Chapitre 10  
Peut-on parler de stratégies  
pour les associations ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| 7. La stratégie des organisations (36 %)  Positionnée sur un marché concurrentiel, l’entreprise doit se distinguer de ses concurrents. Le processus stratégique lui permet d’identifier un avantage concurrentiel à partir duquel elle va construire sa stratégie. Si les organisations publiques ne connaissent pas, en principe, cette concurrence de marché, elles doivent néanmoins atteindre des objectifs définis par leurs missions et peuvent être soumises à une concurrence émanant d’autres organisations publiques ou d’organismes privés. Ainsi, mettre en place une stratégie leur est indispensable. Quant aux associations, leur réflexion stratégique est essentiellement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières et humaines.  L’élève doit être capable de :  – identifier les avantages concurrentiels d’une entreprise, les ressources spécifiques qu’une organisation publique ou une association peuvent valoriser ;  – repérer et analyser les choix stratégiques d’une organisation ;  – comparer les choix stratégiques d’une entreprise avec ceux d’autres organisations ;  – caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques et les associations ;  – repérer l’influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d’une organisation. | | |
| 7.5 Peut-on parler de stratégies pour les associations ? | – Spécialisation  – Diversification des ressources  – Développement de l’association  – Reconnaissance de l’utilité publique | L’association est amenée à définir des stratégies limitées à la réalisation de son objet social.  Ces stratégies s’expriment essentiellement en termes de développement et de mobilisation de ressources financières et humaines et font l’objet d’un contrôle stratégique.  La reconnaissance d’utilité publique permet d’élargir les possibilités de ressources des associations. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Comment les associations définissent-elles leur stratégie ?** | 1. Montrer que les décisions stratégiques d’une association sont liées à ses missions et à son objet social.  2. Mettre en évidence le rôle de l’assemblée générale d’adhérents dans la définition de la stratégie d’une association. |
|  |  |
| **2. Quels choix stratégiques pour développer l’association ?** | 1. Repérer les choix stratégiques d’une association.  2. Justifier les choix de développement d’une association. |
|  |  |
| **3. Quels choix stratégiques pour mobiliser et diversifier les ressources de l’association ?** | 1. Identifier les ressources-clés des associations (ressources financières, ressources humaines).  2. Montrer que les stratégies des associations visent à mobiliser et à pérenniser ces ressources. |
|  |  |
| **4. Pourquoi et comment effectuer un contrôle stratégique ?** | 1. Mettre en évidence l’intérêt d’un contrôle stratégique pour une association.  2. Déterminer des critères d’évaluation quantitatifs et qualitatifs pour mesurer la performance d’une association. |

Cours

1. Comment les associations définissent-elles leur stratégie ?

Les associations définissent leurs objectifs stratégiques et leur stratégie à partir des missions qu’elles se sont assignées à travers leurs statuts. Ce sont en effet les statuts de ces organisations – et plus précisément leur objet social – qui définissent ces missions. Les choix stratégiques s’inscrivent dans le cadre d’un processus stratégique qui est plus élaboré et plus formalisé dans les grandes associations que dans les petites. Ce processus conduit à la définition d’un projet associatif et à la détermination d’orientations stratégiques qui font l’objet d’une décision prise collectivement par les adhérents lors des assemblées générales annuelles.

2. Quels choix stratégiques pour développer l’association ?

Les choix stratégiques définis par une association permettent son développement. Celui-ci s’appuie sur les activités existantes et consiste alors en un développement des activités actuelles de l’association conformément à ses missions (ex. : Le Rire Médecin ouvre chaque année un programme pour enfants dans un nouveau service hospitalier et travaille en partenariat avec d’autres associations ayant une mission similaire). Mais une association peut aussi faire le choix de développer ses activités par la diversification (ex. : Les Restos du Cœur qui, lors de leur création, ne distribuaient que des repas, ont par la suite créé les Toits du Cœur ou encore les Jardins et Ateliers du Cœur et les Ateliers CLÉ (Communication, Lecture, Écriture).

3. Quels choix stratégiques pour mobiliser et diversifier les ressources de l’association ?

Les ressources financières et humaines (bénévoles, salariés) sont essentielles pour assurer le développement d’une association. La pérennisation de ces ressources et leur diversification se situent donc au cœur de la réflexion stratégique de cette organisation. Dans cette optique, les orientations stratégiques peuvent être diverses. Il peut s’agir de partenariats avec des organisations publiques et/ou des entreprises, ceux-ci permettent à l’association de disposer de nouvelles ressources financières mais aussi, dans le cas du mécénat de compétences, de ressources humaines compétentes pour mener à bien les missions qu’elle s’est assignées.

Une association peut aussi développer une activité marchande pour s’assurer un financement pérenne, comme c’est le cas de l’association Connaissance de la Meuse.

Enfin, obtenir la reconnaissance d’utilité publique du ministère de l’Intérieur permet à une association d’avoir une légitimité dans son domaine d’action – ce label de confiance contribuant à rassurer les donateurs actuels mais aussi les donateurs potentiels – et de diversifier ses ressources financières puisqu’elle lui permet de recevoir des donations et des legs, c’est-à-dire d’en obtenir de nouvelles, pour financer son développement.

4. Pourquoi et comment effectuer un contrôle stratégique ?

Comme les autres organisations, une association doit effectuer un contrôle stratégique pour s’assurer que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés dans le cadre de la réalisation de ses missions et que les ressources sont efficacement allouées pour l’atteinte de ces objectifs. Si ce n’est pas le cas, il est alors indispensable que l’association mette en œuvre des actions correctrices (ex. : révision des objectifs, des moyens à mettre en œuvre, redéfinition de la stratégie). Ce contrôle stratégique prend appui sur la définition d’indicateurs d’évaluation qui peuvent être de nature quantitative (ex. : nombre de nouvelles adhésions au club de plongée matheysin) et/ou qualitative (ex. : intérêt des municipalités pour une exposition sur la faune et la flore aquatiques des lacs de Matheysine, commentaires sur le livre d’or du club de plongée) ; ces indicateurs permettent de mesurer la performance de l’association.