



# Développer une Stratégie Financière

## PRESENTATION

### Résumé

Vous trouverez dans cette boîte à outils :

- ? Une discussion sur la raison pour laquelle une stratégie financière est nécessaire.
- ? Des informations sur ce dont vous avez besoin pour développer une stratégie financière réussie (les pré-requis pour une stratégie financière réussie). Vous y trouverez des idées sur ce que vous devez mettre en place dans votre organisation pour pouvoir planifier une stratégie financière réussie. Il vous faudra penser aux bases de la planification, à la budgétisation, aux systèmes financiers, à votre image et à la clarification de vos valeurs.
- ? La description d'un certain nombre d'options stratégiques pour financer votre organisation : les financements accordés par des donateurs, les sommes que vous soulevez par vous même, les cotisations des membres, la collecte de fond parmi le public, les investissements et la prudence dans vos dépenses.
- ? Des idées pour la préparation d'un document stratégique.
- ? Des idées pour faire en sorte que votre stratégie fonctionne.

Nous espérons que cette boîte à outils vous aidera à pouvoir assurer la durabilité financière de votre organisation et à assurer qu'elle dispose d'une certaine autonomie financière.

### **Pourquoi une boîte à outils sur le développement d'une stratégie financière ?**

Cette boîte à outils vous aidera à développer un processus pour assurer la durabilité financière de votre organisation. Nous estimons que le fait de réfléchir à une stratégie financière pour votre organisation de manière systématique, et le fait de rédiger cette stratégie pour en faire une référence de base pour l'organisation, vous aidera à développer des finances durables. Si vous utilisez cette boîte à outils en conjonction avec d'autres boîtes à outils, vous augmenterez la capacité de l'organisation à planifier pour la durabilité, et à générer les fonds dont vous avez besoin.

### **A qui s'adresse cette boîte à outils ?**

Cette boîte à outils s'adresse tout particulièrement aux personnes qui n'ont jamais réfléchi à une stratégie financière auparavant. Peut-être n'avez-vous jamais auparavant participé au fonctionnement d'une organisation. Ou peut-être que votre organisation s'en est tirée sans stratégie jusqu'à présent, mais vous réalisez maintenant que, si vous voulez survivre, il vous faut une stratégie. Là où il suffisait auparavant d'avoir quelques donateurs loyaux, le champ du financement est désormais plus complexe. Les donateurs s'attendent de plus en plus à ce que les organisations recherchent de nouveaux moyens pour générer des fonds. Si vous vous trouvez dans l'une de ces situations, alors cette boîte à outils devrait vous être utile.

### **A quel moment cette boîte à outils sera-t-elle utile ?**



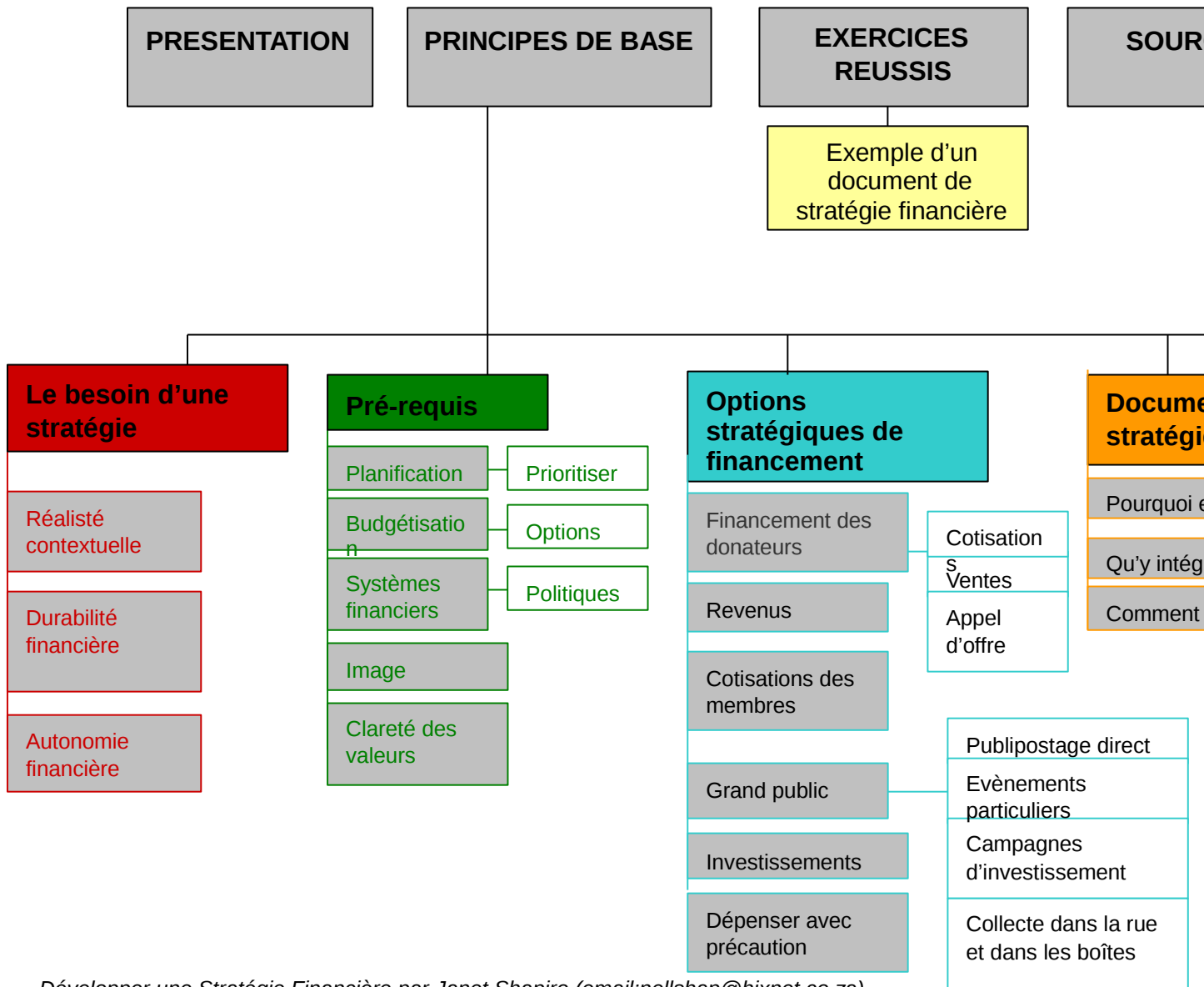
# Développer une Stratégie Financière

Cette boîte à outils vous sera utile quand :

- ? Vous avez déjà développé le plan stratégique (consultez la boîte à outils consacrée à la planification stratégique) de votre organisation, ainsi que votre programme d'action (consultez la boîte à outils qui se rapporte à cette question) et la budgétisation (consultez la boîte à outils qui se rapporte à cette question), et vous avez maintenant besoin d'un plan à plusieurs facettes pour pouvoir générer les fonds dont vous avez besoin pour soutenir vos plans.
- ? Vous voulez montrer aux donateurs que vous êtes sur le point d'avoir des finances durables et un certain degré d'indépendance financière.
- ? Les donateurs vous demandent quelle est votre stratégie financière.
- ? Vous voulez vous assurer de la survie de votre organisation sur le long terme.

A la page suivante, vous trouverez un plan de cette boîte à outils pour vous guider dans le Développement d'une Stratégie Financière.

# Développer une Stratégie Financière



Développer une Stratégie Financière par Janet Shapiro (email: nellshap@hixnet.co.za)



# Développer une Stratégie Financière

## PRINCIPES DE BASE

### PRINCIPES DE BASE

#### La nécessité d'une stratégie

*Pourquoi avez-vous besoin d'une stratégie financière ?*

Il se peut que vous ayez le sentiment que vous n'avez pas besoin de quelque chose d'aussi sophistiqué qu'une "stratégie financière". Tout ce dont vous avez vraiment besoin, c'est d'une bonne proposition de financement et les noms de donateurs auxquelles vous pouvez envoyer cette proposition.

Si tel est le cas, alors vous avez beaucoup de chance et vous êtes dans une position très inhabituelle dans le monde du financement de la société civile. Aujourd'hui, la plupart des organisations de la société civile ont besoin d'une stratégie financière qui comprenne un certain nombre d'options stratégiques de financements, plutôt que les simples financements des donateurs. Dans ce chapitre, nous nous penchons sur :

- ? La réalité contextuelle dans laquelle les organisations de la société civile doivent maintenant lever des fonds.
- ? Ce que nous entendons par durabilité financière.
- ? Ce que nous entendons par autonomie financière.

## REALITE CONTEXTUELLE

Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe. Une partie de cette complexité est directement liée aux relations entre ceux qui disposent de quelque chose et ceux qui n'ont rien, à la fois dans les pays développés et dans les pays en développement. Cette relation est quelque chose que la plupart d'entre nous qui travaillons dans des organisations de la société civile dans des pays en développement devons gérer quotidiennement. C'est une relation qui est souvent caractérisée par un besoin considérable d'un côté (nos organisations et notre travail) et les ressources limitées des autres (partenaires de financement). Quand bien même cette relation peut prendre la forme d'un partenariat, à moins que les organisations de la société civile développent une autonomie ou une indépendance quelconque, les partenaires ne sont pas égaux.

*Pourquoi les donateurs financent-ils les activités de développement ?*

Les donateurs (qu'il s'agisse d'entreprises, de gouvernements, de sociétés de fiducie ou de personnes privées) doivent faire la balance entre des besoins contraires, leurs propres agendas, et la nécessité d'afficher de bons « rendements en matière de développement » ou de bons rendements économiques sur leurs investissements. Leurs préoccupations peuvent être humanitaires ou économiques (par exemple une préoccupation pour la dignité humaine ou une préoccupation pour le développement de partenaires commerciaux), ou les deux à la fois. Quoi qu'il en soit, ils veulent que leur argent soit dépensé à juste titre.

*Qu'est-ce que cela signifie pour les organisations de la société civile ?*

Tout d'abord, cela signifie que vous êtes en compétition avec d'autres organisations de la société civile, mais aussi avec les gouvernements des pays en développement pour les ressources. Certaines des agences de capitalisation estiment que leur argent est mieux dépensé s'il est consacré à la reformation et au développement des compétences des institutions gouvernementales que s'il est consacré aux organisations de la société civile. Ce qui est parfois vrai.

Deuxièmement, cela signifie que le donateur veut savoir s'ils sont susceptibles de voir un retour utile sur leur argent, même s'ils ne peuvent continuer à financer votre travail indéfiniment. Ils veulent être convaincus que votre travail est durable, avec ou sans eux.

Troisièmement, cela signifie que les donateurs veulent savoir que ces activités qu'ils financent sont efficaces et rentables. (Voir Glossaire)

Si vous additionnez ces trois raisons, vous vous apercevez qu'une organisation de la société civile a besoin d'une stratégie financière montrant au donateur l'intérêt de l'investissement qu'il réalise. Et vous avez besoin d'une stratégie qui vous donne une certaine indépendance par rapport à tout donateur ou source de financement. Cette stratégie doit faire en sorte que :

- ? L'argent investi par des donateurs est bien dépensé pour réaliser vos objectifs de développement ;
- ? Votre organisation pourra survivre même si un donateur ou groupe de donateurs particulier ne la finance plus (durabilité financière) ;
- ? Votre organisation pourra atteindre un certain niveau d'autonomie financière.

# Développer une Stratégie Financière

## **DURABILITE FINANCIERE**

La durabilité peut être comprise de différentes manières dans le contexte du développement.

*Que signifie la durabilité ?*

Durabilité du bénéfice	Cela signifie que les bénéfices du travail de développement continuent à être ressentis par la communauté et les individus, que le projet ou le programme se poursuive ou non.
Durabilité de l'organisation	Cela signifie que l'organisation est capable de poursuivre ses activités. Elle dispose d'une vision et d'une infrastructure financière et organisation pour lui permettre de réaliser sa vision.
Durabilité financière	La durabilité financière fait partie de la durabilité de l'organisation. Cela a à voir avec la capacité continue de l'organisation à générer suffisamment de ressources pour travailler à la réalisation de cette vision.

*Qu'est-ce qui fait qu'une organisation est durable ?*

Afin d'être durable, une organisation doit :

- ? disposer d'une orientation stratégique claire ;
- ? être capable d'analyser son environnement ou son contexte pour identifier des opportunités pour son travail ;
- ? être capable d'attirer, de diriger et de garder un personnel compétent ;
- ? disposer d'infrastructures administratives et financières adéquates ;
- ? être capable de démontrer son efficacité et son impact afin de pouvoir collecter davantage de ressources ;
- ? obtenir le soutien et l'engagement de la communauté dans ses activités.

*Qu'est-ce qui fait qu'une organisation est financièrement durable ?*

Afin d'être financièrement durable, une organisation doit :

- ? disposer de plus d'une source de revenus ;
- ? disposer de plus d'une manière de générer des revenus ;
- ? réaliser des plans stratégiques, financiers et des programmes d'action régulièrement ;
- ? disposer de systèmes financiers adéquats ;
- ? disposer d'une bonne image;
- ? être claire par rapport à ses valeurs (clarté des valeurs);
- ? être autonome financièrement.

En d'autres mots, l'organisation a besoin d'une stratégie pour pouvoir être durable financièrement.



# Développer une Stratégie Financière

Dans le chapitre suivant, nous nous penchons sur la signification de l'autonomie financière.



# Développer une Stratégie Financière

## AUTONOMIE FINANCIERE

*Qu'est-ce que l'autonomie financière ?*

L'autonomie financière ne nécessite pas qu'une organisation s'autofinance à 100% (totalement financée par les revenus qu'elle génère). Cela nécessite qu'une organisation ne soit pas totalement dépendante de l'une de ses sources de financement. Il est nécessaire que ces sources de financement soient plurielles. Mais cela n'exclut pas les financements des donateurs, ou les contributions des personnes privées.

Une organisation dispose d'une autonomie financière quand :

- ? elle est capable de prendre ses propres décisions quant à la manière dont elle génère et elle dépense ses fonds ;
- ? elle est capable de rejeter les financements "sans conditions" parce que de tels financements ne correspondent pas à ses valeurs ;
- ? elle est capable de prendre ses propres décisions sur le montant qu'elle verse en salaire à son personnel.

Très peu d'organisations de la société civile ont atteint une autonomie financière complète. Elles sont toujours redevables aux parties prenantes quant à la manière dont les fonds collectés au nom du développement sont dépensés. Ce qu'elles devraient viser, c'est leur capacité à survivre sans avoir à compromettre leur vision ou leurs valeurs. Ce qui n'arrivera **pas** si, par exemple :

- ? L'organisation compte sur un seul donateur principal, et que le retrait de l'aide de ce donateur signifie la fin de l'organisation. Que se passe-t-il si le donateur insiste pour que l'organisation verse des salaires si bas que cela finira par compromettre la qualité du travail ? que se passe-t-il si le donateur s'attend à ce que vous suiviez son agenda au mépris du vôtre ?
- ? L'organisation dépend uniquement de donateurs étrangers qui pourraient changer les priorités de leurs financements en ne donnant qu'un cours préavis ?
- ? L'organisation dépend entièrement des revenus qu'elle génère par elle-même et doit travailler pour générer ce revenu, que cela ou non corresponde aux valeurs ou à la vision de l'organisation.
- ? L'organisation dépense l'argent de manière de manière parfois non rentable et inefficace (voir Glossaire), et donc gaspille ses ressources.

La meilleure marche à suivre pour une organisation si elle veut atteindre une certaine autonomie financière est de développer une stratégie financière qui assure une autonomie maximum par rapport à n'importe laquelle de ses sources de financement.





# Développer une Stratégie Financière

## Pré-requis pour une stratégie financière réussie

Une stratégie financière réussie demande un travail préliminaire. Avant de pouvoir développer et rédiger votre stratégie, et avant de pouvoir l'appliquer, vous avez besoin :

- ? d'une stratégie et d'un plan organisationnel ;
- ? d'un budget organisationnel ;
- ? de systèmes financiers ;
- ? d'une image et de visibilité ;
- ? de clarté de la valeurs – une compréhension claire des valeurs de l'organisation, des valeurs qui ne peuvent être compromises par la stratégie financière.

(Pour plus d'informations sur ces différents éléments, consultez les boîtes à outils suivantes : Planification Stratégique, Développement d'un Programme d'Action, Budgétisation, et Contrôle et Responsabilité Financière.)

# Développer une Stratégie Financière

## PLANIFIER

D'autres boîtes à outils sont consacrées au détail de la planification (Voir Vue d'Ensemble de la Planification ; Planification Stratégique ; Développement d'un Programme d'Action. Nous souhaitons ici vous rappeler les aspects de la planification qui sont importants pour le développement d'une stratégie financière.

*Quels sont les aspects d'une stratégie et d'un plan organisationnel qui doivent être en place avant de développer votre stratégie financière ?*

- ? Vous devez savoir où vous en êtes. C'est-à-dire que vous devriez connaître vos forces et vos faiblesses générales, et plus particulièrement vos forces et vos faiblesses d'un point de vue financier. Une Analyse FFPM pourrait être utile.

Voici une liste de certains indicateurs utiles par rapport auxquels vous pouvez mesurer la durabilité de la situation actuelle :

- ? le nombre total de donateurs – vous avez besoin d'un nombre et d'une diversité de donateurs raisonnables, mais pas trop non plus, sans quoi vous passerez votre temps à rédiger des rapports ;
- ? le ration donateurs internationaux : donateurs locaux – ce ration doit être si possible assez élevé car les donateurs locaux ont un intérêt particulier dans l'aide qu'ils vous apportent.
- ? les revenus gagnés – vous avez besoin de gagner un pourcentage raisonnable de votre revenu (ce qui est « raisonnable » dépendra de la nature de votre organisation et de ses activités) pour vous assurer que vous ne dépendez pas totalement des donateurs ;
- ? garder les frais généraux aussi bas que possible – ce qui signifie que vous pouvez réaliser le travail nécessaire, mais vos frais généraux doivent rester peu élevés (pas plus de 15 ou 20% du total des dépenses) ;
- ? la somme d'argent que vous avez en réserve – vous devez développer un fond de réserve qui puisse vous rapporter des intérêts et constituer une soupape de sécurité en cas de crise financière.
- ? La vision et la mission de l'organisation de l'organisation doivent être claires, et vous devez disposer d'une stratégie et d'un programme d'action pour les mener à bien. Votre stratégie financière doit soutenir la stratégie de votre organisation. Vous devez savoir ce que vous planifiez de faire et vous devez connaître le nombre de membres du personnel et les ressources dont vous avez besoin pour cela, avant de déterminer le montant dont vous aurez besoin et la manière dont vous obtiendrez les financements nécessaires.
- ? Vous devez savoir quelles sont vos priorités – Quels sont les plans et les activités les plus importantes qui devront être financés si rien d'autre ne peut l'être ?

*Comment s'y prendre pour prioriser ?*



# Développer une Stratégie Financière

## **Prioritiser**

*Que signifie prioritiser ?*

Vous prioritez lorsque vous décidez de ce qui est le plus important, de ce qui doit être fait, et rapidement, si rien d'autre n'est fait.

1ère étape : Lorsqu'une organisation planifie, elle détermine les objectifs qu'elle souhaiterait atteindre. Il s'agit d'une liste complète de toutes les choses qu'elle souhaiterait atteindre.

2ème étape : Puis, à partir de cette liste complète, elle doit déterminer, au minimum, ce qu'elle va faire. Ce sont les choses qui doivent être faites si l'organisation veut justifier son existence. Il peut s'agir de prioritiser certains projets ou certaines activités dans le cadre de projets.

Par exemple, prenons une organisation spécialisée dans l'environnement qui décide qu'elle doit au moins réaliser une campagne dans les écoles. Pour cette campagne, elle peut décider de faire passer en priorité les écoles rurales parce que l'accent est mis sur le développement de stratégies pour une économie rurale durable. Elle peut aussi décider de se concentrer sur les écoles situées en zone urbaine parce que l'accent est mis sur le redressement de l'écart entre la consommation de ressources naturelles entre les zones urbaines et les zones rurales.

Il existe différentes manières de décider des priorités. Toutes nécessitent une bonne compréhension des problèmes que l'organisation cherche à résoudre, les causes de ces problèmes, la stratégie développée par l'organisation pour les résoudre, et les valeurs de l'organisation. Une fois que ces questions ont été éclaircies, vous pouvez :

- ? faire voter ces priorités par le conseil d'administration ou par le personnel ;
- ? débattre jusqu'à atteindre un consensus.

Voici certaines des questions que vous devez avoir à l'esprit lorsque vous prioritez ;

- ? Qu'est-ce qui doit être fait si nous voulons progresser ?
- ? Qu'est-ce qui peut être fait relativement rapidement et rentablement, tout en ayant un impact significatif ?
- ? Qu'est-ce qui doit être fait si nous voulons garder les promesses que nous avons faites aux communautés et aux autres parties prenantes ?

Une fois que vous savez ce que vous voulez faire, et les choses les plus importantes que vous fassiez, vous êtes prêts à passer à la budgétisation.

## BUDGETISER

Les outils clés qui vous permettent d'intégrer la gestion financière à l'ensemble du travail de votre organisation sont :

- ? la stratégie financière ;
- ? le budget.

Vous ne pouvez pas développer de stratégie financière si vous n'avez pas de budget.

*Qu'est-ce qu'un budget ?* (Consultez également la boîte à outils consacrée à la budgétisation)

Le budget est le document qui change vos plans en argent. Les sommes reflétées par votre budget est ce qu'il en coûtera à l'organisation de mettre ses plans en place, ou l'argent qu'elle a besoin de collecter ou de générer pour couvrir ces frais. En d'autres termes à la fois les **revenus** et les **dépenses**.

Le budget découle directement des activités que vous avez planifié dans le cadre de votre stratégie pour mener à bien votre vision et votre mission. (Consultez également la boîte à outils consacrée à la Planification Stratégique.)

Les étapes du développement d'un budget :

1. Utilisez vos programmes d'activité pour déterminer quelles seront les principales catégories de votre budget. Vous pourriez décider d'avoir une catégorie « formation », ou « publication », ou « Projet A », qui sera composée de sous-catégories. Sous chaque catégorie ou sous-catégorie, vous devez établir la liste des différents **éléments** qui la constituent. Un élément tel que celui auquel nous faisons référence est une dépense spécifique d'une catégorie particulière. Par exemple, dans la catégorie « formations », l'un des éléments de cette catégorie pourrait être intitulé « salaires », ou « impression » ou « produits de consommation courante ».

En même temps, déterminez d'où l'argent est susceptible de provenir de manière à ce que vous ayez des catégories de revenus ainsi que des catégories de dépenses. Les catégories pourraient ici s'intituler « donateur étranger », « revenus gagnés », « cotisation des membres », « vente de nos publications », etc.

2. Déterminez combien chaque élément est susceptible de coûter. C'est quelque chose que vous pouvez faire en vous fondant sur les informations dont vous disposez (par exemple les salaires actuels, les frais d'impression, etc.) ou sur des estimations fondées sur les augmentations attendues. Pour estimer vos revenus, vous devez prendre en compte les promesses, les possibilités, vos expériences précédentes et les changements que vous anticipez. Prenez des notes sur la manière dont vous obtenez vos montants et conservez-les pour vous y référer plus tard.
3. Vérifiez votre budget. Est-ce que vos additions sont justes ? N'avez-vous rien oublié ? Avez-vous pensé à prendre en compte l'inflation ? Montrez ce budget à d'autres personnes pour qu'ils puissent vous faire part de leurs réflexions.



# Développer une Stratégie Financière

Anticipez les questions que les membres du personnel, du conseil d'administration, ou les donateurs pourraient vous poser et insérez des notes explicatives si un élément pourrait selon vous leur poser problème.

4. Obtenez l'approbation du personnel et du conseil d'administration sur le budget. Il se peut qu'il soit nécessaire d'établir des priorités et de retravailler le budget.

Certains des éléments qui font habituellement partie des budgets des organisations sont :

- ? votre personnel et tout autre personnel que vous pourriez contracter, en y insérant leurs salaires et bénéfices ;
- ? les frais institutionnels tels que l'eau, l'électricité, l'assurance, les frais de courrier, le téléphone, la sécurité et les locations ;
- ? les coûts d'immobilisation du capital pour tout nouveau matériel ou autres ressources physiques nécessaires au travail ;
- ? les frais de développement pour votre personnel et pour l'organisation ;
- ? les frais d'exploitation pour la réalisation du travail (c'est-à-dire les frais de déplacement, le développement de programmes, l'impression).

Si l'activité se déroule sur une durée supérieure à un an, et/ou si vous avez l'intention de demander au donateur de la financer pour plus d'un an, alors vous devez également établir des projections des années à venir.

Nous suggérons que vous prépariez au moins deux versions de votre projet. Dans le prochain chapitre, nous nous penchons sur les options que vous devriez prendre en compte.



# Développer une Stratégie Financière

## **Options**

Certaines organisations préparent un certain nombre de versions de leur budget. Les possibilités sont les suivants :

- ? Un **budget de survie** – le strict minimum nécessaire afin de pouvoir continuer à fonctionner et de justifier l'existence de l'organisation.
- ? Un **budget garanti** – reflète le montant qui est un revenu garanti.
- ? Un **budget probable ou opérationnel** – reflète ce que l'organisation espère avec confiance pouvoir collecter ou générer.
- ? Un **budget idéal ou optimal** – cela couvre des projets et des programmes plus ambitieux que l'organisation espère pouvoir soutenir.

Dans chacune de ces options, vous pouvez également diviser vos budgets en budgets de projet.

Généralement, deux versions de votre budget général suffisent :

- ? le budget idéal ou optimal ;
- ? le budget opérationnel basé sur ce que l'organisation espère avec confiance pouvoir collecter ou générer.

Ces deux budgets vous donnent :

- ? une cible minimum ;
- ? une cible maximum.

Votre stratégie financière devrait être basée sur le fait que vous devez réussir le minimum et que vous devez planifier de réussir le maximum.

Il est acceptable, et même recommandé, de partager ces cibles avec les principales parties prenantes. Ce que vous devriez faire dans le contexte de la stratégie de financement qui montre les étapes pratiques que vous devez entreprendre pour atteindre ces cibles.

Pour qu'un budget soit un outil de gestion utile, vous avez également besoin de systèmes financiers pour contrôler les revenus et les dépenses.



# Développer une Stratégie Financière

## SYSTEMES FINANCIERS

*Qu'est-ce que les systèmes financiers ?*

Les systèmes financiers sont les systèmes que vous développez pour noter vos revenus et vos dépenses, et pour contrôler les revenus et les dépenses. Vous avez besoin de bons systèmes financiers pour savoir si votre stratégie financière fonctionne, ou quelles parties de votre stratégie fonctionnent et lesquelles ne fonctionnent pas.

Au centre de bons systèmes financiers se trouvent toujours de bons systèmes de tenue de la comptabilité. Nous étudions cette question dans plus de détails dans la boîte à outils consacrée au Contrôle et à la transparence financière. Ici, nous en résumons les éléments essentiels :

Un système de comptabilité devrait fournir une information :

- ? pertinente (vous apporte ce que vous avez besoin de savoir) ;
- ? compréhensible (vous apporte les informations de manière compréhensible) ;
- ? fiable (vous apporte des informations correctes) ;
- ? complète (vous apporte toutes les informations dont vous avez besoin) ;
- ? à jour (vous indique votre position financière actuelle) ;
- ? consistante (vous apporte des informations qui peuvent être comparées aux informations des mois et des années précédentes) ;
- ? acceptable pour les personnes de l'extérieur (en particulier les auditeurs, les donateurs et les ministères du gouvernement).

Un système de comptabilité doit également constituer un système d'alarme précoce. Ce système doit pouvoir vous dire lorsque votre stratégie financière ne fonctionne pas. Ce qui peut vouloir dire :

- ? vous avertir que vous dépensez trop ;
- ? vous avertir que vous n'atteignez pas les cibles de revenus fixées ;
- ? vous avertir qu'un problème de marge brute d'autofinancement se présente à l'horizon ;
- ? vous avertir que l'argent est mal utilisé ou utilisé de manière abusive.

Si vos systèmes financiers répondent à ces exigences et que de bonnes politiques financières sont en place, alors vous devriez pouvoir développer, mettre en oeuvre et suivre une stratégie financière utile.



# Développer une Stratégie Financière

## **Politiques**

*Qu'est-ce que les politiques financiers ?*

Les politiques financières permettent de guider une organisation de manière à ce qu'elle puisse gérer un système financier de manière efficace, honnête, et responsable.

Une organisation a besoin de politiques financières qui se rapporte à :

- ? l'ouverture et la gestion des comptes bancaires ;
- ? la budgétisation ;
- ? les dépenses non-budgétisées ;
- ? les fonds de caisse ;
- ? les reçus et les consignations ;
- ? l'acquisition et la disposition d'immobilisations ;
- ? les paiements et la réquisition de chèques ;
- ? les prêts aux employés ;
- ? l'utilisation de véhicules privés ;
- ? la location de voitures ;
- ? les déplacements de longue distance ;
- ? les allocations de déplacement.

C'est habituellement le conseil d'administration de l'organisation qui décide des politiques nécessaires et de ce qu'elles devraient être. Pour pouvoir mettre en place une stratégie financière, vous avez besoin des politiques appropriées.





# Développer une Stratégie Financière

## IMAGE

Quelle que soit les stratégies que vous décider d'intégrer à vos stratégies financières générales, il y a des chances pour que leur succès dépende de l'efficacité de l'image que le public a de votre organisation. Votre image est votre outil principal pour commercialiser et promouvoir l'organisation, que ce soit auprès de petits donateurs ou de donateurs importants, de clients, de membres ou de membres potentiels, ou encore de personnes privées à la recherche de ce qu'ils peuvent faire pour apporter une contribution positive. Personne ne pensera à vous si vous ne disposez pas d'une image quelconque. Et vous voulez que l'image que le public a de vous soit une image positive, en particulier pour un public composé d'individus qui comptent – votre potentiel groupe cible. (Consultez également la boîte à outils consacrée à la Promotion de votre organisation.)

Votre image n'est pas quelque chose que créez d'un seul coup. Il s'agit de la combinaison d'un grand nombre de petites activités, depuis la manière dont votre réceptionniste répond au téléphone aux résultats que vous avez obtenu par votre travail.

*Comment créer une image positive pour votre organisation ?*

Voici quelques idées vous permettant de créer une image positive auprès du public pour soutenir votre stratégie financière :

- ? Vous devez avoir un logo qui soit reconnaissable.
- ? Vous devez disposer d'une vision et d'une mission que vous pouvez « vendre » aux divers groupes cibles susceptibles de vous aider, d'une stratégie claire, qui soit compréhensible pour tout le monde, afin de pouvoir mener à bien votre vision et votre mission.
- ? Ne compromettez pas vos valeurs – vos valeurs sont ce que vous « vendez » à un grand nombre de vos parties prenantes.
- ? Vous devez connaître votre environnement et savoir d'où l'aide pourrait venir.
- ? Vous devez bien connaître vos supporters. Chacun a un agenda, qu'il s'agisse d'un avantage philanthropique, de développement ou économique. Vous avez besoin d'une image qui interpelle un grand nombre d'agendas.
- ? Faites en sorte que les informations au sujet de votre organisation soit à un format facilement accessible, ainsi que des rapports annuels, des brochures, un site Internet qui soient intéressants et plaisants, informations qui seront diffusées par des clients satisfaits, au cours de journées portes ouvertes ou au travers des médias.
- ? Utilisez les médias – non seulement en payant pour votre publicité, mais en faisant en sorte d'intéresser les médias en en vous assurant que les médias soient au courant de vos actions. Et souvenez-vous qu'il y a toute une série de médias disponibles – les magazines, les journaux, la radio, la télévision.
- ? Mettez votre personnel de votre côté – assurez-vous que tous les membres du personnel comprennent l'importance de leur rôle pour permettre à l'organisation d'obtenir de l'aide.

Il est utile que quelqu'un dans l'organisation se consacre au développement d'une image positive de l'organisation. Et souvenez-vous que chaque personne qui parle de votre travail avec enthousiasme, que ce soit depuis l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation, est pour vous un porte-parole des relations publiques.

Dans la prochaine section, nous nous penchons brièvement sur certains problèmes de marketing.

## **Marketing**

Etant une organisation de la société civile, il se peut que vous ne soyez pas vraiment confortable avec l'idée de vous « commercialiser », vous et vos activités. Ce n'est pas la peine ! Que ce soit pour les donateurs, les clients ou les communautés, vous avez besoin d'une approche qui soit orientée vers le « marché » ou « le consommateur ». Vous avez un produit, un tarif quelconque (il se peut que, au lieu d'argent, il s'agisse de temps, d'intérêt ou de participation), et vous devez promouvoir votre produit ou le service que vous proposez à ceux qui pourraient l' « acheter ». (Certaines personnes préfèrent ne pas utiliser de termes tels que « commercialiser » ou « vendre » pour des organisations à but non-lucratif. Nous avons choisi de l'utiliser parce que nous pensons que ces termes explicitent ce que vous faites très clairement. « Promouvoir » est un terme plus doux – mais il se peut parfois que quelque chose d'un peu moins doux vous aide à penser plus clairement et compétitivement.)

Prenons l'exemple d'une organisation religieuse. Elle se perçoit comme un service de soutien de voisinage, et souhaite améliorer la qualité de vie des personnes qui vivent dans le voisinage. Elle offre toute une série de service comprenant des classes de rôle parental, un groupe de jeunes, et une crèche. Les gens qui rejoignent un groupe ou utilise un service paye une petite cotisation. Cependant, le nombre de membres a diminué. L'organisation fait des enquêtes et réalise que le voisinage vieillit. Un grand nombre des personnes qui y vivent sont désormais des grands-parents. Il y a nettement moins de personnes ayant des enfants en bas âge. Elle décide donc d'offrir un service de popote roulante et met en place un groupe de soutien pour ceux qui ont récemment perdu un conjoint. Elle annonce ces plans, et explique pourquoi elle réalise ces changements dans le journal local de la communauté. Le nombre de membres augmente presque immédiatement. L'organisation n'a pas changé sa vision, ni sa vision, ni ses valeurs. Elle a modifié son produit pour faire en sorte de répondre aux besoins de son marché. De la sorte, elle a rendu le « prix » (non seulement la petite cotisation, mais aussi l'effort de participation) plus attrayant. Elle a fait la promotion des changements, mais a également montré ses propres préoccupations, qui étaient de répondre aux besoins du voisinage.

Que se passé-t-il si votre marché correspond au monde des donateurs ? Les mêmes principes s'appliquent. Vous avez besoin de savoir quel type d'activités fait partie de l'agenda de la communauté des donateurs. Vous avez besoin de savoir ce qu'est cet agenda. Vous devez vous assurer que vous proposez un produit qui réponde à la fois aux critères d'efficacité et de rendement. Et vous devez promouvoir et présenter ce que vous faites de manière créative et plaisante.

*Que pouvez-vous faire pour améliorer le marketing de votre organisation ?*

Voici certaines questions que vous devriez poser afin que les trois P (produit, prix et promotion) soient valables :

- ? Qui voulons-nous interpeler ?
- ? Qu'espérons-nous obtenir de leur part ?
- ? Quels sont leurs besoins ?
- ? Pouvons-nous répondre à leurs besoins par nos activités ?
- ? Pouvons-nous fournir un produit/un service de qualité pour répondre à leurs impératifs de prix de manière plus efficace ?
- ? Quels sont les meilleurs moyens de faire savoir à nos marchés ce que nous pouvons leur offrir ?
- ? Est-ce que nos marchés obtiennent de nous ce qu'ils espéraient ?



# Développer une Stratégie Financière

- ? Pouvons-nous offrir quelque chose de mieux tout en maintenant notre vision, notre mission et nos valeurs ?



# Développer une Stratégie Financière

## CLARTE DES VALEURS

Nous avons déjà mentionné l'importance des valeurs dans cette boîte à outils. (Consultez par exemple le chapitre consacré à la Réalité Contextuelle.)

*Qu'est-ce que les valeurs de l'organisation ?*

Les valeurs sont ce en quoi nous croyons, ce qui nous importe, ce que nous pensons être important. Dans les organisations de développement, vous devez faire en sorte que les valeurs de votre organisation soient claires et explicites. Ces valeurs devraient donner des informations sur les principes, les politiques et les pratiques de votre organisation. Elle devraient également, et c'est très important, apporter des informations sur la stratégie financière de votre organisation.

*Pourquoi est-il si important de clarifier les valeurs de votre organisation avant de développer une stratégie financière ?*

La recherche de ressources et de moyens de trouver des ressources pour votre travail détourne parfois les organisations de leurs valeurs. Parce que les donateurs insistent davantage sur le fait que l'organisation doit générer ses propres revenus, et sur sa durabilité, les organisations cherchent des moyens de « faire de l'argent ». Elles cherchent des clients qui puissent se permettre de payer pour les services qu'elles proposent. Elles cherchent des services ou des produits à proposer qui puissent offrir un « bon retour ». Il arrive parfois qu'elles oublient pourquoi elles existent et finissent simplement par exister pour survivre.

Prenons, par exemple, une organisation dont le but était de former des personnes au chômage de la communauté à la construction de maison – construction, électricité et plombage. L'idée était de donner aux individus des compétences qu'ils pourraient « vendre » à leurs voisins, en tant qu'artisans. Dans un effort pour pouvoir se financer elle-même, l'organisation postula pour un contrat important pour aider au développement d'un complexe résidentiel. Un tel contrat, déclara-t-elle, pourrait lui permettre de former son groupe cible « sur le terrain ». L'organisation obtint le contrat et cela lui rapporta de l'argent. Elle réalisa cependant qu'il était difficile de faire un profit en utilisant des personnes en formation parce que cela leur avait pris plus de temps que si des personnes qualifiées avaient réalisé ce travail. Lorsqu'elle obtint un contrat la fois suivante, elle fit appel à des personnes déjà formées. Elle utilisa également certains de ses formateurs. Ce qui signifiait que sa capacité pour former les individus de la communauté était moindre. Elle justifia ce changement de tendance en déclarant que l'argent ainsi gagné permettrait à l'organisation de continuer à offrir ce service à ceux qui ne pouvaient pas se permettre de se le payer. Il s'avéra en fait que de moins en moins d'individus du groupe cible de départ purent bénéficier de ce projet. A la fin, l'organisation n'était pas vraiment différente d'une entreprise de construction privée. Dès que l'organisation réalisait un profit, elle l'utilisait pour verser des salaires plus élevés – après tout, si les gens faisaient un travail équivalent à un travail commercial, ils s'attendaient à être payés avec des salaires commerciaux. Si les personnes formées qu'elle employait pour ce travail disposaient de temps libre, alors l'organisation les utilisait pour former les personnes de la communauté. Ce n'était donc qu'une entreprise commerciale de plus, avec une conscience sociale. D'une manière quelconque, cette organisation avait perdu de vue les raisons pour lesquelles elle existait et n'existait que pour survivre.



# Développer une Stratégie Financière

Un autre exemple est celui d'un syndicat important qui décida d'investir une partie de l'argent consacré à la caisse de retraite. Il choisit dans un premier temps des options d'investissement favorables au développement, et ils traitèrent correctement les ouvriers. Mais lorsqu'il s'aperçut qu'il pouvait obtenir de meilleurs résultats s'il optait pour des investissements moins orientés vers le développement, et décida de changer son portefeuille. Après tout, les directeurs des retraites avaient déclaré que sur le long terme, de meilleurs investissements bénéficieraient aux ouvriers. Finalement, la caisse fut investie dans des entreprises réputées pour avoir licencié des ouvriers en grève et pour verser des salaires très faibles.

La seule manière d'éviter de perdre de vue les valeurs de votre organisation est de faire en sorte qu'elles soient très claires et de comparer toutes les décisions liées à la stratégie financière à ces valeurs. Dans les organisations de la société civile, l'objectif n'est pas de faire du profit. L'objectif est le développement des individus et des communautés, le respect des droits de l'homme et des préoccupations par rapport à la dignité humaine.

Vous pouvez intégrer à votre stratégie de financement des financements croisés, mais seulement si l'organisation est consciente des dangers et est claire par rapport à ses valeurs. Les organisations de développement doivent toujours établir un équilibre entre leurs activités de manière à ce que le gros du travail et de l'effort ait pour conséquence et résultat le développement.



# Développer une Stratégie Financière

## Options stratégiques pour financer

Une fois que tous les pré-requis nécessaires à une stratégie financière réussie sont en place, la prochaine étape que vous considérez consiste à choisir des options stratégiques de financements qui soient réalistes par rapport à votre organisation. Pour pouvoir prendre cette décision, vous devez évaluer chacune des options en vous posant les questions suivantes :

- ? Sont-elles appropriées pour votre organisation ?
- ? Sont-elles pratiques pour votre organisation ?
- ? Sont-elles compatibles avec les valeurs de votre organisation (clarté des valeurs)?

Dans cette boîte à outils, nous étudions les options suivantes :

- ? Le financement des donateurs
- ? Les revenus gagnés (cotisations, salaires, propositions)
- ? Cotisation des membres
- ? Le grand public (y compris les événements spéciaux, les sollicitations par publipostage direct, les campagnes d'investissement et la collecte dans la rue et dans les tirelires)
- ? Les investissements
- ? Des dépenses prudentes.
- ?

Aucune de ces options n'exclut l'autre. Certaines, comme la prudence dans les dépenses, devraient être liées à toutes les autres.

## FINANCEMENT DES DONATEURS

Peu importe dans quelle mesure elles veulent être autocentrées d'un point de vue financier, la plupart des organisations de la société civile (à l'exception peut-être de certaines organisations basées sur l'affiliation), en finiront à un moment ou à un autre à compter dans une certaine mesure sur les financements de donateurs. Une autre boîte à outils, Rédiger une proposition de financement, porte sur la question particulière du financement par les donateurs. En voici cependant un rappel.

- ? Diversifiez la base de vos donateurs, en particulier en évitant de vous centrer sur des donateurs étrangers. Il se peut que ce soit formidable d'avoir un donateur loyal et généreux, mais c'est aussi dangereux. Vous pourriez devenir trop dépendant de ce donateur.
- ? Recherchez les potentiels donateurs locaux, à la fois ceux spécialisés dans l'attribution d'allocations et les entreprises. Souvenez-vous que les donateurs locaux ont un intérêt immédiat dans le développement des individus et des communautés appartenant à la même région géographique.
- ? Lorsque c'est approprié, cherchez de l'aide auprès des infrastructures d'aide au développement du gouvernement. Par exemple, si vous pouvez recevoir des subventions du gouvernement, faites-en la demande.
- ? Utilisez les donateurs pour des raisons autres que les allocations directes classiques. Les donateurs peuvent, par exemple :
  - o vous aider à avoir accès à d'autres ressources financières en vous mettant en contact avec d'autres donateurs et/ou en défilant d'autres donateurs de vous allouer des fonds à la hauteur de ceux qu'ils acceptent de vous verser ;
  - o vous aider à développer une nouvelle approche de financement pour démarrer en vous apportant un investissement initial ;
  - o vous apporter des financements pour développer vos compétences en vous aidant à développer votre durabilité ou vos stratégies d'autofinancement.

La réalité que l'argent des donateurs est important pour la survie de nombreuses, en fait de la plupart des organisations de la société civile, ne doit pas pour autant entraîner de relation de dépendance. Les donateurs ont besoin des organisations de la société civile comme partenaires de développement. Pour tirer le maximum de cette relation :

- ? Diminuez votre dépendance par rapport à un donateur particulier en diversifiant votre base de donateurs et vos sources de revenus ;
- ? Assurez-vous qu'il y a un accord réel par rapport aux valeurs et aux agendas entre vous et vos donateurs ;
- ? Discutez des questions, des politiques, des idées et des problèmes avec vos donateurs ;
- ? Soyez prêts à être défilés et à défilier ;
- ? Ne compromettez ni vos valeurs, ni votre vision, mais soyez prêts à discuter des options stratégiques ;
- ? Soyez honnête ;
- ? Respectez les calendriers de remise des rapports et les exigences.

## REVENU GAGNE

Un grand nombre d'organisations de la société civile ont le potentiel pour générer un revenu en vendant des produits ou des services d'une manière ou d'une autre. Plus l'organisation est forte, plus il y a de chances pour qu'une telle entreprise soit un succès. Il vaut également mieux pour l'organisation qu'elle regarde quelle est la stratégie de génération de revenus qui est la mieux adaptée à sa situation, à ses capacités, à ses compétences et à son créneau actuel. Un projet de développement communautaire sur la petite enfance est peu susceptible de réussir dans le développement d'une entreprise qui implique la formation des entreprises à l'utilisation de l'ordinateur, mais serait plus à même de vendre les méthodes d'apprentissage qu'il a développées.

Voici quelques moyens pour permettre aux organisations de la société civile de gagner un revenu :

- ? Faire payer une certaine somme pour les services rendus (par exemple, faire payer pour une formation qui était auparavant gratuite).
- ? Les ventes (par exemple la vente des publications, au lieu de les distribuer gratuitement).
- ? Répondre aux appels d'offre du gouvernement ou du secteur privé (par exemple pour fournir des logements à bas prix pour les ouvriers).
- ? Monter une entreprise qui puisse ou non se développer à partir de vos activités de développement (par exemple la mise en place de consultations sur le développement pour les organisations à but lucratif, ou la mise en place d'une usine de fabrication de jouets si votre principale activité est la gestion d'un orphelinat).
- ? Investir des fonds pour en récolter les intérêts (investissements).

D'autres moyens de gagner un revenu pourraient être par exemple :

- ? Solliciter le grand public pour des donations.
- ? Organisez des manifestations particulières pour collecter des fonds.
- ? Les associations mutuelles peuvent souvent générer un revenu grâce au paiement des frais d'adhésion par leurs membres.

Le dernier aspect à considérer n'est pas tant que ça votre revenu, mais vos dépenses. Toute stratégie financière efficace dépend de la capacité de l'organisation à dépenser de manière efficace. (Consultez le Glossaire et le chapitre consacré à la prudence dans vos dépenses.)

Il est parfois possible pour une organisation de développer une expertise de profit de manière à ne pas avoir à développer de nouvelle entreprise. Cependant, il est plus simple pour une organisation de respecter sa mission si elle recherche des méthodes permettant de générer des revenus qui soient en lien étroit avec les activités qu'elle réalise déjà. Si vous décidez de faire quelque chose de « différent » :

- ? vous devez avoir une bonne raison pour en faire autant ;
- ? assurez-vous que le marché existe, quoi que vous ayez l'intention de vendre, et que le marché visé peut se permettre de dépenser les sommes que vous attendez ;
- ? faites appel à une expertise mais assurez-vous que les experts comprennent aussi quelle est l'activité principale de votre organisation ;



# Développer une Stratégie Financière

- ? assurez-vous que tous les facteurs de risque sont bien compris et qu'un échec ne pourra pas entraîner la faillite de l'organisation ;
- ? assurez-vous que vous avez un capital suffisant pour pouvoir mettre votre entreprise sur pieds correctement ;
- ? assurez-vous que les cibles que vous vous êtes fixés en termes de génération de revenus sont raisonnables et qu'il est possible de les atteindre ;
- ? clarifier la manière dont cette entreprise sera reliée au travail de développement ;
- ? assurez-vous que vous avez les systèmes, les compétences et le personnel nécessaire pour gérer votre entreprise et sa relation avec votre travail de développement.

Un récit édifiant :

Un orphelinat pour des enfants infectés par VIH/Sida décida de générer un revenu en vendant une série de poupées de chiffon habillées de vêtements portant le logo de l'orphelinat. L'organisation paya une usine pour fabriquer ces poupées, mais ne réalisèrent aucune étude de marché pour savoir qui les achèterait, comment elles seraient vendues et où elles devraient être commercialisées. Ils finirent avec une portion considérable de leur capital perdue dans des centaines de poupées impossibles à vendre. Ils s'aperçurent que le type de parents qui avaient suffisamment d'argent pour acheter les poupées et la bonne volonté de soutenir la cause du VIH/Sida, était plus enclin à acheter des poupées « éducatives » pour leurs enfants. C'est-à-dire par exemple des poupées habillées avec des chemises sur lesquelles les enfants pouvaient s'entraîner à faire et défaire les boutons, ou encore des chaussures avec des lacets à faire, etc. Mais il était déjà trop tard. Les poupées avaient été fabriquées. L'organisation perdit de la sorte la moitié de ses réserves de capital.

Un récit plus positif :

La même organisation signa un accord de soutien avec une chaîne de supermarchés locale selon les termes duquel un petit pourcentage du profit réalisé sur chaque vente de couches jetables serait reversé à l'orphelinat, et ce sur une période d'une année. Ce fut un succès considérable – pour la chaîne de supermarché qui en tira une excellente publicité, et pour l'orphelinat qui a pu ainsi récupérer une partie des pertes entraînées par le projet des poupées.

Alors, s'il est nécessaire et important que les organisations de la société civile cherchent à développer des moyens de générer des revenus, c'est quelque chose qu'elles doivent faire avec beaucoup de prudence et avec le conseil d'un expert, de manière à minimiser les risques pour l'organisation.

## REVENUS PERCUS

### Rémunération des services

*A quel moment est-il raisonnable pour une organisation de percevoir des sommes pour des services rendus ?*

C'est souvent une bonne chose qu'une organisation demande rémunération pour ses services, même si cela ne fait pas partie d'une stratégie de génération de revenus. Par exemple, une organisation qui propose une formation à des organisations communautaires peut percevoir une petite somme pour une classe. Cette somme peut être bien inférieure au coût réel, mais cela ajoute de la valeur à la formation et oblige la communauté à prendre conscience de la valeur de la formation. Cela renforce les organisations communautaires en lui donnant un choix et oblige l'organisation proposant la formation à un réel engagement envers les organisations qu'elle forme.

Ici cependant, notre préoccupation majeure est la génération de revenus. Faire payer pour les services que vous rendez fournit à une organisation une manière d'utiliser les compétences existantes comme une base pour générer des revenus. Souvent dans les activités de développement, il est peu réaliste que de demander aux clients de payer pour les services que vous leur rendez, pour la simple raison qu'ils n'ont pas d'argent. Mais il est possible d'établir un équilibre entre les « clients payeurs » et les « clients non-payeurs », dans ce qu'on pourrait en quelques sortes considérer comme une sorte de subventionnement croisé. Par exemple, une organisation qui fournit un service de conseil et de soutien aux femmes victimes d'harcèlement sexuel, ne faisait pas payer les femmes pour les services qu'elle leur rendait. Cependant, lorsque des sociétés demandaient à l'organisation de les aider à développer des politiques par rapport au harcèlement sexuel, elle faisait payer ces sociétés.

Si vous décidez de suivre cette méthode, alors faites attention lorsque vous établissez vos tarifs de manière à ce qu'ils recouvre le coût du temps que vous avez passé, ainsi qu'une marge de profit. Cela signifie que vous devez disposer d'un aperçu d'ensemble du temps que ce travail payant est susceptible de prendre et de tous les coûts additionnels que cela peut impliquer.

Les tarifs de vos services devraient être composé de :

- ? les frais directs des salaires
- ? les frais administratifs associés
- ? une marge de profit.

*Comment établir un bon tarif, que ce soit pour des services ou de la consultance.*

Considérez que vous travaillez sur une semaine de cinq jours, ce qui équivaut à 260 jours de travail par an ou 22 jours de travail par mois. Les jours fériés, les congés annuels, les congés maladie, les congés éducatifs, la formation du personnel, les réunions de personnel et tout autres engagements dans la planification de l'organisation réduise ce nombre de jours. Il serait donc probablement plus réaliste de considérer que vous travaillez 190 jours par an. Divisez le salaire annuel entier d'un cadre consultant (bénéfices et salaire) par 190 pour obtenir le salaire journalier. Si vous avez l'intention d'employer des consultants stagiaires, alors il faudrait que vous déterminiez un salaire journalier spécifique aux stagiaires selon le même principe.



# Développer une Stratégie Financière

Ajoutez à cela 25% (au tarif journalier) de frais administratifs de retirement (voir Glossaire) et 25% (au tarif journalier) de marge de profit.

Cela vous donnera un tarif acceptable pour les cadres et les stagiaires consultants. Vous pourriez, bien entendu, augmenter ou diminuer la marge de profit, selon la manière dont vous évaluez le marché. Il y a des chances pour que vous réalisiez ce type de travail afin de subventionner votre travail général. Vous ne voulez pas cependant facturer des tarifs moins élevés qu'ils ne devraient l'être.

Soyez réaliste lorsque vous calculez la durée d'un travail particulier. Cela deviendra de plus en plus simple à mesure que vous acquérez de l'expérience. Pendant ce temps, assurez-vous que vous prenez en compte :

- ? les rendez-vous avec le client ;
- ? les réunions internes de votre organisation ;
- ? les coups de téléphone ;
- ? la préparation des réunions ;
- ? la préparation des présentations ;

En établissant des tarifs et en préparant vos budgets pour votre travail qui demande que vous facturiez un service ou une consultation, vous devez avoir une idée des tarifs en vigueur sur le marché. Faites des recherches pour voir quels sont les tarifs des organisations et des sociétés qui proposent des services similaires aux vôtres et quelle est l'ampleur de la compétition. Cela vous aidera à établir des tarifs réalistes. Il se peut que vous deviez diminuer votre marge de profit. Mais souvenez-vous que si vous faites de genre de travail, c'est pour générer un revenu. Il est donc inutile de ne pas appliquer des tarifs suffisamment élevés, ou même de fournir vos services à prix coûtant. Vous devez en tirer un profit. Votre objectif est de faire un profit de manière à ce que vous puissiez subventionner d'autres travaux.

## Ventes

De nombreuses organisations de la société ont des produits qu'ils distribuent ou qu'ils font payer pour une très petite somme. Au lieu de distribuer gratuitement ces produits ou ne les « vendre » à un prix inférieur à leur valeur, vous pourriez faire payer des prix plus réalistes. Ces produits dont nous parlons sont :

- ? les livres, publications, manuels de formation, produits artisanaux ;
- ? les cadeaux en nature ;
- ? les nouveaux produits tels que les T-shirts, les tasses ou les badges.

Vous pouvez également « vendre » certains de vos biens matériels. Par exemple, si vous disposez d'une salle de conférence, vous pourriez la louer lorsque vous ne l'utilisez pas. Assurez-vous que le tarif de la location couvre les frais administratifs, les frais de maintenance, et incluent également un profit. Le profit que vous devez intégrer au prix de la location dépendra du tarif habituellement demandé pour louer de telles infrastructures. Si vous avez un messageur qui dispose de temps libre, vous pourriez le ou la « louer », en faisant payer les organisations pour l'utilisation de son temps. Assurez-vous que vous recouvrez vos dépenses. Si le messageur dispose d'un véhicule, alors ces frais devraient être intégrés. Une fois de plus, c'est vous qui décidez du profit que vous voulez réaliser, en vous fondant sur les prix du marché. Ou vous pourriez simplement décider que le simple fait de couvrir les frais du messageur, un service dont vous avez besoin, mais dont vous n'avez pas usage à temps plein, suffit. Parfois, l'économie que vous pouvez réaliser en partageant vos ressources avec d'autres organisations est une motivation suffisante et une contribution suffisante par rapport à la rentabilité.

Une autre option est de « vendre » votre nom. Par exemple, une organisation peut accepter d'endosser un produit protégeant l'environnement en échange d'un pourcentage sur le profit des ventes. Ne « vendez » pas votre nom à la légère. Assurez-vous que le produit que vous endossez, et que les politiques de travail de la société produisant ce produit, répond à vos standards, et assurez-vous que vous recevez en retour un pourcentage raisonnable du profit réalisé. Ce qui est « raisonnable » dépend de la différence que votre nom apporte aux ventes. Demandez à l'entreprise les données sur le niveau actuel des ventes et, au bout de quelques mois, demandez ces mêmes données mises à jour. Vous pouvez être assurés que, si votre nom ne fait pas de différence, l'entreprise vous laissera tomber, ceci devant être indiqué dans l'accord contractuel. S'il apporte une différence, vous devriez pouvoir demander un pourcentage plus élevé, et ceci doit être indiqué dans l'accord contractuel que vous signez.

### *Comment déterminer le prix d'un produit ?*

Le prix d'un produit peut également comprendre la formation, qui entraîne des frais de personnels mais aussi des frais directs.

Il y a deux manières de déterminer le prix de vos services ou de vos produits. Vous pouvez déterminer le prix de **rentabilité** sur la base de ce qu'il est possible de vendre. Ou vous pouvez déterminer le nombre d'unités que vous avez besoin de vendre, à un prix donné, afin d'être rentable. Pour cela, vous devez comprendre les **coûts fixes** et les **coûts variables**.

**Les coûts fixes** sont souvent appelés coûts généraux ou frais généraux. Il s'agit des frais que vous avez, quel que soit le nombre d'unités que vous produisez. Par exemple, les frais

# Développer une Stratégie Financière

à payer pour le développement d'une publication sont un coût fixe. Le salaire d'un formateur est un coût fixe. (Pour des conseils sur la manière dont vous pouvez calculer le salaire des membres de votre personnel à l'heure ou à la journée, consultez la section consacrée aux tarifs.)

**Les coûts variables** sont les coûts dont le total varie en proportion directe avec les changements dans le niveau d'activité. Plus vous avez d'activités, plus le coût variable est élevé. Par exemple, le nombre de publications que vous imprimerez déterminera vos frais d'impression ; le nombre de manuels de formation dont vous aurez besoin aura un effet sur le prix de votre formation.

Avant de regarder comment les coûts fixes et les coûts variables affectent la manière dont nous évaluons et dont nous établissons les prix des services et des produits, vous devez également comprendre le sens du terme **contribution**. Lorsque vous vendez une unité de service ou un produit (une journée de formation ou un exemplaire de livre), vous devez évaluer le prix de manière à couvrir les coûts variables, de manière à ce que la vente de chaque unité apporte une contribution aux coûts fixes.

Le **seuil de rentabilité** est le seuil à partir duquel un prestataire de services ou un producteur a couvert tous les coûts fixes et variables. Une fois ce seuil dépassé, le prestataire peut commencer à réaliser un profit, parce que la contribution est désormais destinée au profit et non aux coûts fixes.

Il y a deux manières de réaliser une analyse du seuil de rentabilité :

? 1ère méthode : 
$$\frac{\text{coûts fixe} + \text{coûts variables}}{\text{Nombre d'unités}} = \text{montant du seuil de rentabilité}$$

? 2ème méthode : 
$$\frac{\text{coûts fixes}}{\text{Contribution aux coûts fixes}} = \text{seuil de rentabilité}$$

## Exemples :

Une organisation qui vend ses publications produit un ouvrage sur la budgétisation. L'expérience de l'organisation dans ce domaine a montré que, s'il y avait une demande pour un tel ouvrage, son groupe de clients ne pourrait se permettre de l'acheter si l'ouvrage coûtait plus de 7,50\$. Combien d'ouvrages à 7,50\$ chacun devraient-elle vendre pour que l'organisation atteigne son seuil de rentabilité ?

Le Directeur calcula que coût variable pour chaque ouvrage s'élevait à 2,20\$ pour les frais d'impression, de marketing et de distribution. La contribution aux coûts fixes, à un prix de 7,50\$, s'élevait donc à 5,30\$. Il en avait coûté 10 000\$ pour développer l'ouvrage (coûts de la recherche, de la rédaction et de présentation, plus les frais administratifs et les frais de gestion). Les coûts fixes s'élevaient donc à 10 000\$. Afin de couvrir la totalité des frais fixes, plus les frais variables pour ce nombre, à un prix de 7,50\$, l'organisation devait vendre 1887 exemplaires de l'ouvrage. En utilisant la 1<sup>ère</sup> méthode :

$$\frac{10\,000\$}{5.30\$} = 1\,887 \text{ exemplaires}$$

L'organisation savait grâce aux recherches qu'elle avait effectué qu'elle pouvait vendre au moins 3 000 exemplaires en deux ans. Son profit sur deux ans s'élèverait, par conséquent, à



# Développer une Stratégie Financière

un montant de 5 898,90\$. Pour les premières 1 887 unités, 5,30\$ contribueraient aux frais fixes. Pour les 1 113 exemplaires restants, la contribution de 5,30\$ irait au profit.

Dans ce cas, l'organisation commença avec un prix abordable et évalua le nombre d'exemplaire qu'elle devait vendre afin de réaliser un profit raisonnable.

## Exemples :

Une organisation qui proposait des formations développa un cours sur une journée. Il en coûta 60 000\$ à l'organisation, pour la main d'œuvre (le temps du personnel) et en matériel (impression du guide de l'animateur de la formation), pour développer ce cours. Cette somme comprenait les frais de gestion du personnel et les frais administratifs. Les 60 000\$ correspondaient aux coûts fixes. L'organisation calcula que chaque journée de formation coûtait à l'organisation 250\$ par participant pour les livres du participant, les frais de location de la salle de conférence, et le repas. Ce qui correspondait aux coûts variables.

L'organisation avait réalisé une étude de marketing et savait qu'il y avait 300 personnes susceptibles de suivre la formation au cours de la première année où ce cours était proposé. L'organisation souhaitait couvrir les frais du développement du cours lors de la 1<sup>ère</sup> année.

La responsable de la Formation prit les coûts fixes et les divisa par le nombre de personnes susceptibles de participer et, en utilisant la 2<sup>ème</sup> méthode, arriva à un chiffre de 200\$ par participant pour couvrir les frais de développement. Elle ajouta à cela les coûts variables qui s'élevaient à 250\$ par jour pour obtenir un coût de rentabilité de 450\$ par jour et par participant. Donc, pour pouvoir atteindre un seuil de rentabilité à la fin de la première année, l'organisation devait faire payer chaque participant 450\$. Après la première année, en conservant le même prix, la contribution de 200\$ aux coûts fixes se transforma en contribution au profit. Si 300 personnes assistaient à la formation en 2<sup>ème</sup> année, alors l'organisation réaliserait un profit de 60 000\$.

*Que se serait-il passé si la somme de 450\$ était trop élevé pour les clients ou par rapport au marché ?*

L'organisation aurait pu décider de diminuer les frais de développement, de subventionner la totalité du prix et aurait mis plus longtemps à atteindre un seuil de rentabilité, ou, autre possibilité, aurait pu vendre plus de cours. Chacune de ces options aurait fait baisser le prix.

L'utilisation d'une telle discipline dans votre stratégie financière présente des avantages non-négligeables :

- ? Cela permet à l'organisation d'avoir plus conscience du coût et du temps ;
- ? Cela oblige l'organisation à planifier rigoureusement, à réaliser des études de marché, et à prendre des décisions difficiles.



# Développer une Stratégie Financière

## **Appels d'offre**

Un appel d'offre est un document publié par le gouvernement (à quelque niveau que ce soit) ou par le secteur privé, faisant appel à des propositions pour un travail pour lequel le postulant sélectionné sera payé. Les appels d'offre sont concurrentiels – l'institution recherche un prestataire de service qui soit rentable. Il se peut parfois (en particulier pour les gouvernements) que l'objet de l'appel d'offre soit de résoudre d'autres problèmes sociaux. Par exemple, il se peut que la préférence soit donnée à des organisations dirigées par une minorité ou à des organisations de la société civile, ou encore à de petites entreprises ou organisation afin d'essayer de développer ce secteur.

Les appels d'offre font habituellement l'objet d'un encart dans les journaux. Certains gouvernements publient un bulletin spécial consacré aux appels d'offre. Si l'organisation s'intéresse à ce moyen de générer de l'argent, alors elle devra surveiller les médias pour voir quels appels d'offre ont été publiés. Lorsqu'un appel d'offre correspondant à ses compétences est publié, l'organisation doit contacter la personne nécessaire pour obtenir davantage de détails, ainsi que l'appel d'offre complet. Les institutions tiennent parfois une réunion d'informations spécialement pour ceux qui souhaiteraient répondre à l'appel d'offre.

Chaque appel d'offre indiquera en détail ce que la proposition devra comprendre. En général, si vous répondez à un appel d'offre, vous devrez rédiger une proposition indiquant comment vous procéderiez, pourquoi vous êtes qualifiés pour réaliser ce travail, et combien il en coûtera au client. (Pour vous aider à estimer le prix de votre temps et de vos services, consultez les chapitres consacrés aux tarifs et aux ventes) Faites attention à ne pas sous-estimer votre budget dans l'espoir de vous voir attribuer le contrat. Le prix que vous proposez doit couvrir ce que vous estimez être nécessaire pour réaliser un bon travail. Le fait de subventionner l'institution publiant l'appel d'offre ne vous aidera en rien, ni le fait de réaliser un travail de moindre qualité. C'est votre réputation qui est en jeu.

Parfois, il se peut qu'un appel d'offre semble trop imposant pour votre organisation, ou il se peut que vous n'avez pas toutes les compétences nécessaires pour réaliser la totalité du travail demandé. Peut être alors pourriez-vous envisager de vous intégrer à un consortium ou à un groupe d'organisations de la société civile dont la raison d'être est de répondre à des appels d'offre. Cela peut parfaitement fonctionner, mais demande une bonne coordination et une bonne gestion.

Répondre à des appels d'offre peut être très frustrant. Vous devez y consacrer suffisamment de temps et le résultat est souvent que le contrat est attribué à quelqu'un d'autre. Mais cela reste cependant une manière de générer un revenu en réalisant un travail que vous voulez faire en tout état de cause.



# Développer une Stratégie Financière

## COTISATION DES MEMBRES

Les cotisations des membres sont un moyen de collecter des fonds par le biais des droits des membres ou des constituants de l'organisation en échange d'un type de produit, de service, ou de tout autre bénéfice. Par exemple, les membres d'un syndicat payent une cotisation au syndicat en échange d'une représentation lors de disputes ou de négociations. Une société d'observation d'oiseaux pourrait produire une lettre d'information ou un magazine sur l'observation d'oiseaux ou des informations sur des événements en lien avec les oiseaux, un groupe d'observation de voisinage pourrait coordonner la sécurité, etc.

Il est possible de collecter des sommes d'argent importantes par le biais des cotisations des membres si :

- ? vous êtes capable de recruter un grand nombre de membres ;
- ? vous êtes capables de recruter un nombre de membres plus réduit mais qui peut se permettre de payer des droits plus élevés ;
- ? vous offrez un service très particulier ;
- ? vous offrez un service de qualité.

Les organisations de la société civile qui peuvent collecter des sommes d'argent importantes par le biais de leurs membres sont les syndicats et les associations professionnelles.

Tout comme toutes autres activités de création de revenus, les associations mutuelles doivent fixer le prix de leurs services pour s'assurer que les cotisations des membres couvrent au moins les coûts. Si par exemple une association mutuelle propose un magazine à chacun de ses membres tous les mois, alors il est important que le coût de ce magazine soit intégralement couvert (y compris le postage et l'emballage) et de s'assurer que la cotisation des membres couvre ce coût. (Pour plus d'informations sur la manière dont vous pouvez établir vos tarifs, consultez le chapitre consacré aux ventes.)



## LE GRAND PUBLIC

Le grand public est constitué par des individus comme vous et moi qui sont constamment sollicités pour donner à des organisations caritatives ou de développement. Toutes les missions organisationnelles ne se prêtent pas à ce type de création de revenus. Un orphelinat pour des enfants qui meurent du sida est plus susceptible d'obtenir de l'argent par ce biais qu'une organisation qui se bat pour une réforme législative de la loi sur les transports. Il y a un dicton très célèbre que les personnes impliquées dans ce type de collecte de fond utilisent : les individus donnent aux individus.

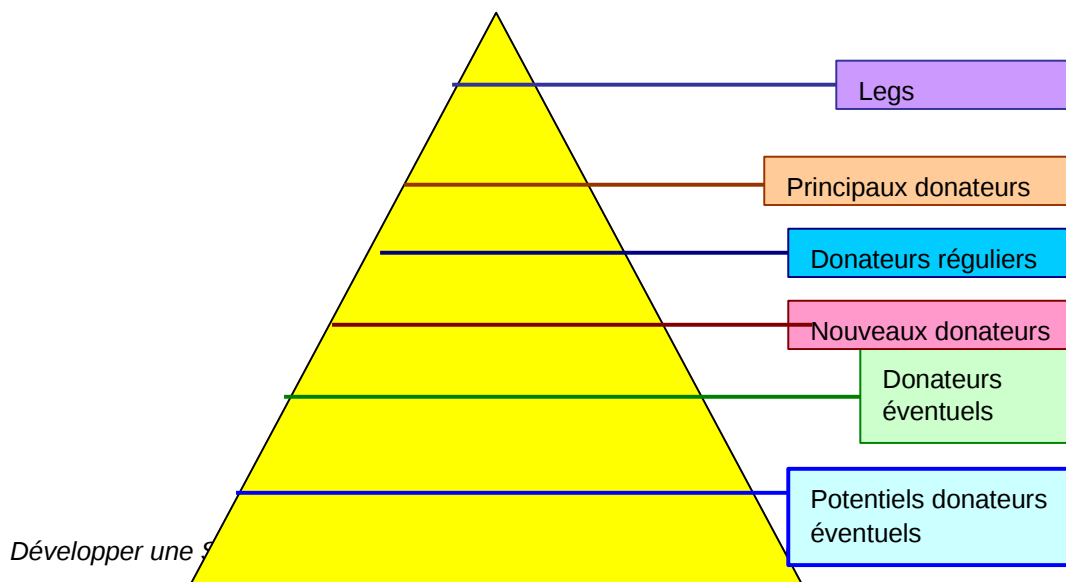
Les gens donnent parfois parce qu'ils se sentent responsables, ils ont le sentiment qu'il est important d'être du côté de la solution plutôt que d'être du côté du problème. La plupart des gens donnent parce qu'ils pensent qu'ils peuvent obtenir quelque chose en échange – c'est pour ça que les loteries nationales, qui donnent aux individus une chance de gagner des millions, sont aussi populaires. Et certaines personnes ne donnent absolument rien.

Tout comme dans toute collecte de fonds et création de revenus, vous devez disposer d'une vision et d'une mission claire et être actif pour pouvoir réussir une collecte de fonds de ce type. Pour que ce soit fait correctement, vous aurez probablement besoin d'une personne qui s'occupera uniquement de la collecte de fonds et qui bénéficie du soutien du personnel. Certaines organisations attribuent des volontaires à cette tâche, mais un membre du personnel devra probablement endosser la responsabilité générale de cette activité.

Il existe toute une série de méthodes que vous pouvez utiliser pour lancer des appels au grand public. Voici ces méthodes :

- ? les sollicitations par publipostage direct ;
- ? les événements spéciaux ;
- ? les campagnes d'investissement ;
- ? les collectes dans la rue et dans les tirelires.

Les personnes qui sont impliquées dans ce type de collecte de fonds font référence à la **pyramide des donateurs**.





# Développer une Stratégie Financière

Environ 80 pourcents des dons vont provenir des 20% des individus situés dans les trois premières section de la pyramide, et environ 80% des frais engendrés par la collecte sera dépensé pour faire en sorte que les 80% du bas de la pyramide fassent un don. Une fois qu'ils commencent à donner, vous avez l'opportunité de faire en sorte qu'ils donnent de plus en plus et qu'ils montent dans la pyramide.

\*

## Sollicitations par publipostage direct

Les sollicitations par publipostage direct sont utiles pour :

- ? Pour attirer de nouveaux donateurs éventuels (des individus qui pourraient devenir des donateurs réguliers) ;
- ? Attirer des donateurs qui n'ont encore jamais versé de fonds ;
- ? Encourager les donateurs habituels et les renouvellements de dons.

Le publipostage direct peut coûter cher. Il vous faudra couvrir les frais de l'achat ou de la location d'une liste, de l'impression de la lettre de sollicitation, de production d'une enveloppe extérieure et d'une enveloppe de retour, ainsi que de l'affranchissement en nombre. Il est important de tester votre publipostage direct en envoyant tout d'abord le courrier à 10 ou 20% de votre liste et en observant le nombre de réponses que vous obtenez. Si vous estimez que cela en vaut la peine, alors vous pouvez envoyer votre courrier à la totalité de la liste. « Qui en vaut la peine » ne signifie pas nécessairement que vous devez recevoir plus d'argent que ce que vous ont coûtés les frais de poste. Lors d'une sollicitation « à froid » - c'est à dire où vous n'avez jamais eu de contacts avec les personnes de votre liste d'adresses auparavant – vous aurez de la chance d'obtenir 1% de réponses. Cela signifie qu'il faudrait que vous puissiez ajouter un nombre raisonnable de nouveaux donateurs à votre liste « régulière ». Remerciez vos donateurs puis offrez leur un service quel qu'il soit – par exemple en leur envoyant un bulletin d'information et/ou un rapport annuel.

Quelques conseils pour le publipostage direct : (consultez également la boîte à outils consacrée à la Rédaction Efficace)

- ? Faites en sorte que les gens soient tentés d'ouvrir l'enveloppe – vous ne voulez pas qu'elle finisse dans la corbeille à papier, non-ouverte. Plus l'enveloppe a l'air personnel et plus elle aura de chances d'être ouverte.
- ? Faites un appel personnel – les gens donnent aux gens. La sollicitation imprimée doit ressembler autant que possible à une lettre personnelle.
- ? Ecrivez à propos d'individus réels.
- ? Assurez-vous que la première ligne de votre sollicitation attire l'attention du lecteur.
- ? Le paragraphe d'introduction devrait développer l'intérêt.
- ? Conduisez le lecteur à prendre une décision.
- ? Demandez une somme précise et expliquez clairement ce qu'elle permettra de couvrir – “votre don de 10\$ permettra à un enfant d'aller à l'école pendant un an”.
- ? Encouragez le lecteur à passer à l'action – faites en sorte que ce soit facile pour lui de faire quelque chose.
- ? Insérez un formulaire de réponse – un formulaire simple à remplir qu'il faut simplement placer dans l'enveloppe de renvoi.
- ? Proposez différentes options de paiement – par chèque, par carte de crédit, par ordre de paiement, par paiement électronique.
- ? Postez vos sollicitations vers la fin du mois, ou moment où les gens sont plus susceptibles d'avoir de l'argent.
- ? N'oubliez de remercier les personnes qui ont fait une donation, même si elle est d'un montant peu élevé. Considérez la pour ce qu'elle est souvent – un sacrifice personnel.

## **Evènement spécial**

Les évènements spéciaux ont un double objet : ils aident à collecter des fonds mais ils mettent également l'organisation sous les projecteurs. Il s'agit d'évènements relationnistes, autant que d'évènements permettant de collecter des fonds.

Voici des exemples d'évènements spéciaux :

- |   |   |   |
|---|---|---|
| ? | Enchères                                | Où les donations sont "vendues" aux enchères.   |
| ? | Dîners annuels                          | Chics, une fois par an, avec accès sur tickets vendus à un prix élevé.  |
| ? | Nuits musicales ou concerts de variétés | Certains jouent, d'autres payent pour y assister.   |
| ? | Premières                               | Pour des films ou des spectacles, avec accès sur tickets vendus à un prix élevé.  |
| ? | Marches ou courses sponsorisées         | Les participants sont sponsorisés pour des durées ou des distances.   |
| ? | Evènements sportifs                     | Les participants payent pour participer, les spectateurs payent pour regarder. Il est plus facile d'attirer du monde si vous avez une personne célèbre à votre disposition. |
| ? | Magasins d'épargne                      | Plutôt une activité continue – dans certains endroits, ils peuvent faire beaucoup d'argent (comme les magasins Oxfam en Grande Bretagne).                                   |
| ? | Loteries                                | Les prix donnés en cadeaux sont joués à la loterie. Vérifiez la législation concernant les jeux d'argent pour vous assurer que vous ne transgressez pas la loi.             |
| ? | Fêtes                                   | Toutes sortes de ventes ou d'activités.   |
| ? | Livres de cuisine                       | Les individus contribuent en envoyant leurs recettes, la publicité payant pour l'impression et le livre de cuisine est vendu pour collecter des fonds.                      |
| ? | Vides-greniers                          | Collecter des fonds en vendant ce dont les gens veulent se débarrasser.   |
| ? | Ventes de gâteaux                       | Les gâteaux sont donnés, tous les revenus sont des profits.   |

## **Quelques conseils pour les évènements spéciaux :**

- ? Etablissez une cible pour la collecte de fonds – vous devez savoir combien d'argent vous pouvez collecter à partir d'un événement.
- ? Faites en sorte d'avoir suffisamment de temps et de ressources (argent, contacts, volontaires) pour l'organiser.
- ? Fixez une date – vérifiez que le lieu où vous souhaitez que l'événement se déroule soit disponible au moment où vous en aurez besoin. Assurez-vous que ce lieu convient à l'événement. Donnez à quelqu'un la responsabilité du lieu. Sa tâche (à

# Développer une Stratégie Financière

moins qu'un comité s'en charge) sera de vérifier que le lieu dispose de toilettes, d'un système de sonorisation, et que le ministère responsable des routes vous aide à diriger le trafic, etc.

- ? Décidez de ce que vous pouvez offrir en plus – devriez-vous servir des rafraîchissements ? allez vous proposer un service de baby-sitting ou de garde d'enfants ? Donnez à quelqu'un la responsabilité de tous les « plus » que vous offrirez.
- ? Planifiez votre publicité – où allez-vous placer votre publicité ? Quel en sera le format ? A quel moment allez-vous débiter votre campagne publicitaire ? Comment pouvez-vous faire pour que cet événement de collecte de fonds soit un événement médiatique ? Donnez à quelqu'un la responsabilité de la publicité.
- ? Donnez à quelqu'un la responsabilité de prendre en charge les invités célèbres ou importants.
- ? Donnez à quelqu'un la responsabilité de l'argent. Ce qui veut dire prévoir de l'argent pour pouvoir rendre la monnaie, organiser la sécurité, déposer l'argent collecté à la banque, surveiller l'argent qui est dépensé et l'argent qui rentre dans les caisses
- ? Donnez à quelqu'un la responsabilité de la musique et des annonces.
- ? Embauche un médiateur pour la durée de l'évènement – quelqu'un qui pourra gérer les problèmes non-planifiés.
- ? Embauche quelqu'un qui sera responsable du nettoyage.
- ? Critiquez – réfléchissez à ce qui s'est bien passé, à ce qui s'est mal passé, et à ce que vous pouvez tirer de cette expérience.

## **Campagnes d'investissement**

Collectez des fonds pour un projet d'investissement tel qu'un bâtiment ou une piscine ou un équipement demande que vous y réfléchissiez soigneusement.

En fonction de la somme d'argent que vous souhaitez collecter, la campagne pourrait vous prendre de un à trois ans, voir même plus longtemps. Il est important de maintenir l'intérêt pendant et entre les périodes d'activité. Pour cela, vous pouvez afficher des publicités spécifiques, représentez votre progression sous la forme de graphiques mis à jour régulièrement, et célébrez chaque fois que vous avez atteint un de vos objectifs intermédiaires. Lorsque vous atteignez votre objectif final, vous pouvez célébrer en public.

### **Quelques conseils pour collecter des fonds de capital :**

- ? Développez un argumentaire expliquant à quoi est destinée la collecte de fonds, pourquoi c'est important et pourquoi c'est urgent. Votre argumentaire devrait également décrire le plan général que vous avez établi pour atteindre vos objectifs, ainsi que l'historique et l'infrastructure de l'organisation. Testez votre argumentaire pour voir la réaction des gens.
- ? Votre budget doit être correctement réalisé, montrant combien vous avez l'intention de collecter avec cette campagne et d'où viendra le reste de l'argent.
- ? Mettez en place une carte de contrôle des dons – quels types de dons vous attendez-vous à recevoir (montant), et combien de personnes vont donner. Par exemple, vous pourriez planifier de recevoir 20 donations de 25 000\$ chacune, 40 de 2 500\$ chacune, etc. Vous savez ensuite comment cibler pour chaque catégorie.
- ? Nommez un comité de campagne composé de personnes d'influence qui donnent eux-mêmes et sont également capables de pousser les autres à donner aussi.
- ? Faites participer des volontaires. Personne ne devrait venir et demander de l'argent, à moins qu'il ou elle a donné quelque chose lui-même ou elle-même. Les volontaires devraient donner en proportion de ce qu'ils peuvent se permettre.
- ? Recherchez des "donateurs d'état" – quelqu'un qui fasse une importante donation, donation contre laquelle l'un des bâtiments portera son nom.
- ? Créez une prise de conscience – faites de la publicité pour votre campagne.
- ? Faites en sorte que les donateurs les plus importants aient le sentiment de « faire partie de la famille » - envoyez-leur des lettres de remerciement personnelles, demandez au président de la campagne ou au directeur général de l'organisation de les appeler personnellement, donnez aux donateurs importants une marque créative de votre appréciation (pas nécessairement quelque chose de cher), envoyez-leur vos rapports de progression, invitez-les aux événements que vous célébrez.

## **Collecte dans les rues et dans les tirelires**

Dans certains pays, les collectes dans les rues et dans les tirelires jouent un rôle important dans la collecte de fonds. L'organisation s'arrange avec la ville ou les autorités de la ville un jour au cours duquel ils collectent de l'argent dans des tirelires dans les rues. Cela peut s'accompagner d'un festival de rue ou d'un carnaval, ou d'un événement spécial pour faire en sorte que le public ait envie de donner. Vous pouvez également vous arranger avec des magasins et des organisations pour placer une tirelire de manière permanente, généralement à côté de la caisse enregistreuse où les gens seront tentés de mettre leur petite monnaie. Si c'est bien organisé, cela peut être un moyen lucratif de collecter de l'argent du public, de ceux qui normalement donnent en réponse à d'autres types de campagnes. L'un des désavantages de ce type de collecte de fonds est qu'il n'entraîne pas de relation durable avec les donateurs. Cependant, si vous vous y prenez bien, les membres du public vont développer une sorte de loyauté pour votre cause et vous pourrez être certain qu'ils mettront quelque chose dans vos tirelires chaque fois qu'ils les verront.

### **Quelques conseils pour la collecte dans les rues et dans les tirelires :**

- ? Donnez la responsabilité de la coordination de ce système à une personne de confiance, organisée et honnête. Cette personne pourrait être un membre du personnel à temps plein ou à mi-temps, ou encore un volontaire.
- ? Mettez-vous d'accord, dans votre organisation, sur une politique de sécurité (c'est-à-dire par rapport à l'accès aux tirelires, à l'ouverture des tirelires, à protéger les tirelires contre le vol), sur les points de collecte, sur la publicité.
- ? Faites en sorte de disposer d'autant de points de collecte que possible. Pendant les collectes de rue, faites en sorte qu'il y ait du monde et de l'activité au cours des points de collection. Aux caisses enregistreuses, assurez-vous que vos tirelires sont aisément identifiables. Videz ces tirelires régulièrement.
- ? Etablissez des systèmes pour limiter les possibilités de malhonnêteté. Cela signifie mettre en place un système d'enregistrement de l'endroit où se trouvent les tirelires, contrôler comment elles sont vidées et garder les reçus.
- ? Entretenez une bonne relation avec le responsable ou les managers des magasins, faites-leur savoir si votre système de collecte en tirelires se passe bien, remerciez-les lorsqu'une tirelire est pleine, notez comment se porte chaque point de collection. Vous pourriez également remettre un prix pour « la meilleure collecte en tirelire du mois » !
- ? Faites appel aux volontaires – pour tenir les tirelires les jours de collecte dans les rues et pour collecter les recettes des tirelires de manière régulière. Donnez aux volontaires un sentiment de responsabilité – donnez leur une série de magasins à desservir et à encourager.
- ? Avant d'organiser une collecte de rue, faites-en la publicité.
- ? Développez des posters attirants et intéressants pour attirer l'attention vers vos tirelires. C'est ici que les images et les logos peuvent jouer un rôle important.
- ? Lorsque vous avez collecté une somme substantielle au moyen de collectes de rue ou de points de collecte, annoncez-le au moyen de publicités. Rien n'encourage plus les gens que de faire partie de l'histoire d'une réussite.

## INVESTISSEMENTS

Les investissements peuvent être actifs ou passifs. Les *investissements passifs* rapportent un revenu généré grâce aux intérêts sur vos économies ou sur des investissements sûrs tels que les fonds communs de placement. Les *investissements actifs* demandent un engagement à la bourse des valeurs et un certain risque.

Il apparaît de plus en plus logique aux organisations de la société civile de disposer de fonds de réserves de capital. *Qu'est ce qu'un fond de réserves de capital ?* Il s'agit d'une somme d'argent accumulée par une organisation grâce à ses revenus, aux collectes de fonds et en se forçant à économiser sur la durée. Cet argent est investi pour créer un revenu. Un fond de réserves de capital est très similaire à une *dotation*. Habituellement, une dotation est une somme d'argent importante qu'un donateur donne à une organisation, et grâce à cet argent, l'organisation peut gagner un revenu en l'investissant. Parfois le capital de la dotation reste l'argent du donateur, mais l'organisation récupère les intérêts gagnés. Le fait d'avoir une somme relativement importante d'argent à investir apporte un revenu durable à l'organisation, et lui apporte également un certain degré d'autonomie. Cependant, à moins que vous n'ayez beaucoup de chance, et qu'un donateur accepte de vous faire démarrer en vous donnant une importante dotation, il s'agit généralement d'une stratégie à long terme qui demande que vous constituiez une réserve suffisamment importante pour vous apporter un revenu significatif.

Voici certaines *des questions auxquelles votre conseil d'administration doit répondre* avant qu'il se mette à investir pour en tirer une source de revenus significative.

- ? Quels sont les bénéfices de mettre des fonds de côté pour en récolter un revenu dans le futur, par rapport aux bénéfices de consacrer ces fonds à des besoins plus immédiats ?
- ? Avons-nous la volonté et les compétences pour gérer un fond d'investissement significatif ?
- ? Quel sera le coût en terme de temps et d'argent ?
- ? Quel type de structure de gouvernance et quels règlements doivent être en place pour pouvoir gérer le fond de manière responsable ?
- ? Comment allons-nous nous assurer que nos investissements sont éthiquement valables et socialement responsables ?
- ? Quelles sont les obligations en termes de législation et d'impôts d'un tel fond ?
- ? Quelles sont les options d'investissement et les restrictions ?

*Quelles sont les sources de revenu possibles pour un fond d'investissement ?*

- ? Des "profits" sur le revenu gagné.
- ? Des intérêts sur l'argent du donateur (lorsqu'il vous les autorise).
- ? Des gains que vous pouvez obtenir sur les allocations des donateurs réalisés en devises étrangères.
- ? Des économies planifiées, résultant d'un contrôle strict.
- ? Une collecte de fonds public.
- ? Des legs de personnes privées (lorsqu'elles laissent de l'argent à votre organisation dans leur testament).
- ? Une taxe interne – par exemple, mettre de côté 1% de tous les revenus reçus par l'organisation. Cela demande un accord préalable des donateurs.





# Développer une Stratégie Financière

- ? Collecter des fonds spécialement pour un fond de réserve capital, pour votre stratégie financière à long terme. Expliquez aux donateurs ce que vous faites et faites en sorte de le convaincre à apporter leur contribution.



# Développer une Stratégie Financière

## DEPENSER AVEC PRECAUTION

Pour faire court, cette option signifie simplement : réduire les coûts, respecter l'impératif de faire plus avec moins. C'est un bon principe pour tout travail de développement. Il faut pour cela que les organisations de la société civile dépense à la fois en pensant à la rentabilité et au rendement. Cela leur permet de survivre lors des crises financières tout en continuant à remplir leurs missions.

*Comment pouvez-vous commencer à améliorer votre rendement ?*

Quelques idées :

- ? Demandez à votre personnel de réfléchir à des idées sur la manière dont l'organisation peut éliminer le surplus et améliorer son rendement.
- ? Développez des systèmes qui vous permettront de suivre les dépenses consacrées aux véhicules, aux frais de téléphone, aux fournitures, aux photocopies et autres éléments qui « minent le budget ».
- ? Recherchez les éléments qui semblent coûter toujours plus cher que ce que vous aviez espéré. Réfléchissez à ce que vous pouvez économiser dans ces domaines.
- ? Développez des objectifs de réduction des coûts qui soient atteignables. Une fois que vous les avez atteints, n'oubliez pas de reconnaître les efforts qui ont été réalisés pour pouvoir réduire les coûts. Il peut être utile d'établir une compétition entre les différents services – qui peut diminuer le plus les coûts ? Vous pourriez également remettre un prix au « meilleur économiste du mois » !
- ? Dans certaines situations, il peut être possible de proposer un élément qui soit stimulant pour les membres du personnel. Dans une organisation, une femme de ménage fut chargée de l'initiative de recyclage du papier, et elle pouvait garder un petit pourcentage du revenu engendré pour elle-même. Cela la motiva et le programme de recyclage se révéla être un grand succès.
- ? Parfois, les organisations se mettent ensemble pour pouvoir acheter en gros et pour pouvoir réaliser des économies.
- ? S'il existe dans votre pays un corps national de représentation de la société civile, celui-ci pourrait peut être pouvoir négocier des réductions avec les gros fournisseurs.

Maintenir les coûts aussi bas que possible, sans pour autant sacrifier la qualité ou la quantité du travail, facilite la mise en place d'une stratégie financière efficace. Non seulement vous avez besoin de moins d'argent, mais en plus les donateurs peuvent s'apercevoir que vous ne gaspillez pas leur argent, et que le rendement général de l'organisation est par conséquent susceptible de s'améliorer.



# Développer une Stratégie Financière

## Le document de stratégie

*Qu'est-ce que le document de stratégie ?*

C'est le document qui présente votre stratégie, où vous expliquez la nécessité d'une stratégie, ce qu'est votre stratégie, et pourquoi vous avez choisi cette stratégie particulière.

Dans ce chapitre, nous nous penchons sur l'aspect suivi du document de stratégie financière :

- ? Pourquoi vous en avez besoin
- ? Ce que vous allez mettre dedans
- ? Comment l'utiliser.

Au moment où vous rédigez votre stratégie, vous pourrez trouver utile la boîte à outils consacrée à la Rédaction Efficace. Vous trouverez dans cette boîte à outils un exemple de document de stratégie financière, dans les exemples des Exercices Réussis.



# Développer une Stratégie Financière

## POURQUOI EN AVEZ-VOUS BESOIN ?

*Pourquoi avez-vous besoin d'un document spécifique qui détaille la stratégie financière de votre organisation ?*

Le document de stratégie a un objet à la fois interne et externe :

Au niveau interne :

- ? Il vous aide à consolider votre stratégie et à montrer comment les différents aspects de votre stratégie se complètent les uns les autres.
- ? Il donne un point de référence aux personnes qui travaillent dans l'organisation.
- ? Il éclaire toutes les contradictions qu'il pourrait y avoir dans votre stratégie.
- ? Il apporte des conseils pour la mise en pratique.
- ? Il apporte une base pour le suivi et l'évaluation de l'efficacité de votre stratégie.

Au niveau externe:

- ? Il montre aux différentes parties prenantes l'objectif que vous essayez d'atteindre à travers votre stratégie financière.
- ? Il leur apporte une base pour voir la place qu'ils tiennent dans votre stratégie financière.
- ? Il leur un résultat par rapport auquel ils peuvent évaluer l'évolution de vos progrès vers la durabilité.
- ? Il leur donne un étalon par rapport auquel ils peuvent mesurer votre approche du financement des activités et le sérieux avec lequel vous considérez les besoins de développer un certain degré d'indépendance.



# Développer une Stratégie Financière

## QUE DEVEZ-VOUS METTRE DEDANS ?

(Consultez également l'exemple fourni dans le chapitre Exercices Réussis.)

Ce que vous allez mettre dans votre document va en fait dépendre de votre stratégie. Vous trouverez ci-dessous quelques idées pour le format général que vous devriez adopter.

### 1 Préambule/Introduction

Cette partie devrait expliquer pourquoi, vous, en tant qu'organisation, pensez qu'une stratégie financière est quelque chose de nécessaire.

### 2 Principes

Il s'agit d'un énoncé des valeurs et des principes sur lesquels votre stratégie financière se fonde.

### 3 La stratégie

Nous vous conseillons de débiter la description de votre stratégie par une vue d'ensemble qui décrit comment vous budgétisez, et qui résume vos stratégies pour financer les activités de l'organisation.

Considérez ensuite chaque stratégie une par une et expliquez comment vous avez l'intention de la mettre en oeuvre. Dans chaque cas, indiquez qui sera responsable de la mise en oeuvre de chaque stratégie.

### 4 Concluez en expliquant comment et quand la stratégie sera suivie et évaluée, et comment l'organisation envisage de fournir des comptes-rendus sur l'efficacité de la stratégie à ses parties prenantes.

Vous avez donc ici un aperçu général de ce que doit être un document de stratégie financière utile. Vous pourriez également joindre en annexe un plan de mise en oeuvre ou un programme d'action. (Consultez la boîte à outils intitulée Développement d'un Programme d'Action.)



# Développer une Stratégie Financière

## COMMENT L'UTILISER ?

Une fois que vous disposez de ce document, qu'en faites-vous ?

Une fois de plus, vous l'utiliserez différemment au niveau interne et au niveau externe.

### Au niveau interne :

- ? Faites circuler le document en le présentant comme étant une première version et demandez aux membres du conseil d'administration et du personnel de vous faire part de leurs commentaires.
- ? Une fois le document finalisé, développez des indicateurs qui vous permettront de mesurer vos progrès et les éléments de réussite par rapport au document. (consultez également le chapitre consacré au suivi et à l'évaluation de votre stratégie de financement.)
- ? A partir de ce document, développez un programme d'action qui détaille le processus de mise en oeuvre. (Consultez également la boîte à outils consacrée au Développement d'un Plan d'Action.)
- ? Référez-vous de nouveau à ce document au moins une fois par an pour pouvoir identifier les forces et les faiblesses de l'organisation en termes de mise en œuvre, ainsi que les forces et les faiblesses de la stratégie en termes de contribution à la durabilité financière.
- ? Utilisez ce document comme point de référence de base pour les nouveaux membres du personnel et du conseil d'administration ainsi que vous les anciens membres du personnel et du conseil d'administration qui n'ont pas une idée très claire des objectifs que vous essayez d'atteindre et de la manière dont vous essayez d'y parvenir, toujours dans un contexte de durabilité financière et d'autonomie relative.

### Au niveau externe :

- ? Faites en sorte de rendre ce document facilement disponible aux différentes parties prenantes. Si nécessaire, rédigez un résumé qui leur soit accessible.
- ? Insérez ce document à la documentation que vous envoyez aux donateurs lorsque vous essayez de les approcher.
- ? Fournissez des comptes-rendus de votre progression aux parties prenantes.
- ? Utilisez le document comme point de référence dans vos négociations avec les donateurs et les clients.



# Développer une Stratégie Financière

## Faire en sorte que la stratégie fonctionne

Une fois que vous avez réalisé tous les pré-requis nécessaires à une stratégie financière réussie, que vous avez considéré d'un œil critique tous les options stratégiques possible par rapport au financement, que vous avez rédigé votre stratégie et que vous avez préparé votre plan d'action, il ne vous reste plus qu'à mettre en œuvre votre stratégie !

*Que pouvez-vous faire pour assurer que la stratégie fonctionne ?*

Dans ce chapitre, nous nous penchons sur certaines étapes que vous pouvez suivre pour donner à votre stratégie les meilleures chances de réussite. Nous nous penchons sur :

- ? la tenue des archives
- ? les compétences dont vous avez besoin que votre stratégie fonctionne
- ? la gestion de la résistance du personnel
- ? le suivi et l'évaluation de votre stratégie financière.



# Développer une Stratégie Financière

## LA TENUE DES ARCHIVES

Une erreur que font parfois certaines organisations est de ne pas tenir des archives différentes pour chacune des stratégies financières. En tenant des archives séparées, vous devriez pouvoir voir quelles parties de la stratégie fonctionnent et lesquelles ne fonctionnent pas. Un bon archivage vous aidera également à développer votre profil de manière claire pour vos donateurs, qu'il s'agisse des donateurs importants ou des petits donateurs.

*De quelles archives avez-vous besoin ?*

### **Archives de développement de votre profil.**

C'est-à-dire :

- ? Une fiche d'enregistrement (ces cartes peuvent être "réelles" ou "virtuelles" – entrées dans votre ordinateur) pour chacune de vos :
  - o entreprises donatrices ou donateurs importants
  - o donateurs individuels ou privés
  - o clients (qui payent en échange de services ou de produits)
  - o membres (si vous êtes une association mutuelle).

Ces fiches constituent un guide d'une valeur inestimable pour vous permettre de raffiner votre stratégie financière et de développer une relation personnelle avec vos donateurs et vos clients.

Si vous utilisez une base de données sur ordinateur, souvenez-vous de réaliser des sauvegardes. Vous ne voulez certainement pas perdre toutes vos informations parce que l'ordinateur « se plante ». Si vous utiliser un système sur papier, avec des fiches, alors assurez-vous que vous les conservez dans un placard résistant au feu.

Voici le type de données dont vous aurez besoin pour constituer cette base de données :

- ? Le nom du donateur, son adresse, son titre et le message d'accueil.
- ? La date à laquelle le nom du donateur a été ajouté à votre liste.
- ? La date du don, son montant et ce qui avait motivé ce don.
- ? Un numéro de code membre ou donateur.
- ? Si le donateur est une entreprise, un groupe, une agence, un individu ou une fondation.
- ? Autres coordonnées.
- ? La personne qui vous a référé à ce donateur – souvenez-vous de remercier cette personne.

### **Suivi des archives**

C'est-à-dire :

- ? Un système de tenue de la comptabilité qui vous fournisse les différentes informations sur chacune de vos stratégies financières. Cela signifie que votre système doit pouvoir vous donner des informations concernant les revenus générés grâce à chaque stratégie, chaque mois et dans le temps, et les coûts engendrés par chaque stratégie, chaque mois et dans le temps. Avec cette



# Développer une Stratégie Financière

information, la direction peut prendre des décisions éclairées sur les stratégies qu'il vaut la peine de poursuivre et celles qui n'en valent pas la peine. Alors que ces décisions ne relèvent pas nécessairement du domaine des finances, les informations financières sont nécessaires pour pouvoir les prendre.

Par exemple : une organisation caritative organisa un concours annuel "Miss Charité". Au moment où l'organisation réalisa une analyse financière des sommes d'argent récoltées par cette compétition, et combien il leur en coûtait de l'organiser tous les ans, elle l'aperçut qu'elle perdait en fait de l'argent. Cependant, le concours attirait les adolescents et faisait venir des volontaires. L'organisation décida donc de poursuivre ce concours, en réduisant les coûts autant que possible et cherchant à atteindre un seuil de rentabilité financier tout en y « gagnant » en termes de volontaires et de démonstrations de bonne volonté pour la charité. Elle ne considérait plus le concours comme une stratégie permettant de générer des revenus mais plutôt comme une activité de relations publiques.

- ? Un système de tenue des comptes qui vous permette de suivre la réussite de vos stratégies par rapport aux objectifs que vous vous étiez fixés, mois par mois et dans la durée. Cela vous permet de prendre des mesures correctives si une stratégie ne fonctionne pas aussi bien que vous l'espérez, et de planifier efficacement votre marge brute d'autofinancement. (Consultez le chapitre consacré au suivi et à l'évaluation de votre stratégie financière et la boîte à outils consacrée au Contrôle et à la transparence financière.)

Chaque option financière devrait être traitée en tant que centre de coûts séparé. Dans ces centres de coûts devraient figurer les informations suivantes :

- ? Les coûts fixes ou frais généraux (voir les chapitres consacrés au Tarifs et aux Ventes).
- ? Les coûts directs (consultez les chapitres consacrés aux Tarifs et aux Ventes).
- ? La part de frais généraux de chaque option pour pouvoir traiter cette information du point de vue administrative, financier et de traitement des données.
- ? Revenus générés.



# Développer une Stratégie Financière

## COMPETENCES NECESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT DE LA STRATEGIE

Pour faire en sorte que votre stratégie financière fonctionne, vous avez besoin d'avoir ou d'acquérir certaines compétences dans votre organisation. Certaines de ces compétences dépendront des options stratégiques que vous avez choisi pour générer des revenus. Par exemple, si l'une de vos stratégies est de développer votre fond de réserve de capital pour utiliser l'investissement comme source de revenu indépendante, alors vous aurez besoin que quelqu'un dans l'organisation, au niveau du personnel ou du conseil d'administration, ait quelques idées sur le fonctionnement des investissements.

Certaines compétences vous seront cependant nécessaires quelles que soient vos options. Certaines sont des compétences de gestion, certaines sont financières, et certaines concernent les relations publiques.

### Compétences gestionnaires

Les compétences gestionnaires sont nécessaires pour assurer que la planification, la gestion des ressources humaines et le suivi et l'évaluation nécessaires à des approches de génération de revenus réussis soient efficaces. Voici le genre de compétences dont vous aurez besoin :

- ? développement d'un plan stratégique
- ? développement d'un programme d'action
- ? recrutement et sélection du personnel
- ? gestion des performances
- ? suivi et évaluation.

(Il existe des boîtes à outils consacrées à la planification stratégique, au développement de programmes d'action et au suivi et à l'évaluation.)

### Compétences financières

S'il est évident que l'organisation aura besoins de compétences au niveau de la tenue de la comptabilité, tout le monde au niveau de la direction devrait également posséder les compétences suivantes :

- ? lecture et l'interprétation des comptes-rendus financiers
- ? budgétisation (voir la boîte à outils consacrée à cette question)
- ? évaluation des coûts (consulter également les chapitres consacrés aux tarifs et aux ventes)
- ? développement d'une proposition de financement (consulter également la boîte à outils intitulée Rédaction d'une proposition de financement).

(Consultez également la boîte à outils portant sur le Contrôle et la responsabilité financière.)

### Compétence en relations publiques

Vous avez besoin de compétences au niveau des questions de :

- ? développement de réseaux
- ? développement du profil



# Développer une Stratégie Financière

- ? communication
- ? rédaction
- ? discours en public

## PRINCIPES DE BASE

**Faire en sorte que la stratégie fonctionne**

## GERER LA RESISTANCE DU PERSONNEL

Tout le personnel des organisations de la société civile ne va pas automatiquement adhérer à l'idée de mettre un accent particulier sur la génération de revenus. Dans la plupart des organisations, on rencontre des résistances qui s'expriment souvent de la sorte :

- ? « L'argent ne résout pas les problèmes de développement – ce sont les individus ! »
- ? « Nous n'avons pas choisi de travailler dans le développement parce que nous voulions réaliser un profit. »
- ? « Ce n'est pas mon problème – c'est le problème de la direction ».
- ? « Si nous passions tout notre temps à nous préoccuper de comment générer des revenus, que va-t-il advenir du véritable travail de l'organisation ? »

Aucune stratégie financière ne pourra fonctionner sans l'engagement et l'adhésion du personnel. En fait, si vous mettez l'accent sur la génération de revenus, cela peut entraîner une baisse de moral chez certains membres du personnel, voir le départ de certains d'entre eux.

*Comment faire pour que le personnel adhère à votre stratégie ?*

Voici quelques idées :

- ? Faites preuve de transparence par rapport aux finances de l'organisation – et assurez-vous que votre personnel comprend votre situation financière et ses implications. Cela peut vouloir dire que vous devrez leur proposer une formation de base sur la lecture et l'interprétation des comptes-rendus financiers. Il se peut que vous deviez organiser des réunions mensuelles au niveau des services et/ou de l'organisation pour passer les chiffres en revue. Cela demandera en tous cas très certainement de l'honnêteté.
- ? Soyez très clairs par rapport à la base de valeurs de l'organisation et à ses « limites éthiques ». Les employés de l'organisation devraient comprendre clairement que l'objet de la stratégie financière est de soutenir les activités pour lesquelles la vision et la mission de l'organisation engagent l'organisation. L'objet n'est pas de survivre à tout prix. (Consultez également le chapitre consacré à la clarté des valeurs.) Si vous êtes une organisation qui apporte un soutien aux victimes de viol, vous ne voudrez pas organiser un concours de beauté pour collecter des fonds.
- ? Faites participer le personnel aux différents processus de planification.
- ? Identifiez et illustrez comment de simples réductions de dépenses peuvent libérer de l'argent pour pouvoir réaliser les activités de l'organisation. (Consultez également le chapitre intitulé Dépenser avec précaution.)
- ? Lorsque c'est possible, trouvez quelque chose qui puisse motiver le personnel. Cela peut vouloir dire verser une petite somme à la personne qui aura pu trouver un nouveau

# Développer une Stratégie Financière

travail de consultation, le versement d'un bonus à l'équipe qui a réalisé un bon travail pour une activité spécifique, etc. Mais attention, il est très facile de tomber dans le piège de récompenser les activités rémunératrices au lieu des activités de développement, alors ayez conscience de cette embûche potentielle.

- ? Une manière possible de motiver le personnel tout en restant raisonnable serait de défier les membres du personnel de pouvoir toucher un pourcentage de leur salaire s'ils parviennent à entreprendre des choses nouvelles ou à collecter de nouveaux financements pour l'organisation. C'est quelque chose qui peut se faire sur la base d'une équipe ou d'un service.
- ? Reconnaissez les efforts produits (même lorsqu'ils n'aboutissent pas sur le succès espéré). Trouvez des moyens de montrer votre appréciation au personnel lorsqu'ils entreprennent d'eux-mêmes de développer des stratégies pour l'organisation. (Consultez également la section sur la prudence dans les dépenses).



# Développer une Stratégie Financière

## PRINCIPES DE BASE

**Faire en sorte que la stratégie fonctionne**

## SUIVRE ET EVALUER VOTRE STRATEGIE FINANCIERE

Nous avons déjà parlé de l'importance de la tenue d'archives. Sans un bon archivage (financier et administratif), vous ne pourrez pas procéder au suivi et à l'évaluation de votre stratégie financière.

*Pourquoi avez-vous besoin de suivre et d'évaluer votre stratégie financière ?*

Grâce au suivi et à l'évaluation, vous pouvez savoir quelles sont les options de financement qui fonctionnent pour vous et celles qui ne fonctionnent pas. Vous pouvez apprendre pourquoi certaines options fonctionnent, et pourquoi d'autres ne fonctionnent pas pour vous, ce qui vous permet de prendre des décisions intelligentes sur ce que vous devriez faire et ce que vous ne devriez pas faire.

### **Certaines idées pour le suivi et l'évaluation de votre stratégie financière :**

- ? Sachez ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour vous.
- ? Sachez combien chaque option que vous essayez coûte.
- ? Identifiez les coûts cachés et les bénéfices cachés. Par exemple, il se peut le temps du personnel soit un coût caché et qu'un meilleur profil soit un bénéfice caché.
- ? Guettez les signaux d'alerte (par exemple des coûts trop élevés, des retours trop bas).
- ? Prenez des mesures correctives lorsque vous vous apercevez que quelque chose ne va pas. Par exemple, lorsque vous pilotez votre projet de publipostage direct, vérifiez le retour que vous obtenez avant de passer à l'échelle suivante (que vous en envoyiez davantage) et ajustez si nécessaire vos cibles et vos références, voir annuler le projet en totalité.
- ? Préparez des comptes-rendus de suivi pour la direction et le conseil d'administration.
- ? Évaluez vos efforts sur une année, en regardant le ratio coût : revenu – combien votre stratégie a-t-elle coûté et quels revenus a-t-elle engendrés ? Faites cela d'un point de vue général mais séparez aussi le compte-rendu entre les différentes options.
- ? Mois par mois, penchez-vous sur vos cibles progressives – êtes-vous sur la bonne voie (êtes-vous susceptible) pour atteindre les objectifs établis ? Si la réponse est non, qu'est ce que vous pouvez faire pour changer cela ?
- ? Utilisez des tableaux et des graphiques pour illustrer les tendances. (par exemple les cibles atteintes au moment où le rapport est rédigé, les cibles atteintes par rapport aux cibles prévues, mois par mois et sur une année.) ces outils sont particulièrement utiles à ce qui ne sont pas très familiers avec le domaine des finances.
- ? Utilisez les informations obtenues pour tirer des conclusions et prendre des décisions.

## EXERCICES REUSSIS

### Exemples

#### Exemple de Document de Stratégie Financière

##### 1. Préambule

Le Centre for Policy Development and Implementation (CPDI) est une organisation non-gouvernementale, qui s'est engagée à promouvoir la démocratie à la fois au niveau local et au niveau international, au moyen de recherches indépendantes et d'analyses politiques. Nous pensons que les critiques constructives de politiques existantes et proposées, et le développement de politiques alternatives ouvertes au débat et à la discussion à tous les niveaux de la société, permettent de renforcer l'ethos dans la société. Nous nous engageons, par conséquent, à continuer à jouer le rôle de voix indépendante, et à soutenir les efforts des autres agences qui adoptent le même point de vue sur l'analyse des politiques dans un futur prévisible.

A cette fin, nous avons développé une stratégie financière pour nous assurer que nous disposons des ressources nécessaires pour rendre nos activités et notre indépendance durable pour les dix prochaines années au moins.

##### 2. Principes

Quand bien même nous nous engageons à poursuivre nos activités, nous ne croyons pas que « la survie à tout prix » soit une position acceptable. Nous établissons donc notre stratégie financière sur les principes suivants :

- ? Nous n'entreprendrons pas la moindre activité qui puisse compromettre notre indépendance, la qualité de notre travail ou notre intégrité ;
- ? Nous ne travaillerons avec aucune institution si nous estimons qu'elle mine intentionnellement les principes de la démocratie.
- ? Nous nous estimons responsables aux yeux de la communauté d'individus de notre pays et de notre continent pour l'utilisation responsable de toutes les ressources qui sont mises à notre disposition ;
- ? Nous estimons qu'il est nécessaire d'entreprendre des activités commandées pour une raison particulière, à la fois pour assurer notre durabilité financière, et parce que de telles activités peuvent être directement utiles pour notre engagement envers la démocratie. Nous estimons cependant aussi qu'il y a certains domaines d'investigation et de débat n'attireront pas de commissions mais dans lesquels il est nécessaire de s'engager pour poursuivre notre objectif de constitutionnalisation de la démocratie. Par conséquent, nous nous engageons à collecter des fonds pour nous permettre de travailler à ces domaines. S'il n'est pas possible d'établir des quotas absolus pour de telles activités, nous estimons qu'au moins 30% de notre travail au cours des prochaines années tomberont dans cette catégorie. Nos budgets et notre stratégie financière se fondent sur cette compréhension.

##### 3. Stratégie financière

Notre stratégie financière se base sur ce qui suit :

# Développer une Stratégie Financière

- ? Un budget de cinq ans qui est présenté en trois versions : une version minimaliste (la plus petite somme de travail que nous devons réaliser pour justifier notre existence) ; une version probable (la quantité de travail que nous estimons pouvoir réaliser) ; une version optimale (tout ce que nous aimerions faire au cours de cette période;

et

- ? Une stratégie en cinq points, combinant les donations, les revenus générés par un fond de réserve de capital, les revenus générés par les activités qui nous sont commandées, les revenus générés par la vente de service, et le contrôle du coût.

## 3.1 Donations

Nous avons conscience que nous fonctionnant dans un environnement où les options sont limitées pour les donations. Cependant, nous estimons que, sur la base de nos budgets révisés, et sur la base d'une clarification de notre direction stratégique et sur les cibles spécifiques des donations destinées au financement des activités de base, nous devrions pouvoir collecter des fonds à hauteur environ de 30% de nos dépenses budgétisées (budget probable) au moyen de donation non-spécifiques. Dans le casé, nous avons intitulé cela financement des activités de base. Cependant, nous avons désormais décidé que les frais de base seraient répartis dans toutes nos activités de génération de revenus, y compris les donations, sans que cela y soit spécifique. Ce qui est en ligne avec nos pratiques de budgétisation.

L'argent qui sera versé par des dons non-spécifiques sera utilisé pour financer le travail prioritaire pour lequel il est impossible d'obtenir d'autres subventions. Nous avons dressé une liste des activités par ordre de priorité pour les trois prochaines années, et tous les efforts possibles seront faits pour faire en sorte que ce travail corresponde aux subventions disponibles. Lorsque le travail est perçu comme urgent, et qu'aucune subvention n'est disponible, nous utiliserons, pour pouvoir financer ces activités, les donations non-spécifiques.

Pour nous assurer que cet argent sera collecté, nous prenons les mesures suivantes :

- ? Consolider les relations avec les donateurs existants, sur la base de notre plan stratégique et de nos budgets révisés ;
- ? Etablir un petit comité de personnel pour coordonner l'identification et l'investigation d'autres options ;
- ? Employer quelqu'un dont la tâche sera de développer les relations publiques et le soutien administratif pour ce comité ;
- ? Développer les supports publicitaires pour soutenir nous efforts dans ce domaine ;
- ? Développer un mécanisme de production régulière de comptes-rendus pour suivre nos réussites dans ce domaine et nous assurer que les cibles sont atteintes.

---

<sup>1</sup> Ces budgets sont joints en annexe



# Développer une Stratégie Financière

Le Directeur et le Vice Directeur joueront un rôle clé dans le soutien de ces efforts, et c'est au directeur qu'incombera la responsabilité de diriger ce processus.

## 3.2 Intérêts générés par un fond de réserve de capital

Alors que nous pensons toujours que nous pouvons, dans le cours terme, rechercher des donations non-spécifiques, nous reconnaissons que le climat pour ce genre de donation est devenu de moins en moins favorable à moyen terme et à long terme. Nous nous engageons par conséquent à établir un fond de réserve de capital, dont les intérêts seront utilisés de la même manière que les donations le sont actuellement. Au cours de cinq prochaines années, nous avons l'intention de collecter 3 000 000\$ pour notre fond de réserve de capital. La Fondation X nous a déjà promis 1 000 000\$, ce qui formera la base de notre fond de réserve de capital. Les 2 000 000\$ restant seront collectés de la manière suivante :

- ? Tous les intérêts réalisés sur le fond de réserve de capital seront, lors des trois prochaines années, réinvestis dans le fond.
- ? Un effort considérable sera réalisé pour encourager d'autres fondations internationales à contribuer à notre fond de réserve de capital. Pour cela, nous avons programmé pour 2004 une visite préparée avec soin aux Etats-Unis et en Europe, visite qui sera effectuée par le Directeur et par l'un des membres le plus haut placé du conseil d'administration.
- ? Nous prélèverons 5% de toutes les donations non-spécifiques, pourcentage qui sera ajouté au fond de réserve de capital (ce que nous ferons, bien entendu, en consultant et en négociant avec les donateurs).
- ? Lorsque cela sera possible, les tarifs des travaux commandés seront évalués de manière à pouvoir en reverser 2% dans le fond de réserve de capital.
- ? Tout profit réalisé sur les abonnements ou les publications sera reversé dans le fond de réserve de capital.

Le directeur sera exclusivement responsable du développement du fond de réserve de capital. Il fournira tous les mois un rapport périodique au comité de direction et présentera un rapport complet lors de chaque réunion du conseil d'administration, rapport basé sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés.

## 3.3 Revenus générés par les travaux commandés

Les travaux commandés signifient ici toutes les recherches et analyses politiques réalisées pour un pays client. Les sources de tels travaux pourraient être :



# Développer une Stratégie Financière

- ? des demandes de clients ;
- ? des proposition “vendues” à des clients ;
- ? une prime particulière pour inciter les chercheurs à trouver de nouveaux clients et de nouveaux contrats <sup>2</sup> ;
- ? des nominations à des contrats pour des marchés privés ;
- ? des réponses positive à des appels d’offre pour des marchés publics.

Ce travail devra couvrir environ 70% du budget du CPDI pour les cinq prochaines années. C’est sur cette base que les objectifs ont été établis.

Les mesures suivantes ont été prises pour s’assurer que les objectifs pouvaient être atteints :

- ? Un cadre de l’organisation s’est vu attribuer la responsabilité d’approcher des ministères du gouvernement sélectionnés au préalable pour discuter de collaborations possible, pour pouvoir suivre le Bulletin d’Appels d’Offres, pour suivre les discussions entamées et les propositions soumises, et pour établir des comptes-rendus de progression à l’attention du comité directeur et à un rythme mensuel.
- ? Le Directeur Adjoint, avec le Responsable des Relations Publiques et le Responsable des Publications, sont en train de développer une série de services ou produits disponibles à la vente, que l’organisation pourra utiliser au cours d’une série de visites destinées à trouver des clients potentiels, et pour toute une série de donateurs qui avaient exprimé leur souhait de leur commander des travaux dans le futur, plutôt que de verser des dons non-spécifiques.
- ? Le Directeur et le Directeur Adjoint réaliseront les budgets de ces projets en consultation avec un Chef de Projet qui sera nommé, et dont la responsabilité sera de gérer le projet, et de le mener à bien, avec les contraintes budgétaires imposées.
- ? Des mécanismes ont été mis en place pour s’assurer que la qualité du travail du CPIP est constamment maintenue.

Ce domaine sera la responsabilité conjointe du Directeur et du Directeur Adjoint. Le Directeur Adjoint présentera un compte-rendu mensuel à ce sujet au comité de direction, compte-rendu qui devra faire état de la progression par rapport aux objectifs fixés.

## 3.4 Revenus générés par la vente de services

Par services, nous entendons ici :

- ? les abonnements ;
- ? les publications;
- ? les séminaires;
- ? les conférences;
- ? les service de ressources.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Ces primes sont en cours de négociation avec le personne

<sup>3</sup>Ceci était auparavant considéré comme un service externe, mais nous estimons qu’il est possible de le développer en un service offrant, au moins, une recherche de la littérature existante.

# Développer une Stratégie Financière

Pour le moment, aucun de ces services ne génère le moindre profit, et la plupart ne génèrent même pas un revenu. Il se peut qu'il faille du temps pour retourner cette situation, mais nous nous engageons à le faire tout de même. Les mesures suivantes devront être prises :

- ? Tous les services sont en passe d'être évalués pour en établir le coût et seront, dans le futur, traités comme des centres de coûts.
- ? Une fois cela réalisé, une décision sera prise, en rapport avec notre plan stratégique, par rapport aux services qui devront se poursuivre.
- ? Les objectifs de localisation des revenus et, lorsque cela sera possible, les objectifs de génération de revenus, seront établis pour chaque type de service. Le membre du personnel responsable dans chaque cas devra développer un plan de localisation des revenus/génération des revenus, avec l'aide des cadres du personnel, et devra établir des comptes-rendus par écrit de l'évolution de ces plans à un rythme mensuel.
- ? Un plan de marketing et de présentation stratifié visant différents groupes cibles, tels qu'ils ont été identifiés au cours de la planification stratégique, sera développé pour les abonnements et les publications.

Le Directeur Adjoint se verra attribuer la responsabilité générale de cette activité.

## 3.5 Contrôle du coût

Cette dernière activité est en relation étroite avec l'évaluation des tarifs, le contrôle du coût et le suivi des finances. En tant qu'organisation, nous pensions que c'est une chose à prendre vraiment au sérieux, étant donné que cela a le potentiel d'anéantir tous les efforts que nous avons fournis pour d'autres activités. Afin de s'assurer que le coût soutien ces efforts au lieu de les anéantir, nous avons mis en place les étapes suivantes :

- ? Repenser notre plan de comptes, notre budget et nos rapports financiers par rapport à nos centres de coûts, un cadre particulier de l'entreprise ayant la responsabilité de chaque centre de coûts ;
- ? L'embauche d'un service de comptabilité sérieux pour s'assurer que les informations financières sont constamment disponibles ;
- ? La réunion mensuelle des responsables de chaque centre de coûts à qui seront présentés des rapports financiers mensuels, rapports qui devront être discutés, puis faire l'objet d'une identification des problèmes, et d'une décision quant à la marche à suivre pour résoudre ces problèmes.
- ? La recherche par les individus et les équipes de moyens de réduire les coûts de manière significative et de les contrôler.

Le Directeur Adjoint et le Directeur Administratif seront responsables de cette activité.

## 4 CONCLUSION

Nous estimons que ce qui précède forme la base d'une stratégie financière raisonnable et possible pour une organisation. Une réunion semestrielle des cadres de l'organisation permettra de vérifier l'avancée de sa mise en oeuvre et de procéder à des ajustements si nécessaire. Le directeur en aura la responsabilité générale, et sera le seul à avoir l'autorité pour pouvoir décider des étapes raisonnables à entreprendre pour assurer le succès de la stratégie.



# Développer une Stratégie Financière

CPDI  
Juin 2003



# Développer une Stratégie Financière

## EXERCICE REUSSI

## SOURCES

Les ouvrages suivants ont été amplement utilisés pour développer cette boîte à outils, et nous souhaiterions ajouter qu'il s'agit de sources très précieuses.

Cannon, Lisa

Life Beyond Aid, Interfund, 2000

Cuthbert, David L Money that Matters, J P van der Walt, Pretoria, 1992

Olive Publications

Ideas for a Change Part 8 Financing Your Organisation, Décembre 2001

Shapiro, Janet

Financial Management for Self-reliance, Olive 1995



# Développer une Stratégie Financière

## GLOSSAIRE

Frais administratifs de recouvrement	Les frais administratifs de recouvrement devraient couvrir les frais du personnel d'administration, du bureau du directeur, les dépenses du siège social, la dépréciation et la gouvernance. S'il est possible de considérer que 25% de frais de salaires sont probablement une estimation raisonnable, il peut être utile, de temps à autres, de procéder à un calcul plus précis afin de vous assurer que votre organisation ne subventionne pas ses clients.
Frais généraux	Les frais généraux ou dépenses générales d'une organisation sont des frais qui ne changent habituellement pas beaucoup, peu importe que l'organisation desserve 50 personnes ou cent, qu'elle ait un projet ou 10. Les frais généraux se composent des éléments tels que le loyer, les frais administratifs, les frais de gestion. Certains donateurs n'aiment pas beaucoup financer les frais généraux, préférant financer les programmes ou les projets. Les dépenses de programmes comprennent des éléments tels que le coût de développement et d'impression d'un ouvrage, les dépenses engendrées par un atelier, les dépenses liées aux déplacements sur le terrain, et le salaire des employés travaillant sur le projet.
Bon rapport qualité/prix et bon rapport qualité/rendement	Un bon rapport qualité/rendement signifie que le moins d'argent possible est dépensé à la réalisation d'une tâche. Un bon rapport qualité/prix signifie que l'argent dépensé a engendré les résultats escomptés.
Financement croisé	Le financement croisé est la pratique qui consiste à utiliser la capacité d'une autre organisation à générer un revenu par le biais de certaines activités comme moyen de subventionner des activités qui ne génèrent pas de revenus.
Analyse FFPM	Une Analyse FFPM est un outil de planification qui vous aide à déterminer vos forces et vos faiblesses, ainsi que les possibilités et les menaces qui se présente à l'organisation.



# Développer une Stratégie Financière

## **CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne**

Fondée en 1933, CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, est une alliance internationale qui vise à favoriser l'émergence, la croissance et la protection de l'action citoyenne, plus particulièrement dans les régions où la démocratie participative et la liberté d'association des citoyens sont menacées.

Pour plus d'informations:

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne

24 Pim Street, corner Quinn Street

Newtown, Johannesburg 2001

South Africa

P.O. Box 933

Southdale, 2135

Afrique du Sud

Tel: +27 11 833 5959

Fax: +27 11 833 7997

1112 16<sup>th</sup> NW, Suite 540

Washington D.C. 20036

USA

Tel: +202 331-8518

Fax: +202 331-8774

<http://www.civicus.org>