

Vaste et profond thème philosophique, la responsabilité d'une organisation est tout aussi complexe en sciences de gestion. Entre idéal théorique et pratiques concrètes, les responsabilités des associations sont polymorphes et méritent d'être distinguées.

QU'EST-CE QU'UNE ASSOCIATION RESPONSABLE ?

Les différentes responsabilités non lucratives – et donc des associations – peuvent être synthétisées sous la forme d'une pyramide, proposée par Shawn Pope et ses collègues en 2018¹ et illustrée par la figure ci-dessous.

Mission et conformité : la base bicéphale de la pyramide

La première des responsabilités est liée au projet associatif : les organisations s'engagent vis-à-vis de leur mission et sont ainsi redevables au regard de l'impact qu'elles peuvent avoir sur la société. Cet engagement institutionnel est la première exigence des parties prenantes qui entourent les associations. Cette base de la pyramide est immédiatement complétée par le deuxième étage, à savoir la conformité aux normes, aux lois et à



QUE DIT LA THÉORIE DU CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ASSOCIATIONS ?

La multiplication des concepts et des injonctions à la responsabilité conduit le monde associatif à se doter d'un champ sémantique extrêmement proche de celui des entreprises. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) devient alors organisationnelle (RSO), voire associative.

l'ensemble de la réglementation applicable aux associations. Une organisation qui ne les respecterait pas serait tôt ou tard fermée ou sanctionnée et, de fait, empêchée d'avoir une action positive sur la société. C'est pour cette raison qu'il s'agit d'une des premières dimensions de la responsabilité.

Performance et transparence : un duo managérial

Le troisième étage de la pyramide des responsabilités est appelé en anglais « *accountability* », que l'on traduit en général en français par « reddition des comptes ». Il s'agit de l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'association d'être redevable quant à son action, de rendre des comptes. Elle repose sur deux piliers managériaux. En premier lieu, l'association a la responsabilité d'être performante. Autrement dit,

elle doit reposer sur des processus de gestion de qualité qui l'aident à atteindre ses objectifs, eux-mêmes fixés par une gouvernance efficace. Alors, ensuite, l'association pourra être transparente, à la fois sur ses moyens et sur son fonctionnement, sur ses résultats et l'atteinte de sa mission, sur sa stratégie et son futur. Elle s'appuiera notamment sur ses rapports annuels, mais aussi sur des communications plus informelles.

Au-delà, l'exemplarité ?

Les trois derniers étages de la pyramide correspondent aux exigences croissantes venues des partenaires et de la société en général. Adopter un comportement éthique dans les actions, mais aussi dans le fonctionnement quotidien des associations est désormais un attendu sociétal majeur². La communauté qui entoure l'associa- ●●●

1. S. Pope, P. Bromley, A. Lim, J.W. Meyer, « The Pyramid of Nonprofit Responsibility : The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sectors », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2018, 29(6), 1300-1314.
2. V. dossier « Éthique et transparence – Les incorruptibles », *JA* 2023, n° 672, p. 16.

●●● tion a ses propres normes que celle-ci est enjointe à adopter.

Ainsi, en tant qu'institutions sociales majeures, les associations se voient assigner des responsabilités citoyennes et civiques. Elles ont en effet un rôle majeur – dit de politisation – à jouer dans l'apprentissage de la citoyenneté et de la démocratie³. Elles deviennent également des plateformes – *leaders*? – d'innovation sociale⁴ et sociétale.

VERS UNE CLARIFICATION DU CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ASSOCIATIONS

Les propos précédents permettent d'établir les responsabilités théoriques des associations. Pour autant, à l'heure actuelle, le concept de responsabilité sociétale des associations n'est que peu utilisé par les scientifiques. À l'inverse, les institutions publiques comme les associations elles-mêmes s'en saisissent.

Quelle utilité du concept de RSO dans les associations ?

La particularité du concept de RSO demeure son origine : il est une adaptation de la RSE aux autres types d'organisations. Pour autant, ce glissement peut interroger : la RSE a été proposée pour élargir les objectifs des entreprises qui, initialement, se concentraient sur les enjeux économiques. Si les associations doivent elles aussi s'intéresser à leurs objectifs financiers – pour survivre ! –, elles sont naturellement orientées vers la société et les communautés.

Les travaux se sont donc multipliés pour déterminer si la RSO ne serait pas intrinsèque à la mission et au fonctionnement des organisa-

tions à but non lucratif⁵. Conceptuellement, la RSO serait alors intégrée dans le premier étage de la pyramide. Affirmer cela serait pourtant négliger les initiatives des associations et des institutions publiques.

Responsabilité sociétale ou RSO ? Une nécessaire différenciation

La solution se trouve au cœur même de la pyramide présentée ci-dessus : elle permet d'établir une distinction entre la notion de responsabilité et la RSO. La responsabilité sociétale primaire d'une association est bien d'atteindre sa mission, et ce notamment en étant légale, performante, transparente et éthique dans son fonctionnement. Le concept de responsabilité sociétale correspond ainsi aux engagements pris par l'association pour tenir compte du bien-être des personnes ou encore pour minimiser l'impact sur l'environnement au cœur même de sa mission et de ses valeurs.

La RSO, quant à elle, pourrait être définie en dehors de la mission et des valeurs et correspondrait alors aux initiatives indépendantes mises en œuvre par l'association⁶. Par exemple, sur le versant environnemental, une action de responsabilité sociétale d'une association de repas solidaires correspondrait à des achats locaux de produits tandis qu'une action RSO serait de planter des arbres

autour des locaux. Sur le versant social – lié au capital humain –, une initiative RSO serait de remettre un livret de compétences aux bénévoles alors que la responsabilité sociétale mène à former les salariés.

Vers la « responsabilité sociétale des associations » (RSA)

Cette distinction formelle entre responsabilité sociétale et RSO est loin d'être un artifice sémantique. Face à l'inflation conceptuelle sur ces sujets, la clarification est indispensable pour éclairer les associations déjà engagées et pour guider celles qui souhaiteraient suivre le même chemin. En outre, les partenaires se montrent de plus en plus exigeants quant à la RSO. Ainsi, la distinction permet aux associations de continuer à mettre en lumière leurs opérations génériques (RSO) tout en rappelant que leurs engagements se trouvent également à l'intérieur du projet associatif et de la mission.

Cette duplicité doit d'abord être vue sous un angle positif : elle rappelle que les associations sont déjà engagées, plus ou moins implicitement. Cependant, elle peut être source de conflits de valeurs et d'injonctions paradoxales, notamment quand les exigences des partenaires s'accroissent. Il reste donc fort à faire pour parvenir à définir la RSA proposée dans le titre ! ■



AUTEUR Guillaume Plaisance
TITRE Maître de conférences en sciences de gestion, université de Bordeaux (IAE – IRGO), administrateur de Recherches & Solidarités

3. V. JA 2021, n° 631, p. 21, étude M. Renault-Tinacci in dossier « Crise sanitaire – Les associations démasquées ».

4. V. dossier « Innovation sociale – L'ADN associatif », JA 2016, n° 547, p. 16.

5. V. not. N. Lin-Hi, J. Hörisch, I. Blumberg, « Does CSR Matter for Nonprofit Organizations ? Testing

the Link Between CSR Performance and Trustworthiness in the Nonprofit Versus For-Profit Domain », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2015, 26(5), 1944-1974.
6. G. Plaisance, « Corporate Social Responsibility in Non-profit Organizations : Beyond the Evidence », *Cahiers de recherche du Ciriéc*, 2021, 21(2), 1-40.