

Stratégie de moyens : décliner une

Vous munir d'une stratégie de moyens vous aidera à faire les bons choix et assurer vos ambitions stratégiques sur le long terme.

A l'instar d'une entreprise, une association a besoin d'investir pour se développer mais aussi pour s'adapter à un environnement en constante mutation. Or, il est rare d'avoir à sa disposition les moyens nécessaires à ce développement. Bien choisir ses investissements devient une condition sine qua non à la réussite de ses projets.

Analyser son positionnement

Il convient d'entamer une première réflexion sur le positionnement stratégique. Celui-ci pourrait cadrer avec la capacité à répondre à un besoin pas ou mal couvert d'un potentiel bénéficiaire. Il comprend deux dimensions : comment répondre à ce besoin ? Comment apporter une réponse différente de celle faite par d'autres acteurs du territoire ? Pour y répondre, il faut analyser l'environnement, qui se compose, notamment :

- des bénéficiaires et/ou clients : quels sont leurs besoins ? Quelle est leur capacité à payer la solution ? Ces différents éléments ont-ils évolué ?

- des financeurs : quelles sont leurs attentes et modalités d'intervention ? Quels sont les potentiels futurs partenaires et leurs attentes ?
 - du cadre réglementaire : quel est-il ? A-t-il évolué ?
 - des concurrents : répondent-ils au même besoin avec la même cible (aussi bien les bénéficiaires que les partenaires) ?
- Une fois cette première analyse effectuée, il faut faire le point sur les offres : quels sont leurs objectifs ? En quoi contribuent-elles au projet d'utilité sociale ? À quelles cibles s'adressent-elles ? Quelles sont leurs modalités de communication et distribution ? Par qui sont-elles financées (clients/bénéficiaires ou financeurs) ?

Étape 1 : identifier les moyens

Pour répondre aux objectifs et toucher les cibles, il faut s'appuyer sur une combinaison de moyens, qui peuvent être regroupés en quatre grandes familles et qu'il est important de recenser :

- les moyens humains et organisationnels : quels sont-ils et quelle est leur fonction (salariés, bénévoles, administrateurs...) ? Quelles sont les compétences clés et savoir-faire ? Quelles sont les activités clés (communication, logistique...) ?
- les moyens partenariaux : quels sont-ils et quel est leur apport dans le modèle (financeurs, sous-traitants, partenaires stratégiques...) ? Quel est leur niveau d'engagement actuel et comment pourrait-il évoluer ?
- les moyens financiers : quels sont les besoins pour financer les investissements et les décalages de trésorerie (besoin en fonds de roulement) ? Quelles sont les solutions actuelles (prêt de court terme, moyen terme, fonds

propres...) ? Quelles sont les relations avec les financeurs ?

- les autres moyens : quels sont-ils (bâtiments, système d'information, etc.) ?

Étape 2 : adapter les moyens à son positionnement

À partir de cet état des lieux, il faut vérifier que les moyens sont adaptés au positionnement. Il se peut par exemple que, si l'association fonctionne sur une multiplicité d'appels à projets, cela nécessite un système d'information adapté pour suivre les projets et les conventions, une assise financière suffisante pour faire face aux variations d'activités, ainsi que des compétences pour rédiger les réponses et assurer le suivi des engagements pris avec le financeur. Il est parfois utile de s'associer avec une structure complémentaire pour se positionner de façon pertinente. Ces différents moyens doivent par ailleurs respecter une certaine cohérence avec le positionnement (si l'offre de l'association s'adresse à des bénéficiaires aux revenus modestes, elle aura tout intérêt à faire financer la solution par des partenaires) mais aussi entre eux (si les bénévoles apprécient dans leurs missions le contact humain avec les bénéficiaires, il est incohérent de remplacer le guichet d'accueil par une solution numérique). Si les moyens ne sont pas suffisants et/ou doivent être adaptés, il conviendra d'évaluer les besoins, d'identifier les investissements à mener, de les caractériser puis de les chiffrer. Impliquer l'ensemble des parties prenantes (administrateurs, salariés, bénévoles, bénéficiaires, partenaires) permettra d'enrichir les réflexions et de conforter l'association dans la priorisation des investis-

ÊTRE BIEN ACCOMPAGNÉ

La mise en place d'une stratégie de moyens est une prise de recul qui permettra à la fois de mieux réagir aux contraintes externes et internes, mais aussi de se projeter plus opérationnellement dans les projets. Le dispositif local d'accompagnement peut, à ce titre, accompagner l'association dans la mise en place d'une telle stratégie.

www.info-dla.fr

feuille de route

LA VENTE DE CAKES AUX OLIVES
NE SERA PAS SUFFISANTE POUR
MENER À NOTRE PROJET
STRATÉGIQUE ?

sements nécessaires à la bonne mise en place du projet stratégique.

Étape 3 : incidences sur le modèle économique

Les différents investissements identifiés doivent ensuite être analysés sous l'angle :

- des coûts estimés : ces moyens identifiés vont-ils faire augmenter la masse salariale ? Les coûts d'achat de marchandises ? Les amortissements ? Etc.
- des revenus attendus : ces moyens vont-ils faire augmenter le revenu d'activité et à quelle hauteur ? Ce gain va-t-il combler dans le temps le coût de l'investissement potentiel ?
- de la réponse sociale : ces moyens vont-ils faire augmenter la pertinence des actions ? Vont-ils permettre d'améliorer quantitativement l'offre en allant sur des territoires non couverts et proposer cette offre à un public encore non touché ? Ou plutôt qualitativement,



en répondant à un besoin encore non couvert ?

- des risques : quels sont les risques internes engendrés par le potentiel investissement dans ces moyens (notamment une mauvaise évaluation des besoins des bénéficiaires, des attentes des financeurs, de la complexité du projet dans ses composantes techniques...) ? Les risques

externes (liés à l'environnement comme l'inflation du coût de l'énergie ou l'évolution d'une norme de sécurité) ? Le risque de statut quo (comme celui de ne pas investir) ? Il convient de se projeter dans le temps et de ne pas faire ces analyses à un instant T seulement.

Maxime Traquelet,
CRDLA Financement France active

