

Gestion financière des organisations de DÉC

Photographie : Zoé McNair

Par Walter Hossli

L'approche de Momentum est peut-être ce dont votre organisation a besoin

J'ai toujours eu de la chance avec l'argent. Non que j'en ai beaucoup personnellement. Mais j'ai toujours eu une bonne notion des chiffres, surtout comment gros un chiffre peut être relativement à un autre. Je peux donc voir la forêt pendant que les autres s'attardent aux arbres. Je suis aussi marié à une comptable. Elle m'aide à aborder l'argent logiquement et à comprendre qu'avant tout, l'argent est un outil et non une question de moralité et encore moins un mystère.

Ceci ne rend pas la gestion financière facile. Par contre, ça en fait un sujet qui est discuté tous les jours ici, chez Momentum, une organisation de bienfaisance située à Calgary en Alberta qui se consacre à développer des moyens d'existence durables pour les personnes à faible revenu. Il n'y a aucun doute que la saine gestion financière a contribué à ce que Momentum soit passé d'environ 300 000 \$ de revenus annuels il y a 20 ans à plus de 5 M\$ aujourd'hui.* Nous sommes devenus une des

grandes histoires de succès dans le secteur canadien du développement économique communautaire (DÉC), en grande partie parce que nous avons appris à prendre l'argent au sérieux.

Contrairement au Momentum d'il y a 20 ans, nous ne sommes plus limités à demander du financement pour tel ou tel projet et ensuite dépenser l'argent tel que dicté par les bailleurs de fonds. Nous ne sous-estimons plus nos employés ou notre organisation. Nous ne nous inquiétons plus pour couvrir les paies chaque mois. Aujourd'hui, malgré toute sa croissance, Momentum est financièrement stable et peut investir de l'argent stratégiquement : nous amassons et utilisons des ressources pour accomplir les buts de notre plan d'affaires.

Donc, qu'est-ce qui nous rend différents des autres? Nous avons pris 4 dispositions pour atteindre la saine gestion financière. Les dispositions sont :

1. bien évaluer les coûts;
2. accumuler des surplus;
3. créer des réserves;

le numéro 4 est la culture organisationnelle, sans cette disposition, il est impossible de réaliser 1, 2 ou 3 : reconnaître que la gestion financière est une tâche clé qui requiert un haut degré de professionnalisme de la part de votre conseil, de votre comité des finances, de vos directeurs et des gestionnaires de programmes.

Comme vous pouvez probablement le constater, ces dispositions ne sont pas des solutions rapides pour atteindre la stabilité financière. Ce sont des solutions à long terme. Par contre, si vous les suivez, votre organisation sera performante et indépendante sans diminuer sa motivation ou sa passion. Je suis même prêt à gager qu'ils croîtront tous les deux grâce à une bonne gestion financière.

Le plus grand défi – revenus non affectés.

Autant nous, les organisations sans but lucratif (OSBL) ou organisations au bénéfice des communautés, aimons nous imaginer que nous transformons le secteur privé, à la fin de la journée, nous faisons des affaires dans un paradigme qui est très différent du leur.

Le secteur privé est axé sur le profit. Il tente de maximiser la valeur des actionnaires en vendant des biens et des services aussi cher que le marché puisse supporter tout en contrôlant très strictement les coûts. Il s'endette au début pour commencer la production et repaye ensuite ses créanciers avec les revenus des transactions. Il affecte ses revenus sans tenir compte des sources de ces revenus, les clients.

Comparez ça aux OSBL. Comme secteur, nous sommes axés sur les revenus. Nous faisons seulement ce que notre argent nous

*Les organisations s'incorporent de plusieurs différentes façons et elles ont diverses options pour se rapporter sous la loi de l'impôt. Selon comment votre organisation sans but lucratif ou entreprise sociale est incorporée et se rapporte, des règlements très différents peuvent s'appliquer à la création de surplus et aux résultats de l'avoir fait.

permet de faire. Nous engageons habituellement des dépenses seulement après avoir obtenu des revenus. De contrôler les dépenses devient donc intrinsèque puisque nous savons combien d'argent nous avons en banque. C'est possible d'avoir des dettes, mais uniquement dans des circonstances très précises. Si nous n'avons pas d'argent, même les meilleures idées ne peuvent avancer. De plus, la majorité de notre revenu vient avec des conditions. Il doit être dépensé selon les clauses stipulées dans un contrat. À moins que quelque chose comme une modernisation de logiciel soit spécifié dans le budget d'un programme, nous ne pouvons probablement pas nous le payer, même si elle nous rendrait plus efficaces.

Les finances sont généralement de troisième importance dans le développement d'un OSBL :

- nous développons la mission de l'organisation pour que nous et le reste du monde sachions ce que nous représentons;
- ensuite, nous développons des programmes concrets pour réaliser cette mission;
- finalement, nous cherchons l'argent nécessaire pour pouvoir mettre ces programmes en œuvre.

Quel est donc le plus gros défi financier auquel nous devons faire face dans notre secteur? De générer des revenus non affectés. Notre défi est de générer des ressources que nous pouvons affecter stratégiquement pour atteindre notre mission, sans devoir commencer par convaincre un bailleur de fonds. Ceci doit être notre préoccupation constante – et c'est un problème que le secteur privé n'a tout simplement pas.

En langage de comptabilité, pour faire avancer l'organisation, nous devons créer un bilan financier qui contient une base d'actifs nets non affectés. Passons à la première disposition.

1. Bien évaluer les coûts

Selon mon expérience, plusieurs OSBL ne connaissent pas les vrais coûts de leurs projets, ou comment bien évaluer les coûts

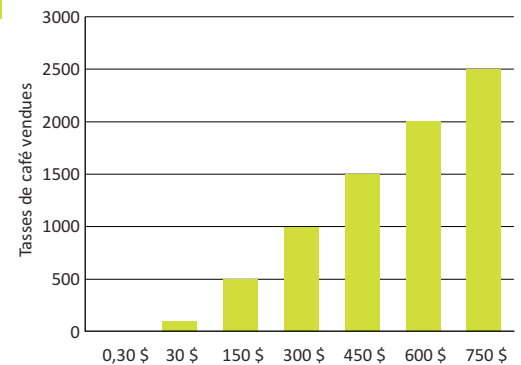
d'un projet. Par contre, jusqu'à ce que vous connaissiez les vrais coûts d'un programme ou d'un projet, vous ne savez pas quel prix demander pour celui-ci dans votre offre de service ou votre demande de subvention.

Lorsque le secteur privé évalue un bien ou un service, disons une tasse de café, il inclut des coûts pour les ingrédients (café, produit laitier, tasse, etc.), les coûts indirects (main d'œuvre, loyer, marketing, frais généraux et administratifs) et un profit d'exploitation. Le coût du service est égal au prix demandé au client. Donc, plus l'entreprise vend de tasses de café, plus elle fait d'argent. (Consultez le schéma 1.)

Comparez ça à ce que notre secteur a tendance à faire. Nous évaluons les coûts des ingrédients et les coûts indirects. Mais nous sous-évaluons nos frais généraux et administratifs (G & A). Encore pire, nous n'incluons pas de marge de profit – puisque nous ne devons pas en faire – c'est ça? Par conséquent, le coût du service est plus grand que le prix demandé au client. Par conséquent,

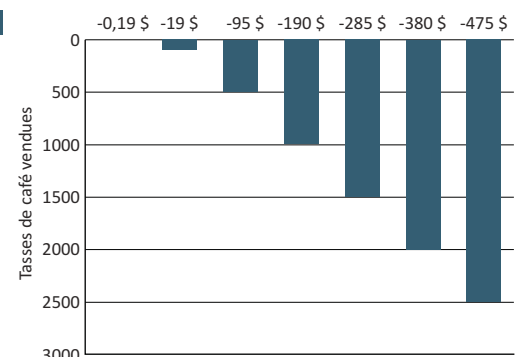
1. But lucratif : coût du service = frais au consommateur

article	coût	frais
Ingrédients		
Café	0,12 \$	
Produit laitier	0,05 \$	
Tasse, couvercle et manchon	0,25 \$	
Coûts indirects		
Main d'œuvre	0,90 \$	
Loyer	0,25 \$	
Marketing	0,12 \$	
G & A	0,50 \$	
Profit brut	0,30 \$	
Coût du service	2,49 \$	
Frais au consommateur		2,49 \$



2. Sans but lucratif : coût du service souvent ≠ frais au consommateur

Article	Coût	Frais
Ingrédients		
Café	0,12 \$	0,12 \$
Produit laitier	0,05 \$	0,05 \$
Tasse, couvercle et manchon	0,25 \$	0,25 \$
Coûts indirects		
Main d'œuvre	0,90 \$	0,90 \$
Loyer	0,25 \$	0,25 \$
Marketing	0,12 \$	0,12 \$
G & A	0,50 \$	0,31 \$
Bénéfice brut	0,00 \$	
Coût du service	2,19 \$	
Frais au consommateur		2,00 \$



Reproduit avec la permission de La Piana Consulting, Emeryville, Californie, www.lapiana.org



(ci-dessus) Adeel comprenait comment le système financier fonctionnait au Pakistan, mais au Canada, c'est une tout autre histoire. Le programme d'alphabétisation financière de Momentum lui a aidé à l'apprendre. « J'ai compris l'importance d'économiser de l'argent tous les mois et de mettre de l'argent de côté », dit-il, en premier pour une maison et maintenant pour l'éducation de ses enfants. Photos gracieuseté de Momentum.

Si vous voulez offrir le meilleur service possible ou faire le meilleur travail possible, vous devez aussi offrir des carrières. Des carrières ne sont pas possibles si vos employés n'ont pas d'opportunités telles que de l'avancement, du développement professionnel ou de la simple reconnaissance. Tous les aspects d'une bonne gestion des ressources humaines sont essentiels pour attirer et ensuite retenir les meilleures personnes possible.

2. Accumuler des surplus

La bonne évaluation des coûts est quelque chose qui doit continuellement être travaillé. Ça vous donne une bonne base pour bien négocier avec les bailleurs de fonds qui partagent votre engagement à offrir des services de qualité supérieure et pour faire croître le secteur. Le même concept s'applique lorsque vous évaluez vos coûts pour couvrir non seulement les coûts, mais aussi pour couvrir les coûts de renonciation, le flux de trésorerie, la stabilité de l'organisation et l'innovation – en d'autres mots, accumuler des surplus. Les surplus deviennent des fonds non affectés qui peuvent

ainsi être utilisés pour faire avancer vos buts stratégiques et créer vos réserves.

Une façon d'accumuler des surplus est de compétitionner sur des contrats qui sont des soumissions concurrentielles. Ceci peut vouloir dire affronter des compagnies privées pour offrir des services que les gouvernements achètent. Dans de tels cas, il est important d'élaborer un budget pour le risque associé à de tels contrats, par exemple, s'ils sont structurés comme des contrats de rémunération à l'acte fondés sur les résultats. Ils sont devenus de plus en plus communs au Canada. Vous ne recevez les honoraires que si vous atteignez des résultats, donc ceci prend un certain montant de courage. La clef est de faire une distinction dans les livrables d'un contrat. Certains sont des résultats et d'autres sont des rendements. Les deux ont de la valeur, toutefois, les résultats sont plus difficiles à atteindre (et à suivre) que les rendements. En autres mots, les résultats sont plus « risqués ».

Vous devez donc évaluer vos contrats pour que vos dépenses soient couvertes lorsque vous atteignez tous les rendements du programme, par exemple, inscriptions et diplômés à un programme de formation.

Diversifier, Diversifier, Diversifier

Les revenus de Momentum se sont énormément diversifiés au cours des 20 dernières années. Nous en sommes arrivés à un bon mélange de sources gouvernementales, non gouvernementales et communautaires, ce qui signifie des donateurs individuels qui reçoivent un reçu pour un don de bienfaisance pour leur contribution.

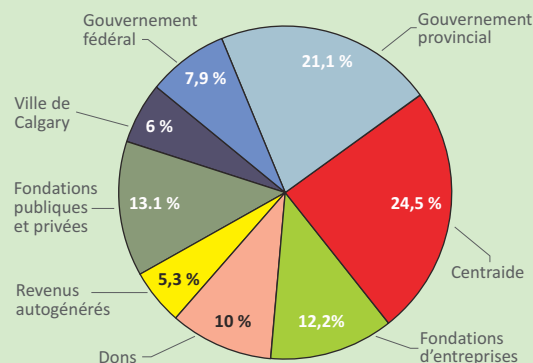
La décision de créer cette base de donateurs a été très importante dans l'historique de Momentum. Nous avons fait un grand examen introspectif pour identifier notre marché et notre cause pour la communauté. Nous avons décidé de créer un programme de don basé sur des cadeaux importants de personnes à qui nous pouvons présenter des arguments économiques en faveur de Momentum. Dans des temps comme ceux-ci, une façon de différencier notre travail – et celui d'autres organisations de DÉC – est l'argumentaire économique.

Nous discutons des résultats. Nous décrivons où les personnes vont après avoir pris part à un ou plusieurs de nos programmes. (Consulter la photo, à gauche). Plus leur revenu augmente, plus leur indépendance par rapport aux services sociaux et au secteur des OSBL diminue, pendant qu'ils paient plus de taxes. Ceci a comme résultat de créer moins de dépendance et une plus grande contribution à la communauté dans son ensemble, de façons non financières ainsi qu'avec les taxes. C'est ce que nous vendons aux donateurs.

Ensuite, nous créons et maintenons une forte relation avec les donateurs au fil du temps. C'est plus que d'envoyer de simples courriels. Nous leur parlons à toutes les occasions qui se présentent.

Nous avons bâti ce programme lentement, mais constamment au fil des ans. À un certain temps, nos revenus des dons représentaient moins de 2 % de nos revenus. Aujourd'hui, c'est plus près de 10 %. La majorité de cet argent est non affecté. (Consulter le diagramme ci-dessous). Lorsque nous parlons aux donateurs, nous leur disons que même si un projet en particulier leur paraît très intéressant (micro-emprunts, par exemple), nous avons vraiment besoin de leurs dons pour solidifier l'organisation dans son ensemble. ■

Momentum-revenus 2011 (5,17 M\$)



Ceci veut dire que le pourcentage du contrat total qui est relié aux résultats du programme (disons 15 %) est du surplus si vous atteignez ces rendements – et ne créera pas de perte sur le contrat si vous ne l'atteignez pas. Alors, disons que le résultat est qu'au moins 75 % des diplômés travaillent encore six mois après avoir complété le programme. Si vous atteignez ce résultat, vous facturez alors le 15 % et vous l'utilisez pour couvrir des coûts inattendus ou pour d'autres parties de votre travail qui sont sous-financées.

Donc, les contrats basés sur les résultats qui semblent être de lourdes responsabilités pour de nombreuses OSBL sont en fait une opportunité. Dans le cas de Momentum, lorsque la province de l'Alberta a instauré les

L'entreprise sociale est une des méthodes les plus connues. Mais il y a des façons bien plus faciles. Depuis plusieurs années, nous avons facturé des frais pour des services internes que les bailleurs de fonds ont acceptés comme coûts de projet. Par exemple, nous avons notre propre photocopieuse. Nous facturons aux taux du marché pour toutes les photocopies que l'on fait pour un projet.

L'intérêt est une autre façon de générer soi-même des revenus. À mesure que nos réserves se sont accrues, les revenus d'intérêt sont devenus plus substantiels. Même si les taux d'intérêt sont tombés et que notre revenu d'intérêt a aussi baissé, chaque petit peu aide. Des personnes expérimentées en finance sur le conseil et le comité des

discussion et de gagner un report, va au moins vous aider avec votre flux de trésorerie. Au mieux (si vous avez déjà atteint tous les résultats du projet), vous pourriez être en position de suggérer au bailleur de fonds une façon différente de dépenser l'argent. Certains bailleurs de fonds permettront qu'un certain pourcentage des fonds de surplus puisse aller vers la création de réserves pour l'organisation.

Le truc pour accumuler des réserves est d'avoir des buts. Engagez votre organisation à accumuler des sommes précises d'argent pour être utilisées pour des raisons déterminées. En 2001, nous nous sommes donné comme but d'accumuler un fonds de réserve que nous appelons le Sustainability Fund (fonds de viabilité). Ce fonds devait avoir un montant égal à un quart (25 %) de notre budget annuel de fonctionnement et a été créé à partir des surplus de l'organisation. Ça nous a probablement pris cinq ou six ans pour se rendre. Depuis ce temps, nous avons augmenté notre but par le même montant que notre budget a augmenté.

Le but du Sustainability Fund est d'appuyer des projets dont le financement externe est terminé, mais qui méritent d'être continués. Nous avons créé deux autres fonds de réserve affectés par le conseil, chacun avec son propre but. Le Capital Fund est pour remplacer l'équipement ou faire des réparations à l'espace de bureau. Ceci assure que dans les temps plus difficiles lorsque l'argent est plutôt rare, que nous ne soyons pas pris avec du vieil équipement démodé ou des bureaux inadéquats pour attirer du personnel professionnel. Le troisième fonds est le Strategic Fund. Il nous aide à investir dans l'innovation et dans de nouvelles idées, même avant de trouver du financement.

4. Culture organisationnelle

Si vous ne l'avez pas déjà deviné, je crois fortement à une bonne gestion financière dans le secteur des OSBL. Une grande partie de cette tâche est de toujours garder l'argent en tête. Je regarde constamment les chiffres. Je sais combien les choses coûtent. Je passe

Trop souvent dans notre secteur, nous traitons l'argent comme un sujet tabou. Ça ne pourra jamais faire l'affaire tant que nous avons des personnes aussi passionnées qui travaillent pour nous. Ce que nous voulons sont des organisations avec de la passion, de la performance et de l'indépendance. La gestion financière est la meilleure façon que je connaisse pour le faire arriver.

contrats rémunérés à l'acte, nous étions inquiets. Le gouvernement a ouvert les contrats à des demandes de soumissions concurrentielles et plusieurs firmes privées ont aussi répondu aux demandes de propositions. Nous étions certains d'être sous-enchéris. Contrairement aux autres, nous n'avions pas accès à du capital pour couvrir nos risques. Qu'est-ce que nous avons découvert? Le prix était un élément clé des critères de sélection, mais pas le seul. En fin de compte, dans ce nouveau mécanisme pour accorder des contrats, notre réputation de livraison de résultats (et notre habilité à suivre les résultats, bien sûr) ont été déterminants.

Une autre façon d'accumuler des surplus est de générer soi-même des revenus.

finances nous ont aidés à nous assurer que nous recevions les meilleurs taux possible pour nos investissements.

3. Créer des réserves

Après avoir fait des prévisions élevées, gardez les coûts bas. De cette façon, à la fin de l'année fiscale, vous aurez des chances d'avoir de l'argent en surplus. L'opportunité de négocier avec le bailleur de fonds se présente alors pour différer les revenus à la prochaine année fiscale. Si vous n'avez pas cette discussion, l'argent doit soit être retournée au bailleur de fonds ou elle doit demeurer dans votre comptabilité sans pouvoir y toucher. Faites tout ce que vous pouvez pour garder l'argent. D'avoir cette

toutes les idées à travers un filtre financier. Donc une idée dont l'impact peut être de cent mille dollars est une question différente d'une idée qui peut totaliser cinq mille dollars. Ce n'est pas qu'une idée est moins importante que l'autre. Mais elles diffèrent et de façon importante dans leurs implications financières. En tant que dirigeant, mon attention est portée à la question de cent mille dollars et non à celle de cinq mille dollars.

Je suis aussi réaliste à savoir ce que je peux faire et ce avec quoi j'ai besoin d'aide. Il y a plusieurs années, ça m'a amené à penser au besoin de Momentum pour les meilleures personnes possible comme responsables des finances. Ceci me sauverait des nuits blanches tous les mois pour m'assurer que le bilan était correct. Nous les embauchons donc, nous les payons bien et nous leur donnons du prestige au sein de l'organisation. Je demande à des gens d'affaires de siéger au conseil et au comité des finances.

Une autre chose que nous faisons est de partager le leadership et l'accès à l'information dans notre gestion financière. Par exemple, nous avons un processus d'élaboration de budget très transparent. Les gestionnaires des programmes aident à créer le budget pour l'année qui vient. L'on s'attend par la suite à ce qu'ils suivent leurs budgets. Ils savent ce qui a été dépensé. Ils peuvent seulement s'acquitter de cette responsabilité s'ils ont accès à de l'information juste et en temps. Ils sont inclus dans le processus de prise de décision et donnent leur opinion sur la répartition des revenus.

Un troisième point saillant ici est que Momentum transfère de l'argent entre elle-même et ses participants. La plupart des organisations de services sociaux traditionnelles n'écrivent pas de chèques à leurs participants. Mais nous avons besoin d'un système de comptabilité qui peut suivre, par exemple les

contributions de contrepartie payées à tous les détenteurs de Individual Development Account [comptes de développement individuel] en plus de suivre les remboursements de micro-emprunts. Il est essentiel que l'on ait de l'information juste et à jour sur le dossier d'emprunt, pour savoir quand communiquer avec un participant qui a sauté un paiement. C'est une fonction quasi bancaire qui requiert un système de comptabilité très raffiné. Ceci influence aussi qui travaille ici. Nous avons presque autant de personnes avec des maîtrises en administration des affaires que de personnes avec de l'expérience en service social et toutes les autres disciplines entre ça.

La passion, l'indépendance et la performance

En résumé, si vous suivez ces quatre dispositions constamment pendant plusieurs années, voici où vous vous rendrez :

- vous aurez des systèmes solides – même si complexes – de comptabilité qui vous donneront les chiffres dont vous avez besoin au cours de l'année pour prendre de bonnes décisions;
- vous aurez un bilan financier qui démontrera une base solide de nouveaux actifs non affectés;
- vous aurez des réserves qui réduiront vos risques, vous permettront d'explorer de nouvelles approches et idées et qui vous permettront de planifier pour le futur;
- tous vos employés-cadres comprendront que la bonne gestion financière est une partie importante de leur description de tâche.

Trop souvent dans notre secteur, nous traitons l'argent comme un sujet tabou. Trop souvent, nous nous contentons d'interpréter « sans but lucratif » comme voulant dire « vivre au jour le jour ». Ceci ne suffira jamais lorsque nous avons des personnes aussi passionnées qui

travaillent pour nous. Il y a rarement un manque d'idées pour de grandes choses à faire. Nous ne pouvons faire plus que ce que nous avons comme fonds. Nous ne devrions pas constamment nous limiter à ce que les bailleurs de fonds considèrent comme important. Nous ne devons pas sous-évaluer nos employés pour faire entrer les projets dans les moyens disponibles.

Ce que nous voulons, ce sont des organisations avec de la passion, de la performance et de l'indépendance. La gestion financière est la meilleure façon que je connaisse pour arriver à ce but. ⁴

WALTER HOSSLER est le directeur général de Momentum depuis sa fondation en 1991. Momentum travaille avec des personnes qui ont des revenus sous le seuil de la pauvreté et travaille en partenariat avec eux pour s'assurer qu'ils puissent participer pleinement aux opportunités communautaires et économiques. Contactez Momentum au 403-272-9323 et au www.momentum.org.



La traduction française de cet article a été fournie par l'Union culturelle des Franco-Ontariennes (L'UCFO) www.unionculturelle.ca, téléphone 613-741-1334.

⁴ est un magazine en ligne qui porte sur l'inspiration, l'innovation, l'incitation et l'invention de façons de vivre et de travailler qui permettent à l'humanité et à la planète de s'épanouir dans ce siècle de défis sans précédents. ⁴ est une publication du Centre canadien pour le renouveau communautaire.



Cet article est publié en partenariat avec le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC), une organisation guidée par ses membres engagées à renforcer les communautés en créant des opportunités économiques qui améliorent les conditions environnementales et sociales. <http://www.ccednet-rcdec.ca>, info@ccednet-rcdec.ca, tél 1-877-202-2268