

QU.15– Les organisations de la société civile peuvent-elles se passer de stratégie ?

Comme toute organisation, une organisation de la société civile (OSC) est immergée dans un environnement. Aujourd'hui, le contexte dans lequel les OSC évoluent est plus difficile parce qu'elles doivent faire face à de multiples défis : la raréfaction des financements, une concurrence de la part d'un nombre croissant d'associations et l'engagement du public qui évolue. Comme les entreprises, les OSC doivent mettre en œuvre une démarche stratégique qui a pour but la pérennisation de leurs ressources humaines et financières, leur développement et la transparence de leurs activités.

1. Repérer la nécessité d'une démarche stratégique

Les OSC regroupent une grande diversité d'organisations, qui ont en commun la poursuite d'un but non lucratif. Une OSC est une organisation privée qui rend un service non marchand à des adhérents et/ou à la population (association, syndicat, fondation, ONG).

Cependant, l'environnement dans lequel les OSC agissent aujourd'hui est devenu complexe.

En effet, les OSC doivent faire face à certaines difficultés :

- la raréfaction de leurs ressources ;
- le développement du tissu associatif qui amplifie cette raréfaction ;
- une concurrence accrue de la part des autres acteurs du monde associatif et de la part des entreprises privées du secteur marchand qui développent des services similaires.

Sur le plan financier, les OSC doivent faire face à une baisse de la générosité des Français et les financements publics sont à la fois en baisse et plus instables. Sur le plan humain, elles font face à une mutation des formes d'engagement des bénévoles, qui s'orientent vers des engagements plus individuels et ponctuels, et à la difficulté de recruter des salariés pour les postes à responsabilité.

Les organisations de la société civile évoluent dans un contexte où les ressources se raréfient et où la concurrence s'intensifie. Dans cette situation, elles ne peuvent plus faire l'économie d'une démarche stratégique et doivent réfléchir à des choix stratégiques pour pérenniser leurs ressources humaines, financières et assurer leur développement.

2. Identifier les objectifs de la stratégie

La réflexion stratégique des OSC est déterminée par ce que l'association veut faire, son identité, ses valeurs, son objet social. En effet, les choix des OSC sont délimités par son objet social défini dans ses statuts et par les orientations définies lors des assemblées générales.

L'objet social contraint les OSC à agir dans les limites de cet objet social ; les actes accomplis par l'association non prévus dans l'objet social seront considérés comme nuls.

Ainsi, la stratégie des OSC, limitée par l'objet social, a essentiellement pour but la pérennisation des ressources humaines et financières. De là, vont découler pour les OSC des choix de développement, de sources de financement, de partenariats...

3. 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.

4. 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 ».