



ESPACE**OB**NL



L'information financière dans les organismes à but non lucratif



À PROPOS DE STÉPHANE PARENT, ASC

Stéphane Parent, co-fondateur et dirigeant d'ESPACE OBNL depuis 2017, cumule plus de 29 ans d'expérience dans le monde des organismes à but non lucratif (OBNL). Ancien président d'Événement'ciel pendant 15 ans, il a également offert des services et formations en commandite et revenus autogénérés de 2011 à 2017 sous le nom le Concierge Marketing. Pédagogue reconnu, il a enseigné la stratégie, le financement et la commercialisation événementielle à l'ITHQ. Certifié administrateur de sociétés, il a complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés de l'Université Laval. Passionné par des sujets tels que la gouvernance, la commercialisation, le financement, le membership, et la gestion d'OBNL, Stéphane partage régulièrement des contenus originaux sur www.espaceobnl.ca.

QUELLES INFORMATIONS REGARDER ET COMMENT LES UTILISER ?

Être gestionnaire d'un organisme à but non lucratif (OBNL) - ou organisme sans but lucratif (OSBL) - ou siéger à un conseil d'administration (CA) demandent une bonne dose de connaissances financières que plusieurs d'entre vous n'ont pas nécessairement. Sans vouloir faire un cours de comptabilité, nous avons rédigé cet ouvrage en espérant vous aider à accomplir vos tâches au sein de votre organisation.

L'auteur n'est pas un comptable de formation, mais un praticien de terrain. Ce texte est donc un outil pour permettre une utilisation des chiffres au quotidien. Nous prenons en considération le fait que beaucoup de gens dans ce milieu ne disposent pas de formation financière.

Le financement par des subventions et par des dons demande que la gestion financière soit exemplaire et transparente. Les bailleurs de fonds sont de plus en plus sensibles sur la façon dont sont utilisées les sommes qui vous sont assignées. Vous avez donc une responsabilité plus grande que par le passé face à la gestion financière.

Cet outil n'est pas un ouvrage complet. Même après sa lecture, nous vous recommandons de suivre des formations sur la finance et les OBNL. Nous en offrons plusieurs dans notre calendrier ainsi qu'en formation privée.

LES INFORMATIONS FINANCIÈRES DANS LA GESTION ET LA GOUVERNANCE D'UN OBNL

Ce document a été rédigé en prenant en considération les besoins des directions et ceux des administrateur.rice.s. Cependant, vous allez constater que certains éléments sont plus orientés vers l'utilisation des états financiers par le conseil d'administration. La direction dans son quotidien devra s'assurer d'avoir une bonne tenue des livres et de maîtriser des concepts supplémentaires de gestion financière qui ne seront pas évoqués ici.

Nous allons nous concentrer sur l'utilisation des données plutôt que sur le processus de création des rapports financiers.

Voici les questions auxquelles nous désirons répondre dans ce document :

- Quoi faire avec l'information financière ?
- Comment l'utiliser pour assurer la pérennité de votre OBNL ?
- Comment s'assurer que votre mission sera plus accomplie et qu'elle croîtra ?
- Comment détecter des enjeux financiers avant d'avoir des problèmes ?

Pour commencer, il est important de préciser que la gestion financière des OBNL est différente d'une PME, d'une municipalité ou encore d'une coopérative. Les revenus de subventions, la fiscalité ainsi que les structures de compte seront propres à ce milieu. Ce qui fait que, même si vous avez une bonne connaissance de la comptabilité en PME, vous allez devoir apprendre les variantes spécifiques à ce milieu. Il vous faut veiller à bien différencier les concepts financiers.

LES FINANCES ET LE CA

Un conseil d'administration doit utiliser l'information financière de manière détaillée et stratégique afin de prendre des décisions éclairées concernant la gestion et la direction de l'entreprise. Il est essentiel que le CA dispose d'une expertise adéquate pour comprendre et interpréter l'information financière. Cela peut inclure la nomination de membres ayant des compétences dans le domaine ou l'embauche de conseillers financiers externes lorsque cela est nécessaire.

En tant qu'administrateur.trice.s, vous devez éviter de tomber dans le piège en vous fiant trop à vos collègues comptables qui siègent avec vous. Même si ces personnes sont compétentes, il est de votre responsabilité de comprendre et analyser l'information financière pour être en mesure de prendre de meilleures décisions.

Voici quelques principes importants à considérer.

Prises de décisions stratégiques : Le conseil d'administration doit utiliser l'information financière pour évaluer la performance globale de l'organisation et prendre des décisions stratégiques. Cela peut inclure l'approbation de budgets, l'évaluation des investissements proposés, l'identification des perspectives de croissance et la gestion des risques financiers.

Surveillance financière : Le CA doit surveiller de près les états financiers de l'entreprise afin de s'assurer de sa santé financière et de sa conformité aux réglementations en vigueur. Cela comprend l'examen régulier des rapports financiers, l'analyse des tendances financières et la détection des problèmes potentiels tels que les écarts entre les prévisions et les résultats réels.

Diminution des risques : Le conseil d'administration doit s'interroger sur les éléments de gestion financière pour identifier les risques. Par exemple, la dépendance trop grande à une seule source de financement ou des enjeux de liquidités qui pourraient affecter la paie des employé.e.s. Il faut aussi que le CA mette en place des contrôles pour réduire les possibilités d'erreur et de fraude.

Responsabilité fiduciaire : Les administrateurs.trice.s ont une responsabilité fiduciaire envers les actionnaires et doivent agir dans l'intérêt supérieur de l'OBNL. L'information financière les aide à évaluer la performance des dirigeant.e.s, à prendre des décisions sur les rémunérations et les avantages, et à s'assurer que les pratiques financières sont éthiques et conformes aux lois et aux normes comptables en vigueur.

ÉLÉMENTS FINANCIERS DE BASE

En tant qu'administrateur.rice.s d'un organisme sans but lucratif, il est important de comprendre certains concepts financiers de base pour assurer une gestion efficace. Voici quelques concepts clés à maîtriser.

Budget : Un budget est un plan financier qui détaille les revenus et les dépenses prévues sur une période donnée. Il est essentiel d'établir un budget réaliste pour assurer la stabilité financière de l'OBNL et veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace. Le budget est votre boussole quand vous naviguez au quotidien dans l'organisation. Cela vous oriente et vous permet de valider les actions. Vous devez donc l'intégrer dans les suivis budgétaires à chaque réunion de CA. L'évaluation du budget est un processus annuel qui devrait être inspiré de vos états financiers de l'année qui se termine et de vos projections stratégiques.

Comptabilité : La comptabilité est le processus de suivi et d'enregistrement des transactions financières de l'OBNL. Cela inclut la tenue des livres, la préparation de rapports financiers, tels que le bilan et le compte de résultat ainsi que le respect des principes comptables généralement reconnus.

Flux de trésorerie : Le flux de trésorerie représente les entrées et sorties d'argent de l'OBNL sur une période donnée. Il est important de gérer attentivement le flux de trésorerie pour s'assurer que l'OBNL dispose des liquidités nécessaires afin de répondre à ses obligations financières. Les subventions et les dons étant rarement encaissés aux dates qui sont prévues, cette gestion de flux est très importante en OBNL. On entend souvent le terme anglophone cash flow quand il est question de flux de trésorerie.



Revenus : Comprendre les différentes sources de revenus disponibles pour les OBNL est essentiel. Cela peut inclure des subventions gouvernementales, des dons privés, des événements de collectes de fonds, des partenariats avec d'autres organisations, etc. Il est important d'explorer et de diversifier les sources de financement pour assurer la viabilité financière à long terme.

Gestion des fonds : La gestion des fonds consiste à prendre des décisions éclairées sur la façon d'allouer les ressources financières de l'OBNL. Cela peut inclure la création de réserves pour les urgences, l'investissement dans des projets ou des initiatives stratégiques, et l'évaluation des coûts et des avantages des activités financées.

Transparence financière : L'OBNL doit être transparent dans sa gestion financière envers ses parties prenantes, notamment les membres, les donateurs, les bénéficiaires et les organismes de réglementation. Cela suppose de maintenir des registres précis, de publier régulièrement des rapports financiers et d'adopter des pratiques de gouvernance solides.

Fiscalité : Les OBNL sont souvent soumis à des règles fiscales spécifiques. Il est essentiel de comprendre les obligations fiscales, telles que les déclarations de revenus, les exonérations potentielles et les avantages fiscaux disponibles pour les donateurs.

MYTHE SUR LES PROFITS

Il serait faux de croire qu'un OBNL doit perdre de l'argent puisqu'il n'est pas censé faire de bénéfices. Véhiculer une telle pensée cause souvent de mauvaises perceptions qui ont des effets pervers dans le milieu pluriel (monde des OSBL).

Rappelons que, sur le plan fiscal, selon Revenu Québec, un organisme sans but lucratif est une entité formée et exploitée exclusivement à des fins non lucratives. Ses revenus ne doivent pas être distribués parmi ses propriétaires, ses actionnaires ou ses membres ni mis à leur disposition pour leur propre profit. Et l'Agence du revenu du Canada confirme, quant à elle, que la réalisation d'un profit ne peut pas être ou devenir un objectif de l'OSBL.

De ce fait, un organisme sans but lucratif peut faire des profits, mais il est limité dans leur utilisation et dans la quantité qu'il peut accumuler. Il est aussi important de préciser que les profits réalisés doivent être accessoires et découler d'activités exercées pour atteindre ses objectifs sans but lucratif et sa mission.

Dans un contexte où les revenus ne sont pas toujours stables et où les sources nécessaires à investir sont rares, nous pensons que générer des profits fait partie d'une saine gestion. L'objectif étant d'assurer la pérennité des OSBL. Pour ce faire, les fonds doivent rester dans l'organisation et être utilisés de différentes manières.

Voici quelques exemples d'utilisation des profits qui aideront à améliorer la santé des OSBL.

Améliorer le fonds de roulement : Les enjeux de flux de trésorerie (cash flow) sont un des talons d'Achille pour bien des organisations. En ayant plus de liquidités disponibles, on vient réduire les problèmes reliés aux découverts, aux défauts de paiement et aux enjeux associés aux clients qui paient moins bien. Une des solutions complémentaires, en plus de gérer les payables de façon optimale, est d'augmenter les profits pour générer de nouveaux fonds disponibles dans le «coussin» de trésorerie.

Se doter d'un fonds d'urgence : Mes collègues en événementiel extérieur le savent très bien, en cas de mauvais temps, il faut avoir un fonds d'urgence pour passer au travers. Ce fonds d'urgence est très souvent constitué des maigres profits d'année en année. Ce type de fonds est aussi essentiel dans d'autres types d'organisations qui sont soumises aux variations et à l'instabilité des sources de revenus : tourisme, arts et culture, etc.

Investir dans la mission : Sans investissement dans de nouveaux produits, programmes ou services, votre organisation risque de stagner. Malheureusement, il est utopique et dangereux de penser que la croissance viendra du financement public. Les programmes comme des projets ou des initiatives de courte durée étant de plus en plus développés, ce n'est plus compatible avec les ressources nécessaires au maintien et au développement de l'organisation. La croissance passe donc par des investissements. Les surplus accumulés vous permettront de faire des montages financiers plus facilement et pourraient même servir de mise de fonds ou de garantie.

Financer des actifs ou de nouveaux programmes qui soutiendront la mission de l'organisation : Acquérir de nouveaux équipements ou de nouveaux actifs représente souvent un enjeu majeur. On doit s'assurer d'avoir les reins assez solides pour les financer. En libérant des profits, on prouve aux financiers qu'on est capable de se permettre ces acquisitions et qu'on aura les fonds nécessaires aux paiements. De plus, la création de profits permettra de dégager les fonds requis pour payer les employés qui seront assignés à ces nouveaux services ou programmes.

Chaque OSBL ayant ses particularités et les dispositions fiscales étant un dédale très complexe, nous vous recommandons de consulter un spécialiste ou de contacter Revenu Québec et l'Agence du Revenu du Canada pour vous aider à bien saisir les nuances fiscales qui vous touchent. Si on désire créer des OSBL en santé, on doit avoir des états de résultats positifs. Les pertes accumulées année après année sont un piège duquel il serait avantageux de sortir. Dotez-vous de mesures financières solides avec une portée dans le temps.



LA GESTION DES COMPTES CLIENTS

Une bonne surveillance des comptes clients peut être extrêmement bénéfique pour un organisme à but non lucratif de plusieurs façons. Un compte client est une facture qui n'a pas encore été payée, une subvention qui n'a pas été encaissée ou un don que le donateur tarde à verser à la suite de la lettre d'engagement.

Il y a une multitude de raisons pour faire un suivi serré des comptes clients.

Gestion de trésorerie : La surveillance des comptes clients permet à un OBNL de maintenir une gestion efficace de sa trésorerie. En surveillant attentivement les montants dus par les clients ou les donateurs, l'OBNL peut mieux prévoir ses rentrées d'argent et planifier ses dépenses en conséquence. Cela contribue à éviter les problèmes de liquidités et permet de prendre des décisions financières plus éclairées.

Amélioration de la rentabilité : En ayant un œil sur les comptes clients, un OBNL peut identifier les retards dans les paiements ou les factures impayées afin de prendre des mesures rapides et résoudre ces problèmes. Cela réduit le risque de créances douteuses et augmente la probabilité de recouvrer les fonds dus. En fin de compte, cela contribue à améliorer la rentabilité de l'OBNL en maximisant ses revenus.

Renforcement des relations avec les donateurs : La surveillance des comptes clients peut aider un OBNL à maintenir des relations positives avec ses donateurs. En identifiant rapidement les erreurs ou les problèmes liés aux paiements des dons, l'OBNL peut les résoudre efficacement. Cela montre aux donateurs que leur soutien est apprécié et que leurs contributions sont gérées de manière transparente, ce qui renforce la confiance et encourage un engagement continu.

Prévention de la fraude : Une surveillance proactive des comptes clients peut aider à détecter les tentatives de fraudes ou les activités suspectes. Cela permet d'identifier rapidement les comportements anormaux, tels que des paiements inhabituels ou des factures falsifiées. En prenant des mesures immédiates pour enquêter afin de résoudre de tels problèmes, un OBNL peut réduire le risque de pertes financières liées à la fraude.

Prise de décision éclairée : La surveillance des comptes clients fournit des informations précieuses sur les tendances financières de l'OBNL. En analysant les données relatives aux paiements et aux délais de paiement, l'organisation peut obtenir des informations sur la santé financière de ses clients ou donateurs. Ces informations peuvent aider à prendre des décisions éclairées sur des questions, telles que l'octroi de crédit, l'ajustement des politiques de paiement ou la planification des collectes de fonds.

Une surveillance adéquate des comptes clients offre de nombreux avantages à un organisme à but non lucratif, notamment une gestion efficace de la trésorerie, une amélioration de la rentabilité, le renforcement des relations avec les donateurs, la prévention de la fraude et la prise de décision éclairée. Ces pratiques contribuent à assurer la stabilité financière de l'OBNL et à soutenir sa mission à long terme.



LA DETTE EN OBNL

Des dettes positives ? Oui, oui, vous avez bien lu ! C'est quelque chose de constructif lorsqu'elles sont investies pour créer de la valeur et améliorer la portée de notre mission. Cependant, vous devez être en mesure de rembourser le capital et de payer les intérêts.

Que ce soit avec un prêt dans une institution bancaire ou lors d'une émission d'**obligations communautaires** la dette reste un outil sous-utilisé dans le milieu des OBNL.

Garantir un prêt pour un OBNL n'est pas simple. Cependant, que ce soit avec les obligations ou avec un prêt de *love money*, il est possible de ramasser des fonds qui pourront permettre d'offrir de nouveaux produits et services.

L'utilisation de la dette comme effet de levier peut être un moyen de financer des projets ou de stimuler la croissance. Toutefois, il est important de noter que les OBNL ont généralement des contraintes légales et financières spécifiques qui doivent être prises en compte lors de l'utilisation de la dette.

Voici quelques points à considérer.

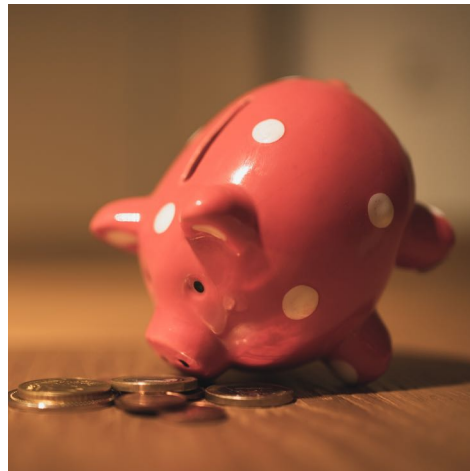
Établir un plan stratégique solide : Avant de recourir à la dette, il est essentiel d'avoir un plan stratégique bien défini qui justifie la nécessité d'emprunter des fonds. Ce plan devrait identifier clairement les objectifs, les projets et les activités qui bénéficieront de cet argent.

Évaluer la capacité de remboursement : Avant d'emprunter, il est crucial de déterminer la capacité de l'OBNL à rembourser la dette. Il faut réaliser une analyse financière approfondie pour évaluer les flux de trésorerie disponibles, les sources de revenus et les dépenses afin de déterminer si l'organisme sera en mesure de respecter les échéances de remboursement.

Rechercher des options de financement adaptées aux OBNL : Les OBNL peuvent bénéficier de programmes de prêts spécifiques, de subventions ou de fonds de développement disponibles pour soutenir leurs activités. Il est conseillé de se renseigner sur les programmes de financement adaptés aux OBNL et d'explorer ces options avant de se tourner vers des prêteurs traditionnels. Le réseau de l'économie sociale est structuré avec plusieurs ressources pour offrir des prêts, et même des subventions si votre organisme est admissible.

Éviter les risques excessifs: Il est important de garder à l'esprit que l'utilisation de la dette comporte des risques. Les OBNL doivent veiller à ne pas s'engager dans des niveaux d'endettement excessifs qui pourraient compromettre leur viabilité financière à long terme. Une gestion prudente et une analyse des risques sont essentielles pour éviter de mettre en péril la mission et les activités de l'organisme.

Établir des partenariats: Dans certains cas, les OBNL peuvent envisager des partenariats stratégiques avec d'autres organisations ou des investisseurs pour accéder à des fonds supplémentaires sans avoir à s'endetter directement. Ces partenariats peuvent prendre la forme de coentreprises, de subventions conjointes ou d'autres formes de collaboration financière.



COÛT RÉEL DE PROJET INTÉGRANT LES FRAIS FIXES

Beaucoup d'organismes sans but lucratif sont incapables de faire une bonne évaluation des coûts pour un projet. Ils se limitent souvent aux coûts directs. Ce qui fait que certains OSBL se retrouvent à financer le projet à travers différentes sources de revenus. Cela arrive fréquemment à ceux qui reçoivent des subventions par projet ou pour des appels de projets. Gardez en tête que, pour avoir une bonne lecture des coûts, il faut avoir un système d'enregistrement du temps de travail (feuilles de temps de tous les employés et bénévoles) et une structure de projet satisfaisants.

Voici quelques éléments à prendre en considération si vous voulez prendre le contrôle des coûts en main.

Estimation des coûts variables : Commencez par estimer les coûts variables du projet. Ce sont ceux qui varient en fonction du volume de production ou du travail effectué. Par exemple, les coûts de main-d'œuvre directe, les frais divers, les sous-traitants, etc. peuvent être estimés en fonction de l'historique des coûts pour des projets similaires ou en utilisant des devis de fournisseurs et des feuilles de temps pour des projets du même genre.

Identification des frais fixes : Déterminez tous les frais fixes qui sont associés au projet. Il s'agit des coûts qui restent constants indépendamment du niveau d'activité du projet. Ils comprennent souvent les coûts liés à la gestion du projet, les frais généraux, les coûts administratifs, les frais d'assurance, les coûts de location d'équipement, etc. Voici d'autres frais fixes qu'on oublie souvent d'intégrer dans un projet : frais d'internet et de téléphonie, loyer, mobilier, tenue des livres, gestion des paies, etc.

Attribution des frais fixes : Établissez la répartition des frais fixes entre les différents éléments du projet ou les tâches spécifiques. Vous pouvez le faire en tenant compte de la proportion de ressources utilisées par chaque élément du projet ou en vous servant d'une méthode d'allocation plus sophistiquée.

Suivi des coûts réels: Une fois que le projet est en cours, assurez-vous de suivre attentivement les dépenses réelles engagées. Tenez compte des dépenses réelles pour les coûts variables et vérifiez que les frais fixes estimés sont conformes aux dépenses réelles associées à ces coûts.

Réajustement si nécessaire: Si les coûts réels diffèrent significativement des estimations, évaluez les raisons de ces écarts et ajustez vos projections futures, si nécessaire. Cela vous aidera à mieux estimer les coûts des prochains projets.

Analyse des écarts: À la fin du projet, analysez les écarts entre les coûts estimés et les coûts réels. Cela peut fournir des informations précieuses pour améliorer les futurs processus d'estimation et de gestion des coûts.

Il est essentiel d'être réaliste et précis lors de l'estimation des coûts et de tenir compte des incertitudes inhérentes à tout projet. Une gestion rigoureuse des coûts permettra de maintenir le projet sur la bonne voie et d'éviter les surprises budgétaires désagréables. En mettant cette stratégie en place, vous aurez une gestion très précise. Cela aura pour effet de vous faire évaluer chaque projet différemment et peut-être de dire non à certains!



LA DIFFÉRENCE ENTRE INVESTIR ET DÉPENSER DANS LE MILIEU DES OBNL

Quand on analyse les états financiers, on pense très souvent dépenses à court terme :

Y a-t-il des pertes ?

Comment limiter nos risques financiers ?

Trop peu d'organismes à but non lucratif ont une vision à long terme de leurs activités d'investissement. On se limite aux 12 mois qui viennent de se terminer et qui vont dépasser, rarement plus !

Cette vision des finances donne la perception qu'il n'y a jamais assez d'argent et que chaque dépense ne rapporte pas. Cela crée des obstacles à des discussions importantes sur la pérennité des OBNL.

C'est frustrant pour la direction, car elle va trop souvent recevoir une réponse négative pour des engagements financiers qui rapportent à long terme comme :

- Participer à un événement ou à une formation ;
- Changer un système ou accéder à une technologie ;
- Refaire un site internet ;
- Engager une ressource externe.

Quand arrive le moment d'affecter des ressources financières, on entend les réflexions suivantes :

« C'est trop cher ! » — au lieu de se demander combien l'investissement peut rapporter.

« On est un OBNL, on n'a pas beaucoup de ressources » — au lieu de se demander si ça va nous permettre d'aller chercher des revenus supplémentaires.

« Mon conseil d'administration ne veut pas beaucoup dépenser » — au lieu de discuter sur les effets à long terme des engagements.

« Je dois demander la permission à mon conseil d'administration » — au lieu d'avoir une discussion sur les effets stratégiques d'une dépense.

Ce genre de réflexion suscite des questionnements :

- Quelles sont les actions que les gestionnaires pourraient mettre en place pour changer cette situation ?
- Pourquoi certains OBNL vont-ils bien et pourquoi certains peinent-ils à sortir la tête de l'eau ?

Il y a des tonnes d'explications, et chaque cas est spécifique. Mais, dans une vaste catégorie, il y a un point commun :

Ceux qui éprouvent ce genre de difficultés n'investissent pas.

Ils ne font que dépenser.

Dépenser, tout le monde connaît. On engage une dépense en échange d'un bien ou d'un service.

La dépense est un concept à court terme avec des résultats immédiats.

Normalement, une dépense est encadrée dans la politique (montant maximal, gestion de la carte de crédit, etc.).

C'est dans l'investissement que la différence est fondamentale : c'est engager une dépense en voulant créer un impact positif sur le futur de l'organisation. Implicitement, cela veut dire que le gain sera plus grand que la dépense.

Très souvent, les investissements font augmenter les revenus ou diminuer les dépenses.

L'investissement s'inscrit habituellement dans une stratégie et a un objectif précis (amélioration des compétences du personnel, réduction des heures nécessaires à la tenue des livres, augmentation des ventes en ligne, etc.). Plus haut dans ce document, nous avons parlé de la dette comme effet de levier.

Pour un investissement rentable, il faut bien évaluer les impacts du déboursé. Il est recommandé de faire une bonne étude de retombées ou une «étude de cas». Vous devez être en mesure d'évaluer les impacts positifs de l'engagement financier. La solution la plus efficace pour bien justifier le tout, c'est de pouvoir chiffrer en dollars les gains qui seront effectués.

Par exemple, si l'on sait qu'une formation sur la recherche de commandites coûte 300 \$ et qu'il suffit seulement d'un nouveau partenaire à 5 000 \$ pour la rentabiliser, l'investissement devient rapidement fructueux.

Autre exemple, un investissement dans une billetterie électronique pour nous permettre d'économiser des heures d'employés est plus facile à chiffrer.

Une fois la partie financière analysée, il faut aussi réfléchir aux impacts sociaux de l'investissement. Évaluer l'intangible est source de bien des débats. Il y a plusieurs interprétations et systèmes. Cependant, en tant qu'acteur de changements sociaux, vous devez les considérer dans vos analyses.

Enfin, il faut considérer les retours intangibles de l'investissement :

- L'engagement financier va-t-il permettre de mieux atteindre la mission ?
- Votre réputation sera-t-elle meilleure ?
- Sera-t-il plus facile d'aller chercher de nouveaux bénéficiaires, membres, bénévoles, employés, donateurs, etc ?

En résumé, il faut que cela vaille la peine.

Il faut investir plus et dépenser moins !

Sans investissement, votre organisation va finir par plafonner ou même déperir.

C'est en investissant que vous allez bonifier les processus et gagner en efficacité. Ce qui améliorera la portée de votre mission tout en libérant des ressources pour créer de nouveaux programmes, produits et services. Sans compter que, pour mieux communiquer de nos jours, vous devez investir dans différents outils et compétences.

OÙ INVESTIR EN PREMIER?

Dans les humains

Avoir des ressources humaines et les former tout en les valorisant, c'est la clé du succès de toute organisation.

Dans les systèmes numériques

Il y a une multitude d'outils, de systèmes numériques qui augmenteront votre capacité à faire plus. Un bon site internet adaptatif à jour, c'est l'investissement de base. Après, il faut savoir se servir des autres outils gratuits ou pas pour accomplir le travail quotidien.

Dans la création de valeurs aux différentes clientèles

Elles sont votre raison d'exister. Elles devraient être au centre du processus. Plusieurs OBNL qui sont en désuétude ont oublié de revisiter leur offre et d'améliorer leurs produits et services.

Apprenez à faire la part des choses et calculez votre retour sur investissement.

Finalement, il n'y a pas de stratégie sans investissement... Dotez-vous d'un plan d'investissement dans votre démarche de planification stratégique.



DIX ENDROITS OÙ VOTRE OBNL LAISSE L'ARGENT SORTIR PAR LES FENÊTRES

Les organismes à but non lucratif se retrouvent souvent dans un contexte de ressources limitées. Comprendre toutes les subtilités financières de la gestion d'un OBNL est vital. Même si la majorité d'entre vous comprennent les principes financiers de base, ces quelques éléments, très souvent négligés, vous permettront de gagner de précieux dollars pour fructifier vos avoirs ! Le diable est dans les détails, comme dit le proverbe.

Ces 10 éléments sont des postes budgétaires qui apparaissent dans les états financiers d'une année à l'autre. Bien souvent, sans trop s'en préoccuper.

Pour plusieurs de ces postes budgétaires, les montants ne sont pas énormes. Mais si on les additionne, cela peut rapidement faire une différence.

Nous vous invitons à les analyser, à les renégocier et à les voir comme états des dépenses qui peuvent être facilement réduites.

1.

Les frais de transaction

Avec 1 % par-ci, 3 % par-là, les frais de transaction peuvent rapidement totaliser entre 5 à 10 % par transaction. La première action à prendre, c'est d'inventorier les frais que vous payez. Par la suite, il faut les considérer dans vos budgets par projet. N'oubliez jamais qu'en plus des frais que les plateformes numériques vous facturent, vous avez les frais des cartes de crédit à ajouter.

Prenons, par exemple, une participation à une activité sur une plateforme en ligne payée avec une carte de crédit :

La plateforme en ligne vous facture 1 à 3 % et la compagnie de carte de crédit 2 à 4 %.

Quand on additionne le tout, cela fait une différence de 3 à 7 %.

2.

Assurez-vous d'avoir un poste budgétaire pour les frais de transaction dans votre budget d'activité.

Les intérêts de la carte de crédit

Carte de crédit affaires ou carte personnelle, si le solde n'est pas payé chaque mois, les intérêts s'accumulent très rapidement. Actuellement, les taux sont de 15 à 25 %. Même si plusieurs gestionnaires les considèrent comme une dépense d'organisation, il est important d'évaluer ce que cela vous coûte en fin d'année. Une marge bancaire est un produit financier dont le taux d'intérêt sera sûrement moins élevé.

3.

Les intérêts liés aux dates de paiement

Il n'est pas rare que certains fournisseurs demandent 2 % par mois de retard quand on reporte les paiements. À la fin d'une année, on approche rapidement des 24 % (2 % x 12 mois). Si vous savez que vous serez en retard, prenez des ententes et assurez-vous de ne pas payer de frais d'intérêts. Si un fournisseur vous les facture, négociez.

4.

Les frais bancaires

- De quand date la dernière analyse de votre forfait bancaire ?
- Avez-vous le meilleur forfait pour votre volume de transactions ?

Si vous n'avez pas la réponse à cette question, je vous invite à effectuer quelques vérifications avec votre institution bancaire.

Cet élément est encore plus vital pour les organismes en croissance où le volume d'opérations augmente de mois en mois. Le plafond de transactions incluses dans un forfait est très facilement dépassé.

5.

Les frais payés d'avance

Quand je lis des états financiers d'OBNL, je constate régulièrement des montants assez appréciables dans les sommes payées d'avance. Il y a toutes sortes de raisons qui expliquent que ces montants sont inscrits au bilan. Cependant, il faut comprendre que cela affecte directement les liquidités. Les bonnes pratiques indiquent d'essayer de diminuer au maximum les frais payés d'avance. Ce faisant, vous obtiendrez plus de liquidités et, espérons-le, vous aurez moins besoin de faire appel à un produit de crédit comme une carte ou une marge.

6.

Fonds d'acquisition ou de remplacement

Ceux qui n'ont pas affecté de fonds spécifiques à l'acquisition d'équipements vont très souvent devoir emprunter pour le faire. Que ce soit pour le matériel roulant, le parc informatique ou le mobilier de bureau, vous obtiendrez de meilleurs prix et économiserez des tonnes d'intérêts si vous vous dotez d'un fonds d'acquisition. L'objectif est de payer un maximum de choses sans devoir recourir au crédit. Même si les intérêts font partie des dépenses d'organisation, c'est de l'argent donné aux banques et non pas investi dans la mission de votre OBNL.

7. Comptabilité par projet

Ici, il est plus question de contrôler les coûts d'un projet que d'en réduire les dépenses. Pour que ce soit efficace, vous devrez vous assurer d'avoir pris en considération toutes les dépenses directes et indirectes.

Attention aux budgets de projets où il manque les salaires, les frais de bureaux et les autres frais fixes. Si vous recevez des subventions, il est fort possible que votre bailleur de fonds ne vous permette pas de réclamer certains types de dépenses. Vous devriez quand même les considérer à l'interne, pour avoir une meilleure analyse de votre situation et connaître le coût réel de chaque projet. À moyen terme, vous verrez, il y a peut-être des programmes à réévaluer et des services qui vont s'afficher comme des gouffres financiers. L'objectif ici est de ne pas mettre votre OBNL en péril avec des projets qui vident vos coffres sans que vous le sachiez.

8. Banque d'heures

Très souvent, les consultants vont vous vendre une banque d'heures. C'est très payant pour eux, car ils savent très bien qu'il y aura toujours des heures qui ne seront pas utilisées. En revanche, pour vous, cela implique de dépenser de l'argent pour lequel le service n'est pas rendu. Ajoutons que, si vous payez d'avance cette banque d'heures, il va y avoir un effet sur les liquidités. Il faut aussi garder en tête qu'à chaque fois, vous prenez un risque. Nous avons tous entendu une histoire d'horreur d'un consultant qui a dû fermer ses portes avant la fin d'un mandat. C'est quelque chose qui arrive régulièrement dans le milieu de la technologie et de la construction.

9.

Achat ou location ?

L'éternel dilemme : devons-nous louer un bien ou l'acheter ? Dans ce cas précis, il y a plusieurs facteurs à évaluer pour prendre une décision éclairée :

- La durée de vie du bien
- Sa valeur de revente
- Le nombre d'utilisations
- Les frais et le temps nécessaire pour gérer la location
- Il est essentiel de se poser ces questions avant de louer un bien.

Dernièrement, un organisme de plein air a fait l'acquisition d'un VTT. Il le payait rapidement juste en calculant les frais pour aller chercher le véhicule et le rapporter lorsqu'il le louait (temps des employés, frais de kilométrage, matériel roulant, etc.).

Sur trois ans, ils vont économiser l'équivalent de 20 % du prix d'achat et vont gagner un temps fou.

À l'autre bout du spectre, la location de certains équipements comme les gros appareils est souvent plus rentable que l'achat.

10.

Assurances

Gérer un OBNL implique une multitude d'assurances :

- Responsabilité civile des administrateur.trice.s
- Ouverture des biens et du local
- Assurances collectives

Et j'en passe !

De quand date votre dernier magasinage d'assurances ?

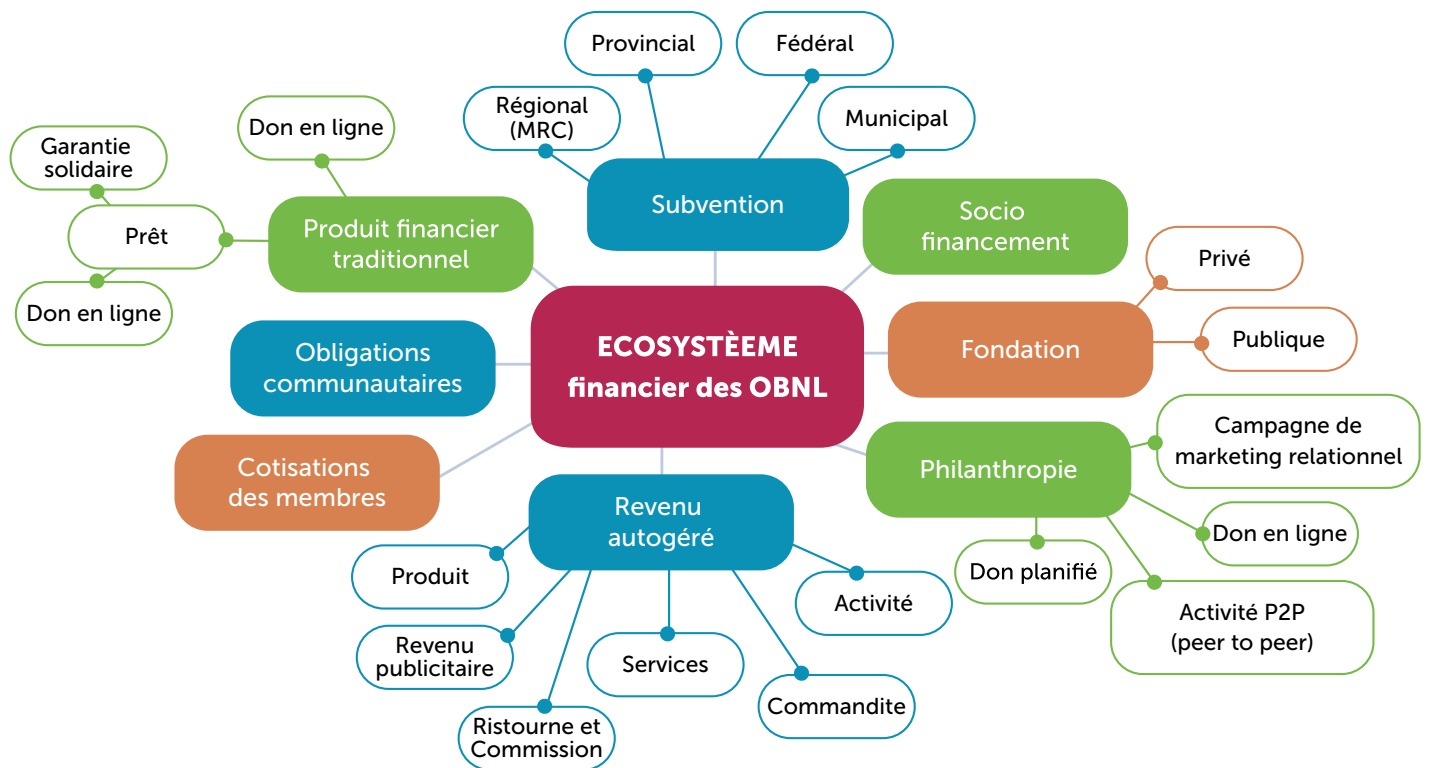
Êtes-vous certain que vous avez la meilleure couverture au meilleur prix ?

Comme vous l'avez constaté, il s'agit d'une foule de petits montants qui s'accumulent et peuvent faire une différence majeure en fin d'année.

Message aux administrateur.trice.s qui liront ce document : posez des questions à vos gestionnaires pour vous assurer que les négociations ont été faites et que les décisions ont été prises en toute connaissance de cause. C'est avec les sous qu'on fait des dollars !

ÉCOSYSTÈME DE FINANCEMENT

Pour une grande majorité de gestionnaires d'OBNL, la recherche de revenus demeure une tâche ardue. Étant donné que les possibilités d'en trouver de nouveaux sont toujours en constante évolution, nous vous présentons cette infographie brochant un portrait de plus de 30 possibilités de revenus pour votre organisme. Nous espérons que cela alimentera des discussions au sein de votre CA et encouragera l'amorce de travaux.



Ne vous inquiétez pas si les termes « obligations communautaires » et « sociofinancement » ne vous disent rien, ce n'est pas grave; deux contenus en expliquent plus sur notre site internet :

- Comment obtenir de nouvelles sources de revenus pour vos projets : Le financement collaboratif ou participatif « crowdfunding » – [fiche explicative](#).
- Obligations communautaires : [une nouvelle source de financement pour les OBNL](#).

CONCLUSION

Les finances d'un organisme sans but lucratif sont souvent mal perçues. Soit on devient excessif à vouloir contrôler toutes les dépenses, soit on ne fait que les survoler, car on n'est pas à l'aise avec les concepts financiers. Très peu d'administrateur.trice.s et de gestionnaires ne sont pas prêts à accomplir les tâches que requiert la gestion financière d'OSBL. Il faut garder en tête que ce ne sont pas juste des petites organisations. Il y en a une grande proportion qui font plus de 1 000 000 \$ de chiffres d'affaires. On sous-estime même la proportion de celles qui font plus de 10 000 000 \$ annuellement.

Petit, gros ou moyen, la gestion financière d'un OSBL demande des compétences et de l'expérience. La présence d'un comptable au CA n'est pas la seule exigence pour une saine gestion financière. Il est vital que chaque gestionnaire et chaque administrateur.trice aient des compétences pour comprendre les états financiers. Il y a aussi une nécessité à ce que les CA posent plus de questions et aient une meilleure collaboration avec les auditeur.rice.s.

Accompagner les gestionnaires et dirigeants d'OBNL
de tous les milieux pour leur permettre de mieux accomplir leur mission.



ESPACE**OBNL**



Nous joindre:
info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca