*	0,22**	0,17	0,52**	0,35**
R <sup>2</sup>	C	0,71	0,73	0,55	0,81	0,64	0,66
	S	0,37	0,38	0,11	0,54	0,45	0,33
	E	0,62	0,55	0,43	0,58	0,73	0,62
	F	0,23	0,37	0,13	0,19	0,16	0,49
	A	0,14	0,10	0,18	0,11	0,44	0,33
	I	0,49	0,53	0,36	0,50	0,59	0,67
GoF (modèle)	relatif	0,94	0,81	0,86	0,84	0,85	0,88
	externe	0,99	0,94	0,99	0,97	0,98	0,98
	interne	0,95	0,86	0,87	0,86	0,87	0,89
N		350	41	119	53	37	46

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  et ^ :  $p < 0,10$ . B : coefficient normalisé ; G : gouvernance ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; A : apports – contributions ; I : impact.

#### IV. Discussion des résultats

Les différents modèles permettent de valider la majorité des hypothèses mais aussi de comprendre les particularités de chacune des parties prenantes des Jeunes Agriculteurs.

##### 1. L'ensemble des hypothèses liées à l'impact sont validées

L'étude 5 permet de valider l'immense majorité des hypothèses (Tableau 74), en nous appuyant sur les trois modèles. Une hypothèse est soutenue si elle est validée pour le modèle 1, sinon les autres modèles sont étudiés (voire les différentes catégories de parties prenantes).

Les hypothèses sous-jacentes aux questions de recherche sont soutenues, puisque la gouvernance améliore tout autant la qualité de la relation que ses dimensions ou encore l'impact ( $H_{QR3b}$  et  $H_{générale}$  sont soutenues). Ensuite, en interne comme en externe, la qualité de relation a un effet positif sur l'impact perçu ( $H_{QR3a}$  est donc soutenue) ainsi que sur la contribution ( $H^k_1$  est soutenue). Même si son effet est modéré, la contribution est bien un déterminant de l'impact ( $H^k_2$  est soutenue).

Que ce soit grâce aux modèles 2 ou 3, en interne ou en externe, les hypothèses reliant les dimensions de la qualité de relation à l'impact sont vérifiées ( $H^s_2$  ;  $H^e_2$  ;  $H^i_2$  et  $H^c_2$  sont soutenues). En revanche, les liens entre ces dimensions et la contribution sont partagés. L'engagement et l'influence ont un rôle positif ( $H^e_1$  et  $H^i_1$  sont soutenues), tandis que la

satisfaction joue un rôle négatif ( $H^s_1$  est rejetée). Quant à la confiance, les résultats significatifs sont trop peu nombreux ( $H^c_1$  est rejetée).

Enfin, la qualité de relation est une notion homogène, en démontrant les résultats des corrélations entre ses quatre dimensions ( $H^{ce}$  ;  $H^{cs}$  ;  $H^{es}$  ;  $H^{ci}$  ;  $H^{ei}$  et  $H^{si}$  sont soutenues).

**Tableau 74** : Hypothèses soutenues et rejetées par l'étude 5

Hypothèses		Signe prédit	Résultat
$H_{générale}$	Gouvernance → Impact	(+)	Soutenue
$H_{QR3b}$	Gouvernance → Qualité de la relation	(+)	Soutenue
$H_{QR3a}$	Qualité de la relation → Impact	(+)	Soutenue
$H^c_1$	Confiance → Contribution	(+)	Rejetée
$H^c_2$	Confiance → Impact	(+)	Soutenue
$H^e_1$	Engagement → Contribution	(+)	Soutenue
$H^e_2$	Engagement → Impact	(+)	Soutenue
$H^s_1$	Satisfaction → Contribution	(+)	Rejetée
$H^s_2$	Satisfaction → Impact	(+)	Soutenue
$H^i_1$	Influence → Contribution	(+)	Soutenue
$H^i_2$	Influence → Impact	(+)	Soutenue
$H^k_1$	Qualité de la relation → Contribution	(+)	Soutenue
$H^k_2$	Contribution → Impact	(+)	Soutenue
$H^{ce}$	Confiance ⇔ Engagement	(+)	Soutenue
$H^{cs}$	Confiance ⇔ Satisfaction	(+)	Soutenue
$H^{es}$	Engagement ⇔ Satisfaction	(+)	Soutenue
$H^{ci}$	Confiance ⇔ Influence	(+)	Soutenue
$H^{ei}$	Engagement ⇔ Influence	(+)	Soutenue
$H^{si}$	Satisfaction ⇔ Influence	(+)	Soutenue

Source : production personnelle, en réponse au Tableau 22.

La discussion des trois modèles s'appuie sur les résultats de l'étude 3. Ainsi, les propos qui suivent soulignent notamment la particularité de la présente étude, en pointant les apports qu'elle produit, et ne répètent pas les contributions déjà pointées dans la Chapitre 3.

## ***2. Une confirmation des liens entre impact, qualité de relation et contribution***

L'apport de cette étude, comparativement à celle dédiée aux étudiants, porte en particulier sur la partition entre parties prenantes internes et externes. Chez les JA, ce sont en effet des mécanismes extrêmement variés qui sont à l'œuvre chez les unes et les autres.

## **Une gouvernance en équilibre**

Si la gouvernance retrouve ses rôles (effet sur l'impact et la qualité de relation), son effet est plus fort pour les parties prenantes externes. Ce résultat fait écho à quelques auteurs (Balsler & McClusky, 2005; Bruni-Bossio et al., 2016) de la littérature non lucrative pour qui la gouvernance, qui cherche aussi à protéger la démocratie interne, s'ouvre sur ses parties prenantes externes. Cependant, le détail des catégories prenantes fait également état des coefficients les plus importants pour les adhérents et salariés. La gouvernance est donc un équilibre à trouver entre l'interne et l'externe (Gazley & Nicholson-Crotty, 2018), *a priori* bien établi chez les JA.

Par ailleurs, le modèle 3 permet de mettre en relief une vision dynamique de la gouvernance. Si la confiance, l'engagement, l'influence et la satisfaction sont bien des mécanismes cruciaux (modèles 1 et 2, même si est retrouvée la légère faiblesse du lien entre influence et gouvernance déjà croisée dans l'étude 3), la gouvernance semble se diffuser chez les parties prenantes avant tout grâce à la confiance et à la satisfaction. La proposition de Rey García et al. (2013) est ici particulièrement bien illustrée, puisque la satisfaction est la plus déterminée par la gouvernance, suivie par la confiance, qui toutes deux rejaillissent ensuite les autres concepts.

## **Des relations extrêmement différentes entre parties prenantes internes et externes**

A l'inverse de la gouvernance, c'est en interne que le lien entre qualité de relation et impact est le plus important. En somme, en interne, une grande partie de la gouvernance est portée par la qualité de la relation, donc par les mécanismes spontanés ; tandis qu'en externe, ces mécanismes restent puissants mais surpassés par le concept de gouvernance. Il s'agit d'une médiation complémentaire (X. Zhao et al., 2010), plus marquée en interne qu'en externe.

Pour autant, l'impact est davantage expliqué par le modèle en externe ( $R^2 = 0,48$ ) qu'en interne ( $R^2 = 0,38$ ). Dans la lignée de ce qui a été exprimé au-dessus, la gouvernance chez les JA (et il faut ici inclure les quatre mécanismes qui composent la qualité de relation) est bien plus porteuse en termes de création de valeur du point de vue des parties prenantes externes.

En outre, ce sont les effets de ces mécanismes qui diffèrent en interne et en externe. Les modèles 2 et 3 permettent en effet de souligner que seules la confiance et la satisfaction ont un effet direct et important sur l'impact, auquel il convient d'ajouter le plus faible effet de l'influence. La littérature non lucrative a en effet largement souligné la force de la confiance (Hyder, 2016) et de la satisfaction (Cnaan & Cascio, 1998; Kushner & Poole, 1996; O'Boyle & Hassan, 2014; Willems et al., 2016) en interne. Chez les parties prenantes externes, c'est

l'engagement qui explique l'impact, dans la lignée de la TPP (Willems et al., 2016). La présence des partenaires extérieurs aux côtés d'une structure comme les JA est symbole de succès organisationnel, au sens où les actions et le discours mis en avant emportent l'adhésion. Une complémentarité des quatre mécanismes est donc à l'œuvre : renforcer la qualité de la relation avec l'ensemble des parties prenantes a *in fine* un effet sur l'impact.

### **La contribution n'est que peu influencée par la relation**

Si les coefficients reliant la qualité de relation à la contribution sont du même ordre que les autres du modèle, ce dernier n'explique que peu les variations de la contribution (en interne,  $R^2 = 0,07$  et en externe,  $R^2 = 0,12$ ). Même si la médiation entre qualité de relation et impact existe, elle n'en reste pas moins sujette à caution.

Il convient tout de même de noter qu'une partition se forme de nouveau entre parties prenantes internes et externes. La contribution des premières est en effet expliquée par l'engagement et l'influence (autrement dit les deux mécanismes qui n'ont pas ou peu d'effet sur l'impact), tandis que la satisfaction a un effet négatif. Les parties prenantes internes étant à l'intérieur de l'organisation, leur engagement se matérialise sous forme de ressources apportées directement mobilisables (Moran & Mallia, 2015) ou s'intègre dans la vaste notion de capital humain, crucial dans les OBNL (García-Mainar & Marcuello, 2007). A l'inverse, une satisfaction trop élevée se révélerait contre-productive, dans l'idée d'une organisation auto-prestatrice de services : en somme, si les parties prenantes internes ont obtenu ce qu'elles attendaient des JA, une forme d'apathie risque de se mettre en œuvre. Il peut s'agir du paradoxe de la satisfaction que la littérature a encore peu exploité (Slimane & Chaney, 2011).

Pour les parties prenantes externes, les deux mêmes mécanismes positifs sont à l'œuvre, avec un rôle prégnant, cette fois-ci, de l'influence. En effet, apporter des ressources va de pair avec une influence croissante (en raison du pouvoir que l'apporteur obtient) et, réciproquement, une capacité d'influence rassure les parties prenantes sur le bon usage des ressources apportées.

### ***3. De nouvelles pistes de compréhension des parties prenantes***

Dans le détail des parties prenantes, ne sont soulignées ici que les particularités de chacune, à savoir les différences notables par rapport au cas général.

## **Les adhérents**

Chez les adhérents de moins de 35 ans, seul l'engagement permet d'accroître la contribution à la structure. De manière plus surprenante, la confiance réduit leurs apports. Il faut en effet noter chez les JA une forte culture du contrôle et de la remise en cause, relativement classique dans les organisations de représentation d'intérêts. L'organisation a plutôt besoin de l'engagement de ses adhérents pour agir, convaincre, se développer.

Si la qualité de la relation explique l'impact, la gouvernance joue un rôle plus important. En effet, les adhérents sont les acteurs principaux de la vie démocratique interne et une gouvernance de qualité leur permet d'être au cœur du projet défendu par les JA. Les fondamentaux de la gouvernance non lucrative restent donc d'actualité (Labie, 2005a).

La particularité des adhérents de plus de 35 ans est leur non-éligibilité. Ils n'en restent pas moins engagés, puisqu'il s'agit du moyen de favoriser leur contribution à l'organisation. En revanche, seule la gouvernance explique l'impact pour eux. Les processus de participation propres aux membres sont encore plus importants alors qu'ils ne peuvent plus être élus. En outre, d'après le modèle 3, la satisfaction est la base de la relation, tandis que chez les adhérents de moins de 35 ans, la relation est un processus basé sur toutes les dimensions.

## **Les élus**

Les élus locaux et départementaux ont les mêmes résultats que les parties prenantes internes concernant la contribution (étant donné que les coefficients reliant la confiance aux apports sont proches de zéro). En revanche, chez les élus départementaux, la qualité de la gouvernance accroît la contribution. L'échelon départemental étant le plus pertinent dans le cadre des actions des JA et de leurs rapports avec les acteurs privés et publics de l'agriculture, une bonne gouvernance leur donne toute la latitude pour agir et ainsi contribuer au succès des JA.

Pour l'ensemble des élus étudiés, la qualité de la relation a un effet plus important sur la contribution que sur l'impact (à rebours des parties prenantes internes) ; un résultat peu surprenant dans la mesure où appartenir à la direction d'une organisation modifie les rapports à l'impact de celle-ci.

En revanche, dans le détail, les mécanismes à l'œuvre pour expliquer l'impact sont différents. Ainsi, au niveau local, seule la satisfaction a un rôle notable, pour des raisons similaires aux adhérents. Au niveau départemental, la satisfaction perd sa place et la confiance permet d'expliquer l'impact, avec l'engagement et l'influence. En tant qu'échelon optimal, les dirigeants départementaux tissent des relations fortes et complètes avec la structure JA pour

maximiser l'impact organisationnel. Au niveau régional, telle une suite logique, ne reste que la confiance, en tant que mécanisme de gouvernance de substitution au contrôle. En effet, les élus régionaux ont un rôle pivot pour les JA, notamment dans la transmission des valeurs et politiques émanant du national. Enfin, l'absence d'explication de l'influence par la gouvernance à ce niveau, malgré un coefficient correct, peut s'expliquer du fait de la taille de l'échantillon.

### **Les salariés**

Premier paradoxe à noter, la gouvernance détériore la contribution des salariés. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées. Une gouvernance de qualité serait synonyme de contribution maximisée des parties prenantes internes volontaires, et non salariées ; en retenant la vision démocratique de la gouvernance focalisée sur ses membres et bénévoles. Une autre explication tiendrait à une vision ouverte et inclusive de la gouvernance : étant fortement impliqués et mobilisés sur ces sujets, les salariés verraient leur contribution au bon déroulement de la vie quotidienne des JA affectée.

Etant entendu que c'est la confiance qui permet d'améliorer la contribution des salariés, il peut être supposé que la gouvernance, en tant que processus de mise sous contrôle de l'organisation, ne correspond pas à la culture des salariés des JA. C'est également, d'après le modèle 3, la confiance qui contribue à l'impact.

En somme, l'effet de la gouvernance sur l'impact reste très élevé, notamment lorsqu'elle s'appuie sur la confiance (Charreaux, 1998).

### **Les acteurs administratifs et politiques**

Les acteurs des administrations publiques et les élus politiques se démarquent du fait de l'absence d'effet de la qualité de la relation sur la contribution ou l'impact des JA. En revanche, la gouvernance des JA et la contribution des acteurs explique selon eux l'impact.

Ces résultats amènent à deux enseignements. Tout d'abord, les acteurs administratifs et politiques étant la principale cible des actions des JA (dans le cadre de la représentation d'intérêts, du plaidoyer, etc.), la notion de qualité de relation sied moins bien au contexte. A l'inverse, la bonne gouvernance (dont la reddition des comptes ou les processus de définition des valeurs) vient crédibiliser les demandes et les sollicitations des JA. Pour être capable d'agir auprès de ces acteurs, il est indispensable d'être irréprochable en termes de processus de décisions et de gestion du pouvoir.

Le second enseignement porte sur la vision de ces acteurs au sujet des JA : ils considèrent être à la source d'une partie de l'impact de l'organisation. En somme, c'est parce



qu'ils sont à l'écoute et sensibles aux demandes des JA que ces derniers parviennent à avoir un impact. Si ce résultat est somme toute logique, il vient complexifier la relation entretenue avec les JA qui croient également en leur impact intrinsèque.

### **Les organisations professionnelles agricoles et les organisations économiques**

Les OPA sont des partenaires clefs pour les JA et les résultats le reflètent fidèlement. Ainsi, l'influence est un précurseur important de leur contribution, pour des raisons déjà évoquées pour l'ensemble des parties prenantes externes. Plus précisément, les OPA sont des apporteurs de ressources de premier ordre pour les JA. Leur principale requête en contrepartie est donc d'infléchir (ou de participer à) la stratégie. Il faut en effet noter que les JA associent les OPA à leurs actions, sans que la co-construction ne soit pour l'instant mise à l'honneur.

Les organisations professionnelles ont d'ailleurs pleinement conscience du rôle qu'elles occupent auprès des JA, puisque leur engagement favorise l'impact. Le modèle 3 met également en avant le rôle positif de la confiance. En effet, les partenariats n'ont rien d'une relation traditionnelle entre financeurs et financés, et sont plutôt basés sur une vision partagée du monde agricole. Les OPA font donc confiance aux JA pour protéger et défendre cet idéal.

Les organisations économiques se démarquent du fait de l'effet négatif de la bonne gouvernance sur leur contribution. Ce résultat est cependant sujet à caution puisqu'il n'est pas significatif pour les modèles 2 et 3. Les organisations économiques étant notamment les filières agroalimentaires, l'impact des JA est pour eux lié à leur influence. En effet, les enjeux de pouvoirs entre ces organisations et les JA sont structurants : si elles parviennent à influencer la vision du monde agricole des JA, la collaboration en est facilitée et la portée des JA est largement accrue.

### **Les représentants de l'enseignement agricole**

La relation entre les JA et les représentants de l'enseignement agricole est encore balbutiante, ce qui explique l'absence d'effet de la qualité de relation sur l'impact. En revanche, elle accroît leur contribution, qui elle-même a un fort effet sur l'impact des JA.

En effet, les établissements d'enseignement sont un des lieux de recrutement privilégié de membres, mais aussi d'information et de diffusion des valeurs et des projets portés par les JA. La capacité à toucher les futurs acteurs de l'agriculture encore en formation est cruciale pour eux, mais n'est qu'indirecte. De fait, la qualité de relation joue également un rôle indirect sur l'impact.

## **Les autres syndicats**

Les autres syndicats agricoles contribuent davantage lorsqu'ils sont engagés auprès des JA. En effet, dans cette catégorie se trouve notamment la FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles), le partenaire syndical privilégié des JA ; qui contribue aux JA grâce à leur engagement commun notamment lors des élections aux chambres agricoles. Les JA jouent aussi un rôle disruptif et d'innovation qui serait alors contradictoire avec une satisfaction de la part des autres syndicats. De nouveau, la contribution joue un rôle médiateur pour comprendre l'effet de la qualité de relation sur l'impact.



### ***SECTION 3 : CONTRIBUTIONS THEORIQUES, METHODOLOGIQUES ET MANAGERIALES DE CES ETUDES***

Les études menées chez les Jeunes Agriculteurs viennent confirmer et affiner les contributions théoriques et méthodologiques de l'étude 3. En revanche, les apports pratiques et managériaux sont directs et sont de deux ordres.

#### **I. Première contribution managériale : l'intégration de l'étude dans un projet identité**

Le calendrier de mise en place de ces deux études correspond au calendrier électoral des Jeunes Agriculteurs. En effet, durant l'été 2018, une nouvelle équipe a été élue par le congrès, chargée de gérer les élections syndicales à venir mais aussi de pallier les difficultés rencontrées dans l'essence même de l'organisation, à savoir l'engagement syndical.

Avant tout échange avec les JA, plusieurs constats ont été posés par les élus. Ensuite, les convergences entre les études envisagées et les objectifs des JA n'ont été que peu discutées. Le terrain correspondait en effet à celui espéré et les propositions de la thèse, tant du point de vue des objectifs que de la méthodologie, ont séduit les dirigeants des JA. Ces convergences sont présentées dans le Tableau 75.

Dès 2018, les JA ont associé à cette étude trois objectifs : une clarification de leur image et de leur communication à court terme ; une augmentation du nombre d'adhérents et une facilitation du renouvellement des équipes à long terme. Le Projet Identité Jeunes Agriculteurs (PIJA) a donc été calibré pour durer deux ans. Les détails de la démarche ont été travaillés durant l'ensemble du second semestre 2018, jusqu'à l'Université d'hiver (UH) 2018, un des deux événements nationaux des JA durant lesquels les élus sont invités à porter la voix des membres pour débattre de l'actualité, se former et assurer la gouvernance de l'organisation.

**Tableau 75** : Constats et objectifs du projet identité et réponses apportées par les études

Constats		Objectifs des JA	Objectifs de la thèse	Convergence
<b>EXTERNES</b>	Remise en cause des corps intermédiaires	Contre le contexte d'évolution de l'image des syndicats	Accroître la reddition des comptes grâce à l'impact	L'impact permet de faire savoir ce que font les syndicats et de contrer les idées reçues
	Engagement des jeunes difficile	Régir à la diminution d'engagement	Identifier la place de la confiance, de la satisfaction et de l'engagement dans la gestion des OBNL	Convergence directe
<b>INTERNES</b>	Baisse des adhésions			
	Renouvellement d'équipes 2018 difficile			
	Attentes des adhérents et des parties prenantes de plus en plus larges	Accroître la satisfaction des adhérents et des parties prenantes	Identifier les parties prenantes et déterminer celles prioritaires	La thèse proposait une méthode adaptative grâce aux études
Saisir l'influence des parties prenantes		Contribuer à la définition de l'impact des OBNL	Faire valoir et connaître son impact renforce la légitimité et diminue le niveau d'exigence des parties prenantes	
Dispersion du travail mené à tous les échelons	Gérer la charge de travail croissante			

Source : production personnelle.

Ainsi, l'UH de décembre 2018 a été l'occasion de présenter la démarche PIJA aux élus, de recueillir leurs impressions et doutes. Des ateliers de réflexion ont également été menés afin de débattre des valeurs et des attentes envers les JA. Leur objectif était de mettre en débat les valeurs de l'organisation au filtre de la confiance, de l'engagement et de la satisfaction des adhérents. Il s'agissait de clarifier chez les élus présents la pertinence du projet proposé mais aussi de faire comprendre la démarche qui relie qualité de la relation avec les parties prenantes et identité des JA. Des questionnements relatifs à la gouvernance des JA ont également émergé

lors de l'UH, notamment afin de se saisir du renouvellement des instances dirigeantes à tous les niveaux.

Durant le premier semestre 2019, l'enquête dédiée à la gouvernance a été donc menée afin de porter un regard sur le fonctionnement des trois instances nationales, le conseil d'administration, la commission syndicale et le bureau. Cette analyse des pratiques des dirigeants a permis de légitimer aux yeux des élus locaux, départementaux et régionaux une enquête approfondie du réseau de parties prenantes. Chaque échelon s'est ainsi soumis aux mêmes réflexions et possibles remises en cause. Le congrès des JA de juin 2019 n'a donc été qu'un point d'étape. L'été 2019 a permis de finaliser le processus d'identification des parties prenantes et les questionnaires envoyés au deuxième semestre 2019. L'UH de décembre 2019 a permis de présenter les résultats bruts aux élus présents et de les mettre en débat.

Ensuite, les résultats analysés par les modèles d'équations structurelles ont permis d'établir des priorités selon les parties prenantes. L'étude 5 a en effet produit un ensemble de coefficients reliant la qualité de la relation (et ses composantes), la contribution et l'impact. Ces coefficients sont devenus des critères de priorisation des parties prenantes et ainsi ont orienté les possibles renforcements ou évolutions dans l'identité des JA.

En déterminant les parties prenantes prioritaires (soit par choix stratégique soit grâce à l'impact qu'elles perçoivent des JA et de ses déterminants, *cf.* la seconde contribution managériale ci-après), les JA ont pu hiérarchiser les avis, attentes et demandes des parties prenantes. Dès lors, ils ont confronté et fait entrer en convergence les valeurs débattues lors de l'UH 2018 (et valorisées par les parties prenantes internes) avec les points de vue des parties prenantes externes recueillis dans l'enquête. Ce sont ainsi cinq grandes thématiques qui ont émergé afin de déterminer l'identité des JA :

- Pilier 1 : reconnaissance et valorisation (du monde agricole globalement, des agriculteurs eux-mêmes et de l'engagement des élus) ;
- Pilier 2 : réaffirmation du rôle de formation des responsables agricoles (volonté de former des jeunes qui iront s'épanouir dans d'autres horizons) ;
- Pilier 3 : convivialité et animation du territoire ;
- Pilier 4 : synergie et complémentarité des différents échelons ;
- Pilier 5 : demeurer un réseau constructif avec leurs interlocuteurs.

Les résultats de l'enquête (ainsi que les ateliers qui les ont débattus, *cf.* la seconde contribution managériale ci-après) ont également conduit à des questionnements complémentaires que les instances de gouvernance devront trancher (Tableau 76) :

- L'innovation est indispensable pour le monde agricole comme pour le syndicalisme : comment va-t-elle servir les intérêts des parties prenantes ?
- La communication extérieure sera revue : le mot « syndicat » ferme-t-il des portes ?
- Les JA parviennent à mobiliser leurs partenaires, mais ont encore des difficultés sur l'engagement individuel. Une des réponses a porté sur l'identité et la communication. Ensuite, comment engager les jeunes à long terme ?
- Au sein de l'identité, se trouve également le logo ou encore le slogan. Est-il nécessaire de bouleverser les marqueurs de JA ?

**Tableau 76** : Objectifs du PIJA et résultats obtenus par les études

Objectifs des JA	Résultats obtenus	Questionnements	Réponses proposées
Contre le contexte d'évolution de l'image des syndicats	La refonte de l'identité s'est basée sur les parties prenantes prioritaires des JA, établies à partir de leur contribution à l'impact	Pertinence de l'identité syndicale ?  Communication et marketing : logo et slogan ?	Ensemble des piliers  (qui se détachent de la vision syndicale traditionnelle)
Régir à la diminution d'engagement	Grâce au diagnostic sur la qualité de la relation, les JA savent quels leviers activer parmi l'engagement, la confiance, la satisfaction et l'influence pour maximiser la contribution des parties prenantes et l'impact des JA	Innovation sociale ?  Engagement des jeunes ?	Pilier 1 (valoriser l'engagement des jeunes)
Accroître la satisfaction des adhérents et des parties prenantes			Pilier 2 (aspect crucial autour de la formation)  Pilier 3 (engagement par la convivialité et l'intégration)  Pilier 5 (collaboration avec les parties prenantes)
Saisir l'influence des parties prenantes	Grâce aux enquêtes, les JA ont une cartographie des jeux de pouvoirs entre parties prenantes	Innovation sociale ?	Pilier 5 (force de proposition constructive)

Gérer la charge de travail croissante	Grâce au lien entre confiance – satisfaction – engagement d’un côté et impact perçu de l’autre, les JA peuvent choisir de répondre prioritairement aux attentes et exigences des parties prenantes qui contribuent le plus à leur impact	Innovation sociale ?	Pilier 4 (accroître la synergie ; principe de subsidiarité)  Pilier 5 (force de proposition constructive)
---------------------------------------	--	----------------------	---

Source : production personnelle.

Des changements d’équipes et la crise de la Covid-19 ont conduit de nouveaux salariés à prendre en charge le projet PIJA sans avoir participé à son élaboration initiale. Les résultats obtenus ont donc été transformés en plans d’action et en propositions soumises (tous confidentiels) à l’équipe dirigeante élue en 2020. Parmi les principaux résultats (annoncés publiquement), sont à noter l’adoption du vocabulaire « agricultures durables » en lieu et place de l’ « agriculture familiale » afin de nouer avec une vision plus globale de l’impact (étudié dans les analyses précédentes) et l’adoption d’un nouveau slogan : « demain se construit aujourd’hui ». De nombreuses autres initiatives, qui reposent sur les résultats des différents travaux, seront portées et ont été détaillées dans le rapport moral 2020, constitué d’une cinquantaine de pages.

## II. Deuxième contribution managériale : la mise en place d’une stratégie de gestion des parties prenantes

La seconde contribution managériale de cette étude est une réponse directe à la question de recherche QR1 : pour hiérarchiser et prioriser les parties prenantes, l’indicateur peut être la qualité de relation. L’étude 5 permet en effet de déterminer, pour chacune des catégories de parties prenantes, si la qualité de relation (et par extension, la confiance, la satisfaction, l’engagement et l’influence) a un effet ou non sur la contribution des parties prenantes et sur l’impact perçu des JA.

Les différents résultats permettent de savoir dans quelle mesure le développement de la confiance, de l’engagement, de la satisfaction ou de l’influence permet d’améliorer l’impact perçu des JA. En somme, les JA peuvent ainsi savoir quels leviers de la relation activer pour accroître leur impact. Un double pilotage est ainsi possible.



D'une part, les JA ont désormais une hiérarchisation stratégique de leurs parties prenantes qui place par exemple les autres syndicats, les OPA et les organisations économiques en tête des organisations pour qui la qualité de la relation est cruciale (tant pour contribuer que pour comprendre l'impact). En revanche, l'absence d'effet significatif de la qualité de relation sur l'impact et la contribution pour les acteurs politiques et administratifs mène les JA à délaisser non pas leurs intérêts mais la recherche d'une meilleure relation.

D'autre part, grâce aux quatre composantes de qualité de relation, les JA disposent de leviers d'action pour améliorer la qualité de la relation chez les parties prenantes prioritaires (définies à l'étape précédente). La partition nette entre parties prenantes internes (priorité à la confiance, à la satisfaction et à l'influence) et externes (priorité à l'engagement) est un premier filtre général. Les résultats significatifs permettent aux JA de savoir que, par exemple, l'engagement des autres syndicats et des OPA est une des clefs de leur succès.

Les résultats précédents ont ensuite été débattus par les élus présents à l'UH 2019, au filtre de cinq catégories cruciales pour les JA : les adhérents, les élus, les acteurs administratifs et politiques, les OPA et les adhérents potentiels. Cet atelier néglige volontairement les autres syndicats (le rapport à la FNSEA étant trop politique à date) et propose des pistes d'action dans le cadre d'une stratégie de gestion des parties prenantes. Le Tableau 77 indique le canevas de la réflexion menée durant cet atelier.

**Tableau 77** : Canevas qui a guidé les débats des ateliers à l'UH 2019

	Adhérents	Elus	Acteurs administratifs et politiques	OPA	Adhérents potentiels
<b>Priorités stratégiques (au filtre du triptyque confiance – engagement – satisfaction)</b>					
Confiance					
Engagement					
Satisfaction					
<b>Objectifs stratégiques afin de répondre à chaque priorité</b>					
Confiance					
Engagement					
Satisfaction					
<b>Propositions d'actions</b>					
Confiance					
Engagement					
Satisfaction					

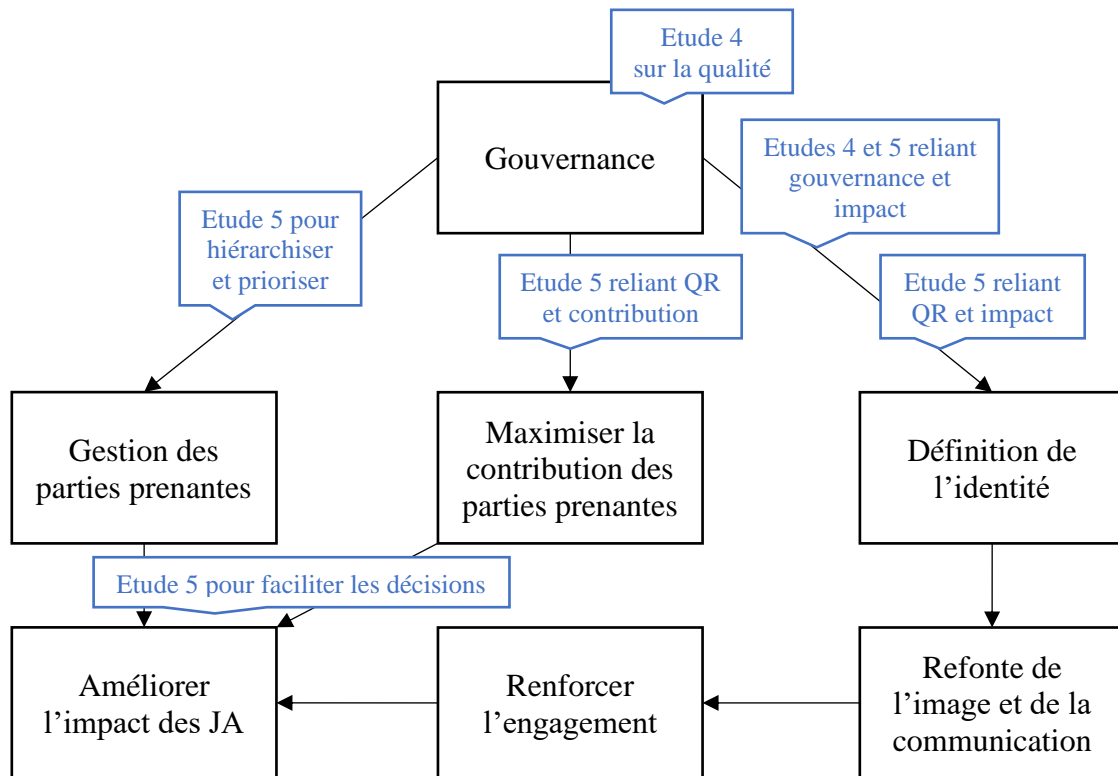
Source : reproduction du tableau de synthèse constitué par les JA. Les cases grisées ont été remplies durant les ateliers de l'UH et sont confidentielles.

Ce tableau s'inspire de la première hiérarchisation permise par l'étude 5 (dans le choix des colonnes, c'est-à-dire des parties prenantes retenues), et une deuxième priorisation est rendue possible grâce au détail des composantes de la qualité de la relation. Ainsi, si les JA ont réfléchi à des actions pour améliorer toutes les dimensions de la relation avec les parties prenantes, ils savent que certaines cases sont prioritaires grâce aux coefficients de l'étude 5. En outre, si un conflit apparaît entre parties prenantes, les résultats de l'étude permettent de trancher plus facilement ; tout en étant inscrits dans une vision discursive grâce aux débats entrepris en ateliers par exemple (Schormair & Gilbert, 2021).

Ainsi, grâce à une catégorisation et une priorisation au filtre de la qualité de la relation, il est possible de piloter plus efficacement la stratégie des JA et durant le congrès 2020, la stratégie a été déplacée pour se concentrer sur trois catégories de parties prenantes : les OPA, le grand public et les potentiels adhérents, tel que suggéré par les résultats de l'étude (les élus et les acteurs politiques et administratifs étant en effet moins sensibles à la qualité de relation en dépit de leur rôle stratégique).

La Figure 32 présente une synthèse des apports pratiques des études 4 et 5. Elles ont permis d'évaluer la qualité de la gouvernance par les instances nationales, mais aussi de proposer un cadre de gestion des parties prenantes. La qualité de la relation avec les parties prenantes est alors devenue un moyen de comprendre la contribution de ces dernières aux JA ainsi que l'impact de la structure. En mettant en avant les mécanismes à l'œuvre pour chaque catégorie de parties prenantes, leurs attentes ont été catégorisées et hiérarchisées afin de faire émerger des piliers d'identité. Une identité renouvelée, associée à une meilleure gestion des parties prenantes, permet de renforcer leur engagement et l'impact des JA.

**Figure 32** : Synthèse des contributions managériales des études 4 et 5 pour les JA



Source : production personnelle. Lecture : QR : qualité de relation.

### III. Contributions théoriques et méthodologiques

Plusieurs contributions théoriques de ces deux études peuvent être notées, en sus de celles déjà remarquées au sein de l'étude 3.

Tout d'abord, le *governance self-assessment checklist* de Gill, Flynn et Reissing (2005) présente de multiples avantages méthodologiques. Par exemple, sa focale sur les instances de gouvernance permet de comprendre l'orientation d'une organisation : une gouvernance centrée sur les instances (donc sur les mécanismes intentionnels et spécifiques définis par Charreaux) ou plus ouverte. Pour autant, ici, il n'explique que la moitié de la gouvernance perçue par les dirigeants des JA. Le GSAC reste donc un outil praticien et méthodologique pertinent mais dont la portée théorique demeure partielle.

Ensuite, l'étude 4 vient confirmer que la perception de la gouvernance constitue un outil théorique et méthodologique pertinent. La perception de la gouvernance par les dirigeants n'y est pas médiatrice de la relation entre l'évaluation de la gouvernance (définie par le GSAC) et l'impact perçu. Or, dans les études 3 et 5, une des limites méthodologiques porte sur l'évaluation de la gouvernance, toujours perçue (par les parties prenantes). On aurait pu craindre un biais perceptif (la perception de la gouvernance expliquerait la perception de l'impact). Ici,

la gouvernance perçue n'est pas significative quand la gouvernance est reliée à l'impact (cf. modèles 2 et 3). L'étude 4 montre donc que la gouvernance perçue incorpore l'évaluation de la gouvernance (cf. modèle 4), qu'elle ne fait qu'endosser la réalité de la gouvernance mais en aucun cas la gouvernance perçue n'a de rôle intrinsèque.

L'étude 5 est par ailleurs une confirmation forte de la vision processuelle de la relation, portée par Rey García et al. (2013). La satisfaction est dans l'immense majorité des cas un précurseur de la confiance et cette dernière explique très souvent l'engagement qui lui-même permet de comprendre l'influence des parties prenantes. Au-delà, cette étude confirme l'intérêt d'une vision systémique (grâce aux équations structurelles) pour laquelle une dimension de la qualité de la relation rejaillit sur les suivantes, et pas seulement sur l'une d'entre elles.

Les contributions méthodologiques sont de plusieurs ordres.

D'abord, la qualité d'ajustement des modèles ainsi que les indicateurs de cohérence interne et d'homogénéité confirment la pertinence non seulement des modèles d'équations structurelles mais aussi des construits proposés. Les construits par mécanisme et pour la qualité de relation peuvent constituer des indicateurs réutilisables.

Il en est de même pour le construit relatif à l'impact. Ici, la méthode de mesure reste la même que pour les précédentes études mais le construit approfondit les dimensions de l'impact, couvrant une large partie de la réalité (sur la partie prenante répondante, sur l'écosystème local, sur la société en général, sur les parties prenantes et enfin global). Cette méthodologie a donc prouvé son efficacité. En outre, cette étude confirme la nécessité de réaliser des questionnaires différents selon les parties prenantes internes et externes, pour qui la qualité de la relation peut varier selon la posture.

Enfin, au-delà des apports praticiens déjà pointés de l'étude 5 (les résultats des questionnaires ont servi de base pour modifier l'identité des JA), la mise en débat des résultats des questionnaires en ateliers sans intervention du chercheur a permis de contextualiser l'interprétation de l'enquête et de répondre au mieux aux besoins des JA, sans interférer avec l'analyse scientifique qui en découle. Le risque d'endogénéité pointé par ailleurs (une bonne relation viendrait logiquement améliorer la contribution et l'impact estimé) est notamment traité grâce à ces débats avec les praticiens qui ont donné du sens aux résultats statistiques obtenus. Surtout, les résultats montrent que cette vision tautologique (le lien entre qualité de relation et impact) est simpliste : selon les parties prenantes, ce lien n'est pas significatif et, surtout, les dimensions de la qualité de relation n'ont pas les mêmes effets selon le contexte.

#### **IV. Limites et prolongements**

Concernant l'étude 4, la limite méthodologique porte sur le GSAC, orienté vers les instances de gouvernance. Un approfondissement des autres pratiques de gouvernance serait pertinent. En outre, il s'agit d'une auto-évaluation par les dirigeants eux-mêmes. Une évaluation plus objective, à partir de bonnes pratiques par exemple, viendrait la compléter.

Au sujet de l'étude 5, la première des limites est également méthodologique. La gouvernance est mesurée à l'aide de deux variables uniquement et pourrait être déclinée en d'autres variables plutôt formatives. L'impact est soumis à la même limite. Sa mesure était basée sur une évaluation par la partie prenante concernée ainsi qu'une évaluation par la perception de l'action des JA. La constitution d'autres indicateurs (qui seraient alors des variables formatives), plus indirects et inspirés des multiples définitions de l'impact, est une des pistes méthodologiques à envisager, en supplément des variables réflexives proposées. La variable de contribution, ajoutée pour mesurer la perception des parties prenantes, pourrait être déclinée selon la même méthode.

La principale limite théorique porte sur le lien entre qualité de relation et impact. Par exemple, l'impact incorpore-t-il les relations avec les parties prenantes en tant que création de capitaux social, sociétal et relationnel ? Des recherches complémentaires pourront approfondir la nature de la relation entre les deux notions, notamment en s'appuyant sur l'approche réputationnelle pour laquelle « la perception de l'organisation est cruciale pour comprendre l'efficacité d'une organisation » (Lecy et al., 2012, p. 440).

Il convient également de remarquer des limites pratiques, dans la mesure où certaines parties prenantes pourtant intéressantes et cruciales pour les JA n'ont pas été suffisamment touchées par le questionnaire. Ainsi, il a été impossible de tester les différents modèles pour les anciens adhérents et élus, les agriculteurs non adhérents, les ONG ou encore les porteurs de projets agricoles. Des approfondissements qualitatifs pourraient alors être envisagés.

Enfin, ces études et leur méthode pourraient être menées dans d'autres types d'OBNL, afin d'approfondir leur intérêt dans la réflexion stratégique de ce secteur.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 4

Ce chapitre s'intéressait d'une part à l'auto-évaluation de la gouvernance des JA et d'autre part aux parties prenantes du syndicat et les relations entretenues avec elles. Les hypothèses  $H_{générale}$ ,  $H_{QR3a}$  et  $H_{QR3b}$  sont soutenues par les résultats. Le Tableau 78 propose une synthèse des études 4 et 5.

**Tableau 78** : Une synthèse du Chapitre 4 dédié aux études 4 et 5

Caractéristiques	Etude 4	Etude 5
<i>Objectif</i>	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance à l'impact	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact
<i>Concepts mobilisés</i>	Instances de gouvernance	Mécanismes spontanés de gouvernance
		Qualité de relation
	Impact	Contribution
		Impact
<i>Question de recherche</i>	QR3 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier l'impact d'une association ?	
<i>Hypothèses associées à la QR</i>	$H_{générale}$ : La gouvernance associative et ses mécanismes influencent positivement la performance et l'impact	$H_{QR3a}$ : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation
		$H_{QR3b}$ : La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance)
<i>Terrain</i>	53 dirigeants nationaux et régionaux ainsi que salariés des <i>Jeunes Agriculteurs</i> Questionnaire diffusé en avril 2019	350 parties prenantes externes et 934 parties prenantes internes des <i>Jeunes Agriculteurs</i> Questionnaire diffusé en automne 2019
<i>Données</i>	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés Variables ordinales	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés Variables ordinales
<i>Méthode</i>	Modèles d'équations structurelles	Modèles d'équations structurelles

<i>Tests réalisés</i>	Gouvernance → Impact	Dimensions de la qualité de relation → Contribution
		Dimensions de la qualité de relation → Impact
		Qualité de relation → Contribution
		Contribution → Impact
Liens entre les quatre dimensions de la qualité de relation		
<i>Résultats obtenus</i> (cf. Tableau 74)	La vision disciplinaire du <i>governance self-assessment checklist</i> explique l'évaluation de l'impact	La gouvernance a un effet positif sur la contribution et sur l'impact
		Les relations entre les JA et les parties prenantes sont très différentes en interne et en externe
		La contribution n'est que peu influencée par la relation
<i>Contributions théoriques</i>	Pertinence de la perception de la gouvernance	Confirmation des contributions obtenues grâce à l'étude 3
		Vision processuelle de la relation entre les quatre composantes
<i>Contributions méthodologiques</i>	Intérêt du <i>governance self-assessment checklist</i>	Mise en débat des résultats des questionnaires avec les répondants et les décideurs
<i>Contributions praticiennes</i>		Intégration des résultats dans le projet identité des JA
		Proposition de stratégie de gestion des parties prenantes des JA
<i>Limites</i>	Le <i>governance self-assessment checklist</i> est tourné vers les instances	Méthodologie d'évaluation subjective de l'impact à compléter
	Auto-évaluation	Parties prenantes non atteintes par le questionnaire

Source : production personnelle.

## **CONCLUSION DE LA PARTIE 2**

Le Tableau 79 propose une récapitulation des cinq études menées, en rappelant les objectifs et concepts de chaque étude, la question de recherche et l'hypothèse à laquelle elles correspondent ainsi que la méthodologie et les analyses retenues. Il synthétise également les résultats obtenus et les contributions de chaque étude, sans oublier les limites des travaux menés.



**Tableau 79** : Récapitulation de l'ensemble des études menées au sein de la thèse

Caractéristiques	Etude 1	Etude 2	Etude 3	Etude 4	Etude 5
<i>Objectif</i>	Tester la contribution des mécanismes intentionnels de gouvernance aux <i>outputs</i> et <i>outcomes</i>	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance aux <i>inputs</i> , à l'activité et à la mission	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact	Tester la contribution des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance à l'impact	Tester la contribution des mécanismes spontanés de gouvernance à l'impact
<i>Concepts mobilisés</i>	Mécanismes intentionnels internes et externes de gouvernance	Instances de gouvernance	Mécanismes spontanés de gouvernance	Instances de gouvernance	Mécanismes spontanés de gouvernance
	Reddition des comptes (grâce aux indices ADI et ADV)	Dépendance aux ressources et parties prenantes	Qualité de relation		Qualité de relation
	Performance globale (financière, sociale et sociétale – environnementale)	Orientation sociétale Performance en temps de crise : viabilité	Contribution Impact	Impact	Contribution Impact
<i>Question de recherche</i>	QR2 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?		QR3 : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier l'impact d'une association ?		
<i>Hypothèse associée à la question de recherche</i>	H <sub>QR2a</sub> : Les mécanismes intentionnels de gouvernance associative, dont la reddition des comptes, influencent positivement la performance organisationnelle.	H <sub>QR2b</sub> : L'adoption de l'orientation sociétale influence positivement la performance organisationnelle.	H <sub>QR3a</sub> : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation. H <sub>QR3b</sub> : La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).	H <sub>générale</sub> : La gouvernance associative et ses mécanismes influencent positivement la performance et l'impact.	H <sub>QR3a</sub> : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation. H <sub>QR3b</sub> : La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).

<i>Terrain</i>	182 associations ayant diffusé leurs rapports et informations de gouvernance sur la plateforme IDEAS Recueil en 2019 sur le site internet de l'organisation.	12 248 responsables d'associations après le premier confinement de 2020 Base de données fournie par <i>Recherches &amp; Solidarités</i>	311 étudiantes et étudiants de l'Université de Bordeaux qui sont parties prenantes individuelles d'associations Questionnaire diffusé en octobre 2019	53 dirigeants nationaux et régionaux ainsi que salariés des <i>Jeunes Agriculteurs</i> Questionnaire diffusé en avril 2019	350 parties prenantes externes et 934 internes des <i>Jeunes Agriculteurs</i> Questionnaire diffusé en automne 2019
<i>Données</i>	Informations : caractéristiques des associations, implantation de mécanismes internes et externes de gouvernance, indicateurs liés à la performance sociale, sociétale et environnementale Documentation : rapports annuels	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés  Variables ordinales ou dichotomiques	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés  Variables ordinales	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés  Variables ordinales	Réponses au questionnaire, au sujet des concepts mobilisés  Variables ordinales
<i>Méthode</i>	Analyse de données textuelles afin de constituer des indicateurs de reddition des comptes Régressions multiples (analyses de covariance et régressions logistiques)	Régressions logistiques multiples	Modèles d'équations structurelles	Modèles d'équations structurelles	Modèles d'équations structurelles
<i>Tests réalisés (1)</i>	Caractéristiques organisationnelles → Mécanismes internes et externes de gouvernance	Gouvernance → Performance / Viabilité	Dimensions de la qualité de relation → Contribution	Gouvernance → Impact	Dimensions de la qualité de relation → Contribution
	Caractéristiques organisationnelles → Reddition des comptes	Gouvernance → Orientation sociétale	Dimensions de la qualité de relation → Impact		Dimensions de la qualité de relation → Impact
	Mécanismes internes et externes de gouvernance → Reddition des comptes	Dépendance → Performance / Viabilité	Qualité de relation → Contribution		Qualité de relation → Contribution
	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance financière	Dépendance → Orientation sociétale	Contribution → Impact		Contribution → Impact

<i>Tests réalisés (2)</i>	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance sociale	Orientation sociétale → Performance / Viabilité	Liens entre les quatre dimensions de la qualité de relation		Liens entre les quatre dimensions de la qualité de relation
	Gouvernance + Reddition des comptes → Performance sociétale et environnementale				
<i>Résultats obtenus</i>	Les mécanismes de gouvernance s'expliquent notamment grâce au secteur et aux actions de l'association	Le maintien des dispositifs de gouvernance renforce la viabilité des associations	La gouvernance améliore l'impact et la qualité de relation	La vision disciplinaire du <i>governance self-assessment checklist</i> explique l'évaluation de l'impact	La gouvernance a un effet positif sur la contribution et sur l'impact
	La qualité de la reddition des comptes varie essentiellement en fonction des mécanismes de gouvernance	La dépendance aux parties prenantes affecte négativement la viabilité des associations	Une bonne relation améliore la contribution des parties prenantes et l'impact sur celles-ci		Les relations entre les JA et les parties prenantes sont très différentes en interne et en externe
	Les liens entre gouvernance et performance sont à étudier au cas par cas	La dépendance aux parties prenantes explique en partie l'orientation sociétale des associations	L'engagement et l'influence mutuels améliorent directement l'impact		La contribution n'est que peu influencée par la relation
	Les liens entre reddition des comptes et performance sont également à étudier au cas par cas	L'adoption d'une orientation sociétale a des effets contrastés sur la viabilité des associations	Le nombre d'heures d'engagement accroît la qualité de la relation et l'impact de l'association		
<i>Contributions théoriques</i>	Confirmation de la nécessité d'une combinaison des mécanismes de gouvernance	Fertile combinaison de la TPP et de la TDR pour comprendre la gestion des associations en temps de crise	Vision réciproque de la relation, face à des théories plutôt unilatérales	Pertinence de la perception de la gouvernance	Confirmation des contributions obtenues grâce à l'étude 3
	« Ambiguïté » des effets de chaque mécanisme de gouvernance		Vision subjective de l'impact, évalué par les parties concernées		
	Risque de myopie : vers une reddition des comptes mesurée, priorisée et équilibrée	Pertinence de l'orientation sociétale pour opérationnaliser ces deux théories	Pertinence des mécanismes spontanés de gouvernance		Vision processuelle de la relation entre les quatre composantes
	Forte adéquation de la TPP et TDR, mais faible applicabilité de la littérature non lucrative				

	pour comprendre les déterminants de la gouvernance				
<i>Contributions méthodologiques</i>	Pertinence des indices pour mesurer la qualité de la reddition des comptes	Questionnaire et variables associées originales	Propositions de construits pour mesurer la qualité de la relation	Intérêt du <i>governance self-assessment checklist</i> (GSAC)	Mise en débat des résultats des questionnaires avec les répondants et les décideurs
	Préférence pour les items généralistes pour la performance				
<i>Contributions praticiennes</i>	Méfiance avérée envers la gouvernance et la reddition des comptes	Caractère primordial de la gouvernance pendant les crises	Différenciation des effets de la qualité de relation sur la contribution et sur l'impact selon la partie prenante étudiée	Intérêt du GSAC	Intégration des résultats dans le projet identité des JA
	Propositions de bonnes pratiques à partir des mécanismes ayant un effet sur la performance	La dépendance aux parties prenantes est un enjeu de premier plan à maîtriser	Une bonne qualité de relation en tant qu'objectif intermédiaire pour améliorer l'impact de l'association		Proposition de stratégie de gestion des parties prenantes des JA
	Vers une adaptation de la reddition des comptes	Rôle majeur des parties prenantes pour rassurer les associations quant à leur avenir	La qualité de relation entre associations et financeurs en tant que nouveau critère d'évaluation		
<i>Limites</i>	Echantillon d'associations déjà engagées pour améliorer leur gestion	Questions et modalités imposées par la base de données	Seule la partie prenante a été interrogée, et non l'association	Le GSAC est tourné vers les instances	Méthodologie d'évaluation subjective de l'impact à compléter
	Variables essentiellement binaires et imposées	L'étude traite de la gestion en temps de crise et non de l'impact de la crise sur les associations	L'échantillon est composé d'étudiants et sont ainsi des parties prenantes individuelles	Auto-évaluation	Parties prenantes non atteintes par le questionnaire
	Reddition des comptes ramenée aux rapports annuels	Faiblesse de certains R <sup>2</sup> de Nagelkerke, lié aux variables binaires et à la taille de l'échantillon	Les échantillons par catégorie de parties prenantes sont proches du seuil critique de validité du modèle PLS-PM		

Source : reprise des tableaux de synthèse de chaque chapitre de la Partie 2.



# **CONCLUSION : GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF, ENTRE OBJECTIVITE ET SUBJECTIVITE**

Les questions de recherche sont ici discutées afin de dégager ensuite les différentes contributions de la thèse. La pertinence des théories de la dépendance aux ressources et des parties prenantes ainsi que de la contingence dans les OBNL est rappelée. Les différents concepts mobilisés dans la thèse sont également débattus avant de terminer avec les apports pratiques.

## **I. Etat des questions de recherche**

Afin de respecter la logique proposée au sein de la thèse, les questions de recherche QR2 et QR3 doivent être analysées en premier.

La QR2 s'intéresse aux effets des mécanismes de gouvernance sur la performance des associations. L'étude 1 a porté sur un large nombre de mécanismes intentionnels ainsi que sur la reddition des comptes (au sein des rapports annuels) ; sur leurs déterminants et leurs effets sur la performance globale. Elle a permis de montrer non seulement que la mise en place de ces mécanismes ne répondait pas à des règles classiques (exposées par la vision contingente) liées aux caractéristiques structurelles et organisationnelles des associations mais aussi que les effets des mécanismes de gouvernance sont contrastés. Les mécanismes qui se sont révélés significatifs contribuent chacun de manière spécifique à des indicateurs de performance globale. En somme, l'étude 1 permet de valider  $H_{QR2a}$  mais souligne avant tout que comprendre la mise en place des mécanismes de gouvernance et leurs effets sur la performance nécessite une analyse au cas par cas, tant aux niveaux macro (organisation par organisation) que micro (dispositif de gestion mis en place par dispositif).

L'étude 2 s'est intéressée au contexte de la crise de la Covid-19 afin de déterminer l'importance des dispositifs de gouvernance et des relations avec les parties prenantes dans ce cas particulier. L'étude a non seulement mis en relief l'importance des instances de gouvernance pour assurer la viabilité des associations (qui est une déclinaison de la performance en temps de crise) mais a aussi permis de mettre en avant la complexité des liens entretenus avec les parties prenantes. La mise en place d'une orientation sociétale dans certaines

associations a facilité leur reprise d'activité tout en aggravant leur santé financière. Ainsi, l'étude 2 apporte une réponse contrastée à  $H_{QR2b}$  mais tout à fait pertinente pour l'enjeu de notre thèse : cibler des parties prenantes a des effets variables sur la performance des associations, tout autant selon la partie prenante ciblée que selon la dimension de la performance étudiée.

Ainsi, la réponse à QR2 nécessite d'être nuancée et mesurée : globalement, les mécanismes de gouvernance permettent en effet de contribuer à la performance des associations. Cependant, dans le détail, il est indispensable de s'intéresser à chaque processus de gestion mis en place, aux indicateurs ou dimensions de la performance retenues ou encore aux parties prenantes investies dans le processus.

La QR3 a quant à elle été étudiée deux fois au filtre de la qualité de la relation entretenue entre l'association et ses parties prenantes, grâce aux perceptions de ces dernières (après avoir étudié la vision des associations au sein de l'étude 2). Qu'il s'agisse de l'étude d'une seule organisation et d'une multitude de ses parties prenantes (étude 5) ou bien d'organisations au filtre de leurs parties prenantes individuelles (étude 3), les résultats mettent en avant le rôle de la gouvernance dans la qualité de la relation ( $H_{QR3b}$ ) et de cette dernière pour comprendre l'impact perçu ( $H_{QR3a}$ ). Si ces résultats globaux étaient attendus, ce sont les détails des composantes de la qualité de la relation qui apportent le plus d'enseignements. En ne prenant que l'exemple d'une typologie entre parties prenantes internes et externes, les résultats sont contrastés d'une étude à l'autre et d'une catégorie à l'autre (Tableau 80).

S'ajoute enfin l'étude 4 qui confirme que les organes de gouvernance permettent d'améliorer l'impact organisationnel. Ainsi, la réponse à QR3 est multiple. D'abord, l'impact en tant que construit social et perception (la partie prenante « impactée » peut évaluer l'impact d'une organisation sur elle) est déterminé par la qualité de la relation entretenue entre la partie prenante et l'association. Ensuite, la qualité de relation dans son ensemble voile en réalité l'importance de certains leviers : confiance, engagement, satisfaction et influence n'ont pas les mêmes effets sur l'impact et se renforcent. Enfin, les parties prenantes ne sont pas sensibles aux mêmes leviers, tant d'un point de vue organisationnel (celles internes ou externes) que catégorie par catégorie.

**Tableau 80** : Comparaison des résultats des études 3 et 5 selon les parties prenantes internes et externes

Etude	Parties prenantes internes		Parties prenantes externes	
	3	5	3	5
<b>G &gt; QR</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<i>G &gt; C</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>
<i>G &gt; S</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>
<i>G &gt; E</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>
<i>G &gt; F</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>
<b>G &gt; A</b>	<b>+</b>	<b>0</b>	<b>+</b>	<b>0</b>
<b>QR &gt; A</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<i>C &gt; A</i>	<i>+</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>S &gt; A</i>	<i>0</i>	<i>-</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>E &gt; A</i>	<i>0</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>
<i>F &gt; A</i>	<i>0</i>	<i>+</i>	<i>-</i>	<i>+</i>
<b>G &gt; I</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>0</b>	<b>+</b>
<b>QR &gt; I</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<i>C &gt; I</i>	<i>0</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>0</i>
<i>S &gt; I</i>	<i>0</i>	<i>+</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>E &gt; I</i>	<i>+</i>	<i>0</i>	<i>+</i>	<i>+</i>
<i>F &gt; I</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>A &gt; I</b>	<b>0</b>	<b>+</b>	<b>0</b>	<b>+</b>
N	201	934	66	350

Source : production personnelle. Lecture : G : gouvernance ; QR : qualité de relation ; E : engagement ; S : satisfaction ; F : influence ; C : confiance ; A : apports – contributions ; I : impact ; + : effet positif ; - : effet négatif ; 0 : non significatif. En gras sont présentés les résultats des modèles d'équations structurelles avec la qualité de la relation ; en italique, ceux avec le détail des composantes de la qualité de relation.

Les réponses aux QR2 et QR3 permettent alors de répondre à QR1. En effet, par-delà la contribution des mécanismes de gouvernance à la performance et à l'impact, il s'agit aussi de déterminer si les mécanismes spontanés de gouvernance peuvent se révéler pertinents pour analyser et hiérarchiser les demandes des parties prenantes. La réponse à QR2 montre que les mécanismes de gouvernance ont des effets contrastés et que l'orientation vers une partie prenante spécifique a des conséquences plus ou moins positives sur la performance. La réponse à QR3 indique que les mécanismes spontanés (c'est-à-dire la qualité de relation) sont des clefs de lecture pertinentes pour comprendre l'impact d'une organisation sur ses parties prenantes ; mais aussi que ces mécanismes n'ont pas tous les mêmes effets et que chaque partie prenante a sa propre réaction à ces mécanismes.

Ces réponses contrastées à QR2 et QR3 permettent de répondre de manière plus nette à QR1 : si la performance et l'impact d'une association sont sensibles à plusieurs types de mécanismes de gouvernance et que ces liens varient selon les parties prenantes investies, alors



il est possible d'affirmer que les mécanismes de gouvernance en question sont des clefs de lecture pour analyser les parties prenantes. Autrement dit, les parties prenantes prioritaires sont celles qui, lorsque la qualité de la relation s'améliore et lorsque des mécanismes de gouvernance sont mis en place, réagissent positivement à l'action de l'association. A l'inverse, si les stratégies mises en place par l'association (orientation spécifique, mécanisme particulier ou renforcement d'une ou plusieurs composantes de la qualité de relation) ne produisent aucun effet sur la partie prenante malgré les efforts entrepris, alors cela signifie que cette dernière n'est ni coopérative ni intéressée par une amélioration de la situation, et ne nécessite donc pas davantage d'attention dans la hiérarchie des parties prenantes. Ce raisonnement a été mené, après étude préalable, au sein des Jeunes Agriculteurs et a permis de guider la réflexion stratégique des dirigeants dans la refonte de leur identité mais aussi de leur stratégie plus globale.

Le Tableau 81 propose une synthèse des propos tenus dans cette partie.

**Tableau 81** : Réponse aux questions de recherche de la thèse

N	Questions de recherche (QR)	Hypothèses associées	Etat des hypothèses	Etat des QR
1	Dans quelle mesure la relation avec les parties prenantes permet-elle de prioriser les parties prenantes auxquelles rendre des comptes sur la performance et l'impact ?	H <sub>QR1</sub> : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes, matérialisée par la satisfaction, la confiance, l'engagement et l'influence mutuels, permettent de hiérarchiser et prioriser lesdites parties prenantes.	Au regard de la validation des autres hypothèses (la qualité de la relation contribue bien à l'impact perçu) et des nuances apportées (ce lien est complexe : l'analyse se fait mécanisme par mécanisme ou partie prenante par partie prenante), les composantes de la qualité de relation sont en effet pertinentes en tant que critères de hiérarchisation et de priorisation, car elles varient selon les parties prenantes et ont bien un effet sur la performance et l'impact.	
2	Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?	H <sub>QR2a</sub> : Les mécanismes intentionnels de gouvernance associative, dont la reddition des comptes, influencent positivement la performance globale.	Soutenue par l'étude 1 (mais il faut étudier les mécanismes et les indicateurs de performance au cas par cas).	Si les mécanismes de gouvernance contribuent à la performance des associations, chaque mécanisme et chaque stratégie produit ses propres effets, devant donc être analysée

2	Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier la performance d'une association ?	H <sub>QR2b</sub> : L'adoption de l'orientation sociétale influence positivement la performance organisationnelle.	Partiellement soutenue par l'étude 2 : les effets sont contrastés entre performance opérationnelle et performance économique-financière.	finement et dans le contexte de l'organisation.
		H <sub>générale</sub> : La gouvernance associative et ses mécanismes influencent positivement la performance et l'impact.	Soutenue par l'ensemble des études.	
3	Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance font-ils varier l'impact d'une association ?	H <sub>QR3a</sub> : La qualité de la relation entre une association et ses parties prenantes influence positivement l'impact de l'organisation.	Soutenue par les études 3 et 5, sans réserve.	La qualité de relation contribue à l'impact organisationnel tel qu'il est perçu par les parties prenantes. En revanche, il est nécessaire d'analyser le détail des mécanismes spontanés de gouvernance pour comprendre le fonctionnement de la relation, et ce partie prenante par partie prenante.
		H <sub>QR3b</sub> : La gouvernance associative influence positivement la qualité de relation et ses composantes (qui sont également des mécanismes spontanés de gouvernance).	Soutenue par les études 3 et 5, sans réserve.	

Source : reprise, adaptation et réponse au Tableau 12.

## II. Contributions de la thèse : ouvrir de nouveaux horizons, entre subjectivité et objectivité

Par-delà les contributions notées pour chacune des études, elles prodiguent ensemble des apports complémentaires, notamment liés aux différentes questions de recherche. Les premières contributions sont celles liées aux théories de gouvernance associative, puis aux concepts phares que sont la gouvernance et la performance. La thèse est une contribution méthodologique en tant que telle puisqu'elle opérationnalise un cadre théorique non testé tandis

que la contribution pratique principale découle de la vision subjective de l'impact et de la reddition des comptes.

### ***1. Reconnaître la pertinence de la contingence***

L'ensemble de cette thèse repose sur le modèle contingent de la gouvernance, tel qu'annoncé en introduction. Si les réponses apportées aux questions de recherche constituent une illustration forte de sa bonne application (puisque les résultats obtenus sont tous en faveur du lien positif entre gouvernance et performance mais il faut les étudier dans un contexte spécifique et au cas par cas), les travaux appellent à une réflexion sur ce modèle de gouvernance.

Il faut d'abord souligner que l'étude 1 remet en cause les hypothèses associées à ce modèle et de nombreuses contingences citées dans la littérature n'ont pas été significatives. Cependant, seule une poignée de contingences a été testée. D'autres pourraient constituer des recherches futures.

Dès lors, il convient de rappeler que ce modèle repose sur des principes de cohérence, d'adaptation et de complexité organisationnelles. Dans une certaine mesure, ce travail reconnaît que les associations sont particulièrement complexes et nécessitent une analyse plus approfondie pour comprendre les déterminants de la mise en place de mécanismes de gouvernance ou encore les effets de ceux-ci.

### ***2. Insister sur la combinaison des théories de la dépendance aux ressources et des parties prenantes dans le cadre associatif***

Par ailleurs, la relation entre la gouvernance et la performance a été réexaminée sur la base de la TDR et de la TPP. Dans un premier temps, les résultats obtenus viennent confirmer ces théories dans le cadre spécifique des associations tout en insistant sur le duo désormais inséparable qu'elles forment.

Par exemple, la performance des associations telle qu'elle a été définie au sein de ce travail souligne que les différents principes de la TPP sont à combiner à la TDR (Mainardes et al., 2012). La performance vue au sein des études 1 et 2 se concentre en effet sur les parties prenantes stratégiques des OBNL, qui sont ses fournisseurs de ressources : donateurs, bailleurs de fonds, bénévoles, salariés, etc. En s'intéressant spécifiquement à l'impact des organisations

sur ses parties prenantes, les études 3, 4 et 5 insistent également sur le rôle sociétal des associations. L'étude 1 quant à elle souligne que les associations doivent également promouvoir la durabilité de leur action et contribue ainsi à la TDR. En effet, il existe une multitude de co-dépendances et d'interdépendances au sein des relations d'échange de ressources : les autorités publiques qui délèguent une partie de leurs missions d'intérêt général ont besoin des associations pour les mener à bien tandis que les bénéficiaires sur le terrain sont également dépendants de ces organisations. Enfin, en tant qu'organisations de la société civile, les associations contribuent également à la démocratie politique et à sa vision délibérative, qui se reflète dans la TPP (Pesqueux, 2006).

Par-delà, la combinaison de ces deux théories avec des visions complémentaires de la gouvernance semble indispensable pour saisir la complexité des associations. A plusieurs reprises, les travaux menés ont mis en avant la force des financeurs et des donateurs pour les associations (du fait de l'agrément du Comité de la Charte dans l'étude 1, de l'orientation sociétale dans l'étude 2 ou encore les OPA pour les Jeunes Agriculteurs). Cette importance souligne le fait que les associations sont particulièrement dépendantes de leurs donateurs et, plus largement, de leurs bailleurs de fonds. Les associations semblent donc encore enfermées dans une vision disciplinaire et actionnariale. Cette vision n'est pas incompatible avec la TPP, comme le souligne Mercier (2006). Des travaux récents envisagent, par exemple, d'intégrer la théorie de l'agence et des parties prenantes dans leurs analyses (Van Puyvelde et al., 2012). Bien que cela ne soit pas théoriquement incompatible, cet ancrage démontre néanmoins que les principes démocratiques, et en particulier les principes d'égalité entre les parties prenantes et d'ouverture sur la société, ne peuvent être réalisés que si des ressources sont allouées aux OBNL. C'est l'un des principaux défis du XXI<sup>ème</sup> siècle pour ces organisations, ce qui explique l'importance de la TDR.

### ***3. Prolonger ces théories et interroger leurs déclinaisons***

Ces deux théories ont aussi été prolongées par les résultats obtenus, que ce soit directement ou du fait des déclinaisons théoriques menées.

D'une part, les résultats obtenus insistent sur le rôle de la subjectivité des parties prenantes dans la relation avec une organisation. Par-delà les attentes ou les espérances et le décalage avec le résultat obtenu (qui définit alors leur satisfaction ou non) ou la relation d'échange de ressources, les parties prenantes, qu'elles soient individuelles ou collectives, ont

aussi des émotions et des fonctionnements plus ou moins rationnels (B. G. Smith et al., 2021). La possible irrationnalité des parties prenantes, rarement abordée dans la littérature (mais tout de même mentionnée par T. M. Jones & Wicks, 1999), est réintégrée dans nos travaux grâce à la qualité de la relation et ses quatre composantes. Si le processus de formation des composantes de la qualité de la relation n'est pas analysé ici, les travaux menés intègrent néanmoins le processus intellectuel et émotionnel dissimulé derrière chacun des liens significatifs (par exemple, la force de l'engagement des OPA pour expliquer l'impact des JA sur elles). Les études 3 et 5, qui font état de comportements extrêmement variés des parties prenantes vis-à-vis de l'organisation, en sont l'illustration.

D'autre part, l'orientation vers les parties prenantes et l'orientation sociétale trouvent ici des compléments. Les études menées tendent à rétablir la distinction entre l'orientation vers les parties prenantes internes et celle vers les parties prenantes externes. Il ne s'agit pas nécessairement de revenir à l'orientation mercatique qui identifie un panel de parties prenantes à cibler en interne et en externe ou encore de revenir à l'orientation vers les parties prenantes, qui a tendance à remplacer celle mercatique (e.g. Valero-Amaro et al., 2019). Ces études montrent plutôt la pertinence d'une première typologie entre parties prenantes internes et externes avant d'approfondir la réflexion sur chaque partie prenante. Plus encore, les résultats sont en faveur d'une catégorisation des parties prenantes afin de déterminer celles qui réagissent aux mêmes signaux et stimuli (ici, les différents mécanismes de gouvernance). Ils nous éloignent donc de la vision holistique de la gouvernance et de la gestion des parties prenantes qui constitue un idéal démocratique séduisant mais peu pragmatique. Quant à l'orientation sociétale, elle nécessite de nombreux approfondissements afin d'établir ses effets sur la performance des associations, en fonction des horizons temporels. Surtout, elle impose des parties prenantes à cibler alors que les résultats invitent à ne négliger *a priori* aucune d'entre elles et de les sélectionner en fonction de leurs apports et de la relation entretenue avec elles.

#### ***4. Questionner les concepts testés et les opérationnaliser***

Les concepts traités dans la thèse sont également discutés au filtre des résultats.

L'étude 1 ne soutient que partiellement le caractère contingent de la gouvernance et de la reddition des comptes, tout du moins dans le contexte des contingences organisationnelles. Les études 3 et 5 mettent en revanche en relief les contingences externes liées aux influences des parties prenantes externes (Chelliah et al., 2016) et l'étude 2 souligne le rôle des

contingences internes, déjà connu dans la littérature (Ostrower & Stone, 2010). Ainsi, dans le cas des associations françaises, la contingence de la gouvernance et de la reddition des comptes doit être comprise en d'autres termes que sous l'angle de la structure organisationnelle, et ce notamment grâce aux parties prenantes (Mansbridge, 2014). Par-delà d'une gouvernance propre aux associations, il s'agit de penser une gouvernance propre à chaque organisation, ce qui est congruent avec la diversité que l'on retrouve au sein du secteur associatif et non lucratif plus généralement.

La performance des associations est également interrogée par les résultats des différentes études. Si elle est bien globale, les différents travaux soulignent plusieurs de ses caractéristiques. D'abord, la performance économique (liée au modèle socioéconomique de financement de l'association) est à distinguer de celle financière, au regard des enjeux différents qui apparaissent notamment en période de crise (*cf.* étude 2). Ensuite, les performances sociétale et environnementale qu'IDEAS résume sous une même catégorie (*cf.* étude 1) gagnent à être séparées, notamment au regard de la vision défendue par l'orientation sociétale mais aussi des différentes formes d'impact (*cf.* études 2, 3 et 5). Enfin, la performance opérationnelle, en tant que capacité immédiate à assumer sa mission (*cf.* étude 2), est une dimension à part entière de la performance globale (tel que déjà abordé par R. S. Kaplan, 2001).

Enfin, l'impact organisationnel est étudié sous un angle réputationnel et subjectif. Dans un contexte d'incertitude et de complexité déjà expliqué, la valeur ne peut être aisément calculée et peut difficilement être objectivée. De surcroît, intrinsèquement, par-delà le contexte, la valeur créée par les associations est bien davantage subjective qu'objective, interprétée par les parties prenantes et vécue différemment par chacune d'entre elles (tel que vu au sein de la revue de la littérature et notamment souligné par Dubost & Zoukova, 2011). Cette idée rejoint ainsi les travaux d'Hirigoyen (2014) sur la valeur subjective dans les entreprises familiales. Dans notre cas, les études soulignent que l'impact ne peut être objectif dans les associations, qu'il est contingent et relié aux parties prenantes. Il a été mesuré par les concernés, autrement dit par les parties prenantes (même si elles ont été sollicitées également pour une évaluation de l'impact sur les autres parties prenantes). L'évaluation de l'impact organisationnel proposée est subjective, parce qu'elle prend en compte les émotions et les perceptions des parties prenantes ; mais elle n'en demeure pas moins fine puisque ce sont les acteurs concernés qui évaluent. Pour revenir à notre posture épistémologique, leur évaluation relève du réel empirique mais devient le réel actualisé pour les associations qui l'utilisent dans leur stratégie, puisque ces dernières réinterprètent aussi cette évaluation à partir des éléments (objectifs et subjectifs) à leur disposition. Finalement, les résultats obtenus invitent à approfondir la *Relational Systems*

*Evaluation*, en tant que courant à la fois théorique et professionnel qui place la nature interactive et relationnelle de l'évaluation au cœur du processus associé. Ce champ de recherche émerge (Trochim & Urban, 2021; Urban et al., 2021) et constituerait une nouvelle piste théorique pertinente pour aborder les enjeux et problématiques rencontrés dans le cadre du présent travail.

Il s'agit aussi d'apporter une réponse à la complexité de la notion d'impact vue avec Stievenart et Pache (2014). Une analyse de l'impact par les parties prenantes concernées lève l'enjeu axiologique puisque la partie prenante est capable de déterminer si l'impact est positif ou non pour elle. Les autres enjeux sont moins bien traités. Cependant, une partie prenante est en capacité de saisir l'immense majorité des dimensions de l'impact sur elle : l'enjeu computationnel, lié aux multiples facettes de l'impact, est donc partiellement traité. De même, une partie prenante est la mieux placée pour déterminer la responsabilité de l'organisation étudiée quant à l'impact sur ladite partie prenante (traitant en partie l'enjeu systémique). L'enjeu épistémique demeure entier dans la mesure où la mesure par la perception ajoute des dimensions psychologiques et émotionnelles. Cet enjeu ouvre cependant de nouvelles perspectives autour de la gouvernance cognitive (Wirtz et al., 2012), et ce notamment parce que les théories de gouvernance retenues dans ce travail sont aussi inscrites dans la vision cognitive de la gouvernance (e.g. Tarillon et al., 2015).

En outre, il est nécessaire de revenir à l'article dédié à la gouvernance associative de Meier et Schier (2008, p. 181) dont l'objectif était « principalement de comprendre l'architecture et la distribution du pouvoir ainsi que les liens entre les mécanismes de gouvernance et les mécanismes de création / distribution de la valeur au sein de ces organisations ». La gouvernance participant à la répartition de la valeur créée (autrement dit, l'impact de l'organisation), cette recherche propose que les clefs de répartition (ou à défaut, de réflexion) soient les quatre mécanismes spontanés étudiés, à savoir la confiance, l'engagement, la satisfaction et l'influence mutuels.

L'impact ainsi analysé au filtre de la relation avec les parties prenantes peut donc devenir l'objet de la reddition des comptes (c'est-à-dire faire état dans les rapports annuels de la qualité de relation entretenue avec les parties prenantes), tandis que la relation en tant que telle est une forme de reddition des comptes, tel que déjà souligné par la revue de littérature (par exemple, la confiance devient un substitut au contrôle dans certains cas). L'évaluation de l'impact crée finalement des réflexions partagées entre les parties prenantes et l'association et, dans la lignée de la réciprocité de la relation, constitue une forme de « reddition des comptes relationnelle », réciproque et mutuelle, voire « transactionnelle » (Kingston et al., 2019, p. 458-459). Les travaux menés s'inscrivent ainsi dans la lignée de Yasmin et Ghafran (2021)

qui insistent sur la nécessité de mener des recherches inscrites dans une approche interprétative (donc liées aux relations avec et entre les parties prenantes, ainsi qu'à leurs attributs tels que la confiance) et radicale (qui reconnaît les contradictions et paradoxes rencontrés dans le cadre de la reddition des comptes non lucrative).

Le Tableau 82 propose une synthèse de la discussion des concepts.

**Tableau 82** : Réponse aux objectifs de la thèse

QR	Objectif de la thèse	Etat de l'objectif
1	<i>De gouvernance</i>	Les résultats défendent une gouvernance contingente et adaptée à chaque organisation (à ses structures et à ses parties prenantes).
2	<i>De reddition des comptes</i>	La reddition des comptes a un rôle dans la performance des associations. La méthode des rapports demeure une piste non négligeable mais la relation entretenue avec les parties prenantes joue aussi un rôle de reddition des comptes.
	<i>De détermination de la performance et de l'impact</i>	La performance et l'impact sont contingents ; mais surtout subjectifs et définis par les acteurs concernés.
3		

Source : reprise et adaptation du Tableau 12

Enfin, les recherches ici menées constituent une opérationnalisation du cadre théorique de Rey García et al. (2013). D'une part, l'ensemble des questions de recherche découle de ce cadre ; les études 1 et 2 ayant une vision plutôt objective de la performance et les études 3, 4 et 5 une vision plutôt subjective. D'autre part, les auteurs invitaient dans leur article à proposer des échelles de mesure des concepts de satisfaction, de confiance et d'engagement mais aussi à envisager une mesure de l'impact des OBNL qui prenne en compte la performance dans son sens traditionnel, la viabilité et la soutenabilité des activités et enfin « la position de l'organisation dans la société (c'est-à-dire sa réputation ou son influence sur les prescripteurs, les médias ou les décideurs politiques) »<sup>167</sup> (p. 99). L'ensemble de ces avenues de recherche ont été traitées, parfois simultanément parfois séparément.

<sup>167</sup> « how is the organization positioned in society (i.e. reputation or influence on prescribing publics, media or policy makers) » (traduction personnelle).



## ***5. Des résultats au service des associations, de leurs parties prenantes et de la recherche***

Au regard de l'ensemble des problématiques rencontrées dans les associations, évaluer la performance et l'impact organisationnels et rendre des comptes sur ces derniers est devenu indispensable. La proposition de cette thèse est donc de rendre des comptes sur l'impact tel qu'il a été défini jusqu'ici, à savoir comme la fonction des composantes de la qualité de la relation avec les parties prenantes.

Il ne s'agit pas d'une mesure objective et exacte de l'impact, mais bien d'une mesure raisonnable à partir de l'effet global sur les parties prenantes. Des questions demeurent : la qualité de la relation est-elle intégrée dans la définition de l'impact (comme le suggèrent la TPP ou les modèles qui considèrent que la satisfaction des parties prenantes est équivalente à la performance), ou la qualité de la relation est-elle simplement un signal, un reflet de l'impact, ou encore joue-t-elle un rôle dans l'évaluation de l'impact des parties prenantes ? La réponse se trouve probablement dans un modèle dynamique.

En tout état de cause, les résultats sont destinés à être utiles aux associations et aux OBNL en général. Ils proposent une analyse de la performance et de l'impact pertinente pour elles, en raison de sa flexibilité et de sa faible consommation de ressources. Elle permet d'identifier, par le biais de questionnaires, d'entretiens ou de perceptions des dirigeants, le point de vue des parties prenantes. Cette évaluation joue également un rôle stratégique : quatre axes de gestion sont dessinés par les dimensions qualitatives de la relation. Pour les parties prenantes des associations, ce cadre peut également servir d'inspiration pour rendre les pratiques d'évaluation actuelles plus souples et plus évolutives.

Surtout, cette vision apporte une première réponse aux récents travaux qui pointent que « les OBNL ne peuvent pas s'attendre à ce qu'une performance accrue soit récompensée de manière significative par un financement »<sup>168</sup> (p. 1) et qui appelaient en cela à une distinction de la théorie de la performance non lucrative par rapport à celle des autres secteurs (Coupet & Broussard, 2021). S'intéresser à la qualité de la relation avec les parties prenantes permet aussi aux OBNL de s'assurer que ces dernières ont bien pris en compte leurs efforts pour ensuite renforcer cette relation et leur contribution (financière ou non).

---

<sup>168</sup> « nonprofits cannot expect increased performance to be meaningfully rewarded with funding » (traduction personnelle).

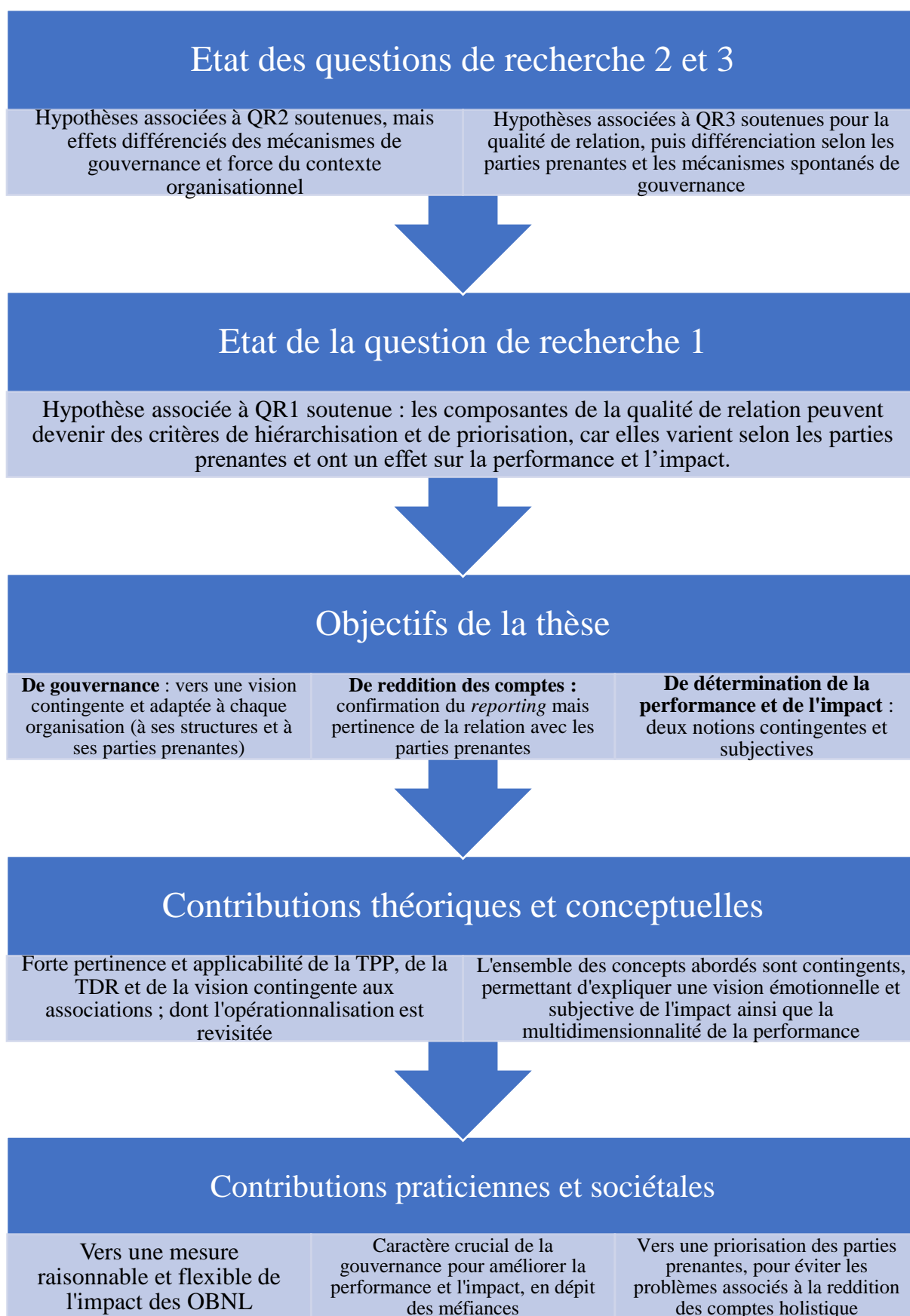
La reddition des comptes holistique interroge également les organisations et la priorisation des parties prenantes devient nécessaire. La proposition de cette thèse est donc de faire appel à ces quatre mêmes critères pour sélectionner les parties prenantes prioritaires (dans la lignée de Cordery & Baskerville, 2011), tel qu'indiqué en réponse à la question de recherche QR1. Il ne s'agit pas ici de substituer ces quatre critères à ceux qui existent déjà mais bien de proposer une clef de lecture originale et complémentaire (pour poursuivre les réflexions de D. J. Wood et al., 2021). L'influence demeure un des attributs fondamentaux des parties prenantes mais s'ajoutent ici la confiance, l'engagement et la satisfaction ; et ce d'autant plus que le pouvoir des parties prenantes (en tant que critère pour définir l'influence) mène parfois les organisations à des situations complexes voire à des dilemmes insolubles et mettant en péril leur survie (Schubert & Willems, 2020). Une différenciation des catégories de parties prenantes peut alors s'avérer nécessaire, dès lors qu'elle fait sens pour l'organisation en question.

*Une crise nous force à revenir aux questions elles-mêmes et requiert de nous des réponses, nouvelles ou anciennes, mais en tout cas des jugements directs. Une crise ne devient catastrophique que si nous y répondons par des idées toutes faites, c'est-à-dire par des préjugés. Non seulement une telle attitude rend la crise plus aiguë mais encore elle nous fait passer à côté de cette expérience de la réalité et de cette occasion de réfléchir qu'elle fournit.*

Hannah Arendt (2000, p. 225)

Le contexte de multiples crises a poussé à ouvrir la réflexion à l'origine de cette thèse. La réponse par l'évaluation et la gouvernance des associations proposée ici trouve donc un écho spécial inscrit dans la pensée arendtienne. D'une part, face à des organisations particulières et plurielles et à un contexte qui n'a de cesse de changer, les solutions ouvertes par ces recherches sont des méthodes de réflexion que les organisations pourront s'approprier et qui ont évité de proposer des outils ou des stratégies qui, parce que trop complexes ou consommateurs de ressources, n'auraient pas été pertinents dans le cas des associations. D'autre part, l'évaluation, en donnant de la valeur, est une forme de jugement, concept cher aux yeux de la philosophe. Mettre en lumière la « faculté de juger » (des parties prenantes comme des organisations), reconnaître au monde sa pluralité (et donc sa complexité) et combiner l'objectivité et la subjectivité (en tant que suite logique de la pluralité et du jugement) sont des héritages de la pensée arendtienne qui auront guidé les choix conceptuels et méthodologiques de l'ensemble de ces recherches.

**Figure 33** : Synthèse de la conclusion



Source : production personnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder Dynamics during the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21549>
- Abolghasemi, M., Rezanezhad, A., Ismail, S., Mardani, A., & Mohd, N. B. (2018). Enhancing the Performance of Residential Construction Project Through Stakeholder Satisfaction : The Application of Structural Equation Modelling (SEM). *Transformations in Business & Economics*, 17(2), 42-59.
- AbouAssi, K., Makhlof, N., & Tran, L. (2019). Association Between Organizational Capacity and Scope Among Lebanese Nonprofits. *Public Performance & Management Review*, 42(2), 461-482. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1470013>
- Aburaya, R. (2012). *The Relationship Between Corporate Governance And Environmental Disclosure : UK Evidence* [Thèse de doctorat, Durham University]. <http://etheses.dur.ac.uk/3456/>
- Abzug, R., & Galaskiewicz, J. (2001). Nonprofit Boards : Crucibles of Expertise or Symbols of Local Identities? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(1), 51-73. <https://doi.org/10.1177/0899764001301003>
- Acar, M., Guo, C., & Yang, K. (2008). Accountability When Hierarchical Authority Is Absent : Views From Public-Private Partnership Practitioners. *The American Review of Public Administration*, 38(1), 3-23. <https://doi.org/10.1177/0275074007299481>
- AccountAbility. (2011). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. Stakeholder Research Associates.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance : Dimensions and determinants. *Academy of management Review*, 28(3), 447-465.
- Akingbola, K., Rogers, S., & Baluch, A. M. (2019). *Change Management in Nonprofit Organizations : Theory and Practice*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-14774-7>
- Albareda, L. (2008). Corporate responsibility, governance and accountability : From self-regulation to co-regulation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(4), 430-439. <https://doi.org/10.1108/14720700810899176>
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alcoléa-Bureth, A.-M. (2019). Renouveau de la gouvernance des associations. Pour une vision élargie et dynamique de la gouvernance des associations. *Le sociographe*, 66(2), 51-65. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/graph.066.0051>
- Aldashev, G., Marini, M., & Verdier, T. (2015). Governance of non-profit and non-governmental organizations—within-and between-organization analyses : An introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 1-5. <https://doi.org/10.1111/apce.12064>
- Alexander, J. A., & Lee, S.-Y. D. (2006). Does Governance Matter? Board Configuration and Performance in Not-for-Profit Hospitals. *The Milbank Quarterly*, 84(4), 733-758. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2006.00466.x>
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 223-242. <https://doi.org/10.1002/nml.8302>

- Alexander, J., Brudney, J. L., & Kaifeng Yang. (2010). Introduction to the Symposium : Accountability and Performance Measurement: The Evolving Role of Nonprofits in the Hollow State. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 565-570. <https://doi.org/10.1177/0899764010369662>
- Allaire, Y. (2003). *La gouvernance en bref*. IGOPP. <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance/>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management-4ème édition* (Dunod).
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 123-140. <https://doi.org/10.1002/nml.21311>
- Alvarez, F. (2001). *Le rôle de la confiance dans l'échange d'information : Étude de relations de contrôle en milieu hospitalier*.
- Amagoh, F. (2015). Improving the credibility and effectiveness of non-governmental organizations. *Progress in Development Studies*, 15(3), 221-239. <https://doi.org/10.1177/1464993415578979>
- Amarah, B., & Langston, C. (2017). Development of a triple bottom line stakeholder satisfaction model. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(1), 17-35. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2016-0017>
- Amelia, S. R., & Dewi, M. K. (2021). How a nonprofit organization delivers online accountability through social media. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, OnlineFirst. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00274-7>
- Amin, K., & Harris, E. (2020). The Effect of Investor Sentiment on Nonprofit Donations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04646-7>
- Amis, J., Barney, J., Mahoney, J. T., & Wang, H. (2020). From the Editors—Why We Need a Theory of Stakeholder Governance—And Why This is a Hard Problem. *Academy of Management Review*, 45(3), 499-503. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0181>
- Anagnostopoulos, C., Gillooly, L., Cook, D., Parganas, P., & Chadwick, S. (2017). Stakeholder Communication in 140 Characters or Less : A Study of Community Sport Foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2224-2250. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9802-4>
- Andersson, T. D., Armbrrecht, J., & Lundberg, E. (2016). Triple impact assessments of the 2013 European athletics indoor championship in Gothenburg. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(2), 158-179. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1108863>
- Andrade, A. C. G. de S. (2018). *Measurement of the social impact of nonprofit organizations in their specific community : Design of a measurement methodology for Portugal* [Mémoire]. Universidade Nova de Lisboa.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking—Theory, Responsibility and Engagement*. Routledge.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations : Theory, Management, Policy* (2<sup>e</sup> éd.). Routledge.
- Anwar, M., Zaman Khan, S., & Ali Shah, S. Z. (2020). A Study of the Relationship Between Innovation and Performance Among NPOs in Pakistan. *Journal of Social Service Research*, 46(1), 26-40. <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1516265>
- Archambault, E. (2015). France : A Late-Comer to Government–Nonprofit Partnership. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2283-2310. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9644-5>

- Archambault, E., & Kaminski, P. (2004a). Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif (ISBL) en France (Ile partie). *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 294, 11-26. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.7202/1022019ar>
- Archambault, E., & Kaminski, P. (2004b). Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif (ISBL) en France (Ire partie). *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 293, 10-23. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.7202/1022096ar>
- Archambault, E., Priller, E., & Zimmer, A. (2014). European Civil Societies Compared : Typically German–Typically French? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 514-537. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9349-6>
- Arenas, D., Sánchez, P., Murphy, M., & Vives, J. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG - Comunicación, diálogo y participación*. ESADE - Instituto de Innovación Social.
- Arendt, H. (2000). La crise de l'éducation. In P. Lévy (Trad.), *La Crise de la culture*. Gallimard.
- Arendt, H. (2002a). *Les Origines du totalitarisme, suivi de Eichmann à Jérusalem* (1951<sup>e</sup> éd.). Gallimard.
- Arendt, H. (2002b). *Condition de l'homme moderne*. Pocket.
- Argandoña, A. (2007). Ethical management systems for not-for-profit organizations. *Zeitschrift Für Wirtschafts-Und Unternehmensethik*, 10(1), 132-146.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success : The case of nonprofit marketing. *Journal of marketing*, 67(2), 89-105.
- Aronde-Rohaut, M., & Aronde, P. (2007). *Gouvernance : Une démocratie sans le peuple ?* Ellipses.
- Arrow, K. J. (1978). Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *The American Economic Review*, 53(5), 941-973.
- Arshad, R., Omar, N., Bakar, N. A., & Nasir, N. M. (2015). Exploring performance measurement from the perspective of social impact. *Management & Accounting Review (MAR)*, 14(2), 137-154.
- Arshad, R., Razak, H. A., & Bakar, N. A. (2014). Assessing the Self-governance and Value Creation in Non-profit Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 286-293. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.036>
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations : Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18. <https://doi.org/10.1332/204080513X661554>
- Atan, R., Zainon, S., Nam, R. Y. T., & Aliman, S. (2012). Analyzing disclosure practice of religious nonprofit organizations using partial disclosure index. *International Journal of Economics and Management Engineering - World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6(8), 2162-2168.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships : A behavioral approach. *Journal of international business studies*, 27(5), 1005-1032.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship : Same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In C. Hoarau & J.-L. Laville, *La gouvernance des associations* (p. 111-129). ERES. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01.0111>
- Avignon, S., & Fernandez, D. B. (2014). *Corporate gouvernance : L'efficacité juridique et marketing des codes de conduite*. IPAG Business School.
- Awio, G., Northcott, D., & Lawrence, S. (2011). Social capital and accountability in grass-roots NGOs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(1), 63-92.
- Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., García-Castro, R., & Ángel Ariño, M. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
- Baapogmah, F. A., Mayer, R. W., Chien, W.-W., & Afolabi, A. (2015). Control Mechanisms and Accountability Challenges in Nonprofit Organizations. *Global Journal of Business Research*, 9(1), 27-38.
- Bai, G. (2013). How Do Board Size and Occupational Background of Directors Influence Social Performance in For-profit and Non-profit Organizations? Evidence from California Hospitals. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1578-x>
- Bakar, N. A., Arshad, R., Omar, N., & Razali, W. A. A. W. M. (2014). Governance and Financial Reporting Practices : Assessment of FATF and APG Guidelines on Malaysian Companies Limited by Guarantee. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 254-265. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.033>
- Balabanis, G., Stables, R. E., & Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583-603.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315. <https://doi.org/10.1002/nml.70>
- Barget, E., & Ferrand, A. (2012). Impact économique des événements sportifs sur le territoire : Une méthode d'analyse basée sur les échanges entre les parties prenantes. *Management & Avenir*, 57(7), 96. <https://doi.org/10.3917/mav.057.0096>
- Barman, E. (2007). What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 101-115. <https://doi.org/10.1007/s11266-007-9039-3>
- Barman, E., & MacIndoe, H. (2012). Institutional Pressures and Organizational Capacity : The Case of Outcome Measurement1: Institutional Pressures and Organizational Capacity. *Sociological Forum*, 27(1), 70-93. <https://doi.org/10.1111/j.1573-7861.2011.01302.x>
- Barnett, J. H. (1988). Non-profits and the life cycle. *Evaluation and Program Planning*, 11(1), 13-20. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(88\)90029-8](https://doi.org/10.1016/0149-7189(88)90029-8)
- Barnett, M., Henriques, I., & Husted, B. (2020). The rise and stall of stakeholder influence : How the digital age limits social control. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0080>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520>
- Barr, C. (2020). A Post Covid-19 Agenda for Nonprofit & Social Economy Research. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(1), 1-4. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2020v11n1a373>

- Barra, C., Pressgrove, G., & Torres, E. (2018). Trust and commitment in the formation of donor loyalty. *The Service Industries Journal*, 38(5-6), 360-377. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1405937>
- Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises : Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 447-458. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12042>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success : A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674-685. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.004>
- Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/0899764005282468>
- Baudry, B. (2003). IV. Gouvernance et objectifs de la firme : De nouveaux rapports de propriété et de pouvoir. In B. Baudry, *Économie de la firme* (p. 59-75). La Découverte. <https://www.cairn.info/Economie-de-la-firme--9782707137418-p-59.htm>
- Baur, D., & Schmitz, H. P. (2012). Corporations and NGOs : When Accountability Leads to Co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 9-21. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1057-9>
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : Le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et management public*, 27(1), 121-142. <https://doi.org/10.4000/pmp.1992>
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bazin, C., Duros, M., Dufour, M., Prevostat, G., Fauritte, J., & Malet, J. (2020). *La France associative en mouvement—18ème édition*. Recherches & Solidarités.
- Bazin, C., Duros, M., Legrand, F., Prevostat, G., & Malet, J. (2018). *La France Associative en mouvement—16ème édition*. Recherches & Solidarités.
- Beach, S. (2008). *Sustainability of network governance : Stakeholder influence*. Contemporary Issues in Public Management: The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII), Brisbane, Australia.
- Beaton, E., MacIndoe, H., & Wang, T. (2021). Combining Nonprofit Service and Advocacy : Organizational Structures and Hybridity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 372-396. <https://doi.org/10.1177/0899764020959477>
- Becker, A. (2018). An Experimental Study of Voluntary Nonprofit Accountability and Effects on Public Trust, Reputation, Perceived Quality, and Donation Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 562-582. <https://doi.org/10.1177/0899764018756200>
- Becker, A., Boenigk, S., & Willems, J. (2019). In Nonprofits We Trust? A Large-Scale Study on the Public's Trust in Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1707744>
- Behn, B. K., DeVries, D. D., & Lin, J. (2010). The determinants of transparency in nonprofit organizations : An exploratory study. *Advances in Accounting*, 26(1), 6-12. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2009.12.001>



- Bellante, G., Berardi, L., Machold, S., Nissi, E., & Rea, M. A. (2018). Accountability, governance and performance in UK charities. *International Journal of Business Performance Management*, 19(1), 55. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.088493>
- Benjamin, L. M. (2008). Account Space : How Accountability Requirements Shape Nonprofit Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 201-223. <https://doi.org/10.1177/0899764007301288>
- Benjamin, L. M. (2010). Funders as principals : Performance measurement in philanthropic relationships. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 383-403. <https://doi.org/10.1002/nml.20001>
- Benjamin, L. M. (2013). The Potential of Outcome Measurement for Strengthening Nonprofits' Accountability to Beneficiaries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1224-1244.
- Benjamin, L. M. (2021). Bringing Beneficiaries More Centrally Into Nonprofit Management Education and Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), 5-26. <https://doi.org/10.1177/0899764020918662>
- Bennett, R. (1998). Market orientation among small to medium sized UK charitable organisations : Implications for fund-raising performance. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1), 31-45.
- Berghmans, M., Simons, M., & Vandenabeele, J. (2017). What is Negotiated in Negotiated Accountability? The Case of INGOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1529-1561. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9759-3>
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Berkshire, J. (2012). Lots of well-educated young adults give—But sums are small. *The Chronicle of Philanthropy*, 24(14), 17-19.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The modern corporation and private property. *NJ: Transaction*.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506. <https://doi.org/10.2307/256972>
- Bernstein, R., Buse, K., & Bilimoria, D. (2016). Revisiting Agency and Stewardship Theories : Perspectives from Nonprofit Board Chairs and CEOs. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), 489-498. <https://doi.org/10.1002/nml.21199>
- Berrett, J. L., & Holliday, B. S. (2018). The Effect of Revenue Diversification on Output Creation in Nonprofit Organizations : A Resource Dependence Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1190-1201. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00049-5>
- Besel, K., Williams, C. L., & Klak, J. (2011). Nonprofit sustainability during times of uncertainty : Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 53-65. <https://doi.org/10.1002/nml.20040>
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), 127-150.
- Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science*. Leeds Books.
- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and Scientific Realism. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie, *Critical Realism : Essential Readings* (p. 16-47). Routledge.
- Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., Sponem, S., & Eynaud, P. (2011). Quel modèle de gouvernance pour les associations ? *Politiques et Management Public*, 27(1), 3-7. <https://doi.org/10.4000/pmp.1717>

- Blevins, D. P., Eckardt, R., & Ragozzino, R. (2018). An Investigation of the Link between Governance And Performance in Nonprofit Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 11092. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.244>
- Blevins, D. P., Ragozzino, R., & Eckardt, R. (2020). “Corporate governance” and performance in nonprofit organizations. *Strategic Organization*, 1476127020921253. <https://doi.org/10.1177/1476127020921253>
- Block, S. R. (1998). *Perfect nonprofit boards : Myths, paradoxes, and paradigms*. Simon & Schuster Custom Pub.
- Block, S. R. (2007). Nonprofit board governance : The relationship model. *Paper Title\_ Page*, 1.
- Blomberg, R., Harmon, R., & Waldhoff, S. (2004). One more time : Improve your board through self-assessment. *Hospital topics*, 82(1), 25.
- Blouin, M. C., Lee, R. L., & Erickson, G. S. (2018). The impact of online financial disclosure and donations in nonprofits. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(3), 251-266. <https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1452819>
- Blumenthal, B. (2003). *Investing in capacity building : A guide to high-impact approaches*. Foundation Center.
- BoardSource. (2010). *The Handbook of Non-profit Governance*. BoardSource.
- Bodet, C., & Picard, D. (2006). Le Bilan Sociétal© : De la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale. *Développement durable et territoires*, Dossier 5. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1615>
- Boenigk, S., & Scherhag, C. (2014). Effects of Donor Priority Strategy on Relationship Fundraising Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(3), 307-336. <https://doi.org/10.1002/nml.21092>
- Boesso, G., & Kumar, K. (2009a). An investigation of stakeholder prioritization and engagement : Who or what really counts. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(1), 62-80. <https://doi.org/10.1108/18325910910932214>
- Boesso, G., & Kumar, K. (2009b). Stakeholder prioritization and reporting : Evidence from Italy and the US. *Accounting Forum*, 33(2), 162-175. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.07.010>
- Boiral, O., & Heras-Saizarbitoria, I. (2017). Managing Biodiversity Through Stakeholder Involvement : Why, Who, and for What Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 140(3), 403-421. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2668-3>
- Boon, B., Greatbanks, R., Munro, J., & Gaffney, M. (2017). Service delivery under translation : Multi-stakeholder accountability in the non-profit community sector in New Zealand. *Health & Social Care in the Community*, 25(2), 402-413. <https://doi.org/10.1111/hsc.12319>
- Boorsma, M., & Chiaravalloti, F. (2010). Arts Marketing Performance : An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(4), 297-317. <https://doi.org/10.1080/10632921.2010.525067>
- Boris, E. T., & Winkler, M. K. (2013). The Emergence of Performance Measurement as a Complement to Evaluation Among U.S. Foundations. *New Directions for Evaluation*, 2013(137), 69-80. <https://doi.org/10.1002/ev.20047>
- Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d’analyse de l’organisation. *Revue française de gestion*, 33(175), 95-110. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.95-110>
- Bortree, D. S. (2010). Exploring Adolescent-Organization Relationships : A Study of Effective Relationship Strategies with Adolescent Volunteers. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/10627260902949421>
- Bouchard, M. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l’économie sociale. *Recma : Revue internationale de l’économie sociale*, 292, 59-74.

- Boughanbouz, C. (2015). *Les facteurs déterminants de la confiance inter-organisationnelle dans les réseaux d'innovation. Le cas du pôle de compétitivité Alsace Energivie* [Thèse de doctorat]. Université de Nice.
- Bourassa, M. A., & Stang, A. C. (2016). Knowledge is power : Why public knowledge matters to charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(1), 13-30. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1537>
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, 269(1995), 61-66.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance. *Comptabilité contrôle audit*, 3(1), 89-101.
- Bourne, L., & Weaver, P. (2010). Mapping stakeholders. In E. Chinyio & P. O. Olomolaiye, *Construction Stakeholder Management* (p. 99-120). Blackwell Publishing.
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability : Accountability as a Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967. <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486119>
- Bowman, W. (2004). Confidence in Charitable Institutions and Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 247-270. <https://doi.org/10.1177/0899764004263420>
- Bowman, W. (2012). Nonprofit Accountability and Ethics : Rotting from the Head Down. *Non Profit News / Nonprofit Quarterly*, 19(3), 47-50.
- Bradshaw, P. (2000). *Reframing board-staff relations : Liberating the creative potential of the governance function*. Change, Innovation and Continuity in Nonprofit Governance Conference, University of Kansas.
- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 61-81. <https://doi.org/10.1002/nml.241>
- Bradshaw, P., Hayday, B., Armstrong, R., Levesque, J., & Rykert, L. (2007). Non-profit governance models : Problems and prospects. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 5.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 227-249. <https://doi.org/10.1177/089976409202100304>
- Brandsen, T., Vrieling, M. O., Schillemans, T., & van Hout, E. (2012). Nonprofit Organizations, Democratization and New Forms of Accountability : A Preliminary Evaluation. In S. P. Osborne & A. Ball, *Social accounting and public management* (p. 104-116). Routledge.
- Brandsma, G. J., & Schillemans, T. (2013). The Accountability Cube : Measuring Accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 953-975. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus034>
- Brandtner, C. (2021). Decoupling Under Scrutiny : Consistency of Managerial Talk and Action in the Age of Nonprofit Accountability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, OnlineFirst. <https://doi.org/10.1177/0899764021995240>
- Brickley, J. A., & Van Horn, R. L. (2002). Managerial Incentives in Nonprofit Organizations : Evidence from Hospitals. *The Journal of Law and Economics*, 45(1), 227-249. <https://doi.org/10.1086/339493>
- Brickley, J. A., Van Horn, R. L., & Wedig, G. J. (2010). Board composition and nonprofit conduct : Evidence from hospitals. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(2), 196-208. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.06.008>

- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare : A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Brody, E. (1995). Agents without principals : The economic convergence of the nonprofit and for-profit organizational forms. *New York Law School Law Review*, 40(3), 457-536.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public relations research*, 9(2), 83-98.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning, *Public relations as relationship management : A relational approach to the study and practice of public relations* (p. 3-22). Lawrence Erlbaum.
- Brown, L. D. (2008). *Creating credibility : Legitimacy and accountability for transnational civil society*. Kumarian Press.
- Brown, W. A. (2002). Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 369-385. <https://doi.org/10.1002/nml.12404>
- Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339. <https://doi.org/10.1002/nml.71>
- Brown, W. A. (2007). Board development practices and competent board members : Implications for performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), 301-317. <https://doi.org/10.1002/nml.151>
- Brown, W. A., Andersson, F. O., & Jo, S. (2016). Dimensions of Capacity in Nonprofit Human Service Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2889-2912. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9633-8>
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18. <https://doi.org/10.1002/nml.18>
- Bruderlein, C., & Dakkak, M. (2009). *Measuring Performance Versus Impact : Evaluation Practices and their Implications on Governance and Accountability of Humanitarian NGOs* (SSRN Scholarly Paper ID 1497645). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1497645>
- Brudney, J. L., & Murray, V. (1998). Do intentional efforts to improve boards really work ? The views of nonprofit CEOs. *Nonprofit management and leadership*, 8(4), 333-348.
- Brudney, J. L., & Nobbie, P. D. (2002). Training Policy Governance in Nonprofit Boards of Directors : The Views of Trainer-Consultants. *Nonprofit management and leadership*, 12(4), 387-408.
- Brunet, F., & Vanoni, D. (2008). *Les pratiques d'évaluation de la performance au sein des organismes faisant appel à la générosité du public*. Fors – Recherche Sociale.
- Bruni-Bossio, V., Story, D. C., & Garcea, J. (2016). Board governance in the nonprofit sector : Role-performance relationships of directors. *The Innovation Journal*, 21(1), 1.
- Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities : A case study. *Journal of Cleaner Production*, 188, 347-354. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.292>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter : Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations : Propositions from the literature. *Public administration review*, 66(s1), 44-55.

- Bubis, G. B., & Cohen, S. M. (1998). *American Jewish leaders view board-staff relations*. Jerusalem Center for Public Affairs.
- Buckley, P. J., Glaister, K. W., Klijn, E., & Tan, H. (2009). Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances: The impact of supplementary and complementary dimensions. *British Journal of Management*, 20(4), 598-609.
- Bucolo, E., Eynaud, P., & Haeringer, J. (2014). *La gouvernance des associations en pratique*. Le Mouvement Associatif.
- Bughin, C. (2004). La Gouvernance par la valeur partenariale est-elle performante ? *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39(210), 89.
- Bunger, A. C. (2013). Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: The role of competition and trust. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(6), 1155-1175.
- Burger, R., & Owens, T. (2010). Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data. *World Development*, 38(9), 1263-1277. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Busson-Villa, F., & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations: Quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? *Management & Avenir*, 54(4), 168. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0168>
- Cabedo, J. D., Fuertes-Fuertes, I., Maset-LLaudes, A., & Tirado-Beltrán, J. M. (2018). Improving and measuring transparency in NGOs: A disclosure index for activities and projects. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 329-348. <https://doi.org/10.1002/nml.21298>
- Caby, J. (2005). La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises: Faits et débats. In M. Kalika, *Management européen et mondialisation*. Dunod.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*. Economica.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2005). La valeur partenariale: Un outil de gouvernance. *La Revue du Financier, Cybel*.
- Caby, J., Hirigoyen, G., & Hauret, C. P. dit. (2013). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* (4e édition). Economica.
- Caers, R., Bois, C. du, Jegers, M., Gieter, S. de, Schepers, C., & Pepermans, R. (2006). Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 25-47.
- Calame, P., & Talmant, A. (1997). *L'État au coeur: Le meccano de la gouvernance*. Desclée de Brouwer.
- Caligiuri, P., Mencin, A., & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493-520. <https://doi.org/10.1177/0899764003257462>
- Camilleri, M. A. (2015). Valuing Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting. *Corporate Reputation Review*, 18(3), 210-222. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.9>
- Campbell, D. (2002). Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(3), 243-259. <https://doi.org/10.1002/nml.12303>
- Canadian Comprehensive Audit Foundation. (1996). *Governance Information—Strategies for Success: A Governance Information Check-Up*. Canadian Comprehensive Audit Foundation.

- Candler, G., & Dumont, G. (2010). A non-profit accountability framework. *Canadian Public Administration*, 53(2), 259-279.
- Cannatelli, B. (2017). Exploring the Contingencies of Scaling Social Impact : A Replication and Extension of the SCALERS Model. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2707-2733. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9789-x>
- Capron, M. (2012). Finalité(s) et performance(s) des entreprises de l'E.S.S. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>re</sup> éd., p. 209). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0209>
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). III. Pourquoi les entreprises devraient-elles être socialement responsables ? Approches théoriques. In M. Capron, *La responsabilité sociale d'entreprise* (p. 32-47). La Découverte; Cairn.info.
- Carboni, J. L. (2016). Combined effects : The influence of organizational form and structural characteristics on contract performance in mixed sector markets. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1781-1808.
- Carman, J. G. (2009). Nonprofits, Funders, and Evaluation : Accountability in Action. *The American Review of Public Administration*, 39(4), 374-390. <https://doi.org/10.1177/0275074008320190>
- Carman, J. G., & Fredericks, K. A. (2008). Nonprofits and evaluation : Empirical evidence from the field. *New Directions for Evaluation*, 2008(119), 51-71.
- Carman, J. G., & Fredericks, K. A. (2010). Evaluation Capacity and Nonprofit Organizations : Is the Glass Half-Empty or Half-Full? *American Journal of Evaluation*, 31(1), 84-104. <https://doi.org/10.1177/1098214009352361>
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032. <https://doi.org/10.1177/0899764013508009>
- Carvalho, A. O., Ferreira, M. R., & Silva, P. A. (2019). Partners in a caring society – a nonprofit organization case study. *Economics and Sociology*, 12(2), 129-146. Scopus. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-2/8>
- Carvalho, A. O., Rodrigues, L. L., & Branco, M. C. (2017). Factors Influencing Voluntary Disclosure in the Annual Reports of Portuguese Foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2278-2311. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9883-8>
- Carver, J. (1990). *Boards that make a difference*. Jossey-Bass.
- Cefaï, D. (2011). Politique de l'association : Engagement public et économie solidaire. Discussion de l'ouvrage de Jean-Louis Laville *Politique de l'association*, Paris, Éditions du Seuil, 2010. *SociologieS*. <http://journals.openedition.org/sociologies/3590>
- Ceptureanu, S.-I., Ceptureanu, E.-G., Orzan, M., & Marin, I. (2017). Toward a Romanian NPOs Sustainability Model : Determinants of Sustainability. *Sustainability*, 9(6), 966. <https://doi.org/10.3390/su9060966>
- Chambers, N., & Cornforth, C. (2010). The role of corporate governance and boards in organisational performance. In K. Walshe, G. Harvey, & P. Jas, *Connecting knowledge and performance in public Services : From knowing to doing*. Cambridge University Press.
- Chapman, C. M., Hornsey, M. J., & Gillespie, N. (2021a). No Global Crisis of Trust : A Longitudinal and Multinational Examination of Public Trust in Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 441-457. <https://doi.org/10.1177/0899764020962221>
- Chapman, C. M., Hornsey, M. J., & Gillespie, N. (2021b). To What Extent Is Trust a Prerequisite for Charitable Giving? A Systematic Review and Meta-Analysis. *Nonprofit*

- and Voluntary Sector Quarterly*, OnlineFirst.  
<https://doi.org/10.1177/08997640211003250>
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance : Théories et faits*. Economica.
- Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.
- Charreaux, G. (2002a). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, 5(141), 77-107.
- Charreaux, G. (2002b). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.
- Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Université de Bourgogne - CREGO - Centre de recherches en gestion des organisations.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.
- Charreaux, G., & Wirtz, P. (2007). Discipline ou compétence ? L'apport des perspectives cognitives et comportementales à la compréhension des mécanismes de gouvernance d'entreprise. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 1, 211-215.
- Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2012). Governance of Nonprofit Organizations : A typology. *10th International Conference of ISTR, Siena (Italie)*.
- Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2014). La gouvernance associative : Entre diversité et normalisation. In A. Burlaud, *Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : L'art de la conceptualisation* (ECS, p. 219-226).
- Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2015). Civil society organization governance : More than just a matter for the board. In *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise* (p. 58-74). Routledge.
- Chatelin, C. (2009). Chapitre 1. La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière. Vers de nouveaux paradigmes pour la recherche en gouvernance. In A. Finet, *Gouvernance d'entreprise* (p. 11). De Boeck Supérieur.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.finnet.2009.01.0011>
- Chelliah, J., Boersma, M., & Klettner, A. (2016). Governance challenges for not-for-profit organisations : Empirical evidence in support of a contingency approach. *Contemporary Management Research*, 12(1), 3-24.
- Chemin, C., & Gilbert, P. (2010). L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. *Politiques et management public*, 27(1), 55-78.
- Chemin, C., & Vercher, C. (2011). The Challenge of Activist Coalition Governance : Accommodating Diversity to Create Institutions—An Approach Via the Inter-Relationships Between Action, Project and Instrument. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 682-705.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-011-9201-9>
- Cheriet, F., & Guillaumin, P. (2013). Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 210-224.
- Chéroutre, M.-T. (1998). Les associations dans la dynamique sociale. *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 270, 69-88.
- Chiapello, E. (2013). Mesure de l'impact social : Pourquoi tant d'intérêt(s)? *Bulletin mensuel de Confrontations Europe - Interface*, 86.

- Chisolm, L. B. (2008). What would the princess want? *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 377-380.
- Chokkalingam, T. S. V., & Ramachandran, T. (2015). The Perception of Donors on Existing Regulations and Code of Governance in Singapore on Charities and Non-Profit Organizations – A Conceptual Study. *Asian Social Science*, 11(9), 89-95.
- Chowdhury, R., Kourula, A., & Siltaoja, M. (2021). Power of Paradox : Grassroots Organizations' Legitimacy Strategies Over Time. *Business & Society*, 60(2), 420-453. <https://doi.org/10.1177/0007650318816954>
- Christensen, A. L., & Mohr, R. M. (2003). Not-for-Profit Annual Reports : What do Museum Managers Communicate? *Financial Accountability and Management*, 19(2), 139-158. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00167>
- Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 195-209. <https://doi.org/10.1002/nml.143>
- Clements, P. (2001). Getting At Impact : A Beginners Guide to Program Evaluation. *Shelterforce Online*.
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1998). Performance and Commitment : Issues in Management of Volunteers in Human Service Organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3-4), 1-37. [https://doi.org/10.1300/J079v24n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J079v24n03_01)
- Collis, B., Lacey, M., O'Hagan, S., Shah, R., Wainwright, S., Wilding, K., & Worthy, A. (2003). *Measuring impact : Case studies of small and medium-sized voluntary organisations* (UK Voluntary Sector Research Group). National Council for Voluntary Organisations.
- Commelin, B. (2001). Le gouvernement d'entreprise, la bourse et les entreprises. *Cahiers Français*, 277, 82.
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2004). Performance reporting : A comparative study of British and Irish charities. *The British Accounting Review*, 36(2), 127-154. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.10.004>
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2013a). Towards Charity Accountability : Narrowing the gap between provision and needs? *Public Management Review*, 15(7), 945-968. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757349>
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2013b). Charity accountability in the UK : Through the eyes of the donor. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 259-278. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2013-0006>
- Connolly, C., Hyndman, N., & McConville, D. (2013). UK charity accounting : An exercise in widening stakeholder engagement. In Z. Hoque & L. Parker, *Performance Management in Nonprofit Organizations* (Routledge, p. 177-204). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838912000820>
- Connolly, C., Hyndman, N., & McConville, D. (2014). UK charity accounting : Developments, issues and recent research. In Z. Hoque & L. Parker, *Performance management in nonprofit organizations : Global perspectives* (p. 155-184). Routledge.
- Contreras, F. G., Burotto, J. F., & Antonioletti, M. (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio Abierto*, 19(1), 51-77.
- Cordery, C. J., & Baskerville, R. F. (2011). Charity Transgressions, Trust and Accountability. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(2), 197-213. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9132-x>
- Cordery, C. J., Baskerville, R., & Porter, B. (2010). Control or collaboration?: Contrasting accountability relationships in the primary health sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(6), 793-813. <https://doi.org/10.1108/09513571011065880>



- Cordery, C. J., Crawford, L., Breen, O. B., & Morgan, G. G. (2018). International practices, beliefs and values in not-for-profit financial reporting. *Accounting Forum*, 43(1), 16-41. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2018.05.001>
- Cordery, C. J., & Deguchi, M. (2018). Charity registration and reporting : A cross-jurisdictional and theoretical analysis of regulatory impact. *Public Management Review*, 20(9), 1332-1352. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1383717>
- Cordery, C. J., Proctor-Thomson, S. B., & Smith, K. A. (2013). Towards communicating the value of volunteers : Lessons from the field. *Public Money & Management*, 33(1), 47-54. <https://doi.org/10.1080/09540962.2013.744894>
- Cordery, C. J., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196-212.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences ». Une revue critique des développements contemporains. *Revue d'économie industrielle*, 129-130, 57-86.
- Cornforth, C. (2002). *The Governance of public and non-profit organisations : What do boards do?* Routledge.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : Une perspective de paradoxe : Gouvernance et management en économie sociale. *Économie et solidarités*, 35(1-2), 81-99.
- Cornforth, C. (2005). Contextualising and managing the paradoxes of governance. In C. Cornforth, *The Governance of Public and Non-profit Organisations : What Do Boards Do?*
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit Governance Research : Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116-1135. <https://doi.org/10.1177/0899764011427959>
- Cornforth, C., & Brown, W. A. (2013). *Nonprofit governance : Innovative perspectives and approaches*. Routledge.
- Cornforth, C., & Edwards, C. (1998). *Good Governance : Developing effective board-management relations in public and voluntary organizations*. CIMA Publishing.
- Cornforth, C., & Edwards, C. (1999). Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organisations : Theory and practice. *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 17.
- Cornwall, A., Lucas, H., & Pasteur, K. (2000). Introduction : Accountability through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector. *IDS Bulletin*, 31(1), 1-13. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2000.mp31001001.x>
- Costa, E., & Goulart da Silva, G. (2019). Nonprofit accountability : The viewpoint of the primary stakeholders. *Financial Accountability & Management*, 35(1), 37-54. <https://doi.org/10.1111/faam.12181>
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement : Why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>
- Costa, E., Ramus, T., & Andreus, M. (2011). Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations : Evidence from Italian CSVs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 470-493. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9183-7>
- Coupet, J., & Broussard, P. (2021). Do Donors Respond to Nonprofit Performance? Evidence from Housing. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 108-135. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1812409>
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Routledge.

- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T., & Gilbert, N. (2014). Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 44, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2013.12.001>
- Cowen, S. S., Ferreri, L. B., & Parker, L. D. (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure : A typology and frequency-based analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 111-122.
- CPCA – CNAM. (2012). *Synthèse des résultats de l'enquête quantitative sur la gouvernance des associations*.
- Crack, A. M. (2018). The Regulation of International NGOs : Assessing the Effectiveness of the INGO Accountability Charter. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(2), 419-429. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9866-9>
- Crane, B. (2018). Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter : Trust and Stakeholder Connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286. <https://doi.org/10.1177/0007650318756983>
- Crawford, L., Morgan, G. G., & Cordery, C. J. (2018). Accountability and not-for-profit organisations : Implications for developing international financial reporting standards. *Financial Accountability & Management*, 34(2), 181-205. <https://doi.org/10.1111/faam.12146>
- Croutsche, J.-J. (2002). Étude des relations de causalité : Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique). *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 198, 81.
- Cruz-Ros, S., González Cruz, T. F., & Pérez-Cabañero, C. (2010). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. *Service Business*, 4(3-4), 209-223. <https://doi.org/10.1007/s11628-009-0078-2>
- Cuganesan, S., & Khan, H. (2008). Assessing the reporting of stakeholder reciprocity in the Australian banking industry. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(2), 85-101. <https://doi.org/10.1108/14013380810889538>
- Cumberland, D. M., Kerrick, S. A., D'Mello, J., & Petrosko, J. M. (2015). Nonprofit Board Balance and Perceived Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), 449-462. <https://doi.org/10.1002/nml.21135>
- Cutt, J., & Murray, V. (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Nonprofit Organizations*. Routledge.
- Dadić, L., & Ribarić, H. M. (2020). Improving the financial sustainability of nonprofit organizations through tourism-related activities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1692>
- Dailey, R. C. (1986). Understanding Organizational Commitment for Volunteers : Empirical and Managerial Implications. *Journal of Voluntary Action Research*, 15(1), 19-31. <https://doi.org/10.1177/089976408601500102>
- Dainelli, F., Manetti, G., & Sibilio, B. (2013). Web-Based Accountability Practices in Non-profit Organizations : The Case of National Museums. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 649-665. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9278-9>
- Dal Maso, L., Mazzi, F., Soscia, M., & Terzani, S. (2018). The moderating role of stakeholder management and societal characteristics in the relationship between corporate environmental and financial performance. *Journal of Environmental Management*, 218, 322-332. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.005>
- Dalati, S., & Kbarh, T. (2015). Leadership, Job Satisfaction and Organisational Trust in Non-Profit Organisations : The Case of a Syrian Humanitarian Organisation. *Proceedings of*

- the 11th European Conference on Management, Leadership & Governance - Military Academy & ACPI*, 96-103.
- Damak Ayadi, S. (2006). Analyse des facteurs explicatifs de la publication des rapports sociétaux en France. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.3917/cca.122.0093>
- Damak-Ayadi, S. (2010). Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16(1), 53. <https://doi.org/10.3917/cca.161.0053>
- D'Anselmi, P., Chymis, A., & Di Bitetto, M. (2017). Competition and Stakeholder Analysis. In P. D'Anselmi, A. Chymis, & M. Di Bitetto (Éds.), *Unknown Values and Stakeholders: The Pro-Business Outcome and the Role of Competition* (p. 75-96). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32591-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32591-0_7)
- Darnall, N., Seol, I., & Sarkis, J. (2009). Perceived stakeholder influences and organizations' use of environmental audits. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 170-187. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.002>
- Dart, R. D. (2001). *Business-like goals and business-like processes: The meaning and effects of commercial activity in a nonprofit organization context*. [Thèse de doctorat]. York University.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S à Châtenay Malabry*, 1-23.
- Davies, R. (2001). Monitoring and evaluating NGO achievements. In V. Desai & R. B. Potter, *The Companion to Development Studies*. Hodder Arnold Publishers.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- Dawson, A. (2010). A case study of impact measurement in a third sector umbrella organisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 519-533. <https://doi.org/10.1108/174104010111063920>
- Dawson, I., & Dunn, A. (2006). Governance Codes of Practice in the Not-for-Profit Sector. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 33-42. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00482.x>
- De Cremer, D., Snyder, M., & Dewitte, S. (2001). « The less I trust, the less I contribute (or not) » The effects of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 93-107. <https://doi.org/10.1002/ejsp.34>
- De Labriolle, C. C., Prim-Allaz, I., Séville, M., & Belliato, E. (2012). La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance. *Revue française de gestion*, 5(224), 65-84.
- de la Fuente Mella, H. A. (2007). La Importancia de la Confianza y el Compromiso en las Relaciones del Comportamiento de los Donantes y las Organizaciones No Lucrativas: Un Estudio Teórico Normativo. *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 60-69.
- de Andrés-Alonso, P., Cruz, N. M., & Romero-Merino, M. E. (2006). The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence From Nongovernmental Development Organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 588-604. <https://doi.org/10.1177/0899764006289765>
- Deegan, C., & Blomquist, C. (2006). Stakeholder influence on corporate reporting: An exploration of the interaction between WWF-Australia and the Australian minerals industry. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4-5), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.04.001>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>

- de Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good Governance : Performance Values and Procedural Values in Conflict. *The American Review of Public Administration*, 45(6), 635-652. <https://doi.org/10.1177/0275074014529361>
- Depoers, F. (2000). A cost benefit study of voluntary disclosure : Some empirical evidence from French listed companies. *European Accounting Review*, 9(2), 245-263.
- Dervitsiotis, K. (2003). Beyond stakeholder satisfaction : Aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(5), 515.
- Desai, M. A., & Yetman, R. J. (2015). Constraining managers without owners : Governance of the not-for-profit enterprise. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 4(1), 53-72.
- de Villiers, C., & Dimes, R. (2021). Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting : A research framework. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 7-26. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09530-0>
- Devinney, T. M., Schwalbach, J., & Williams, C. A. (2013). Corporate social responsibility and corporate governance : Comparative perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 413-419.
- Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability : UK charities and public discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140-1169. <https://doi.org/10.1108/09513571211263220>
- Dhanani, A., & Connolly, C. (2015). Non-governmental Organizational Accountability : Talking the Talk and Walking the Walk? *Journal of Business Ethics*, 129(3), 613-637. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2172-1>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dimitriades, Z. S., & Papalexandris, N. (2012). Job and organizational attitudes in relation to financial performance in Greek retail banking : An exploratory empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 793-807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561215>
- Doherty, A. J., & Carron, A. V. (2003). Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees. *Journal of Sport Management*, 17(2), 116. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.2.116>
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand : Organizational economics and management theory. *Academy of management Review*, 15(3), 369-381.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 85.
- Dorbaire, P., & Pupion, P.-C. (2011). Un contrôle stratégique au service d'une nouvelle gouvernance des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement. *Management & Avenir*, 45(5), 156. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0156>
- Dorobantu, S., Henisz, W. J., & Nartey, L. (2012). Stakeholder capital and performance in tough times. *University of Pennsylvania and University of South Carolina*.
- Doyle, L. M. (2005). Nonprofit board accountability : A literature review and critique. *SPNA Review*, 1(1), 3.

- Drucker, P. F. (1990). Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit management and leadership*, 1(1), 7-14.
- Drucker, P. F. (1993). *The Drucker Foundation Self-assessment Tool : Participant's Workbook*. Jossey-Bass.
- Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., De Cooman, R., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2009). Agency conflicts between board and manager : A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 165-183.
- Dubost, N., & Zoukoua, E.-A. (2011). Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social. *Comptabilités, économie et société*, 1(10), 1-23.
- Duclos, H. (2007). *Évaluer l'utilité sociale de son activité* (N° 5; Les cahiers de l'AVISE). AVISE.
- Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). Gri Sustainability Reporting Guidelines For Public And Third Sector Organizations : A critical review. *Public Management Review*, 12(4), 531-548. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496266>
- Duque-Zuluaga, L. C., & Schneider, U. (2008). Market orientation and organizational performance in the nonprofit context : Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19(2), 25-47.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance : Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68.
- Easterling, D. (2000). Using Outcome Evaluation to Guide Grantmaking : Theory, Reality, and Possibilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 482-486. <https://doi.org/10.1177/0899764000293009>
- Ebrahim, A. (2003a). Making sense of accountability : Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 191-212. <https://doi.org/10.1002/nml.29>
- Ebrahim, A. (2003b). Accountability In Practice : Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia : Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>
- Ebrahim, A. (2009). Placing the Normative Logics of Accountability in "Thick" Perspective. *American Behavioral Scientist*, 52(6), 885-904. <https://doi.org/10.1177/0002764208327664>
- Ebrahim, A. (2010). The many faces of nonprofit accountability. In D. O. Renz, *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (3e édition, p. 101-121). Jossey-Bass.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010a). The Limits of Nonprofit Impact : A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *Working Papers - Harvard Business School*, 10-099. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010b). Putting the brakes on impact : A contingency framework for measuring social performance. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54500944>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2011). Performance measurement in the social sector : A contingency framework. *Social Enterprise Initiative, Harvard Business School Working Papers 10-099*.

- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Eccles, R. G., & Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 9(3), 56-61.
- Eckerd, A., & Moulton, S. (2011). Heterogeneous Roles and Heterogeneous Practices : Understanding the Adoption and Uses of Nonprofit Performance Evaluations. *American Journal of Evaluation*, 32(1), 98-117. <https://doi.org/10.1177/1098214010381780>
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World development*, 24(6), 961-973.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector : Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140. JSTOR.
- Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115-130.
- El Sanharawi, M., & Naudet, F. (2013). Comprendre la régression logistique. *Journal français d'ophtalmologie*, 36(8), 710-715.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation : Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development: *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks : The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Eller, H. (2017). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility : Research on the Interconnection of Both Concepts and Its Impact on Non-Profit Organizations. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(4), 869-873.
- Elsayed, K. (2011). Board size and corporate performance : The missing role of board leadership structure. *Journal of Management & Governance*, 15(3), 415-446. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9110-0>
- Elson, R. J., O'Callaghan, S., Holland, P., & Walker, J. P. (2012). Internal control failures at the Pine Grove YMCA. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 18(1), 65.
- El-Taliawi, O. G., & Hartley, K. (2021). The COVID-19 crisis and complexity : A soft systems approach. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 104-107. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12337>
- Enjolras, B. (1996). Associations et isomorphisme institutionnel. *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 261, 68-76.
- Enjolras, B. (2009). Between Market and Civic Governance Regimes : Civicness in the Governance of Social Services in Europe. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(3), 274-290. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9091-2>
- Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : Le cas des services à la personne. *Géographie, économie, société*, 12(1), 15-30. <https://doi.org/10.3166/ges.12.15-30>
- Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011). Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance. *Strategic finance*, 93(4), 27.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares : Concepts, methods and applications*. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). Defining the third sector in Europe. In A. Evers & J.-L. Laville, *The Third Sector in Europe* (p. 11-42). Edward Elgar Publishing.

- Eynaud, P. (2019). Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations. *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 351, 45. <https://doi.org/10.3917/recma.351.0045>
- Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. ERES.
- Fabre, P. (2005). L'évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingence. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), 55. <https://doi.org/10.3917/cca.111.0055>
- Fafchamps, M., & Owens, T. (2009). The determinants of funding to Ugandan nongovernmental organizations. *The World Bank Economic Review*, 23(2), 295-321.
- Falkenbach, H., & Toivonen, S. (2010). Effects of international investments on the Finnish commercial real estate market. *Journal of Real Estate Literature*, 18(2), 313-328.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Farwell, M. M., Shier, M. L., & Handy, F. (2019). Explaining Trust in Canadian Charities : The Influence of Public Perceptions of Accountability, Transparency, Familiarity and Institutional Trust. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(4), 768-782. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00046-8>
- Fassin, Y., Deprez, J., Van den Abeele, A., & Heene, A. (2017). Complementarities Between Stakeholder Management and Participative Management : Evidence From the Youth Care Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 586-606. <https://doi.org/10.1177/0899764016661247>
- Fassin, Y., & Van Rossem, A. (2009). Corporate governance in the debate on CSR and ethics : Sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 573-593.
- Featherstone, A. (2013). Improving impact : Do accountability mechanisms deliver results. *Christian Aid, Save the Children, Humanitarian Accountability Partnership*.
- Felix, R., Gaynor, G., Pevzner, M., & Williams, J. L. (2017). Societal Trust and the Economic Behavior of Non-Profit Organizations. *Advances in Accounting*, 39, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.09.003>
- Feng, N. C., Neely, D. G., & Slatten, L. A. D. (2016). Accountability Standards for Nonprofit Organizations : Do Organizations Benefit from Certification Programs? *International Journal of Public Administration*, 39(6), 470-479. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1023444>
- Ferguson, M. A. (1984). *Building theory in public relations : Interorganizational relationships as a public relations paradigm*. Paper presented to the Association for education in Journalism and Mass Communication annual convention, Gainesville.
- Ferkins, L., McDonald, G., & Shilbury, D. (2010). A model for improving board performance : The case of a national sport organisation. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 601-621.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The Stakeholder Dilemma in Sport Governance : Toward the Notion of « Stakeowner ». *Journal of Sport Management*, 29(1), 93-108.
- Ferreira, M. R., Proença, T., & Proença, J. F. (2012). Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices : The case of hospital volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9(1), 27-42. <https://doi.org/10.1007/s12208-011-0071-z>

- Ferrell, O., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96.
- Ferro-Soto, C., Macías-Quintana, L., & Vázquez-Rodríguez, P. (2018). Effect of Stakeholders-Oriented Behavior on the Performance of Sustainable Business. *Sustainability*, 10(12), 4724. <https://doi.org/10.3390/su10124724>
- Finchum-Mason, E., Husted, K., & Suárez, D. (2020). Philanthropic Foundation Responses to COVID-19. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1129-1141. <https://doi.org/10.1177/0899764020966047>
- Fishman, J. (1985). The Development of Nonprofit Corporation Law and an Agenda for Reform. *Emory Law Journal*, 34. <https://papers.ssrn.com/abstract=1376399>
- Fisman, R., & Hubbard, R. G. (2003). The role of nonprofit endowments. In E. L. Glaeser, *The Governance of Not-for-Profit Organizations* (p. 217-234). University of Chicago Press.
- Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505-527. <https://doi.org/10.1108/14691930310504536>
- Fontes-Filho, J. R. (2013). O que podemos aprender com a governanca das organizacoes publicas e nao empresariais (What can we learn from the governance of public and not-for-profit organizations). In J. R. Fontes-Filho, LEAL R. P. C., & IBGC, 'O futuro da governanca corporativa: Desafios e novas fronteiras' (*The future of corporate governance: Challenges and new frontiers*) (Vol. 15, p. 263-284). Saint Paul.
- Fontes-Filho, J. R., & Bronstein, M. M. (2016). Governance Solutions in Listed Companies and Not-For-Profit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 391-410. <https://doi.org/10.1111/apce.12136>
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the unmeasurable : Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2), 183-202.
- Ford, M. R., & Ihrke, D. M. (2019). Perceptions are reality : A framework for understanding governance. *Administrative Theory & Praxis*, 41(2), 129-147.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663-671. <https://doi.org/10.1080/09614520701469955>
- Fram, E. H., & Pearse, R. F. (1992). *The high-performance nonprofit : A management guide for boards and executives*. Families Intl.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance : A stakeholder interpretation. *Journal of behavioral economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory*. Cambridge University Press Cambridge.
- Frendy, -, & Kusuma, I. W. (2011). The Impact of Financial, Non-Financial, and Corporate Governance Attributes on The Practice of Global Reporting Initiative (gri) Based Environmental Disclosure. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(2), 143. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5488>
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders : Theory and practice*. Oxford University Press on Demand.
- Friedman, A., & Phillips, M. (2004). Balancing strategy and accountability : A model for the governance of professional associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/nml.61>



- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo18146821.html>
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter, *Corporate Ethics and Corporate Governance* (p. 173-178). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.
- Fussell Sisco, H., & McCorkindale, T. (2013). Communicating “pink”: An analysis of the communication strategies, transparency, and credibility of breast cancer social media sites. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(4), 287-301. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1474>
- Galanti, M. T., & Turri, M. (2021). Accountability in Local Public Utilities. Not Only Corporate Governance. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 578-590. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1739075>
- Gálvez Rodríguez, M. del M., Caba Pérez, M. del C., & López Godoy, M. (2012). Determining Factors in Online Transparency of NGOs: A Spanish Case Study. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 661-683. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9229-x>
- Gamble, E., Thorsen, A., & Black, L. (2019). Expanding Strategic Opportunities in Nonprofits: Mapping the Interdependencies of Critical Performance Variables. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 616-632.
- Gangone, A.-D., & Gănescu, M.-C. (2014). Corporate social responsibility in emerging and developing economies in Central and Eastern Europe – a measurement model from the stakeholder theory perspective. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 539-558. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.967535>
- Garard, J., & Kowarsch, M. (2017). If at first you don’t succeed: Evaluating stakeholder engagement in global environmental assessments. *Environmental Science & Policy*, 77, 235-243. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.02.007>
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300205>
- García-Mainar, I., & Marcuello, C. (2007). Members, Volunteers, and Donors in Nonprofit Organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 100-120. <https://doi.org/10.1177/0899764006293179>
- García-Marzá, D. (2005). Trust and dialogue: Theoretical approaches to ethics auditing. *Journal of business ethics*, 57(3), 209-219.
- Gardin, L., Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2008). L’approche socio-économique des associations. In *La Gouvernance des associations: Sociologie, économie, gestion* (p. 95-110). Eres.
- Garson, G. D. (2016). Partial least squares: Regression and structural equation models. *Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers*.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.
- Gazley, B. (2010). Linking Collaborative Capacity to Performance Measurement in Government—Nonprofit Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653-673. <https://doi.org/10.1177/0899764009360823>
- Gazley, B. (2014). Good Governance Practices in Professional Associations for Public Employees: Evidence of a Public Service Ethos? *Public Administration Review*, 74(6), 736-747. <https://doi.org/10.1111/puar.12264>
- Gazley, B., & Dignam, M. (2010). *The decision to give: What motivates individuals to support professional associations*. ASAE & The Center for Association Leadership.

- Gazley, B., & Nicholson-Crotty, J. (2018). What Drives Good Governance? A Structural Equation Model of Nonprofit Board Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(2), 262-285. <https://doi.org/10.1177/0899764017746019>
- GECEs, sous-groupe sur la mesure de l'impact social. (2014). *Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant les FESE et le programme EaSI*.
- Genève, M. (2007). Gouvernance associative : De l'affirmation d'une spécificité à la recherche de ses caractéristiques. *La Tribune Fonda*, 183, 97-102.
- Gerged, A. M. (2021). Factors affecting corporate environmental disclosure in emerging markets : The role of corporate governance structures. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 609-629. <https://doi.org/10.1002/bse.2642>
- Germain, J.-M. (2020). *Du PIB au PIB ressenti : En retrait sur le PIB, l'Europe dépasse désormais les États-Unis en bien-être monétaire* (N° 57; INSEE Analyses). INSEE.
- Giacomini, D., Zola, P., Paredi, D., & Mazzoleni, M. (2020). Environmental disclosure and stakeholder engagement via social media : State of the art and potential in public utilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1552-1564. <https://doi.org/10.1002/csr.1904>
- Gill, M., Flynn, R. J., & Reissing, E. (2005). The governance self-assessment checklist : An instrument for assessing board effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 271-294. <https://doi.org/10.1002/nml.69>
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability ? A review of the concept and its applications. In C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone, *Integrated reporting* (p. 21-40). Springer.
- Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : Une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management Avenir*, 33(3), 157-174.
- Glaeser, E. L. (2002). *The governance of not-for-profit firms*. National Bureau of Economic Research.
- Glaeser, E. L. (Éd.). (2003). Introduction. In *The Governance of Not-for-Profit Firms*. University of Chicago Press.
- Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F., & Scarozza, D. (2013). Corporate governance and management practices : Stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption. *Journal of Management & Governance*, 17(4), 907-937. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9201-6>
- Goergen, M. (2013). Corporate stakeholders and trust. *Spanish Review of Financial Economics*, 11(2), 47-56. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.srfe.2013.09.002>
- Goetz, A. M., & Jenkins, R. (2005). Reinventing accountability. *Making Democracy Work for Human Development. Primera Edición. Gran Bretaña: Palgrave Macmillan*.
- Goldsmith, A. A. (2002). Business associations and better governance in Africa. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 22(1), 39-49.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. (2005). *Les théories des parties prenantes : Une synthèse critique de la littérature*. Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, Université des sciences sociales de Toulouse.
- González, L. I. Á., Vijande, M. L. S., & Casielles, R. V. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55-67. <https://doi.org/10.1002/nvsm.167>
- Gordon, T., Fischer, M., Malone, D., & Tower, G. (2002). A comparative empirical examination of extent of disclosure by private and public colleges and universities in the United States. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(3), 235-275.

- Gray, R. (2008). Social and environmental accounting and reporting: From ridicule to revolution? From hope to hubris? A personal review of the field. *Issues in social and environmental accounting*, 2(1), 3-18.
- Gray, R., Collison, D., Bebbington, J., & Gray, R. (2006). NGOs, civil society and accountability: Making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3), 319-348. <https://doi.org/10.1108/09513570610670325>
- Greatbanks, R., Elkin, G., & Manville, G. (2010). The use and efficacy of anecdotal performance reporting in the third sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 571-585. <https://doi.org/10.1108/17410401011063957>
- Greco, G., Sciulli, N., & D'Onza, G. (2015). The Influence of Stakeholder Engagement on Sustainability Reporting: Evidence from Italian local councils. *Public Management Review*, 17(4), 465-488. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.798024>
- Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 381-402. <https://doi.org/10.1002/nml.4130060407>
- Greenaway, L. (2013). 'Evaluation that Empowers': A Model for Generating Evaluation-Minded Organisations. *Evaluation Journal of Australasia*, 13(2), 3-8.
- Greene, I. (2007). The potential for government privatization to the nonprofit sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 1-11.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 534-554. <https://doi.org/10.1108/17410401011063939>
- Greiling, D., & Stötzer, S. (2015). Performance Accountability as a Driver for Changes in Nonprofit-Government Relationships: An Empirical Insight from Austria. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1690-1717. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9609-8>
- Greiling, D., & Stötzer, S. (2016). Accountability Reporting in Austrian Non-profit Organizations? More than a Compliance Instrument? *Public Administration Quarterly*, 40(2), 256-287.
- GRI. (2014). *NGO Sector Disclosures* (GRI NGO Sector Supplement, p. 48) [G4]. Global Reporting Initiative.
- Gross, H. P., & Rottler, M. (2019). Nonprofits' internal marketing and its influence on volunteers' experiences and behavior: A multiple mediation analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2), 388-416.
- Grossi, G., Reichard, C., Thomasson, A., & Vakkuri, J. (2017). Theme: Performance measurement of hybrid organizations: Emerging issues and future research perspectives. *Public Money & Management*, 37(6), 379-386.
- Gugerty, M. K. (2009). Signaling virtue: Voluntary accountability programs among nonprofit organizations. *Policy Sciences*, 42(3), 243-273. <https://doi.org/10.1007/s11077-009-9085-3>
- Guillaud, F. (2015). Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovations sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et recréation de la confiance. *Question(s) de management*, 9(1), 29. <https://doi.org/10.3917/qdm.151.0029>
- Guillet, F., & Leroy, M. (2012). La gouvernance d'une ONG de conservation de la nature. Perspective stratégique. *Politiques et Management Public*, 27(1), 11-30. <https://doi.org/10.4000/pmp.1973>

- Gul, F. A., & Leung, S. (2004). Board leadership, outside directors' expertise and voluntary corporate disclosures. *Journal of Accounting and public Policy*, 23(5), 351-379.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of marketing*, 59(1), 78-92.
- Gurviev, P., & Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications En Marketing*, 17(3), 41-61. <https://doi.org/10.1177/076737010201700304>
- Gutiérrez-Broncano, S., Estévez, P. J., & Rubio-Andrés, M. (2016). What We Know about Organizational Commitment : An Overview of the Literature of the Last Decades. In C. Machado & J. P. Davim (Éds.), *Organizational Management : Policies and Practices in a Global Market* (p. 1-14). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137473080\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137473080_1)
- Hadad, S., & Gauca, O. D. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing*, 9(2), 119.
- Hage, M., Leroy, P., & Petersen, A. C. (2010). Stakeholder participation in environmental knowledge production. *Futures*, 42(3), 254-264. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.011>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7<sup>e</sup> éd.). Pearson.
- Hall, M. (2014). Evaluation Logics in the Third Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 307-336. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9339-0>
- Hall, M. H. (2004). *Cornerstones of community : Highlights of the national survey of nonprofit and voluntary organizations*. Statistics Canada, Business and Trade Statistics Field.
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). *The Capacity to serve : A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Canadian Centre for Philanthropy.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934. <https://doi.org/10.1111/joms.12146>
- Hall, P. D. (1987). A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector. In W. W. Powell, *The nonprofit sector : A research handbook*. Yale University Press.
- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. In W. W. Powell, *The nonprofit sector : Research handbook* (p. 27-42). Yale University Press.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Harrison, V., Xiao, A., Ott, H. K., & Bortree, D. (2017). Calling all volunteers : The role of stewardship and involvement in volunteer-organization relationships. *Public Relations Review*, 43(4), 872-881. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.006>
- Harrison, Y. D., & Murray, V. (2015). The effect of an online self-assessment tool on nonprofit board performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1129-1151.
- Harrison, Y., Murray, V., & Cornforth, C. (2013). Perceptions of board chair leadership effectiveness in nonprofit and voluntary sector organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 688-712.

- Hart, O., & Zingales, L. (2017). Serving Shareholders Doesn't Mean Putting Profit Above All Else. *Harvard Business Review*, 12, 2-6.
- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 7-18.
- Hasan, R., & Siraj, S. A. (2017). Toward Developing a Model of Stakeholder Trust in Waqf Institutions. *Islamic Economic Studies*, 130(5377), 1-26. <https://doi.org/10.12816/0036187>
- Hashim, K. F., & Tan, F. B. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention : A commitment-trust theory perspective. *International Journal of Information Management*, 35(2), 145-151. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.11.001>
- Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C., & Hustinx, L. (2010). The third-party model : Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158.
- Hatak, I., Lang, R., & Roessl, D. (2016). Trust, Social Capital, and the Coordination of Relationships Between the Members of Cooperatives : A Comparison Between Member-Focused Cooperatives and Third-Party-Focused Cooperatives. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(3), 1218-1241. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9663-2>
- Hayden, E. W. (2006). Governance failures also occur in the non-profit world. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2(1/2), 116-128.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems : Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.
- Heemskerck, K., Heemskerck, E. M., & Wats, M. (2015). Behavioral Determinants of Nonprofit Board Performance : The Case of Supervisory Boards in Dutch Secondary Education. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), 417-430. <https://doi.org/10.1002/nml.21137>
- Heikkinen, A., Kujala, J., & Inha, M. (2019). Stakeholder engagement in a non-profit organisation : An issue-based perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(1), 5-20.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99. <https://doi.org/10.2307/256876>
- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.12.007>
- Herman, R. D. (1992). Nonprofit organization effectiveness : At what, for whom, according to whom? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(4), 411-415.
- Herman, R. D., & Heimovics, R. D. (1991). *Executive Leadership in Nonprofit Organizations : New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics*. Jossey-Bass.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 185-206. <https://doi.org/10.1177/0899764097262006>
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107-126. <https://doi.org/10.1177/0899764099282001>
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2000). Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(2), 146-160. <https://doi.org/10.1177/02750740022064605>

- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2004). Doing Things Right : Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00416.x>
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory : Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399-415. <https://doi.org/10.1002/nml.195>
- Hersberger-Langloh, S. E., Stühlinger, S., & Schnurbein, G. von. (2021). Institutional isomorphism and nonprofit managerialism : For better or worse? *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 461-480. <https://doi.org/10.1002/nml.21441>
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203-220. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9156-4>
- Hewitt, J. A., & Brown, D. K. (2000). Agency costs in environmental not-for-profits. *Public Choice*, 103(1-2), 163-183.
- Hideto Dato, M., Hudon, M., & Mersland, R. (2020). Board governance : Does ownership matter? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(1), 5-28. <https://doi.org/10.1111/apce.12262>
- Hielscher, S., Winkin, J., Crack, A., & Pies, I. (2017). Saving the Moral Capital of NGOs : Identifying One-Sided and Many-Sided Social Dilemmas in NGO Accountability. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1562-1594. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9807-z>
- Hill, S., Kerr, R., & Kobayashi, K. (2016). Questioning the application of Policy Governance for small-scale sports clubs in New Zealand. *Managing Sport and Leisure*, 21(4), 203-217. <https://doi.org/10.1080/23750472.2016.1252686>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance : Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory : A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hirigoyen, G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue française de gestion*, N° 242(5), 119-134.
- Hirigoyen, G., & Laouer, R. (2013). Convergence of Corporate and Public Governance : Insights From Board Process View. *SAGE Open*, 3(2), 215824401349438. <https://doi.org/10.1177/2158244013494384>
- Hirigoyen, G., & Pichard-Stamford, J. P. (1998). La confiance, un outil de la finance organisationnelle : Une synthèse de la littérature récente. *Economie et Société*, 8-9, 219-233.
- Ho, S. S. M., & Wong, S. K. (2001). A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(2), 139-156. [https://doi.org/10.1016/S1061-9518\(01\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S1061-9518(01)00041-6)
- Hoarau, C., & Laville, J.-L. (Éds.). (2008). *La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion*. Erès.
- Hockerts, K. (2001). Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, 21-24.
- Hodgkinson, V. A., & Nelson, K. E. (2001). Major Issues Facing America's Nonprofit Sector. *The Nonprofit Review*, 1(2), 113-118. <https://doi.org/10.11433/janpora.1.113>
- Hodgson, G. M. (1998). Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 179-201.

- Hoefler, R. (2000). Accountability in Action? : Program Evaluation in Nonprofit Human Service Agencies. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 167-177. <https://doi.org/10.1002/nml.11203>
- Hofmann, M. A., & McSwain, D. (2013). Financial disclosure management in the nonprofit sector : A framework for past and future research. *Journal of Accounting Literature*, 32(1), 61-87. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2013.10.003>
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and society*, 6(3), 193-211.
- Holland, T. P. (2002). Board Accountability : Lessons from the Field. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 409-428. <https://doi.org/10.1002/nml.12406>
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.5.477-498>
- Hopt, K. J. (2010). The Board of Nonprofit Organizations : Some Corporate Governance Thoughts from Europe. In K. J. Hopt & T. von Hippel, *Comparative corporate governance of non-profit organizations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1425670>
- Hoque, Z., & Parker, L. (2014). *Performance management in nonprofit organizations : Global perspectives*. Routledge.
- Horner, C. A., & Wilmshurst, T. D. (2016). Stakeholder engagement and the GRI: Implications for effective risk management. *Corporate Ownership & Control*, 13(3-1), 209-218.
- Hortsch, D. (2010). The paradox of partnership : Amnesty International, responsible advocacy, and NGO accountability. *Columbia Human Rights Law Review*, 42(1), 119.
- Houle, C. O. (1989). *Governing boards : Their nature and nurture*. Jossey-Bass.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling : Concepts, issues, and applications*. Sage.
- Hsieh, J. (2008). *Toward a Dynamic Resource Based View of Strategic Stakeholder Management* (SSRN Scholarly Paper ID 1142545). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1142545>
- Hsieh, J., Curtis, K. P., & Smith, A. W. (2008). Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12208-008-0001-x>
- Hudson, M. (1999). *Managing without profit : The art of managing third-sector organizations*. Penguin Uk.
- Hug, N., & Jäger, U. P. (2014). Resource-Based Accountability : A Case Study on Multiple Accountability Relations in an Economic Development Nonprofit. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 772-796. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9362-9>
- Hung, C. F. (2005). Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-426.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance*, 6(2), 101-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089>
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A., & Viganò, R. (2011). New perspectives on board research : Changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 5-28. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9122-9>
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity : The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>

- Hyde, M. K., Dunn, J., Wust, N., Bax, C., & Chambers, S. K. (2016). Satisfaction, organizational commitment and future action in charity sport event volunteers : Charity sport event volunteers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(3), 148-167. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1552>
- Hyder, A. S. (2016). Market orientation in non-profit organization. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(4), 414-432.
- Hyndman, N., Liguori, M., & McKillop, D. (2021). Many stones can form an arch, singly none : (Re-)establishing trust in charities. *Financial Accountability & Management*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/faam.12286>
- Hyndman, N., & McConville, D. (2016). Transparency in reporting on charities' efficiency : A framework for analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 844-865.
- Hyndman, N., & McConville, D. (2018). Trust and accountability in UK charities : Exploring the virtuous circle. *The British Accounting Review*, 50(2), 227-237. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.004>
- Hyndman, N., & McDonnell, P. (2009). Governance and Charities : An Exploration of Key Themes and the Development of a Research Agenda. *Financial Accountability & Management*, 25(1), 5-31. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00463.x>
- Iatridis, G. E. (2013). Environmental disclosure quality : Evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance. *Emerging Markets Review*, 14, 55-75. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.11.003>
- Iecovich, E. (2005). The Profile of Board Membership in Israeli Voluntary Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(2), 161-180. <https://doi.org/10.1007/s11266-005-5696-2>
- Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F., & Acquadro Maran, D. (2020). Drivers for Non-Profits' Success : Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory. *Economies*, 8(4), 101. <https://doi.org/10.3390/economies8040101>
- Inglis, S., & Weaver, L. (2000). Designing agendas to reflect board roles and responsibilities : Results of a study. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 65-77.
- Institut sur la gouvernance. (2001). Governance do's and don'ts : Lessons from case studies on twenty Canadian non-profits. *Institut sur la gouvernance*.
- Isaacs, K. W. (2013). *Stakeholder engagement for sustainability : A mixed method study of corporate strategies and engagement outcomes* [Thèse de doctorat]. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- ISO. (2010). *ISO 26000—Responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation.
- Iyer, V. M., & Watkins, A. L. (2008). Adoption of Sarbanes-Oxley measures by nonprofit organizations : An empirical study. *Accounting Horizons*, 22(3), 255-277.
- Jackson, D. K., & Holland, T. P. (1998). Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2), 159-182.
- Jackson, P. M., & Stainsby, L. (2000). The public manager in 2010 : Managing public sector networked organizations. *Public Money and Management*, 20(1), 11-16.
- Jaeger, U., Kreutzer, K., & Beyes, T. (2009). Balancing acts : NPO-leadership and volunteering. *Financial Accountability & Management*, 25(1), 79-97.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships : Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955. <https://doi.org/10.1108/02621710610708577>
- Jakobson, L., Mersyanova, I., & Efremov, S. (2012). Challenges and New Trends for Nonprofit Accountability in Russia. *Public Administration*, 3. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2189441>



- Jankélévitch, V. (1957). *Le Je-ne-sais-quoi et le presque-rien*. PUF.
- Jaskyte, K. (2017). Voluntary Membership and Well-Being of Nonprofit, Government, and Business Employees. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(1), 358-378. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9781-5>
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jegard, F. (2005). Introduction. In Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, *La gouvernance associative*. ASTC.
- Jegers, M. (2008). *Managerial economics of non-profit organizations*. Routledge.
- Jegers, M. (2009). "Corporate" governance in nonprofit organizations: A nontechnical review of the economic literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 143-164. <https://doi.org/10.1002/nml.246>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1992). Knowledge, control and organizational structure: Parts I and II. In L. Werin & H. Wikkander, *Contract Economics* (p. 251-274). Blackwell Publishers.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of applied corporate finance*, 7(2), 4-19.
- Jeong, B., & Kearns, K. (2015). Accountability in Korean NPOs: Perceptions and Strategies of NPO Leaders. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1975-2001. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9492-8>
- Jiang, W., Rosati, F., Chai, H., & Feng, T. (2020). Market orientation practices enhancing corporate environmental performance via knowledge creation: Does environmental management system implementation matter? *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1899-1924. <https://doi.org/10.1002/bse.2478>
- Jiao, L. (2021). Multifaceted not-for-profit accountability: Its measurement, cultural context, and impact on perceived social performance. *Financial Accountability & Management*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/faam.12276>
- Jobson, J. D., & Schneck, R. (1982). Constituent views of organizational effectiveness: Evidence from police organizations. *Academy of Management Journal*, 25(1), 25-46.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology*, 113(1), 97-127.
- Jolibert, C., & Wesselink, A. (2012). Research impacts and impact on research in biodiversity conservation: The influence of stakeholder engagement. *Environmental Science & Policy*, 22, 100-111. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2012.06.012>
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2018). A structural perspective of cross-sector partnerships involving youth sport nonprofit organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 133-155. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1322625>
- Jones, K. R., & Mucha, L. (2014). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability "for the Public Good". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1465-1482. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9399-9>

- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893929>
- Jordan, L. (2005). Mechanisms for NGO accountability. *GPPi Research Paper Series n°3*. <https://www.files.ethz.ch/isn/15446/NGO%20Accountability.pdf>
- Joseph, C., Pilcher, R., & Taplin, R. (2014). Malaysian local government internet sustainability reporting. *Pacific Accounting Review*, 26(1/2), 75-93. <https://doi.org/10.1108/PAR-07-2013-0071>
- Jullien, F. (2018). *Si près, tout autre : De l'écart et de la rencontre*. Grasset.
- Jung, J. C., & Lee, K.-P. (2018). Host Country Sourcing of Multinational Enterprises : A Corporate Social Responsibility Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 683-701. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3333-1>
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances : What do we know now, and where do we go from here? *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kalodimos, J. (2017). Internal governance and performance : Evidence from when external discipline is weak. *Journal of Corporate Finance*, 43, 193-216. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.01.005>
- Kang, M. (2016). Moderating effects of identification on volunteer engagement : An exploratory study of a faith-based charity organization. *Journal of Communication Management*, 20(2), 102-117. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2014-0051>
- Kant, E. (2009). *Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolitique* (1784<sup>e</sup> éd.). Folio.
- Kanter, R., Summers, D., Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1986). Doing Well by Doing Good : Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organisations and the Need for a Multiple Constituency Approach. In *The Handbook of Nonprofit Organizations*. Yale University Press.
- Kaplan, D. (2008). *Structural equation modeling : Foundations and extensions*. Sage Publications.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kara, A., Spillan, J. E., & Oscar W., D. (2004). An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 59-72. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658519>
- Karaye, Y. I., Ishak, Z., & Che-Adam, N. (2014). The Mediating Effect of Stakeholder Influence Capacity on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 528-534. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.142>
- Karpoff, J. M. (2021). On a stakeholder model of corporate governance. *Financial Management*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/fima.12344>
- Kaur, A. (2014). *Stakeholder engagement in sustainability accounting and reporting : A study of Australian local councils* [Thèse de doctorat]. Centre for Accounting, Governance and Sustainability, School of Commerce, UniSA Business School.
- Kaur, A., & Lodhia, S. (2016). Influences on Stakeholder Engagement in Sustainability Accounting and Reporting : A Study of Australian Local Councils. In D. Crowther & S. Seifi, *Corporate Responsibility and Stakeholding* (Vol. 10, p. 105-129). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320160000010010>

- Kearns, K. P. (1994). The strategic management of accountability in nonprofit organizations : An analytical framework. *Public Administration Review*, 54(2), 185-192.
- Kearns, K. P. (2014). Ethical Challenges in Nonprofit Organizations : Maintaining public trust. In H. G. Frederickson & R. K. Ghere, *Ethics in public management* (Routledge, p. 265-295).
- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M. (2012). Made to measure : Taming practices with results-based accountability. *Organization Studies*, 33(1), 97-120.
- Kelley, K., & Maxwell, S. E. (2003). Sample size for multiple regression : Obtaining regression coefficients that are accurate, not simply significant. *Psychological Methods*, 8(3), 305-321. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.8.3.305>
- Kelly, D., & Lewis, A. (2009). Human service sector nonprofit organization's social impact. *Business Strategy Series*, 10(6), 374-382. <https://doi.org/10.1108/17515630911005664>
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313. JSTOR.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and administrative sciences*, 7(4), 21-51.
- Ki, E.-J., & Oh, J. (2018). Determinants of donation amount in nonprofit membership associations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(3), e1609. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1609>
- Kilby, P. (2006). Accountability for empowerment : Dilemmas facing non-governmental organizations. *World Development*, 34(6), 951-963.
- Kim, C., Kim, J., Marshall, R., & Afzali, H. (2018). Stakeholder influence, institutional duality, and CSR involvement of MNC subsidiaries. *Journal of Business Research*, 91, 40-47. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.044>
- Kim, M., Charles, C., & Pettijohn, S. L. (2018). Challenges in the Use of Performance Data in Management : Results of a National Survey of Human Service Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 42(5), 1-27. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1523107>
- Kim, M., & Mason, D. P. (2020). Are You Ready : Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1191-1209. <https://doi.org/10.1177/0899764020964584>
- Kingston, K. L., Furneaux, C., de Zwaan, L., & Alderman, L. (2019). From monologic to dialogic : Accountability of nonprofit organisations on beneficiaries' terms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(2), 447-471.
- Kinsky, E. S., Drumheller, K., & Gerlich, R. N. (2014). Weathering the storm : Best practices for nonprofits in crisis: Weathering the storm. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), 277-285. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1502>
- Kılıç, M., & Uyar, A. (2014). The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility and Environmental Disclosures in Turkish Listed Companies. In S. O. Idowu & K. T. Çaliyurt (Éds.), *Corporate Governance* (p. 253-276). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-45167-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-642-45167-6_14)
- Kleszczowski, J. (2017). *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : Instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation* [Thèse de doctorat]. Université Paris-Saclay.
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks : Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

- Knutsen, W. (2016). The Non-profit Sector is Dead, Long Live the Non-profit Sector! *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1562-1584. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9696-1>
- Knutsen, W. (2017). Retaining the Benefits of Government–Nonprofit Contracting Relationship : Opposites Attract or Clash? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1373-1398. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9874-9>
- Knutsen, W., & Brower, R. S. (2010). Managing Expressive and Instrumental Accountabilities in Nonprofit and Voluntary Organizations : A Qualitative Investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 588-610. <https://doi.org/10.1177/0899764009359943>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30(4), 467-477.
- Kong, E. (2010). Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 284-304. <https://doi.org/10.1108/14691931011064554>
- Kooiman, J. (1993). *Modern governance : New government-society interactions*. Sage.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.
- Koppell, J. G. (2005). Pathologies of accountability : ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public administration review*, 65(1), 94-108.
- Kramer, R. M. (1985). Toward a contingency model of board-executive relations. *Administration in Social Work*, 9(3), 15-33.
- Kramer, R. M. (1999). Toward a Contingency Model of Board-Executive Relations. In G. B. Bubis, *The Director had a Heart Attack and the President Resigned : Board-Staff Relations for the 21st Century* (p. 133-150). Jerusalem Centre for Public Policy.
- Kreutzer, K. (2009). Nonprofit governance during organizational transition in voluntary associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 117-133. <https://doi.org/10.1002/nml.244>
- Kreutzer, K., & Jacobs, C. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613-638. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9212-6>
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering Versus Managerialism : Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661. <https://doi.org/10.1177/0899764010369386>
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management journal*, 49(5), 894-917.
- Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use : Systematic literature review and directions for future research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459-486.
- Kushner, R. J., & Poole, P. P. (1996). Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(2), 119-136. <https://doi.org/10.1002/nml.4130070203>
- Labie, M. (2005a). Chapitre 4. Économie sociale, non-profit, tiers secteur : À la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat. In A. Finet, *Gouvernement d'entreprise* (p. 101). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.finet.2005.01.0101>
- Labie, M. (2005b). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: Vers un apport des tableaux de bord? *Gestion*, 30(1), 78. <https://doi.org/10.3917/riges.301.0078>

- Lacroux, A. (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *XXème congrès de l'AGRH*.
- Lamothe, M., & Lamothe, S. (2011). To trust or not to trust ? What matters in local government-vendor relationships? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 867-892.
- Lane, A. B., & Devin, B. (2018). Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR : A Process Approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 267-280. <https://doi.org/10.1002/csr.1460>
- Lane, C., & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations : Conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press.
- Laville, J.-L. (2009). Management et régulation dans les associations. *Connexions*, 91(1), 149. <https://doi.org/10.3917/cnx.091.0149>
- Laville, J.-L. (2010). *Politique de l'association*. Le Seuil.
- Laville, J.-L. (2019). Homo economicus et homo convivialus sont dans un bateau. *L'engagement associatif, outil de la citoyenneté ou variable d'ajustement structurel*. Journée d'études et de réflexion, Institut d'Etudes Politiques, Pessac.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association : Des organisations à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L., Young, D. R., & Eynaud, P. (2015). *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise : Governance and Democracy*. Routledge.
- Lavoué, J. (2009). Pour une refondation des institutions intermédiaires en action sociale. *Connexions*, 92, 61-79. <https://doi.org/10.3917/cnx.092.0061>
- Lawrence, A. T. (2002). The Drivers of Stakeholder Engagement : Reflections on the Case of Royal Dutch/Shell. *The Journal of Corporate Citizenship*, 6, 71-85.
- Lawry, R. P. (1995). Accountability and nonprofit organizations : An ethical perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/nml.4130060206>
- Le Mouvement Associatif - La Fonda. (2015). *Gouvernance et engagements associatifs : Enjeux et leviers pour agir*.
- Leardini, C., Moggi, S., & Rossi, G. (2018). The New Era of Stakeholder Engagement : Gaining, Maintaining, and Repairing Legitimacy in Nonprofit Organizations. *International Journal of Public Administration*, 0(0), 1-13. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491593>
- Leat, D. (1995). *Challenging Management : A Study of Managers Who Have Moved from For-profit to Voluntary Organisations*. City University Business School. Centre for Voluntary Sector and Not-for-Profit.
- Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness : A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations : Dimensions of an organization-public relationship. *Public relations review*, 24(1), 55-65.
- Leduc, R. F., & Block, S. R. (1985). Conjoint directorship : Clarifying management roles between the board of directors and the executive director. *Journal of Voluntary Action Research*, 14(4), 67-76.
- Lee, C., & Clerkin, R. M. (2017). The Adoption of Outcome Measurement in Human Service Nonprofits. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 3(2), 111-134. <https://doi.org/10.20899/jpna.3.2.111-134>

- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319. <https://doi.org/10.1177/1098214014545828>
- Lee, H.-W., Robertson, P. J., Lewis, L., Sloane, D., Galloway-Gilliam, L., & Nomachi, J. (2012). Trust in a cross-sectoral interorganizational network: An empirical investigation of antecedents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 609-631.
- Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 169-185. <https://doi.org/10.1002/nml.60>
- Lee, R. L., & Joseph, R. C. (2013). An examination of web disclosure and organizational transparency. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2218-2224. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.05.017>
- Lee, W. (2017). Sustainability of Nonprofit Human Service Organizations in a Neighborhood Context. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(1), 11-24. <https://doi.org/10.1002/nml.21264>
- Lee, Y.-J. (2016). What Encourages Nonprofits' Adoption of Good Governance Policies?: Good Governance Policies. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 95-112. <https://doi.org/10.1002/nml.21226>
- Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2013). From receiving to achieving: The role of relationship and dependence for nonprofit organisations in corporate partnerships. *European Journal of Marketing*, 47(10), 1641-1666. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2011-0338>
- Lehman, C. R. (2013). Knowing the unknowable and contested terrains in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 136-144.
- Leipnitz, S. (2014). Stakeholder Performance Measurement in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 165-181. <https://doi.org/10.1002/nml.21117>
- LeRoux, K. (2009). Managing Stakeholder Demands: Balancing Responsiveness to Clients and Funding Agents in Nonprofit Social Service Organizations. *Administration & Society*, 41(2), 158-184. <https://doi.org/10.1177/0095399709332298>
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.
- Leseul, G. (2012). Évaluations, reporting et pratiques de reddition. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>re</sup> éd., p. 215). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0215>
- Lewis, D. (2004). *The management of non-governmental development organizations: An introduction*. Routledge.
- Li, T. H. Y., Ng, S. T., & Skitmore, M. (2013). Evaluating stakeholder satisfaction during public participation in major infrastructure and construction projects: A fuzzy approach. *Automation in Construction*, 29, 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2012.09.007>
- Liao, M.-N., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254-268. <https://doi.org/10.1002/nvsm.151>
- Lichtsteiner, H., & Lutz, V. (2012). Use of self-assessment by nonprofit organization boards: The Swiss case. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 483-506. <https://doi.org/10.1002/nml.21041>
- Liket, K. C., Rey García, M., & Maas, K. E. H. (2014). Why Aren't Evaluations Working and What to Do About It: A Framework for Negotiating Meaningful Evaluation in Nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188. <https://doi.org/10.1177/1098214013517736>

- Liu, X.-P., & Wang, Z.-M. (2013). Perceived Risk and Organizational Commitment : The Moderating Role of Organizational Trust. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(2), 229-240. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.2.229>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. RandMc Nally.
- Looser, S., & Wehrmeyer, W. (2015). Stakeholder mapping of CSR in Switzerland. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 780-830. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2014-0071>
- Loureiro, S. M. C., Sarmento, E. M., & Galelo, J. (2018). Exploring sources and outcomes of trust and commitment to nonprofit organizations : The case of Amnesty International Portugal. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(3), e1598. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1598>
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9186-1>
- Luke, B., Barraket, J., & Eversole, R. (2013). Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures : Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 234-258.
- Lynch-Cerullo, K., & Cooney, K. (2011). Moving from Outputs to Outcomes : A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector. *Administration in Social Work*, 35(4), 364-388. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.599305>
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
- Maas, K., & Liket, K. (2011a). Social impact measurement : Classification of methods. In R. L. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora, *Environmental management accounting and supply chain management* (p. 171-202). Springer.
- Maas, K., & Liket, K. (2011b). Talk the Walk : Measuring the Impact of Strategic Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445-464. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0690-z>
- Mace, M. L. (1971). *Directors : Myth and Reality*. Harvard University Press.
- Macedo, I. M., & Carlos Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation : The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553. <https://doi.org/10.1108/03090560610657822>
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2013). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits : Exploring a multidimensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716-738.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector : An extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806-818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.008>
- Mainardes, W. E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- Makaoui, N. (2014). La confiance inter-organisationnelle : Essai de conceptualisation et proposition de mesure. *Question(s) de management*, 7(3), 39-60. <https://doi.org/10.3917/qdm.143.0039>
- Malatesta, D., & Smith, C. R. (2014). Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. *Public Administration Review*, 74(1), 14-25. <https://doi.org/10.1111/puar.12181>

- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., & Bagnoli, L. (2015). Investing in Volunteering : Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 2104-2129. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9497-3>
- Mano, R. (2010). Organizational Crisis, Adaptation, and Innovation in Israel's Nonprofit Organizations : A Learning Approach. *Administration in Social Work*, 34(4), 344-350. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.500985>
- Mano, R. (2013). Performance Gaps and Change in Israeli Nonprofit Services : A Stakeholder Approach. *Administration in Social Work*, 37(1), 14-24. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.637664>
- Mano, R., & Rosenberg, D. (2014). Organizational Restructuring, Government Control and Loss of Legitimacy Following an Organizational Crisis : The Case of Israel's Nonprofit Human Services. *Journal of Health and Human Services Administration*, 36(4), 460-497. JSTOR.
- Mano, R. S. (2010). Marketing and performance evaluations in non-profit services : "Missed" targeting in communicating stakeholders' expectations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 555-570. <https://doi.org/10.1108/17410401011063948>
- Mansbridge, J. (2014). A contingency theory of accountability. In M. Bovens, R. E. Goodin, & T. Schillemans, *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
- March, J. G. (1955). An introduction to the theory and measurement of influence. *American Political Science Review*, 49(2), 431-451.
- Marcuello, C., Bellostas, A., Marcuello, C., & Moneva, J. M. (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 59, 91-122.
- Mariadoss, B. J., Chi, T., Tansuhaj, P., & Pomirleanu, N. (2016). Influences of Firm Orientations on Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Business Research*, 69(9), 3406-3414. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.003>
- Markova, G., Ford, R. C., Dickson, D. R., & Bohn, T. M. (2013). Professional Associations and Members' Benefits : What's in It for Me? *Nonprofit Management and Leadership*, 23(4), 491-510. <https://doi.org/10.1002/nml.21076>
- Martens, K. (2002). Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 271-285. <https://doi.org/10.1023/A:1020341526691>
- Marx, J., & Davis, C. (2012). Nonprofit Governance : Improving Performance in Troubled Economic Times. *Administration in Social Work*, 36(1), 40-52. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.550670>
- Mason, D. E. (1996). *Leading and managing the expressive dimension : Harnessing the hidden power source of the nonprofit sector*. Jossey-Bass.
- Mathur, V. N., Price, A. D. F., & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26(6), 601-609. <https://doi.org/10.1080/01446190802061233>
- Mattingly, J. E., & Greening, D. W. (2002). Public-interest groups as stakeholders : A 'stakeholder salience' explanation of activism. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. Sutherland Rahman, *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement* (Vol. 1, p. 267-279). Greenleaf Publishing.
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(3), 73-99.



- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayhew, F. (2012). Aligning for impact : The influence of the funder–funder relationship on evaluation utilization. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 193-217. <https://doi.org/10.1002/nml.21045>
- McAdam, R., Hazlett, S., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector : Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256-273. <https://doi.org/10.1108/09513550510591542>
- McCoy, A., Rose, D., & Connolly, M. (2014). Approaches to evaluation in Australian child and family welfare organizations. *Evaluation and Program Planning*, 44, 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.02.004>
- McDonnell, D. (2017). Improving Charity Accountability : Lessons From the Scottish Experience. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 725-746. <https://doi.org/10.1177/0899764017692039>
- McDougle, L. (2014). Understanding public awareness of nonprofit organizations : Exploring the awareness–confidence relationship. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(3), 187-199. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1496>
- McGann, J., & Johnstone, M. (2005). The power shift and the NGO credibility crisis. *International Journal of Not-for-Profit Law*, 8(2), 65.
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2015). Redefining governance : From confusion to certainty and clarity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 755-787. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2014-0071>
- McIntyre Hall, L., & Kennedy, S. S. (2008). Public and nonprofit management and the “new governance”. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 307-321.
- McLoughlin, C. (2011). Factors affecting state–non-governmental organisation relations in service provision : Key themes from the literature. *Public Administration and Development*, 31(4), 240-251.
- McMullin, C., & Raggio, P. (2020). Leadership and Governance in Times of Crisis : A Balancing Act for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1182-1190. <https://doi.org/10.1177/0899764020964582>
- Meek, G. K., Roberts, C. B., & Gray, S. J. (1995). Factors influencing voluntary annual report disclosures by US, UK and continental European multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(3), 555-572.
- Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d’actions en matière de gouvernance des associations ? *Management & Avenir*, 20(6), 179. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0179>
- Melnik, E., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2013). Does the professionalism of management practices in nonprofits and for-profits affect job satisfaction? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1300-1321. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712543>
- Mensah, Y. M., Lam, K. C., & Werner, R. H. (2008). An approach to evaluating relative effectiveness in non-profit institutions. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 20(3), 324-354.
- Mercier, C. (1997). Participation in stakeholder-based evaluation : A case study. *Evaluation and Program Planning*, 20(4), 467-475.
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature. In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (p. 157-172). La Découverte.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l’avenir ? *Management & Avenir*, 33(3), 142. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0142>

- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Michel, G., & Rieunier, S. (2008). La marque associative : Mesure d'image et analyse de son influence sur le don. *Actes du 24ème congrès de l'Association Française du Marketing*.
- Midin, M., Joseph, C., & Mohamed, N. (2017). Promoting societal governance : Stakeholders' engagement disclosure on Malaysian local authorities' websites. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1672-1683. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.122>
- Mihaltan, D. C., Vitan, D., & Cucui, G. (2015). Analysing the Financial Effectiveness of the Nonprofits. Case Study on Health Nonprofits. *Procedia Economics and Finance*, 26, 367-374. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00866-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00866-7)
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification : A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations : Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 365-377. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>
- Miller, C. (2002). Toward a self-regulatory form of accountability in the voluntary sector. *Policy & Politics*, 30(4), 551-566. <https://doi.org/10.1332/030557302760590378>
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors : A Theory-Based Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-547. <https://doi.org/10.1177/0899764003257463>
- Mirońska, D., & Zaborek, P. (2019). NGO—Business Collaboration : A Comparison of Organizational, Social, and Reputation Value From the NGO Perspective in Poland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 532-551. <https://doi.org/10.1177/0899764018797476>
- Misangyi, V. F., & Acharya, A. G. (2014). Substitutes or complements ? A configurational examination of corporate governance mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1681-1705.
- Misani, N. (2017). The Role of Motive Attributions of Corporate Social Responsibility Activities in the Development of Stakeholder Trust. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 28, 191-203. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20172821>
- Misener, K., Morrison, K., Shier, M., & Babiak, K. (2020). The influence of organizational social responsibility on involvement behavior in community sport membership associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 591-611. <https://doi.org/10.1002/nml.21406>
- Mitchell, G.E. (2013). The Construct of Organizational Effectiveness : Perspectives From Leaders of International Nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324-345. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0899764011434589>
- Mitchell, George E., & Berlan, D. (2016). Evaluation and Evaluative Rigor in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 237-250. <https://doi.org/10.1002/nml.21236>
- Mitchell, George E., & Calabrese, T. D. (2020). Instrumental Philanthropy, Nonprofit Theory, and Information Costs. *Nonprofit Policy Forum*, 11(2). <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0050>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>

- Mitchell, R. K., Lee, J. H., & Agle, B. R. (2017). Stakeholder Prioritization Work : The Role of Stakeholder Salience in Stakeholder Research. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Éds.), *Business and Society 360* (Vol. 1, p. 123-157). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-1759201700000006>
- Modi, P. (2012). Market orientation in nonprofit organizations : Innovativeness, resource scarcity, and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 20(1), 55-67. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.628405>
- Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations : Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5-6), 548-569.
- Modi, P., & Sahi, G. K. (2018). The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organisations. *The Service Industries Journal*, 38(5-6), 303-320. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1376660>
- Moggi, S., Filippi, V., Leardini, C., & Rossi, G. (2016). Accountability for a place in heaven : A stakeholders' portrait in Verona's confraternities. *Accounting History*, 21(2-3), 236-262. <https://doi.org/10.1177/1032373216643078>
- Mohd Ghazali, N. A. (2008). Voluntary disclosure in Malaysian corporate annual reports : Views of stakeholders. *Social Responsibility Journal*, 4(4), 504-516. <https://doi.org/10.1108/17471110810909902>
- Mohr, A. T., & Puck, J. (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Management International Review*, 53(2), 269-289. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0145-0>
- Moi, S., Monteduro, F., & Gnan, L. (2014). Empirical Research on Nonprofit Boards : Main Features and Differences from the Literature on Corporate and Public Boards. In G. Luca, A. Hinna, & F. Monteduro (Éds.), *Studies in Public and Non-Profit Governance* (Vol. 2, p. 127-158). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000002004>
- Moldavanova, A. V., & Wright, N. S. (2020). How Nonprofit Arts Organizations Sustain Communities : Examining the Relationship Between Organizational Strategy and Engagement in Community Sustainability. *The American Review of Public Administration*, 50(3), 244-259. <https://doi.org/10.1177/0275074019884316>
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact : A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>
- Mollenhauer, L. (2000). *Benchmarks of Excellence for the Voluntary Sector : Participant's Workbook*. ALS Society of Canada.
- Monks, R., & Minow, N. (1995). *Corporate Governance*. Blackwell.
- Moodley, K. (2017). Legitimacy, Trust and Stakeholder Engagement : Biobanking in South Africa. *Asian Bioethics Review*, 9(4), 325-334. <https://doi.org/10.1007/s41649-017-0035-7>
- Mook, L. (2014). An Integrated Social Accounting Model for Nonprofit Organizations. In *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations* (Vol. 17, p. 197-221). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1041-706020140000017008>
- Mook, L., Handy, F., & Quarter, J. (2007). Reporting Volunteer Labour at the Organizational Level : A Study of Canadian Nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(1), 55-71. <https://doi.org/10.1007/s11266-007-9030-z>
- Mook, L., Rajcsanyi-Molnar, M., Cordery, C. J., Nowland-Foreman, G., Smith, D. H., & Wellens, L. (2016). Accountability and Social Accounting in Associations. In David

- Horton Smith, D. H. Smith, D. H. Smith, D. H. Smith, D. H. Smith, R. A. Stebbins, J. Grotz, & J. Grotz, *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (p. 1045-1059). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9\\_42](https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9_42)
- Moore, M. H. (2000). Managing for value : Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1\_suppl), 183-204.
- Moore, M. H., & Ryan, W. P. (2006). A framework for analyzing nonprofit governance and accountability policies and strategies. *Hauser Centre for Non-profit Organisations*.
- Moran, K., & Mallia, T. (2015). Wholly engaged : Integrating volunteer and donor programs. In R. J. Rosenthal, *Volunteer ENGAGEMENT 2.0 : Ideas and insights changing the world* (p. 97-109). John Wiley & Sons.
- Moratis, L., & Brandt, S. (2017). Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms: Corporate stakeholder responsiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 312-325. <https://doi.org/10.1002/csr.1408>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Moriceau, J.-L. (2006). 1. Théories des parties prenantes et figures sans visage. In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (p. 43-53). La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-p-43.htm>
- Mosley, J. E., & Smith, S. R. (2018). Human service agencies and the question of impact : Lessons for theory, policy, and practice. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(2), 113-122. <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1425953>
- Mothe, C. (1999). La confiance : Une revue de la littérature anglo-saxonne. *Congrès de l'AIMS*.
- Mourão, P., Pereira, T., & Moreira, M. C. (2017). The importance of new forms of capital in nonprofit organizations : A case study of the Fafe delegation of the Portuguese Red Cross. *International Journal of Social Economics*, 44(7), 846-868.
- Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press Inc.
- Moxham, C. (2009). Performance measurement : Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740-763. <https://doi.org/10.1108/01443570910971405>
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector : Identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845. <https://doi.org/10.1108/01443570710763796>
- Msanjila, S. S., & Afsarmanesh, H. (2008). Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments. *International Journal of Production Research*, 46(5), 1253-1295. <https://doi.org/10.1080/00207540701224350>
- Mueller, J., Williams, D., Higgins, A., & Tou, M. (2005). The measurement of responsible governance and management of NPOs in New Zealand : An evaluation tool for NPOs, donors and government. "If you have no money – you have no mission". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(2), 159-173. <https://doi.org/10.1108/14720700510562730>
- Mueller, R. O. (1999). *Basic principles of structural equation modeling : An introduction to LISREL and EQS*. Springer Science & Business Media.
- Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43.

- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Mulvaney, R. R. H., Zwahr, M., & Baranowski, L. (2006). The trend toward accountability : What does it mean for HR managers? *Human Resource Management Review*, 16(3), 431-442.
- Munro, A., King, B., & Polonsky, M. J. (2006). Stakeholder Involvement in the Public Planning Process † The Case of the Proposed Twelve Apostles Visitor Centre. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(1), 97-107. <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.1.97>
- Murray, V. (2010). Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations. In R. D. Herman, *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Jossey-Bass.
- Murtaza, N. (2012). Putting the Lasts First : The Case for Community-Focused and Peer-Managed NGO Accountability Mechanisms. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 109-125. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9181-9>
- Musawir, A. ul, Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation : A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007>
- Mussari, R., & Monfardini, P. (2010). Practices of Social Reporting in Public Sector and Non-profit Organizations : An Italian perspective. *Public Management Review*, 12(4), 487-492. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496262>
- Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure : A contingency approach. *Corporate Governance*, 6(1), 5-28. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>
- Najam, A. (1996). NGO Accountability : A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, 14(4), 339-354. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.1996.tb00112.x>
- Narraway, G., & Cordery, C. J. (2009). Volunteers : Valuable but invisible to accountants? *Third Sector Review*, 15(1), 11.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Naskrent, J., & Siebelt, P. (2011). The Influence of Commitment, Trust, Satisfaction, and Involvement on Donor Retention. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 757-778. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9177-x>
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism : The scorecard for measuring and managing business success*. Prentice Hall, Financial Times.
- Neesham, C., McCormick, L., & Greenwood, M. (2017). When Paradigms Meet : Interacting Perspectives on Evaluation in the Non-Profit Sector: Evaluation in the Nonprofit Sector. *Financial Accountability & Management*, 33(2), 192-219. <https://doi.org/10.1111/faam.12121>
- Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer Motivation and Organizational Climate : Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618-639. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>
- Never, B., & de Leon, E. (2017). The Cost of Accountability for Small Human Service Contractors. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(4), 403-415. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1302899>
- Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelle : Définition et mesure. *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, 2, 1071-1110.

- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder Salience Revisited : Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 357-378. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0818-9>
- Newton, A. N. (2015). Executive compensation, organizational performance, and governance quality in the absence of owners. *Journal of Corporate Finance*, 30, 195-222. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.016>
- Nezhina, T. G., & Brudney, J. L. (2012). Unintended ? The effects of adoption of the Sarbanes-Oxley Act on nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 22(3), 321-346.
- Nguyen, L., Szkudlarek, B., & Seymour, R. G. (2015). Social impact measurement in social enterprises : An interdependence perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(4), 224-237. <https://doi.org/10.1002/cjas.1359>
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects : A multi-case study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 176-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>
- Nicholls, A. (2007). *What is the future of social enterprise in ethical markets?* Office of the third sector.
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755-769.
- Nicholson, G., Newton, C., & McGregor-Lowndes, M. (2012). The nonprofit board as a team : Pilot results and initial insights. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 461-481. <https://doi.org/10.1002/nml.21040>
- Nietzsche, F. (1995). *La Volonté de puissance* (1888<sup>e</sup> éd.). Gallimard.
- Nikolova, M. (2014). Principals and agents : An investigation of executive compensation in human service nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 679-706.
- Nirello, L., & Prouteau, L. (2018). The French Nonprofit Sector : A Literature Review. In L. Nirello & L. Prouteau, *The French Nonprofit Sector* (p. 1-79). Brill. [https://doi.org/10.1163/9789004383074\\_002](https://doi.org/10.1163/9789004383074_002)
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625-632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>
- Noya, A. (2015). *Social entrepreneurship-social impact measurement for social enterprises* (N° 10; OECD Employment Policy Papers). OCDE.
- Ntim, C. G., Soobaroyen, T., & Broad, M. J. (2017). Governance structures, voluntary disclosures and public accountability : The case of UK higher education institutions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(1), 65-118. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1842>
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- O’Brien, N. F., & Evans, S. K. (2017). Civil Society Partnerships : Power Imbalance and Mutual Dependence in NGO Partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1399-1421. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9721-4>
- OCDE. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level.

- OCDE. (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. [www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf).
- O'Dwyer, B., & Boomsma, R. (2015). The co-construction of NGO accountability : Aligning imposed and felt accountability in NGO-funder accountability relationships. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(1), 36-68.
- O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2008). The paradox of greater NGO accountability : A case study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 801-824. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.002>
- Ogeh Fiador, V. (2013). Determinants of financial governance practices : Evidence from NGOs in Ghana. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(1/2), 114-130. <https://doi.org/10.1108/01443331311295217>
- O'Hanlon, R., & Chang, V. (2007). Towards a model of internet technology adoption for not-for-profit organisations. *ACIS 2007 Proceedings*, 6.
- Okten, C., & Weisbrod, B. A. (2000). Determinants of donations in private nonprofit markets. *Journal of public economics*, 75(2), 255-272.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287. <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>
- Omar, N., Arshad, R., Ab Samad, N. H., & Ismail, R. F. (2016). Effectiveness, accountability and understanding board characteristics of non-profit organisations in malaysia. *Management and Accounting Review (MAR)*, 15(2), 127-150.
- Omura, T., & Forster, J. (2014). Competition for donations and the sustainability of not-for-profit organisations. *Humanomics*, 30(3), 255-274. <https://doi.org/10.1108/H-12-2012-0026>
- Oppong, G. D., Chan, A. P. C., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037-1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.015>
- O'Regan, K., & Oster, S. (2002). Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York City nonprofit contractors. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(3), 359-379. <https://doi.org/10.1002/pam.10050>
- O'Regan, K., & Oster, S. M. (2005). Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1), 205-227. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewi009>
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement : A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1913-x>
- Ormiston, J. (2019). Blending practice worlds : Impact assessment as a transdisciplinary practice. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 423-440. <https://doi.org/10.1111/beer.12230>
- Osborne, S. P., Bovaird, T., Martin, S., Tricker, M., & Waterston, P. (1995). Performance management and accountability in complex public programmes. *Financial Accountability & Management*, 11(1), 19-37.
- Ospina, S., Diaz, W., & O'Sullivan, J. F. (2002). Negotiating Accountability : Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/0899764002311001>
- Ostrower, F. (2007). The relativity of foundation effectiveness : The case of community foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 521-527.
- Ostrower, F. (2008). *Boards of Midsize Nonprofits : Their Needs and Challenges*. Urban institute.

- Ostrower, F., & Stone, M. M. (2006). Governance : Research trends, gaps, and future prospects. In W. W. Powell & R. Steinberg, *The nonprofit sector : A research handbook* (p. 612-628). Yale University Press.
- Ostrower, F., & Stone, M. M. (2010). Moving Governance Research Forward : A Contingency-Based Framework and Data Application. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(5), 901-924. <https://doi.org/10.1177/0899764009338962>
- Othman, R., & Ali, N. (2014). NPO, Internal Controls, and Supervision Mechanisms in a Developing Country. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 201-224. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9335-4>
- Paarlberg, L. E., LePere-Schloop, M., Walk, M., Ai, J., & Ming, Y. (2020). Activating Community Resilience : The Emergence of COVID-19 Funds Across the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1119-1128. <https://doi.org/10.1177/0899764020968155>
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector : Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43-58. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658518>
- Padma, P., Rosa, Á., & Antonio, N. (2017). Antecedents and Consequences of Mutual Trust in PPPs. *Journal of Relationship Marketing*, 16(3), 163-178. <https://doi.org/10.1080/15332667.2017.1349553>
- Paine, L. S. (2020). *COVID-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.172>
- Park, S., Kim, J., Park, J., & Lim, D. H. (2018). Work Engagement in Nonprofit Organizations : A Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 17(1), 5-33. <https://doi.org/10.1177/1534484317750993>
- Patrizia, G., & Massimo, R. (2014). Transparency in Italian Non Profit Organizations. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 125-135.
- Patton, M. Q. (2002). Utilization-focused evaluation (U-FE) checklist. *Evaluation Checklists Project*.
- Paturel, R., & Maalel, I. (2016). La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 63. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0063>
- Paulus, O., & Lejeune, C. (2013). What do board members in art organizations do? A grounded theory approach. *Journal of Management & Governance*, 17(4), 963-988. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9207-0>
- Pavaloaia, L., Dicu, R., Chelariu, G., & Mardiros, D. (2017). Study on GRI Reporting of Non-Profit Organizations in Europe. *Journal of Accounting and Management*, 7(1), 12.
- Pawson, B., & Joannidès, V. (2014). What costs accountability? Financial accountability, mission and fundraising in nonprofits. In Z. Hoque & L. D. Parker, *Performance management in nonprofit organizations : Global perspectives* (p. 211-233). Routledge.
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value : Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159-182. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00192>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>



- Peci, A., Figale, J., & Sobral, F. (2011). The “invasion” of manufactured civil society : Government–nonprofit partnerships in a Brazilian state. *Public Administration and Development, 31*(5), 377-389.
- Peci, A., & Oquendo, M. (2016). Collaboration, (dis)trust and control in Brazilian manufactured public/non-profit partnerships. *Academy of Management Proceedings, 2016*(1), 16395. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.341>
- Penna, R. M. (2011). *The nonprofit outcomes toolbox: A complete guide to program effectiveness, performance measurement, and results* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Perego, P., & Verbeeten, F. (2015). Do ‘Good Governance’ Codes Enhance Financial Accountability? Evidence from Managerial Pay in Dutch Charities. *Financial Accountability & Management, 31*(3), 316-344. <https://doi.org/10.1111/faam.12059>
- Perez, R. (2003). La gouvernance de l’entreprise. *Repères, Paris*.
- Persais, E. (2004). L’excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 205*, 5-22. <https://doi.org/10.1051/larsg:2004001>
- Pesämaa, O., Pieper, T., Vinhas da Silva, R., Black, W. C., & Hair, J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management, 1*(2), 81-92. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.003>
- Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (p. 19-40). La Découverte.
- Pesqueux, Y. (2009). Un modèle organisationnel en « confiance-coopération ». *Management & Avenir, 21*(1), 261. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0261>
- Pesqueux, Y. (2010). Souveraineté et gouvernance. *Prospective et stratégie, 1*, 13-33.
- Pesqueux, Y. (2015). *De la gouvernance* [Working Paper].
- Pestana Barros, C., & Nunes, F. (2007). Governance and CEO pay and performance in non-profit organizations. *International journal of social economics, 34*(11), 811-827.
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services—An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy, 15*(1), 21-45. <https://doi.org/10.1007/BF01016352>
- Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2008). After the Fall : Reintegrating the Corrupt Organization. *Academy of Management Review, 33*(3), 730-749. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465757>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Pfiffner, R., Ritz, A., & Brewer, G. A. (2021). Performance Information Use under Financial Stress : How Do Public, Nonprofit, and Private Organizations Differ? *Public Performance & Management Review, 44*(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1796724>
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business ethics quarterly, 13*(4), 479-502.
- Pirson, M. (2009). *Facing the Trust Gap—Measuring and Managing Stakeholder Trust*. VDM Verlag Dr. Mueller E.K. <https://papers.ssrn.com/abstract=1535145>
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of Organizational Trust : What Matters to Different Stakeholders? *Organization Science, 22*(4), 1087-1104. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0581>
- Pirson, M., & Malhotra, D. K. (2010). Antecedents of Stakeholder Trust : What Matters to Whom? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1556832>

- Pirson, M., Martin, K., & Parmar, B. (2017). Formation of Stakeholder Trust in Business and the Role of Personal Values. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2839-2>
- Plaisance, G. (2021). Que nous apprennent les Référentiels de Gouvernance Associative en France par rapport à la littérature ? Une analyse lexicométrique. *Finance, Contrôle, Stratégie*.
- Plantz, M. C., Greenway, M. T., & Hendricks, M. (1997). Outcome measurement : Showing results in the nonprofit sector. *New Directions for Evaluation*, 1997(75), 15-30. <https://doi.org/10.1002/ev.1077>
- Plihon, D., Ponssard, J.-P., & Zarlowski, P. (2001). Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence. *Revue d'économie financière*, 63(3), 35-51. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2001.3667>
- Polonsky, M. J., Landreth Grau, S., & McDonald, S. (2016). Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 80-98. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2014-0221>
- Polzin, F. (2010). *Stakeholder Management in Social Ventures – Exploring the Effects of Stakeholder Salience, Trust and Conflict on Social Enterprise Performance* (SSRN Scholarly Paper ID 2578449). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2578449>
- Portes, A. (1998). Social Capital : Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Powell, J. L. (1995). *Pathways to leadership : How to achieve and sustain success*. Jossey-Bass.
- Powers, E., & Yaros, R. A. (2012). Supporting Online Nonprofit News Organizations : Do Financial Contributions Influence Stakeholder Expectations and Engagement? *Journal of Media Business Studies*, 9(3), 41-62. <https://doi.org/10.1080/16522354.2012.11073551>
- Pozil, S., & Hacker, A. (2017). Informal Partnerships Between Nonprofits and Local Governments and the Role of Trust. *Journal of Social Change*, 9(1), 67-76. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2017.09.1.06>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Prakash, A., & Gugerty, M. K. (2010). Trust but verify ? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector. *Regulation & Governance*, 4(1), 22-47.
- Pras, B., & Zarlowski, P. (2013). Obligation de rendre des comptes. Enjeux de légitimité et d'efficacité. *Revue française de gestion*, 39(237), 13-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.237.13-32>
- Prat, A. (2006). The more closely we are watched, the better we behave? *Proceedings British Academy*, 135, 91.
- Pratihari, S. Kr., & Uzma, S. H. (2018). Corporate social identity : An analysis of the Indian banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), 1248-1284. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2017-0046>
- Preite, D., & De Matteis, F. (2014). Non Profit Entities and Multi-Stakeholder Relations : Some Highlights on Accountability Management from the Italian “Pro-Loco” Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 15, 176-183. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00474-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00474-2)
- Pressgrove, G. (2017). Development of a Scale to Measure Perceptions of Stewardship Strategies for Nonprofit Organizations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 94(1), 102-123. <https://doi.org/10.1177/1077699016640221>
- Pressgrove, G. N., & McKeever, B. W. (2016). Nonprofit relationship management : Extending the organization-public relationship to loyalty and behaviors. *Journal of Public*

- Price, J. L. (1971). The study of organizational effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3-15.
- Provasnek, A. K., Schmid, E., & Steiner, G. (2018). Stakeholder Engagement : Keeping Business Legitimate in Austria's Natural Mineral Water Bottling Industry. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 467-484. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3121-y>
- Quarter, J., Mook, L., & Richmond, B. J. (2003). *What counts : Social accounting for nonprofits and cooperatives*. Prentice Hall.
- Quéinnec, E. (2012). Mettre la performance au service de la solidarité : Le management stratégique des organisations non gouvernementales « humanitaires ». In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1r éd., p. 251). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0251>
- Radbourne, J. (2003). Performing on Boards : The Link Between Governance and Corporate Reputation in Nonprofit Arts Boards. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 212-222. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540201>
- Raeymaeckers, P., & Van Puyvelde, S. (2021). Nonprofit Advocacy Coalitions in Times of COVID-19 : Brokerage, Crowdfunding, and Advocacy Roles. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764021991675. <https://doi.org/10.1177/0899764021991675>
- Raeymaeckers, P., Vermeiren, C., Noël, C., Van Puyvelde, S., & Willems, J. (2020). The Governance of Public–Nonprofit Service Networks : A Comparison Between Three Types of Governance Roles. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(5), 1037-1048. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9920-7>
- Rahaman, A. S., Lawrence, S., & Roper, J. (2004). Social and environmental reporting at the VRA: institutionalised legitimacy or legitimation crisis? *Critical perspectives on Accounting*, 15(1), 35-56.
- Rahim, M. M., & Alam, S. (2014). Convergence of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Weak Economies : The case of Bangladesh. *Journal of Business Ethics*, 121(4), 607-620. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1699-x>
- Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A., & Rubino, M. (2021). Do audit committee attributes influence integrated reporting quality? An agency theory viewpoint. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 522-534. <https://doi.org/10.1002/bse.2635>
- Rainey, S., Wakunuma, K., & Stahl, B. (2017). Civil Society Organisations in Research : A Literature-Based Typology. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 1988-2010. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9816-y>
- Rajablu, M., Hamdi, S., Marthandan, G., & Yusoff, W. F. W. (2017). Managing for stakeholders : Introducing stakeholder metrics-integrated model to lead project ethics and success. *International Journal of Project Organisation and Management*, 9(1), 31-56.
- Ranger-Moore, J. (1997). Bigger may be better, but is older wiser ? Organizational age and size in the New York life insurance industry. *American sociological review*, 62(6), 903.
- Rautiainen, A., & Luoma-aho, V. (2021). Reputation and financial reporting in Finnish public organizations. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2020-0179>
- Rawhouser, H., Cummings, M. E., & Marcus, A. (2018). Sustainability Standards and Stakeholder Engagement : Lessons From Carbon Markets. *Organization & Environment*, 31(3), 263-282. <https://doi.org/10.1177/1086026617718434>

- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement : Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Rebérioux, A. (2002). *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : De la valeur actionnariale à la citoyenneté industrielle* [Thèse de doctorat]. Université Paris X.
- Reed, M. S., & Curzon, R. (2015). Stakeholder mapping for the governance of biosecurity : A literature review. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 12(1), 15-38. <https://doi.org/10.1080/1943815X.2014.975723>
- Refait-Alexandre, C., Duhamel, J.-C., & Fasterling, B. (2014). La recherche de légitimité par la conformité aux codes de gouvernance d'entreprise. Une analyse des déclarations de conformité des sociétés françaises du SBF 120. *Management & Avenir*, 69(3), 32-51.
- Rehli, F., & Jäger, U. P. (2011). The Governance of International Nongovernmental Organizations : How Funding and Volunteer Involvement Affect Board Nomination Modes and Stakeholder Representation in International Nongovernmental Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 587-612. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9197-1>
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting : An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17-35. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077>
- Rejeb, W. B., & Frioui, M. (2012). The Impact Of Good Corporate Governance Practices On Stakeholder's Satisfaction In Tunisian Listed Companies. *International Journal Of Business And Management Studies*, 4(2), 187-199.
- Renz, P. S. (2007). *Project Governance : Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organizations*. Physica-Verlag Heidelberg. <https://www.springer.com/gp/book/9783790819267>
- Rey García, M. (2007). Sistemas de evaluación del desempeño organizativo e impacto social de las fundaciones. Utilidades del marketing no lucrativo. *Perspectivas del sistema financiero*, 91, 9-28.
- Rey García, M. (2008). Evaluating the organizational performance and social impact of third sector organizations : A new functional realm for nonprofit marketing. *8th International Society for Third Sector Research (ISTR) Conference*. Working Papers Series VI: 1-24.
- Rey García, M., Álvarez González, L. I., & Bello Acebrón, L. (2013). The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations : A framework proposal. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(2), 87-102. <https://doi.org/10.1007/s12208-012-0085-1>
- Reynaert, L., & d'Isanto, A. (2016). Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié. *Insee Première, division Enquêtes thématiques et études transversales*, 1587. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908153>
- Richez-Battesti, N., & Oswald, P. (2010). Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du « faire ensemble » : Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social. *Politiques et management public*, 27(1), 31-53.
- Riddel, R. C. (1999). Evaluating NGO development interventions. In D. Lewis, *International perspectives on voluntary action : Reshaping the third sector* (p. 222-241). Earthscan.
- Rimington, J. (2018). Five tips to avoid a scandal like Oxfam Great Britain's. *Stanford Social Innovation Review*.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.

- Ritchie, W. J., & Kolodinsky, R. W. (2003). Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), 367-381. <https://doi.org/10.1002/nml.5>
- RNMA. (2011). *La gouvernance bénévole des associations*. Rencontres nationales 7, 8 et 9 décembre, Strasbourg.
- Rodgers, W., & Gago, S. (2004). Stakeholder influence on corporate strategies over time. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 349-363. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1534-5>
- Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.004>
- Rogers, W. A., & Veale, B. (2000). Dollars, debts and duties: Lessons from funding Australian general practice. *Health & social care in the community*, 8(5), 291-297.
- Romzek, B. S., LeRoux, K., & Blackmar, J. M. (2012). A Preliminary Theory of Informal Accountability among Network Organizational Actors. *Public Administration Review*, 72(3), 442-453. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02547.x>
- Rosa, F. S., Guesser, T., Hein, N., Pfitscher, E. D., & Lunkes, R. J. (2015). Environmental impact management of Brazilian companies: Analyzing factors that influence disclosure of waste, emissions, effluents, and other impacts. *Journal of Cleaner Production*, 96, 148-160. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.035>
- Rosengren, W. R. (1968). Organizational age, structure, and orientations toward clients. *Social Forces*, 47(1), 1-11.
- Rosenthal, L. (2012). *Nonprofit Corporate Governance: The Board's Role*. The Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. <https://corpgov.law.harvard.edu/2012/04/15/nonprofit-corporate-governance-the-boards-role/>
- Roslan, N., Arshad, R., & Pauzi, N. F. M. (2017). Accountability and Governance Reporting by Non-Profit Organizations. *4th International Conference on Governance and Accountability*, 36, 41. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173600041>
- Rossi, G., Leardini, C., Moggi, S., & Campedelli, B. (2015). Towards community engagement in the governance of non-profit organisations. *Voluntary Sector Review*, 6(1), 21-39. <https://doi.org/10.1332/204080515X14251102462737>
- Rossi, G., Moggi, S., Pierce, P., & Leardini, C. (2018). Stakeholder Accountability Through the World Wide Web: Insights from Nonprofits. In R. Lamboglia, A. Cardoni, R. P. Dameri, & D. Mancini (Éds.), *Network, Smart and Open* (Vol. 24, p. 85-96). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62636-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62636-9_6)
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: Recherches et applications en gestion*. Edition Economica Paris.
- Rowe, A. L., Nowak, M., Quaddus, M., & Naude, M. (2014). Stakeholder Engagement and Sustainable Corporate Community Investment. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 461-474. <https://doi.org/10.1002/bse.1796>
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, T., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of management review*, 28(2), 204-219.

- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice : An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Ruggiero, S., Onkila, T., & Kuittinen, V. (2014). Realizing the social acceptance of community renewable energy : A process-outcome analysis of stakeholder influence. *Energy Research & Social Science*, 4, 53-63. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.09.001>
- Sabatini, F., Modena, F., & Tortia, E. (2014). Do cooperative enterprises create social trust? *Small Business Economics*, 42(3), 621-641.
- Sabert, B., & Graham, W. A. (2014). Performance and Control of International Non-Profit Organizations. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 12(2), 50.
- Sacristán López de los Mozos, I., Rodríguez Duarte, A., & Rodríguez Ruiz, Ó. (2016). Resource Dependence In Non-profit Organizations : Is It Harder To Fundraise If You Diversify Your Revenue Structure? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2641-2665. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9738-8>
- Saidel, J. R., & Harlan, S. L. (1998). Contracting and Patterns of Nonprofit Governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 243-259. <https://doi.org/10.1002/nml.8303>
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance. In C. Lane & R. Bachmann, *Trust within and between organization* (p. 88-117). Oxford University Press.
- Salamon, L. M. (1986). Government and the voluntary sector in an era of retrenchment : The American experience. *Journal of Public Policy*, 6(1), 1-19.
- Salamon, L. M. (1989). The voluntary sector and the future of the welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(1), 11-24.
- Salamon, L. M., Geller, S. L., & Mengel, K. L. (2010). Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement : Separating Fact from Fiction. *Listening Post Project*, 17(1), 1-23.
- Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond Nonprofits : Re-conceptualizing the Third Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1515-1545. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>
- Salciuviene, L., Auruskeviciene, V., & Reardon, J. (2011). Antecedents of performance of multi-level channels in transitional economies. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 89-104. <https://doi.org/10.1108/17465261111100914>
- Salterio, S. E., & Legresley, P. (2010). Developing a Culture of Reporting Transparency and Accountability : The Lessons Learned from the Voluntary Sector Reporting Awards for Excellence in Financial Reporting Transparency. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1722930>
- Sambasivan, M., Bah, S. M., & Jo-Ann, H. (2013). Making the case for operating “Green” : Impact of environmental proactivity on multiple performance outcomes of Malaysian firms. *Journal of Cleaner Production*, 42, 69-82. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.016>
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate Volunteering : Benefits and Challenges for Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 163-179. <https://doi.org/10.1002/nml.21089>
- Sanfeliu, C. B., Royo, R. C., & Clemente, I. M. (2013). Measuring performance of social and non-profit Microfinance Institutions (MFIs): An application of multicriterion methodology. *Mathematical and Computer Modelling*, 57(7-8), 1671-1678.
- Sangué-Fotso, R., & Wamba, H. (2017). Perception de la performance par leurs dirigeants : Le cas des PME camerounaises. *Question(s) de management*, 18(3), 155. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0155>

- Sanzo-Pérez, M. J., Rey García, M., & Álvarez-González, L. I. (2017). The Drivers of Voluntary Transparency in Nonprofits : Professionalization and Partnerships with Firms as Determinants. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1595-1621. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9882-9>
- Sargeant, A. (2001). Relationship Fundraising : How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 177-192. <https://doi.org/10.1002/nml.12204>
- Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations* (3rd edition). Oxford University Press.
- Sargeant, A., Foreman, S., & Liao, M.-N. (2002). Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10(2), 41-65.
- Sargeant, A., & Lee, S. (2004a). Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector : The Impact on Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 185-202. <https://doi.org/10.1177/0899764004263321>
- Sargeant, A., & Lee, S. (2004b). Trust and relationship commitment in the United Kingdom voluntary sector : Determinants of donor behavior. *Psychology and Marketing*, 21(8), 613-635. <https://doi.org/10.1002/mar.20021>
- Sargeant, A., & Stephenson, H. (1997). Corporate giving : Targeting the likely donor. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2(1), 64-79. <https://doi.org/10.1002/nvsm.6090020109>
- Sargeant, A., & Woodliffe, L. (2005). The antecedents of donor commitment to voluntary organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(1), 61-78.
- Saul, J. R. (1995). *The unconscious civilization*. House of Anansi.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible? : Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371-386. <https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- Saxton, G. D., & Guo, C. (2011). Accountability Online : Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295. <https://doi.org/10.1177/0899764009341086>
- Saxton, G. D., Guo, S. C., & Brown, W. A. (2007). New Dimensions of Nonprofit Responsiveness : The Application and Promise of Internet-Based Technologies. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 144-173. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310201>
- Saxton, G. D., Kuo, J.-S., & Ho, Y.-C. (2012). The Determinants of Voluntary Financial Disclosure by Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1051-1071.
- Schlesinger, M., Mitchell, S., & Gray, B. H. (2004). Restoring public legitimacy to the nonprofit sector : A survey experiment using descriptions of nonprofit ownership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 673-710.
- Schmitz, H. P., Raggio, P., & Bruno-van Vijfeijken, T. (2012). Accountability of transnational NGOs : Aspirations vs. Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1175-1194.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency : A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Schormair, M. J. L., & Gilbert, D. U. (2021). Creating Value by Sharing Values : Managing Stakeholder Value Conflict in the Face of Pluralism through Discursive Justification. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 1-36. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.12>

- Schrötgens, J., & Boenigk, S. (2017). Social Impact Investment Behavior in the Nonprofit Sector : First Insights from an Online Survey Experiment. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2658-2682. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9886-5>
- Schubert, P., & Willems, J. (2020). In the name of the stakeholder : An assessment of representation surpluses and deficits by nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1002/nml.21445>
- Schuh, R. G., & Leviton, L. C. (2006). A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies. *Evaluation and Program Planning*, 29(2), 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2005.12.001>
- Schultz, E. L., Tan, D. T., & Walsh, K. D. (2010). Endogeneity and the corporate governance—Performance relation. *Australian Journal of Management*, 35(2), 145-163. <https://doi.org/10.1177/0312896210370079>
- Sedlakova, J., Voracek, J., Pudil, P., & Somol, P. (2013). Dynamic Modelling of Governance in Non-Profit Organizations : Case of Community Social Services. *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG 2013*, 297.
- Sefora, N., & Mihaela, T. T. (2016). Volunteers trust in organizational mission, leadership and activities efficiency. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25(1), 995-1001.
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement : From philanthropy to partnerships: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247-266. <https://doi.org/10.1002/nvsm.306>
- Seo, J. (2016). Resource Dependence Patterns and Organizational Behavior/Structure in Korean Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 219-236. <https://doi.org/10.1002/nml.21235>
- Seo, J. (2020). Resource dependence patterns, goal change, and social value in nonprofit organizations : Does goal change matter in nonprofit management? *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 368-387. <https://doi.org/10.1177/0020852318778782>
- Seppänen, R. (2008). *Trust in inter-organizational relationships*. Lappeenranta Teknillinen Yliopisto.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—A critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial marketing management*, 36(2), 249-265.
- Shankar, V., Urban, G. L., & Sultan, F. (2002). Online trust : A stakeholder perspective, concepts, implications, and future directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 325-344. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00022-7)
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8), 729-753.
- Sharman, J. C. (2007). Rationalist and constructivist perspectives on reputation. *Political Studies*, 55(1), 20-37.
- Shatnawi, T., & Algharabat, R. S. (2018). Investigating antecedents and their consequences of usability in online donations : The case of university students' community services programs. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 18(2), 125-154. <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2018.092296>



- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453-476. <https://doi.org/10.1177/0899764006287671>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Shumate, M., Cooper, K. R., Pilny, A., & Pena-y-lillo, M. (2017). The Nonprofit Capacities Instrument: The Nonprofit Capacities Instrument. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 155-174. <https://doi.org/10.1002/nml.21276>
- Siciliano, J. I. (1996). The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 7(4), 387-403.
- Siebart, P. (2005). Corporate governance of nonprofit organizations: Cooperation and control. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 857-867.
- Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A., & Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: A case study. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 675-704. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0098>
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479-1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*, 6, 83-94.
- Sinclair, R., Hooper, K., & Ayoub, S. (2010). *Perspectives of accountability in charities*. 6th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Sydney.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing*, 58(1), 46-55.
- Slatten, L. A. D., Guidry, B. N., & Austin, W. (2011). Accreditation and certification in the non-profit sector: Organizational and economic implications. *Organization Management Journal*, 8(2), 112-127.
- Slimane, K. B., & Chaney, D. (2011). Don't stay so close to your customer—Le paradoxe de la satisfaction client. *Décisions Marketing*, 63, 73.
- Sloan, M. F. (2009). The Effects of Nonprofit Accountability Ratings on Donor Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 220-236. <https://doi.org/10.1177/0899764008316470>
- Sloan, P. (2009). Redefining Stakeholder Engagement. *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 25-40. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00005>
- Small, K. (2007). Social Dimensions of Community Festivals: An Application of Factor Analysis in the Development of the Social Impact Perception (SIP) Scale. *Event Management*, 11(1), 45-55. <https://doi.org/10.3727/152599508783943219>
- Smillie, I., & Helmich, H. (1993). *Non-governmental organisations and governments*. Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Smith, B. G., Krishna, A., & Smith, S. B. (2021). Relational immunity? Examining relationship as crisis shield. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 89-98. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12324>
- Smith, David H. (1992). Moral responsibilities of trustees: Some first thoughts. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 351-362.
- Smith, S. L., & Grove, C. J. (2017). Bittersweet and Paradoxical: Disaster Response Volunteering with the American Red Cross. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 353-369. <https://doi.org/10.1002/nml.21250>

- Sobczak, A., & Berthoin Antal, A. (2010). Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : Enjeux, acteurs, recherches. *Management & Avenir*, 33(3), 116. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0116>
- Sobczak, A., & Havard, C. (2015). Stakeholders' Influence on French Unions' CSR Strategies. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 311-324. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2159-y>
- Sobeck, J., & Agius, E. (2007). Organizational capacity building : Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning*, 30(3), 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.04.003>
- Songelwa, V. (2011). The NPO arena a complex environment. *Accountancy SA*, 24-25.
- Souder, L. (2016). A Review of Research on Nonprofit Communications from Mission Statements to Annual Reports. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2709-2733. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9699-y>
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728. <https://doi.org/10.1177/0899764004269146>
- Soysa, I. B., Jayamaha, N. P., & Grigg, N. P. (2016). Operationalising performance measurement dimensions for the Australasian nonprofit healthcare sector. *The TQM Journal*, 28(6), 954-973. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2015-0109>
- Soysa, I. B., Jayamaha, N. P., & Grigg, N. P. (2018). Developing a strategic performance scoring system for healthcare nonprofit organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3654-3678. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0026>
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281. <https://doi.org/10.1002/nml.15>
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit versus corporate governance : An economic approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 295-320. <https://doi.org/10.1002/nml.187>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction : Development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spitzeck, H., & Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance : How stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(4), 378-391. <https://doi.org/10.1108/14720701011069623>
- Sprecher, T. (2010). Good Governance of non-profit organisation : Self-regulations, disclosure and supervision. In K. J. Hopt & T. Von Hippel, *Comparative corporate governance of non-profit organizations*. Cambridge University Press.
- Springuel, A. (2011). L'influence dans la stratégie des entreprises. *Revue internationale d'intelligence économique*, 3(2), 153-160. <https://doi.org/10.3166/r2ie.3.153-160>
- Sroufe, E., & Naficy, S. J. (2005). Director, assess thyself : Board self-evaluations, and emerging best practice. *The Corporate Governance Advisor*, 13(4), 8-13.
- Steen-Johnsen, K., Eynaud, P., & Wijkström, F. (2011). On Civil Society Governance : An Emergent Research Field. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 555-565. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9211-7>
- Steinberg, R. (2010). Principal-Agent theory and nonprofit accountability. In K. J. Hopt & T. Von Hippel, *Comparative corporate governance of non-profit organizations* (p. 73-125). Cambridge University Press.
- Sterling, E. J., Betley, E., Sigouin, A., Gomez, A., Toomey, A., Cullman, G., Malone, C., Pekor, A., Arengo, F., Blair, M., Filardi, C., Landrigan, K., & Porzecanski, A. L. (2017).

- Assessing the evidence for stakeholder engagement in biodiversity conservation. *Biological Conservation*, 209, 159-171. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2017.02.008>
- Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), 3-10.
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 331, 76. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>
- Stoker, G. (1998). Governance as theory : Five propositions. *International social science journal*, 50(155), 17-28.
- Stokkink, D., & Perard, P. (2015). L'économie sociale et solidaire en Europe. In R. Holcman, *Économie sociale et solidaire*. Dunod.
- Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the public interest ? Another look at research on nonprofit governance. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(3), 416-438.
- Sun, R., & Asencio, H. D. (2019). Using Social Media to Increase Nonprofit Organizational Capacity. *International Journal of Public Administration*, 42(5), 392-404. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1465955>
- Sundermann, L. M. (2018). Share experiences : Receiving word of mouth and its effect on relationships with donors. *Journal of Services Marketing*, 32(3), 322-333. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2016-0319>
- Susnienė, D., & Purvinis, O. (2015). Empirical Insights on Understanding Stakeholder Influence. *Journal of Business Economics and Management*, 16(4), 845-860. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785974>
- Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres : Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623-636. <https://doi.org/10.1002/nml.21347>
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2018). A Quantitative Assessment of Organizational Capacity and Organizational Life Stages in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 32(3), 295-313. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0244>
- Svensson, P. G., Hancock, M. G., & Hums, M. A. (2017). Elements of Capacity in Youth Development Nonprofits : An Exploratory Study of Urban Sport for Development and Peace Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2053-2080. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9876-7>
- Swierzy, P., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs : A multi-level analysis. *Sport Management Review*, 21(3), 307-320. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.001>
- Tacon, R., Walters, G., & Cornforth, C. (2017). Accountability in Nonprofit Governance : A Process-Based Study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 685-704. <https://doi.org/10.1177/0899764017691637>
- Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2015). Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies : Une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 65-101. <https://doi.org/10.7202/1035411ar>
- Tashman, P., & Raelin, J. (2013). Who and What Really Matters to the Firm : Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591-616. <https://doi.org/10.5840/beq201323441>
- Taylor, J. A., & Miller-Stevens, K. (2019). Relational exchange in nonprofits : The role of identity saliency and relationship satisfaction. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 24(2), e1618. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1618>

- Tayşir, E. A., & Tayşir, N. K. (2012). Measuring effectiveness in nonprofit organizations : An integration effort. *Journal of Transnational Management*, 17(3), 220-235.
- Tchernonog, V. (2007). *Le paysage associatif français et ses évolutions – Profil, Financement, Dirigeants, Emploi Salarié, Travail Bénévole*. Dalloz.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions*. Dalloz.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities : Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Tenenhaus, M. (1998). *La régression PLS: théorie et pratique*. Editions technip.
- Tenenhaus, M. (1999). L'approche pls. *Revue de statistique appliquée*, 47(2), 5-40.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Terje Karlsen, J., Græe, K., & Jensvold Massaoud, M. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 7-22. <https://doi.org/10.1108/17465260810844239>
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards : A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2015). Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure : An Application of Stakeholder Salience Theory. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 873-891. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2623-3>
- Thomson, D. E. (2011). The role of funders in Driving Nonprofit Performance Measurement and Use in Strategic Management. *Public Performance & Management Review*, 35(1), 54-78. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576350103>
- Thomson, I., & Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5), 507-533.
- Tidwell, M. V. (2005). A social identity model of prosocial behaviors within nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(4), 449-467. <https://doi.org/10.1002/nml.82>
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.
- Tolbert, P. S. (1985). Institutional environments and resource dependence : Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative science quarterly*, 30(1), 1-13.
- Tooley, S., & Hooks, J. (2020). Accounting for Volunteers : Enhancing Organizational Accountability and Legitimacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 93-112.
- Trautwein, S., Liberatore, F., Lindenmeier, J., & von Schnurbein, G. (2020). Satisfaction With Informal Volunteering During the COVID-19 Crisis : An Empirical Study Considering a Swiss Online Volunteering Platform. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1142-1151. <https://doi.org/10.1177/0899764020964595>
- Travaglini, C. (2008). Improving NPOs' Accountability in the Enlarged EU : Towards a Common Framework for Financial Reporting in European NPOs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1247143>
- Traxler, A. A., Greiling, D., & Hebesberger, H. (2020). GRI Sustainability Reporting by INGOs : A Way Forward for Improving Accountability? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1294-1310. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9976-z>
- Trébuçq, S. (2005). De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise. *Revue française de gestion*, 31(158), 49-68. <https://doi.org/10.3166/rfg.158.49-68>

- Tremblay-Boire, J., & Prakash, A. (2015). Accountability.org : Online Disclosures by U.S. Nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 693-719. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9452-3>
- Tremblay-Boire, J., & Prakash, A. (2017). Will You Trust Me?: How Individual American Donors Respond to Informational Signals Regarding Local and Global Humanitarian Charities. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), 621-647. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9782-4>
- Tricard, É. (2013). La relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction dans les grandes associations françaises. *Cahier de recherche - Alternative Management Observatory (AMO)*.
- Trochim, W. M., & Urban, J. B. (2021). Theoretical foundations and philosophical orientation of Relational Systems Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2021(169), 19-30. <https://doi.org/10.1002/ev.20449>
- Tsai, P. C.-F., Yeh, C. R., & Wu, S.-L. (2016). The conditioning effect of institutional legitimacy on stakeholder influence strategy : Evidence from labour unions' reaction to corporate downsizing in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3/4), 279-291. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.976940>
- Tsarenko, Y., & Simpson, D. (2017). Relationship governance for very different partners : The corporation-nonprofit case. *Industrial Marketing Management*, 63, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.004>
- Tschirhart, M., & Gazley, B. (2014). Advancing Scholarship on Membership Associations : New Research and Next Steps. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2\_suppl), 3S-17S. <https://doi.org/10.1177/0899764013517052>
- Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2013). Out of control? Strategy in the NFP sector : The implications for management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 234-266.
- Turbide, J. (2005). La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : Mieux comprendre la pratique avant de régler. *Gestion*, 30(1), 55. <https://doi.org/10.3917/riges.301.0055>
- Turbide, J. (2012). Can good governance prevent financial crises in arts organizations? *International Journal of Arts Management*, 14(2), 4-16.
- Turbide, J., & Laurin, C. (2014). Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector : Vigilance or Indifference? *Administrative Sciences*, 4(4), 413-432. <https://doi.org/10.3390/admsci4040413>
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations : Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- Unerman, J., Guthrie, J., & Striukova, L. (2007). *UK reporting of intellectual capital*. Institutes of Chartered Accountants in England and Wales.
- Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2006). Theorising accountability for NGO advocacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3), 349-376.
- Urban, J. B., Archibald, T., Hargraves, M., Buckley, J., Hebbard, C., Linver, M. R., & Trochim, W. M. (2021). Introduction to Relational Systems Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2021(169), 11-18. <https://doi.org/10.1002/ev.20444>
- Valackiene, A., & Miceviciene, D. (2011). Methodological Framework Analysing a Social phenomenon : Stakeholder Orientation Implementing Balanced Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 22(3), 300-308. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.520>
- Valeau, P., Willems, J., & Parak, H. (2016). The Effect of Attitudinal and Behavioral Commitment on the Internal Assessment of Organizational Effectiveness : A Multilevel

- Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2913-2936. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9703-6>
- Valentinov, V. (2004). Toward a social capital theory of cooperative organisation. *Journal of Cooperative Studies*, 37(3), 5-20.
- Valentinov, V. (2011). Accountability and the Public Interest in the Nonprofit Sector : A Conceptual Framework. *Financial Accountability & Management*, 27(1), 32-42. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2010.00514.x>
- Valero-Amaro, V., Galera-Casquet, C., & Barroso-Méndez, M. J. (2019). Market Orientation in NGOs : Construction of a Scale Focused on Their Stakeholders. *Social Sciences*, 8(8), 237.
- Van Der Yeught, C., & Vaicbourdt, V. (2014). L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 13(4), 86. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0086>
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307-319.
- Van Montfort, K., Oud, J., & Satorra, A. (2004). *Recent developments on structural equation models : Theory and applications* (Vol. 19). Springer Science & Business Media.
- Van Puyvelde, S., Brown, W. A., Walker, V., & Tenuta, R. (2018). Board Effectiveness in Nonprofit Organizations : Do Interactions in the Boardroom Matter? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(6), 1296-1310. <https://doi.org/10.1177/0899764018762318>
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations : Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(3), 431-451.
- Van Puyvelde, S., Cornforth, C., Dansac, C., Chao, G., Hough, A., & Smith, D. H. (2016). Governance, Boards, and Internal Structures of Associations. In David Horton Smith, D. H. Smith, D. H. Smith, D. H. Smith, R. A. Stebbins, J. Grotz, & J. Grotz, *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (p. 894-914). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9\\_35](https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9_35)
- Van Witteloostuijn, A., & Boone, C. (2006). A Resource-Based Theory of Market Structure and Organizational Form. *Academy of Management Review*, 31(2), 409-426. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208688>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2011). The tangled web : Unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 731-760.
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships : Four Impact Loops for Channeling Partnership Studies. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>
- Vázquez, R., Álvarez, L. I., & Leticia Santos, M. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022-1046.
- Veltri, S. (2014). Do Stakeholder Expectations Shape Organizational Intellectual Capital Reports?: IC Reporting and Stakeholder Expectations. *Knowledge and Process Management*, 21(3), 177-186. <https://doi.org/10.1002/kpm.1450>
- Verbruggen, S., Christiaens, J., & Milis, K. (2011). Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance With Reporting

- Standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 5-32. <https://doi.org/10.1177/0899764009355061>
- Vermeulen, M., & Maas, K. (2021). Building Legitimacy and Learning Lessons : A Framework for Cultural Organizations to Manage and Measure the Social Impact of Their Activities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(2), 97-112. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1851839>
- Verschuere, B., & Beddeleem, E. (2013). Organisational Governance Features, Innovation and Performance in Non-Profit Organisations : Existing Evidence and Future Research Directions. In L. Gnan, A. Hinna, & F. Monteduro (Éds.), *Studies in Public and Non-Profit Governance* (Vol. 1, p. 33-55). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2051-6630\(2013\)0000001006](https://doi.org/10.1108/S2051-6630(2013)0000001006)
- Viader, A. M., & Espina, M. I. (2014). Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 14(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2012-0083>
- Vlassenroot, K., Christiaens, J., & Verbruggen, S. (2009). *The influence of governmental grants on the financial situation of not-for-profit organisations from an agency perspective*. CIGAR-Comparative International Governmental Accounting Research, Modena, Italy.
- Vogt, M., Hein, N., Rosa, F. S. da, & Degenhart, L. (2017). Relationship between determinant factors of disclosure of information on environmental impacts of Brazilian companies. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 24-38. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.007>
- von Schnurbein, G., & Stöckli, S. (2013). The Codification of Nonprofit Governance – A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes. In L. Gnan, A. Hinna, & F. Monteduro, *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations* (Vol. 1, p. 179-202). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2051-6630\(2013\)0000001011](https://doi.org/10.1108/S2051-6630(2013)0000001011)
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993>
- Wallace, W. A. (2006). Financial Management in Government Entails Evaluating Nonprofits : Are you Ready for the Next Natural Disaster? *The Journal of Government Financial Management*, 55(1), 44.
- Wang, S., Shen, W., Tang, W., Wang, Y., Duffield, C. F., & Hui, F. K. P. (2019). Understanding the social network of stakeholders in hydropower project development : An owners' view. *Renewable Energy*, 132, 326-334. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2018.07.137>
- Wang, X., & Cheng, Y. (Daniel). (2021). Cross the river by feeling the stones : How did nonlocal grassroots nonprofits overcome administrative barriers to provide quick responses to COVID-19? *Public Administration and Development*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1002/pad.1908>
- Wang, Y., & O'Reilly, C. A. (2010). Dispositions, organisational commitment and satisfaction : A longitudinal study of MBA graduates. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(8), 829-847. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487667>
- Waters, R. D. (2009). The importance of understanding donor preference and relationship cultivation strategies. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(4), 327-346.
- Waters, R. D., & Bortree, D. (2007). Measuring the volunteer-nonprofit organization relationship : An application of public relations theory. *International Journal of Volunteer Administration*, 14(6), 57-67.
- Waters, R. D., & Bortree, D. S. (2012). Advancing relationship management theory : Mapping the continuum of relationship types. *Public Relations Review*, 38(1), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.018>

- Waters, R. D., Bortree, D. S., & Tindall, N. (2013). Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship. *Employee Relations*, 35(6), 613-629. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0095>
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations : An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>
- Weidenbaum, M. (2009). Who will guard the guardians ? The social responsibility of NGOs. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 147-155.
- Weir, C., & Laing, D. (2000). The Performance-Governance Relationship : The Effects of Cadbury Compliance on UK Quoted Companies. *Journal of Management and Governance*, 4(4), 265-281. <https://doi.org/10.1023/A:1009950903720>
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014a). Effective governance in nonprofit organizations : A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014b). Beneficiary participation as an instrument of downward accountability : A multiple case study. *European Management Journal*, 32(6), 938-949. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.004>
- Wellens, L., & Jegers, M. (2016). From Consultation to Participation : The Impact of Beneficiaries on Nonprofit Organizations' Decision Making and Output. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(3), 295-312. <https://doi.org/10.1002/%28ISSN%291542-7854/issues>
- Westland, J. C. (2016). *Structural Equations Models*. Springer.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models : Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Whitaker, G. P., Altman-Sauer, L., & Henderson, M. (2004). Mutual Accountability between Governments and Nonprofits : Moving Beyond “Surveillance” to “Service”. *The American Review of Public Administration*, 34(2), 115-133. <https://doi.org/10.1177/0275074004264091>
- Wiedenegger, A., Kern, A., & Rupprechter, M. (2012). The Choice of Legal Form and its Effects on Good Governance : A Case Study of an Austrian Professional Soccer Club. *Ekonomika a Management*, 6(3), 1-21.
- Will, M. G., & Pies, I. (2017). Discourse failures and the NGO sector : How campaigning can undermine advocacy. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(3), 1078-1109.
- Willem, A., & Lucidarme, S. (2014). Pitfalls and Challenges for Trust and Effectiveness in Collaborative Networks. *Public Management Review*, 16(5), 733-760. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.744426>
- Willems, J., Andersson, F. O., Jegers, M., & Renz, D. O. (2017). A Coalition Perspective on Nonprofit Governance Quality : Analyzing Dimensions of Influence in an Exploratory Comparative Case Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1422-1447. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9683-6>
- Willems, J., & Faulk, L. (2019). Does voluntary disclosure matter when organizations violate stakeholder trust? *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1), 1-16.
- Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Weijters, B., Vantilborgh, T., Bidee, J., & Pepermans, R. (2012). Nonprofit Governance Quality : Concept and Measurement. *Journal of Social Service Research*, 38(4), 561-578. <https://doi.org/10.1080/01488376.2012.703578>



- Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). Organizational Effectiveness Reputation in the Nonprofit Sector. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 454-475. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108802>
- Williams, A. P., & Taylor, J. A. (2013). Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 559-580. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9266-0>
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 913-936. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Wirtz, P. (2005). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur: Une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), 141-159.
- Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur: Vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-201.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.06.004>
- Wirtz, P., Paulus, O., & Charlier, P. (2012). Chapitre 5. Le secret d'une organisation qui dure: La gouvernance cognitive des Dominicains. In I. Barth, *Management et religions: Décryptage d'un lien indéfectible* (p. 121-138). EMS.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>
- Wood, V. R., & Bhuian, S. N. (1993). Market Orientation and Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1(1), 7-32. [https://doi.org/10.1300/J054v01n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J054v01n01_03)
- Woodroof, P. J., Howie, K. M., & Peasley, M. C. (2021). Nonprofit quality: What is it and why should nonprofits care? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 26(1), e1682. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1682>
- Worth, M. J. (2018). *Nonprofit management: Principles and practice*. Sage Publications.
- Wright, G. B. (1992). *The not-for-profit CEO: A survivor's manual*. C3 Publications.
- Wright, N. S., & Reames, T. G. (2020). Unraveling the Links between Organizational Factors and Perceptions of Community Sustainability Performance: An Empirical Investigation of Community-Based Nongovernmental Organizations. *Sustainability*, 12(12), 4986. <https://doi.org/10.3390/su12124986>
- Wu, S.-I., & Hung, J.-M. (2008). A performance evaluation model of CRM on non-profit organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(4), 321-342. <https://doi.org/10.1080/14783360701591978>
- Xiong, W., Yuan, J.-F., Li, Q., & Skibniewski, M. J. (2015). Performance objective-based dynamic adjustment model to balance the stakeholders' satisfaction in PPP projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(5), 539-547. <https://doi.org/10.3846/13923730.2014.895409>
- Yang, A., & Bentley, J. (2017). A balance theory approach to stakeholder network and apology strategy. *Public Relations Review*, 43(2), 267-277. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.012>
- Yang, C., & Northcott, D. (2021). How do charity regulators build public trust? *Financial Accountability & Management*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/faam.12283>

- Yang, Y., Brennan, I., & Wilkinson, M. (2014). Public trust and performance measurement in charitable organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 779-796. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0159>
- Yasmin, S., & Ghafran, C. (2021). Accountability and legitimacy of non-profit organisations : Challenging the current status quo and identifying avenues for future research. *Financial Accountability & Management*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/faam.12280>
- Yasmin, S., Ghafran, C., & Haniffa, R. (2018). Exploring de-facto accountability regimes in Muslim NGOs. *Accounting Forum*, 42(3), 235-247. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2018.07.002>
- Yasmin, S., Haniffa, R., & Hudaib, M. (2014). Communicated accountability by faith-based charity organisations. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 103-123.
- Yates, D., Belal, A. R., Gebreiter, F., & Lowe, A. (2021). Trust, accountability and ‘the Other’ within the charitable context : U.K. service clubs and grant-making activity. *Financial Accountability & Management*, Early View-Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/faam.12281>
- Yates, H., Jochum, V., & Turton, D. (2004). *The Impact of Impact Assessment : The Experience of Voluntary and Community Organisations in Evaluating Change*. NCVO.
- Yetman, M. H., & Yetman, R. J. (2012). The Effects of Governance on the Accuracy of Charitable Expenses Reported by Nonprofit Organizations : Governance and Charitable Expenses. *Contemporary Accounting Research*, 29(3), 738-767. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01121.x>
- Young, D. R. (2002). The Influence of Business on Nonprofit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability : Looking Inside as Well as Outside. *The American Review of Public Administration*, 32(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/0275074002032001001>
- Young, D. R. (2011). The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 566-586. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9217-1>
- Young, D. R., Bania, N., & Bailey, D. (1996). Structure and accountability a study of national nonprofit associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 347-365. <https://doi.org/10.1002/nml.4130060405>
- Youngbantao, U., & Rompho, N. (2015). The Uses of Measures in Performance Prism in Different Organizational Cultures. *Journal of Accounting & Finance*, 15(6), 122-128.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance : A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.
- Zainon, S., Atan, R., & Bee Wah, Y. (2014). An empirical study on the determinants of information disclosure of Malaysian non-profit organizations. *Asian Review of Accounting*, 22(1), 35-55. <https://doi.org/10.1108/ARA-04-2013-0026>
- Zainon, Saunah, & Alam, S. (2012). Applying Stakeholder Approach in Developing Charity Disclosure Index. *Archives Des Sciences*, 65(5), 26.
- Zainon, Saunah, Hashim, M., Yahaya, N., & Atan, R. (2013). Annual reports of non-profit organizations (NPOs) : An analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9(2), 183-192.
- Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2020). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility : Mapping the Interface. *Business & Society*, OnlineFirst. <https://doi.org/10.1177/0007650320973415>

- Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). Recent approaches to measuring social impact in the Third sector : An overview. *The Center for Social Impact - Background Paper n°5*.
- Zerbib, R., & Springuel, A. (2015). L'influence entre organisations. Les cas de développeurs de parcs éoliens. *Revue internationale d'intelligence économique*, 7(1), 9-24. <https://doi.org/10.3166/r2ie.7.9-24>
- Zhang, Z., Shen, Y., & Yu, J. (2020). Combating COVID-19 Together : China's Collaborative Response and the Role of Business Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1161-1172. <https://doi.org/10.1177/0899764020964591>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zhao, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 405-414.
- Zhuang, J., Saxton, G. D., & Wu, H. (2014). Publicity vs. impact in nonprofit disclosures and donor preferences : A sequential game with one nonprofit organization and N donors. *Annals of Operations Research*, 221(1), 469-491. <https://doi.org/10.1007/s10479-011-0967-3>
- Zollo, L., Laudano, M. C., Boccardi, A., & Ciappei, C. (2019). From governance to organizational effectiveness : The role of organizational identity and volunteers' commitment. *Journal of Management and Governance*, 23(1), 111-137. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9439-3>
- Zoukous, E.-A. (2005). La gouvernance des associations : Quels acteurs, quels mécanismes ? *Comptabilité et Connaissances*, 28.
- Zoukous, E.-A. (2006a). Associations : Un défi pour les théories de la gouvernance ? *Journée de Recherche « Quel management pour les associations ? », IAE de Tours*, 32.
- Zoukous, E.-A. (2006b). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : Application au secteur associatif. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Tunisie*, 35.

## **PUBLICATIONS & COMMUNICATIONS ASSOCIEES A LA THESE**

### *Publication basée sur une adaptation du cadre théorique*

Plaisance, G. (2021). Evaluar sin medios: el caso del impacto de las organizaciones sin fines de lucro. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32 (Medición y gestión del impacto social de las organizaciones), ACCID.

### *Communication complémentaire basée sur les résultats de l'étude 1*

Plaisance, G. (2020). L'effet de l'orientation vers les parties prenantes sur la gouvernance et la performance des associations françaises : une étude des rapports. *19<sup>ème</sup> conférence internationale de gouvernance*, AAIG, Clermont-Ferrand.

### *Publication de l'étude 2 (in extenso)*

Plaisance, G. (sous presse). Les associations françaises face à la crise de la Covid-19 : une approche par les ressources et les parties prenantes. *Management International*.

### *Communications de l'étude 3 (in extenso)*

Plaisance, G. (2021). Améliorer la qualité de relation avec les parties prenantes pour accroître l'impact des associations : le rôle médiateur de la contribution chez les étudiants. *17<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, ADERSE, Evry.

Plaisance, G. (2020). Définir l'impact des associations : le rôle des mécanismes spontanés et spécifiques de gouvernance. *41<sup>ème</sup> congrès de l'AFC (Association francophone de comptabilité)*, AFC, Angers.

### *Communications et publications à partir de l'étude 5*

Plaisance, G. (2021). Gouverner les parties prenantes externes d'un syndicat : une méthode de priorisation basée sur la qualité de relation et l'impact perçu. *20<sup>ème</sup> conférence internationale de gouvernance*, AAIG, Sherbrooke.

Plaisance, G. (2021). La gouvernance des parties prenantes internes des organisations à but non-lucratif : quand l'engagement ne suffit pas. *42<sup>ème</sup> congrès de l'AFC (Association francophone de comptabilité)*, AFC, Lyon.

Plaisance, G. (2020). S'adapter aux nouvelles façons de s'engager. *Paysans & société*, 380 (2), 29-34.

## ANNEXE 1 : ANOVA RELATIVES A L'ETUDE 2

Les tableaux ci-dessous présentent le détail des ANOVA menées afin d'établir si les catégories de parties prenantes pouvaient être différenciées dans les analyses qui suivaient.

	Gouvernance comparée			Confiance Association			Engagement Association		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	4,69	***	(0,18)	5,19	***	(0,21)	4,47	***	(0,24)
Adhérent	-0,19		(0,23)	0,49	^	(0,27)	0,73	*	(0,31)
Administrateur	-0,04		(0,25)	0,68	*	(0,29)	0,99	**	(0,33)
Autre	0,31		(0,79)	1,31		(0,92)	1,03		(1,07)
Bénéficiaire	-0,59	*	(0,27)	0,04		(0,31)	-0,14		(0,36)
Bénévole	0,06		(0,20)	0,47	*	(0,27)	0,58	*	(0,27)
F	2,08	^		1,96	^		3,30	**	
R <sup>2</sup>	0,03			0,03			0,05		
R <sup>2</sup> ajusté	0,02			0,02			0,04		

	Engagement PP			Satisfaction Association			Confiance Etudiant		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	5,14	***	(0,25)	4,83	***	(0,21)	5,86		(0,18)
Adhérent	0,19		(0,32)	0,52	^	(0,26)	0,22		(0,23)
Administrateur	-0,02		(0,35)	0,97	***	(0,29)	0,68		(0,25)
Autre	-1,14		(1,11)	2,17	*	(0,91)	-0,36		(0,80)
Bénéficiaire	-0,77	*	(0,38)	0,33		(0,31)	-0,09		(0,27)
Bénévole	-0,02		(0,28)	0,65	**	(0,23)	0,37		(0,21)
F	1,89	^		3,33	**		2,55	*	
R <sup>2</sup>	0,03			0,05			0,04		
R <sup>2</sup> ajusté	0,01			0,04			0,02		

	Engagement Etudiant			Influence Etudiant		
	B	<i>p</i>	ES	B	<i>p</i>	ES
Constante	4,31	***	(0,28)	3,69	***	(0,30)
Adhérent	1,04	**	(0,35)	0,84	*	(0,38)
Administrateur	1,23	**	(0,38)	1,16	**	(0,41)
Autre	2,69	*	(1,20)	2,81	*	(1,30)
Bénéficiaire	0,49		(0,41)	-0,06		(0,44)
Bénévole	1,03	***	(0,31)	0,19		(0,34)
F	3,59	**		4,07	**	
R <sup>2</sup>	0,06			0,06		
R <sup>2</sup> ajusté	0,04			0,04		

Lecture : \*\*\* :  $p < 0,001$  ; \*\* :  $p < 0,01$  ; \* :  $p < 0,05$  ; ^ :  $p < 0,10$ . Les donateurs sont la variable-témoin. Les ANOVA menées quant à la bonne gouvernance ( $F = 0,46$ ), l'influence de l'association ( $F = 0,96$ ), la satisfaction de l'étudiant ( $F = 1,44$ ), l'impact ( $F = 0,82$ ) et la contribution ( $F = 2,78$ ) ne sont pas significatives. B : coefficient de régression ; ES : erreur standard.

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRES EN LIGNE

Cette annexe présente des extraits des questionnaires produits avec le logiciel Sphinx IQ2 et diffusés grâce à Sphinx Online. Les extraits correspondent aux études 3 et 5 qui reposent sur des ancrages théoriques similaires et sont donc complémentaires.

### Extraits de l'étude 3

Page 1



#### Bienvenue sur cette enquête !

Dans le cadre d'une thèse de doctorat, nous cherchons à comprendre la qualité des relations entre les jeunes générations et les associations.

Il est important que vous soyez en contact avec une association pour répondre à cette enquête.

Cette enquête dure moins de 5 minutes.

Ce questionnaire est **anonyme**.

Merci du temps que vous nous consacrez.

université  
de BORDEAUX

← Précédent

Suivant →

Page 3



Ensuite, vos relations avec les associations.

Dans la suite de cette enquête, nous allons vous demander de sélectionner une association.

Identifiez une association avec laquelle vous avez eu le plus de relations ou de liens au cours des 12 mois précédents.

**Au sujet de l'association à laquelle vous pensez, pouvez-vous m'indiquer si vous êtes :**

- |                                       |                                   |   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Bénéficiaire | <input type="checkbox"/> Adhérent | <input type="checkbox"/> Administrateur |
| <input type="checkbox"/> Donateur     | <input type="checkbox"/> Bénévole | <input type="checkbox"/> Autre          |

Si 'Autre' précisez :

**Et si vous deviez me dire quel statut compte le plus pour vous ?**

- |                                    |                                |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Bénéficiaire | <input type="radio"/> Adhérent | <input type="radio"/> Administrateur |
| <input type="radio"/> Donateur     | <input type="radio"/> Bénévole | <input type="radio"/> Autre          |

Si 'Autre' précisez :

**Combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre engagement bénévole ?**

← Précédent

Suivant →



Pouvez-vous me dire si vous êtes d'accord avec ces affirmations ? **Ce sont vos impressions, vos ressentis, votre perception qui comptent.**

**L'association pense que je suis digne de confiance.**

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

**La participation des personnes ayant le même statut que moi dans cette association est fortement développée.**

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

**L'association s'est engagée dans la relation que nous entretenons.**

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

← Précédent  Suivant →

## Extraits de l'étude 5 dans le cas des parties prenantes externes



### Bienvenue sur cette enquête !

Dans le cadre d'une thèse de doctorat, nous cherchons à comprendre la qualité des relations entre vous et le **réseau Jeunes Agriculteurs**, ce dernier ayant lancé une réflexion sur son identité.

Tous vos retours, négatifs comme positifs, sont les bienvenus.

Si vous représentez une organisation ou un collectif, nous vous demandons, autant que faire se peut, de vous exprimer au nom de votre organisation, et non seulement à titre personnel.

Si vous répondez à titre individuel, les questions qui traitent de "l'organisation" restent valables mais pour vous, à votre échelle.

Cette enquête dure moins de 7 minutes.

Merci du temps que vous nous consacrez.

← Précédent  Suivant →



Si vous deviez quantifier votre contribution au succès du réseau Jeunes Agriculteurs, vous diriez ?

Nous y contribuons à hauteur de

 %

### Parlons impact !

Si vous deviez déterminer le niveau d'impact du réseau JA, vous diriez ?

	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Sur votre organisation (ou vous, si vous êtes un individu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sur les partenaires en général	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sur la société en général	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sur les acteurs privés de l'agriculture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sur les acteurs publics de l'agriculture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Par impact, nous entendons les effets que le réseau JA produit sur les différentes personnes ou collectifs cités.

De -5 à -1, l'impact est négatif ; à 0, l'organisation n'a aucun impact et de +1 à +5, l'impact est positif. Les notes intermédiaires permettent de nuancer votre analyse.



Enfin, au sujet de la gouvernance du réseau Jeunes Agriculteurs...

La gouvernance, ici, correspond :

- aux modalités de prise de décisions,
- aux processus et structures qui permettent d'atteindre les objectifs et qui protègent les valeurs, et
- à la répartition des pouvoirs et responsabilités.

Pouvez-vous évaluer sur une échelle de 0 à 10 dans quelle mesure le réseau JA applique les meilleures pratiques en termes de gouvernance ?

1
  2
  3
  4
  5
  6
  7
  8
  9
  10

Dans le cas où nous classerions toutes les organisations de « mauvaise gouvernance » (à gauche) à « bonne gouvernance » (à droite), où placeriez-vous le réseau JA ?



Légende :

1. Lacunes dans la manière dont le réseau JA est gouverné
2. Mauvaises pratiques, mais déjà quelques petites réalisations
3. Proche de la moyenne, mais en dessous
4. Proche de la moyenne, mais au-dessus
5. Bonnes pratiques, mais quelques possibilités d'amélioration
6. Exemple des meilleures pratiques dans le secteur