

Chapitre 14 La stratégie des organisations de la société civile

Tout au long de leur histoire, les organisations de la société civile se sont adaptées aux changements économiques, sociaux et sociétaux. Les évolutions intervenues ces vingt dernières années (récessions, conflits armés, attaques terroristes, dégradations environnementales...) se sont notamment traduites par une raréfaction de leurs ressources (alors même que les besoins de solidarité augmentent du fait de la crise), ce qui a conduit les organisations de la société civile à s'adapter en matière d'organisation et de logique d'action.

Concernant les associations, leur nombre a régulièrement augmenté depuis la promulgation de la loi de 1901, mais le mouvement s'est considérablement accéléré ces dernières années. Si cette vitalité associative est rassurante en ce qui concerne la vie démocratique et l'engagement citoyen, elle se traduit dans les faits par une hausse très importante du nombre des associations qui entrent en concurrence entre elles, alimentant ainsi la raréfaction de leurs ressources.

1. Quels sont les déterminants de la stratégie des organisations de la société civile ?

Les organisations de la société civile regroupent différentes organisations (associations, fondations, syndicats) qui œuvrent dans des domaines variés, mais qui ont en commun la poursuite d'un but non lucratif. Pour atteindre leur but, elles doivent définir une stratégie, au même titre que les entreprises et les organisations publiques. Plusieurs éléments déterminent cette stratégie.

- **Le domaine d'activité**

- **Le domaine d'activité est le champ d'activité** dans lequel l'organisation est spécialisée (éducation, santé, protection de l'environnement, emploi, sport, art...).
- **L'environnement** (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal) **et les parties prenantes** varient selon le domaine d'activité, donc le domaine d'activité est déterminant pour définir la stratégie de l'organisation. L'organisation peut intervenir dans plusieurs domaines d'activité. Dans ce cas, elle doit définir une stratégie par domaine d'activité.

- **L'objet social**

- **L'objet social est le but pour lequel l'organisation a été créée**, il délimite son champ d'action. La stratégie de l'organisation est donc déterminée par son objet social. Il est recommandé de définir un objet social large, afin de laisser à l'organisation la possibilité de diversifier ses activités dans le temps.

- **Les ressources humaines et financières**

- **Les ressources humaines et financières** constituent les moyens dont dispose l'organisation pour mener sa stratégie.

- Elles sont analysées lors du diagnostic stratégique interne, première étape de la démarche stratégique, et participent donc à déterminer la stratégie de l'organisation. Souvent, les ressources des organisations de la société civile sont limitées car elles dépendent des dons, des subventions et des bénévoles, ce qui contraint leur stratégie.
- D'ailleurs, il existe une sorte de concurrence entre les organisations de la société civile pour acquérir leurs ressources : chacune doit se différencier des autres pour récolter un maximum de dons, obtenir des subventions publiques et attirer suffisamment de bénévoles.

2. Quels choix stratégiques s'offrent aux organisations de la société civile ?

Deux choix stratégiques s'offrent aux organisations de la société civile.

- **Pérenniser leurs ressources humaines et financières**

- **C'est le premier objectif de la stratégie** des organisations de la société civile. Ces organisations à but non lucratif doivent parvenir à stabiliser leurs ressources humaines et financières pour survivre.
- Pour ce faire, elles mettent en place des plans d'action visant à recruter et fidéliser leurs donateurs publics et privés, ainsi que leurs bénévoles et adhérents. Bien sûr, leur stratégie dépend du type d'organisation (association, fondation, syndicat), du domaine d'activité et de l'environnement (raréfaction des dons, baisse des dépenses publiques, départ à la retraite des membres...).

- **Se développer**

Les organisations de la société civile qui sont parvenues à pérenniser leurs ressources humaines et financières peuvent alors chercher à se développer, dans le respect de leur objet social. Pour se développer, plusieurs options stratégiques s'offrent à elles.

A. La reconnaissance d'intérêt général ou d'utilité publique

Organisme d'intérêt général	Reconnaissance d'utilité publique
<p>Un organisme d'intérêt général peut faire bénéficier ses donateurs d'une réduction d'impôt.</p> <p>Conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ avoir un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel ❖ ou concourir à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. 	<p>Une association reconnue d'utilité publique peut recevoir, en plus des dons, des donations et des legs.</p> <p>Conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ être d'intérêt général ❖ avoir un rayonnement dépassant le cadre local ❖ avoir au moins 200 adhérents ❖ avoir un fonctionnement démocratique et organisé en ce sens par ses statuts ❖ avoir une solidité financière.

Les organismes d'intérêt général et les organisations reconnues d'utilité publique peuvent faire bénéficier leurs donateurs d'une réduction d'impôt. Cela permet aux organisations d'augmenter leur nombre de donateurs et de recevoir des dons d'un montant plus élevé, donc de se développer grâce à des ressources

financières plus importantes.

De plus, les organisations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir des donations et des legs, en plus des dons, ce qui leur permet d'augmenter davantage leurs ressources financières et ainsi se développer.

B. La diversification des ressources financières

Les organisations de la société civile alimentent souvent leurs ressources financières grâce aux dons ou aux subventions publiques. Cependant, ces organisations peuvent diversifier leurs ressources financières, notamment en vendant des produits (vêtements, livres...) ou des services (spectacles, formations...).

Les recettes dégagées doivent bien sûr servir à atteindre le but non lucratif de l'organisation et lui permettent de se développer.

C. Le développement de partenariats

Pour se développer, les organisations de la société civile peuvent nouer des partenariats avec d'autres organisations de la société civile, des organisations publiques ou des entreprises. Ces partenariats peuvent prendre la forme d'une aide financière ou en nature (ressources humaines, matérielles...). Bien sûr, le partenariat doit servir l'objet social de l'organisation.

3. Comment évaluer la stratégie des organisations de la société civile ?

Comme les entreprises et les organisations publiques, les organisations de la société civile doivent évaluer leur stratégie.



D'abord, l'organisation doit fixer ses objectifs :

- Qui peuvent être **quantitatifs** (augmenter les ressources financières, recruter de nouveaux adhérents...)
- **Ou qualitatifs** (améliorer le bien-être des personnes bénéficiaires, instaurer un climat bienveillant entre les bénévoles...). Ensuite, l'organisation doit choisir des indicateurs pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs.

Les indicateurs permettent de suivre les résultats de manière régulière, par exemple en fin d'année, en fin de trimestre ou dès qu'un projet est achevé. Le tableau de bord est un outil pratique pour suivre les résultats. Enfin, il est nécessaire de dresser un bilan en comparant les résultats aux objectifs. Une organisation peut avoir un bilan mitigé : performante sur certains objectifs, alors que d'autres ne sont pas atteints.

Puisque les organisations de la société civile font souvent appel à des dons ou des subventions publiques, elles doivent faire preuve de transparence sur leurs objectifs et l'affectation de leurs ressources. La loi impose aux associations et aux fondations qui bénéficient d'au moins 153 000 euros de dons et/ou de subventions publiques annuelles, ainsi qu'aux organisations syndicales, de publier leurs comptes annuels au Journal officiel.

Ces documents sont consultables gratuitement par le public. Plus largement, il est souhaitable d'un point de

vue éthique que toutes les organisations qui reçoivent des dons ou des subventions fassent preuve de transparence vis-à-vis de leurs donateurs et du public en général. En effet, la publication des comptes annuels permet de prouver la bonne utilisation des ressources financières et de vérifier que les recettes de l'organisation (dons, subventions, adhésions) servent bien l'objet de l'organisation et non des intérêts personnels.

Généralement, les organisations de la société civile font preuve de transparence en publiant chaque année un rapport d'activité. Ce rapport est consultable depuis le site Internet des organisations. Il présente l'organisation, ses objectifs et ses informations financières, en particulier la provenance et l'affectation de ses ressources.

A. Analyser les choix stratégiques

Comme une entreprise, une OSC peut découper ses différentes activités en sous-parties qui regroupent un ensemble homogène de services répondant à un même besoin.

Une OSC peut agir dans un seul domaine ou être présente dans plusieurs domaines d'activité.

Dans le cadre de son objet social, les choix stratégiques d'une OSC peuvent se diriger vers :

- ✓ **Le développement d'une activité marchande** pour bénéficier de nouvelles sources de financement
- ✓ **Le maintien dans un seul domaine d'activité** pour répondre aux besoins des adhérents
- ✓ **La diversification dans de nouvelles activités** pour satisfaire de nouveaux besoins
- ✓ **Le partenariat avec des structures privées ou publiques** pour bénéficier d'un soutien matériel et financier.

Aujourd'hui, les stratégies menées par les OSC rendent plus poreuses la frontière entre les secteurs marchand et non marchand.

B. Repérer les enjeux de la transparence

Les OSC sont financées essentiellement par des dons, des cotisations et des subventions provenant de la générosité du public ou des organisations publiques. Cette particularité de financement impose une exigence de transparence des objectifs des OSC et de l'affectation de leurs moyens.

La transparence consiste à transmettre des informations aux parties prenantes dans le but d'établir une relation de confiance. Cela permet donc au public de faire des dons en confiance.

Pour faire preuve de transparence, les OSC peuvent :

- ❖ Publier leurs comptes au *Journal Officiel*
- ❖ Diffuser leurs comptes auprès du public à l'aide des rapports annuels d'activité
- ❖ Faire contrôler et certifier leurs comptes par des commissaires aux comptes
- ❖ Obtenir le label « Don en confiance ».