



STRATÉGIE ASSOCIATIVE, POURQUOI, À QUEL SUJET, COMMENT ?

« Nous avons besoin d'une nouvelle stratégie ! » Dans les organisations, cette phrase provoque des réactions diverses : enthousiasme et volonté d'aller de l'avant, indifférence, résignation ou résistance. Mais comment amorcer la réflexion sur la stratégie afin qu'elle débouche sur un résultat utilisable ? Dans ce qui suit, nous tentons d'y apporter des réponses.

TEXTE : Karin Stuhlmann et Markus Gmür | cli



Une association doit pouvoir compter sur des membres qui savent impulser des changements et qui pourront compter sur le soutien bienveillant et reconnaissant des autres membres.

Image: Troy Fotografie

Pourquoi une stratégie pour une association ?

Il est important de se souvenir régulièrement de la raison d'être d'une association : il s'agit d'un moyen de coopération. Les associations sont fondées par des personnes animées par des intérêts communs ou complémentaires et qui souhaitent les poursuivre de façon coordonnée et avec succès. Il en découle deux exigences principales en termes de stratégie.

1. Elle doit regrouper les intérêts, les harmoniser et les rendre transparents pour toutes les personnes concernées.
2. En procédant par étapes, elle doit définir quels objectifs sont souhaitables, quelle est la démarche pour y parvenir et quelles sont les ressources disponibles.

La première exigence est de nature (micro) politique et, dans de grandes associations hétérogènes, dans des fédérations et des organisations faitières, elle représente un défi incontournable. Il s'agit de contrebalancer la tendance centrifuge des divers sous-groupes formés par des membres qui poursuivent des intérêts particuliers et de rappeler régulièrement l'ancrage commun.

La deuxième exigence est avant tout économique. Les associations et les fédérations doivent régulièrement vérifier que, dans la grande diversité des possibilités, elles se concentrent sur les missions où elles sont le plus efficaces, et, en parallèle, elles doivent s'assurer continuellement qu'elles disposent des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs visés.

Quelles clarifications stratégiques sont-elles utiles pour une association ?

Une stratégie doit comprendre des propositions au sujet des objectifs, des mesures et des ressources disponibles (financières, personnel, coopérations, etc.). Les objectifs stratégiques devraient couvrir les défis essentiels, mais leur nombre ne doit pas excéder la capacité du comité à garder la vue d'ensemble. Nous recommandons entre cinq et dix objectifs stratégiques. Un tableau comprenant quatre colonnes, une pour chaque question clé, constitue un auxiliaire simple à mettre en œuvre.

1. Quel est notre but ?
2. Quelles sont les deux à trois mesures que nous prenons dans ce sens ?
3. Quelles sont les ressources dont nous disposons ?
4. Qui en assume la responsabilité principale ?

Si l'on souhaite affiner le plan, on peut ajouter deux ou trois colonnes.

5. Comment mesurer si nous avons atteint notre but ?
6. Comment procéder par étapes pour les deux à trois mesures que nous avons définies ?
7. Comment nous récompenser quand nous aurons atteint notre but ?

En définissant les objectifs stratégiques, il faut s'assurer que les trois piliers définis comme essentiels dans le modèle de management fribourgeois soient inclus, soit les gestions du marketing, des ressources et du système.

- Gestion du marketing. L'association offre-t-elle à ses membres ce qui leur avait été promis et ce qu'ils sont en droit d'attendre ? Qu'est-ce qu'il faudrait ajouter le cas échéant et à quoi peut-on renoncer ?
- Gestion des ressources. L'association exploite-t-elle à satisfaction le potentiel d'obtention de ressources financières et d'engagement de volontaires ou les possibilités de coopération ? Qu'est-ce qui mériterait d'être ajouté et à quoi pourrait-on éventuellement renoncer (à cause d'effets secondaires indésirables) ?



Photo: Idd

Le professeur Markus Gmür est titulaire de la chaire de Management des organisations sans but lucratif et directeur de l'Institut de gestion associative de l'Université de Fribourg. Il est l'auteur principal de l'ouvrage sur le management associatif cité en référence bibliographique. Son enseignement et ses recherches se concentrent sur l'orientation stratégique et la conduite efficace d'associations.

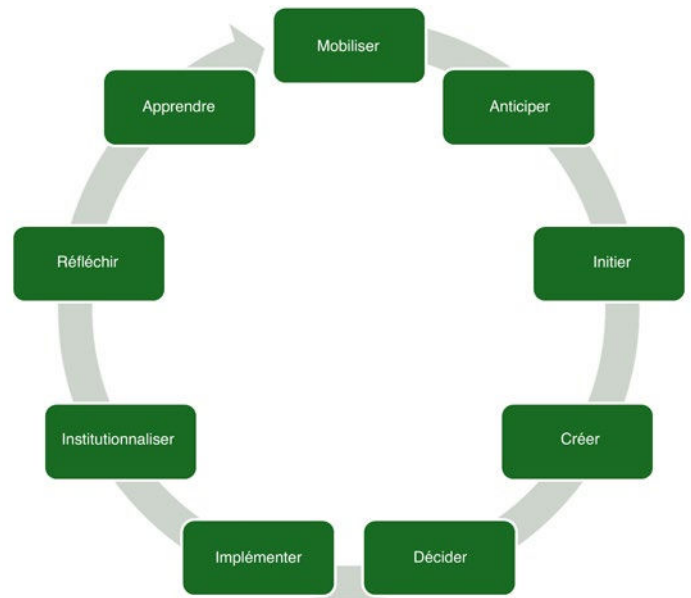


Photo: Tim Love Weber

Karin Stuhlmann est codirectrice du groupe international de cabinets de conseil pour la gestion associative (B'VM). Titulaire d'un doctorat en psychologie pédagogique, elle est chargée d'enseignement à l'Institut de gestion associative de l'Université de Fribourg. En dehors de ses activités de consultante, elle dirige des associations et siège dans des comités d'associations et de coopératives à titre bénévole.

Comment aborder la réflexion stratégique dans une association ?

Plusieurs approches sont possibles pour concevoir une stratégie, selon le nombre de personnes concernées et le budget temps dont elles disposent. Neuf compétences managériales sont nécessaires dont il est souhaitable que les personnes impliquées en disposent. Si une ou plusieurs de ces compétences font défaut, un blocage risque de se produire à un moment ou à un autre, voire un abandon ou un résultat décevant.



III. 1 : Neuf compétences managériales pour la réflexion stratégique. (FMM, 2023, p. 62 & s.)

• **Gestion du système.** L'association est-elle capable d'assurer sa propre existence et de prendre les mesures nécessaires pour se développer ? Qu'est-ce qu'il faudrait créer de nouveau et de quoi pourrait-on se passer afin d'atteindre ou de conserver une bonne forme organisationnelle ?

Les trois piliers n'exigent pas nécessairement la même attention ou le même nombre d'objectifs stratégiques. Mais pour chacun, il convient d'examiner si et à quel niveau une action s'impose.

Il est recommandé d'élaborer ensemble l'outil de travail facilitant la réflexion stratégique et de veiller à ce que les tâches et les responsabilités qui en découlent soient réparties équitablement. L'expérience a montré que les audacieux ont tendance à se montrer gourmands et à se surcharger alors que les timides n'osent pas s'avancer. À terme, cette situation risque de générer mécontentements et frustrations et sur un plan économique, l'allocation des ressources est insatisfaisante.

De bonnes stratégies incluent également la planification de renoncements. On décide collectivement ce que l'association fera et ne fera pas ou plus, afin de consacrer les ressources à ce qui a été décidé comme prioritaire.

Idéalement, ces compétences managériales sont présentes dans l'organisation qui dispose d'une culture de mobilisation, d'anticipation, de prise d'initiative, etc., et en a déjà fait l'expérience. En l'absence de ces compétences managériales, une association se reposera sur des membres qui en disposent et sont prêts à les déployer à titre bénévole, soit des personnes qui savent impulser des changements et qui pourront compter sur le soutien bienveillant et reconnaissant des autres membres. Dans le meilleur des cas, on y a pensé au moment de constituer comités et groupes de travail. Une association peut également faire appel à une aide professionnelle externe, mais en principe, uniquement quand toutes les solutions internes ont été soigneusement examinées.

Bibliographie

Markus Gmür, Hans Lichtsteiner, Karin Stuhlmann, Philipp Erpf et René Andessner: Das Freiburger Management-Modell für Non-profit-Organisationen. Berne, Haupt-Verlag, 10^e édition, 2023.