08 Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

La stratégie des associations est fondée sur les missions qu’elles se sont assignées à travers leurs statuts et les orientations définies lors des assemblées générales des adhérents. Le paysage du monde des associations est varié. Une multitude de petites associations aux ressources financières limitées et animées par des bénévoles côtoient de grandes associations dont le fonctionnement est proche de celui des grandes entreprises (recours à un personnel salarié nombreux et spécialisé, campagnes de communication importantes, organisation fortement structurée…). Même si le processus stratégique concerne toutes les associations, il est beaucoup plus élaboré et formalisé pour les plus grandes.

Dans les associations, la réflexion stratégique est particulièrement orientée vers la recherche et la pérennisation des ressources financières (dons, subventions, mécénat, activités marchandes…) et humaines (recrutement et fidélisation des bénévoles notamment).

I. Des stratÉgies limitÉes par la rÉalisation d’une mission et la prise en compte des parties prenantes

A. Les missions de l’association

Les associations, tout comme les organisations publiques, ont comme missions la valorisation des ressources locales et le développement des compétences.

1) La valorisation des ressources locales

Certaines associations (de même que les collectivités territoriales) se donnent pour mission d’exploiter le patrimoine historique ou touristique d’un territoire, à travers des projets économiques, culturels, touristiques. Les Journées du patrimoine sont ainsi l’occasion pour les associations culturelles de mettre en valeur le patrimoine de leur territoire.

2) Le développement des compétences

Dans le domaine associatif, différentes écoles comme les clubs sportifs, les écoles de musique, les écoles de danse ou de théâtre développent des talents et permettent à certains jeunes de former un projet professionnel dans leur domaine (futur sportif, musicien, danseur, acteur professionnel, ou professeur dans le domaine du sport, de la danse, de la musique ou du théâtre).

B. L’influence des parties prenantes

Les associations se doivent de bien connaître leurs parties prenantes, afin de s’adapter au mieux à leurs exigences. En effet, pour assurer leur pérennité, dans un contexte de baisse des financements publics, les associations doivent prouver leur utilisation des fonds reçus en toute transparence, démontrer leur maîtrise de la gouvernance et leur capacité d’adaptation et d’efficacité dans l’environnement qui les entoure.

II. Des stratÉgies de recherche et de pÉrennisation des ressources financiÈres et humaines

A. Les ressources financières

1) Les ressources accessibles à toutes les associations

Tout d’abord, ce sont les ressources propres de l’association, fruit de son activité : adhésions, recettes de ventes de produits ou services (spectacles ou animations diverses).

Ensuite, ce sont les ressources constituées par les subventions, qui peuvent être versées par une organisation publique : commune, département, région mais aussi un ministère, une institution européenne, etc.

2) Des ressources supplémentaires pour les associations reconnues d’utilité publique

Les donations et les legs privés ne sont possibles que pour les associations reconnues d’utilité publique, c’est-à-dire ayant rempli un certain nombre de critères très stricts.

Cette reconnaissance d’utilité publique permet d’élargir les possibilités de ressources des associations. Aucun texte ne définit ni le contenu ni les critères de l’utilité publique.

Toutefois, la pratique administrative a permis de dégager quelques critères :

* un but d’intérêt général, distinct des intérêts particuliers de ses propres membres. Les activités de l’association doivent couvrir un des domaines suivants : philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel, ou doivent concerner la qualité de la vie, l’environnement, la défense des sites et des monuments, la solidarité internationale.
* une influence et un rayonnement suffisant et dépassant, en tout état de cause, le cadre local. Un nombre minimum d’adhérents (fixé à titre indicatif à 200). La tenue d’une comptabilité claire et précise,

B. Les ressources humaines

Bien souvent, les associations fonctionnent grâce à leurs bénévoles, qui constituent pour elles une ressource fondamentale. Outre les bénévoles, les associations emploient parfois des salariés, auxquels s’applique le droit du travail. On peut aussi trouver des volontaires, dont le statut est à mi-chemin entre les bénévoles et les salariés. Ainsi, les volontaires perçoivent une indemnité inférieure au smic et bénéficient d’avantages sociaux (cotisation aux régimes de retraite et chômage).

III. Des choix stratÉgiques divers nÉcessitant un contrÔle stratÉgique

A. La diversité des choix stratégiques des associations

1) Partenariats avec d’autres organisations

Le choix des partenaires, qu’ils soient financiers ou non, est un choix stratégique majeur. S’associer avec d’autres organisations (entreprises, organisations publiques) est une décision stratégique. Ainsi, Médecins sans frontières ne souhaite pas avoir recours à un financement public, pour conserver son indépendance.

2) Diversification des activités et développement d’activités

Parmi la diversité des orientations stratégiques adoptées par les associations, on trouve le développement d’une activité marchande afin d’assurer un financement pérenne.

C’est le cas des concerts et des disques des Enfoirés, qui assurent par exemple une partie des ressources des Restaurants du cœur.

Une autre orientation stratégique possible est la diversification des activités de l’association comme l’a fait l’association Emmaüs, qui a commencé par soutenir les sans-abri, et qui a diversifié son champ d’action, à travers la création de trois secteurs d’activité : la branche communautaire (remise en état d’objets donnés par les particuliers, afin de les revendre), la branche action sociale et logement (centres d’hébergement) et la branche économie solidaire et insertion (associations de bénévoles travaillant dans le recyclage, les chantiers d’insertion… et reversant le bénéfice de ces activités).

B. La nécessité de contrôler les associations subventionnées

Le contrôle des associations subventionnées a beaucoup évolué. L’État et les collectivités publiques sont de plus en plus exigeants sur l’utilisation des aides aux associations, et les contrôles se sont multipliés, à tous les niveaux. En effet, le législateur a remplacé le contrôle a posteriori par un contrôle préalable des associations subventionnées, pour répondre aux interrogations de l’opinion publique et aux contraintes budgétaires. Le contrôle de l’État est donc plus rigoureux, à travers la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes, car elles vérifient la régularité des opérations, la qualité de la gestion et donnent également leur avis sur la politique et la stratégie poursuivies.