

LES QUATRE PILIERS DE LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRE

Patricia León



Série Resources for Success
Volume 2

Cette série remplace *Resources for Success. A Manual for Conservation Organizations in Latin America and Caribbean* (1993). Sous la direction de Paquita Bath

© 2001 The Nature Conservancy, Arlington, Virginie, USA. Tous droits réservés.

Traduction : Codou Diaw
Conception/Mise en page : Jonathan Kerr
Production : International Publications Program, The Nature Conservancy,
International Headquarters, 4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA
22203, USA. Fax : 703-841-4880 ; email : publication@tnc.org.

La publication de ce manuel a été rendue possible grâce au soutien du bureau Amérique latine/Caraïbes de l'Agence États-Unis pour le développement international (USAID), à travers des donations Nos. LAG-A-00-95-00026-00 et EDG-A-00-01-00023-00 pour le programme Parks in Peril. Les opinions exprimées dans ce manuel sont attribuables aux auteurs et ne reflètent pas forcément celles de l'USAID. La publication de ce manuel a été également facilitée, en partie, grâce à la vision, la confiance et le soutien de Summit Foundation.

Si vous souhaitez recevoir des renseignements supplémentaires sur les projets de pérennité financière ou si vous avez des commentaires, veuillez contacter :

Marlon Flores
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA
Téléphone : 703-841-2072
E-mail : mflores@tnc.org

Table des matières

Avant-propos	5
Introduction	7
Principes de base de la pérennité financière	8
Chapitre 1 : Analyse du contexte	9
Chapitre 2 : Qu'est-ce que la pérennité financière pour une organisation ?	11
Chapitre 3 : Les quatre piliers de la pérennité financière	15
I. Planification stratégique et financière	15
II. Diversification des sources de revenus	16
III. Une administration et des finances saines	17
IV. Comment générer ses propres revenus ?	18
Chapitre 4 : Les conditions à remplir pour réaliser la pérennité financière	23
Chapitre 5 : Les indices de la pérennité financière	29
Conclusion	33

Avant-propos

Au plan international, The Nature Conservancy apporte un soutien aux pays, par le biais de partenariats locaux, afin de renforcer leur capacité et leur engagement à protéger la diversité biologique et l'écosystème naturel indispensable au maintien de la vie. Depuis 1988, The Nature Conservancy pourvoit au renforcement de la capacité institutionnelle de nos organisations-partenaires basés dans les pays-mêmes afin de les aider à atteindre nos objectifs communs de protection de la nature.

Quand, en 1993, The Nature Conservancy a publié son manuel intitulé *Resources for Success*, traitant du développement institutionnel des bassins hydrographiques, afin de partager les leçons tirées de ses cinq premières années de collaboration avec ses partenaires locaux, il s'est avéré être un document de référence incomparable aux yeux de milliers d'organisations de protection de la nature et d'organismes à but non lucratif. Conçu au départ comme un abécédaire facile à utiliser pour renforcer les partenariats dans le domaine de la protection de la nature, le manuel *Resources for Success* est devenu rapidement une référence « classique » dans les pays où les organismes n'avaient qu'un accès limité aux conseils pratiques et aux meilleures pratiques dans le domaine du développement institutionnel. Huit ans après sa parution, *Resources for Success* continue d'être une référence incontournable aussi bien pour le personnel et les partenaires de The Nature Conservancy, que pour les professionnels du développement institutionnel à travers le monde.

Etant donné l'importance et l'impact de *Resources for Success*, l'idée de l'améliorer d'une façon ou d'une autre était déconcertante au début. Cependant, The Nature Conservancy et ses partenaires avaient tiré des années précédentes, de nouvelles leçons importantes en matière de développement institutionnel. The Nature Conservancy travaille maintenant avec plus de 90 partenaires basés dans les pays-mêmes en Amérique latine, dans les Caraïbes, en Asie, dans le Pacifique, et au Canada. Ces partenaires vont de petits

groupes qui en sont à leur tout début à de puissantes organisations nationales capables d'apporter un soutien à d'autres groupes. Au fur et à mesure que nous travaillons avec nos partenaires, The Nature Conservancy a également appris à développer, grâce à eux, de nouvelles et meilleures approches visant à créer des organisations locales puissantes, ayant la capacité de se pérenniser et de mener à bien leur mission.

Nous avons rassemblé ces leçons, meilleures pratiques, et outils testés sur le terrain dans ce qui constituera une nouvelle série *Resources for Success* pour remplacer notre ancien manuel de secours. Cette nouvelle série est conçue pour être même plus facile à utiliser que celle qu'elle remplace. Elle contient des informations et des approches pratiques, au contenu clairement libellé, avec des informations plus approfondies, présentées sous forme de brochures facile[s] à consulter, traitant chacune d'un sujet différent relatif au renforcement de la capacité institutionnelle. Ainsi, la nouvelle série remplace non seulement le contenu de l'ancienne, mais couvre également de nouveaux sujets. C'est avec fierté que nous présentons un nouveau volume de la série *Les quatre piliers de la pérennité financière*. D'autres volumes traitent de sujets tels que :

L'auto-évaluation organisationnelle

La planification financière stratégique

Le développement des programmes d'adhésion

La gestion des ressources humaines

La formation de coalitions avec d'autres groupes

Nous espérons que vous jugerez la nouvelle série *Resources for Success* un remplacement à la hauteur de son prédécesseur tout en souhaitant qu'elle encouragera votre organisation à développer et à partager ses propres « meilleures pratiques ».

Richard Devine

Directeur du Programme des partenariats internationaux
The Nature Conservancy

Introduction

La pérennité financière n'est pas forcément un objectif que toutes les organisations à but non lucratif cherchent à atteindre. Théoriquement, la pérennité financière nous permet de couvrir nos frais administratifs et de choisir nos activités par ordre de priorité afin d'accomplir nos missions sans passer par d'interminables négociations avec les donateurs qui peuvent ne pas approuver notre vision ou l'allocation des coûts que nous proposons.

Beaucoup d'organismes cherchent des donateurs qui leur permettront d'établir un fonds fiduciaire ou des activités génératrices de revenus qui offrent une marge de rentabilité supérieure à celle en cours sur le marché des investissements. L'ingénuité et la créativité dont font preuve les organisations à but non lucratif ont conduit au développement de bon nombre de mécanismes innovateurs. Cette capacité à « rêver » et à persuader les autres pour aider à la réalisation de ces rêves, constitue l'une des forces principales de ce secteur.

Cependant, le pourcentage d'organisations qui arrivent à assurer une pérennité financière reste encore très faible. Cela n'est pas le résultat d'un manque de créativité ou d'engagement, mais est plutôt dû au fait que beaucoup d'organisations continuent à aligner leur vision à celle des donateurs. L'obtention d'un fonds fiduciaire dépend souvent d'une source externe. En outre, pour réaliser une marge de profit au dessus de celle du marché, il faut généralement faire appel au statut non lucratif de l'organisation afin d'obtenir des concessions spéciales. Bien qu'il soit important de considérer cette avenue [ce moyen] pour accéder

au capital ou pour obtenir des termes préférentiels qui donne un avantage concurrentiel aux organisations à but non lucratif, la réalisation d'une pérennité financière par le biais d'une source de financement unique relève de la chance.

Au seuil du 21ème siècle, face à une économie de marché de plus en plus compétitive et mondialisée, et un contexte où le changement est une constance plutôt qu'un[e] variable, nous devons utiliser des méthodes plus sophistiquées afin de réaliser une autonomie financière durable. La survie de ce secteur dépend de notre capacité à atteindre cet objectif.

Le secteur privé offre, à ce jour, le modèle le plus réussi, qui ne devrait pas être copié, mais adapté à nos réalités. La principale différence entre les deux secteurs est que le surplus généré au niveau des sociétés privées sert à l'accumulation d'une richesse individuelle. Dans le secteur des organismes à but non lucratif, ce surplus est réinvesti pour accomplir une mission. Après tout, le terme « à but non lucratif » ne signifie pas « à perte ». Si théoriquement les entreprises privées sont rentables, le secteur à but non lucratif doit être encore plus efficace pour que nous puissions atteindre nos objectifs. Nous ne pouvons pas nous permettre le luxe de dépendre d'un coup de chance.

Dans la série *Resources for Success*, nous allons présenter, entre autres, une approche exhaustive pour la pérennité financière au sein d'une organisation. Cette approche exhaustive va de la planification nécessaire à la réalisation de l'objectif

aux stratégies pour atteindre des objectifs spécifiques comme la création de revenus. La plupart des méthodes proposées sont empruntées au secteur privé, non seulement au niveau théorique, mais aussi à travers des méthodes qui ont fait leurs preuves. Ces ouvrages donnent également un aperçu des expériences d'autres organisations qui ont déjà emprunté ce chemin.

Les quatre piliers de la pérennité financière est le résultat d'une collaboration entre plusieurs auteurs, organisations affiliées à The Nature Conservancy, et institutions impliquées dans la gestion d'organismes à but non lucratif.

C'est avec enthousiasme que nous remercions toutes les personnes et organisations qui ont collaboré et continuent de collaborer avec nous à cet effet.

Principes de base de la pérennité financière

Le deuxième volume de la série Resources for Success examine les principes de base de la pérennité financière. Ces principes de base comportent plusieurs aspects dont :

- ❖ La définition de la pérennité financière, aussi bien du point de vue conceptuel que de celui de la compatibilité ;
- ❖ Les quatre piliers qui en sont à la base; et
- ❖ Les conditions institutionnelles à remplir pour atteindre cet objectif.

Ce volume est divisé en chapitres traitant chaque sujet du point de vue conceptuel. D'autres volumes dans cette série vont explorer les thèmes de façon plus approfondie et vont offrir des outils pour la mise en œuvre des stratégies proposées.

A la fin de chaque chapitre, le lecteur trouvera des questions de réflexion, auxquelles une note est

assignée. Ces questions vous aideront à faire un bref auto-diagnostic de la pérennité financière de votre organisation.

Table des matières

1. Analyse du contexte
2. Définition de la pérennité financière
3. Les quatre piliers de la pérennité financière
4. Les conditions à réunir pour réaliser la pérennité financière
5. Les indices de la pérennité financière

Applications pratiques

- ❖ Examinez les facteurs nécessaires pour assurer la pérennité financière d'une organisation.
- ❖ Évaluez le progrès accompli par votre organisation dans ce sens pour atteindre cet objectif.

Chapitre 1

Analyse du contexte

L'un des défis majeurs dont font face les Organismes à but non lucratif dans les pays en voie de développement, est l'obtention d'une masse critique de fonds leur permettant de mettre en oeuvre les activités nécessaires à la réalisation de leur mission. Ces défis sont présents aussi bien au niveau international qu'au niveau local ou national.

Au niveau international

- Davantage d'ONG/davantage de projets
- Changer les préoccupations des donateurs

Au niveau local

- Les réglementations gouvernementales
- Les conditions économiques
- Le rôle de la société civile

Au niveau international

Sur le plan international, bien qu'il y ait davantage de fonds disponibles, ils s'amenuisent de plus en plus à cause de la demande croissante et du nombre d'organisations émergentes. Pour être plus précis, ce n'est pas que les besoins à satisfaire aient augmenté sur le plan mondial, mais plutôt que nous sommes beaucoup plus conscients de ces besoins et sommes plus disposés à mener des actions pour les satisfaire. Les fonds s'amenuisent également parce que, même s'il y a eu une augmentation quantitative de fonds, une croissance de la proportion des sources de financement n'a pas suivi. Leur nombre n'a pas augmenté au même rythme que les besoins ou les organisations qui sont disposées à trouver des solutions.

Même dans les cas où les fonds sont disponibles, les préoccupations des donateurs déterminent la façon dont les fonds sont alloués. Dans la plupart des cas, les priorités d'allocation des fonds sont établies par les donateurs (qui choisissent de soutenir telle ou telle autre cause) plutôt que par les dirigeants des organisations locales. Rappelons qu'aucun donateur n'est dans l'obligation de soutenir une cause particulière.

Par conséquent, beaucoup d'organisations qui dépendent des sources de financement internationales sont dans l'impossibilité de maintenir la continuité de leurs programmes et activités puisque l'allocation des fonds changent constamment en fonction des intérêts du donateur. Le problème est exacerbé par le fait que, en général, ces sources de financement ont tendance à couvrir seulement une infime partie des coûts de fonctionnement, ce qui débouche sur des coûts de projets supérieurs à la somme reçue. Les organisations acceptent ces conditions parce que leurs alternatives sont souvent limitées : soit elles prennent l'argent offert, soit elles ne peuvent pas mettre en oeuvre le projet en question. Et le fait de ne pas mettre un projet en oeuvre signifie qu'elles ne réussiront pas à mener à bien leur mission.

Que font donc les organisations pour couvrir les frais que les fonds reçus ne couvrent pas ? C'est assez simple : 1) Elles augmentent la charge de travail de leur personnel afin de ne pas embaucher de nouveaux employés ; 2) elles subissent une perte ; et/ou 3) elles essaient, souvent après coup, d'identifier des sources de financement supplémentaires pour compléter les fonds internationaux.

Au niveau local

Générer des revenus par le biais de sources locales peut s'avérer également être une tâche ardue, étant donné que la tradition d'organisations caritatives dans des régions comme l'Amérique latine en est à ses tous débuts. Là où elle existe, elle est souvent exclusivement limitée à des causes religieuses ou célèbres. Dans beaucoup de pays, seules six ou sept organisations sont bien connues du grand public.

Cette tradition caritative limitée peut être attribuable à plusieurs facteurs :

- ❖ Le manque de mesures incitatives de la part du gouvernement visant à encourager les dons de charité ;
- ❖ Le manque de confiance en les organisations à but non lucratif, dans certains cas ;
- ❖ Le manque de réglementation officielle concernant la transparence au sein des organisations à but non lucratif ;
- ❖ Le pourcentage relativement bas de la population ayant assez de revenus pour se permettre de faire des dons ;
- ❖ Les fluctuations économiques et le manque de confiance dans les plans d'épargne à long terme, qui obligent les chefs de famille à considérer le bien-être de la famille nucléaire avant tout.

il y a également plusieurs autres facteurs. Mais les origines de la tradition restreinte du don philanthropique demeurent profondément encastrés dans les décombres de décennies, ou plutôt de siècles de non-exercice de nos droits civiques.

A travers le monde, des progrès considérables ont été notés ces vingt dernières années en matière

de démocratisation et de mobilisation de la société civile. Une indication de ce mouvement naissant est l'émergence d'organisations à but non lucratif qui représentent la volonté des populations d'apporter des changements pour le bien de la société entière.

Cependant, nous devons reconnaître que nous avons encore beaucoup de chemin à faire. Ce mouvement n'est pas entièrement compris par les gouvernements et la société en général. Les gouvernements considèrent que les organisations à but non lucratif s'opposent à leurs politiques ou leur font la concurrence quant aux fonds d'aide internationaux, qui seraient autrement passés par les gouvernements. Les populations ne réalisent pas qu'elles peuvent exprimer leur opinions à travers ces organismes et que le fait de les joindre dans leurs efforts démontre leur désir de changer les choses.

C'est pour ces raisons, entre autres, que l'émergence des organisations à but non lucratif n'a pas été accompagnée par une tradition d'organisations caritatives bien établie et qu'elle n'a pas abouti à des politiques gouvernementales qui réglementent ce secteur de façon appropriée et encourageant ainsi son expansion.

Dans ce contexte, les organisations doivent utiliser des méthodes de pointe pour générer des fonds au sein-même de l'organisation afin de pouvoir atteindre une pérennité financière. Cela leur permettra de prendre des décisions autonomes qui reflètent vraiment les priorités locales, non pas celles des donateurs internationaux. Par conséquent, la nécessité de réaliser une pérennité financière est à la fois cruciale et tangible.

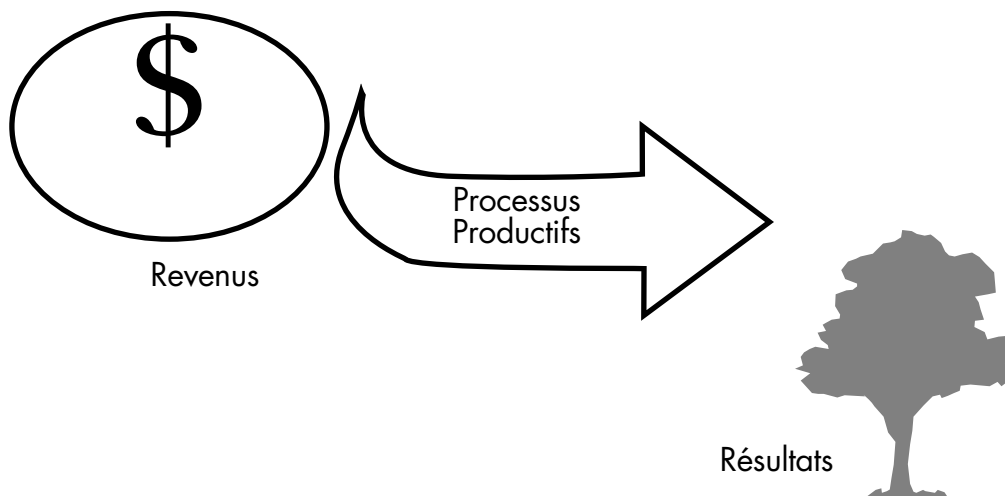
Chapitre 2

Qu'est-ce que la pérennité financière pour une organisation

Compte tenu des défis institutionnels associés à la création de revenus, l'on peut dire que la pérennité financière d'une organisation est sa capacité à **mobiliser des fonds** (sous forme de donations ou autres) nécessaires au maintien de ses **activités productives** (les projets), à un taux de production stable ou croissant, afin d'aboutir à des **résultats** (l'accomplissement de la mission et des objectifs généraux ou spécifiques). En d'autres termes, l'objectif principal pour une organisation est d'atteindre les résultats escomptés. La capacité à collecter des fonds est donc le meilleur moyen qui permet de mettre en œuvre les projets et activités qui mènent vers la réalisation de cet objectif.

Principes de comptabilité en matière de pérennité financière

Si nous essayons d'expliquer ce concept du point de vue de la comptabilité, nous dirons que les donations reçues par une organisation sont ses recettes brutes. Les dépenses directes faites au niveau des projets sont soustraites de ces revenus et le reliquat constitue la marge bénéficiaire. On soustrait ensuite les frais généraux (coûts de fonctionnement) et le reliquat représente les bénéfices ou les pertes, ou ce que les organisations à but non lucratif appellent le solde.



Principes de comptabilité en matière de pérennité financière

$$\text{Revenu total} - \text{coûts DIRECTES} = \text{bord grossier de bord grossier} - \text{coûts} = \text{bénéfices ou dommages INDIRECTS}$$

- Recettes brutes = Donations et/ou prêts. En finance, on l'appelle capital social ; il inclue les dépenses récurrentes ainsi que l'achat d'équipement et d'infrastructures que la plupart des donateurs permettent aux organisations de conserver après la fin du projet.
- Dépenses directes = Toutes les dépenses directement et exclusivement relatives au projet. Pour identifier ces coûts, posez-vous cette question : Après ce projet, est-ce que mon organisation aura besoin de dépenser de l'argent sur une chose pareille? N'oubliez pas d'inclure les coûts de préparation des rapports et des bilans.
- Frais généraux = Les frais d'exploitation de l'organisation qui ont été alloués au projet. Pour identifier ces coûts, calculez simplement les dépenses faites par l'organisation pour mener à bien les activités administratives clés. En général, ces coûts sont exprimés sous forme d'un pourcentage du budget total de l'organisation.
- Solde = C'est le terme que les organisations utilisent pour décrire le reliquat en liquide (positif ou négatif) pour une durée spécifique. Si le solde est positif, on l'appelle surplus ; s'il est négatif, c'est un déficit. Leurs équivalents dans le monde des affaires sont respectivement bénéfices et pertes.

Les exemples ci-dessous démontrent mieux les principes de comptabilité concernant l'autonomie financière durable. La Fondation « Généreuse » accorde un don de 100 000\$ à l'organisation « Excellente » pour la reforestation d'une zone située aux abords d'une ville, pour un million d'arbres sur une période d'un an. Les frais généraux constituent 15% du budget total du projet. Pour mettre le projet en œuvre, l'organisation sous-traite à un spécialiste de la reforestation la supervision des aspects techniques du projet et à un coordinateur des bénévoles l'organisation des citoyens qui se portent volontaires. Il faut également acheter de jeunes arbres et projeter le transport des volontaires et des plantes (cette activité aura lieu chaque week-end pendant toute l'année). Puisque les activités sont hebdomadaires, on décide d'acheter une camionnette au lieu d'en louer une.

Les recettes brutes de l'organisation sont de 100 000\$. Les dépenses directes sont le salaire du spécialiste en reforestation et du coordinateur des

bénévoles, les jeunes arbres à planter, et la camionnette et l'essence pour le transport. Les dépenses indirectes (frais généraux) sont celles qui couvrent l'acquisition de l'infrastructure nécessaire pour mener à bien la tâche, comme les locaux de travail, les ordinateurs, les dépenses relatives à la collecte de fonds pour le projet, à la communication (si nécessaire), au contrôle de la qualité, et ainsi de suite. Supposant que les frais généraux sont inclus dans ces 15%, le solde du projet affichera un surplus sous forme d'actif, c'est à dire la camionnette. Cet actif sera alors inclus dans le capital social de l'organisation.

Cependant, si toutes les dépenses ne sont pas couvertes, comme par exemple une partie du salaire du comptable qui prépare les bilans, l'organisation devra alors recourir à d'autres sources pour couvrir ces dépenses. Elle affichera ainsi un déficit. En d'autres termes, l'organisation a été incapable de couvrir toutes les dépenses associées à la mise en œuvre du projet. La plupart des

organismes ne sont pas prêts à se départir d'un bien actif (comme la camionnette), ou bien la loi ne leur permet pas d'en disposer.

Certains comptables pourraient demander pourquoi l'organisation n'a pas vendu la camionnette pour couvrir le déficit ? En général, les organisations à but non lucratif doivent passer par un processus extrêmement compliqué pour recevoir un permis de vente de leur capital social. Il faut donc examiner les lois en vigueur dans chaque pays pour s'assurer que cette option est viable.

Si nous appliquons cet exemple à la situation des organismes à but non lucratif, nous verrons qu'une grande partie d'entre eux désire, soit avoir un solde zéro, soit augmenter leur capital social en acquérant des actifs. Cela signifie qu'il n'existe ni un surplus, ni un déficit à la fin d'un terme donné ; que l'organisation a entièrement dépensé la donation dans ces activités productives telles que les projets et les frais généraux, afin de produire des résultats.

Le scénario décrit ci-dessus est considéré comme idéal par beaucoup d'organisations, parce qu'il investit tous les fonds de façon efficace pour obtenir des résultats. Cependant, l'organisation est vulnérable aux changements qui interviennent dans son milieu et n'est pas assez flexible pour les influencer. Les organisations à but non lucratif qui n'ont pas assez de ressources internes dépendent de la bonne volonté des donateurs à chaque fois qu'elles veulent mettre en œuvre une activité qui n'a pas été approuvée dans le cadre des projets. Si le donateur n'est pas d'accord sur les priorités ou les besoins de l'organisation, ou si elle n'en a tout simplement pas la capacité à cause de contraintes de temps ou de moyens financiers, l'organisation sera alors dans l'impossibilité d'effectuer les transformations souhaitées.

Imaginons qu'une ONG reçoive un appel de la part du Ministère du tourisme requerrant un consultant pour une durée de trois mois afin de modifier la loi sur les parcs nationaux dans le but d'y inclure les programmes économiques des ONG. Cela constitue une occasion inouïe pour l'ONG qui avait déjà entamé des discussions sur ce sujet avec le Ministère depuis assez longtemps. Mais il y a un problème : les services de consultation doivent commencer la semaine suivante et le personnel au

complet est occupé par les projets en cours. Où peut-on trouver les fonds en l'espace d'une semaine pour sous-traiter quelqu'un pour conseiller le Ministère ?

La solution à ce dilemme implique un sacrifice quelque part : soit on décline la requête ; soit on réassigne les cadres qui travaillent sur d'autres projets —au détriment de ces projets ; soit on oblige les employés à travailler pendant les week-ends et « autant que nécessaire », au détriment de leur bien-être.

Le terme « à but non lucratif » ne signifie pas « à perte » !

Après avoir examiné les situations décrites ci-dessus, nous concluons qu'il est nécessaire d'ajouter un nouvel élément à notre définition initiale de la pérennité financière : la création de surplus. Vous vous demandez peut-être si vous avez bien lu : créer un surplus ou en jargon des affaires « réaliser un profit » ? Ne nous sentons-nous pas heureux d'avoir réalisé un solde zéro et d'avoir évité un déficit ? N'est-ce pas vrai que nous sommes des organisations à but non lucratif, qu'il ne nous est pas permis de garder plus d'argent que nous pouvons dépenser ? A vrai dire, c'est faux. Ce que les organisations à but non lucratif ne peuvent pas faire, c'est dépenser de l'argent pour des activités qui ne sont pas reliées à leur mission, ou de distribuer leurs profits à des fins personnels.

Il n'est pas interdit de générer un surplus. Mieux encore, la création de surplus est une nécessité, pas un luxe ; c'est notre devoir ! L'existence d'un surplus est crucial aussi bien pour planifier dans l'avenir que pour faire face aux défis qui se présentent. Sans revenus supplémentaires, comment pouvons-nous faire face aux changements et opportunités qui se présentent ? Comment pouvons-nous nous prémunir contre les risques et incertitudes de l'avenir, telles que les crises économiques et politiques ?

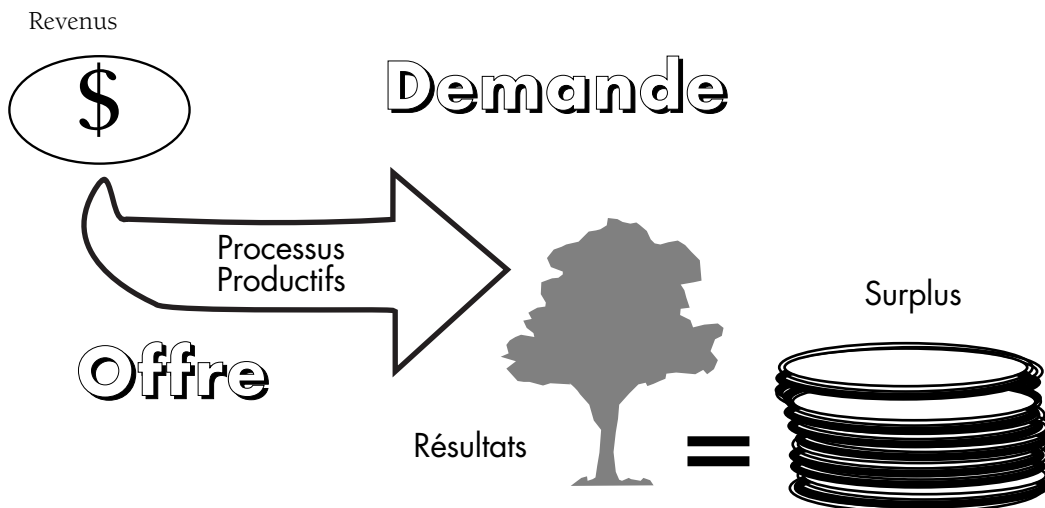
C'est pour cette raison que nous avons ajouté une nouvelle composante à notre définition de la **pérennité** financière. A notre avis, la **pérennité** financière d'une organisation à but non lucratif est sa capacité à obtenir des **revenus** en réponse à une demande, afin de maintenir des **activités productives** à un taux de productivité constant ou croissant, dans le but de produire des **résultats** et d'obtenir un **surplus**. Nous devons garder en tête

que la **pérennité** financière peut être réalisée au niveau d'un projet, d'un programme, ou d'une organisation.

Recettes totales - Dépenses totales = Surplus

Questions de réflexion

1. Savez-vous si votre organisation affiche un surplus, un déficit, ou un solde zéro ?
 2. Si elle affiche un surplus ou un déficit, pouvez-vous en déterminer l'origine ?
 3. Votre organisation s'est-elle assigné l'objectif d'atteindre la pérennité financière ? Si oui, cet objectif a-t-il été identifié ?
-



Chapitre 3

Les quatre piliers de la pérennité financière

Quand, en 1988, The Nature Conservancy a lancé son programme de développement institutionnel, elle avait beaucoup insisté sur la diversification des sources de revenus et sur la génération de revenus au sein même de l'organisation. Depuis lors, on a vu beaucoup d'organisations proéminentes qui ont atteint ces deux objectifs continuer à avoir des difficultés financières. Dans les pires des cas, elles ont frôlé la faillite. Même si cela semble évident, nous avons dû apprendre, par expérience, que tant qu'on n'avait pas de procédures administratives et financières combinée avec une planification stratégique et fiscale, notre capacité à collecter des fonds ou à générer nos propres revenus comptait pour peu. On peut la comparer à une table : elle a

besoin de quatre pieds pour tenir de façon stable. C'est pourquoi nous appelons ces composantes suivantes Les piliers fondamentaux de la pérennité financière d'une organisation.

Pilier 1 : Planification stratégique et financière

J'ai souvent demandé aux organisations quelle part de leurs revenus elles ont besoin de générer elles-mêmes. Dans la plupart des cas, la réponse est « autant que possible, aussitôt que possible ». Bien que nous voulons tous générer beaucoup de revenus, il est impératif de savoir le minimum dont on a besoin pour réaliser les objectifs qu' on s'est fixés pour remplir nos missions respectives, et pour couvrir nos coûts administratifs.



- 1. PLANIFICATION STRATÉGIQUE FINANCIÈRE**
- 2. DIVERSIFICATION DES SOURCES DE REVENUS**
- 3. ADMINISTRATION ET FINANCES SAINES**
- 4. COMMENT GÉNÉRER SES PROPRES REVENUS**

Si une organisation ne définit pas clairement ses objectifs, elle peut, par exemple, lancer une campagne de collecte de fonds pour obtenir 50 000\$ par an sans pour autant prendre en considération qu'elle accuse un déficit de 500 000\$ qui doit être payé à cours terme. Ces 50 000\$ seront alors insuffisants, à moins que l'organisation ait d'autres sources de revenus pour combler ce déficit. Elle aura donc l'impression de n'avoir pas progressé ou que l'objectif qu'elle s'est assigné est impossible à atteindre.

Au fur et à mesure que l'organisation s'agrandit et augmente le nombre de ses activités, elle risque de tourner son attention vers les problèmes de gestion quotidienne et de perdre de vue ses objectifs à long terme. La planification stratégique est le mécanisme qui permet à l'organisation de définir sa mission et ses priorités ainsi que les actions à entreprendre pour les accomplir. La planification efficace est devenue une des conditions pour accéder aux fonds disponibles au niveau international.

Cependant, puisque la planification stratégique se fait à un niveau purement conceptuel, elle a un point faible : elle ne prend pas en compte les ressources qu'une organisation a à sa disposition pour mettre en œuvre les stratégies sélectionnées ou sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources. Il est donc important de développer parallèlement un processus de planification financière pour faciliter la conversion des actions décrites dans le plan stratégique en chiffres.

Un plan d'action financier consiste principalement à faire une projection des dépenses et de la capacité d'une organisation à générer les revenus nécessaires pour couvrir ces dépenses. Bien qu'il semble qu'un plan financier soit très similaire à un budget, il existe des différences fondamentales entre les deux. Un plan financier est un document dynamique qui change fréquemment. Son objectif premier est de déterminer si une organisation aura suffisamment de ressources disponibles dans le moyen terme pour atteindre les objectifs décrits dans le plan stratégique.

Le plan financier fonctionne sur la base de scénarios, allant du minimum faisable à l'idéal. Le scénario du minimum faisable quantifie les priorités qui sont indispensables pour l'accomplissement de la mission sur une période déterminée ; elle

détermine également si l'organisation peut couvrir ses coûts de fonctionnement durant cette période. Ces priorités indispensables et ces frais d'exploitation réguliers représentent l'objectif minimum pour la collecte de fonds.

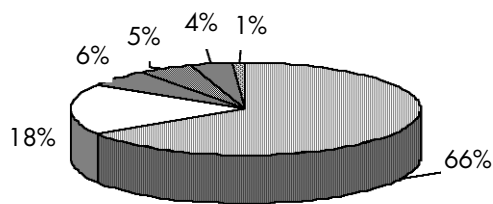
Questions de réflexion

1. Est-ce que votre organisation a un plan stratégique ?
2. A-t-elle inclus dans son plan stratégique des objectifs par ordre de priorité (élevée, moyenne, et basse) ?
3. Savez-vous combien la mise en œuvre des activités décrites dans le plan stratégique va coûter ?

Pilier 2 : Diversification des sources de revenus

Le deuxième pilier de la pérennité financière est la diversification des sources de revenus, incluant non seulement la création de revenus au sein même de l'organisation, mais aussi le nombre de sources de revenus qui constituent la majorité de son financement. Même si un organisme a vingt donateurs, elle peut demeurer très vulnérable si une grosse portion de son budget provient de l'une de ces sources. Un simple changement dans les décisions de ce donateur peut causer une grande crise. Au moins 60% du budget total de l'organisation doit provenir de cinq sources différentes.

Diversification des sources de financement



- Autres sources internationales - 66%
- Fondations nationales - 18%
- Grandes entreprises locales - 6%
- Gouvernement - 5%
- Autres sources locales - 4%
- Fondations internationales - 1%

Questions de réflexion

1. Quel est le budget total de votre organisation ?
2. Quelle part de ce budget est allouée aux coûts de fonctionnement ?
3. Pouvez-vous donner une liste provisoire des sources de financement (montants inclus) de votre organisation pour l'année courante ?
4. Avez-vous effectué une analyse rétrospective des sources de financement de votre organisation pour au moins ces deux dernières années ?
5. Avez-vous mis en place des procédures pour maintenir un suivi avec les donateurs ?

Pilier 3 : Une administration et des finances saines

Savoir comment gérer ses ressources est un élément aussi essentiel à la pérennité financière que savoir comment générer ses revenus. Des procédures efficaces pour l'administration et la gestion financière sont régies par une série de politiques institutionnelles qui nous aident à maximiser nos ressources et à assurer la transparence de notre gestion fiscale. En outre, ces procédures doivent nous permettre d'anticiper la situation financière de notre organisation afin de prendre des décisions

appropriées au moment opportun. Des procédures efficaces nous permettent également de générer des revenus grâce à la gestion financière du capital social disponible.

Les procédures de comptabilité et d'administration doivent être adaptées aux besoins de l'organisation. Leur portée et leur structure mises à part, ces procédures doivent documenter les transactions faites par l'organisation pour nous permettre de visualiser l'organisation dans sa totalité. Dans beaucoup d'organisations, les procédures de comptabilité sont organisées par projet ou par donateur pour faciliter les bilans soumis aux donateurs, pour lesquels l'assignation de codes ou de catégories de comptabilité spécifiques est souvent nécessaire. Malgré tout, pour estimer le budget global ou pour calculer les coûts totaux pour une catégorie comme les voyages, les comptables additionnent les chiffres projet par projet. Ceci est une habitude extrêmement dangereuse puisque qu'elle ne prend pas en compte les procédures de contrôle adéquates pour un examen régulier et automatique de la situation financière de l'organisation. Ce type de comptabilité, communément appelé « comptabilité par projet » ou « comptabilité par donateur », est très susceptible aux erreurs humaines. Toute organisation doit avoir une comptabilité analytique d'exploitation qui permet de coder en partie double pour les bilans destinés aux donateurs.

État financier	Période de révision	Commentaires
1. Bilan	Semi-annuelle	
2. Compte d'exploitation	Mensuelle ou bi-mensuelle	
3. Cash-flow	Mensuelle	
4. Rapport d'audit	Quand un audit est effectué	Idéalement, à la fin de chaque année fiscale
5. Livre de comptabilité		À joindre au bilan
6. Contrôle des stocks	Semi-annuelle	
7. Investissements	Dépend du montant et de l'importance du risque à encourir	
8. Financement	Dépend du montant et de l'importance du risque à encourir	
9. Budget	Présenter au Conseil d'administration trois mois avant la fin de l'année fiscale	À approuver au moins trois mois avant la fin de l'année fiscale
10. Vérification du budget	Trimestrielle, au minimum	Indispensable pour une organisation à but non lucratif puisqu'elle dépend des donations. Au cas où l'organisation n'en reçoit pas, le budget pourrait être sérieusement compromis.

Les états financiers publiés pour aider dans les prises de décisions sont tout aussi importants que les procédures de comptabilité. Sont présentés ci-dessous les différents types d'états financiers que les dirigeants de l'organisation doivent examiner périodiquement.

Les autres types de rapports qu'une organisation à but non lucratif devrait demander à son service comptable sont :

- ❖ Les rapports de donations
- ❖ Les relevés du fonds fiduciaire (s'il en existe un)
- ❖ Les rapports de collecte de fonds à travers les affaires
- ❖ Les bilans destinés aux donateurs
- ❖ Les rapports d'audit des projets

Questions de réflexion

1. Quels types de bilan est-ce que votre organisation publie-t-elle ?
2. Combien de fois dans l'année est-ce que chacun de ses rapports est examiné ?
3. Les bilans sont-ils faciles à comprendre ?
4. Combien de membres du Conseil d'administration sont impliqués dans les affaires budgétaires de l'organisation ?
5. Y-a-t-il un comité chargé du budget au sein du Conseil d'administration ?

Pilier 4 : Comment générer ses propres revenus?

Un des moyens pour une organisation de diversifier ses sources de revenus est de générer ses propres revenus. Dans cette section, nous examinons tous les moyens par lesquels une organisation peut générer des revenus à usage non restreint. En d'autres termes, des revenus dont l'organisation elle-même, pas les donateurs, décide de l'usage. Nous présentons ci-dessous les principales méthodes qu'une organisation peut appliquer pour générer ses propres revenus.

1. Verser des cotisations dans un fonds fiduciaire ou dans un fonds de dotations

L'objectif d'un fonds fiduciaire pour une institution est de tirer des profits à partir de l'intérêt généré

par le capital. Le capital reste intact. Sa valeur doit être maintenue et/ou accrue pendant la durée de l'investissement.

Une organisation peut consacrer un pourcentage de ses coûts de fonctionnement à un fonds fiduciaire ou un fonds de dotations. Dans ce cas, ce pourcentage constitue un surplus. Cependant, pour ce faire, l'organisation doit légalement créer un fonds de dotations et doit inclure cet investissement dans ses coûts de fonctionnement en le considérant comme une affaire de politique institutionnelle.

La création d'un fonds de dotations consiste généralement à ouvrir un compte bancaire séparé, que l'organisation s'engage à ne pas toucher. L'objectif étant d'approvisionner ce compte afin d'accumuler des intérêts qui constituent des revenus pour l'organisation. Dans beaucoup de cas, des fidéicommissaires sont nommés pour rassurer le public que ces engagements sont tenus. Dans beaucoup de pays, les banques ont déjà établi des procédures pour la mise sur pied de ce type de compte.

Pour élaborer une politique institutionnelle visant à inclure cet investissement dans les coûts de fonctionnement, il faut allouer le même pourcentage de ces coûts dans chaque dossier de soumission pour s'assurer que tous les donateurs sont traités au même pied d'égalité. Par exemple, si les coûts de fonctionnement sont estimés à 15%, l'organisation peut ajouter une somme proportionnelle pour créer le fonds fiduciaire. Donc, à partir du moment où le fonds fiduciaire est créé, les coûts de fonctionnement deviennent 16% au lieu de 15%.

Questions de réflexion

1. Votre organisation a-t-elle un fonds fiduciaire ?
2. Si oui, est-ce qu'une politique a été mise en place pour maintenir ou accroître sa valeur dans le long terme ?
3. Si elle n'a pas de fonds fiduciaire, votre organisation projette-t-elle d'en créer un ?
4. Votre organisation a-t-elle d'autres biens tels qu'une propriété, capable de générer des revenus ?

2. Collecter des fonds pour renforcer la capacité institutionnelle ou opérationnelle

Cela concerne la sollicitation de donations d'individus, de grandes compagnies, ou d'organismes disposés à faire une donation pour soutenir le développement institutionnel de l'organisation. Ces donations peuvent être faites de plusieurs manières :

- a. Aider l'organisation à accroître sa capacité à générer ses propres revenus soit par l'embauche de nouveaux employés ou l'acquisition d'un système informatique, soit en constituant la somme initiale nécessaire pour la mise en œuvre d'un projet générateur de revenus...
- b. Accroître le capital de l'organisation, soit en construisant des infrastructures, soit en créant un fonds de dotations.
- c. Faire une contribution à usage non restreint (sans poser des conditions quant à leur usage) pour une période déterminée (allant souvent d'un an à trois ans). Ces types de fonds sont généralement alloués à une organisation quand elle démarre ses activités afin de lui permettre de réaliser un certain niveau de stabilité financière jusqu'à ce que le volume de ses projets augmente.

Questions de réflexion

1. Votre organisation a-t-elle soumis une demande pour ce genre de fonds ?
2. Quelle en a été l'aboutissement ?
3. Croyez-vous qu'il existe d'autres opportunités pour collecter ce type de fonds ?

3. Générer des revenus grâce aux donations publiques

Certaines organisations se tournent vers le public pour solliciter un soutien dans l'accomplissement de leur mission. Il y a plusieurs façons d'approcher le grand public :

- a. Avoir un programme d'adhésion à l'organisation.
- b. Organiser des manifestations pour lesquelles on paye pour participer tels que des défilés, des loteries ou des dîners-débats.

- c. Solliciter des donations par le biais de campagnes populaires comme les collectes de fonds par téléphone ou les collectes au niveau national durant une période déterminée (généralement une courte durée, comme une journée).
- d. Solliciter les grandes entreprises en échange de déduction d'impôts, de publicité, d'adhésion institutionnelle ou une combinaison des trois.
- e. Offrir des redevances ou des droit de licence (nom ou logotype de l'organisation) à de grandes entreprises en échange d'une somme fixe ou d'un pourcentage des recettes de la vente d'un produit spécifique.

Questions de réflexion

1. Votre organisation a-t-elle entrepris des initiatives de cette sorte ? Si oui, établissez une liste.
2. Savez-vous si cette initiative est rentable ? Si oui, combien rapporte-t-elle à l'organisation ?
3. Si elle n'est pas rentable, pouvez-vous projeter sa rentabilité financière ? Quand est-ce qu'elle atteindra son seuil de rentabilité ?
4. Combien votre organisation a-t-elle investi pour lancer cette initiative ?

4. Générer des revenus grâce à la vente de biens et services

Beaucoup d'organisations offrent des produits ou services comme une stratégie pour générer des revenus. Ce type d'initiative se présente sous plusieurs formes. Cela peut être aussi simple que la vente de produits publicitaires tels que des t-shirts, posters ou autres articles affichant le logotype de l'organisation ; ou aussi complexe que l'offre de services de conseil professionnels dans un domaine particulier, généralement un domaine dans lequel l'organisation a de l'expertise technique. En outre, ces biens et services peuvent être offerts sous différentes formes. Une méthode simple est d'effectuer une vente directe aux amis et connaissances. Une forme plus complexe est la distribution à grande échelle dans des points de vente en gros, et/ou la publicité dans la presse.

Questions de réflexion

1. Votre organisation a-t-elle entrepris une initiative de ce genre ? Si oui, établissez une liste.
2. Savez-vous si l'initiative est rentable ? Si oui, combien rapporte-t-elle à la compagnie.
3. Si elle n'est pas rentable, pouvez-vous projeter sa rentabilité financière ? Quand est-ce qu'elle atteindra son seuil de rentabilité ?
4. Combien votre organisation a-t-elle investi pour lancer cette initiative ?

5. Générer des revenus en créant des entreprises ayant une mission spécifique

C'est la forme la plus sophistiquée et complexe pour générer des revenus. Cela implique la création de sociétés à but lucratif dans lesquelles l'organisation est partenaire à part entière ou partielle. Cela se réalise généralement quand l'organisation à but non lucratif identifie un créneau d'investissement tout en reconnaissant un nombre de facteurs favorables à la création d'une entité séparée plutôt que de gérer l'initiative au niveau du programme ou du projet. Il existe une myriade de facteurs potentiels, dont :

- a. La nécessité de mobiliser du capital par voie commerciale.
- b. La nécessité d'attirer un personnel provenant du secteur privé pour diriger l'initiative ; ce qui exige une offre salariale et des mesures incitatives différentes de celles de l'organisation.
- c. La sauvegarde du capital social de l'organisation contre les risques inhérents aux affaires.
- d. Le risque de détourner les actifs de l'organisation vers des activités qui ne sont pas directement reliées à sa mission.
- e. La nécessité de sauvegarder l'image de marque de l'organisation, etc.

Quelles que soient les (ou la) raison(s) qui ont mené à ce choix, c'est une option à considérer avec beaucoup de prudence. N'importe quel entrepreneur vous dira que réaliser des profits

n'est pas chose facile. Cela demande énormément de travail et d'effort, et dans ce cas, les entreprises se font la concurrence directement sur le marché. En outre, une politique bien définie doit être élaborée quant à l'allocation des bénéfices qui reviennent à l'organisation. Il ne doit exister aucun doute quant à la manière dont ces bénéfices doivent être utilisés. Généralement, cette politique stipule que les bénéfices consacrés à l'organisation doivent y être réinvestis immédiatement !

Questions de réflexion

1. Votre organisation a-t-elle entrepris une initiative de ce genre ? Si oui, établissez une liste.
2. Savez-vous si l'initiative a porté ses fruits ? Si oui, combien rapporte-t-elle à la compagnie.
3. Si elle n'est pas rentable, pouvez-vous projeter sa rentabilité financière ? Quand est-ce qu'elle atteindra son seuil de rentabilité ?
4. Combien votre organisation a-t-elle investi pour lancer cette initiative ?
5. Y a-t-il des partenaires pour partager le risque ?
6. L'initiative est-elle compatible avec la mission de l'organisation ?

6. Générer des revenus par le biais de la gestion financière

Cette technique pour générer des revenus peut être appliquée par n'importe quelle institution, quelle que soit le niveau de ses revenus. Cette section examine la gestion stratégique appropriée du capital social d'une organisation, afin de maximiser son potentiel financier. Ce capital peut être sous forme de comptes bancaires, de propriétés etc. Par exemple, une propriété qui n'est pas utilisée peut être louée ; les comptes bancaires peuvent être changés en comptes qui produisent un intérêt jusqu'au moment où les fonds ont besoin d'être utilisés ; ou alors, les biens qui ont une valeur marchande peuvent être vendus.

Cependant, les organisations à but non lucratif qui appliquent ces stratégies devraient examiner les lois en vigueur dans leurs pays pour vérifier qu'il n'y a pas de barrières juridiques. Par exemple, au Pérou, il n'est pas permis aux fondations de vendre des biens sans avoir un permis spécial, qui est lent

à obtenir. Un autre aspect à examiner est la politique des donateurs en matière de gestion financière. Par exemple, L'Agence américaine pour le développement international (l'USAID) exige que

Questions de réflexion

1. Votre organisation a-t-elle réussi à générer des revenus par le biais de la gestion financière ? Si oui, combien ?
2. Si elle a réussi à générer des revenus, savez-vous à quelles sortes d'obstacles votre organisation a-t-elle confrontés en appliquant cette stratégie ?
3. Savez-vous s'il y a parmi les donateurs certains qui s'opposent à la création de revenus par le biais de la gestion financière ?
4. Votre organisation a-t-elle élaboré une politique de gestion financière ?

les intérêts accrus par le biais de la gestion fiscale soient réinvestis dans l'organisation.

7. Générer des revenus par le biais de partenariats avec les grandes sociétés

Ce type de partenariat avec les grandes sociétés est communément appelé « mercatique allié à une cause ». Ces partenariats peuvent être définis comme des activités commerciales à travers lesquelles les organisations à but non lucratif s'allient à de grandes sociétés pour commercialiser une image de marque, un produit, ou un service

pour leur bénéfice mutuel. Quand la mercatique allié à une cause réussit, aussi bien la grande société que l'organisation à but non lucratif sont gagnantes. La société entretient son image de marque et l'organisation collecte des fonds pour mener à bien sa mission. Dans certains cas, les fonds représentent un pourcentage des ventes ; dans d'autres cas encore, ils peuvent être une somme spécifique ; et dans d'autres cas, l'organisation reçoit une combinaison des deux.

A travers ce type de partenariat, une organisation à but non lucratif minimise ses risques financiers mais peut potentiellement compromettre son image de marque. Si la société a une mauvaise réputation, il est presque certain que cela aura un impact négatif sur l'organisation.

Questions de réflexion

1. Votre organisation est-elle en partenariat avec une grande société ?
2. Savez-vous si votre organisation a réalisé un profit ? Si oui, quelle est sa contribution aux recettes de l'organisation ?
3. Si elle n'est pas encore rentable, pouvez-vous projeter sa rentabilité financière ?
4. Connaissez-vous la réputation de la société ?
5. Combien votre organisation a-t-elle investi dans le lancement de cette initiative ?

Chapitre 4

Les conditions à remplir pour réaliser la pérennité financière

Nous avons examiné les principes de comptabilité, l'importance de générer un surplus pour réaliser la pérennité financière, ainsi que ses piliers fondamentaux. Cependant, il faut beaucoup d'effort et de travail d'équipe pour atteindre cet objectif. Cela demande également un changement de mentalité à travers l'organisation toute entière, puisqu'il s'agit de générer un surplus de revenus, une idée qui est aux antipodes de ce qui est communément perçu comme une méthode efficace de diriger une organisation à but non lucratif. Les six composantes essentielles de la pérennité financière d'une organisation sont :

1. *Un engagement à long terme*
2. *Des dirigeants compétents*
3. *Un investissement de temps et d'argent*
4. *Un plan d'affaires*
5. *Une équipe de gestion efficace*
6. *Le travail d'équipe*

Nous allons illustrer ces conditions en donnant un exemple.

L'organisation « Vie pure » a besoin de collecter 50 000\$ par an pour couvrir son budget administratif et éviter un déficit. « Vie Pure » décide d'utiliser la vente de t-shirts comme stratégie pour réaliser la **pérennité financière**. Avec un investissement initial de 10 000\$, obtenu grâce à une donation, elle projette un profit de 200%. Autrement dit, l'organisation fera un bénéfice de 20 000\$ et récupèrera son capital investi. Cependant, même si cet objectif est atteint, elle a toujours besoin de 20 000\$ pour couvrir son budget. Pour simplifier, disons que l'organisation décide de réduire ses coûts pour éviter un déficit, et utilise les 30 000\$ générés par la vente de t-shirts. Si toutes les conditions sont remplies, il y aura un solde zéro, c'est-à-dire, ni un surplus, ni un déficit. Malheureusement, malgré une vente de t-shirts fructueuse, l'objectif de l'organisation était de générer des revenus

Année	Capital	Coûts	Nbre d'unités	Prix de vente	Recettes brutes	Dépenses de l'ONG
1	10 000	1	10 000	3	30 000	30 000
2	0	1	—	—	—	—

annuellement (pas seulement pour une année). Puisque l'argent gagné a été dépensé, l'organisation n'a plus de fonds pour fabriquer des t-shirts à vendre l'année suivante. L'organisation n'a donc pas progressé de façon significative vers la réalisation de la pérennité financière.

Si « Vie pure » décide d'utiliser seulement une partie des revenus générés pour couvrir son budget, et qu'elle investit chaque année 5000\$ de plus que l'année précédente, combien de temps lui faudra-t-elle pour atteindre son objectif de générer 50 000\$ par an ? Supposons que l'organisation continue de réaliser un profit de 200% chaque année, que les coûts de fabrication et de vente continuent de revenir à 1\$, que le prix de vente continue à être 3\$, et que toutes les variables externes demeurent constantes (inflation, demande, coûts etc.).

Année	Capital	Coûts	Nbre d'unités	Prix de vente	Recettes brutes	Dépenses de l'ONG
1	10 000	1	10 000	3	30 000	15 000
2	15 000	1	15 000	3	45 000	25 000
3	20 000	1	20 000	3	60 000	35 000
4	25 000	1	25 000	3	75 000	50 000

Dans ces conditions idéales, il a fallu quatre ans pour que l'organisation arrive à générer 50 000\$ annuellement. La première année, l'organisation a eu des recettes brutes de 30 000\$; étant donné que le capital initial était une donation, la totalité des recettes constitue un profit. Par conséquent, elle peut utiliser dans sa totalité et épargner ce qu'elle compte réinvestir l'année suivante, dans ce cas 15 000\$ (10 000\$ + 5000\$ de plus chaque année). Cette équation est répétée successivement jusqu'à la quatrième année, quand l'organisation réussit à générer \$75 000\$ avec un investissement de 25 000\$ (la différence constitue la somme projetée de 50 000\$). Si toutes les variables demeuraient constantes, l'organisation pourrait continuer à générer 50 000\$ indéfiniment en investissant ces 25 000\$ pour la fabrication et la commercialisation des t-shirts.

1. L'engagement à long terme

Tout comme un projet (de n'importe quelle envergure) ne s'établit pas du jour au lendemain,

cela prend du temps pour générer des revenus. Toutes les entreprises que vous voyez autour de vous qui ont réussi ont dû s'engager à long terme pour obtenir des résultats durables. Dans le cas de « Vie pure » il a fallu quatre ans pour atteindre l'objectif assigné. Entre-temps, l'organisation a dû faire des sacrifices pour résister la tentation de dépenser l'argent dont elle avait besoin pour couvrir ses coûts de fonctionnement, au lieu de l'investir pour fabriquer davantage de t-shirts.

Questions de réflexion

1. Savez-vous si votre organisation a un besoin pressant (tel que le recouvrement d'un déficit) qui l'empêche de générer des revenus ?
2. Votre organisation s'est-elle assigné un objectif financier concret ?

2. Des dirigeants compétents

Il est presque impossible de réaliser la pérennité financière sans l'engagement des dirigeants et directeurs de l'organisation. Le personnel chargé de la collecte des fonds se décourage facilement si les directeurs de l'organisation exigent des résultats à court terme malgré le fait qu'il faut des efforts soutenus dans le long terme pour atteindre les objectifs assignés. Dans certains cas également, le personnel et les dirigeants de l'organisation doivent collaborer pour atteindre leurs objectifs financiers. Les directeurs doivent donner l'exemple.

Questions de réflexion

1. Qui, parmi les directeurs de votre organisation s'est engagé à appuyer cet effort ?
2. Quelle est la nature de leur engagement ? Un simple soutien moral ou une active participation ?

3. Il nous faut investir du temps et de l'argent pour générer de l'argent

C'est la vérité ! Il faut des ressources pour réaliser la pérennité financière. Dans notre exemple, il fallait un investissement de 10 000\$; mais nous avons supposé que cette somme couvrirait tous les coûts de fabrication, de distribution, de vente, de supervision etc. C'est souvent plus compliqué que cela. Comme avec bon nombre de projets, il y a des coûts directs et des coûts indirects. En outre, il y a des frais récurrents (qui demeurent constants durant la durée du projet) et des frais variables (ceux directement reliés à la fabrication du produit à vendre, tels que les t-shirts).

Générer des revenus n'est pas un travail à temps partiel. Au contraire, c'est une activité à plein temps qui requiert parfois une équipe entière pour s'occuper aussi bien d'activités innovatrices comme la vente de t-shirts, que d'activités plus traditionnelles telle que la collecte de fonds au niveau international. Pour recevoir des fonds de la part des fondations internationales, par exemple, il faut soumettre une requête qu'il faut livrer par courrier spécial, il faut assurer le suivi avec les donateurs, en leur rendant visite, de préférence, et si la requête est déclinée, le processus reprend à zéro jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Tout cela occasionne des dépenses !

Dans notre exemple, nous avons investi le temps des membres de notre équipe dans la rédaction du dossier de requête, dans des activités de suivi, et de maintien des relations avec le donateur. Il est temps que les organisations à but non lucratif commencent à considérer leur personnel en termes monétaires afin de pouvoir planifier leurs ressources humaines de façon réaliste. N'oubliez pas l'adage qui dit « le temps, c'est de l'argent ».

Nous avons également remarqué avec l'exemple de la fondation que nous devons investir de l'argent dans les appels téléphoniques, les services de livraison, et même des visites en personne. Cet « investissement de capitaux » est encore plus substantielle quand nous nous engageons dans une opération commerciale telle que la fabrication et la vente de t-shirts. Dans ce cas, les dépenses que nous devons comptabiliser sont : le temps de la personne chargée de la fabrication et de la commercialisation des t-shirts, la rémunération des artistes graphistes, les coûts de fabrication et de vente, les frais pour la publicité, les coûts de distribution, et enfin, la perte associée à l'usage du capital investi dans cette opération alors que ce

capital aurait pu accumuler des intérêts à la banque. Tout cela constitue un manque à gagner.

Questions de réflexion

1. Combien votre organisation est-elle disposée à investir dans ce type d'initiatives ?
2. Votre organisation a-t-elle d'autres sources de financement ?
3. Qui devra investir son temps pour mener à bien cette initiative ? Faudra-t-il compter uniquement sur de nouveaux employés, ou bien le personnel existant sera-t-il impliqué ?
4. Combien de temps le Directeur général et/ou les membres du Conseil d'administration sont-ils disposés à investir pour superviser cette initiative ?

4. Le plan d'affaires

Pour toute initiative génératrice de revenus, il faut mener une étude de faisabilité. Si l'étude suggère un potentiel, elle doit alors être approfondie dans un plan d'affaires. Dans beaucoup d'organisations, on croit que ces procédures s'appliquent seulement à des opérations commerciales à grande échelle. Cependant, elles constituent aussi une étape indispensable pour les projets à petite échelle. En outre, cette approche peut être incorporée aux méthodes de collecte de fonds traditionnelles utilisées par les organisations à but non lucratif, comme les campagnes d'adhésion institutionnelle ou individuelle, en plus des initiatives d'affaires.

Un plan d'affaires permet à une organisation d'identifier les facteurs essentiels à l'évaluation de la rentabilité potentielle et la faisabilité d'une initiative. Par exemple, une étude de faisabilité permet de déterminer :

- ❖ Un marché potentiel pour offrir des biens et services ;
- ❖ Les opportunités et les menaces présentes sur le marché, comme la concurrence ;
- ❖ Les coûts associés à l'initiative ; cela permettra d'élaborer une politique des prix et de faire des projections pour calculer les bénéfices potentiels et les échéances escomptées ;
- ❖ Les objectifs de financement et de commercialisation afin d'en surveiller la progression dans les délais établis.

Les efforts et coûts nécessaires pour entreprendre ce projet dépendent de l'envergure de l'initiative. Le personnel de l'organisation peut s'en occuper si le projet est de petite taille. Il existe des méthodologies pour guider des cadres qui n'ont jamais effectué une étude de ce genre. Plus l'investissement et le risque sont élevés, plus il est impératif d'investir dans une étude exhaustive avec l'aide d'un expert dans ce domaine. Il est important d'insister sur le fait que malgré l'embauche d'un consultant, une équipe comprenant des employés de l'organisation doit prendre part au processus. Sinon, ils risquent de ne pas comprendre les conclusions de l'étude ou de ne pas faire sien le projet. Ce qui fait souvent que le plan d'affaire n'est jamais mis en œuvre.

Toute organisation à but non lucratif doit s'assurer que ses maigres ressources sont utilisées de la manière la plus efficace possible. Sans une étude de faisabilité ou un plan d'affaires, il n'y a aucun moyen d'anticiper ce qui va se passer et on porte ses espoirs sur la chance. Le plan d'affaires ne garantit pas la réussite, mais il peut accroître considérablement le potentiel de réussite d'un projet. Les organisations à but non lucratif doivent incorporer cette méthodologie dans leur processus de planification pour tous les projets visant à générer des revenus. Cela leur permettra de s'assurer qu'elles ont fourni tous les efforts nécessaires pour investir leur argent dans un projet viable.

Questions de réflexion

1. Si votre organisation a entrepris une initiative pour générer des revenus, a-t-elle effectué une étude de faisabilité ou élaboré un plan d'affaires avant de lancer le projet ?
2. Si elle n'a pas effectué une étude de faisabilité, a-t-elle au moins examiné les potentiels du marché ou fait des projections financières ?
3. Votre organisation a-t-elle désigné une personne (un employé ou un membre du Conseil d'administration) qui s'y connaît en matière de planification des affaires ou qui a reçu une formation dans ce domaine ?
4. Si votre institution a l'intention de lancer une initiative pour générer des revenus, compte-t-elle entreprendre ces études ?

5. Une équipe de gestion compétente

Quand un investisseur considère de s'impliquer ou non dans une affaire, les premières variables à évaluer sont au nombre de quatre : un produit bien conçu, le potentiel commercial, la rentabilité financière, et une équipe de gestion compétente. Une entreprise ne peut pas fonctionner sans un dirigeant qui a une vision pour mener à bien l'initiative. Même si vous avez le meilleur plan d'affaires du monde, l'environnement change constamment ; il faut donc un directeur qui a une vision et de l'expérience pour éviter les obstacles qui jalonnent le chemin ou qui a la capacité de reconnaître de nouvelles opportunités quand elles se présentent.

Si votre organisation n'est pas disposée ou n'a pas les moyens d'embaucher ce type de directeur et l'équipe nécessaire pour mener à bien cette entreprise, elle ne devrait pas lancer une initiative pareille. Les Directeurs généraux ou les membres du Conseil d'administration sont parfois disposés à superviser une telle entreprise. Bien que cela constitue une contribution appréciable, elle ne devrait pas être confondue avec le processus de mise en œuvre. Pour cela, il faut une personne à plein temps. Cependant, sous supervision étroite, une personne ayant un profil moins prestigieux peut diriger cette initiative.

Questions de réflexion

1. Si l'on suppose que votre organisation a entrepris une initiative pour générer des revenus, savez-vous qui la dirige ?
2. Quel a été le processus d'embauche ? A-t-on développé un profil du candidat idéal ? L'annonce a-t-elle été diffusée à grande échelle ?
3. Quel type d'expérience a cette personne dans ce domaine ?
4. Votre organisation est-elle satisfaite des résultats accomplis à ce jour ? Ces résultats tendent-ils vers la réalisation des objectifs définis dans le plan d'affaires ?

6. Le travail d'équipe

N'oubliez pas que la plupart des plans que votre organisation élabore pour réaliser la PERENNITE implique le personnel des divisions autres que la vôtre. Il est donc indispensable d'apprendre à communiquer avec eux. Par exemple, une organisation

qui vendait des articles aux visiteurs qui venaient dans ses locaux les avait exposés dans une vitrine qui attirait l'attention dans l'aire de réception. Mais la réceptionniste qui s'occupait des visiteurs ne connaissait ni les prix ni le moyen de s'y prendre pour compléter une transaction. Résultat : l'organisation a raté beaucoup de ventes.

Une autre organisation a lancé un programme d'écotourisme pour ses membres en imprimant des brochures présentant les différentes destinations. Quand les membres ont commencé à appeler, la standardiste n'étant pas informée les passait à la division des aires protégées, puisque l'organisation n'avait jamais offert de voyages auparavant. Malheureusement, la division chargée des adhésions n'avait pas pris le soin d'informer ses collègues de la division des aires protégées à propos du programme. Ceux-ci dirent à leurs interlocuteurs qu'il devait y avoir une erreur et leur ont conseillé de contacter une agence de voyage. Surpris par le manque d'intérêt, le directeur de la division des adhésions commença à poser des questions autour de lui et découvrit qu'il avait été dit à tous ceux qui avaient appelé qu'il s'agissait d'une erreur ! Résultat : pas de ventes.

Ces deux exemples peuvent sembler ridicules, mais ils se sont réellement produits. Les grandes

organisations ne sont pas les seules à éprouver des difficultés de communication. La plupart du temps, nous sommes tous occupés et pris par nos projets. Il est donc important de former le personnel, afin d'accroître leur capacité et leur motivation à cet égard.

Questions de réflexion

1. Votre organisation a-t-elle informé son personnel des initiatives en cours pour générer des revenus ?
 2. Existe-t-il une liste des personnes susceptibles d'être impliquées, même de façon indirecte ?
 3. Votre organisation compte-t-elle informer et/ou former les personnes marginalement impliquées ?
 4. L'impact de cette initiative sur l'image de marque de l'organisation a-t-il été considéré ? Fut-il négatif, est-ce que le personnel a été alerté quant aux problèmes potentiels ? Quelles stratégies ont été développées pour y faire face ?
-

Les indices de la pérennité financière

Depuis le lancement de son Programme de Développement Institutionnel, The Nature Conservancy a développé un certain nombre d'indices pour mesurer le progrès accompli dans le domaine du développement institutionnel. Nous croyons fermement en l'importance de ces indices. Ils procurent un système pour mesurer le progrès accompli dans des domaines spécifiques et pour définir des objectifs à atteindre. Ces indices sont tirés des expériences que les organisations qui sont affiliées à The Nature Conservancy ont partagé avec nous. L'objectif idéal (niveau 5 de l'échelle) est le résultat d'une analyse des facteurs qui influencent la réussite de beaucoup d'organisations.

Les indices ci-dessous font partie d'un ensemble de mesures détaillées concernant le développement institutionnel. Nous présentons ici celles qui sont pertinentes à la pérennité financière d'une organisation.

Il est important de réitérer que le développement institutionnel ne se passe pas de façon uniforme dans tous les domaines. Il est tout aussi important d'insister sur le fait que ces indices changent constamment. Si une organisation arrive à trouver des solutions qui favorisent sa réussite, celles-ci sont aussi valides que les objectifs définis dans ce chapitre. Ceci constitue le dénominateur commun.

Les questions de réflexion présentées sous les différentes rubriques vont aider à élargir votre vision au fur et à mesure que vous complétez cet exercice. Ces questions de réflexion font partie d'un instrument pour diagnostiquer la pérennité financière. Le seul but de cet exercice est de vous aider à développer votre organisation. Nous espérons que cet instrument aidera votre organisation à atteindre ses objectifs.

A : Indices de la vision et de la gestion stratégiques

Indice A 1 : La planification stratégique

<input type="radio"/> 5	Le plan stratégique inclut un plan financier à long terme (3-5 ans) qui est mis à jour périodiquement grâce à un processus participatif qui implique le personnel, les membres du Conseil d'administration et des conseillers externes.
<input type="radio"/> 4	Le personnel utilise le plan stratégique en cours, qui incorpore le plan financier à long terme de l'organisation pour guider toutes les décisions importantes du programme, y compris la soumission de requêtes de donations.
<input type="radio"/> 3	Il existe un plan stratégique en cours avec lequel le personnel est familiarisé.
<input type="radio"/> 2	Le plan stratégique est erroné ou il est en cours d'élaboration.
<input type="radio"/> 1	Il n'existe pas de plan stratégique.

Indice A 2: La compétence du Conseil d'administration

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Les membres du Conseil d'administration sont actifs et compétents pour orienter l'avenir de l'organisation et pour assurer sa stabilité institutionnelle et financière à long terme. Des comités sont mis sur pied pour examiner des questions spécifiques telles que les investissements, la pérennité financière, la collecte de fonds, etc. |
| <input type="radio"/> 4 | La plupart des membres du Conseil d'administration assument un rôle de dirigeant et de supervision, et donnent ou recherchent des fonds pour l'organisation. |
| <input type="radio"/> 3 | Quelques membres du Conseil d'administration assument un rôle de dirigeant et de supervision, et donnent ou recherchent des fonds pour l'organisation. |
| <input type="radio"/> 2 | Seule une minorité des membres du Conseil d'administration contribuent leur temps, leur effort et leur argent dans les affaires de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 1 | Les membres du Conseil d'administration sont inactifs et n'offrent ni des conseils d'orientation ni des fonds à l'organisation. |

Indice A 3 : La planification stratégique financière

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le plan pour la pérennité financière de l'organisation est mis en œuvre et supervisé ; les objectifs se réalisent et les ajustements nécessaires sont effectués. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation a testé et analysé les différentes approches et a intégré ces stratégies dans un plan pour atteindre ses objectifs financiers. Elle est en train de réaliser quelques-uns de ces objectifs. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation a commencé à développer des stratégies de collecte de fonds et de création de revenus pour répondre à ses besoins financiers quantifiés. Elle a commencé à tester ces approches. |
| <input type="radio"/> 2 | L'organisation a quantifié ses besoins financiers pour réaliser ses objectifs administratifs et programmatiques dans les 3 à 5 ans à venir. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation n'a pas identifié ses besoins financiers élémentaires pour réaliser ses objectifs administratifs et programmatiques dans les 3 à 5 ans à venir. |

B : Indices de la capacité à générer des revenus

Indice B 1 : Le plan pour la collecte de fonds et le développement

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le processus de collecte de fonds est intégré dans les systèmes d'administration financière. Il est supervisé et ajusté régulièrement. |
| <input type="radio"/> 4 | L'organisation a élaboré un plan et des objectifs de collecte de fonds bien définis, basés sur ses plans stratégiques et financiers. Les responsabilités sont partagées entre plusieurs individus selon un processus systématique. |
| <input type="radio"/> 3 | L'organisation a commencé à systématiser ses activités visant à générer des revenus. Des personnes sont chargées de contacter des donateurs et des initiatives de collecte de fonds. |
| <input type="radio"/> 2 | Un seul individu est responsable de presque toutes les questions de création de revenus. |
| <input type="radio"/> 1 | Aucune activité systématique visant à générer des revenus n'est en cours. |

Indice B 2 : La diversification des sources de financement

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | L'organisation a une base de financement élargie composée d'au moins huit sources (donateurs). Aucune source individuelle ne contribue plus de 25% des recettes totales de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 4 | Au moins cinq sources de financement (donateurs) constituent 60% du budget total de l'organisation. Aucune source individuelle ne contribue plus de 25% des recettes totales de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 3 | Une source de financement unique (un donateur) pourvoit 40% des recettes totales de l'organisation. Au moins quatre autres sources contribuent les 60% restantes. |
| <input type="radio"/> 2 | Une source de financement unique (un donateur) pourvoit plus de 60% des recettes totales de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 1 | Une source de financement unique (un donateur) pourvoit plus de 80% des recettes totales de l'organisation. |

Indicateur B 3 : La création de revenus à usage non restreint

N.B. : Cet indice est relié aux fonds que l'organisation peut utiliser comme elle juge nécessaire. Il est possible que ces fonds proviennent de la vente de biens et services ou des intérêts d'un fonds fiduciaire, ou encore de donateurs qui n'ont pas spécifié comment les fonds doivent être dépensés. Pour répondre à cette question, l'organisation devra avoir déterminé au préalable ses coûts de fonctionnement (appelés aussi frais généraux ou coûts indirects) ou déterminé que plus de 20% de ses recettes brutes proviennent de fonds à usage non restreint.

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Les revenus à usage non restreint constituent plus de 40% du budget total de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 4 | Les revenus à usage non restreint constituent plus de 20% du budget total de l'organisation. |
| <input type="radio"/> 3 | Les revenus à usage non restreint constituent plus de 50% des coûts de fonctionnement annuels. |
| <input type="radio"/> 2 | Les revenus à usage non restreint constituent moins de 50% des coûts de fonctionnement annuels. |
| <input type="radio"/> 1 | L'organisation ne génère aucun revenu à usage non restreint. |

C : Indices de capacité financière administrative

Indice C 1 : Les taux de recouvrement des coûts de fonctionnement

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Le taux de recouvrement des coûts de fonctionnement (aussi appelé les coûts d'opération) est calculé par un auditeur externe et est inclus dans toutes les donations (si le donateur le permet). |
| <input type="radio"/> 4 | Le taux de recouvrement des coûts de fonctionnement est calculé par un auditeur externe et est inclus dans toutes les donations. |
| <input type="radio"/> 3 | Le taux de recouvrement des coûts de fonctionnement est calculé mais n'est pas vérifié par un auditeur externe ; il est inclus dans toutes les donations. |
| <input type="radio"/> 2 | Certains coûts de fonctionnement sont inclus dans quelques donations, mais ne sont pas calculés. |
| <input type="radio"/> 1 | Aucun coût de fonctionnement n'est inclus dans la donation pour le projet. |

Indice C 2 : Les systèmes de comptabilité

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Les informations provenant de la comptabilité sont utilisées dans le processus de prise de décisions. |
| <input type="radio"/> 4 | Les livres de comptes de l'organisation dans sa totalité permettent de faire l'analyse financière projet par projet et entre projets. |
| <input type="radio"/> 3 | La comptabilité est faite par projet, puis transférée dans un bilan général. |
| <input type="radio"/> 2 | La comptabilité est faite par projet ou par donateur. Aucun transfert n'est effectué. |
| <input type="radio"/> 1 | La comptabilité est basée sur les déboursements. |

Indice C 3 : La comptabilité est basée sur les déboursements

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Les bilans pour l'évaluation externe sont complétés et livrés à temps. Ils sont utilisés régulièrement dans la prise de décision. Les bilans sont inclus dans les rapports annuels de l'organisation et ont été publiés pendant au moins deux années consécutives. |
| <input type="radio"/> 4 | Les bilans pour l'évaluation externe sont complétés et livrés à temps. Ils sont utilisés de temps à autre dans la prise de décision. |
| <input type="radio"/> 3 | Les bilans pour l'évaluation externe sont souvent complétés et livrés à temps. |
| <input type="radio"/> 2 | Les bilans pour l'évaluation externe sont souvent incomplets et livrés en retard, ainsi que les rapports destinés aux donateurs, les livres de compte, les comptes d'exploitation, et les flux de liquidités. |
| <input type="radio"/> 1 | Les bilans sont préparés de façon sporadique et sont réservés à l'usage interne. |

Indice C 4 : Les bilans internes

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Les bilans de l'organisation dans son ensemble et ceux des programmes spécifiques, sur lesquels figurent les recettes brutes et les frais généraux au lieu des budgets, sont préparés et circulés chaque trimestre pendant au moins deux années consécutives. |
| <input type="radio"/> 4 | Les bilans de l'organisation dans son ensemble et ceux des programmes spécifiques, sur lesquels figurent les recettes brutes et les frais généraux au lieu des budgets, sont remis au moins chaque trimestre aux directeurs et au Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 3 | Les bilans de l'organisation dans son ensemble et ceux des programmes spécifiques, sur lesquels figurent les recettes brutes et les frais généraux au lieu des budgets, existent mais ne sont pas remis aux directeurs et/ou au Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 2 | Quelques bilans de programmes spécifiques, sur lesquels figurent les recettes brutes et les frais généraux au lieu des budgets, existent mais ne sont pas remis aux directeurs et/ou au Conseil d'administration. |
| <input type="radio"/> 1 | Il n'y a pas de bilans sur lesquels figurent les recettes brutes et les frais généraux au lieu des budgets. |

Indice C 5 : La vérification externe (les audits)

<input type="radio"/> 5	Les audits internes et externes sont effectués périodiquement et toutes les recommandations sont appliquées.
<input type="radio"/> 4	Les audits internes et externes sont effectués périodiquement et toutes les recommandations sont appliquées.
<input type="radio"/> 3	Les audits internes et externes sont effectués périodiquement.
<input type="radio"/> 2	Seuls les audits internes sont effectués.
<input type="radio"/> 1	Aucun audit, interne ou externe n'est effectué. Il n'y a pas de comité d'audit des bilans de l'organisation.

Indice C 6 : Les cash-flows

<input type="radio"/> 5	Les cash-flows, calculés chaque trimestre, informent les décisions programmatiques pendant au moins deux années consécutives. Il n'y a pas de solde négatif pendant au moins deux années consécutives (les recettes annuelles sont égales ou supérieures aux dépenses).
<input type="radio"/> 4	Les cash-flows, calculés chaque trimestre, informent les décisions programmatiques. Il n'y a pas de solde négatif.
<input type="radio"/> 3	Les cash-flows, calculés chaque année, informent les décisions programmatiques.
<input type="radio"/> 2	Les cash-flows sont calculés occasionnellement ou pour des projets spécifiques.
<input type="radio"/> 1	Aucune analyse des cash-flows n'est effectuée.

Conclusion

Réaliser la pérennité financière est un objectif à long terme qui demande une action concertée au sein de l'organisation toute entière. Bien que l'accès aux donations et aux conditions préférentielles donne un avantage concurrentiel aux organisations à but non lucratif, nous ne pouvons pas dépendre exclusivement de ces privilèges pour atteindre notre objectif. Cette dépendance équivaldrait à laisser la chance déterminer notre destin.

Il nous faut comprendre que l'objectif de réaliser la pérennité financière est un processus continu qui doit être intégré dans la gestion quotidienne de nos organisations : au niveau de la planification stratégique, de l'administration et des finances, des politiques pour la collecte de fonds, et de la planification et la mise en œuvre des stratégies qui nous permettent de générer nos propres revenus.

Nous ne devons pas non plus perdre de vue que la créativité seule ne suffit pas à assurer la pérennité financière. Il nous faut adopter les méthodes et stratégies les plus avancées qui sont à notre portée afin de maximiser notre potentiel de réussite.

Réaliser la pérennité financière ne devrait plus être perçu comme un rêve impossible. Atteindre cet objectif est à la fois une nécessité et une obligation pour les organisations à but non lucratif, étant donné que notre capacité à accomplir nos missions respectives en dépend.