

## Il faut que la société civile engage toutes ses parties prenantes.

**Plus que des bénéficiaires directs.** Les bénéficiaires directs sont seulement une des parties prenantes principales qu'une organisation de société civile (OSC) a besoin d'engager pour réussir. Toutes les OSCs ont quatre types de parties prenantes: **les Consommateurs, les Alliés, les Membres (ou les Volontaires) et les Partenaires**. Il faut qu'on inclue tous les quatre pour être durable à long terme. Si on engage seulement les bénéficiaires immédiats, on abandonne la plupart des soutiens locaux et beaucoup de revenus potentiels. On crée un vide sur le marché qui ouvre la porte aux concurrents et risque d'aliéner d'importants alliés de plaidoyer. Il est essentiel que les OSCs engagent tous leurs constituants, surtout dans les pays en voie de développement où les bénéficiaires s'attendent à recevoir gratuitement les services des OSCs.

**Les Consommateurs – Le Capital Financier:** Quelle est la différence entre un bénéficiaire et un consommateur? *Un consommateur est une partie prenante qui est prêt et a les moyens de payer pour les services d'une OSC.* Une OSC ne doit ni offrir ses services et produits gratuitement à tout le monde ni refuser nécessairement de servir ceux qui ne sont pas sa population ciblée. Bien qu'il ne faille pas qu'une OSC fasse concurrence aux entreprises privées (dans ce cas, voyez **Les Partenaires** ici-bas), une OSC qui refuse l'accès des parties prenantes potentielles à ses produits risque d'aliéner son futur soutien. En payant pour leur participation, ces consommateurs subventionnent ceux avec les plus grands besoins mais ne peuvent pas payer et, ainsi, augmentent la capacité de l'organisation à long terme.

Aucun organisme philanthropique n'est insensible aux forces du marché. Quand une OSC limite l'accès à ses produits, elle crée un choix de «tout ou rien» pour ceux qui accepteront gratuitement des produits pour lesquels ils payeraient autrement et ouvre la porte aux parasitismes, le plus grand risque à sa durabilité à long terme. Mais, en permettant l'accès aux autres parties prenantes, pour lesquelles ils doivent payer, une OSC crée une occasion pour eux de s'éduquer aux services importants qu'elle fournit à la société et d'augmenter son soutien public. Ainsi, ils comprennent comment ils bénéficieraient par sa réussite.

Pour une association, *la différence entre un membre et un consommateur est un vote.* Les cotisations ne sont pas un prix d'un ensemble de produits et de services exclusifs aux membres, comme beaucoup des professionnels dans le développement croient. Elles sont *des investissements* dans l'*objectif socio-économique* de l'association dont les membres bénéficieront. Mais, certains membres potentiels sont consommateurs, souvent pendant des années, avant qu'ils décident de joindre l'association. En offrant les services aux membres potentiels pour un prix, l'association leur permet de connaître la valeur de leur participation à part entière. Cependant, on ne crée jamais un produit seulement pour des revenus supplémentaires. Il faut que toutes les activités commerciales aient un rapport avec l'objectif social. Établir une classe de «consommateurs», qui inclut les parties prenantes qui n'ont pas le droit de devenir membres, tels que les officiels gouvernementaux ou les autres fournisseurs, leur permet de développer un rapport avec l'organisation et avoir un sens de l'auto-intérêt.

Certaines personnes considèrent à tort qu'en participant, ces consommateurs retirent les ressources des bénéficiaires principaux. En réalité, quand le prix qu'ils paient est plus que les coûts fixes de l'organisation, ces ventes peuvent augmenter le nombre des autres bénéficiaires dont l'organisation pourrait se servir. Les prix les plus élevés, payés par des consommateurs, peuvent aider aussi à financer les activités de plaidoyer et aussi les coûts de développement de nouveaux services.

**Les Alliés – Le Capital Politique/Social:** En créant leurs stratégies de plaidoyer, la plupart des organisations se concentrent sur le mal qui est fait à leurs bénéficiaires et les bénéfices qu'ils recevraient de l'aide de leurs organisations – habituellement en vain. Leurs bénéficiaires ont besoin de leur aide car ils sont marginalisés politiquement, économiquement, ou socialement. Par définition, personne ne se soucie d'eux ou de leurs problèmes. C'est la raison pour laquelle ils sont marginalisés. Pour favoriser le soutien public pour eux et tous les gens qui sont privés de leurs droits, il faut qu'une OSC identifie comment *toute la société* bénéficie quand les problèmes des marginalisés sont résolus. Cette stratégie montre l'importance de l'*Objectif Social* de l'OSC qui adresse les bénéfices du bien-être de toute la société.

Les alliés sont les parties prenantes de l'OSC ou de ses bénéficiaires, mais, ils sont vus par le grand public comme des porte-paroles plus crédibles. Ces interlocuteurs incluent les autres organisations à but non lucratif, les agences gouvernementales, les entreprises privées qui sont aussi des fournisseurs aux bénéficiaires, telles que les entreprises d'assurance et les banques, et les groupes de consommateurs ou de contribuables, pour ne citer qu'eux. Leur voix indépendante apporte à la cause plus de crédibilité. Très souvent, les meilleurs interlocuteurs n'ont pas de rapport direct avec l'OSC ou ils n'ont pas d'intérêts commerciaux directs. Par exemple, une chambre du commerce ou un syndicat de travail pourrait plaider de façon plus crédible pour une subvention pour un service de santé qui réduirait l'absentéisme que l'OSC qui fournit le service car ils ne bénéficieraient pas directement de cet objectif but. Les OSCs qui utilisent ces tierces personnes réussissent plus que celles qui pratiquent le plaidoyer de la confrontation ou essaient d'influencer toutes seules des comportements économiques.

**N.B. :** Il faut que les dirigeants et les volontaires de l'organisation comprennent et puissent expliquer comment l'aide pour les marginalisés bénéficie tous dans la société, particulièrement comment le secteur public s'améliore quand l'OSC réussit. Il faut que tous parlent toujours des bénéfices pour tout le monde quand ils décrivent l'organisation. Est-ce que le public est en meilleure santé? Les recettes d'impôts augmentent-elles ou le fardeau des impôts est-il réduit? Les entreprises sont-elles plus compétitives ou la force du travail est-elle plus productive? Les consommateurs ont-ils plus de choix ou ont plus de valeur pour leur argent? Adressez toujours les intérêts directs de l'audience ciblée ainsi que les bénéfices des bénéficiaires immédiats.

**Les Membres/Les Volontaires – Le Capital Humain:** Les membres et les volontaires sont ceux qui sont d'accord avec l'*objectif socio-économique* à long terme de l'OSC. Ils sont prêts à y investir au moyen de contributions non seulement d'argent mais aussi de travaux volontaires. Ceux qui veulent seulement l'accès aux produits et aux services de l'organisation sont *les Consommateurs* (voyez plus haut). Bien que les volontaires contribuent trois fois plus d'argent que les non volontaires, leur participation dans des activités de l'organisation est le plus important des deux car ils aident à créer et à fournir les produits et les services dont l'OSC a besoin pour réussir. Ceux qui s'engagent dans l'organisation sont aussi la vraie voix dans le marché et l'arène publique et ainsi jouent un rôle très important dans les relations publiques et dans le plaidoyer. Comme investisseurs, ils gagnent le droit de participer dans la gouvernance de l'organisation comme ses leaders volontaires et en votant. Néanmoins, il est nécessaire que l'OSC offre une proposition de valeur qui adresse les bénéfices immédiats qu'un volontaire reçoit en s'inscrivant afin de cultiver sa participation et sa loyauté. Il faut que l'OSC développe une structure de comités pour leur donner des opportunités de participer dans ses activités et sa gouvernance.

Les membres des associations dans les marchés en voie de développement, où la largesse des donateurs a éliminé le besoin de couvrir tous les coûts des activités, auront besoin d'aide pour comprendre l'idée d'*investissement social* et comprendre la raison pour laquelle ils doivent payer des forfaits en plus de leurs cotisations. Ceux qui refusent d'investir en leur propre avenir ne survivront pas. L'association ne se soucie pas de tous ses membres, seulement des survivants.

**Les Partenaires – Le Capital Opérationnel:** Les partenaires sont ceux qui bénéficient du succès de l'organisation et, donc, sont prêts à partager les coûts et les risques de développer et de fournir certaines activités comme investissements en leurs propres avenir. Il y a deux genres de partenaires: *les Directs* et *les Indirects*. Les partenaires directs incluent le plus souvent les fournisseurs des produits et des services complémentaires ou ceux qui bénéficient en parrainant une activité comme un moyen de marketing. Par exemple, quand une association médicale africaine a décidé de créer un message d'intérêt public sur l'importance de se laver les mains, elle a convaincu un fabricant de savon de financer les coûts de production et un supermarché a accepté de téléviser gratuitement le message dans ses magasins. De la même façon, les banques participent souvent gratuitement aux ateliers pour créer des plans d'affaires pour des PME car quand les candidats pour des prêts sont bien informés, leurs risques diminuent.

Les partenaires **indirects** sont ceux qui n'engagent pas les bénéficiaires immédiats de l'OSC mais, néanmoins, bénéficient de l'amélioration de leurs états. Une caisse d'assurance santé soutiendrait la lutte d'une association des foreurs de puits d'eau contre la surréglementation de ses membres car la firme anticipe moins de maladies parmi ses clients où l'accès à l'eau potable est amélioré bien qu'elle n'ait pas

de rapport avec l'organisation ou ses bénéficiaires. On voit encore l'importance d'utiliser toujours l'objectif social quand on décrit une OSC. Cela aide les partenaires potentiels à identifier les liens entre les activités de l'OSC et leurs propres intérêts.

## Assembler les Éléments

Pour aider les dirigeants des OSCs à comprendre les différences et les relations parmi les quatre parties prenantes *Change Management Solutions* a créé **Les Tableaux du CAMP**<sup>®</sup>: *Le Tableau des Parties Prenantes* et *Le Tableau des Produits*. Ensemble, ces infographes illustrent comment les caractéristiques de chaque partie prenante contribuent à la réussite de l'association.

**Le Tableau des Parties Prenantes** définit les relations entre chaque groupe avec elle-même. Bien qu'il présente chaque partie en elle-même, la réalité est plus complexe. On doit traiter souvent les Membres/Volontaires comme des Consommateurs; les Partenaires pourraient être des Alliés très efficaces pour les plaidoyers; et le Consommateur d'un produit pourrait être Partenaire pour un autre. En prédéterminant les politiques pour les nouvelles parties prenantes quand elles apparaissent, cet outil aide l'organisation à répondre plus vite aux changements du marché ou de l'environnement politique.

### LE TABLEAU des PARTIES PRENANTES

<p style="text-align: center;"><b>Les Consommateurs:</b> <b>Ceux qui payent les commissions</b></p> <p><i>Les forfaits des consommateurs réduisent les coûts de services aux bénéficiaires immédiats.</i> Ceux qui voudraient participer aux activités de l'OSC mais ne qualifient pas comme bénéficiaire ou membre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres potentiels qui ne payent pas les cotisations,</li> <li>• Les membres ou les bénéficiaires qui ont les moyens de payer,</li> <li>• Les employés des agences gouvernementales, les fournisseurs et les clients des bénéficiaires.</li> </ul> <p><b>N.B.</b> Les membres sont aussi consommateurs des activités qu'on n'inclut pas dans les cotisations ou leurs contributions volontaires.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les Alliés:</b> <b>Ceux qui participent dans le plaidoyer</b></p> <p><i>Les Alliés, composés de multiples secteurs différents, offrent une voix indépendante:</i> Les autres Organisations Sans Profits (OSPs) qui apportent plus de crédibilité aux plaidoyers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les autres OSCs qui ne bénéficient pas directement du succès de l'OSC,</li> <li>• Les universités, les organisations indépendantes de recherches, et les experts indépendants,</li> <li>• Les parties prenantes du secteur privé,</li> <li>• Les agences gouvernementales et leurs leaders.</li> </ul> <p><b>N.B.:</b> Le gouvernement est un ensemble d'agences qui rivalisent les unes avec les autres – pas un monolithe! On doit collaborer avec ceux qui sont d'accord avec l'objectif du plaidoyer.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Les Membres/Volontaires:</b> <b>Ceux qui gouvernent l'organisation</b></p> <p><i>La vraie voix de l'organisation surtout dans le plaidoyer. Les seuls qui ont le droit de vote,</i> Les membres doivent partager l'objectif social de l'organisation et avoir un intérêt direct dans la croissance de l'organisation, On doit encourager la participation directe des volontaires comme fournisseurs des services, des membres des comités, des relations publics et d'autres activités qui contribuent au succès de l'OSC.</p> <p><b>N.B.</b> L'avantage de la participation est d'avoir un certain contrôle en avançant l'objectif social: un marché plus efficace ou une société plus géniale.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les Partenaires:</b> <b>Les bénéficiaires de la réussite des membres</b></p> <p><i>Les organisations qui partagent les risques commerciaux des activités de l'organisation:</i> Les fournisseurs tiers avec les capacités d'offrir des services et des produits que l'association n'a pas elle-même, particulièrement pour de nouveaux produits avec de grands risques, Les compétiteurs potentiels (les entreprises ou les OSCs) qui pourraient offrir un produit similaire, Y compris les universités, les entreprises, et les agences gouvernementales, <b>N.B.</b> Plus les partenaires sont différents, plus la relation est lucrative!</p>

**Le Tableau des Produits** aide à gérer les produits à travers les quatre stades de leurs cycles de vie. Car les premiers utilisateurs d'un produit ont besoin de plus de soutien et plus d'entraînement. Les coûts de gestion et de service ainsi que les risques commerciaux sont élevés tôt dans le cycle. Au premier stade, **l'Enfance**, l'accès aux produits et aux services complémentaires, qui sont nécessaires au succès d'un nouveau produit, est difficile et cher. À ce stade de **Haute valeur/Haut risque**, une OSC doit partager ces coûts et ces risques avec les autres. Cette stratégie réduit aussi les conflits d'intérêts entre les bénéficiaires

commerciaux d'un lien d'affaire et l'objectif social d'organisation. Mais, en choisissant de réduire les risques du produit et les risques de concurrence potentielle, l'OSC accepte moins de revenus.

Quand un produit évolue au prochain stade, **la Croissance**, les risques et les coûts de services baissent quelque peu tandis que la valeur reste élevée. Ceux-ci sont d'excellents candidats aux activités payantes. En imposant sur certains bénéficiaires un forfait pour l'accès à ces produits, l'OSC réduit le gaspillage de ses ressources au moyen de la surconsommation. Pourtant, on ne doit pas créer les produits payants seulement pour les revenus. Il faut que toutes les activités établissent une relation intuitive avec *l'objectif social*. Les ventes qui détournent les fonds du but principal de l'organisation, aussi lucratives soient-elles, pourraient nuire à l'image de l'OSC et compromettre sa marque et son plaidoyer.

## LE TABLEAU DES PRODUITS

<p><b>Les Consommateurs: Haute valeur/Bas risque</b></p> <p>Les produits qui bénéficient l'objectif social quand les bénéficiaires non immédiats ont accès, inclus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entraînements et les certifications pour les normes uniques</li> <li>• La vente des programmes aux parties prenantes de bénéficiaires/membres (employés de ses clients, de ses fournisseurs, de ses régulateurs, etc.)</li> <li>• Les programmes d'entraînement de cadre</li> <li>• Les occasions pour les non membres d'acheter des bénéfices de membre, comme des «abonnements».</li> </ul> <p><b>N.B.</b> Il est essentiel qu'on ne puisse pas revendre ces produits-ci aux autres.</p>	<p><b>Les Alliés: Les coûts partagés</b></p> <p>Plaidoyer et les autres activités de relations publiques pour influencer les opinions publiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les porte-paroles pour attester du value de l'OSC au le grand public</li> <li>• Les avocats et les partisans qui défendent les plaidoyers au gouvernement</li> </ul> <p>L'accès aux parties prenantes des uns et des autres, Leurs participation dans les partenariats public-privé ou privé-OSP qui créent les biens publics avec ou sans la participation du gouvernement.</p>
<p><b>Les Membres: Les Offres Exclusifs: Basse valeur/Bas risque</b></p> <p>Un ensemble bien défini de produits/services non transférables (i.e. ceux qu'on ne vend pas) : Le bénéfice principal est la <b>gouvernance</b>: Le droit de participer aux comités et au conseil d'administration et autres activités volontaires à travers lesquelles on peut influencer le futur de l'organisation, Les produits qui sont arrivés à maturation ou pour lesquels il y a très peu de concurrence, Le marché doit permettre «la discrimination de prix».</p>	<p><b>Les Partenaires: Haute valeur/Haut risque</b></p> <p>Les produits que l'organisation n'a pas la capacité de créer elle-même Les conflits d'intérêts commerciaux, Les produits qui sont nouveaux ou les autres innovations qui créent des risques, Customiser un produit pour les segments différents du marché. Permettre à la concurrence de réduire les coûts aux membres et consommateurs.</p>

Les produits énuméré ci-dessus sont fournis à titre d'exemples –pas en tant que recommandations spécifiques pour toutes les OSCs.

Au troisième stade, **la Maturité**, la demande d'un produit se stabilise et les risques commencent d'augmenter tous les bénéfices de partage. L'OSC peut offrir le produit elle-même mais elle a besoin encore de consommateurs pour couvrir certains coûts fixes. Ceci réduit les coûts pour les bénéficiaires immédiats et décourage la surutilisation. En limitant l'accès à ces produits aux les bénéficiaires immédiats, on invite la concurrence et le piratage. Au lieu de cela, on doit faire un rabais aux plus pauvres. Les produits inclus avec les cotisations sont uniques aux besoins de l'industrie or de la profession avec **basse valeur et bas risque**. Les marges de profit sont très minces ou les barrières d'entrée sont suffisamment élevées pour décourager la concurrence. Une association peut limiter l'accès des produits aux membres seulement quand ils ne les revendent pas. Au stade final, **la Baisse**, on doit se préparer à éliminer le produit ou le service et en chercher de nouvelles façons pour répondre aux besoins changeants.

**Change Management Solutions:** Change Management Solutions se dédie à aider les organisations de société civile dans le monde entier identifier, comprendre, et exploiter les forces du changement transformant les marchés et les environnements de ses constituants et de ses partenaires prenants. Pour plus renseignements, se mettre en contact avec Richard O'Sullivan au +1 410-793-5685 ou [rosullivan@harnesschange.net](mailto:rosullivan@harnesschange.net) ou visiter notre site internet: [www.harnesschange.net](http://www.harnesschange.net).