

Chapitre 8 : Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

I. Sur quoi portent les objectifs stratégiques des associations ?

A. Mobiliser les ressources humaines et financières

Les associations sont amenées à définir des stratégies limitées à la réalisation de leur objet social. Ces stratégies sont donc expressément limitées aux missions d'intérêt collectif ou d'intérêt général qu'elles se sont assignées à travers leurs statuts et les grandes orientations définies lors des assemblées générales d'adhérents.

Compte tenu de cette obligation de respecter l'objet social défini dans leurs statuts, les associations déploient des stratégies reposant toujours sur la spécialisation.

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

B. Le contrôle stratégique dans les associations

Dans les associations, le contrôle stratégique permet de mesurer la performance au regard des objectifs préalablement fixés : accroissement du nombre d'adhérents, quantité et qualité des prestations fournies...

Ces objectifs étant liés à la finalité de l'association, le contrôle des résultats permet de vérifier que l'association remplit ses missions conformément à son objet social.

II. Comment les associations se développent-elles ?

A. La reconnaissance d'utilité publique

La reconnaissance d'utilité publique permet d'élargir les possibilités de ressources des associations. La reconnaissance est accordée sous la forme d'un décret du ministère de l'Intérieur, après avis du Conseil d'État. Elle permet à l'association reconnue d'utilité publique de recevoir des dons manuels, des donations et des legs.

Les principaux critères d'attribution sont : le but d'intérêt général, le rayonnement mesuré par le nombre d'adhérents (200 minimum), les ressources propres de 46 000 € minimum et une durée d'existence d'au moins 3 ans.

B. Le développement et la diversification des activités de l'association

Les associations dont les missions et les actions concordent avec les politiques publiques peuvent faire une demande de subvention. La participation de l'action associative à la mise en œuvre d'une politique publique signifie que ses activités seront subventionnées et que l'association inscrira son action dans la réalisation d'un programme public. En contrepartie de subventions, l'association s'engage dans la mise en œuvre d'une politique publique et s'oblige donc à participer à la réalisation des objectifs stratégiques définis par les ministères.

Le mécénat se distingue du parrainage (*sponsoring* en anglais) par la notion de contrepartie. Le mécène ne recherche pas de contrepartie qui se limite le plus souvent à la simple citation de son nom. En revanche, le parrainage suppose une relation commerciale qui implique que le parrain en tire un bénéfice économique ou financier. Le mécénat prend la forme d'un apport de compétences professionnelles ou de prestations de services que l'association n'a pas la possibilité de se payer.