

XXIIème Colloque ADDES

10 mars 2009

**Une approche des organisations non-lucratives en termes
de structure de gouvernance**

Bernard Enjolras

Institute for Social Research

Munthesgt 31

N0208 Oslo

Phone: +4723086100

Fax: +4723086101

E-mail: bernard.enjolras@samfunnsforskning.no

Résumé

Cet article développe une approche théorique des organisations non-lucratives en termes de structure de gouvernance. Les organisations non-lucratives sont analysées comme structures de gouvernance renforçant la norme de réciprocité (généralisée ou équilibrée) et rendant possible la mutualisation des ressources fondée sur le principe de réciprocité. La structure de gouvernance des organisations non-lucratives présente des traits spécifiques relatifs aux finalités formelles de l'organisation, à sa forme de propriété, à ses prétendants résiduels, à ses procédures de prise de décision, à ses formes d'imputabilité, à sa division des pouvoirs, à ses procédures de contrôle, ainsi qu'aux incitations qu'elle génère – traits qui facilitent l'action collective orientée vers l'intérêt général, l'intérêt mutuel ou l'action tribunitienne. Du fait que la structure de gouvernance non-lucrative est aussi compatible avec plusieurs types de mécanismes de coordination, les organisations non-lucratives sont à même d'opérer dans des environnements complexes, mobilisant des ressources provenant d'opérations marchandes, de subventions publiques, ou de la réciprocité (bénévolat, dons), tout en poursuivant des objectifs civiques ou démocratiques. Leur structure de gouvernance leur permet de résoudre les problèmes liés aux échecs de coordination et de demeurer comparativement plus efficaces que d'autres formes organisationnelles. Cependant, les organisations non-lucratives peuvent être l'objet d'échecs de gouvernance susceptibles de saper leur capital-confiance et leur efficacité.

1. Introduction

Les principales théories économiques de l'organisation non-lucrative, en termes d'échec public (Weisbrod, 1977) et d'échecs du marché (Hansmann, 1980; Ben-Ner & Van Hoomissen, 1991), expliquent pourquoi les organisations non-lucratives, plutôt que les organisations lucratives ou publiques, produisent certains biens et services. La théorie économique définit les organisations non-lucratives à partir d'une de leurs caractéristique : la contrainte de non-distribution du profit.

Cependant, comme le notent plusieurs contributeurs (Ben-Ner & Gui, 2003; Ortmann & Schlesinger, 2003; Steinberg, 2006) la contrainte de non-distribution d'une part ne garantit pas que les organisations non-lucratives soient dignes de confiance et d'autre part ne suffit pas à caractériser ces organisations. Ortmann & Schlesinger (2003) ont identifié trois défis, compatibilité des incitations, adultération des finalités, ubiquité de la réputation, que les théoriciens de la contrainte de non-distribution doivent relever afin de démontrer que la contrainte de non-distribution est une condition suffisante garantissant que les organisations non-lucratives sont dignes de confiance. La condition de compatibilité des incitations implique que les comportements opportunistes et de fraude sont effectivement contraints par la contrainte de non-distribution. La condition de non-adultération des finalités requiert que la contrainte de non-distribution soit suffisante pour éviter le déplacement des finalités et objectifs de l'organisation tandis que le défi de l'ubiquité de la réputation enjoint les tenants de la contrainte de non-distribution de démontrer pourquoi la réputation fonctionne pour les organisations non-lucratives et ne fonctionne pas pour les organisations lucratives.

Différentes contributions ont cherché de dépasser la notion de contrainte de non-distribution, par exemple Hansmann (1987) qui affirme le rôle du contrôle de la part des « patrons » de l'organisation sur le comportement organisationnel, ou Ben-Ner (1986) qui souligne l'importance du contrôle de la part des consommateurs comme moyen de réduire les problèmes d'asymétrie d'information. Cependant la théorie de l'organisation non-lucrative souffre encore de l'absence d'un cadre général d'analyse permettant d'expliquer comment les organisations non-lucratives sont à même de faire face aux échecs publics et aux échecs du marché. Cet article a pour objet de tracer les contours d'une telle approche théorique concevant l'organisation non-lucrative comme une structure de gouvernance (Williamson, 1996) adaptée à la coordination de l'action finalisée et capable de résoudre différents types d'échec de coordination : échec public, échec du marché et échec de l'action collective.

2. Mécanismes de coordination

Les organisations sont des acteurs collectifs caractérisés par leur capacité à centraliser la prise de décision (Elster, 2007: 427). Les organisations non-lucratives partagent cette caractéristique mais diffèrent des organisations publiques et des organisations lucratives dans la mesure où leur structure de gouvernance (finalités formelles, propriété, distribution des droits de propriété, procédures de prise de décisions) est adaptée aux exigences de l'action collective et permet la mutualisation des ressources et la production de biens de confiance. De ce point de vue, les organisations non-lucratives ont recours à la hiérarchie en tant que moyen de coordination de leurs parties-prenantes. Coase (1937) and Williamson (1975, 1985) ont montré qu'en la présence de coûts de transaction la hiérarchie est susceptible d'être un mécanisme de coordination plus efficace que le marché. Les organisations non-lucratives peuvent être conçues comme mobilisant différents mécanismes de coordination afin

d'atteindre leurs objectifs (Enjolras, 2000). Les organisations non-lucratives, de même que les autres types d'organisation, opèrent au sein d'environnements complexes caractérisés par différents mécanismes de coordination. Elles sont impliquées dans différents types de transaction qui accèdent à différents types de ressources et qui rendent possible la diversification de ces ressources. Par exemple, Weisbrod (1998a, 1998b) considère les organisations non-lucratives comme des organisations multi-produits qui ont la possibilité de produire trois types de biens : un bien collectif préféré (l'output lié à la mission de l'organisation) ; un bien privé préféré ; et un bien privé non-préféré (source potentielle de revenus finançant l'output lié à la mission de l'organisation). De ce point de vue, les biens privés sont produits afin de subventionner le bien collectif. Les organisations non-lucratives sont donc à même de réaliser trois types de transactions (Polanyi, 1957a; Polanyi 1957b; Zelizer, 1998) : des transactions commerciales où la monnaie est utilisée comme compensation en échange de biens et de services ; des transactions fondées sur un droit de créance, où monnaie, biens et services sont alloués selon un droit pr d finissant la règle d'allocation ; des transactions r ciprocitaires où monnaie, biens et services sont mutuellement échangés sur la base d'une norme de réciprocité (Gouldner 1960; Fehr & Gächter, 1998). Chaque type de transaction correspond à un type de ressources pour les organisations non-lucratives. Les financements publics mettent en jeu des transactions fondées sur un droit de créance, les dons et le bénévolat sont fondés sur des transactions r ciprocitaires, tandis que les revenus de la vente de biens et services impliquent des transactions commerciales. Une organisation non-lucrative « pure » est par conséquent une organisation qui dérive ses ressources des dons et du bénévolat, i.e. qui implique uniquement des transactions r ciprocitaires. Parallèlement à ce « type pur » trois autres types d'organisations non-lucratives peuvent être identifiées (Enjolras, 2002) en fonction de leurs ressources dominantes. Le type « commercial » est caractérisé par la prédominance de ressources marchandes. Le type « tiers-partie financement » est lié à la domination des fonds

publics dans les ressources de l'organisation. Le type « économie solidaire » combine les ressources marchandes, publiques et réciprocatrices. Ces principes de transaction peuvent être aussi conçus en termes de mécanismes de coordination.

Le premier mécanisme de coordination à considérer est celui de *l'action collective*. Les organisations non-lucratives peuvent être pensées en termes de « mécanisme de mutualisation » (Horch, 1994). Ce sont des organisations permettant l'association de personnes ayant des intérêts partagés et rendant possible la mutualisation de ressources afin de poursuivre ces intérêts. De ce point de vue, les organisations non-lucratives réalisent la coordination d'acteurs sur la base de l'intérêt mutuel. La mutualisation de ressources suppose aussi une forme de *réciprocité*. Les transactions réciprocatrices sont caractérisées par le fait que les valeurs échangées le sont sur la base d'une obligation de réciprocité. Les transactions prenant place au sein de la famille ou des réseaux de relations personnelles, supposant la présence de liens personnels, ne sont pas coordonnées par des considérations de prix mais par des obligations sociales et morales. D'autres types de transactions comme les dons ou le travail volontaire ne sont pas non plus coordonnés en référence aux prix. Ces types de transactions mobilisent la conformité à une "norme générale de réciprocité" (Gouldner, 1960 ; Kolm, 2006) définie comme "un échange mutuellement contingent de gratifications entre deux ou plusieurs unités". L'obligation de rendre un service ou d'être reconnaissant envers celui qui nous l'a procuré apparaît comme un puissant mécanisme de coordination pour les relations personnelles mettant en jeu la confiance et les relations non personnelles telles que les dons et le bénévolat. L'existence de l'Homo Reciprocans (Fehr & Gächter, 1998) a été rapportée dans plusieurs expérimentations utilisant la théorie des jeux suggérant "qu'une importante fraction de la population a la volonté de récompenser les actes sympathiques et de punir les actes hostiles". Dans les sociétés primitives, la connexion entre flux matériels et relations sociales est susceptible d'impliquer un mouvement de biens, mais une

transaction donnée, inversement, suggère une relation sociale particulière (Mauss, [1923], 1991). Comme le souligne Sahlins (1972 :187), le domaine des transactions réciprocaires peut être réduit en deux types : premièrement les mouvements entre deux parties connus comme réciprocité et deuxièmement les mouvements centralisés qui impliquent la collecte de ressources au sein d'un groupe et la mutualisation de ces ressources au sein du groupe. Cependant, d'un point de vue plus général, les deux types fusionnent dans la mesure où la mutualisation est une *organisation des réciprocités*. La mutualisation est socialement une relation *à l'intérieur d'un groupe*, l'action collective d'un groupe, tandis que la réciprocité est une relation *entre individus*, l'interaction de deux parties. Pour Sahlins (1972:190–193) la notion de réciprocité qualifie une classe entière d'échange, une continuité de formes. A une extrémité du continuum se trouve l'assistance offerte librement, les relations familiales quotidiennes, l'amitié et les relations de voisinage, le « don pur » de Malinowski. La « réciprocité généralisée » référant aux transactions qui sont altruistes, assistance qui est donnée et si possible et nécessaire retournée, constitue le point solidaire du continuum. A l'autre extrême, la « réciprocité négative » ou l'insociabilité est caractérisée par l'essai d'obtenir quelque chose en échange de rien en toute impunité. Au point médian du continuum se situe la « réciprocité équilibrée » référant à l'échange direct où les valeurs échangées s'équilibrent.

Le second mécanisme de coordination impliquant les organisations non-lucratives est celui du marché. Dans le cadre de l'échange marchand les valeurs sont échangées sur la base de prix négociés ou de prix déterminés par le jeu de l'offre et de la demande (Polanyi, 1957b) i.e. par le jeu du marché. Les économistes conçoivent le système économique comme étant coordonné (dans les économies de marché) par le mécanisme du marché. Chaque acteur se comporte en fonction du signal donné par le prix. Dans le modèle de l'équilibre général les producteurs et consommateurs coordonnent leurs plans respectifs par l'intermédiaire du système de prix, faisant du marché un mécanisme autorégulé.

Poursuivant la même logique de raisonnement, le troisième mécanisme de coordination impliqués dans organisations non-lucratives est la coordination étatique-coercitive. Ce mécanisme de coordination est associé aux transactions fondées sur un droit de créance où les valeurs échangées sont déterminées par les lois et réglementations recourant sur la coercition pour leur mise en œuvre.

Tableau 1: Mécanismes de coordination impliqués dans les organisations non-lucratives

Mécanisme de coordination	Marché	Action collective	Etatique-coercitif
Principe de coordination	Prix	Intérêt mutuel/ Norme de réciprocité	Loi/coercition
Mécanisme d'allocation	Marché	Mutualisation	Redistribution
Echec de coordination	Echec du marché : Externalités Asymétries Informationnelles Biens publics	Echec de l'action collective: Passager clandestin Réciprocité négative	Echec public : Insatisfaction des préférences

3. Echecs de coordination

Chaque mécanisme de coordination correspond à un mécanisme d'allocation, i.e. le mécanisme par lequel les ressources sont dirigées et distribuées dans l'économie, et est susceptible d'échec de coordination. Trois types d'échec peuvent être distingués : échec du marché, échec public et échec de l'action collective.

Echec du marché.

Dans le cas de l'échec du marché différents phénomènes tels que le hasard moral, la sélection adverse, l'impossibilité d'écrire des contrats contingents, sont en jeu. Tous ces phénomènes sont caractérisés par l'incertitude relative au comportement d'une des personnes partie prenante de l'échange ou par l'incertitude relative à la qualité de l'objet échangé. Habituellement cette incertitude est liée à l'asymétrie informationnelle entre les parties. La sélection adverse caractérise les situations où l'incertitude concerne l'objet échangé tandis que le hasard moral concerne l'incertitude relative à l'action d'une des parties. Dans ce cas l'objet de l'échange est constitué de l'action d'une des parties. Cette action n'est pas directement observable par l'autre partie ce qui est source d'incertitude. Par ailleurs, lorsqu'on a affaire à des transactions de long terme, des "contrats contingents" (documents spécifiant toutes les obligations de chaque partie, contingent sur tous les états possibles de la nature) ne peuvent pas être écrits en présence d'irréversibilité et d'opportunisme. La présence d'un savoir spécifique ou la nécessité d'investissements irréversibles constituent également une source d'échec du marché. En présence d'externalités, les acteurs coordonnés n'atteignent pas un résultat socialement optimal du fait des interdépendances qui ne sont pas prises en compte par le mécanisme de coordination (les prix).

Enfin, dans le cas de biens publics, la nature de l'objet, caractérisée par l'indivisibilité et la non exclusivité, ne permettent pas aux transactions de prendre place. Etant donné la nature de l'objet les acteurs n'ont aucune incitation à se coordonner (passager clandestin).

Echec public. Les biens publics purs possèdent deux caractéristiques distinctives : il n'est ni possible ni désirable d'exclure ou de rationner leur usage. La nature de ces biens est telle qu'il est très difficile ou très coûteux de rationner leur usage (par exemple la défense nationale). Il n'est pas non plus désirable de rationner leur usage dans la mesure où leur usage par un consommateur additionnel ne restreint pas l'usage des autres consommateurs (le coût marginal de production est nul). Les biens public soulèvent le problème du passager-clandestin : l'utilisateur n'est ni incité à payer pour l'usage du bien, ni à révéler ses préférences dans la mesure où il se sait en mesure de pouvoir bénéficier du bien dans tous les cas. En conséquence le marché échoue puisqu'il n'existe aucunes incitations pour le bien d'être offert sur une base volontaire. De nombreux biens ne sont pas des biens publics purs (possédant les caractéristiques de non-exclusion (indivisibilité) et de non-désirabilité de l'exclusion (non-rivalité) mais des biens tutélaires possédant l'une des deux caractéristiques à des degrés variables, soit parce que l'exclusion est possible mais coûteuse, soit parce que l'exclusion est réalisable mais non-désirable. La fourniture publique de biens publics ou tutélaires peut s'avérer non-optimale dans la mesure où les acteurs n'ont aucunes incitations de révéler leurs vraies préférences et il serait trop coûteux lorsque ceci n'est pas impossible pour la puissance publique d'obtenir cette information. Etant donné ce problème d'information, l'allocation résultant d'un mécanisme de coordination étatique-coercitif est susceptible de donner lieu à un résultat non-optimal.

Echec de l'action collective. Si les organisations non-lucratives sont conçues comme des systèmes permettant d'organiser sur une base privée l'action collective coordonnée à partir d'un principe de réciprocité générale ou équilibrée, il peut être avancé qu'elles sont sujet au problème de l'action collective tel que formulé par Olson (1965) et par conséquent au problème du passager clandestin. Dans sa formulation la plus simple, la logique de l'action collective se présente sous la forme d'une équation $B_i = V_i - C$, établissant une relation entre les coûts (C) les bénéfices bruts (V_i) et les bénéfices nets (B_i) résultant de la contribution de l'individu i à l'action collective d'un groupe

produisant un bien collectif. En l'absence d'incitations sélectives, l'individu contribuera au bien collectif si $B_i > 0$. En d'autres termes, l'action collective se produira si le bénéfice net de la contribution de chaque individu est positive. Cependant, le problème de l'action collective met en œuvre une autre dimension qui peut être approchée à partir du dilemme du prisonnier (Hardin, 1992), car même si chaque individu réalise un bénéfice net positif en contribuant à l'action collective, pour un individu donné la meilleure stratégie est de ne pas contribuer quelque soit l'action des autres individus. Ne pas contribuer (se comporter en passager clandestin) est la meilleure stratégie quelque soit la stratégie des autres.

Jusque là nous avons distingué trois types de mécanismes de coordination qui sont susceptibles d'être mobilisés par les organisations non-lucratives dans le cadre de leurs activités. Chacun de ces mécanismes de coordination est aussi l'objet d'échecs de coordination. La principale question consiste à déterminer comment les organisations non-lucratives sont en mesure de résoudre ces échecs de coordination. Comme le souligne Weisbrod (1977), l'action collective mise en œuvre au sein des organisations non-lucratives constitue une manière de faire face aux échecs publics. Lorsque l'offre par les autorités publiques de biens publics conduit à l'insatisfaction des consommateurs, certains étant sur-satisfaits, d'autres étant sous-satisfaits, la production de biens publics par les organisations non-lucratives est susceptible de satisfaire les demandes hétérogènes et/ou les demandes minoritaires. Il reste cependant à déterminer comment les organisations non-lucratives résolvent les échecs du marché (s'agissant des biens de confiance) ainsi que les échecs de l'action collective. L'argument développé dans cet article est que la structure de gouvernance spécifique qui caractérise les organisations non-lucratives leur permet, lorsque les échecs de gouvernance ne se font pas sentir, de résoudre les échecs du marché et les échecs de l'action collective, et par conséquent de constituer une alternative à l'offre publique de biens collectifs. Afin de développer cet argument nous procédons en deux étapes. Tout d'abord, nous allons voir

comment la prise en compte de la norme de réciprocité réduit l'importance des problèmes d'action collective. Nous démontrons ensuite comment la structure de gouvernance des organisations non-lucratives favorise la réciprocité et la confiance.

4. Action collective et norme de réciprocité

Si le fait de ne pas contribuer à l'action collective (comportement de passager clandestin) est la meilleure stratégie quelque soit le comportement des autres contributeurs à l'action collective, le fait d'introduire la possibilité de comportement de conformité à une norme (par exemple la norme de réciprocité) conduit à une conclusion différente dans la mesure où l'existence d'une norme de réciprocité est susceptible de réduire les problèmes d'action collective (Holländer, 1990; Koford & Miller, 1991; Kollock, 1998; Lindbeck et al. 1996; Kübler, 2001; Hechter & Opp, 2001; Feld, 2002).

Lorsque je ne me conforme pas à un principe moral internalisé ou norme (Sherif, 1966; Scott, 1971; Elster, 1989, 1990) un processus de dissonance cognitive génère des sentiments de honte et de culpabilité. La dissonance cognitive apparaît lorsque une distance est créée entre ce que je devrais faire (obéir à une norme donnée) étant donné mon statut social (et ma conception de moi-même) et ce que je fais, c'est à dire ce que je communique à propos de moi aux autres (ne pas obéir à la norme). La distance entre ma perception subjective de la façon dont je suis perçu par les autres (en termes de statut social ou d'identité) et ma propre déclaration à propos de la personne que je suis (amour-propre) crée une dissonance. Comme l'écrit Elster (1999 :304),

Un individu qui est sujet à plusieurs motivations qui se dirigent dans différentes directions ressentira un sentiment désagréable de tension. Lorsqu'à l'équilibre il favorise une action, il essaiera de réduire la tension en cherchant des raisons qui la soutiennent ; lorsqu'il privilégie une autre action, il recherchera des raisons qui rétablissent l'équilibre en faveur de cette action. En conséquence, le changement de comportement suivra une

dépendance de sentier. La théorie de la dissonance est plus réaliste que le modèle avantages-coûts dans la mesure où il conçoit les individus comme faisant des choix difficiles sur la base de raisons (...).

Selon Leon Festinger (1957) la dissonance, étant psychologiquement inconfortable, motive la personne à réduire la dissonance et à réaliser la consonance. La dissonance est définie par Festinger, 1957 :3) comme

L'existence de relations contradictoires entre cognitions (...) par cognition je désigne n'importe quel savoir, opinion, croyance à propos de l'environnement d'un individu, de lui-même, ou de son comportement. La dissonance cognitive peut être conçue comme une condition antécédente qui conduit à une activité orientée vers la réduction de la dissonance tout comme la faim conduit à une activité orientée vers la réduction de la faim.

La dissonance relative à une norme ou un principe moral se produit lorsque l'action d'un agent, compte tenu de la conception qu'il a de lui-même, est en conflit avec les attentes sociales (normes) qui sont liées à l'auto-conception de l'agent (identité sociale). En d'autres termes, la dissonance normative se produit lorsqu'un agent ressent que ce qu'il fait est en contradiction avec ce qui est attendu de faire compte tenu du contexte social et de la personne sociale qu'il souhaite être. Les psychologues s'accordent sur l'importance de l'internalisation des règles ou normes de comportement. Les sociologues quant à eux soulignent le rôle de la pression sociale dans les processus de conformité normative. Lorsqu'une personne a internalisé un principe ou une norme de même que lorsqu'un principe ou une norme sont mis en œuvre par un groupe dont la personne est membre, la perspective d'une action allant à l'encontre de la norme crée une dissonance entre ce que la personne doit faire et ce qu'elle a l'intention de faire. La dissonance créera des sentiments d'anxiété, de culpabilité et de honte. L'individu est susceptible de réduire la dissonance en choisissant une action qui est consonante avec la norme.

Comparé au jeu du dilemme du prisonnier, où la stratégie dominante pour les deux joueurs est la défection (ne pas coopérer), l'introduction d'un comportement de conformité à une norme conduit à une solution coopérative. Le jeu est à la base un jeu d'assurance, mais contrairement au jeu d'assurance (où la défection peut être une stratégie dominante si un des joueurs anticipe que l'autre joueur est susceptible de ne pas coopérer) il n'existe qu'un équilibre, la coopération, puisque les deux joueurs sont contraints à coopérer.

Quel est l'effet de l'introduction d'une norme de coopération dans le cadre des dilemmes sociaux (comme le jeu du prisonnier) lorsque l'information est incomplète, i.e. lorsque les joueurs ne savent pas quel est le type des autres joueurs et lorsque la possibilité qu'un des joueurs ne soit pas égoïste (i.e. se conforme à une norme) sont considérées ? Le jeu présenté en annexe démontre que les individus égoïstes qui prennent en compte le fait que certains individus puissent se conformer à la norme de coopération peuvent avoir intérêt à contribuer. Le dilemme caractérisant la structure du jeu de bien public est due au fait qu'il est connaissance commune que les deux joueurs sont égoïstes. Le fait de considérer la possibilité que les joueurs puissent se conformer à une norme (comportement normatif) et que les joueurs ignorent le type de l'autre joueur, change la structure du jeu. La caractéristique la plus importante de cette analyse est que les interactions stratégiques dans un contexte social « normatif », i.e. où les individus ont la possibilité d'agir en se conformant à une norme, ne conduisent pas nécessairement aux mêmes résultats que les interactions où les individus s'attendent à ce que les autres agissent à partir de leurs intérêts. Le problème de l'action est résolu et la coopération est soutenue par la norme de réciprocité lorsque les bénéfices anticipés de la contribution à l'action collective sont suffisamment élevés, même si certains individus agissent de façon égoïste.

5. Structure de gouvernance

Si la norme de réciprocité est susceptible de résoudre, ou à tout le moins de réduire, les problèmes d'action collective, toutes solutions aux échecs de coordination (Enjolras, 2000 ; Bowles, 2004) impliquent un résultat en termes d'allocation (l'avantage reçu par chaque contributeur). L'action collective fondée sur la réciprocité est incompatible avec la structure de gouvernance lucrative dans la mesure où les individus ne sont ni incités à contribuer à une organisation (action collective) quand une telle contribution enrichit les propriétaires de l'organisation (profits), ni ne sont susceptibles de se conformer à la norme de réciprocité lorsque le résultat en termes d'allocation des ressources d'une telle contribution est en contradiction avec la norme de réciprocité en termes de justice distributive.

Les organisations non-lucratives, en contraste, sont constituées par une structure de gouvernance (finalités formelles, propriété, distribution des droits de propriété, procédures de prise de décisions) qui facilitent et soutiennent l'action collective fondée sur la réciprocité. En effet, les organisations non-lucratives fonctionnent comme un mécanisme mutualiste (Horch, 1994). Le principe ou norme impliquée par la mutualisation des ressources est celui de la réciprocité et la structure de gouvernance de ces organisations est compatible avec cette norme.

La structure de gouvernance de ces organisations est susceptible de renforcer la norme de réciprocité résolvant du même coup le problème de l'action collective. Cependant, l'habileté de l'organisation à favoriser les comportements réciprocaires est liée à la capacité de l'organisation d'inspirer la confiance. Dans le cas des transactions impliquant la confiance (Coleman, 1990) la décision de celui qui investit sa confiance dans une relation peut être subsumée par le paradigme de la décision risquée. Celui qui investit sa confiance doit décider entre deux alternatives : investir sa

confiance ou ne pas l'investir. Sa décision va dépendre de son estimation de la probabilité que la personne en qui il investit sa confiance se conforme à la norme de réciprocité. Si l'incertitude concernant le comportement probable de la personne en qui la confiance est investie excède un certain seuil, la personne n'investira pas sa confiance et la transaction échouera. Comme l'illustre le modèle du donneur de Hansmann, l'asymétrie d'information peut conduire à l'échec d'une transaction fondée sur la réciprocité. Si l'on considère une personne qui désire accroître la quantité ou la qualité du produit d'une organisation non-lucrative mais n'est pas en mesure d'observer l'impact de son don (en temps ou en monnaie), l'incertitude relative à la façon dont son don sera utilisé peut la conduire à ne pas donner. De ce point de vue, le problème de l'action collective fondée sur la réciprocité possède des éléments communs à celui de l'échec du marché. De la même manière, la capacité de l'organisation à mobiliser des financements par le biais de subventions publiques ou de contrats avec les autorités publiques est lourdement dépendante de la dignité de confiance de l'organisation concernant l'usage qu'elle fait des fonds publics. En conséquence, la principale question consiste à déterminer comment la structure de gouvernance de l'organisation non-lucrative est en mesure de favoriser la dignité de confiance de l'organisation.

La perspective développée ici s'applique à tout type d'organisation non-lucrative, quoiqu'il soit nécessaire de distinguer les organisations de membres qui sont plus répandues en Europe et les organisations où les membres se limitent au conseil d'administration qui dominant aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. Les organisations de membres ont une structure de gouvernance démocratique où les membres élisent un conseil d'administration assumant la direction de l'organisation. Les membres du conseil d'administration des organisations qui n'ont pas de membres (au-delà du conseil d'administration) sont soit nommés par des organisations ou autorités externes à l'organisation, soit cooptés et auto-perpétués. Comme nous allons le voir ces deux types

d'organisations présentent des différences quant à leur structure de gouvernance, particulièrement lorsqu'il s'agit de leur mécanisme d'imputabilité.

Chaque forme institutionnelle, lucrative, publique et non-lucrative, peut être caractérisée par une structure de gouvernance qui lui est spécifique. Six dimensions de la structure de gouvernance peuvent être identifiées (tableau 2.) : finalités de l'organisation, propriété, distribution des droits de propriété en particulier les prétendants résiduels, la façon dont le pouvoir de décision est distribué, les mécanismes de contrôle et d'imputabilité, les incitations qui sont encadrées dans la structure de gouvernance.

Tableau 2: Structures de gouvernance et formes organisationnelles (types-idéaux)

	Lucrative	Publique	Non-lucrative
Finalités organisationnelles	Profit Action économique	Intérêt général/ bien public Action orientée économiquement	Intérêt général ou mutuel Action politique Action orientée économiquement
Propriété	Privée	Publique	Collective
Prétendants résiduels: - Contrôle résiduel (<i>ius abutendi</i>) - Revenu résiduel (<i>ius fruendi</i>)	Propriétaires/ actionnaires Propriétaires/ actionnaires	Etat Etat	Membres/ conseil d'administration (avec droits d'aliénation limités)

			Absence de prétendants résiduels sur les revenus (contrainte de non-distribution)
Prise de décision	Conseil d'administration/ assemblée générale des actionnaires en proportion de la part de capital	Membres du conseil d'administration nommés par les autorités publiques	Membres du conseil d'administration cooptés ou élus par l'assemblée générale des membres
Mécanismes de contrôle et d'imputabilité	Capitaliste	Démocratique	Démocratique et ou division des pouvoirs
Incitations encastrées	Extrinsèques	Extrinsèques et intrinsèques	Extrinsèques et intrinsèques /Réputation

La première dimension concerne les finalités formelles de l'organisation. Le principal objectif des organisations lucratives est le profit tandis que les organisations publiques ont pour objectif la poursuite de l'intérêt général ou l'offre de biens publics. Les organisations non-lucratives quant-à-elles poursuivent la réalisation soit de l'intérêt général ou de l'intérêt mutuel soit des fins politiques. De plus, les organisations non-lucratives n'ont pas comme finalité première l'activité économique. Max Weber (1978 :64) distingue « l'action économique » et « l'action économiquement orientée » qui est « principalement orientée vers

d'autres finalités, et qui prend en compte dans la poursuite de ces finalités des considérations économiques ». Les activités économiques sont celles visant à produire et consommer des biens et services tandis que les activités économiquement orientées visent d'autres finalités mais impliquent la production et la consommation de biens et de services pour la réalisation de ces finalités. Une part significative des activités mises en œuvre par les organisations non-lucratives appartient à cette dernière catégorie. La majeure partie des activités dans les domaines de l'éducation, la santé, les services sociaux, l'art et la culture, la philanthropie, le sport et la religion n'ont pas la production et la consommation de biens et de services comme finalité primaire. La forme organisationnelle lucrative et sa structure de gouvernance sont efficaces lorsqu'il s'agit d'activités économiques. La forme non-lucrative et sa structure de gouvernance sont adaptées à l'organisation d'activités économiquement orientées impliquant des objectifs axiologiques et mettant en œuvre une allocation des ressources fondée sur la réciprocité. Les finalités axiologiques et instrumentales diffèrent dans la mesure où les activités axiologiques n'ont pas pour finalité la réalisation d'un avantage ou d'un intérêt mais l'effectuation de valeurs non-matérielles. Le marché ne valorise que ce qui peut être quantifié et exprimé en termes matériels. Cependant, la vie sociale ne peut être réduite aux valeurs matérielles. Les êtres humains poursuivent la réalisation d'autres valeurs qui relèvent de la culture, de la solidarité, de l'humanité, du prestige, de la beauté, de la démocratie, de l'intérêt public, etc. qui ne peuvent être exprimées en termes matériels. De nombreuses activités humaines sont orientées vers l'actualisation de ces valeurs. Leur réalisation suppose souvent la production et la consommation de biens et de services leur conférant une dimension économique sans qu'elles ne puissent être réduites à une valeur matérielle.

Les formes organisationnelles sont aussi distinguées à partir de leur *forme de propriété*. Dans le cas de l'organisation lucrative la propriété est de nature privée. Les organisations publiques

sont par nature de propriété publique tandis que les organisations non-lucratives font l'objet d'une propriété collective ou prennent la forme de « trust » (Salamon, 1997). La littérature sur les droits de propriété classe les formes institutionnelles selon les types d'arrangements contractuels qui définissent les droits sur les revenus résiduels i.e. les revenus restants une fois que les rémunérations fixées par contrat ont été payées, et les droits de contrôle résiduel i.e. le pouvoir de direction incluant celui d'aliénation de la propriété (Eggertsson, 1990). Dans les organisations lucratives, si l'on ignore les problèmes liés à la relation principal-agent entre actionnaires et managers qui sont le plus souvent réglés par l'octroi de stock-options aux managers, les propriétaires supportent les conséquences en termes de richesse de leurs actions. Dans les organisations publiques et non-lucratives il n'existe pas de « propriétaires » qui directement supportent les conséquences en termes de richesse de leurs actions. Cette caractéristique constitue le fondement des arguments cherchant à démontrer que les organisations lucratives sont plus efficaces que les organisations publiques ou non-lucratives dans la mesure où les organisations lucratives incorporent des incitations à la minimisation des coûts ce que les autres formes institutionnelles ne font pas. Il est important de préciser que cette ligne d'argumentation est fondée sur l'idée que les acteurs sont égoïstes et uniquement motivés par leur intérêt matériel (extrinsèque) et ne prend pas en compte le fait que d'autres mécanismes de gouvernance soient susceptibles de favoriser l'efficacité.

Les organisations peuvent donc être classées en termes d'arrangements contractuels qui gouvernent la distribution de leurs *droits de propriété* et particulièrement de leur *revenu résiduel*. Cette classification met l'accent sur la relation entre les actions des décideurs et la mesure dans laquelle ces décideurs supportent les conséquences financières (en termes de richesse) de leurs décisions. Il est usuel de distinguer trois types de droits de propriété (Eggertsson, 1990; Furubotn & Richter, 1998: 77):

- Le droit d'usage physique de l'objet (*ius utendi*).
- Le droit au revenu provenant de l'usage physique de l'objet (*ius fruendi*).
- Le pouvoir de direction incluant le pouvoir d'aliénation de l'objet (*ius abutendi*).

Une organisation non-lucrative est caractérisée par la distribution des droits de propriété suivante :

- Le droit d'usage physique de l'objet est attribué aux membres/ administrateurs.
- Il n'existe pas de droit aux revenus.
- Le pouvoir de direction est délégué par l'assemblée générale au conseil d'administration ou attribué aux administrateurs, tandis que le pouvoir d'aliénation est limité.

Les organisations non-lucratives ont par conséquent une distribution spécifique des droits de propriété (pas de prétendant résiduel, droits d'aliénation limités). En retour, cette distribution spécifique des droits de propriété définit en partie les contours de leur système de gouvernance, incorporant, dans les organisations de membres, une structure de contrôle où l'assemblée générale des membres contrôle et élit un conseil d'administration qui a la possibilité d'engager un directeur. Dans les organisations de membres l'assemblée générale des membres qui est investie de l'autorité en dernière instance contrôle en principe l'activité du conseil d'administration. Dans les organisations uniquement composées d'administrateurs, les procédures de contrôle et d'imputabilité sont plus faibles, étant fondées sur l'intégrité des administrateurs et sur l'imputabilité vis-à-vis des partie-prenantes (donneurs, bénéficiaires, etc.) et du grand-public.

Les structures de gouvernance caractérisant les différentes formes organisationnelles sont aussi différenciées selon les principes à partir desquels le pouvoir de décision est distribué, i.e.

les règles présidant au choix et à la nomination du conseil d'administration ainsi que de la façon dont leur pouvoir est pondéré. Dans les organisations lucratives le pouvoir est proportionnel aux parts de capital possédé ; dans les organisations publiques les membres du conseil d'administration se voient conférés un pouvoir par délégation de la part des autorités politiques tandis que dans les organisations non-lucratives les membres du conseil d'administration sont soit élus par l'assemblée générale des membres, soit cooptés. Salamon (1997) distingue les organisations de membres des organisations limitées au conseil d'administration (*board-managed organizations*). Dans le premier cas de figure l'autorité repose en dernière instance chez les membres, tandis que dans le second cas de figure l'autorité est auto-perpétuée. Dans les organisations publiques et les organisations non-lucratives si les administrateurs ne supportent pas directement les conséquences en termes de richesse de leurs actions, ils sont cependant « politiquement » responsables de leurs actions et imputables devant les autorités leur délégrant leur autorité et devant le grand-public.

Les structures de gouvernance sont aussi définies à partir des modalités au travers desquelles les dirigeants sont imputables. Dans les organisations lucratives les dirigeants sont imputables devant les propriétaires ou actionnaires. Dans les organisations publiques les dirigeants ont un pouvoir délégué par les autorités politiques et sont directement ou indirectement politiquement imputables devant les citoyens. Dans les organisations non-lucratives de membre les dirigeants sont imputables devant l'assemblée générale des membres par le jeu de procédures démocratiques, tandis que dans les associations limitées au conseil d'administration les administrateurs cooptés sont assujettis à un ensemble de règles. La séparation des pouvoirs entre les dirigeants (salariés) de l'organisation et le conseil d'administration est aussi susceptible de renforcer l'imputabilité par le jeu de procédures internes de contrôle.

Le dernier élément caractérisant les structures de gouvernance est le type *d'incitations* que ces structures incorporent et qui motivent les dirigeants. Les organisations lucratives offrent des incitations monétaires, instrumentales et extrinsèques à leurs dirigeants, prenant la forme de stock-options, bonus fondés sur le profit, etc. Les dirigeants des organisations publiques et des organisations non-lucratives sont motivés par des incitations à la fois monétaires, instrumentales, extrinsèques et des incitations axiologiques et intrinsèques. Des valeurs comme celles de service public, d'intérêt général, de bien commun, jouent un rôle important, mais souvent sous-estimé, comme facteur de motivation pour les dirigeants des organisations publiques et des organisations non-lucratives. De plus les membres du conseil d'administration sont aussi confrontés à des incitations les motivant à maintenir leur réputation comme « bons citoyens » et administrateurs désintéressés.

6. Structure de gouvernance et confiance

Chacune des dimensions de la structure de gouvernance des organisations non-lucratives doit être évaluée en termes de sa contribution à la dignité de confiance (*trustworthiness*) de l'organisation. Dans cette perspective, les défis formulés par Ortmann & Schlesinger (2003), particulièrement la question de la compatibilité des incitations et celle de l'adultération des objectifs, constituent une grille d'analyse utile.

Compatibilité des incitations. Selon le critère de compatibilité des incitations, il est nécessaire de démontrer pour quelles raisons les opportunités et incitations conduisant à différentes formes de comportements opportunistes et de fraude sont négligeables dans les organisations non-lucratives.

Cette question est importante car comme l'a souligné Hansmann (1980) relativement à l'explication en termes d'échecs du marché en présence d'asymétries d'information les organisations non-lucratives sont dites être plus dignes de confiance que les organisations lucratives. Dans le modèle de Hansmann, le producteur détient plus d'information relative à la qualité du produit que le consommateur. Le producteur est incité à tricher sur la qualité du produit du fait qu'il détient plus d'information que le consommateur. La contrainte de non-distribution (l'absence de prétendant résiduel) contribue à réduire les incitations à réduire la qualité afin d'accroître le profit et donne une assurance au consommateur concernant le niveau de qualité. L'organisation non-lucrative est considérée plus digne de confiance que l'organisation lucrative et possède un avantage comparatif relativement à la production de biens de confiance et en conséquence susceptible de constituer la forme organisationnelle dominante pour la production de biens de confiance. Le problème est que la contrainte de non-distribution ne garantit pas que les organisations non-lucratives ne maximisent pas leur profit. En effet, les organisations non-lucratives peuvent maximiser leur profit pour satisfaire d'autres objectifs que la rémunération des actionnaires. Dans ces conditions pourquoi ces organisations seraient-elles plus dignes de confiance ?

Une autre ligne d'argumentation met l'accent sur le fait que les organisations non-lucratives sont caractérisées par l'absence de prétendant résiduel. Comme le montrent Fama & Jensen (1983), l'absence de prétendant résiduel est susceptible de conduire à l'inefficience alors que la séparation entre propriété et contrôle génère une situation de principal-agent. Lorsque les droits de propriété sont atténués les membres ne peuvent ni s'approprier le surplus, ni capitaliser la valeur de la firme en vendant leurs droits aux revenus futurs (Frech III, 1976; Frech III & Ginsburg, 1981). Les droits de propriété atténués sont dits conduire à des comportements différents que les droits de propriété privés, dans la mesure où ils réduisent le

prix des avantages managériaux (avantages non-salariaux dont profitent les dirigeants et/ou les membres). Selon cet argument, ces avantages non-pécuniaires incluent d'autres éléments que la qualité et la quantité de l'output, l'organisation non-lucrative présentera des coûts de production plus élevés que l'organisation lucratives.

Adultération. Une organisation peut être considérée comme présentant une structure de gouvernance (valeurs, finalités formelles, normes et règles qui définissent le fonctionnement et la direction de l'organisation) et une structure sociale (comportements et interactions entre participants). La structure de gouvernance et la structure sociale sont interdépendantes, la structure de gouvernance imposant une contrainte sur la structure sociale, mais pas identiques. Le principal problème de ce point de vue est de déterminer dans quelle mesure la structure de gouvernance est suffisante pour garantir que l'organisation ne dérive pas en relation à ses finalités formelles, ce que Panebianco (1982) qualifie comme constituant le « dilemme entre le modèle rationnel et le modèle du système naturel ». Selon le modèle rationnel, les organisations sont l'instrument de la réalisation d'objectifs spécifiques, tandis que la conception en termes de système naturel voit les organisations comme une structure qui répond et s'ajuste à une multitude de demandes émanant de nombreuses partie-prenantes et qui cherche à maintenir un équilibre entre ces diverses partie-prenantes. Selon cette dernière conception, les finalités officielles de l'organisation ne sont qu'une façade derrière laquelle se cache la finalité réelle qui est en fait la survie de l'organisation et la perpétuation de ses dirigeants. Il faut cependant souligner que les finalités formelles ou officielles ne peuvent pas être réduites à une façade dans la mesure où elles font partie d'une idéologie qui est nécessaire au maintien de l'identité de l'organisation aux yeux de ses supporters (membres, donateurs, financeurs, etc.). Ceci n'empêche pas que dans le même temps l'organisation soit

susceptible de développer des tendances à l'auto-préservation et à la diversification sous les pressions de son environnement.

Si l'on résume ces lignes d'argumentation, les inefficiences, la réduction de la qualité, le mauvais usage des ressources, le déplacement des finalités organisationnelles sont susceptibles de caractériser les activités économiques des organisations non-lucratives, tandis que la contrainte de non-distribution, non seulement ne garantit pas la dignité de confiance de ces organisations, mais constitue aussi la source des problèmes d'efficience et de gouvernance de ces organisations. Cependant, comme nous allons le voir, la structure de gouvernance des organisations non-lucratives enchâsse des mécanismes régulateurs et des incitations qui en partie contrecarrent ces effets pervers. Trois principaux mécanismes régulateurs, démocratie, équilibre des pouvoirs et contrôle, et deux types d'incitations, intrinsèques et fondées sur la réputation, peuvent être distinguées.

Démocratie. Dans les organisations de membres le conseil d'administration est élu par l'assemblée générale des membres et agit par délégation de la part des membres et est imputable envers les membres. Au sein d'un tel système de démocratie représentative, le principal mécanisme garantissant que les administrateurs représentent les intérêts et préférences des membres est la crainte que les membres utilisent de façon active les élections pour démettre de leurs postes les administrateurs qui ne sont pas attentifs aux intérêts et préférence des membres. Dans la mesure où ce type d'organisation est contrôlé par les membres qui représentent directement ou indirectement les intérêts des bénéficiaires ou clients de l'organisation, le contrôle par les membres plutôt que le contrôle par les propriétaires constitue une source de dignité de confiance plus crédible que la contrainte de non-distribution. Le mécanisme de contrôle repose cependant sur la participation active des

membres tandis que l'absence de participation active est susceptible de générer une gouvernance oligarchique caractérisée par le manque de renouvellement des dirigeants, le contrôle de la part d'une minorité des ressources de l'organisation, la professionnalisation des dirigeants, ainsi qu'un niveau faible de participation à la gouvernance de l'organisation.

Equilibre des pouvoirs. La structure de gouvernance des organisations non-lucratives incorporent le principe de séparation des pouvoirs. Dans les organisations de membres, l'assemblée générale des membres élit les administrateurs qui sont responsables de l'orientation stratégique de l'organisation et qui contrôlent le directeur (salaire). Dans ce type d'organisations le conseil d'administration est responsable et imputable devant les membres et les administrateurs ont une incitation à être réélus. Le même principe s'applique aux organisations d'administrateurs à la différence que les administrateurs ne sont pas responsables et imputables devant les membres mais devant le grand public. La séparation des pouvoirs entre administrateurs et dirigeants salariés est importante et renforce l'imputabilité du fait que le conseil d'administration n'est pas un prétendant résiduel aux revenus de l'organisation et ne bénéficie d'émoluments managériaux alors que le dirigeant salarié en bénéficie. Cependant, lorsqu'une forme de collusion entre le conseil d'administration et le dirigeant salarié se produit, le système de répartition des pouvoirs échoue en ce qu'il ne parvient pas à garantir l'imputabilité et l'usage efficient des ressources. Il est par ailleurs important de souligner que le principe de séparation des pouvoirs suppose la mise en œuvre de procédures de contrôle.

Contrôle. La structure de gouvernance des organisations non-lucratives incorpore également le principe de contrôle actif des opérations de la part du conseil d'administration. Si ce contrôle par les administrateurs est efficace, i.e. si l'organisation a un fonctionnement

démocratique et/ou un conseil d'administration efficace et imputable, les problèmes d'efficience sont susceptibles d'être réduits (même si les problèmes liés à la relation principal-agent entre le conseil d'administration et le dirigeant ne sont pas complètement éliminés du fait de l'asymétrie d'information qui caractérise cette relation). Le contrôle et la direction active de la part du conseil d'administration sont cependant coûteux en temps et ressources ce qui peut conduire à l'échec de gouvernance. L'échec de gouvernance des organisations non-lucrative se traduit par les tendances à l'oligarchie, la collusion entre administrateurs et dirigeant salarié et le manque de contrôle effectif. Il reste cependant que deux ensembles d'incitations sont susceptibles de limiter l'occurrence des échecs de gouvernance et contribuent à ce que les partie-prenantes de l'organisation se conforment aux objectifs et missions de l'organisation.

Incitations intrinsèques.

Il est possible de distinguer deux types de motivation individuelle (Frey, 1997), intrinsèque et extrinsèque. Les motivations extrinsèques sont imposées à l'individu de l'extérieur et prennent la forme de monnaie et de sanctions, tandis que les motivations intrinsèques constituent des raisons d'agir qui proviennent de la personne comme par exemple le plaisir ou la satisfaction personnelle. Les motivations extrinsèques sont susceptibles d'évincer les motivations intrinsèques dans la mesure où elles affectent négativement l'estime de soi et l'auto-détermination. Les motivations extrinsèques recouvrent souvent les motivations instrumentales alors que les motivations intrinsèques sont souvent de nature axiologique (orientées vers des valeurs). L'engagement personnel dans les organisations non-lucratives que ce soit comme bénévole, membre, administrateur ou employé le plus souvent motivé par des motivations intrinsèques et axiologiques que par des motivations extrinsèques et instrumentales. Les différentes composantes de la structure de gouvernance de ces

organisations, tels que leurs objectifs organisationnels, leur distribution de droits de propriété et l'absence de prétendant résiduel, fonctionnent comme signal pour les individus motivés par des incitations intrinsèques et axiologiques. En d'autres termes, le choix de s'engager dans une organisation non-lucrative n'est pas dans la plupart des cas principalement motivé par des bénéfices extrinsèques et instrumentaux. Du fait que ces organisations offrent des incitations intrinsèques et axiologiques, elles sont aussi susceptibles d'être moins exposés aux comportements opportunistes et aux abus de ressources que leurs contreparties lucratives.

Réputation. Un autre type d'incitation qui est susceptible de prévenir l'échec de gouvernance est le désir de la part des administrateurs de maintenir leur réputation ainsi que celle de l'organisation. Dans les organisations d'administrateurs, les administrateurs sont souvent choisis sur la base de leur expérience, notabilité et intégrité. Leur capital social et leur réputation constituent un actif qu'ils ne souhaitent pas gaspiller. Ils sont donc incités à remplir leurs fonctions avec diligence. Dans les organisations de membres, s'ajoutent à ces incitations en termes de réputation, le fait que les administrateurs sont imputables devant l'assemblée des membres et sont soumis à réélection. Ils sont par conséquent confrontés à une incitation additionnelle qui limite leurs comportements opportunistes et de fraude, le désir de conserver leur position.

En résumé, il apparaît que l'absence d'incitations extrinsèques et instrumentales qui caractérise la structure de gouvernance non-lucrative et qui est souvent invoquée comme une source d'inefficience de ces organisations est compensée par différents mécanismes contraignants (démocratie, équilibre des pouvoirs, contrôle) et par des incitations (extrinsèques, en termes de réputation) qui sont enchâssées dans la structure de gouvernance et qui considérées ensemble, lorsqu'ils sont mis en œuvre de façon efficace, garantissent la

gouvernance efficiente et la dignité de confiance de ces organisations. Comme c'est le cas pour tout système de gouvernance, la structure de gouvernance des organisations non-lucratives n'est pas exempte des risques d'échec de gouvernance ainsi que des problèmes résiduels de gouvernance (Ben-Ner & Van Hoomissen, 1994). Les mécanismes contraignants ainsi que les incitations doivent être mis en œuvre par des pratiques sociales adéquates afin de produire leurs effets. L'insuffisance de participation démocratique, les tendances oligarchiques, le manque de contrôles adéquats, la collusion, le manque de respect des standards éthiques et règlementaires, l'éviction des incitations intrinsèques par les incitations extrinsèques, les comportements opportunistes, sont susceptibles d'affecter le fonctionnement de la structure de gouvernance et en dernière échéance de miner la dignité de confiance des organisations non-lucratives ainsi que leur efficience.

7. Conclusions

Cet article a tracé les contours d'une compréhension théorique des organisations non-lucratives en les considérant du point de vue de leur structure de gouvernance particulière. Les organisations non-lucratives sont perçues comme des structures de gouvernance renforçant la norme (équilibrée ou généralisée) de réciprocité, rendant possible la mutualisation des ressources fondée sur le principe de réciprocité, et du fait de ces caractéristiques facilitant l'action collective orientée vers l'intérêt général, l'intérêt mutuel ou l'action tribunicienne. Parce que la structure de gouvernance non-lucrative est aussi compatible avec d'autres mécanismes de coordination, les organisations non-lucratives sont à même d'opérer dans des environnements complexes et de mobiliser des ressources liées aux opérations sur le marché, aux financements publics et à la réciprocité (bénévolat, donations). Elles sont également en capacité de poursuivre des objectifs civiques tels que l'action tribunicienne et la représentation d'intérêts. Cette habilité leur confère un avantage comparatif pour l'offre de

certaines biens (biens de confiance, biens collectifs, biens clubs, biens culturels, etc.) en concurrence avec les organisations lucratives et publiques. Du point de vue de la perspective en termes de structure de gouvernance leur capacité à résoudre les problèmes d'échecs de coordination explique pourquoi ces organisations survivent en concurrence avec d'autres formes organisationnelles comme un résultat des processus de sélection et de renforcement (Elster, 2007 :271). Ces organisations sont cependant exposées à l'occurrence d'échecs de gouvernance qui sont susceptible de mettre en péril leur dignité de confiance et leur efficacité.

En se concentrant sur la contrainte de non-distribution, un aspect important mais partiel des organisations non-lucratives, les principales approches théoriques des organisations non-lucratives ont négligé une dimension cruciale de ces organisations. La conceptualisation proposée ici, mettant l'accent sur la structure de gouvernance et sur le rôle de la coordination réciprocaire, offre un correctif à ces théories tout en les synthétisant dans un cadre analytique unifié qui introduit la possibilité d'une pluralité des raisons de l'agir (instrumentales, normatives, axiologiques), des mécanismes de coordination et des échecs de coordination.

L'accent porté sur le rôle central joué par la structure de gouvernance et les pratiques de gouvernance qui lui sont associées au-delà des implications théoriques a aussi des implications pratiques. La principale conséquence pratique de cette analyse est de mettre en évidence les interdépendances qui existent entre la capacité de l'organisation à générer des ressources et sa gouvernance. Un bon fonctionnement de la gouvernance accroît dans le même temps la dignité de confiance de l'organisation, sa capacité à faire face aux échecs de coordination, ainsi que sa capacité de générer des ressources marchandes, publiques et réciprocaires. Malgré les tensions qui caractérisent la gouvernance des organisations non-

lucratives (Cornforth, 2003), les pratiques de gouvernance incorporées dans la structure de gouvernance des organisations non-lucratives est la meilleure garantie de l'efficacité et de la dignité de confiance de ces organisations. Les « scandales » répétés au sein du secteur non-lucratif nous rappellent que la gouvernance de ces organisations est susceptible d'échouer et que la confiance du public est susceptible de disparaître. Une conscience accrue, particulièrement du fait des administrateurs, de la centralité de la gouvernance des organisations non-lucratives comme principal déterminant de leur dignité de confiance et de leur efficacité, peut être développée du fait d'une meilleure compréhension théorique des spécificités de la gouvernance de ces organisations ainsi que des liens fonctionnels entre échec de coordination et gouvernance interne.

Annexe

Jeu de contribution bien public en information incomplète av conformité à une norme

Considérons le jeu suivant :

Individu : i	j	
	Contribue	Ne contribue pas
Contribue	$1 - t_i + a_i(\theta_i)$, $1 - t_j + a_j(\theta_j)$	$1 - t_i + a_i(\theta_i)$, $1 - t_j - a_j(\theta_j)$
Ne contribue pas	$1 - t_i - a_i(\theta_i)$, $1 - t_j + a_j(\theta_j)$	0,0

Où $a_i(\theta_i) = 1$, (les gains de l'individu $i=1$) if θ_i , i.e. le type de i s est de se conformer à la norme de coopération, et $a_i(\theta_i) = 0$ (les gains de $i=0$) if θ_i , i.e. le type de i est de ne pas se conformer à la norme de coopération. t_i et t_j , les coûts liés à la contribution, sont supposés identiques pour les individus i et j : $t_i = t_j$ et sont « common knowledge ».

Si p_i est la probabilité d'équilibre que le joueur i contribue: $p_i = \Pr(s_i^*(a_i(\theta_i))) = 1$.

Le comportement optimal du joueur j est:

$$s_j^* = 1 \text{ si } 1 - t_j + a_j(\theta_j) > 1 - a_j(\theta_j)(1 - p_i)$$

$$s_j^* = 0 \text{ si } 1 - t_j + a_j(\theta_j) < 1 - a_j(\theta_j)(1 - p_i)$$

Le joueur j contribuera si son gain est supérieur à son gain provenant de l'usage du bien public multiplié par la probabilité que le joueur i ne contribue pas.

Inversement, pour le joueur i

$$s_i^* = 1 \text{ si } 1 - t_i + a_i(\theta_i) > 1 - a_i(\theta_i)(1 - p_j)$$

$$s_i^* = 0 \text{ si } 1 - t_i + a_i(\theta_i) < 1 - a_i(\theta_i)(1 - p_j)$$

If $a_i(\theta_i) = 0$:

$$s_i^* = 1 \text{ si } 1 - t_i > 1 \cdot (1 - p_j)$$

$$s_i^* = 0 \text{ si } 1 - t_i < 1 \cdot (1 - p_j)$$

If $a_i(\theta_i) = 1$:

$$s_i^* = 1 \text{ si } 2 - t_i > 0$$

$$s_i^* = 0 \text{ si } 2 - t_i < 0$$

En d'autres termes, un joueur dont le type est de se conformer à la norme contribuera quelque soit la probabilité que l'autre joueur ne contribue pas, aussi longtemps que le gain lié à sa contribution est positif (i.e. les coûts n'excèdent pas les gains). Mais la caractéristique intéressante de ce jeu est que le joueur dont le type est de ne pas se conformer à la norme contribuera si sa probabilité subjective que l'autre joueur ne contribue pas (i.e. le type de l'autre joueur est de ne pas se conformer à la norme) est suffisamment élevée et ses coûts suffisamment faibles.

Bibliographie

- Akerlof, G. A. (1970). "The Market for Lemons: Quality and Uncertainty and the Market Mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, 3, 488-500.
- Ben-Ner, A. (1986). "Nonprofit organizations: why do they exist in market economies?" , in S. Rose-Akerman (ed.), *The economics of nonprofit institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Ben-Ner, A. & Gui, B.(eds.) (1993). *The nonprofit sector in the mixed economy*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Ben-Ner, A. & Gui, B. (2003). "The theory of nonprofit organizations revisited", in H. Anheier & A. Ben-Ner (eds.) *The study of the nonprofit enterprise*. New York: Kluwer Academic.
- Ben-Ner, A.& Van Hoomissen, T. (1993). "Nonprofit organizations in the mixed economy", in Ben-Ner, A. & Gui, B., (eds.), *The nonprofit sector in the mixed economy*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Ben-Ner, A.& Van Hoomissen, T. (1994). "The governance of nonprofit organizations: law and public policy". *Nonprofit Management & Leadership*, 4:4, 393-414.
- Bowles, S. (2004). *Microeconomics. Behavior, institutions and evolution*. Princeton: Russell Sage Foundation.
- Chillemi, O., Gui, B. (1991). "Uninformed customers and nonprofit organization", *Economic Letter*, 35, 5-8
- Coase, R.H. (1937, 1952). "The nature of the firm", in Stigler, G.J., & K.E. Boulding, (eds.), *Readings in price theory*. Homewood : Irwin.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

- Conforth, C. (ed.) (2003). *The governance of public and non-profit organisations*. London: Routledge.
- Cornes, R. & Sandler, T. (1986). *The theory of externalities, public goods and club goods*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dawson, I. & Dunn, A. (2006). "Governance codes of practice in the not-for-profit sector", *Corporate Governance*, 14, 33-42.
- Easley., D., O'Hara, M. (1983). "The economic role of the nonprofit firm", *Bell Economic Journal*, 14 : 531-538.
- Easley., D., O'Hara, M. (1988). "Contract and asymmetric information in the theory of the firm", *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 9 : 229-246.
- Eggertsson, T. (1990). *Economic behavior and institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, J. (1989). "Social norms and economic theory". *Journal of Economic perspective*, 3:4, 99-117.
- Elster, J. (1990). "Norms of revenge". *Ethics*, 100:4, 862-885.
- Elster, J. (1999). *Alchemies of the mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, J. (2007). *Explaining social behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Enjolras, B. (2000). "Coordination failure, property rights and nonprofit organizations". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71:3, 347-374.
- Enjolras, B. (2002). "The commercialization of voluntary sport organizations in Norway". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31:3, 352-376.
- Fama, E. F., Jensen, M.C. (1983). "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, 21: 6, 327-349
- Feld, S.L. (2002). "On the emergence of social norms, review essay". *Contemporary sociology*, 31:6, 638-640.

- Fehr, E., & Gächter, S. (1998). "Reciprocity and economics: the economic implications of homo reciprocans". *European Economic Review*, 42 :845-859.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Frech III, H.E. (1976). "The property rights theory of the firm, empirical results from a natural experiment", *Journal of Political Economy*, 84 :1, 143-52.
- Frech III, H.E., Ginsburg, P.B. (1981). "Property rights and competition in health insurance: multiple objectives for nonprofit firms", *Research in Law and Economics*, 3, 155-72.
- Frey, B.S. (1997). *Not just for money: an economic theory of personal motivation*. Brookfield, VT: Edward Elgar.
- Furubotn, E.G., & Richter, R. (1998). *Institutions and economic theory. The contribution of the new institutional economics*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Gouldner, A.W. (1960). "The norm of reciprocity: a preliminary statement". *American Sociological Review*, 25 :2, 161-178.
- Gui, B. (1993). "The economic rationale for the third sector, nonprofit and other noncapitalist organizations" in Ben-Ner , A., & Gui, B., (eds.), *The nonprofit sector in the mixed economy*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Hansmann H. (1980). "The Role of Non Profit Enterprise". *Yale Law Journal*, 89 :2, 835-898.
- Hansmann, H. (1987). "Economic theories of nonprofit organizations", in W.W. Powel (ed.) *The nonprofit sector a research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Cambridge MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hardin, R. (1992). *Collective action*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Hechter, M. & Opp, K-D., (eds.) (2001). *Social norms*. New York: Russell Sage Foundation.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge MA: Harvard University press.

- Holländer, H. (1990). "A social exchange approach to voluntary cooperation". *American Economic Review*, 80:5, 1157-1167.
- Horch, H.D. (1994). "On the socio-economics of voluntary associations". *Voluntas*, 5-2 : 219-230.
- Knight, J. (1995). "Models, interpretations and theories: constructing explanations of institutional emergence and change". in Knight, J. & Sened. I. (eds.), *Explaining social institutions*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Koford, K.J., & Miller, J.B., (eds.) (1991). *Social norms and economic institution*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Kollock, P. (1998). "Social dilemmas: the anatomy of cooperation". *Annual Review of Sociology*, 24:183-214.
- Kolm, S.C. (2006). "Reciprocity: its scope, rationales, and consequences". In Kolm, S.C. & J. Mercier Ythier (eds.), *Handbook of the economics of giving, altruism and reciprocity, vol 1*. Amsterdam: Elsevier.
- Kübler, D. (2001). "On the regulation of social norms". *Journal of Law, Economics and Organization*, 17:2, 449-476.
- Lewis, D.K. (1969). *Convention*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Lindbeck, A., Nyberg, S., Weibull, J.W. (1996). "Social norms, the welfare state and voting", Seminar papers, *Institute for International Economic Studies*, Stockholm University.
- Mauss, M. (1923, 1991). « Essais sur le don. Formes et raison de l'échange dans les sociétés archaïques » in *Sociologie et Anthropologie*. Paris : PUF.
- National Council for Voluntary Organizations [NCVO] (2005). *Good governance: A code for the voluntary and community sector*. London: NCVO.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge MA: Harvard University Press.

- Ortmann, A. & Schlesinger, M. (2003). "Trust, repute, and the role of the nonprofit enterprise", in H. Anheier & A. Ben-Ner (eds.) *The study of the nonprofit enterprise*. New York: Kluwer Academic.
- Panebianco, A. (1982). *Political Parties: organization and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Polanyi, K (1957a). *The great transformation*. Beacon Hill: Beacon Press.
- Polanyi, K, (ed.) (1957b). *Trade and Market in the Early Empires*. New York: The Free press.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. London: Tavistock Publications.
- Salamon L., M. (1987). "Partners in Public Service: the Scope and Theory of Government Nonprofit Relations" in Powell, W.W., (ed.) *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Salamon, L.M. (1997). *The international guide to nonprofit law*. New York: John Wiley.
- Schotter, A. (1981). *The economic theory of social institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, J.F. (1971). *Internalization of norms*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sherif, M., 1966, *The psychology of social norms*. New York, Harper Torchbooks.
- Steinberg, R. (2006). "Economic theories of nonprofit organizations", in W.W. Powell & R. Steinberg (eds.), *The nonprofit sector a research handbook*. Second Edition. New Haven: Yale University Press.
- Ullmann-Margalit, E. (1977). *The emergence of norms*. Oxford: Clarendon Press.
- Von Borgstede, C. (2002). *The impact of norms in social dilemmas*. Thesis, Department of Psychology, Gothenburg University.
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. Berkeley: University of California Press.
- Weisbrod, B.A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector*. Lexington, MA: D.C Heath.
- Weisbrod, B.A. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge: Harvard University Press.

Weisbrod, B.A., (ed.) (1998a). *To profit or not to profit, the commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press.

Weisbrod, B.A. (1998b). "Modeling the nonprofit organisation as a multiproduct firm : a framework for choice." In Weisbrod, B.A., (ed.), *To profit or not to profit, the commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press.

Williamson O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.

Williamson O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1996). *The mechanism of governance*. Oxford: Oxford University Press.

Zelizer, V. (1998). "How do we know whether a monetary transaction is a gift, an entitlement or compensation?" in Ben-Ner, A., & Putterman, L., (eds.), *Economics, values and organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.