GUIDE EN GESTION ASSOCIATIVE.

100 conseils pratiques.

Édition révisée, automne 2025

Rédigé par Sonya Martin Pfister

Avec la collaboration de
Laurence Levrat-Pictet, Booster Bridge
et de Karsten Timmer, Fondation Arcanum.

Fondation Arcanum Éditeur

Fondation Arcanum · ceps · Fidel Götz Foundation · Fondation Philanthropia Lombard Odier · Ernst Göhner Stiftung · Loterie Romande · Migros Pour-cent culturel

AVANT-PROPOS

Les initiatives, associations et fondations d'utilité publique sont la colonne vertébrale de la société civile suisse. Sans elles, à peine un secteur de la vie publique serait en mesure de fonctionner – que ce soit dans le domaine social, de la culture ou du sport. Leur engagement mérite notre plus vive reconnaissance et notre soutien.

Au cours de ces dernières années, les exigences relatives au travail des organisations à but non lucratif ont subi une évolution radicale. Les organisations ressentent la concurrence croissante liée à la pénurie des fonds; la plupart doivent s'accommoder de subventions publiques stagnantes, voire en baisse; toutes sont confrontées aux nouvelles attentes publiques en matière de transparence et d'efficacité.

Face à cette situation, le présent guide se propose d'aider en particulier les petites et moyennes organisations à répondre aux défis actuels. Il souhaite mettre à la disposition de toutes les personnes assumant des responsabilités dans les associations ou fondations un outil de conseil qui les soutienne dans l'important travail qu'elles accomplissent.

Cette publication a été rendue possible grâce à un groupe de fondations et de donateurs suisses qui ont souhaité renforcer les capacités du secteur associatif. Nous adressons nos plus vifs remerciements à la **Avina Stiftung**, au **Center for Philanthropy Studies**, à la **Fondation Ernst Göhner**, à la **Fidel Götz Stiftung**, à la **Fondation Lombard Odier**, à la **Loterie Romande** ainsi qu'au **Pour-cent culturel Migros** qui ont rendu possible la première édition en 2015.

Pour la publication de l'édition révisée en 2024, nous avons pu compter à nouveau sur le soutien de nombreuses fondations. Nous remercions le **Center for Philanthropy Studies**, la **Fondation Isocrate**, la **Fondation Philanthropia**, la **Fondation Ernst Göhner** ainsi que le **Pour-cent culturel Migros** pour leur soutien et leur confiance.

Tout au long de la phase de préparation de ce projet, nous avons, à notre grand étonnement, constaté qu'il n'existait pas jusqu'ici de guide pratique global du management des associations en langue française. Il a donc fallu, tant au niveau conceptionnel que rédactionnel, aborder un terrain nouveau. Nous sommes très heureux d'avoir trouvé en la personne de **Sonya Martin Pfister** une auteure qui a maîtrisé cet enjeu avec beaucoup d'engagement, de sensibilité et d'expertise.

Enfin, nous remercions toutes celles et tous ceux qui, en tant qu'employés, bénévoles ou donateurs, s'engagent dans des projets d'utilité publique. Ce guide leur est dédié.

La version actuelle du guide est disponible à: www.fondation-arcanum.ch/guide

Merci de nous faire part de vos commentaires à: guide@fondation-arcanum.ch

Pour l'éditeur

Dr Karsten Timmer
Directeur,
Fondation Arcanum,
Fribourg

PRÉFACE

En Suisse, le secteur des organisations sans but lucratif (OBNL) est constitué de milliers d'associations, fondations et entreprises sociales: il représente une part non négligeable du produit national brut par les prestations de ses salariés mais surtout grâce à ses millions de bénévoles. Selon l'Office fédéral de la statistique 41 % de la population résidente de plus de 15 ans a fourni en 2020 une moyenne de quatre heures de travail bénévole par semaine.

Il n'y a pas d'obligation légale en Suisse pour enregistrer une association à but non lucratif, ce qui rend l'estimation de leur nombre difficile, mais ces organisations se comptent sans doute en dizaines de milliers. Les fondations, quant à elles, doivent se déclarer. Leur nombre s'élève à presque 14000 en 2023.Toutes ces associations et fondations sont très variées dans leur taille et couvrent des secteurs d'activité fort différents: santé, culture, sport, écologie, formation, etc.

Il n'est aujourd'hui pas vraiment surprenant de réunir les deux termes «management» et «sans but lucratif». En effet, dans ce secteur des *Nonprofit Organisations (NPO)*, un solide cadre conceptuel existe aux USA depuis le début des années 1970, notamment grâce aux travaux d'enseignants-chercheurs précurseurs comme Philip Kotler et Sidney Levy.

En Suisse, c'est vers la fin des années 1970 que le professeur Ernst-Bernd Blümle a créé le «*Verband Management Institut*» *(VMI)* à l'Université de Fribourg. Ce dernier était initialement tourné vers la Suisse alémanique, proposant sous l'appellation «modèle de Fribourg» des formations certifiantes, des séminaires, des prestations de conseil et des publications en allemand.



Le **conseil scientifique** du guide est composé du

Prof. François Courvoisier,
Institut du Management et des Systèmes d'information, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel

haute école neuchâtel berne jura arc gestion neuchâtel delémont

et du

Prof. Georg von Schnurbein
Center for Philanthropy Studies (CEPS), Université de Bâle

ceps CENTER FOR PHILANTHROPY STUDIES

Pour les Suisses romands, il y avait jusque-là un manque d'ouvrages de référence en français sur le management des organisations sans but lucratif. Curieusement, c'est l'année même où le manuel du VMI a été traduit en français qu'est parue la première édition du présent guide, rédigé et coordonné par Sonya Martin Pfister. Cet ouvrage est le produit de la longue expérience de l'auteure dans la gestion de plusieurs OBNL et de ses divers enseignements dans plusieurs Écoles professionnelles (SAWI, ESM) et Hautes écoles (Haute école de gestion Arc, Haute école de musique de Genève).

Loin d'être un ouvrage académique et théorique, ce guide présente les concepts de base de la gestion d'une OBNL et les traduit de manière très concrète et opérationnelle, avec un «fil rouge» illustré par de nombreux exemples pour les personnes du terrain: membres d'un comité, responsables salariées ou bénévoles de la gestion de leur organisation sociale, culturelle, sportive ou environnementale.

Ce guide constitue donc un important point de référence pour toute personne qui étudie ou est en activité dans une OBNL, qui a l'intention d'en créer une, voire souhaite étendre ses connaissances en management dans ce champ d'application spécifique. Ce dernier est souvent appelé «le tiers secteur», à la suite du secteur privé et du secteur public. Mais contrairement au «tiers état» d'avant la révolution française, le secteur des OBNL a déjà gagné ses lettres de noblesse par l'importante valeur qu'il ajoute à la collectivité, quand bien même sa comptabilisation dans le produit social brut n'est pas précisément prise en compte, étant donné le nombre considérable d'heures de travail bénévole qu'il génère, mais non comptabilisées dans les statistiques de l'Office fédéral.

Les lecteurs et lectrices de la nouvelle édition de ce guide pourront naturellement en tirer de nombreux enseignements pour pouvoir développer leurs compétences en gestion dans les OBNL où ils sont engagés, et ainsi devenir des managers compétents, efficaces et dignes de confiance pour leurs bénéficiaires, leurs donateurs, les médias et autres partenaires.



François H. Courvoisier
Dr ès sciences économiques
Professeur honoraire
Haute école de gestion Arc

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION 8

1.1 LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS 10
1.2 UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 13
1.3 LE CADRE LÉGAL 23

CHAPITRE 2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 34

2.1 LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 36
2.2 LES OUTILS DE GESTION 38
2.3 LE BÉNÉVOLAT AU SEIN D'UNE OBNL 42
2.4 LE COMITÉ DE L'ORGANISATION 49
2.5 LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION 52

CHAPITRE 3 LA GESTION FINANCIÈRE 58

3.1 LA DÉFINITION DE LIGNES STRATÉGIQUES FINANCIÈRES 61
3.2 BUDGET ET COMPTABILITÉ: DEUX OUTILS COMPLÉMENTAIRES 66
3.3 LA COMMUNICATION DES ÉTATS FINANCIERS 70
3.4 NOTIONS FISCALES 76
3.5 QUELQUES NORMES COMPTABLES COMPLÉMENTAIRES 79

CHAPITRE 4 LA RECHERCHE DE FONDS 84

4.1 DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS PÉRENNE ET DIVERSIFIÉE 86
4.2 LES MÉCÈNES: QUI SONT-ILS ET COMMENT LES APPROCHER? 92
4.3 OBTENIR UNE SUBVENTION DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES 108
4.4 OBTENIR UNE CONTRIBUTION DE LA LOTERIE ROMANDE 111
4.5 LE SPONSORING 114
4.6 DÉVELOPPER LES RESSOURCES PROPRES 120

CHAPITRE 5 STRATÉGIE DE COMMUNICATION 125

5.1 LES ENJEUX D'UN CONCEPT DE COMMUNICATION 127
5.2 LES ENVIRONNEMENTS ET LES PUBLICS CIBLES 133
5.3 LA CRÉATION D'UN LOGO ET D'UNE LIGNE GRAPHIQUE 134
5.4 LES SUPPORTS DE COMMUNICATION 136
5.5 LE DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS AVEC LES MÉDIAS 148
5.6 PLANIFICATION ET ÉVALUATION 150

CHAPITRE 6 LA GESTION DE PROJET 157

6.1 LE PROJET – DÉFINITION ET RÉFLEXION INITIALES 159
6.2 LA DÉFINITION DES OBJECTIFS DES PROJETS 161
6.3 LE CYCLE DE VIE DU PROJET 162
6.4 «LEAN IMPACT» – LA GESTION DE PROJET AGILE 170

CHAPITRE 7 ÉVALUATION DE PROJET 176

7.1 CONCEPTS DE BASE DE L'ÉVALUATION DE PROJET 178
7.2 LES 5 ÉTAPES NÉCESSAIRES POUR ÉVALUER UN PROJET 185

Le contenu de cet ouvrage est **protégé** par le droit de la propriété intellectuelle.

Il est toutefois **explicitement permis** de reproduire, copier et disséminer une partie ou la totalité de ce guide à condition qu'une référence soit faite.

© 2025

Afin de faciliter la lecture du présent guide, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

INTRODUCTION DE L'AUTEURE

Chères lectrices, Chers lecteurs,

Quel plaisir de vous adresser ces quelques mots. Quel plaisir de voir une idée se développer, prendre forme et devenir enfin réalité.

Pouvoir mettre à disposition du plus grand nombre des conseils pratiques en matière de gestion d'organisations à but non lucratif a été, dès sa création, la raison d'être de Booster Bridge. La rencontre avec la direction de la Fondation Arcanum a permis la concrétisation de ce défi. Ainsi en réunissant nos compétences, connaissances et ressources, il nous est aujourd'hui possible de vous offrir la publication que vous avez sous les yeux « *Guide en gestion associative.* »

Ce guide a été conçu afin de lier de la manière la plus concrète possible réflexions stratégiques et conseils pratiques. Il souhaite ainsi permettre à toute organisation d'optimiser son fonctionnement afin d'assurer au mieux sa pérennité.

Quelques suggestions pour une utilisation optimale

Découvrez la table des matières riche en sujets et conseils puis choisissez votre mode de découverte
» soit de manière organisée et suivie, chapitre après chapitre ou
» de manière ciblée en fonction des préoccupations ou sujets d'intérêts qui sont les vôtres aujourd'hui.
Tout est possible !
» N'hésitez pas à utiliser ce guide comme une vraie boîte à outils pouvant même être destinée à l'ensemble des membres de votre organisation.

À votre attention: quelques conseils pour une utilisation idéale du guide

Nos lecteurs sont les vrais experts qui confrontent les recommandations de ce guide à la réalité du terrain. Nous sommes impatients d'échanger et d'interagir avec eux. Ce sera donc avec grand plaisir que nous recevrons tout commentaire et proposition à guide@fondation-arcanum.ch.

L'ensemble des chapitres a été rédigé dans l'esprit d'une sensibilisation aux aspects fondamentaux de la gestion d'une organisation à but non lucratif (OBNL); il n'est en aucun cas un manuel de formation spécifique à la comptabilité, à la gestion des ressources humaines, etc. D'autres ouvrages très spécialisés et dédiés à ces thématiques pointues sont accessibles au plus grand nombre – n'hésitez pas à compléter, si besoin était, vos lectures. Des liens et références utiles sont mentionnés à la fin de chaque chapitre pour faciliter toute recherche y relative.

Mes remerciements chaleureux vont à **Mme Laurence Levrat-Pictet**, rédactrice des thématiques *Mécénat* et *Évaluation de projets* avec qui le partage d'idées et de réflexions fut, tout au long de la rédaction, très étroit. Sans elle, cette publication n'aurait certainement pas pu voir le jour.

Bonne lecture et bonne découverte!

P.-S.: Tout au long du guide vous pourrez constater que la dénomination «**OBNL**» a été utilisée. Cet acronyme réunit toutes les **O**rganisations à **B**ut **N**on **L**ucratif telles les associations, fondations, clubs ou initiatives. Il permet donc de nous adresser à l'ensemble des lecteurs.



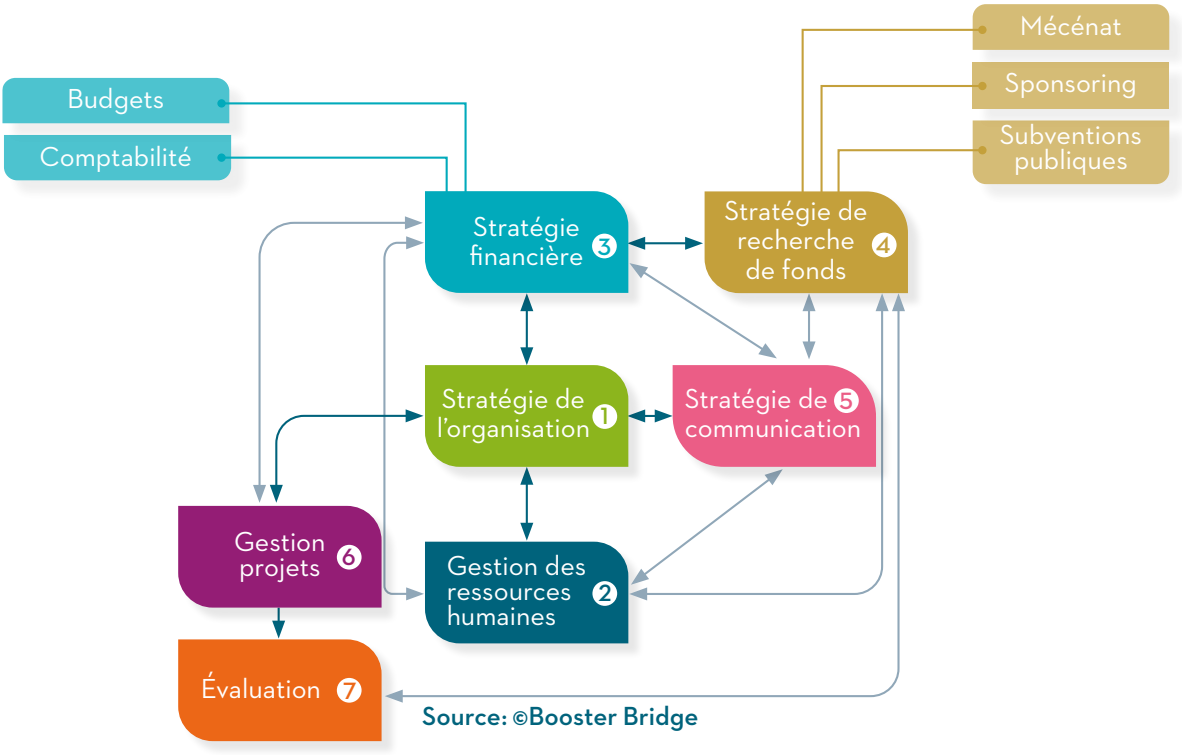


Sonya Martin Pfister

Conceptrice du projet et auteure du guide est présidente et co-fondatrice de Booster Bridge, un pôle d'expertise qui offre conseils et formation en management de projets à des structures œuvrant dans les domaines culturels, sociaux et sportifs.
www.booster-bridge.com

Vision globale du management d'une OBNL

Gérer une organisation à but non lucratif nécessite la compréhension de l'ensemble des interactions existant entre les thématiques fondamentales du management d'une structure. Le schéma suivant vous permet de visualiser l'ensemble des liens mis en exergue dans ce guide; il synthétise les sept chapitres traités.



Source: ©Booster Bridge



CHAPITRE 1

LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION



LA GESTION D'UNE ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF - QUELQUES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Vous avez décidé de créer une association, de reprendre la direction d'une fondation ou souhaité repenser les pratiques et habitudes de votre structure? Ce premier chapitre vous permettra de revisiter ou de découvrir les fondamentaux de la gestion d'une organisation à but non lucratif (OBNL). Que ces premières considérations vous facilitent la pose de bases solides.

Gérer une structure, qu'elle soit association, fondation, société coopérative ou Sàrl, implique la connaissance et la compréhension de divers éléments fondamentaux indispensables à sa création, son développement et sa pérennité. Ces éléments de réflexion doivent faire ressortir la pertinence de la mission de l'organisation; la cohérence de ses engagements et des choix opérés.
Tout est lien, rien ne peut être isolé.

Dans ce chapitre seront présentés:

La définition de notions telles que: vision, mission, valeurs
La charte institutionnelle de l'organisation
La définition d'une stratégie
La réalisation d'une étude de l'environnement de l'organisation (interne et externe)
La définition des objectifs de l'organisation
La connaissance des principes légaux de base pour la création d'une association, d'une fondation, d'une société coopérative (Scoop) et d'une société à responsabilité limitée (Sàrl)

1.1 LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS

CONSEIL 1
Définir la vision, la mission et les valeurs de l'organisation

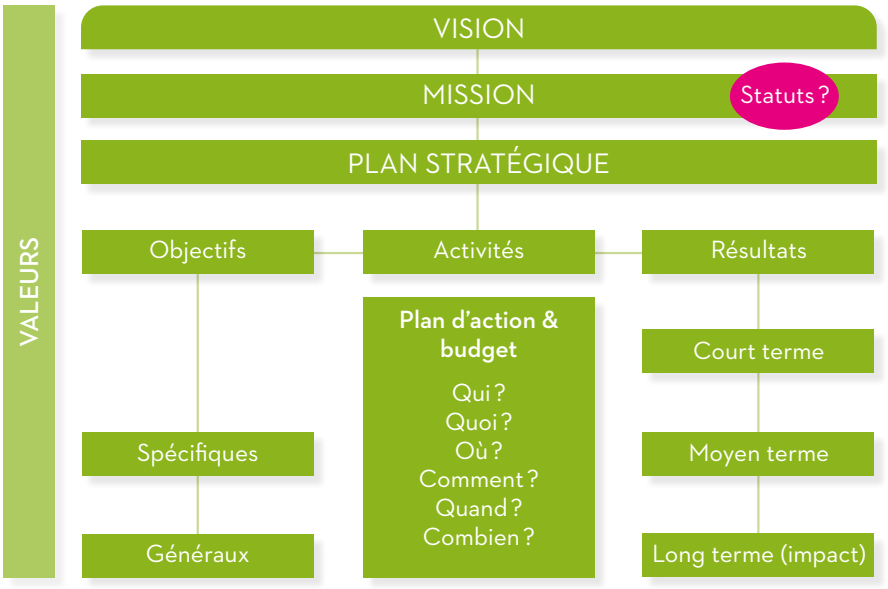
1

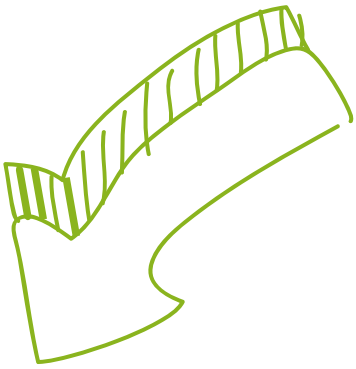
Quelle vision?
Quelle mission?
Quelles valeurs?

Si ces fondamentaux n'ont jamais été réellement pensés, affinés, communiqués, toute la construction de l'identité et de la crédibilité d'une organisation peut en être grandement fragilisée.

Ils sont ses racines, ils sont son avenir.

Le schéma suivant devrait vous permettre de mieux appréhender les liens entre des notions aussi essentielles que sont: la vision, la mission, les valeurs de l'organisation ainsi que les objectifs et résultats escomptés pour les activités déployées.





Quelques exemples de «Visions»

World YWCA
«La vision de la YWCA Mondiale est celle d'un monde sans exclusion aucune, dans lequel la justice, la paix, la santé, la dignité humaine, la liberté et la préservation de l'environnement sont promues et soutenues durablement grâce au leadership des femmes».
Source: YWCA.

Caritas (Neuchâtel)
«À la recherche constante d'une société équitable, tolérante et solidaire en mettant son action au service des personnes en situation de pauvreté».
Source: Caritas Neuchâtel.

LA VISION

La vision permet
» de mettre en évidence, en quelques phrases, l'idéal vers lequel se dirige l'organisation;
» de donner une direction, une perspective d'avenir à long terme des engagements de l'organisation;
» de mettre en évidence «l'étoile» à laquelle l'ensemble des forces humaines œuvrant pour l'organisation se raccroche.

Elle devrait donc être mobilisatrice et inspirante.

Les questions suivantes peuvent permettre à l'organisation d'affiner ou de développer l'expression de sa vision.
» À quel(s) besoin(s) pensez-vous que votre organisation répondra?
» À quel(s) type(s) de problème(s) souhaitez-vous vous attaquer?
» Qui en seraient les bénéficiaires?
» Que souhaitez-vous laisser comme héritage? Où?
» N'y a-t-il aucune autre organisation qui œuvre déjà en faveur de la résolution ce type de problématique? Quel est ou quel serait le réel élément différenciateur de votre démarche par rapport aux autres?

Entreprendre, développer, poursuivre ses recherches dans le cadre de la définition de «sa» vision est, il ne faut pas s'en cacher, une démarche exigeante, engageante mais essentielle afin d'œuvrer à la pérennité de l'organisation.

LA MISSION

La mission représente quant à elle la raison d'être de l'organisation, le cœur de ses activités, son core business. Elle devrait permettre de répondre de manière très concrète à l'interrogation fondamentale «pourquoi l'entité a-t-elle été créée? Où veut-elle aller?». La mission définit le rôle que l'association (ou la fondation) souhaite prendre en charge concrètement pour participer à l'atteinte de la vision.

Grâce à une mission clairement identifiée, il est beaucoup plus facile de motiver et de fédérer tout type de partenaires qu'ils soient internes ou externes. Ils s'associent tous à la réalisation d'une mission; une mission qui leur parle, qui les touche, qui les motive. Ils peuvent dès lors s'engager en toute connaissance de cause. Viendra dans une étape ultérieure la définition des objectifs qui sera essentielle afin de s'assurer de l'aspect réaliste de la mission poursuivie.



Quelques exemples de «Missions»

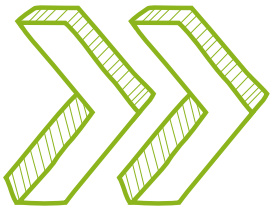
World YWCA
«La mission de la YWCA Mondiale est de développer le leadership et le pouvoir collectif des femmes et des jeunes filles du monde entier et ce afin de garantir la justice, la paix, la santé, la dignité humaine, la liberté et un environnement durable pour tous les peuples».
Source: YWCA.

Caritas (Neuchâtel)
» S'engage à promouvoir l'équité, la tolérance et la solidarité.
» Accueille toute personne dans le respect de sa dignité sans distinction de confession, de nationalité et de statut tout au long de son parcours de vie.
» Accompagne les personnes en situation de pauvreté économique et sociale à résoudre leurs difficultés et à retrouver leur autonomie.
Source: Caritas Neuchâtel.

En reprenant l'exemple présenté ci-dessus de l'organisation Caritas (Neuchâtel), il est évident que l'entité ne peut à elle toute seule développer une société équitable, tolérante et solidaire; mais par sa mission, ses engagements réels elle peut grandement y contribuer aux côtés d'autres institutions.

LES VALEURS

Les valeurs permettent quant à elles d'encadrer les différentes actions de l'organisation. Elles permettent de valoriser la démarche commune de l'organisation. Sans valeurs clairement identifiées comment avancer? Comment développer son image, sa réputation, son identité? Elles représentent le cadre de l'action de l'organisation.



Quelques exemples de «Valeurs»

World YWCA

Les valeurs et principes fondamentaux suivants, inspirés du préambule des statuts de la YWCA Mondiale, guident le travail des YWCA dans le monde vers une vision et un but communs:

- Placer l'autonomisation des femmes, des jeunes femmes et des filles au centre de notre travail;
- Honorer notre fondement chrétien et intégrer les femmes de toutes religions et toutes origines;
- Respecter la diversité et soutenir les principes des droits humains tels que la participation, la non-discrimination et la responsabilité;
- Donner l'exemple d'un leadership partagé et intergénérationnel;
- Promouvoir le bénévolat et des partenariats respectueux et efficaces;
- Agir avec intégrité et assurer une bonne gouvernance et une responsabilité à tous les niveaux;
- Valoriser l'histoire et le travail actuel du mouvement de la YWCA dans la diversité des contextes et des régions.

Source: YWCA.

Caritas Neuchâtel

- **Dignité**
  Le respect de la dignité intrinsèque de la personne humaine.
- **Tolérance**
  L'accueil, sans distinction de sexe, d'origine, d'appartenance religieuse ou politique.
- **Autonomie**
  La valorisation de la personne comme acteur de son propre développement.
- **Solidarité**
  Participer à la construction d'une société équitable, tolérante et solidaire.

Source: Caritas Neuchâtel.

2

CONSEIL 2
Réaliser une charte institutionnelle

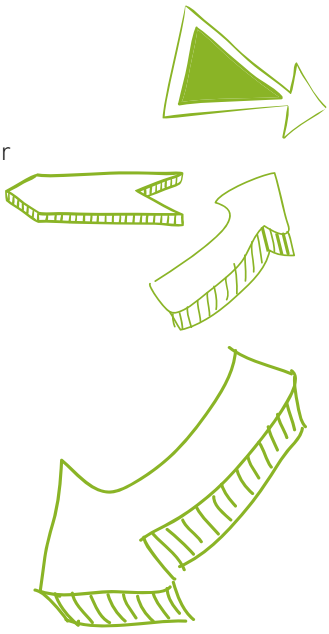
» Afin de pouvoir optimiser au maximum l'ensemble des réflexions menées pour les définitions de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation, il pourrait être utile de rassembler l'ensemble de ces précieuses informations dans un document se nommant «charte institutionnelle». Ce document pourra par la suite être utilisé à de nombreuses reprises, pour et sur tout type de support de communication qu'il soit interne ou externe.

➔ cf.: chapitre numéro 5 – Communication

Elle est **LE** document représentant les fondamentaux de l'organisation et représente en quelque sorte le glossaire officiel de la structure; la base d'un vocabulaire commun. Elle peut être réalisée de manière très simple et ne nécessite pas un investissement important. Seuls les termes utilisés auront ici une réelle valeur.

Elle devrait idéalement être validée par les responsables de l'OBNL et communiquée, dans la mesure du possible, à tous ses publics, internes et externes.

1.2 UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT



Après avoir mûrement pensé sa vision, sa mission et ses valeurs, l'organisation se doit dans une deuxième phase d'aborder des notions beaucoup plus concrètes, des thèmes qui lui permettront de donner vie, de donner corps à sa mission. Avoir un idéal est certes très important, encore faut-il, à un certain stade de la réflexion, avoir la capacité de passer à l'action.

C'est lors de cette étape que certaines organisations, par trop d'enthousiasme, par volonté de faire vite, trop vite, de faire beaucoup, se trompent de chemin, perdent le sens des réalités qu'elles soient financières, humaines, logistiques ou temporelles.

Cette étape appelle à la réflexion et à la création d'une stratégie de développement. Ne pas tout faire dans le désordre, organiser sa pensée, réfléchir aux priorités, aux incidences, aux menaces et freins éventuels, tels sont les principaux enjeux.

Développer une organisation implique une réelle prise de conscience pour chaque conseil de fondation, comité, direction d'organisation de ses responsabilités face
» aux bénéficiaires
» aux bailleurs de fonds
» aux collaborateurs et bénévoles impliqués
» aux membres
» aux partenaires associés.

Toute stratégie ne se réalise pas en une seule fois. Bien au contraire! Celle initialement réalisée doit être très régulièrement réévaluée, repensée, critiquée, complétée afin d'intégrer systématiquement tout nouvel élément pouvant avoir une incidence (majeure) sur le développement et la pérennité de l'entité.

3

CONSEIL 3
Réaliser une analyse SWOT

Chaque organisation se développe dans un environnement donné qui peut subir en tout temps des modifications importantes. Elle a donc besoin d'évaluer, périodiquement et lors de l'émergence d'une nouvelle idée, ses forces et ses faiblesses (analyse organisationnelle interne); et à l'externe les éventuelles opportunités qu'elle pourrait / devrait saisir ou des menaces qu'elle devrait tenter d'éviter.
En connaissant mieux son environnement l'entité est ainsi plus «outillée» pour développer sa stratégie de développement.

Réaliser une telle analyse permet très souvent de rassurer certains partenaires de l'organisation. En effet, de nombreux bailleurs de fonds demandent actuellement aux OBNL de parfaire leur capacité à utiliser des outils de gestion stratégique. Il n'est pas rare qu'une entreprise, mécène ou sponsor, souhaite connaître, avant de s'engager, la planification stratégique de l'organisation concernée. Il lui est dès lors vivement conseillé de développer un outil à la fois simple et complexe: une analyse SWOT, un acronyme des termes: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

Effectuer une telle démarche permet à la structure de réunir les réflexions, les savoirs, les motivations, les intelligences de l'équipe dirigeante de l'organisation. Elle ne peut, et ne doit pas, se faire de manière désorganisée et individuelle. Le travail d'échanges et de confrontation de vues est essentiel au succès du résultat «final».

Cette analyse permet à l'organisation de s'assurer que les fondamentaux de ses activités ont été bien pensés selon des normes reconnues (le modèle a été élaboré dans les années 1960 par des professeurs de la Harvard Business School) et désormais également utilisé dans le management d'organisations œuvrant dans les domaines sociaux, humanitaires, culturels, sportifs et autres.

Réaliser ce type d'analyse nécessite un réel investissement en temps et énergie de la part des responsables de l'organisation et du projet. La réaliser n'est pas anodin. Elle exige de chaque partie prenante une réelle implication. Afin de ne pas se disperser dans la réflexion et la globalité de la démarche; il peut être utile de structurer les thèmes d'analyse.

1re phase: réaliser une analyse interne

En citant les principales forces (Strengths) et les principales faiblesses (Weaknesses) de l'organisation

Quelques exemples pour l'analyse interne:

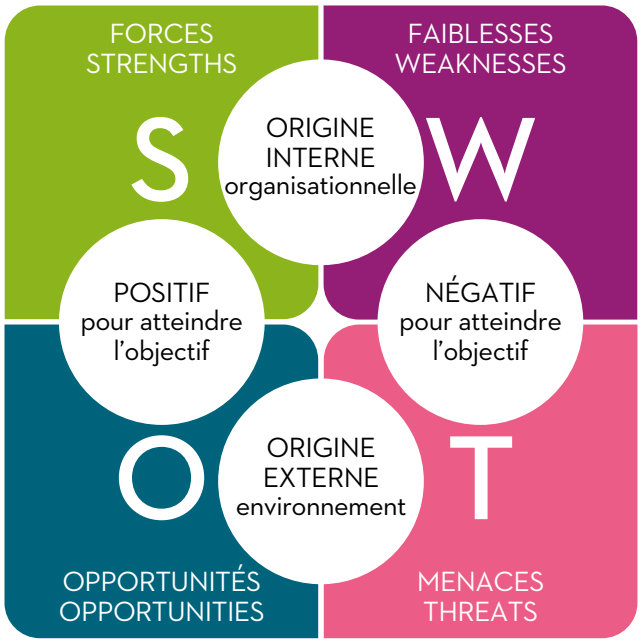
» Situation financière: Force? Faiblesse?
» Ressources humaines: Force? Faiblesse?
» Communication interne: Force? Faiblesse?
» Communication externe: Force? Faiblesse?
» Emplacement géographique: Force? Faiblesse?
» Qualité du programme en faveur des bénéficiaires: Force? Faiblesse? Etc.

2e phase: réaliser une analyse externe

En nommant les principales opportunités (Opportunities) et les principales menaces (Threats) auxquelles l'organisation pourrait être confrontée. Tout comme pour l'analyse interne il peut être utile de structurer, thème par thème, la démarche.

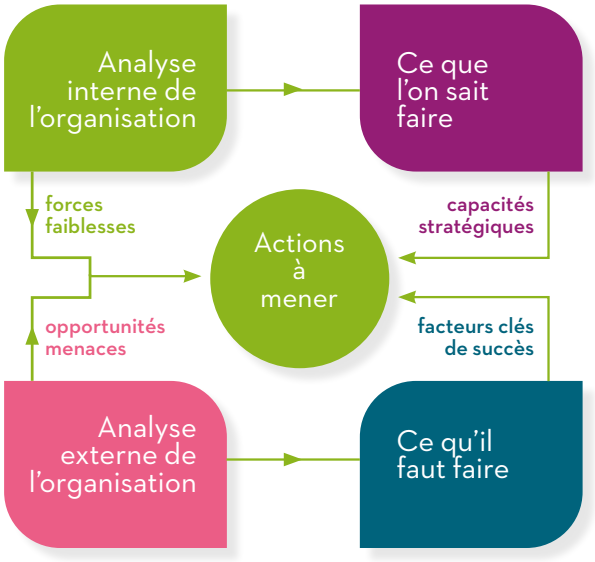
» Quelques exemples pour l'analyse externe:
» Évolution de la situation politique cantonale / nationale ou internationale? Opportunité? Menace?
» Évolution du marché dans lequel l'organisation œuvre? Opportunité? Menace?
» Évolution de la conjoncture économique: Opportunité? Menace?
» Évolution du marché du don? Opportunité? Menace?
» Évolution du nombre / de la situation des bénéficiaires: Opportunité? Menace?

Le fruit de ces réflexions est habituellement présenté sous la forme d'une matrice synthétique permettant la visualisation rapide des points fondamentaux relevés. ➔ cf.: schéma ci-après



Cette étude permet d'identifier très clairement ce que l'organisation sait faire = ses compétences clés (CC) et ce qu'elle devrait faire = ses facteurs clés de succès (FCS). En cumulant les compétences clés aux facteurs clés de succès on met en évidence les meilleurs choix stratégiques qui devraient être pris par l'institution. S'ensuit une liste d'actions à mener pour développer tout ou partie des options stratégiques mises en exergue.

Compétences clés et facteurs clés de succès

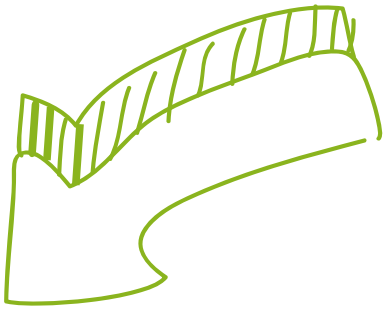


Source: Institut Joaquin Fernandez - Genève.

3e phase: utiliser de manière dynamique l'analyse SWOT

Le travail initial réalisé (SWOT initial) devrait être revu régulièrement et immédiatement adapté lors d'un changement (majeur) interne ou externe et lors de l'apparition d'une nouvelle idée ou d'un nouveau projet. Une révision qui devrait avoir lieu au minimum deux fois par année ou au minimum au moment de l'établissement du budget.

Les forces identifiées devraient pouvoir être consolidées, voire encore renforcées (ex.: dans votre organisation, il a été relevé que les personnes bénévoles engagées étaient particulièrement motivées par la cause et le style de management de l'organisation); si elles ne l'étaient pas, il n'est pas exclu de voir cet élément (motivation des bénévoles) passer quelques mois plus tard dans la colonne faiblesses (ex.: démission des bénévoles par manque de reconnaissance, de formation interne, etc.).



Quelques exemples de questions relatives aux axes

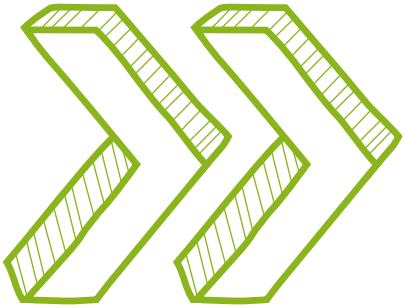
Axe: forces/opportunités
Est-ce que nos forces (ex: les ressources financières de la fondation) nous permettent de saisir des opportunités se présentant sur le marché? (ex: développer une nouvelle activité identifiée comme importante pour ses bénéficiaires ou futurs bénéficiaires).

Axe: faiblesses/menaces
Est-ce que nos faiblesses pourraient nous mettre en réel danger face à nos «concurrents» ou organisations œuvrant dans le même domaine?

Axe: forces/menaces
Est-ce que nos forces nous permettent réellement de faire face aux menaces identifiées? Comment pourrions-nous les éviter?

Axe: faiblesses/opportunités
Est-ce que nous devrions saisir une opportunité se présentant à nous afin de combler une faiblesse actuelle?

Gérer une organisation, c'est partir du principe que rien n'est jamais acquis et qu'il est essentiel de constamment œuvrer à l'auto-évaluation et par là même adapter ses axes de développement. Les faiblesses, lorsqu'il est possible de les nommer de manière objective, devraient tendre à être corrigées systématiquement afin que l'environnement extérieur ne puisse devenir menaçant et mettre en péril la survie même de l'organisation. (Ex.: vous aviez identifié que vous ne reconnaissiez pas suffisamment le travail de vos bénévoles, ne les formiez pas assez; si vous ne corrigez pas cet état de fait d'autres organisations (menaces) pourraient développer une stratégie dynamique de recrutement de bénévoles avec formation de qualité à la clé – votre projet dans sa globalité pourrait être en danger).



L'analyse SWOT abordée précédemment permet dans une certaine mesure de projeter l'organisation dans le futur puisqu'elle va lui permettre d'analyser ses capacités à faire face à des projets et situations qui pourraient se présenter à elle.

Dans de nombreux cas, une analyse SWOT suffira tout à fait pour déterminer le chemin à suivre pour l'organisation. Dans d'autres cas, par exemple lorsque les activités sont plus complexes ou particulièrement innovantes, il peut être utile de concevoir un plan stratégique qui permette d'avoir une vision plus claire de l'évolution souhaitée.

C'est ici que devraient intervenir des notions aussi fondamentales que stratégiques: activités, objectifs et résultats.
En d'autres termes: Quels sont les objectifs fixés pour une activité et quels sont les résultats qui devraient en découler à court, moyen ou long terme.

L'association Swiss Food Academy s'est développée grâce à un tel raisonnement. Il vous est présenté ci-après.

Swiss Food Academy est une association suisse à but non lucratif basée à Genève et reconnue d'utilité publique.

Sa mission s'articule autour de 3 grands axes:

Sensibiliser
» Offrir à la population un accès direct à une éducation alimentaire à l'aide d'outils pédagogiques adaptés
» Stimuler l'intérêt, la curiosité et le sens critique de la population
» Accompagner la transition alimentaire de structures voulant s'engager dans le changement

Valoriser
» Mettre en valeur le territoire et le savoir-faire local
» Mettre en lumière les acteurs de l'alimentation, de la santé et de la durabilité

Federer
» Favoriser la cohésion sociale entre la structure associative, le grand public et les autorités
» locales
» Réunir les acteurs locaux de l'alimentation, la pédagogie, la santé et la durabilité
» Permettre à la population de rejoindre activement un écosystème social afin qu'elle soit au cœur d'un laboratoire d'idées et à la source de projets d'utilité publique.

Un exemple concret de la réalisation de la mission de l'association par l'intermédiaire d'activités concrètes.

En quelques mots, quelques dessins et photographies, la mission, les activités et les résultats de l'organisation prennent vie.







Cas pratique: Swissfood Academy

Objectifs	Justifications
Finalité (objectif global) Promouvoir Une alimentation saine et durable dans le canton de Genève Auprès de la population	**Impacts visés (5 à 10 ans):** » Une diminution constante des maladies liées à l'alimentation est observée à Genève grâce aux actions de sensibilisation (2 %) » Les ménages privés, les entreprises et les collectivités publiques ont une politique de santé et environnementale sur l'alimentation (10 %) » Les écoles introduisent dans leurs semaines thématiques une sensibilisation à une alimentation saine et à une gestion responsable des déchets en collaboration avec les restaurants scolaires (20 %)
Objectifs du projet Sensibiliser les enfants de 6 à 12 ans du canton à l'univers de l'alimentation et à l'importance d'une alimentation saine et durable, pour eux et leur environnement, dans les espaces de quartiers, les écoles et les camps de vacances Sensibiliser, informer et échanger avec la population adulte locale sur une alimentation saine et durable lors d'événements publics	**Effets visés (1 à 5 ans):** » Les enfants sensibilisés reproduisent chez eux les recettes de cuisine apprises avec l'aide de leurs parents (20 %) » Les enfants sensibilisés cultivent avec leurs parents chez eux en reproduisant les gestes et connaissances apprises (20 %) » Les familles des enfants sensibilisés vont acheter un produit frais et de saison chez un producteur et le cuisinent (au moins une fois par semaine) » Les enfants échangent avec leurs parents sur les thématiques de sensibilisation et ces derniers s'impliquent personnellement dans une consommation responsable et soutiennent les initiatives de leurs enfants et en parlent dans leur entourage (20 %)
Réalisations du projet Activité 1: Ateliers P'tits chefs, P'tits jardinier et P'tits détectives dans les espaces de quartier (40 ateliers / 400 participants) Activité 2: Semaines P'tits enseignants dans les écoles (20 classes / 400 participants) Activité 3: Camps de vacances. Les grands explorateurs (4 camps / 60 participants) Activité 4: Stands, ateliers et conférences et tables rondes pour événements (12 ateliers / 120 participants) (4 conférences / 100 auditeurs) (7 stands / 700 visiteurs)	**Résultats visés (immédiats et concrets à la clôture du projet)** Résultats quantitatifs: » Nb d'enfants enfants (familles) sensibilisés durant le projet: 980 » Nb d'ateliers organisés: 52 / 520 participants » Nb de classes visitées: 20 / 400 participants » Nb de camps organisés: 4 / 60 participants » Nb d'événements partenaires: 5/ 120 participants et 700 visiteurs Résultats qualitatifs: » Participation active des enfants et des adultes aux activités proposées » Développement de la connaissance des participants sur l'alimentation et le gaspillage alimentaire » Prise de conscience de leur capacité d'agir pour prendre en main leur futur » Développement de compétences pratiques en cuisine et en jardinage » Chaque participant: - a découvert, échangé sur les thématiques proposées - a visité un producteur et échangé sur ses conditions de vie et de travail - sait suivre une recette de cuisine ou un tutoriel de jardinage simple

CONSEIL 4
Effectuer des choix stratégiques

4

Afin de maximiser l'impact de ses activités, chaque organisation devrait, à partir des questions posées préalablement, initier des réflexions et prendre des décisions sur des sujets tels que:



1) **Allons-nous œuvrer en faveur d'un «cœur de cible» de niche (soit des bénéficiaires qui ne sont que très rarement ou pas du tout au cœur des actions des autres organisations) ou allons-nous être actifs dans un secteur où d'autres organisations, nombreuses peut-être, agissent déjà?**

Chaque choix peut avoir sa justification. L'action en faveur d'une «population de niche» comporte de nombreux avantages:

» permet de maximiser l'impact des moyens investis
» rend la communication de la cause plus convaincante
» permet de travailler «sans concurrence» et facilite des partenariats avec d'autres organisations actives dans la région
» permet de développer un savoir-faire particulier et à forte valeur ajoutée pouvant être très recherché par des bailleurs de fonds (élément différenciateur)
» favorise le développement de concept de formation spécifique et pointu.

Malgré tout, travailler dans un domaine où de nombreux autres acteurs «concurrents» sont actifs comporte également divers avantages tels que:

» permet de construire l'organisation et son savoir-faire à partir d'une base d'expériences et de vécus
» permet de travailler sur un marché bien établi
» donne accès à un plus grand nombre de bailleurs de fonds (par rapport à un marché de niche)
» implique la concurrence.

2) **Autre question fondamentale et stratégique: est-il préférable de concentrer ses activités ou tendre plutôt à une diversification des programmes gérés par l'organisation?**

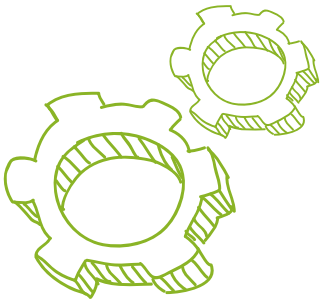
Certaines organisations gèrent et suivent de nombreux projets en parallèle, (pour exemple Caritas) et d'autres ont opté pour une concentration de leur programme sur une activité clé qui domine l'organisation entière, (pour exemple la Fondation Théodora «des clowns pour nos enfants hospitalisés» dont l'activité principale a toujours été et est toujours celle de la visite hebdomadaire de «docteurs rêves» auprès d'enfants hospitalisés).

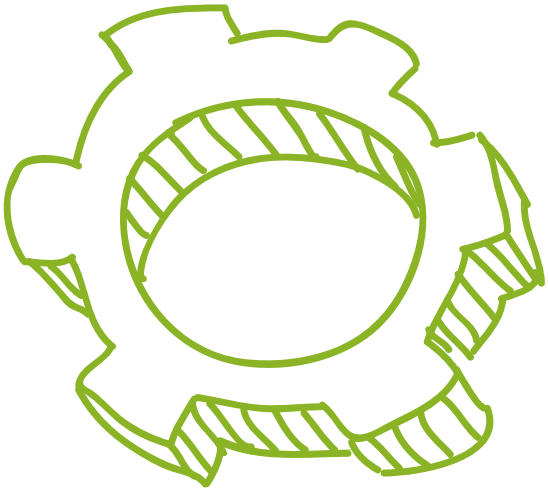
C'est ici également un choix stratégique à faire en tenant compte des avantages et des désavantages de chaque option.

La concentration sur un seul projet / une seule activité:
» facilite la création de la «marque» de l'organisation, clairement reconnue par et pour son activité clé (ex.: Théodora)
» facilite la gestion des ressources financières et humaines
» implique le risque de dépendre d'un nombre restreint de bailleurs de fonds.

D'un autre côté, la diversification des activités
» permet d'attaquer un problème de différentes manières et de profiter de synergies
» permet de diversifier les risques; si un projet ne fonctionne plus, les autres peuvent être mis en valeur.

Pouvoir répondre aux 2 questions présentées ci-dessus nécessite une analyse de la «concurrence». Une étude qui permettra à toute OBNL:
» d'identifier les autres organisations poursuivant des buts similaires ou apparentés et ainsi
» de trouver un positionnement différent voire original.







CONSEIL 5
Réaliser un Pitch Deck

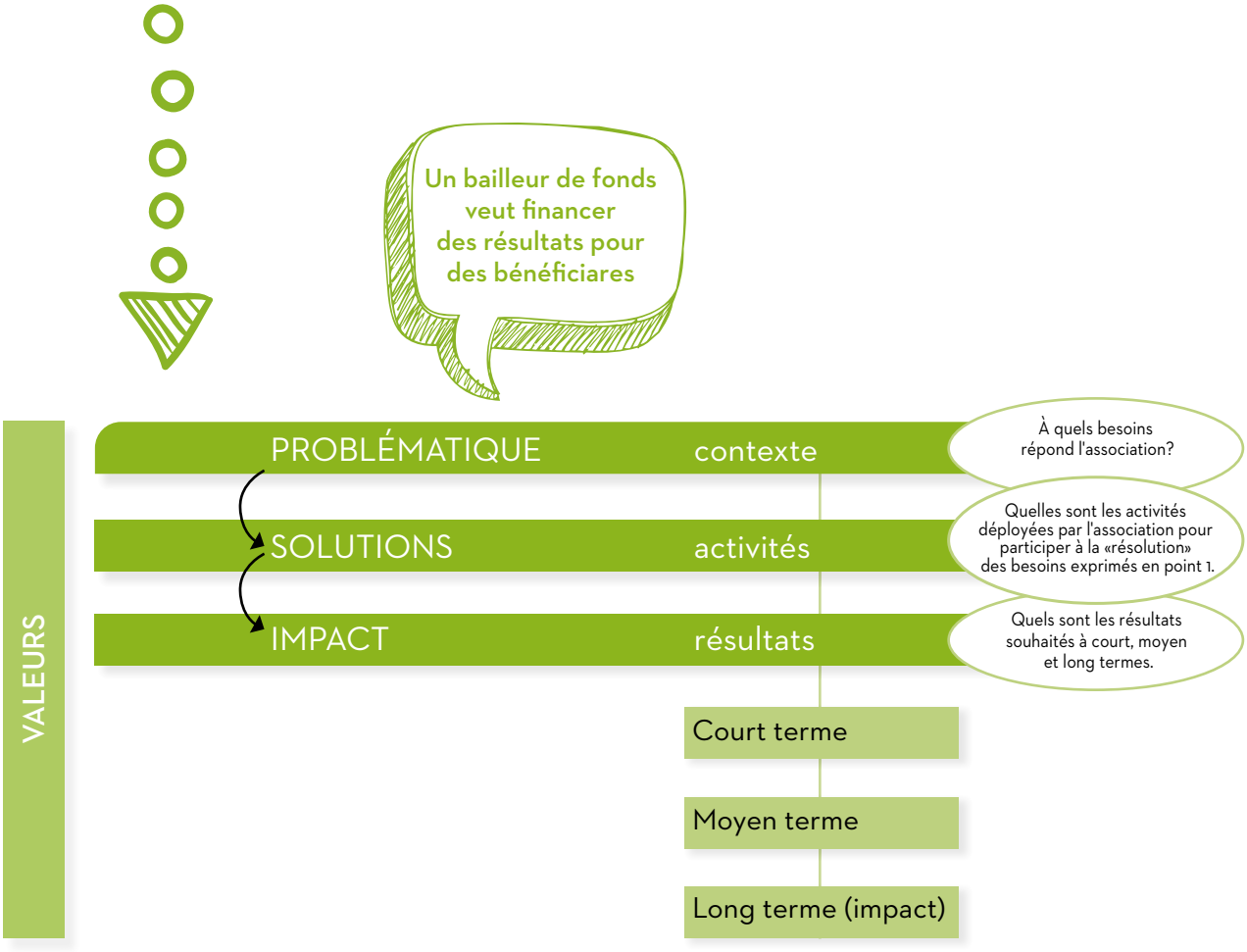
UN MANAGEMENT SUMMARY OU «PITCH DECK» - UTILE EN TOUTES CIRCONSTANCES.

L'ensemble des parties prenantes de l'organisation, aujourd'hui plus que jamais, accorde une importance toute particulière à la notion de résultats pour des bénéficiaires.

Un management summary ou pitch deck permet de présenter simplement ces notions (sur deux pages A4 maximum). Réaliser un tel document vous sera particulièrement utile lorsque vous réaliserez un dossier de recherche de fonds ➔ cf.: chapitre 4.

La problématique traitée par le biais de l'association. À quels besoins répond-elle?

La solution: que propose l'organisation concrètement pour faire face à la problématique? et enfin de manière très simple quels sont **les résultats** visés à court, moyen et long terme.



ENTRETIEN AVEC PASCAL DAUVIN
MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES POLITIQUES À L'UNIVERSITÉ VERSAILLES-SAINT-QUENTIN - FRANCE

Garder le sens

Dans le processus de professionnalisation d'une ONG il faut faire en sorte que les pratiques managériales ne prennent pas le pas sur la raison sociale et sur l'objet qui fait que l'organisation existe a priori.

La pratique managériale ne doit pas devenir la finalité de l'organisation. Il s'agit d'éviter que la technique devienne tyrannique au point qu'on en oublie que ce sont les hommes qui doivent maîtriser ces pratiques de management et continuer à réintégrer dans ces pratiques managériales les raisons pour lesquelles on fait les choses.

Le risque de routinisation ou de tyrannie de la logique managériale n'est pas irréversible. Il n'y a pas de fatalisme puisque ça dépend de la capacité de l'institution ou des hommes à l'intérieur des institutions de trouver les dispositifs pour que l'on sache toujours les raisons pour lesquelles ont fait les choses et pourquoi on les fait comme ça. Il peut y avoir plusieurs définitions de cette finalité; elle peut évoluer, mais il faut qu'il y ait un minimum de consensus là-dessus pour que les choses puissent se faire, sans quoi on arrive à des tensions qui peuvent conduire à des scissions, à des conflits qui deviennent irréversibles.

1.3 LE CADRE LÉGAL

Chaque organisationest libre de s'organiser comme elle le souhaite.
Il existe par contre des schémas très utiles qui peuvent vous permettre de clarifier les rôles des différentes parties prenantes internes.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATION AU SEIN DES ASSOCIATIONS

MEMBRES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

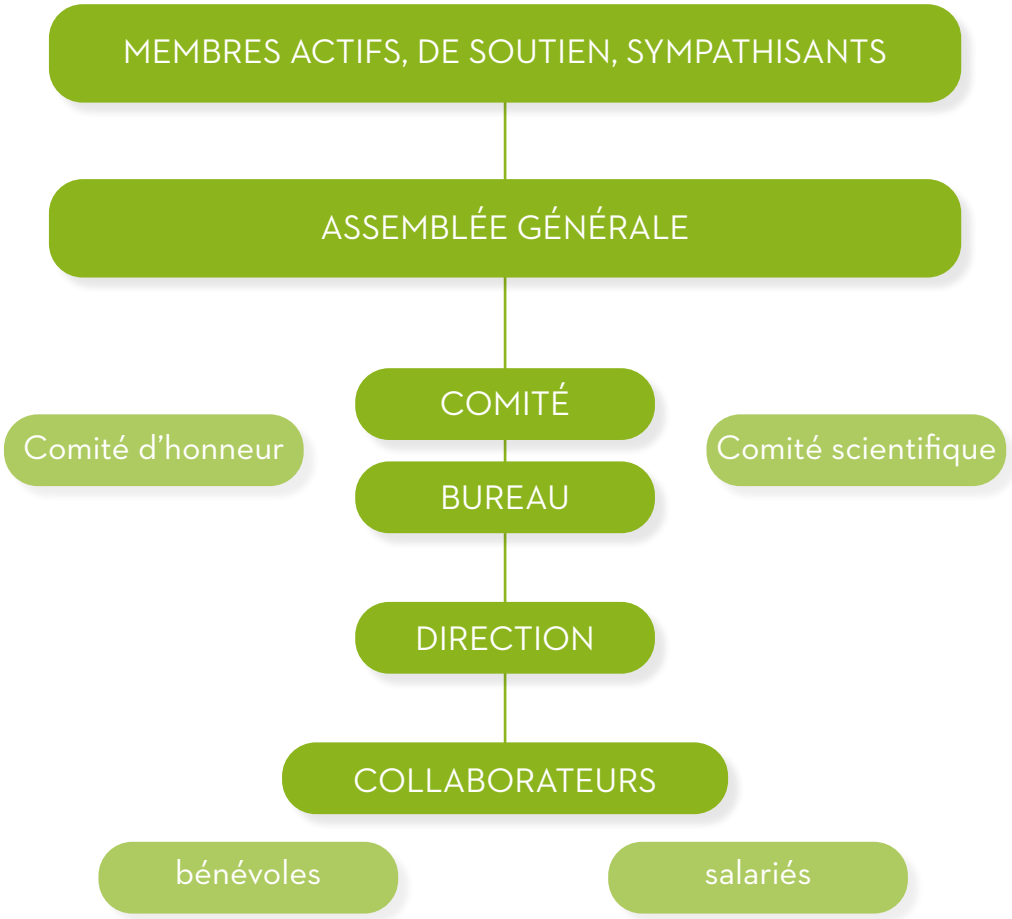
Organe supérieur de l'association. Elle est compétente pour l'admission et l'exclusion de membres, choisit le comité, élit les vérificateurs des comptes et décide dans toutes les affaires pour lesquelles, conformément aux statuts, d'autres organes de l'association ne sont pas compétents.

COMITÉ

Il applique les décisions de l'AG, conduit l'association et gère les affaires.
Il représente l'association vis-à-vis des tiers et conclut des actes juridiques en son nom.

schéma 1

schéma 2



Le schéma 1 en p. 23 présente une organisation simple, le schéma 2 ci-dessus présente une structure plus complexe souvent utilisée pour des entités de taille moyenne à importante.

L'important est que toutes les personnes engagées de manière salariées ou bénévoles aient connaissance et conscience de l'organisation de l'OBNL.

schéma 3

RÔLES DU COMITÉ ET DE LA DIRECTION

Le comité exécute et applique les décisions de l'assemblée générale. Il dirige l'activité de l'association et prend toutes les mesures utiles pour que les objectifs visés soient atteints.

COMITÉ → **Stratégie**

DIRECTION → **Opérationnel – mise en œuvre de la stratégie**

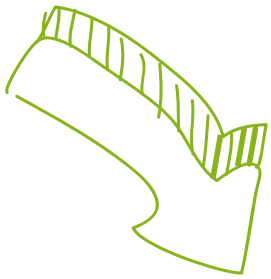
Quel est le flux d'information?
Qui prend les décisions?
Qui engage l'association?

Le schéma 3 ci-dessus met en exergue les différents niveaux de responsabilité entre le comité en charge des aspects stratégiques et la direction (ou secrétariat général) des aspects plus opérationnels.

6

CONSEIL 6
Choisir une forme légale: association, fondation, société coopérative ou Sàrl?

Toute organisation sociale, culturelle ou sportive doit opter pour la forme juridique qui soit la plus adaptée à son objectif et son fonctionnement.
Il en va également de sa crédibilité.
Les deux structures juridiques les plus courantes sont l'association et la fondation.
Malgré tout, dans certaines situations, il peut être beaucoup plus intéressant et adéquat de constituer une société coopérative ou à responsabilité limitée.
Quelques exemples à votre attention vous sont proposés au fil des pages suivantes.



La structure a-t-elle un but lucratif ou non lucratif?

Le statut fiscal est totalement indépendant de la forme juridique. Il peut y avoir aussi bien des fondations à but lucratif qu'une Sàrl à but non lucratif. Vous trouverez plus d'informations sur les notions fiscales au chapitre finances (3.4).

→ cf.: chapitre 3.4 pour les notions fiscales

Dans tous les cantons romands, il existe des réseaux bénévolats qui conseillent les personnes qui souhaitent créer une organisation d'utilité publique - n'hésitez pas à utiliser cette offre aussi pertinente qu'utile.

L'ASSOCIATION (ART. 60SS CODE CIVIL SUISSE / CCS)

L'association est la convention par laquelle plusieurs personnes mettent en commun leurs connaissances et leurs activités dans un but non lucratif. Une association est une forme corporative permettant d'acquérir la personnalité morale. L'appartenance à une association est tout à fait volontaire.

Pour constituer une association, il faut 2 personnes au minimum, avoir un but idéal ou non lucratif, des statuts écrits (à défaut, les articles 60 et suivants du CCS sont applicables), une raison sociale («nom») et une assemblée constitutive. Une assemblée générale, un comité, un organe de contrôle des comptes sont les organes prévus par la loi.

Conformément à l'art. 60 CC (Code civil suisse), les associations sont «organisées corporativement». Une personne seule ne peut pas créer une association, car elle ne peut pas s'associer à elle-même. Deux personnes constituent donc le minimum absolu.

Il est vivement déconseillé de fonder une association avec seulement deux personnes. Il y a souvent des décisions à prendre, dès la création. Dans des situations bloquées, deux personnes ne pourront pas prendre de décision stratégique. Le terme même «d'association» implique qu'il s'agit d'un groupe et qu'une personne seule ne peut pas former une association.

L'assemblée générale est l'organe supérieur de l'association. Elle est compétente pour l'admission et l'exclusion de membres, élit le comité, choisit les vérificateurs des comptes et décide dans toutes les affaires pour lesquelles, conformément aux statuts, d'autres organes de l'association ne sont pas compétents.

Le comité conduit l'association et gère les affaires. Il représente l'association vis-à-vis des tiers et conclut des actes juridiques en son nom. cf.: chapitre 3 consacré aux ressources humaines et la bonne gouvernance
Dans les toutes petites organisations, il peut arriver que tous les membres de l'association sont membres du comité.

Les vérificateurs des comptes procèdent une fois dans l'année à un contrôle des comptes. Ils rédigent un rapport qu'ils présentent à l'assemblée générale (AG). Sur la base de leur rapport, l'AG accepte les comptes et donne décharge au comité.



Pour créer une association, il est conseillé de suivre la chronologie suivante

- avoir un but commun
- rédiger des statuts
- organiser l'assemblée générale constitutive (adopter les statuts, élire un comité, fixer le montant des cotisations)
- signer les statuts
- rédiger le procès-verbal de l'assemblée
- inscrire l'organisation au registre du commerce (obligatoire si le chiffre d'affaires atteint la somme de CHF 100000.- par an)
- ouvrir un compte postal (ou bancaire)
- rechercher des membres
- promouvoir l'association
- développer les activités de l'organisation

Source: Bénévolat Vaud.

Vous trouverez de nombreux renseignements et liens utiles pour la création d'une association à la fin de ce chapitre.

LA FONDATION (ART. 80SS CODE CIVIL SUISSE)

Alors qu'une association est constituée par ses membres, le facteur constitutif d'une fondation est une fortune. En tant que telle la fondation ne compte aucun membre; elle ne représente qu'un capital affecté à un but.

En régle générale, les fondations sont tenues de maintenir le patrimoine mis à leur disposition, seuls les rendements peuvent être utilisés pour financer les buts qui sont définis dans les statuts. Par conséquent, une fondation s'inscrit dans la durée et est conçue pour une période illimitée (ex.: La Fondation Inselspital de l'Hôpital universitaire de Berne date de 1354).

Au sens des articles 80ss CC, une fondation se définit par l'affectation de biens en faveur d'un but spécial. Le patrimoine de la fondation doit permettre d'en assurer l'existence. Il s'agit d'une condition matérielle qui doit être remplie pour que la constitution d'une fondation soit valable. Selon la pratique de l'autorité fédérale de surveillance des fondations, le montant minimal du capital initial doit être de CHF 50'000.– pour une fondation active au niveau national ou international. Pour une fondation travaillant au niveau local ou cantonal, des montants minimums moins élevés sont exigés, par exemple 10'000.– CHF dans le canton de Genève.

La fondation est constituée par un acte authentique, un testament ou un pacte successoral. L'inscription des fondations au registre du commerce est obligatoire afin d'acquérir la personnalité juridique. Outre le but, l'affectation du capital initial et le nom, l'acte de fondation détermine l'organisation de la fondation et son mode d'administration. La fondation compte deux organes obligatoires: le Conseil de fondation et l'organe de révision.

Le Conseil de fondation est l'organe suprême d'une fondation. Il est responsable de la direction générale de la fondation. Dans la pratique, on exige que le Conseil de fondation soit constitué d'au moins trois personnes physiques ou juridiques.

L'organe de révision doit annuellement vérifier la comptabilité de la fondation et soumettre au conseil un rapport détaillé sur le résultat en lui proposant de l'adopter.

L'autorité de surveillance Les fondations sont placées sous la surveillance de la corporation publique (Confédération, canton, commune) dont elles relèvent par leur but. L'autorité de surveillance veille à ce que les biens des fondations soient employés conformément à leur destination.



Fondation ou association?

Quelques critères susceptibles de vous aider à faire le bon choix de la forme légale de l'organisation à créer:

Une fondation est la bonne structure juridique pour votre projet si...

- il existe un certain capital qui doit (et peut) être conservé sur le long terme
- l'activité nécessite un financement modéré mais durable
- vous souhaitez développer la cause de l'organisation sur le long terme
- vous souhaitez limiter la prise de décisions à un petit nombre de personnes.

Une association est le cadre adéquat si...

- vous souhaitez impliquer un plus grand nombre de personnes dans les activités de l'organisation
- vous souhaitez travailler de manière plus participative
- vous cherchez un cadre légal flexible, simple et facile à créer
- vous souhaitez investir toutes les ressources disponibles dans le financement de l'activité.

LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE (SCOOP)

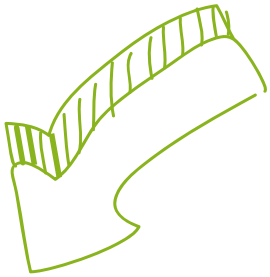
La société coopérative est un groupement de personnes physiques ou morales ou de sociétés commerciales de personnes qui poursuit principalement le but de favoriser ou de garantir par une action commune des intérêts économiques déterminés par ses membres (art. 828 al. 1 CO).
On souhaite placer au centre de celle-ci la participation personnelle des associés. La Scoop n'est pas une société de capitaux mais une association de personne qui favorise les intérêts économiques individuels, mais semblables de ses membres. Elle ne cherche pas à réaliser un bénéfice pour elle-même. Ce but d'entraide économique revêt un caractère impératif.

Une forme légale hybride
D'un point de vue systématique, la société coopérative est un hybride d'une société anonyme d'une part et d'une association d'autre part. Comme dans le cas d'une association, les valeurs intrinsèques plaident en faveur de la société coopérative: sur toute la transparence à tous les niveaux hiérarchiques et la démocratie directe. Une coopérative repose sur le principe démocratique «une personne = une voix», cela veut dire que chaque sociétaire n'a droit qu'à une seule voix, indépendamment du nombre de parts qu'il détient. Une coopérative est simple à créer et la base financière est facultative (ne nécessite pas de capital constitutif minimum).
D'autre part, une coopérative poursuit typiquement une activité entrepreneuriale (à but lucratif ou non). Mais plus important, les membres d'une coopérative détiennent des parts de la fortune sociale et sont par conséquent propriétaires de l'organisation. Ce trait caractéristique que la coopérative partage avec la SA présente une différence important à l'association.



INTERVIEW AVEC «SUCRÉSALÉ», CRÊPERIE SOCIALE À FRIBOURG

La coopérative SucréSalé
Au départ nous avons mené une réflexion sur le choix de la forme juridique. La coopérative, à l'évidence nous semblait la meilleure, puisqu'elle marie parfaitement nos objectifs sociaux et commerciaux. La crêperie est une entreprise tout à fait classique dans son fonctionnement, mais sa finalité et son sens réside dans le fait d'être un support permettant la réinsertion ou l'insertion de personnes en difficulté. En affrontant les mêmes défis que toute entreprise, nous permettons ainsi aux personnes d'évoluer dans un cadre qui peut être semblable à n'importe quelle place de travail. La réinsertion se fait alors au plus près de la réalité en économie libre. La forme juridique de la coopérative est par conséquent la plus adaptée à notre activité puisque nous visons bien des intérêts communs à un groupe de personne et non pas un enrichissement personnel. De même, le principe de coopération permet à la fois d'élargir les possibilités et d'augmenter les forces, tout en assurant un cadre et des objectifs.
À la crêperie, les membres du Conseil d'administration amènent une multitude de compétences et agissent comme facilitateurs pour le réseautage.



Formation et administration
La Scoop est fondée sur un contrat entre plusieurs personnes; 7 membres au moins sont nécessaires. (art. 831 al. 1 CO)
La procédure de formation de la Scoop est analogue à la SA:
» statuts écrits (art. 832 CO)
» assemblée constitutive (art. 834 CO)
» effet constitutif de l'inscription au RC (art. 830 CO, art. 835 CO, art. 838 CO, art. 84 ss ORC).

Les compétences de l'administration sont analogues à celles du Conseil d'Administration d'une société anonyme (art. 902 ss CO):
» autorité collégiale de trois membres au moins, qui doivent être en majorité des associés (art. 894 al. 1 CO)
» faculté de créer des comités et /ou de nommer des gérants ou des directeurs (art. 897 ss CO)
» responsabilité personnelle des membres de l'administration (art. 916 ss CO).

LA SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE (SÀRL)

Une évolution significative a pu être notée au cours des dernières années quant à l'utilisation de plus en plus fréquente dans le domaine culturel et social de la forme juridique de société à responsabilité limitée (Sàrl). Bon nombre d'événements culturels sont gérés aujourd'hui comme des sociétés privées à but lucratif. En même temps, cette forme juridique est de plus en plus utilisée par des initiatives de l'économie sociale et solidaire. En effet, la fondation et l'association ne permettent pas à l'entrepreneur social de rester maître de son projet. Une alternative est donc de constituer une société dont il pourra être actionnaire.

Si l'entreprise poursuit des buts d'intérêt général, elle peut demander l'exonération des impôts pour raison d'utilité publique. L'administration fédérale des contributions a confirmé que des sociétés peuvent être exonérées d'impôt pour autant qu'elles poursuivent des buts de pure utilité publique et renoncent dans leurs statuts à distribuer des dividendes et des tantièmes.

Les grands avantages liés à la constitution d'une société à responsabilité limitée sont:
» elle requiert un capital minimum relativement bas (CHF 20'000.–) (art. 773 CO)
» elle peut être fondée et exploitée par une seule personne (personnes physiques comme morales ou de sociétés commerciales) (art. 775 CO)

Les + et les – d'une société coopérative

Les +
» les associés de l'entreprise ne sont responsables des dettes de la société qu'à concurrence de leur participation dans le capital (art. 868 CO). Les statuts peuvent néanmoins prévoir une responsabilité personnelle et subsidiaire, illimitée ou à concurrence d'une somme déterminée (art. 869, 870 CO), et une obligation d'effectuer des versements supplémentaires pour éteindre les pertes constatées au bilan (art. 871 al. 1 CO).
» la Scoop est caractérisée par une souplesse contractuelle. Ses associés peuvent choisir librement et à tout moment de quitter ou d'entrer dans la société (art. 842 CO).
» la Scoop est également caractérisée par un management participatif qui intègre tous les salariés, associés et actionnaires de l'entreprise. Ces derniers réalisent un projet collectif qui leur permet de s'impliquer dans la réussite de la société.
» aucune formalité d'enregistrement n'est requise pour augmenter ou diminuer le capital de la Scoop.

Les -
» elle ne peut pas être revendue
» l'autogestion peut être source de blocage et de conflit notamment entre les salariés et le dirigeant puisqu'il est lui-même un salarié.

» la responsabilité se limite au capital social (entièrement libéré) (art. 794 CO)
» le choix de la raison sociale est libre, tant qu'elle n'est pas déjà utilisée par une autre entreprise. Cependant, l'ajout du terme «Sàrl» est obligatoire.
» l'entrée et la sortie d'associés ne nécessitent pas de passage devant le notaire
» elle peut être transformée en société anonyme sans liquidation.

Dans une Sàrl, les associés peuvent prétendre au bénéfice sur la base de leur part sociale (art. 798 CO), dans la mesure où les statuts ne prévoient pas un autre mode de détermination (art. 801 CO).
En cas de déficit, les associés ne perdent que le capital social, mais peuvent être obligés d'effectuer des versements supplémentaires si les statuts le prévoient (art. 795 CO).

Formation et administration
Une Sàrl est fondée via son inscription au registre du commerce, l'authentification notariée de la fondation, l'approbation des statuts, la sélection de l'organe de gestion et de ses représentants et l'attestation de vérification par l'organe de révision. (art.777-779 CO).

L'assemblée des associés est l'organe suprême de la Sàrl, formé de l'ensemble des associés. Seulement les associés ont le droit d'adopter ou modifier les statuts. L'assemblée approuve, entre autres, le rapport annuel, nomme l'organe de gestion et détermine l'emploi du bénéfice ou des pertes (art. 804 à 808c CO).

L'organe de gestion est le deuxième organe d'une Sàrl. Il correspond au conseil d'administration d'une SA. Les associés exercent généralement collectivement la gestion de la société mais les statuts peuvent attribuer la gestion à un/plusieurs gérants, voir à un tiers (art. 809 CO).

Le troisième organe est représenté par **l'organe de révision** indépendant. Ce dernier contrôle chaque année l'exactitude de la comptabilité et rédige à ce sujet un rapport, à l'intention de l'assemblée des associés (art. 808 CO).

Pour aborder les aspects fiscaux relatifs aux OBNL, il vous est proposé de nous retrouver en chapitre n° 3 – rubrique 3.4



Les + et – de la création d'une Sàrl.

(selon l'article d'Aurore Bui «Une entreprise à but non lucratif», Bilan 8 Décembre 2013)

Elle peut
» obtenir des mandats de type commercial où gérer elle-même une activité entrepreneuriale.
» obtenir des prêts auprès d'organismes bancaires (ce qui n'est la plupart du temps pas possible pour une association).
» les fondateurs bénéficient quant à eux d'une grande liberté dans leur prise de décision managériale.

Par contre, une Sàrl
» ne bénéficie pas aisément d'une reconnaissance d'utilité publique
» ne bénéficie pas de l'enthousiasme et de la compréhension de certains bailleurs de fonds, parfois réticents à soutenir ce type d'organisation et
» les associés peuvent se retrouver à risquer leurs biens personnels, en cas de prêt par exemple, alors qu'ils n'ont pas de droit au bénéfice et pas de possibilité de récupérer le capital en cas de dissolution.



EN RÉSUMÉ, POUR CRÉER ET RENDRE PÉRENNE UNE ORGANISATION, IL EST ESSENTIEL DE:



- définir sa vision, sa mission et ses valeurs
- rédiger une charte institutionnelle permettant de regrouper en un seul document les termes fondamentaux identifiant les axes d'action de l'organisation
- réaliser lors de son développement et lorsque la situation l'exige, une étude SWOT
- concevoir un «Pitch Deck» afin de synthétiser sa vision stratégique
- définir de la manière la plus claire possible les objectifs que l'organisation souhaite atteindre
- connaître les différences de base entre une association et une fondation afin de faire le bon choix.

QUELQUES LIENS UTILES

Pour la création d'une organisation à but non lucratif

» **Bénévolat-Vaud**, centre de compétences pour la vie associative, propose une sélection de fiches techniques rédigées en vue de créer et de conduire une association:
www.benevolat-vaud.ch

» Le **Centre d'Accueil - Genève Internationale** donne des conseils à propos de l'établissement d'une organisation à but non lucratif, notamment en matière juridique et fiscale:
www.cagi.ch

» **Vitamine B - au service des associations** est un portail internet qui présente un important matériel d'information quant à la création et le management des associations:
www.vitamineb.ch

» L'autorité cantonale de surveillance des fondations à Genève a publié un **Guide pratique pour la création d'une fondation:**
www.asfip-ge.ch

» **SwissFoundations**, l'association des fondations donatrices suisses, a publié un aide-mémoire très pratique **Fonder sa Fondation - 10 questions pour les futurs fondateurs**:
www.swissfoundations.ch

Pour les entreprises sociales

» Ashoka, un réseau des entrepreneurs sociaux, propose le **Guide de 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser**:
www.ashoka.org

» Le guide **Créer une entreprise sociale et solidaire**, publié par APRÈS GE, présente de manière détaillée les démarches, contraintes et possibilités que toute personne doit maîtriser lors de la création d'une entreprise sociale:
www.apres-ge.ch

LECTURES CONSEILLÉES



Dizerens, Yann-Eric, *La Pratique du droit, la gestion des ressources humaines salariées et bénévoles*, Schulthess Verlag, 2014

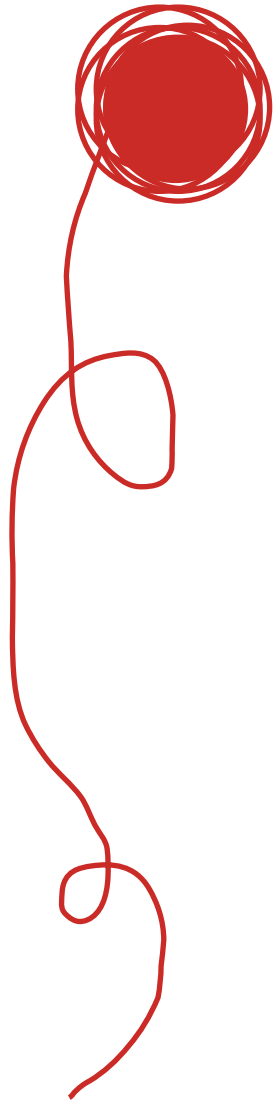
Lichtsteiner H., Gmür M., Giroud C., Schauer R., *Management des organisations à but non lucratif, Le modèle fribourgeois*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2015

Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S., *Marketing & Communication des associations* - 3e édition, Dunod, 2021

Bourgeon-Renault Dominique, Debenedetti Stéphane, Gombault Anne / Petr Christine, *Marketing de l'art et de la culture* - 3e édition, Dunod, 2024

Wyne Julie / Orso Gillieron Hubert, *Guide pratique des personnes morales et des sociétés – L'association*, Schulthess Éditions romandes, Zürich 2023

Afin de rendre le plus pratique possible les principaux conseils développés dans le cadre de ce guide, un cas «fil rouge» vous est proposé. Vous le retrouverez ainsi chapitre par chapitre.



CHAPITRE 1 / LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION

L'association de droit suisse «Jeunesse-Avenir» a été créée en 2024 à Neuchâtel.
Depuis plusieurs années, un groupe de personnes, des parents, des politiques souhaitaient développer une structure qui sensibiliserait les adolescents de Suisse romande aux risques du VIH/sida. Après plusieurs réunions riches en échanges, l'ensemble du groupe a réussi à poser les bases de l'organisation qu'il désirait développer.

Première étape: S'accorder sur la vision, la mission et les valeurs de l'entité.

La **vision** qu'ils partageaient tous: «La vision de l'association «Jeunesse-Avenir» est celle d'une société où le sida aurait été entièrement éradiqué. Une société dans laquelle les adolescents et jeunes adultes pourraient vivre de manière calme et sereine leur jeunesse sans la peur d'être atteints du sida.»

La **mission** qu'ils se donnèrent afin de participer de manière concrète et utile à l'atteinte de leur vision fut: «La mission de l'association «Jeunesse-Avenir» est de mettre à disposition des adolescents et jeunes adultes des supports de communication dynamiques et interactifs afin de les sensibiliser aux risques du sida.

Pour ce faire, l'ensemble du groupe se mit d'accord que les **valeurs**: «Tolérance, respect, écoute, ouverture et bienveillance» représenteraient le cœur même de leur philosophie et se déclineraient sur l'ensemble des activités que développerait l'association. Que ce soit sur des supports de communication édités ou lors d'échanges sur le blog de l'organisation, etc.

Afin que l'ensemble des propos échangés, des réflexions menées au cours des nombreuses semaines de création, ils décident de rassembler l'ensemble des notions: vision, mission, valeurs dans la «Charte de l'association». Cela leur permit de communiquer de manière cohérente et coordonnée avec l'ensemble des personnes qui souhaitaient s'associer à l'organisation, la représenter, y travailler, etc. Ils réussirent ainsi à transformer un document de travail en un support de communication interne efficace et motivant.

CHAPITRE 2

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



LA GESTION DU «BIEN» LE PLUS PRÉCIEUX DE L'ORGANISATION

La gestion des ressources humaines
est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. La gestion des ressources humaines comprend des fonctions administratives et opérationnelles.

Gérer une organisation, comme nous le mentionnions précédemment est une activité à la fois magique et stratégique. Parmi les nombreuses qualités d'un gestionnaire d'OBNL, il en est une qui consiste à gérer au mieux l'ensemble des ressources humaines œuvrant pour et au cœur de l'organisation. Le temps est toujours un «bien» extrêmement précieux qui ne devrait jamais être gaspillé. Si cela est vrai dans la vie de toute structure de type commercial, elle revêt une importance encore plus soutenue dans le cadre de la gestion d'une OBNL.

Dans ce chapitre sera présentée l'importance:

De la définition d'une politique interne claire de gestion des ressources humaines (GRH)
Du partage d'un langage commun entre l'ensemble des collaborateurs, qu'ils soient bénévoles ou salariés
De la définition de la place de chaque individu au sein de l'organisation
De la création d'outils de gestion; cahier des charges, organigramme et procédures spécifiques
De la compréhension des particularités du bénévolat au sein d'une OBNL
De l'importance du rôle des membres du comité
Du respect des règles de base de la bonne gouvernance

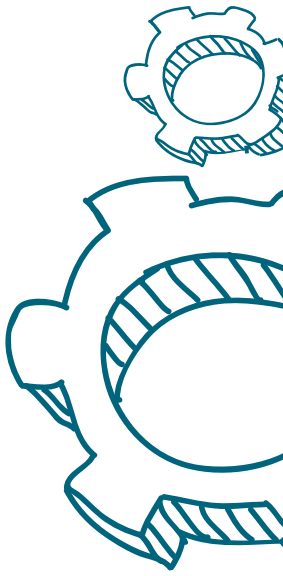
2.1 LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dès que l'on mentionne la notion de ressources humaines, une multitude de questions émergent tant de la part de partenaires internes qu'externes. Le présent chapitre vous permettra de découvrir quelques pistes de réponses. Chaque organisation, en relation avec sa création, son développement, ses objectifs d'avenir, devrait régulièrement jeter un regard critique sur sa propre organisation. Elle se doit de s'assurer régulièrement de la pertinence des choix opérés.

Le monde change en permanence, les associations ne peuvent rester figées. Elles doivent, comme toute entité, régulièrement se questionner et éventuellement se réorganiser.

CONSEIL 1
Définir une stratégie de gestion des ressources humaines en adéquation avec les valeurs de l'organisation

1



Les premières questions auxquelles il faut souvent avoir très rapidement des réponses pertinentes et cohérentes afin de ne pas déstabiliser son interlocuteur, partenaire financier, administratif, grand public, etc. sont:

Cette OBNL
- » Engage-t-elle des salariés?
- » À quels prix?
- » Comment les finance-t-elle?
- » Comment justifier le montant payé en salaires face à ses bailleurs de fonds?
- » Ne pourrait-elle pas travailler qu'avec des bénévoles?
- » En engage-t-elle d'ailleurs?
- » Ces derniers sont-ils réellement compétents pour assurer la réalisation de la mission?
- » Sont-ils formés?
- » Est-ce réellement possible de faire «cohabiter des personnes rémunérées et d'autres non»?
- » Et les bénévoles: pourquoi s'engagent-ils?
- » Que souhaitent-ils recevoir de la part de l'organisation?
- » Les salariés vont-ils rester au sein de l'organisation alors qu'ils pourraient obtenir des rémunérations plus élevées dans une entreprise commerciale?

Définir clairement une politique interne de gestion des ressources humaines permet de trouver les bonnes réponses à l'ensemble de ces questions et préoccupations. Le faire c'est également affirmer son identité, ses valeurs et sa crédibilité. De toute évidence il est impossible de trouver une seule réponse pour l'ensemble de ces interrogations, chaque structure ayant son organisation propre. Toutes devraient trouver les réponses spécifiques à son fonctionnement.

Ce n'est qu'à partir de l'instant où l'entité aura défini clairement sa vision, sa mission, ses valeurs et ses objectifs qu'il lui sera possible de développer une politique de gestion des ressources humaines qui propose des réponses pertinentes aux questions ci-dessus.

Sans ces quatre piliers identitaires, il est souvent difficile pour ne pas dire impossible aux responsables de l'organisation de développer un langage commun, d'œuvrer dans une direction commune. La cohésion d'une équipe nécessite l'affirmation de ces piliers. Au sein d'une OBNL encore plus qu'ailleurs.

2

CONSEIL 2
Définir la place de chaque collaborateur au sein de l'organisation

Il n'est jamais inutile de rappeler un certain nombre de principes de base liés à l'importance qui doit être accordée à chaque individu travaillant au sein d'une organisation, que la personne soit salariée ou non. Ne jamais oublier, pour ce faire, que chaque individu a (salarié ou non) toujours besoin de pouvoir:

» se situer dans l'organisation (dimension individuelle de son engagement),
» de comprendre les objectifs de l'organisation (dimension collective de son implication),
» de pouvoir se projeter (a-t-il un avenir dans l'organisation?)
» d'être rassuré (suis-je réellement utile? Pourrais-je perdre ma place?) et
» d'être reconnu et apprécié.

3

CONSEIL 3
Être attentif à la spécificité de la cohabitation salariés/bénévoles

La grande particularité d'une OBNL en matière de GRH est qu'elle peut voir cohabiter plusieurs types de collaborateurs au sein même de son organisation:

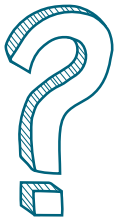
» des salariés à 100 %
» des bénévoles à 100 %
» des salariés à 80 % et des bénévoles à 20 %
» ou toute autre forme de répartition.

Aucune recette miracle n'existe quant à la répartition idéale des temps d'occupation au sein d'une OBNL. Mais il est vrai qu'ici le rapport au financement des charges salariales est une problématique réelle. Si la plupart des OBNL pouvaient engager et financer le nombre de collaborateurs qu'elles souhaitaient, il y aurait, très certainement, des besoins moins importants en matière de bénévolat. La clé de voûte est donc souvent financière, d'où l'ensemble des questions souvent posées à ce type de structure sur le financement des ressources humaines. Il est à relever malgré tout que pour certaines organisations l'engagement volontaire – non rémunéré – fait partie de leurs valeurs et principes fondamentaux. Pour elles l'aspect financier n'est pas le seul élément décisionnel.

Réflexion:

Gérer des humains c'est aussi devoir intégrer les mouvances du monde extérieur et ses exigences toujours plus importantes.

Apparaît dès lors une interrogation tout à fait spécifique aux OBNL. Y a-t-il encore, y aura-t-il encore de la place pour des personnes bénévoles motivées et œuvrant dans un esprit philanthropique; ou faut-il engager de plus en plus un personnel aux compétences très pointues? Est-il préférable d'engager une personne qualifiée, mais qui n'adhère pas forcément aux valeurs de l'entité ou une personne avec de fortes valeurs mais qu'il faudra former?



L'essentiel est donc que chaque organisation puisse anticiper ses réels besoins et soit assurée que les forces vives qui lui permettront de répondre à sa mission sont compétentes et idéalement formées et informées.

La cohabitation de collaborateurs aux statuts très différents est le quotidien des responsables d'une OBNL. L'enjeu est de tendre à rechercher la meilleure manière de faire afin que chacun puisse se sentir à sa place et conserve, de toute évidence, sa motivation première.

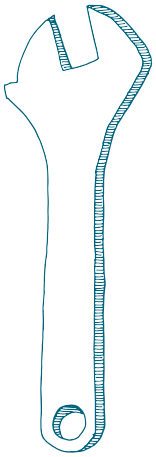
Exemple d'une mixité de statut particulière:
Les membres du Conseil de fondation sont bénévoles et responsables de la stratégie de l'organisation alors qu'ils ne sont que rarement des professionnels du domaine dans lequel la fondation œuvre; ils ont également la responsabilité d'engager les collaborateurs salariés.

» Premier paradoxe: des bénévoles qui engagent des personnes rémunérées.
» Deuxième paradoxe: des responsables de stratégie qui n'ont pas forcément la connaissance et la pratique du métier premier de l'organisation; voire les connaissances nécessaires à pouvoir le faire.

2.2. LES OUTILS DE GESTION

4

CONSEIL 4
Développer des outils de gestion des ressources humaines

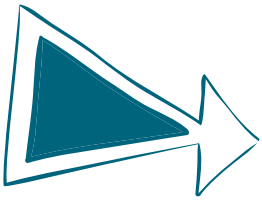


Afin de pouvoir répondre à une grande partie des questions précédemment relevées, il est vivement recommandé à tout responsable d'OBNL d'investir temps et réflexion à la création d'outils spécifiques à la gestion des ressources humaines.
Les documents les plus stratégiques sont:

Un cahier des charges pour chaque collaborateur et chaque bénévole. Ce n'est, en effet, pas parce qu'une personne n'est pas rémunérée, qu'elle ne devrait pas disposer d'un cahier des charges lui permettant de bien comprendre ce que l'organisation attend de sa part. Cela devrait être valable pour tout type d'engagement – même de courte durée. Son contenu sera simplement moins complexe et étendu. Un cahier des charges permet donc de connaître de manière précise et concise la position occupée, les attentes professionnelles et les responsabilités inhérentes au poste, décrit l'ensemble des activités exercées. Il constitue un outil indispensable à la gestion des ressources humaines.

De toute évidence, avant même la réalisation d'un cahier des charges, tout collaborateur, salarié ou bénévole devrait être informé de la mission de l'OBNL. Sa réelle raison d'être.

D'autres documents sont jugés comme essentiels: les **contrats** d'engagement ou **convention** de bénévolat. Ce mode de faire permet d'éviter tout problème futur quant au règlement d'une rémunération, défraiement, frais divers, horaires, couvertures d'assurances, etc.
➔ **Cf.:** www.benevolat-vaud.ch



Les principales rubriques d'un cahier des charges peuvent être:

Identification du poste:
Indication du nom du département auquel le poste est rattaché (ex.: recherche de fonds).

Mission générale du poste:
Il s'agit de la raison d'être du poste (ex.: assurer le financement de l'organisation si nous sommes dans le cas d'un responsable ou contribuer au financement de l'organisation si nous sommes dans le cas d'un poste à coresponsabilité).

Mode de remplacement prévu en cas d'absence du titulaire:
Préciser le nom de la personne chargée du remplacement.

Missions et activités:
Il s'agit ici de détailler, en étant factuel et descriptif, les diverses activités et tâches attendues en vue de l'accomplissement des missions générales décrites ci-dessus.

Exigences requises:
Formation de base: à préciser si exigé ou souhaité.
Formation complémentaire: à préciser si exigé ou souhaité.

Équipe et responsabilités:
Mentions du supérieur direct et les éventuels subordonnés directs.

Évaluation annuelle:
Indication de l'organisation (au moins annuelle) d'une évaluation du travail réalisé.

Astreintes particulières:
Exemple: travail de nuit.

Signatures des parties:
Par sa signature la personne engagée ou bénévole atteste avoir pris connaissance du contenu de son cahier des charges.

La réalisation d'un **organigramme** est également conseillée pour le bon fonctionnement de toute structure. Sans vouloir tendre à une trop grande hiérarchisation de l'entité, il est tout de même essentiel que les liens de responsabilités soient clairement identifiés et communiqués à l'ensemble des forces vives œuvrant au sein de l'organisation. C'est le rôle de l'organigramme.

» Qui dépend de qui?
» Qui est amené à prendre quel type de responsabilité?

L'organigramme peut également être utilisé afin de définir très clairement les limites en matière de responsabilités financières, par exemple.

Pour ce faire, une **procédure spécifique** devrait être créée en lien direct avec l'organigramme. Cette procédure répondra aux questions suivantes:
» Qui peut réellement engager financièrement l'organisation?
» Si elle peut le faire jusqu'à quel montant?
» Est-il possible d'engager, par sa seule signature, l'ensemble de l'organisation?

Tout le personnel devrait, par la suite, se référer systématiquement à cette procédure présentant les limites d'engagement financier et les pouvoirs des signatures individuelles ou collectives. Il est évident que d'autres procédures devraient être réalisées afin de très clairement délimiter les responsabilités des uns et des autres.

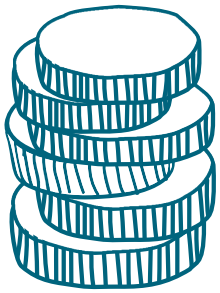
CONSEIL 5
Être attentifs aux avantages et inconvénients de la formalisation de la politique des ressources humaines

Chaque responsable d'organisation doit, malgré tout, éviter que la formalisation de sa politique de gestion des ressources humaines, de manière écrite, ne fasse perdre à l'organisation sa flexibilité, sa personnalité, son âme. Une équation toujours assez difficile à résoudre. Trouver le juste équilibre tel est le réel challenge. Sans humains engagés, conscients de leurs responsabilités il serait tout à fait impossible de voir la réalisation de la mission de l'organisation. Formaliser de la manière la plus simple et claire possible sa politique d'engagement, de formation et de rémunération de l'ensemble des collaborateurs, tout en restant ouvert à la discussion, reste le meilleur conseil qui peut être donné.

Pour un barème salarial «juste et transparent»

Si les collaborateurs dans le monde associatif sont souvent particulièrement motivés par les valeurs intrinsèques de l'organisation qui les emploie, cela ne signifie aucunement que le salaire n'a pas d'importance.
En fait, un salaire considéré comme injuste est un facteur clé de démotivation et ce même au sein d'une OBNL. «Injuste» se réfère principalement à la comparaison des salaires entre collègues au sein de la même structure. Un barème salarial qui définit le salaire minimum et le salaire maximum pour les différentes catégories de fonctions est à considérer comme un outil très bénéfique pour gérer de manière transparente la politique de rémunération de l'organisation.

5



Il est également important de ne pas oublier que formaliser permet d'éviter de perdre un temps considérable lorsque le responsable (ou autres personnes) de l'organisation doit présenter à différentes occasions (engagements de nouveaux collaborateurs, mutations, etc.) les principes de base de la gestion des collaborateurs de l'OBNL. Ne pas avoir à tout reformuler systématiquement est sans conteste un gain de temps et d'efficacité. Il permet de s'occuper réellement de la mission de l'entité et de ne pas commettre d'erreurs.

Dans le cadre de la stratégie appliquée au domaine des ressources humaines, divers autres aspects devraient également être abordés. En voici quelques-uns:

CONSEIL 6
Être attentifs aux objectifs fixés pour les collaborateurs à temps partiel

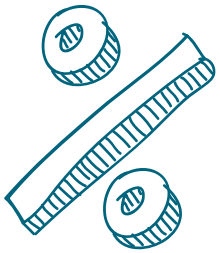
En ce qui concerne la problématique des occupations à temps partiel – souvent choisies pour des raisons financières – il faut s'assurer de ne pas perdre la vision globale de l'activité; trop la répartir en une multitude de «petits» pourcentages pourrait être un danger si aucun lien n'existait entre les différentes fonctions.

La pertinence du pourcentage attribué aux objectifs fixés semble également très importante. Pour exemple: est-ce réellement raisonnable d'attribuer à quelqu'un 20-30 % pour le développement d'une stratégie de recherche de fonds dont l'objectif serait de récolter plusieurs centaines de milliers de francs par année?

6

Quelle politique l'organisation a-t-elle défini en matière:

» **d'occupation à temps partiel,**
accepte-t-elle d'engager des personnes à temps partiel? À quel pour-cent pour quelle fonction?
» **de formation (initiale et continue)**
de quel programme de formation dispose-t-elle afin de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs (salariés et bénévoles) soient les plus efficaces possible?
» **de supervision des équipes?**
» **d'évaluation des collaborateurs?**
si oui quand et comment?



2.3. LE BÉNÉVOLAT AU SEIN D'UNE OBNL

Pouvoir compter sur le don de temps, de compétences, de connaissances d'une personne, est certainement le «cadeau» le plus précieux que peuvent recevoir les responsables d'une organisation. Ainsi, afin de valoriser au mieux cet engagement exceptionnel, il nous a semblé intéressant de vous livrer ci-après un extrait du travail de synthèse qui a été réalisé par l'Office Fédéral de la Statistique en 2021 au sujet du bénévolat en Suisse.



Concrètement, quelles sont les motivations des bénévoles qui s'engagent en faveur d'association ou d'organisation?

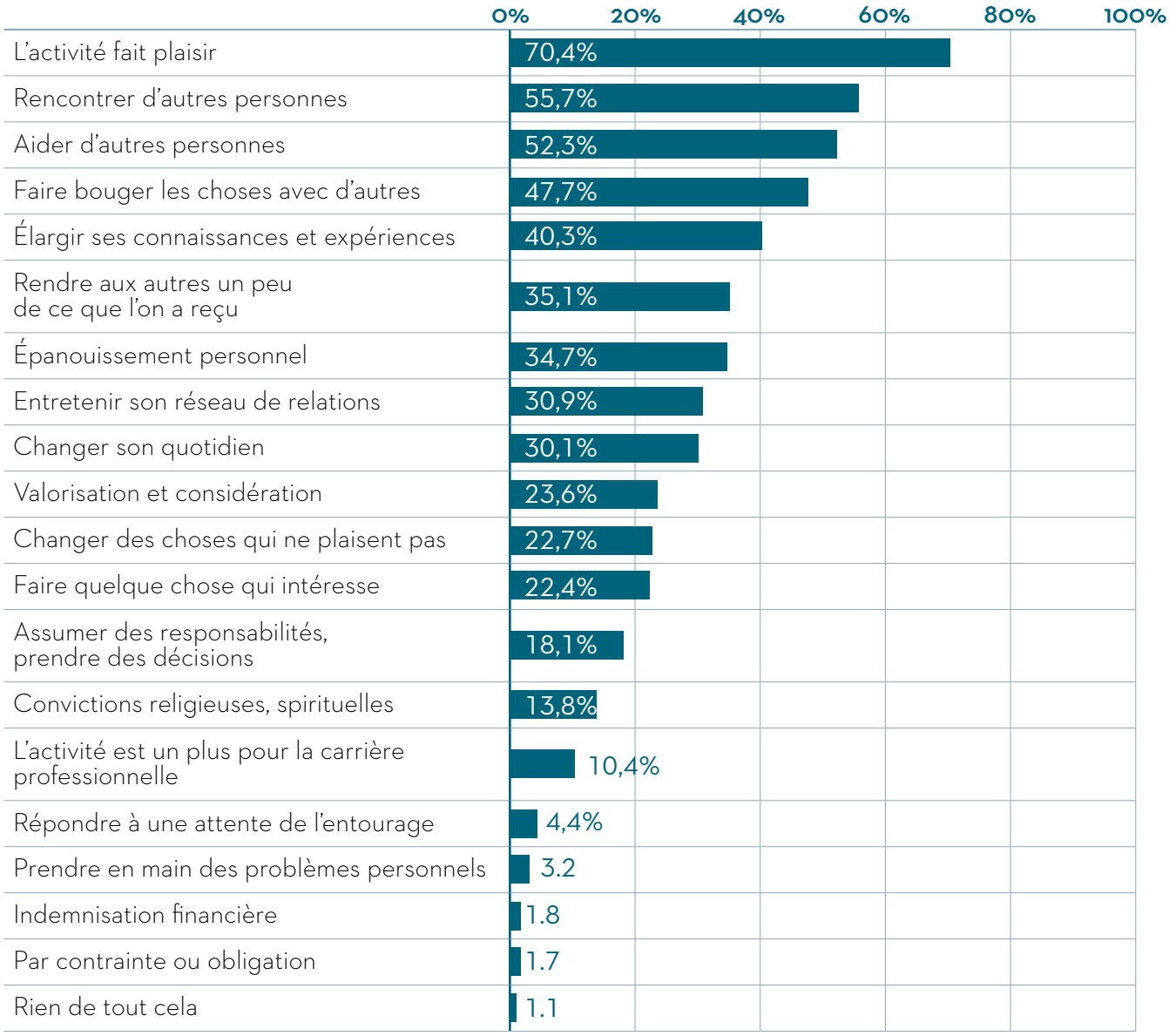
Selon les statistiques de l'OFS, le principal critère de motivation des bénévoles est le plaisir. Autrement dit, les personnes décident de s'engager au profit d'une organisation / association (=travail bénévole formel) en raison du plaisir et de l'épanouissement qu'ils en retirent. L'aspect social est également significatif, car le bénévolat favorise les rencontres et permet de «faire bouger les choses ensemble».
Les motivations financières et la pression externe sont marginales.
Ces chiffres, particulièrement révélateurs, démontrent clairement que l'aspect humain et l'épanouissement personnel sont les fondements de l'engagement bénévole dans notre société.

→ N'hésitez donc pas à introduire dans vos appels à bénévoles (supports de communication classique ou digitale) des éléments qui permettraient de bien faire ressortir les éléments cités ci-dessus.

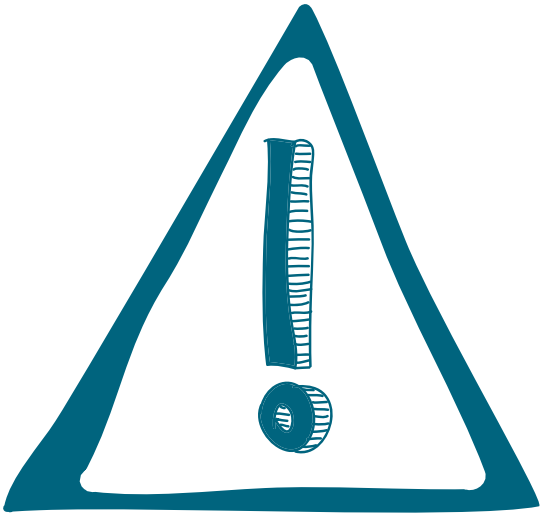
» **Plaisir**
» **Épanouissement personnel**
» **Aspect humain**
» **Rencontres.**

MOTIVATIONS POUR LE TRAVAIL BÉNÉVOLE ORGANISÉ, EN 2019

Population résidante permanente âgée de 15 ans et plus
effectuant un travail bénévole organisé, en %



Source: OFS / Le travail bénévole en Suisse en 2020.



L'ENGAGEMENT DE BÉNÉVOLES NÉCESSITE D'ÊTRE VIGILANT!

Engager des personnes bénévoles au sein de ses équipes est souvent fondamental pour ne pas dire vital car l'organisation n'a pas forcément les moyens financiers pour assumer le développement, la gestion, le suivi de l'ensemble de ses activités.

Comme déjà mentionné, il est vivement conseillé de bien prendre en considération les motivations réelles des personnes prêtes à s'engager.

Mais attention!

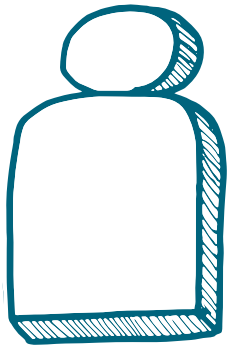
Certains points de vigilance sont importants à intégrer au processus. Les plus importants sont:

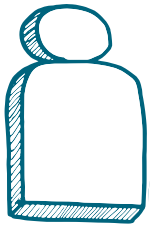
- La «fragilité» (fiabilité?) du lien administratif entre la personne engagée et l'organisation par l'absence de relation contractuelle;
- Les personnes s'engageant ne sont pas (forcément) des professionnels du domaine dans lequel elles vont collaborer;
- Un concept de formation ou/et d'accompagnement du bénévole devrait être créé afin que la mission puisse être réalisée en toute connaissance de cause;
- Il faudrait éviter d'avoir des exigences trop élevées;
- En l'absence de relations hiérarchiques formelles, il est parfois difficile de donner des instructions claires aux bénévoles. Il est donc d'autant plus important de communiquer dès le départ et de manière transparente les tâches et les responsabilités du bénévole, par exemple par le biais d'un cahier des charges.
- Une personne bénévole peut avoir un temps limité à disposition; ceci doit être respecté lors des travaux confiés
- Un bénévole peut parfois s'épuiser dans les tâches à réaliser, tant il veut bien faire. Il est de la responsabilité de l'organisation de prendre soin de ses collaborateurs.

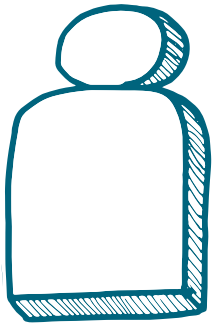
CONSEIL 7
Respecter les principes de base de l'accueil des bénévoles

7









Accueillir. Chaque bénévole se doit d'être accueilli par les responsables de l'organisation. Accueillir est un acte de communication sociale fondamental. Par ce simple acte, l'OBNL dit déjà beaucoup sur sa capacité à comprendre l'importance du don de temps et sa capacité à le reconnaître comme essentiel à son bon fonctionnement.

Fixer des objectifs. Comme précédemment relevé, un cahier des charges peut être établi pour chaque personne œuvrant au sein de l'organisation. Dans ce cahier des charges seront listés non seulement les activités précises de chacun mais également les objectifs attendus. Le faire de manière formelle, transparente permet très souvent d'éviter tout problème futur lié à la mauvaise compréhension des enjeux de l'organisation par rapport aux implications du bénévole. Trop attendre? Fixer des attentes trop élevées en fonction de la personnalité, du temps mis à disposition serait une réelle erreur – que la fixation d'objectifs clairement définis et partagés aurait pu éviter.

Accompagner. Un bénévole ne devrait jamais être laissé à lui-même sans être «délicatement» accompagné. Il donne son temps, l'organisation devrait également faire de même, en tout cas au début de la relation, afin d'éviter que le bénévole ne se retrouve dans des situations qui le dépassent, des situations qui pourraient même impacter sa vie personnelle. L'accompagnement du bénévole devrait également avoir un objectif de «contrôle» pour l'organisation afin de s'assurer que tout se passe au mieux et qu'aucune erreur n'est commise.

Former. Ne dit-on pas que tout est métier? Être bénévole n'est pas un métier en soi, mais la fonction à remplir peut et l'est souvent. Savoir s'exprimer en public pour recevoir un chèque pour une organisation et présenter les fondamentaux de la fondation n'est pas quelque chose qui peut s'improviser en dernière minute.
Par contre, le préparer avec le bénévole c'est une fois de plus s'assurer, au niveau de l'organisation, que les propos tenus seront en parfaite adéquation avec la stratégie de communication et au niveau de l'individu de s'assurer qu'il se sentira bien dans cette mission, qui peut sembler a priori bien modeste, mais qui peut impacter négativement la personne si cela ne devait pas se passer correctement.
Et ce n'est là qu'un simple exemple. Bon nombre de bénévoles sont engagés pour réaliser des activités bien plus complexes – la formation n'en sera que plus importante.

Valoriser. Chaque cadeau reçu devrait être apprécié et valorisé à sa juste valeur. Si cela est valable pour tout type de cadeau, il ne devrait, dès lors, l'être encore plus lorsqu'une personne prend la décision de s'engager bénévolement pour une organisation. Valoriser signifie souvent reconnaître publiquement, communiquer la valeur de chaque geste, de chaque activité assumée par un bénévole que ce soit dans le cadre de publications (ex.: rapport d'activité), du site internet, ou lors d'événements (ex.: Prix «bénévole de l'année»).

Fidéliser. Tout responsable d'organisation sait combien il est aujourd'hui plus que jamais difficile de trouver des personnes bienveillantes et généreuses de leur temps. S'assurer de la fidélisation des bénévoles semble être, là aussi, une évidence, malheureusement bien souvent oubliée.

Comprendre les motivations des personnes bénévoles. Que signifie pour un individu le don de son temps? Le don absolu et désintéressé existe-t-il vraiment? Quelles peuvent être les motivations de ces personnes si bienveillantes? Oser se poser ces questions ne dévalorisera en aucune manière l'engagement des personnes – bien au contraire, cela évitera à terme des déceptions. Les principales motivations d'une personne bénévole peuvent être: être utile et agir pour la société; œuvrer à des fins d'épanouissement personnel; appartenir à une équipe et ne pas rester seul; exercer des responsabilités, etc.

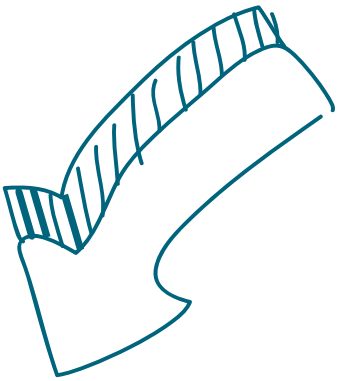
Divers organismes regroupés sous forme d'un «réseau bénévolat» sont à disposition des organisations recherchant des bénévoles et/ou des formations en la matière. Toutes les structures ont des particularités. N'hésitez pas à prendre contact avec elles pour de plus amples informations qualitatives.

www.genevebenevolat.ch
www.benevolat-vaud.ch
www.benevolat-fr.ch
www.benevoles-vs.ch
www.benevolat-ne.ch



Favoriser les relations salariés/bénévoles.
Afin d'optimiser l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation, favoriser les relations professionnelles et de sympathie entre l'ensemble des personnes nous semble fondamental. Seuls des liens de qualité basés sur des notions de compréhension et de confiance permettront à l'ensemble d'évoluer harmonieusement.

Communiquer régulièrement.
Ne jamais oublier que la communication interne est la base, le cœur de l'organisation. Grâce à elle les liens sont maintenus, la motivation peut perdurer; elle est signe d'apport de connaissances professionnelles et signe de reconnaissance. Une philosophie fondamentale pour des personnes salariées est juste essentielle pour des bénévoles afin de maintenir ce lien si particulier qui unit une organisation à ces personnes si généreuses de leur temps.

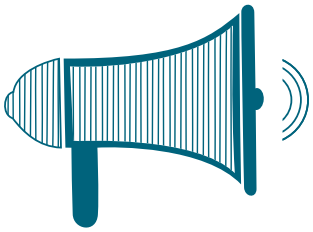


Fri [ ] santé

Des bénévoles indispensables à l'atteinte de la mission de la structure; une association consciente de son engagement à leurs côtés.

L'association Fri-Santé à Fribourg a pour mission de faciliter et garantir l'accès aux soins à toute personne n'ayant pas la possibilité d'accéder au système de santé. La force de l'association et notamment de son programme «Espace de Soins» est le réseau des médecins, dentistes, laboratoires, thérapeutes et pharmaciens qui offrent leurs services gratuitement aux personnes dans le besoin. Étant donné que ce groupe de bénévoles constitue un facteur important de succès de l'association, les responsables consacrent beaucoup d'énergie dans l'entretien et le développement de son réseau. En même temps, Fri-Santé collabore avec le Réseau Bénévolat Fribourg qui amène régulièrement de nouveaux collaborateurs bénévoles pour des tâches plutôt administratives. Cela décharge les collaboratrices permanentes et leur permet de dégager des ressources pour d'autres projets. Les activités bénévoles accomplies ces dernières années sont les suivantes:

» Soutien à la recherche de fonds par une étudiante en fin de formation
» Soutien à la gestion comptable par un retraité
» Soutien à des tâches logistiques et administratives ainsi que dans la prise en charge des bénéficiaires par une stagiaire.



CONSEIL 8
Développer une stratégie de communication interne spécifique

Une règle (8c) assez simple permet de prendre en considération toute l'importance de la communication interne, à tout niveau, pour tout statut, dans toutes situations et pour tout projet. Communiquer, c'est s'assurer de la parfaite **compréhension** des objectifs individuels et collectifs. Lorsque cette étape primaire est réalisée cela favorise, quasi immédiatement, une beaucoup plus grande **circulation** de l'information permettant d'éviter des blocages, des rétentions de documents, etc. Cette démarche en elle-même démontre la volonté d'oser **confronter** ses points de vue, idées, projets. Oser collaborer sans avoir peur de perdre le pouvoir tel qu'il soit.

N'est-ce pas là le meilleur exemple de la mise en valeur de la **complémentarité** des collaborateurs qu'ils soient membres d'un comité, bénévoles ponctuels, salariés à 100 % ou encore fondateur d'une organisation. L'ensemble de ces échanges permet, sans conteste, une très nette progression des **connaissances** et **compétences** de chaque individu tout en facilitant la **coordination et la cohésion** de l'ensemble.

Réflexions

«En faisant la démonstration de leur cohérence et de leur professionnalisme en interne comme en externe, les ONG parviennent à se construire une image d'acteur légitime à agir et efficace, dans le domaine qui est le leur. Face au public, aux autres ONG et aux autorités, elles ont un intérêt à mettre en valeur leurs qualités en matière de bonne gouvernance pour favoriser l'accès aux financements et la construction de partenariats, coopérations, etc.».

«Les ONG misent sur la légitimité à agir, la capacité à être reconnues comme des acteurs nécessaires et efficaces de leur domaine d'action, en mettant en avant leur cohérence interne et leur professionnalisme, à chaque niveau de relations aux pouvoirs publics et aux autres acteurs extérieurs.

Cela nécessite une coordination du capital humain de l'organisation et une professionnalisation à tous les niveaux d'action. Les nouvelles problématiques et la concurrence entre ONG ainsi engendrées viennent renforcer la nécessité de gouvernance multi-niveaux».

Jeanne Planche / Accompagner l'émergence et le renforcement des sociétés civiles, mieux comprendre les enjeux, coopérer aujourd'hui /

2.4. LE COMITÉ DE L'ORGANISATION

9

CONSEIL 9
Valoriser le rôle du comité de l'organisation

Il a pu être constaté que bien souvent les membres du comité représentent une «ressource» de très grande qualité mais peu ou mal utilisée. Différentes raisons peuvent expliquer ce fait. Peur de solliciter des membres qui s'engagent bénévolement? Méconnaissance de leur réelle motivation à s'engager? Volonté de tout assumer sans déléguer? Quelques conseils afin de gérer au mieux ces forces vives qui ne demandent, bien souvent, qu'à mieux s'investir.

La taille du comité
Être attentif à ce que le comité de l'association ou le Conseil de fondation ne soit ni trop grand ni trop petit. La taille idéale conseillée est d'environ 5-8 personnes. Si le comité est trop grand, on peut être confronté à une dilution des engagements et des motivations des différents membres. Si le comité est trop petit l'inverse peut se produire – trop de charges et de tâches pèsent sur chaque membre.

Quelle fonction, quelle activité, pour quel membre?
Afin d'éviter que les membres du comité aient l'impression de perdre du temps et de ne pas être utile dans le cadre du développement de l'organisation, il semble important de choisir des personnes qui ont un profil spécifique et la volonté de s'investir par l'apport de connaissances et de compétences techniques et/ou professionnelles relativement pointues. L'apport de chaque membre sera, sans conteste, reconnu et apprécié.

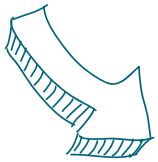
La période qui consistait à ne coopter que des amis bienveillants mais peu spécialisés dans un domaine semble quelque peu résolue. Cela ne signifie en aucune mesure que seuls des spécialistes peuvent aujourd'hui être membres de comité, mais il est important de ne pas perdre de vue qu'un grand nombre de sujets, de thématiques se sont complexifiées au cours des dernières années et que l'apport pointu d'un membre peut être fondamental pour la pérennité de l'entité. Ainsi, il serait souhaitable et utile que chaque membre se voit attribuer un rôle spécifique pour lequel un cahier des charges aura été établi.

Quelques principes juridiques et statutaires régissant les relations entre comité, direction et membres
L'assemblée générale (AG) est l'organe législatif de l'association. Elle est compétente pour l'admission et l'exclusion des membres, choisit le comité et décide dans toutes les affaires, pour lesquelles, conformément aux statuts, d'autres organes de l'association ne sont pas compétents (art. 64-68 CC).

L'AG est convoquée par le comité qui est l'organe exécutif de l'entité. Le comité aura la responsabilité, entre autres, de choisir, de nommer un/e directeur de l'organisation qui aura pour principale mission l'exécution des décisions qui auront été prises par l'AG et son comité.

Les statuts définissent celui ou celle qui conduit l'AG. Généralement, cette tâche incombe au président ou à la présidente de l'association. Cette personne doit veiller à ce que l'AG se déroule selon les dispositions juridiques, de manière dynamique et intéressante. Elle veille aussi à ce que les membres soient intégrés activement dans le processus de décision et de discussion.

Dans le cadre d'une fondation, les principes restent les mêmes. Seule vraie différence: aucune assemblée générale des membres n'existe – seul le Conseil de fondation est habilité à prendre des décisions stratégiques qui sont ensuite exécutées par la direction opérationnelle.



La préparation de séances

Ainsi, afin d'optimiser au maximum les réunions du comité, il est utile de rappeler quelques principes de base:

» définir un plan annuel des séances
» définir les priorités de l'année en concordance avec les rapports, l'AG, le traitement de nouveaux concepts, etc.
» réserver le lieu de séance pour toutes les séances
» planifier des séances de 4 heures maximum
» prévoir des ordres du jour court et prévoir plus de temps pour le traitement de thèmes spécifiques
» les membres du comité devraient signaler leurs souhaits d'ordre du jour jusqu'au plus tard 14 jours avant la séance au président
» créer un ordre du jour en s'assurant de la compétence du comité pour le traitement des objets et selon le thème, inviter les personnes directement touchées comme invités
» résumer les objectifs et présenter l'ordre du jour au début de la séance
» modérer la séance / aucune domination par le président – rester sur le/s sujet/s – impliquer tous les participants dans les discussions
» pousser aux décisions, formuler les décisions à l'attention du procès-verbal
» rappeler, en fin de séance, ce qui a été décidé et été atteint et ce qui est encore en suspens
» contrôler si le PV dispose de toutes les informations nécessaires
» mettre en œuvre, dans la mesure du possible le plus rapidement possible les décisions, informer les membres de l'issue de la séance, surtout ce qui est d'intérêt pour eux
» ne pas oublier de faire le suivi de l'ensemble des activités et décisions prises.

Source: sport clic

L'organisation et la planification de l'AG devraient être mises à l'ordre du jour trois à quatre mois auparavant afin de garantir assez de temps pour une bonne préparation. Il est essentiel de définir, de réserver, de préparer et d'installer, à l'avance, le lieu dans lequel l'AG se déroulera ainsi que d'y prévoir des possibilités de visualisation (beamer, etc.). Afin d'éviter que l'AG soit monotone, il peut être envisagé d'inviter un orateur attrayant. Pour exemple: inviter un sponsor, un partenaire, etc. La préparation de l'assemblée inclut également une réflexion relative aux divers scénarios de vote et d'élection.

L'optimisation de la communication avec le comité
Comme déjà mentionné pour les collaborateurs et les bénévoles, la fluidité et la constance de la communication entre les différents membres de l'organisation sont essentielles à son succès. Dans cette dynamique il est important de ne jamais oublier les relations entre la direction et le comité / le comité et la direction.

Plus la transparence, l'ouverture et la participation active de l'ensemble des acteurs sera une réalité plus la structure aura la possibilité de profiter des multiples talents de l'ensemble des ressources humaines qui FONT et SONT l'organisation.

La succession ou la relève des membres au sein des comités (ou conseils)
Au cours des dernières années la problématique de la succession des membres au sein des comités des associations ou fondations s'est considérablement accrue. D'un côté un nombre croissant d'OBNL cherchent des bénévoles compétents et de l'autre un nombre décroissant d'individus est prêt à s'engager durablement, prêt à prendre des responsabilités au sein des comités.
Afin de pouvoir compter sur un engagement de type «extraordinaire» (hors de l'ordinaire) des principaux responsables, l'organisation devrait motiver encore plus l'ensemble de la structure à se préoccuper de son futur; au renouvellement progressif, régulier, normal des membres du comité. Malheureusement ceci ne se fait pas systématiquement, bien au contraire.

10

CONSEIL 10
Anticiper le renouvellement des membres du comité

Afin que les changements au sein des comités soient vécus de manière positive et enthousiasmante, quelques conseils à votre attention:

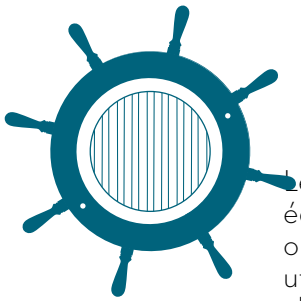
» établissez si cela n'a jamais été fait un tableau relevant les identités des différents membres du comité, âges, responsabilités au sein de l'organisation, dates d'entrée au comité, nombre d'années pour lesquelles ils ont été nommés –> ceci faisant ressortir une date «d'échéance» potentielle du mandat
» une fois par année, au minimum (2x serait mieux), il serait souhaitable de dialoguer avec chaque membre afin de connaître ses intentions: rester, partir, changer de statut ou d'affectation, etc. tout comme on pourrait être amené à le faire avec ses collaborateurs dans une entreprise
» si un départ définitif était identifié, il faut clarifier à qui incombe la responsabilité de chercher un nouveau membre : le comité entier? le président? le membre sortant? la direction?

» chaque changement devrait également être l'occasion de revisiter les cahiers des charges confiés aux différents membres – ceci permettant de s'assurer de la pertinence des besoins de l'organisation en relation avec son actualité
» si la structure doit faire face à un changement majeur: exemple départ d'un fondateur très apprécié par les collaborateurs et bailleurs de fonds; il sera indispensable de planifier dans les plus brefs délais une communication adéquate. Ceci permettra d'éviter toute rumeur à l'interne (perte de motivation de certains collaborateurs, désengagement de fidèles bénévoles, etc.). À l'externe les dégâts tangibles financiers pourraient être importants si des bailleurs de fonds, attachés à certaines personnes, perdaient la confiance ou la motivation qu'ils avaient à financer les projets de l'organisation. Pouvoir leur présenter un plan de succession serait dès lors plus que stratégique. Une communication très qualitative et personnalisée est très vivement recommandée dans une telle situation.
» Ne jamais sous-estimez également l'aspect émotionnel que peuvent provoquer certains changements et départs. Accompagner l'ensemble des forces vives œuvrant à la réalisation de la mission à comprendre les décisions prises nous semble dès lors tout à fait essentiel et vital pour la pérennité de l'organisme. Il n'est que rarement souhaitable qu'un départ en provoque d'autres.

2.5 LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION

11

CONSEIL 11
Affiner la stratégie de bonne gouvernance de la structure



Le terme gouvernance est utilisé dès le XVIII[e] siècle, en vieux français comme équivalent de gouvernement, et en anglais (governance); après une période où il tombe dans l'oubli, il fait un retour récent et significatif. Il est désormais utilisé dans de nombreux domaines, que ce soit dans le monde de l'économie classique, de la politique ou des organisations à but non lucratif.

La gouvernance peut dès lors être comprise comme «la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'une organisation». **Source: www.institut-gouvernance.org**

Une gouvernance claire est essentielle pour toute entreprise. Elle l'est d'autant plus pour une OBNL qui se doit d'être exemplaire aux yeux de ses différents partenaires.

La position des OBNL, en matière de bonne gouvernance, devient un réel sujet d'actualité, indispensable au développement de leurs projets futurs. L'aborder nécessite la volonté de se poser un certain nombre de questions sur son fonctionnement et plus particulièrement sur l'organisation et l'indépendance de ses prises de décision au sein et à l'extérieur de la structure.

De par la démultiplication des sollicitations de structure de type OBNL (fondations, associations, clubs), les exigences des milieux économiques et politiques se font de plus en plus pressantes et exigeantes à ce sujet. Les associations et fondations ne peuvent dès lors éviter d'aborder cette thématique. Elle peut, dans certains cas et pour certains bailleurs de fonds, être un élément déterminant quant à l'affectation de fonds.

Chaque organisation devrait donc faire un travail d'auto-analyse en fonction de sa situation spécifique.
Quels liens de dépendance a-t-elle avec les groupes (de pression ou non) suivants:

» Face aux milieux étatiques
» Face aux milieux économiques (ex.: d'un sponsor, d'un mécène)
» Face à une autorité particulière (ex.: président).

La transparence sur la répartition du pouvoir décisionnel est obligatoire pour toute entreprise et encore plus pour les OBNL. La gouvernance doit donc être bien définie et appuyée sur des documents institutionnels. Communiquer à ce sujet permet d'éviter toute ambiguïté. L'organisation peut dès lors le faire grâce aux différents documents de communication institutionnelle qu'elle réalise chaque année. Pour exemple: son rapport d'activité, son site internet, sa newsletter, etc.

12

CONSEIL 12
Découvrir ou redécouvrir les normes spécifiques en matière de bonne gouvernance issues de la Fondation Zewo.

La Fondation Zewo est un service spécialisé suisse œuvrant pour des organisations d'utilité publique collectant des dons. Son but est d'assurer la transparence et la loyauté sur le marché des dons en Suisse. Elle audite les organisations d'utilité publique et vérifie qu'elles utilisent les dons de manière consciencieuse. Elle accorde un label à celles qui respectent ses exigences (www.zewo.ch)

→ À savoir: les OBNL n'ont pas une obligation légale de se faire auditer par la Zewo mais un grand nombre de partenaires financiers et autres accordent une attention toute particulière à celles qui sont certifiées Zewo.

Comme le label est payant et demande un certain investissement, ce sont surtout les grands organismes d'entraide qui sont certifiés par la Zewo. Cependant, sans aller forcément jusqu'à la labellisation, toutes les entités peuvent s'inspirer des normes Zewo. En agissant ainsi elles affirment leur crédibilité, leur professionnalisme et leur souci de gérer au mieux l'organisation dans son ensemble.



LES 21 NORMES DE LA ZEWO SONT:

1. L'organisation à but non lucratif exerce une activité d'utilité publique
2. L'organisation est intègre et agit avec éthique
3. Les organes directeurs assument leur responsabilité
4. L'organe directeur suprême se compose d'au moins cinq membres indépendants les uns des autres
5. Les liens d'intérêts sont transparents et les conflits d'intérêts sont évités
6. L'organe directeur suprême et la direction opérationnelle sont séparés sur les plans personnels et fonctionnels
7. L'organisation dispose de contrôles internes appropriés et d'une gestion des risques adéquate
8. Les membres de l'organe directeur suprême fournissent leur prestation essentiellement de manière bénévole, mais peuvent être modérément rémunérés selon certaines conditions. Les rémunérations des employés sont appropriées.
9. L'organisation utilise ses fonds avec efficience pour son but, ainsi que pour l'administration et l'obtention de financements afférentes
10. L'organisation agit dans un but d'efficacité
11. L'organisation dispose de réserves appropriées
12. L'organisation est transparente
13. Les comptes annuels présentent une image fidèle de la situation du patrimoine, des finances et des résultats
14. Un organe de révision indépendant et habilité contrôle les comptes annuels
15. L'organisation effectue d'éventuels placements de manière durable, conformément à un règlement en matière de placements
16. Les organisations faîtières promeuvent le respect des normes auprès des organisations qui leur sont affiliées
17. L'organisation collectant des dons est responsable de l'utilisation conforme au but des fonds qui lui sont confiés
18. L'organisation collecte des fonds de manière intègre et affecte les dons aux objectifs et buts indiqués
19. L'organisation respecte la protection des données et la sphère privée des personnes physiques concernées, en particulier des donatrices et donateurs
20. La responsabilité de la collecte de fonds et de la communication est conservée par l'organisation, même si elle travaille avec des tiers
21. Les grandes organisations coordonnent leurs collectes

Nous pouvons ainsi prendre conscience que la bonne gouvernance des OBNL est aujourd'hui un aspect méticuleusement observé et analysé par un nombre de plus en plus important de partenaires. Il mérite que chaque structure s'en préoccupe pour assurer son développement de manière harmonieuse, cohérente, transparente, éthique et sans ambiguïté.

Pour en savoir plus: «Les 21 normes Zewo»

EN RÉSUMÉ, POUR GÉRER AU MIEUX LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION ET DÉVELOPPER SA BONNE GOUVERNANCE, IL EST ESSENTIEL :

- de prendre conscience que même au sein d'une OBNL une stratégie claire, pertinente et cohérente de gestion des ressources humaines est stratégique;
- que chaque individu, qu'il soit salarié, bénévole, membre de l'assemblée générale, membre du comité, directeur a un rôle important à jouer et que pour ce faire il se doit d'être reconnu et apprécié;
- que pour gérer au mieux l'organisation et ses relations avec les individus qui la composent, il est utile de créer et développer des outils simples et efficaces tels que les cahiers des charges, un organigramme et des procédures spécifiques;
- que l'indépendance de l'organisation dans ses prises de décision tant en son sein qu'à l'extérieur est un gage de pérennité.



QUELQUES LIENS UTILES

Pour tout développement de relations avec des bénévoles
En dehors des réseaux bénévolat déjà cités, divers organismes proposent des conseils et formations en la matière:

» **Vitamine B - au service des associations** est un portail internet qui présente un important matériel d'information quant à la création et le management des associations:
www.vitamineb.ch

» **Bénévolat-Vaud**, centre de compétences pour la vie associative, propose des conseils et fiches techniques en vue de mobiliser et gérer des bénévoles:
www.benevolat-vaud.ch

» **Innovage** est une association regroupant des seniors qualifiés qui ont choisi de vivre une retraite active. Ils mettent bénévolement leurs compétences à disposition de personnes, groupes ou collectivités porteurs de projets d'utilité publique:
www.innovage.ch

Pour diverses réflexions relatives à la bonne gouvernance
» La **Fondation ZEWO** (Service suisse de certification pour les organisations d'entraide) fournit des informations sur les dons et la bonne gouvernance.
www.zewo.ch/fr/

LECTURES CONSEILLÉES:



D'Almeida N., Libaert T., *La communication interne des entreprises*- 8e édition, Dunod, 2018

Libaert T., Pierlot J.-M., *Communication des associations*, Dunod, 2014

Westphalen M.-H., Adary A., Mas C., *Communicator – Toute la communication pour un monde responsable* - 9e édition, Dunod, 2020

Dizerens, Yann-Eric, *La Pratique du droit, la gestion des ressources humaines salariées et bénévoles*, Schulthess Verlag, 2014

Afin de rendre le plus pratique possible les principaux conseils développés dans le cadre de ce guide, un cas «fil rouge» vous est proposé. Vous le retrouvez ainsi chapitre par chapitre.

CHAPITRE 2 / GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

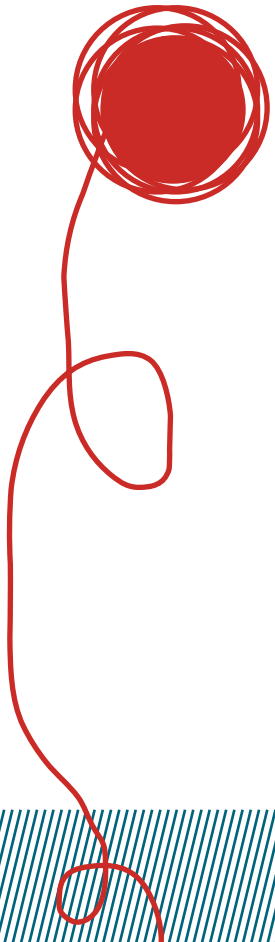
L'association décida donc, dès sa création, et en fonction de quelques revenus déjà à sa disposition, d'engager et de rémunérer une personne professionnelle dans le domaine de la santé et de la communication pour adolescents.

L'association fit donc un choix stratégique: tout ce qui touchait à la cause soit «les jeunes et la santé», devait être réalisé de manière très sérieuse et seule une professionnelle pouvait le faire. Cette décision impliqua, de toute évidence, la prise en charge dans le budget de l'organisation du salaire de la personne engagée pour un 50 % dans un premier temps. Toutes les autres activités seraient menées bénévolement par les fondateurs et toute autre personne bienveillante.

Cette décision fort importante permettrait à l'association, dès ses premières actions sur le terrain, d'affirmer son identité comme étant une structure rigoureuse et connaisseuse de la problématique. Les membres fondateurs souhaitaient lutter contre l'image parfois écornée du monde associatif. Ce n'est pas parce que l'on est organisé sous forme d'une association que la démarche ne peut pas être professionnelle! Bien au contraire. L'association fut très rapidement appréciée pour la pertinence de ses activités et de ses objectifs.

Créer une association est très souvent un acte motivant, dynamique et le premier pas dans la concrétisation d'une idée. C'est aussi souvent la possibilité de pouvoir partager avec d'autres personnes sa vision d'une problématique, d'un projet. Dans le cadre de ce partage arrive rapidement la question de savoir: qui a ou aura les compétences et les connaissances pour donner vie concrètement à l'association. Vouloir sensibiliser des adolescents au risque du sida n'est pas chose aisée. Pouvoir le faire signifie avoir une crédibilité tant scientifique que sociologique.

Engager une collaboratrice, souhaiter réaliser des publications, des vidéos, un blog, était certes très intéressant, mais il fallait dès lors que le groupe commence à s'organiser pour développer une stratégie de recherche de fonds efficace afin de permettre à l'association d'assumer sur le court, moyen et long terme l'ensemble des activités qu'elle souhaitait développer.



Autre étape importante: l'association décida également, très rapidement, quelques semaines après sa création, qu'il était essentiel de réaliser pour chaque collaborateur, bénévole, salarié et membre du comité, un cahier des charges mettant en valeur les tâches confiées à chacun. Cette démarche fut grandement appréciée par l'ensemble des parties prenantes à l'interne, évitant ainsi toute confusion, redondance, rumeur et conflit potentiel.

L'association ne souhaitait pas devenir trop formaliste, mais la création d'un organigramme et de procédures simples pour ses principales activités lui permit de gagner en efficacité. Chaque personne pouvait ainsi se situer, situer les autres personnes collaborant pour l'association. Les responsabilités des uns et des autres étaient non seulement définies mais clairement énoncées. Qui pouvait prendre un engagement pour financer une nouvelle publication? La procédure y relative permettait à tout un chacun de suivre «le mode d'emploi» et ainsi de ne pas «réinventer» la roue, etc.

CHAPITRE 3

LA GESTION FINANCIÈRE

Avec la précieuse collaboration de
Madame Nathalie Renaud
Ingénieure culturelle



PLANIFIER LES FINANCES D'UNE ORGANISATION, UNE ACTIVITÉ RIGOUREUSE ET CRÉATIVE

Gérer actuellement les finances d'une organisation à but humanitaire, culturel, social ou sportif représente un magnifique chalenge.

En effet, l'ensemble des environnements des structures changent aujourd'hui de paradigme à un rythme très accéléré impliquant une grande capacité d'anticipation et de réactivité afin que l'organisation puisse faire face, à terme, à l'ensemble de ses engagements. Quelques exemples courants d'éléments perturbateurs:

Un environnement économique chahuté
Des coûts qui ne cessent d'augmenter (transports, loyers, etc.) et des recettes pouvant subir brutalement de fortes baisses (ex.: diminutions significatives de subventions publiques; faillite d'une entreprise sponsor).

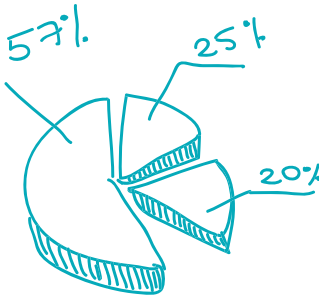
Dans ce chapitre seront présentés:

L'importance de la définition d'une stratégie dans la planification financière de l'organisation
Les différentes étapes relatives à la planification financière
Les différences fondamentales entre budgets et comptabilité
L'importance de la communication financière pour une OBNL
Les responsabilités des membres d'un conseil / comité en matière financière
Quelques rappels de base relatifs à la fiscalité des OBNL
La norme Swiss GAAP RPC 21 – sa définition et son utilité.

Un environnement fiscal en pleine révolution
Les exigences fiscales actuelles peuvent modifier de manière très importante à terme l'évolution des dons effectués par des mécènes. La transparence, toujours plus pressante de la part des autorités, sur la traçabilité des sources des fortunes peut provoquer sans conteste une modification majeure de l'affectation des dons effectuée par certains bailleurs de fonds.

Les changements politiques nationaux et internationaux peuvent provoquer, en quelques jours, une modification majeure de l'activité de l'organisation (ex.: une association active dans l'entraide, suite à l'annonce d'un conflit, doit souvent faire face à une arrivée massive de nouveaux réfugiés, cela impliquant automatiquement une augmentation drastique des coûts… non évalués).

Il est donc particulièrement difficile de pouvoir toujours anticiper de manière juste et précise l'ensemble des aspects qui devraient prendre place dans l'évaluation budgétaire de toute organisation. Ce qui est malgré tout possible de faire ressortir de l'analyse de l'évolution des OBNL au cours des dernières années est que gérer financièrement une organisation c'est avant tout devoir et savoir anticiper, projeter son évolution à moyen et long terme. C'est aussi avoir plaisir et enthousiasme à communiquer avec ses partenaires internes et externes afin de pouvoir affiner l'analyse des perspectives et s'assurer de la pertinence des prises de décision et enfin c'est être, parfois, pour ne pas dire souvent, visionnaire et ainsi oser imaginer des scénarios différents d'évolution. Être créatif, c'est aussi la mission d'un/e responsable des finances afin d'assurer l'avenir de l'organisation, son développement, en un mot sa pérennité.





3.1 LA DÉFINITION DE LIGNES STRATÉGIQUES FINANCIÈRES

1

CONSEIL 1
Collaborer étroitement avec le comité de l'organisation

Une planification financière rigoureuse permet à toute structure de gérer son quotidien au mieux, mais surtout à éviter de prendre des risques financiers trop importants mettant en péril l'organisation dans sa globalité. Le comité de l'entité devrait donc être plus qu'associé à cette démarche.

La stratégie de l'organisation, ainsi pensée, devrait lui permettre de faire ressortir:
ce qu'elle souhaite faire au cours des prochaines années (à 1, 3, et 5 ans)
(= le même cœur de son activité)
quels objectifs elle souhaite atteindre
(= la finalité de l'activité)
pour quelle population?
(= à qui cette activité est destinée) et enfin
sur quel territoire?
(= où l'activité pourra-t-elle se déployer).

Définir ces premières lignes stratégiques permet à chaque responsable de mieux appréhender la globalité des actions à mener ainsi que leurs coûts et revenus y relatifs. Tel un pilote d'avion, mieux vaut se poser un certain nombre de questions fondamentales avant de décoller.

2



CONSEIL 2
Définir stratégiquement les budgets de l'organisation et son mix de financement

Rappelons en guise d'introduction qu'un budget est un outil de gestion financière qui permet de planifier et de contrôler les dépenses et les recettes d'une organisation (entreprise, association, fondation, etc.). Il s'agit d'un document qui récapitule les prévisions (basées sur des hypothèses de travail) de dépenses et de recettes pour une période donnée (idéalement à 1, 3 et 5 ans).

Un budget est toujours composé de deux segments: les dépenses et les recettes. La partie dépenses sera traitée dans ce chapitre et les aspects relatifs aux revenus seront principalement traités dans le **chapitre 4 (financement)**.

Avant même de se lancer à rechercher des fonds tous azimuts pour couvrir les charges de l'organisation (ou du projet), il est vivement recommandé de se poser un certain nombre de questions. Nous vous en proposons certaines:



Question 1:
Disposez-vous d'un plan stratégique (ou management summary) qui fait ressortir le développement des activités de l'association pour les prochaines années à 1, 3 et 5 an?
» N'oublions pas qu'un budget doit refléter l'avenir de l'association.
» Il ne peut donc être basé que sur les réflexions développées pour l'établissement de la stratégie de l'association

Question 2:
Pour la réalisation des activités citées en étape 1, avez-vous segmenté les différents types de dépenses?
» D'un côté celles qui peuvent attribuées à un budget d'investissement (sont inclus des biens durables, utilisables sur plusieurs années et éventuellement revendus à terme si besoin) et de l'autre les dépenses de fonctionnement ou d'exploitation (sont inclus les besoins annuels de l'organisation pour son activité courante. Il intègre également, contrairement au budget d'investissement, l'évaluation de biens périssables qui ne peuvent être utilisés qu'une seule fois.
➔ cf.: exemples en marge ci-contre.

Question 3:
Avez-vous déjà consolidé (cumulé) les deux budgets présentés ci-dessus (d'investissement et de fonctionnement) pour pouvoir présenter un budget global structuré?
» La réalisation de ces budgets (investissement, fonctionnement & global) sur des périodes de 1, 3 et 5 ans permet à l'association d'avoir une vision très claire quant à ses besoins réels, leurs typologies et par là même d'être beaucoup plus précise quant à ses demandes de soutien, que ce soit face à des partenaires de l'économie privée ou publique.
» En effet, certains ne couvriront jamais de frais de fonctionnement, comme d'autres ne couvriront jamais de frais d'investissement.

Quelques exemples de dépenses d'investissement:

Achat de biens immobiliers, travaux de rénovation, achat de brevets, fichiers clients, achat de mobilier, de matériel, de véhicules, frais de constitution d'une structure, fondation, etc.

Quelques exemples de dépenses de fonctionnement:

Salaires et charges sociales, loyer et charges de location, frais généraux et administratifs (téléphone, etc.), achat de petit matériel (papier, etc.) frais de voyage et de représentation, frais de marketing et de publicité, etc.

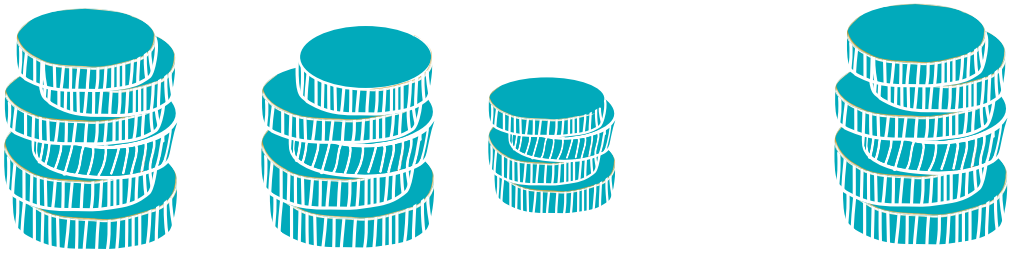
Question 4:
Comment vous assurez-vous que votre association pourra faire face à ses engagements financiers (charges)?
» À partir du moment où l'association a établi la liste de ses besoins, elle se devra d'établir un budget de trésorerie (ou plan de trésorerie prévisionnel) qui lui permettra d'une part, de prendre conscience de ce qu'elle devra payer et quand? et d'autre part, ce qu'elle devrait recevoir (encaisser) à titre de revenus et quand? La difficulté du financement d'une OBNL se situe prioritairement à ce stade. Les dates des paiements des factures devant être honorées par l'association ne coïncidant pas toujours avec la planification des encaissements. Elle devra dès lors être très attentive aux écarts entre les deux données que sont les dépenses et les revenus. Un budget de trésorerie est donc un outil d'anticipation qui permet de «visualiser» l'argent qui entre et qui sort des comptes de la structure et donc un outil qui permet à l'association de prendre toutes les décisions qui doivent être prises pour éviter de se retrouver face à un déficit récurrent et mettant en danger la pérennité de l'entité.

Ce plan de trésorerie devrait être suivi de manière très régulière. Selon les entités cela peut être chaque semaine ou chaque mois. ➔ (cf.: exemple page suivante)

BUDGET DE TRÉSORERIE DE L'ASSOCIATION ABC EN DATE DU

REVENUS	JANV	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	
Subventions	100	100	100	0	50	0	0	0	50	0	0	0	400
Ville	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Communes	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Cantons	0		100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Confédération	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	50
Loterie Romande	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	50
Mécénat	100	120	10	65	95	25	5	35	60	10	165	255	945
Dons personnes privées	100	20	10	15	15	25	5	5	10	10	45	105	365
Dons Fondations donatrices	0	100	0	50	30	0	0	0	50	0	120	100	450
Dons Clubs services	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	50
Dons d'entreprises	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	50	80
Sponsoring	50	15	15	0	0	0	0	0	0		0	0	80
Entreprise Durand SA	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50
Entreprise Immo SA	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
Entreprise Garage SA	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
Recettes propres	60	10	10	10	0	0		0	0	0	0	0	90
Cotisations	60	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	90
Billetterie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vente de produits	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL REVENUS	310	245	135	75	145	25	5	35	110	10	165	255	1515
DÉPENSES													
Projet 1	200	50	50	20	20	20	20	35	45	100	25	30	615
Projet 2	400	10	10	20	45	65	50	50	50	50	60	60	870
TOTAL DÉPENSES	600	60	60	40	65	85	70	85	95	150	85	90	1485
différentiel mensuel	-290	185	75	35	80	-60	-65	-50	15	-140	80	165	30
différentiel consolidé		-105	-30	5	85	25	-40	-90	-75	-215	-135	30	

*** Les sommes doivent se comprendre en millier de francs.**



Question 5:

Quelle stratégie de diversification des sources de financement avez-vous développée?

» Cette interrogation devrait permettre de faire ressortir la répartition idéale des sources de financement qu'une organisation souhaite atteindre. La dépendance d'une association, pour un exemple, à un seul bailleur peut mettre une organisation en péril à tout moment. Pour qu'un financement soit durable il devrait s'alimenter de plusieurs sources: fonds publics, fondations, entreprises, cotisations de membres, ressources propres. Chaque organisation doit alors trouver la bonne balance entre un mix de financement le plus diversifié possible et un nombre gérable de partenaires financiers.

Question 6:

Est-ce que des hypothèses de coûts et de recettes (basse, moyenne, haute) ont été définies?

» Dans le cadre de la réalisation des budgets, il est important de rester réaliste et objectif. L'enthousiasme est toujours sympathique, mais peut être particulièrement dangereux s'il devait mettre l'organisation en danger. Pour ce faire une présentation par scénarios est vivement recommandée.

EXEMPLE DE PRÉSENTATION PAR SCÉNARIO

Une institution d'entraide avec différentes activités:
Jeunesse et sensibilisation au VIH/sida

RECETTES	BAS	MOYEN	HAUT
Recettes de mandats	2000	5000	7000
Ventes	0	2000	2000
Ventes de produits de soutien	1000	1500	2000
Subventions	15000	15000	15000
Donations (spécifiques)	4000	10000	12000
Partenariat entreprise	1000	5000	8000
Total	23000	38500	46000
CHARGES			
Salaires et charges salariales	20000	20000	20000
Loyer	7500	7500	7500
Achat matériel d'enseignement	5000	6000	6000
Frais généraux d'administration	2500	3000	3000
Leasing véhicules	0	1000	1000
Amortissement	500	500	500
Intérêts et frais financiers	100	100	100
Total	35600	38100	38100
Bénéfice / Perte attendue	-12600	400	7900

Question 7:

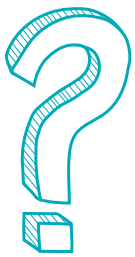
Comment établissez-vous concrètement un budget le plus réaliste possible?

» Cette étape de réalisation concrète d'un budget est essentielle et doit être réalisée de la manière la plus rigoureuse possible.

» Il est recommandé de:

- Recenser toutes les dépenses à prévoir pour la réalisation des activités prévues dans le plan stratégique
- Les classifier par catégories: communication, ressources humaines, création, diffusion, etc. Aucun budget ne peut réellement être comparé à un autre budget, tout dépendant du type d'activités, de l'événement, de l'organisation. Le mot-clef ici est la personnalisation de la démarche.
- L'évaluation des coûts devrait se faire à partir de données existantes que ce soit au sein de l'organisation elle-même ou en procédant à des recherches externes.
- Pour les dépenses plus «tangibles» exemple: la création d'un site internet, d'un flyer, l'achat d'un véhicule, etc.., il est vivement recommandé de réaliser des appels d'offres; c'est-à-dire demander à plusieurs entreprises ou personnes (indépendants, auto-entrepreneurs, etc.) une proposition commerciale. L'association devra pour se faire réaliser en amont un document spécifique précisant de manière détaillée ses besoins (= contenu de l'appel d'offres). Elle fixera également un délai de retours des propositions et à l'échéance procédera à une évaluation des offres reçues.
- Ce travail peut prendre un temps relativement long puisqu'il dépendra de la rapidité ou non des retours et de la pertinence des propositions. À l'association de gérer au mieux les retours et relances si nécessaire.
- Toutes les dépenses seront ainsi évaluées de la manière la plus rigoureuse possible;
- La personne en charge de l'organisation ou du projet consolidera (cumulera) toutes les informations reçues et les intégrera dans un fichier préparé spécifiquement (= budget des charges ou dépenses)
- Les modes de calcul devraient être précieusement conservés ou même mentionnés dans un document joint ou annexe (ex: notes aux états financiers)
- N'oubliez pas de prévoir les augmentations de prix ou de salaires qui pourraient survenir dans les années à venir.

Comme mentionné précédemment, le plan de financement (revenus) sera abordé dans le chapitre 4.



Une réflexion stratégique quant à la répartition du mix de financement: une étape fondamentale à franchir

% subventions publiques
% mécénat privé (répartis entre fondations donatrices, personnes privées, entreprises et clubs services)
% dons en nature
% sponsoring et partenariat d'entreprise
% ressources propres.

CONSEIL 3
Oser dire «non»

3

Une organisation, un projet, c'est à la fois des charges qui peuvent être de plus en plus lourdes et des revenus qui peuvent ou pourraient être en forte baisse. Raison pour laquelle il est important, parfois, d'oser dire non à certains partenaires, d'oser dire autrement et même de dire plus tard. Ne pas tout accepter, ne pas accepter de développer de nouveaux projets tant que le financement de base et stratégique de l'organisation n'est pas «assuré» est également une responsabilité fondamentale de tout gestionnaire.

3.2 BUDGET ET COMPTABILITÉ: DEUX OUTILS COMPLÉMENTAIRES

CONSEIL 4
Mieux comprendre l'interdépendance entre budget et comptabilité

4

Comme nous l'avons déjà relevé, gérer financièrement une organisation à but non lucratif est une activité bien particulière, pointue dont les enjeux sont stratégiques.

Il arrive assez fréquemment qu'au-delà des questions stratégiques qui sont bien, mal ou partiellement posées, des erreurs soient commises par méconnaissance des différences fondamentales entre des outils aussi courants que sont les budgets et la comptabilité. Quelques rappels fondamentaux afin de pouvoir comprendre les réelles finalités de ces deux démarches.

Un **budget** est un outil stratégique qui permet de planifier, coordonner, communiquer, motiver, contrôler et évaluer. Il est un outil stratégique décisionnel destiné à toute personne en charge d'un projet; il permet d'élaborer des hypothèses d'avenir.

➔ **Le chapitre 6 (Gestion de projet) vous donnera des conseils plus concrets quant à l'élaboration d'un budget relatif à un projet.**

La **comptabilité** est quant à elle un outil de synthèse et d'analyse basé sur le passé. Elle permet de visualiser et d'établir une photographie d'une période écoulée et d'analyser les résultats passés. Sa pertinence permet, dans une seconde étape, d'ajuster l'évolution future du projet ou de l'organisation.

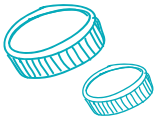
Elle est donc:
» un outil essentiel pour enregistrer et retracer tous les flux financiers d'une structure sur une période donnée, de mesurer ses réalisations;
» une photographie de la situation financière de l'organisation à une date donnée qui permet de rendre compte de ses résultats. (Ex. à l'attention de certains de ses partenaires externes et d'impliquer ses collaborateurs, membres de la direction et même bénévoles).

La comptabilité, tout en répondant aux obligations légales, a des limites bien précises. En illustrant le passé, elle ne permet que de réagir au lieu d'agir et dépend de normes officielles comptables. Autre limite, le temps nécessaire à son établissement et à sa publication fait que très souvent les indications chiffrées sont dépassées avant d'être connues. Il est donc très important de réaliser un calendrier de transmission d'informations financières afin que ces dernières ne deviennent obsolètes avant même d'avoir été utilisées. En résumé: les budgets représentent l'avenir et la comptabilité le passé. Il faut donc faire très attention à ne jamais faire un «couper-coller» d'une année sur l'autre... le lien à la réalité du projet, à son avenir serait dès lors inexistant.

CONSEIL 5
Respecter un processus rigoureux entre l'établissement des budgets et de la comptabilité

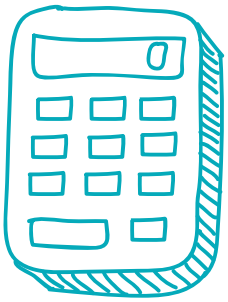
5

Afin que l'interdépendance des deux outils puisse s'exprimer de manière optimale les principales étapes suivantes doivent être respectées:



La prévision est le rôle des budgets.

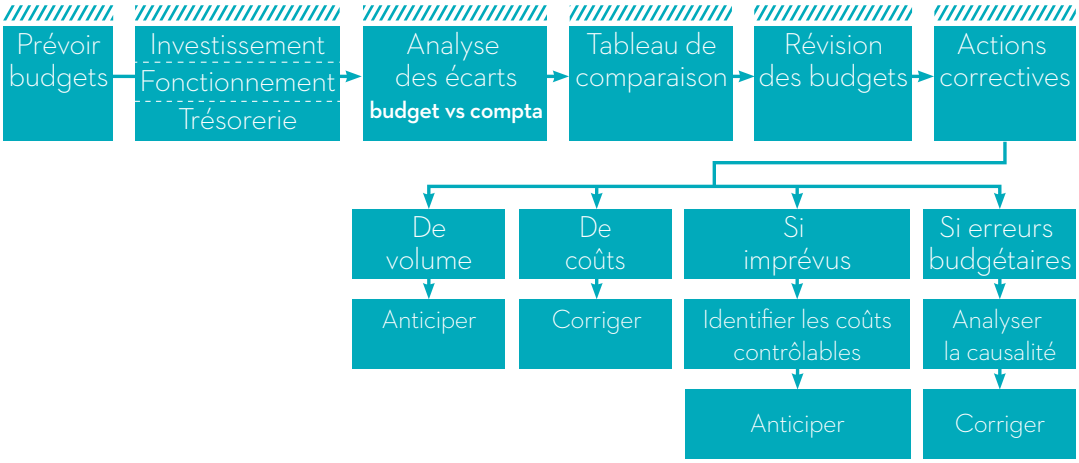
La mesure des réalisations est le rôle de la comptabilité par l'établissement d'un bilan, d'un compte de résultat, du suivi de la trésorerie.

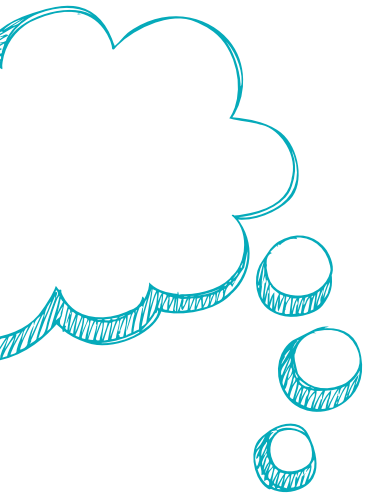


L'analyse régulière des écarts et l'établissement de tableaux de comparaison.
La démarche de rapprochement, de comparaison entre budget et comptabilité ne devrait pas se faire uniquement à la fin de l'année (bilan) mais de manière très régulière tout au long de l'année. En fait, l'évaluation des écarts entre budgets et comptabilité est une étape essentielle mais trop peu souvent effectuée. Le «controlling», soit la comparaison entre les recettes et les dépenses budgétisées et réalisées, devrait se faire au moins trimestriellement, cela permettant d'observer les écarts et/ou dépassements à temps et ainsi pouvoir réagir le mieux possible.

L'apport des actions correctives.
En fonction des résultats de l'analyse des écarts, il peut s'avérer nécessaire de réviser les budgets pour la suite des activités de l'organisation. Budget et comptabilité sont donc totalement interdépendants. Intégrer dans sa gestion ce processus doit se faire de manière continue. Il est également essentiel de ne pas oublier que les critères d'établissement d'un budget doivent se rapprocher des règles comptables de l'organisation afin de permettre comparaisons et actions correctrices.

LES ÉCARTS





6

CONSEIL 6
Ne pas oublier d'analyser les écarts entre budgets et réalisés

De par l'importance fondamentale que représentent les projections liées à l'évolution d'un ou plusieurs projets, d'une organisation, il est toujours vivement recommandé d'être méticuleux et rigoriste quant à la méthodologie appliquée lors de toute planification financière.
➔ **(cf.: schéma ci-dessus)**

L'étape d'analyse d'écarts est toujours critique. Elle permet, en effet, de découvrir certains aspects liés à la gestion du projet ou de l'organisation parfois très positifs mais parfois négatifs pouvant nécessiter des prises de décisions délicates. (Pour exemple des contrats mal négociés, des prises d'engagements irresponsables et irréalistes, des prévisions de recettes beaucoup trop optimistes, etc.) Il est donc essentiel d'analyser tous les écarts, un petit pouvant en cacher un grand! Rien ne doit être laissé au hasard.

Ne pas oublier également qu'un budget doit toujours rester flexible; une phase de réactualisation est toujours possible, voire nécessaire, car il faut pouvoir tenir compte des variations de l'activité réelle du projet ou de l'organisation.

Le budget est donc un réel outil d'aide à la décision qui doit permettre, si réalisé régulièrement et avec rigueur, d'apporter des actions correctrices.

7

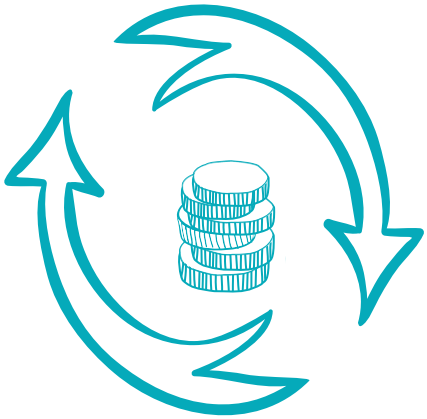
CONSEIL 7
Ne pas avoir peur de réaliser un bénéfice

Il existe très souvent une confusion quant à la compréhension du terme «organisation à but non lucratif». En effet, pour certains la notion du «non lucratif» signifie que l'organisation n'a pas le droit et ne devrait pas réaliser de bénéfice; ce qui est fondamentalement erroné. Rappelons quelques principes de base:

Une entité du type association, fondation, qui aurait généré au cours de son exercice comptable un excédent de recettes ne peut utiliser ce bénéfice comme bon lui semble. Il doit être réaffecté entièrement:
- à la réalisation de la mission de l'organisation
- aux programmes développés
- à ses réserves
- à des investissements jugés indispensables.

Les dirigeants de l'entité ne se verront en aucune manière verser des bonus ou prime aux résultats. La structure peut, et devrait même, réaliser un bénéfice. Ce dernier, bien géré et reversé, dans l'idéal à une réserve, lui permettra d'assumer ses responsabilités face à ses bénéficiaires même si un exercice s'avère plus difficile qu'un autre (ex.: baisse massive de dons, perte d'un partenaire financier, etc.). ➔ cf.: FAQ page 78

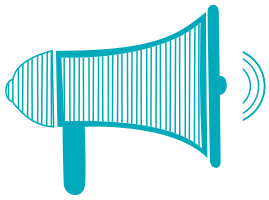
Actuellement, il est considéré, par de nombreux bailleurs de fonds privés, que la création de réserves est devenue une quasi-obligation pour toute OBNL si elle souhaite survivre dans un environnement difficile et concurrentiel. Chaque organisation doit chaque jour affronter une réalité économique, politique, ou sociologique mouvante; ses réserves et leur bonne gestion lui permettront d'y faire face.



3.3 LA COMMUNICATION DES ÉTATS FINANCIERS

Comme nous l'avons déjà relevé, les organisations n'agissent pas en toute liberté car elles sont ancrées dans la société. Afin de conserver ce lien, renforcer leur capacité à communiquer financièrement de manière cohérente tant à l'intérieur qu'à l'extérieur devient de plus en plus la clé de leur succès. Elles doivent être capables de réagir en temps voulu et de manière adaptée à l'évolution et aux demandes de leur environnement.

Deux termes clés permettent de rapidement faire ressortir les objectifs visés par une stratégie de communication financière pertinente:



Confiance: la transparence démontre que l'organisation n'a rien à cacher – elle est un élément essentiel à la création du capital confiance indispensable à l'évolution d'une entité.

Compréhension: pour atteindre un niveau de confiance satisfaisant encore faut-il s'assurer que les éléments transmis puissent être compris par ses différentes cibles. Savoir s'adapter, personnaliser sa communication, rien de tel pour favoriser la compréhension des informations financières transmises.

La capacité que doit avoir l'organisation à imaginer son avenir c'est aussi anticiper les questions, les interrogations de ses différents bailleurs de fonds, de ses collaborateurs et bénévoles, de tout partenaire privilégié de l'entité. Il est de sa responsabilité de développer une stratégie de communication financière interne et externe afin de les rassurer, de les motiver, de les inciter à soutenir plus, mieux, à s'impliquer davantage. Être transparent financièrement et associer de manière dynamique et personnelle chaque partie prenante telle devrait être l'attitude de chaque responsable de projet ou d'organisation.

8

CONSEIL 8
Favoriser la présentation d'un budget clair, lisible, précis et concis

Un budget se présente dans la plupart des situations sous forme d'un tableau; sa structure doit être proche de celle du compte de pertes et profits de l'organisation; ce mode de faire permet d'améliorer grandement la comparabilité des données entre le réalisé et le budgété.

Il est aussi conseillé de prendre garde à son aspect visuel afin d'en augmenter son impact, son utilisation. Il doit être clair, lisible, précis et concis et même coloré pour mettre des éléments significatifs en évidence. La présentation peut également, principalement dans le cadre d'un projet complexe, être accompagné d'un texte explicatif. ➔ cf.: page suivante

EXEMPLE DE PRÉSENTATION

Une institution d'entraide avec différentes activités:
Jeunesse et sensibilisation au VIH/sida

CHARGES		RECETTES	
Salaires et charges salariales	20000	Recettes de mandats	5000
Loyer	7500	Ventes	2000
Achat matériel d'enseignement	6000	Ventes de produits de soutien	1500
Frais généraux d'administration	3000	Subventions	15000
Leasing véhicules	1000	Donations (spécifiques)	10000
Amortissement	500	Partenariat entreprise	5000
Intérêts et frais financiers	100		
Total	CHF 38100		CHF 38500
Bénéfice attendu	400	Perte attendue	0

9

CONSEIL 9
S'assurer de la bonne compréhension du budget et des responsabilités y relatives par le conseil ou comité

La communication des états financiers aux membres du conseil ou du comité est un aspect qu'il ne faut pas sous-estimer. En effet, diverses questions pertinentes peuvent et doivent être posées. Le comité, a-t-il, en fait, réellement les compétences de prendre des décisions en matière financière? A-t-il réellement compris les enjeux du projet (ou de l'organisation) et des responsabilités juridiques personnelles qui y sont rattachées?

Il arrive assez régulièrement, malheureusement, que certains membres de comité (ou conseil) découvrent la mauvaise gestion d'une organisation et leur implication tardivement, trop tardivement. La collaboration entre les différentes parties responsables est donc fondamentale pour la survie de l'organisation. Ici également rien ne devrait être laissé au hasard. On ne peut être membre d'un comité sans s'impliquer et sans comprendre.

Raison pour laquelle, il est plus que vivement conseillé de créer ou de faire évoluer la composition du conseil (ou comité) grâce à la participation de personnes qui disposent des compétences actuelles nécessaires à la bonne gestion, financière entre autres, d'une organisation.

Tenter d'éviter tout conflit d'intérêts personnels, toute spéculation à partir des fonds versés par les bailleurs de fonds, faire preuve de diligence nous semble essentiel à la pérennité de l'organisation.

Rappelons quelques informations de base relatives aux diverses responsabilités engagées.

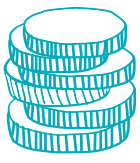
Trois parties se partagent la responsabilité de l'information financière d'un organisme, soit la direction, le conseil et l'auditeur externe. Chaque partie s'appuie sur le travail des deux autres parties pour s'acquitter de ses propres responsabilités.

» **La direction**, qui est responsable de la préparation des rapports financiers;
» **Le conseil/comité** qui est responsable de la surveillance de la direction, des processus d'information financière et des rapports financiers destinés à des parties externes;
» **L'auditeur** (ou société fiduciaire) a quant à lui la responsabilité de procéder à une appréciation indépendante des états financiers et d'exprimer une opinion professionnelle quant à la question de savoir si ceux-ci donnent une image fidèle de la situation financière et des résultats des activités de l'organisme.

LA RÉVISION DES COMPTES

Dans le cadre d'une association
Le comité doit tenir régulièrement une comptabilité. Les livres comptables (inventaire, compte d'exploitation et bilan annuel) doivent être complets, clairs et faciles à consulter, afin que les personnes intéressées puissent se rendre compte aussi exactement que possible de la situation économique de l'entité (art. 959 CO). Les comptes doivent être conservés au minimum pendant dix ans. Il est donc important de garder tous les justificatifs. Le Code des obligations s'applique par analogie aux dispositions du CO relatives à la société anonyme. **Source: www.cagi.ch**

Les associations sont en général soumises au contrôle restreint des comptes, soit par un auditeur, si un membre de l'association l'exige. Dans les autres cas, es statuts de l'assemblée générale peuvent organiser le contrôle librement au sein de l'organisation, un audit externe est facultatif.



L'association est soumise au contrôle ordinaire des comptes si au cours de deux exercices successifs, deux des valeurs suivantes sont dépassées:

Total bilan:	> 10 millions
Chiffre d'affaires:	> 20 millions
Effectif:	> 50 emplois à plein temps en moyenne annuelle



Dans le cadre d'un contrôle ordinaire des comptes, un audit est obligatoire. Les auditeurs vérifieront non seulement la conformité des comptes aux dispositions légales et statutaires, mais également l'existence d'un système de contrôle interne.

Dans le cadre d'une fondation, une Sàrl ou une Coopérative
En Suisse, les personnes morales (SA, Sàrl, sociétés en commandite par actions, sociétés coopératives, associations et fondations) ont l'obligation de designer un organe de révision, de tenir une comptabilité et de présenter des comptes conformément aux règles établies dans le Code des obligations (art. 957 ss CO).
En fait, la plupart des OBNL soumettent leurs comptes à un contrôle restreint puisqu'un contrôle ordinaire n'est obligatoire que pour des organismes de grande importance. Un contrôle ordinaire est impératif si deux des trois valeurs suivantes sont dépassées:

» Total du bilan > 20 millions de francs
» Chiffre d'affaires > 40 millions de francs
» Effectif > 250 emplois à plein temps en moyenne annuelle

Les organisations de petite taille peuvent même opter pour une libération:
» Les fondations de petite taille peuvent être dispensées de l'obligation de révision par l'autorité de surveillance aux conditions cumulatives suivantes:
a) Le total du bilan au cours de deux exercices successifs est inférieur à CHF 200 000.–
b) La fondation n'effectue pas de collecte publique ni ne sollicite de dons.
» Les Sàrl peuvent aussi renoncer au contrôle restreint si elles emploient moins de dix personnes en moyenne annuelle.

Pour de plus amples informations, il est toujours conseillé de consulter un expert-comptable ainsi que le manuel suisse d'audit (normes d'audit suisses – «nas») de la Chambre fiduciaire.

10



CONSEIL 10
Établir un calendrier précis pour la transmission des informations financières de l'organisation

Prévoir un calendrier précis pour la transmission des informations financières de l'organisation lui permettra de ne pas omettre un délai ou des engagements divers à contractualiser, etc. Il lui est ainsi plus facile de réaliser et de produire les différents états financiers, obligatoires ou non. Le faire dans la précipitation n'est jamais une démarche très professionnelle.

Quelques rappels: Le budget doit impérativement être réalisé en automne et les états financiers idéalement être finalisés au cours du premier trimestre de l'année. Des rapports financiers internes devraient également être réalisés au moins trimestriellement (même plus fréquemment en fonction de la nature et la taille de l'organisation). Dès que la publication des résultats annuels est faite, ne pas hésiter à les diffuser. Les parties prenantes de l'OBNL sont nombreuses et la plupart s'intéressent à sa bonne gestion financière. Elles sont actuellement de plus en plus soucieuses de la manière dont les actifs sont protégés, soucieuses de comprendre si les dons effectués sont gérés de manière efficiente et efficace.

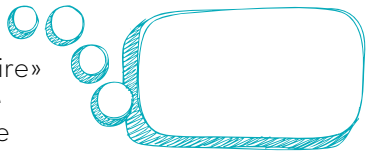
Le rapport annuel de l'organisation avec des états financiers (audités) devrait répondre à l'ensemble de ces préoccupations. Malgré tout, dans certains cas, cette publication ne suffira pas. Un rapport spécifique pourrait être demandé afin de répondre à d'autres questions plus pointues, plus spécifiques. Ex.: une fondation donatrice qui souhaiterait connaître de quelle manière son don est géré; l'est-il selon les conventions signées entre les deux parties?

11

CONSEIL 11
Favoriser la compréhension des états financiers

Partant du principe qu'une institution est consciente de l'importance des notions de compréhension et de confiance dans le développement d'une relation de type économique, politique, ou sociale, il semble important pour ne pas dire essentiel de ne pas oublier que celui ou celle qui aura pris connaissance des informations financières d'une organisation doit être principalement touché par le message qu'elle souhaite véhiculer.

Être technique, précis, rigoureux est fondamental mais ne suffit de loin pas. L'impact doit également provenir de la capacité qu'a l'organisation à «raconter» son histoire, ses projets, à créer du lien et de l'émotion avec ses partenaires. Ne jamais oublier l'humain derrière les chiffres, ne jamais oublier que chaque chiffre est la résultante d'une réalisation très concrète. Quelle somme pour quelle réalisation?



Il est dès lors souhaitable de pouvoir faire «raconter une histoire» aux éléments comptables de l'entité; ne pas les présenter que sous forme de tableaux insipides, froids et sans humanité; faire ressortir les indications essentielles, les informations clés, celles qui feront toute la différence face à un bailleur de fonds ou un autre partenaire.

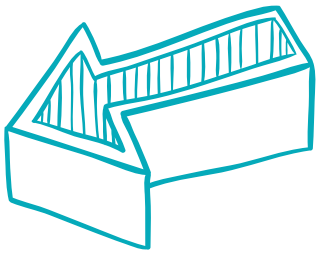
Être conscient qu'un bailleur de fonds n'est jamais très intéressé par le financement de charges administratives. Mais sont-elles réalisées dans le cadre de la réalisation du programme, de la réalisation de la mission de l'organisation? Si tel est le cas – soyez dès lors créatifs! Valorisez les charges de votre programme. Il est certain qu'une charge restera techniquement toujours une charge. Mais le regard posé sur cette dépense peut tout à fait changer en fonction de sa présentation.

Pour exemple: Il est courant de présenter que le 70 % des charges correspondent au paiement des salaires et charges sociales des collaborateurs. Est-ce réellement intéressant pour un bailleur de fonds de payer des salaires? Certainement pas – par contre s'il était mentionné que ce 70 % était attribué à la réalisation de la mission – le regard et la compréhension de l'information seraient tout autres. Favoriser la compréhension des états financiers de manière simple de l'organisation ainsi que leur impact tel est l'objectif de cette démarche.
Ne pas noyer tous les lecteurs sous des chiffres qui ne les intéressent, pour la plupart, pas du tout. En effet, est-ce si important pour un donateur (potentiel) de savoir que l'organisation a dépensé pour CHF 300.– de papier photocopie? Et CHF 125.– pour l'achat d'une nouvelle machine à café?

Toute la question est donc de savoir quel est le message que l'organisation souhaite faire passer.

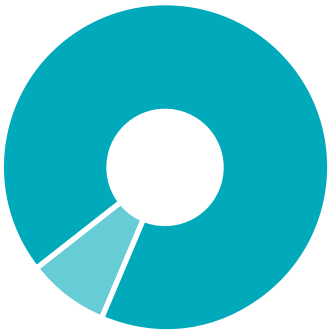
En parcourant les résultats de MSF, il nous est ainsi possible de découvrir en quelques clics que le 92 % des dépenses sont affectées à la mission sociale et 8 % à des frais de gestion. **Source: MSF/rapport d'activité 2023**.

Ces deux seules indications financières créent à elles seules un vrai impact sur le lecteur; il comprend que presque 90 % des fonds récoltés sont attribués à des projets concrets de MSF. À partir du moment où le récepteur de l'information comprend, a confiance en cette première information, il sera certainement prêt à poursuivre sa découverte, sa connaissance de l'organisation. Si tel était le cas, il pourrait rebondir sur une deuxième information tout aussi simple: 97 % des dons reçus sont privés et proviennent de Suisse et d'autres sections MSF et seulement 3 % de fonds proviennent des milieux institutionnels publics.



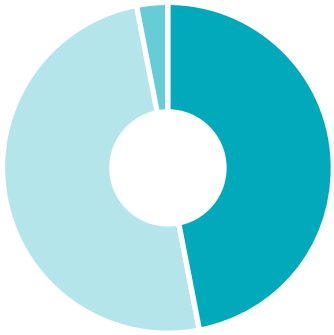
La Fondation ZEWO a publié un manuel «méthodologie pour le calcul de la charge administrative» qui représente un «guide de délimitation» entre et la charge de projet. Le manuel peut être téléchargé à www.zewo.ch

Répartition des dépenses



92 % Mission
8 % Frais de gestion

Origines des ressources (en % 2023)



47 % Dons privés provenant de Suisse
50 % Dons privés provenant d'autres sections MSF
3 % Fonds institutionnels publics

Source: site internet MSF.

Le lecteur ne se perd ainsi pas dans une lecture pénible de pages entières de chiffres. L'image financière de MSF se résume ainsi en deux notions clés: 87 % des fonds reçus sont privés et 90 % des charges vont à la mission! Toute personne ou organisme ayant réellement besoin de plus, peut sans autre consulter, en ligne, tous les états financiers de l'organisation. Cette manière de créer de l'impact n'est pas réservée aux grandes organisations, bien au contraire. Elle nécessite une réflexion analytique sur quelles charges sont réellement en lien avec la mission de l'organisation? Et qu'elles sont celles qui ne sont qu'administratives? En favorisant la simplicité de la lecture de la santé financière de l'organisation, chacun peut mener, à son niveau, la réflexion qu'il souhaite: Est-ce suffisant? Ai-je besoin de plus? Suis-je rassuré?

Réfléchir à la synthèse des informations financières de base devrait également être utilisé lors de toute présentation orale des états financiers en assemblée générale, en réunion avec la direction d'une fondation donatrice, etc. Tenter de ne jamais perdre l'attention de son auditeur par trop d'informations complexes, floues et qui deviennent parfois confuses, tel est le défi essentiel d'une bonne stratégie de communication financière. Utiliser les indications financières en tant qu'outil de communication positive et dynamique afin de créer du lien et de l'impact entre les différents partenaires.

3.4 NOTIONS FISCALES

CONSEIL 12
Maîtriser les aspects de base de la fiscalité d'une OBNL tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des donateurs

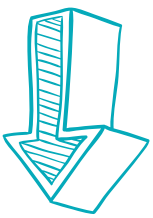
12

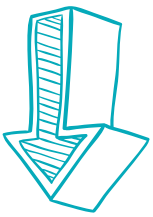
Tout comme nous l'indiquions précédemment, gérer une OBNL est un travail assez particulier puisque sa relation à l'administration, au sens le plus large, et fiscale en particulier, ne s'apparente pas à la gestion d'une entreprise de type classique.

Quelques rappels d'aspects fondamentaux. Deux niveaux de taxation existent: la taxation au niveau de l'organisation et la taxation au niveau des donateurs.

LA TAXATION AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

Les impôts indirects (TVA, etc.):
En principe, toute entité, même celle qui œuvre sans but lucratif, est assujettie aux impôts indirects. Cependant, les institutions d'utilité publique qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à CHF 150000.– provenant de prestations imposables sont libérées de l'assujettissement. (art. 10, al. 2 c, LTVA).





Les impôts directs:
Une association / une fondation peut demander une exonération fiscale. Cette exonération est liée à la poursuite d'objectifs d'utilité publique et peut libérer l'association ou la fondation des impôts directs, notamment les impôts sur le revenu et la fortune.
Pour bénéficier d'une telle exonération, l'organisation doit démontrer qu'elle:
» Poursuit un but d'utilité publique
» Exerce une activité désintéressée et clairement non lucrative.
Elle peut alors déposer une demande d'exonération fiscale auprès de l'administration fiscale cantonale avec un dossier présentant l'activité, les comptes, les statuts et la liste des membres du comité d'organisation durant les dernières années.

Les statuts doivent contenir une clause prévoyant en cas de dissolution de l'institution le non-retour des fonds aux fondateurs et l'attribution desdits fonds à une institution poursuivant un but analogue et bénéficiant de l'exonération fiscale. Les autorités concernées se réservent la possibilité de contrôler régulièrement l'évolution de l'activité de l'organisation ainsi que son but et peuvent révoquer l'exonération fiscale. ➔ cf.: FAQ page 78

LA TAXATION AU NIVEAU DES DONATEURS

L'impôt fédéral direct
Les dons versés à une association ou fondation qui est exonérée de l'impôt en raison de son but d'utilité publique **et** qui a son siège en Suisse, sont déductibles de l'impôt fédéral direct. Les versements de l'année fiscale doivent s'élever au minimum à CHF 100.- et ne pas dépasser au total 20 % du revenu net.

Les impôts directs des cantons et communes
Les dons versés aux associations ou fondations poursuivant un but d'utilité publique sont déductibles des impôts jusqu'à concurrence de la limite fixée par le droit cantonal. Il est indispensable que l'organisation publie une quittance de dons ou une attestation de don.

Droit des successions
Les legs dévolus à une organisation reconnue d'utilité publique sont exemptés entièrement ou partiellement de l'impôt sur les successions.

FAQ

La Reconnaissance d'utilité publique ou RUP en quelques questions!

Q1 *Est-il obligatoire pour une association ou une fondation d'obtenir le statut RUP?*
Non, un grand nombre d'associations ou de fondations ne sont pas reconnues. Elles peuvent développer leurs activités comme bon leur semble.
La reconnaissance d'utilité publique offre toutefois plusieurs avantages qui sont évoqués dans l'encadré.

Q2 *Est-il possible qu'un donateur déduise ses dons de ses impôts même si l'organisation bénéficiaire ne dispose pas du statut d'utilité publique?*
En Suisse, les règles concernant la déductibilité des dons varient en fonction du statut de l'organisation bénéficiaire. En général, voici ce qu'il faut savoir:
Il peut y avoir des exceptions ou des règles spécifiques selon les cantons, mais en règle générale les dons faits une organisation non reconnue d'utilité publique ne sont pas déductibles fiscalement.
Les cantons se doivent de respecter la loi sur l'harmonisation sur les impôts. Comme la Confédération, ils ont exigé que l'organisation bénéficiaire d'un don soit exonérée de l'impôt. Sinon, le don n'est pas déductible des impôts. Le don réalisé à une organisation non exonérée devrait même être soumis à l'impôt sur les donations au taux de 50% maximum.

Q3 *Est-ce qu'une organisation reconnue d'utilité publique peut faire des bénéfices?*
Oui, une organisation d'utilité publique en Suisse peut faire des bénéfices. Cependant, il est important de noter que ces bénéfices doivent être réinvestis dans les projets et activités de l'organisation, et ne peuvent pas être distribués à des membres ou dirigeants de l'organisation.

Q4 *Une RUP est-elle autorisée à mener des activités commerciales?*
Qui, l'organisation peut mener des activités commerciales pour générer des revenus. Ce qui est essentiel est que le bénéfice réalisé soit affecté exclusivement à la réalisation de la mission de l'entité (exemple: un club de sport génère des revenus grâce à une cantine qu'il organise pendant les matchs. Les bénéfices de la cantine doivent impérativement être reversés aux activités du club.)

Q5 *Est-ce qu'une structure RUP peut rémunérer les membres de son comité ou dirigeants?*
Cette question est actuellement très discutée et est traitée différemment selon les cantons. En principe, une RUP peut rémunérer son personnel tout à fait normalement, mais on attend traditionnellement des membres dirigeants (du comité de l'association ou du conseil de fondation) qu'ils travaillent de manière purement bénévole. Ils peuvent être remboursés de leurs frais, mais une rémunération est généralement considérée comme nuisible à l'utilité publique. Toutefois, la rémunération de prestations sur obligatoires, c'est-à-dire celles qui ne sont pas directement liées aux tâches du conseil de fondation ou du comité de l'association, est en principe autorisée.

Q6 *Est-il vrai que toute organisation à but non lucratif doit remplir une déclaration d'impôt chaque année?*
Absolument. En Suisse, toute personne physique ou morale est généralement assujettie à l'impôt. Cela signifie que même si l'organisation est RUP elle n'est pas dispensée de l'obligation de remplir et de renvoyer une déclaration d'impôt.

Q7 *A qui demander cette RUP?*
La reconnaissance d'utilité publique doit être demandée à l'administration fiscale du canton ou est domiciliée l'organisation. Comme les exigences et les conséquences exactes de la RUP varient d'un canton à l'autre, il est conseillé de se renseigner suffisamment tôt auprès de l'autorité fiscale cantonale, également en ce qui concerne le processus de demande.

La reconnaissance d'utilité publique offre plusieurs avantages.

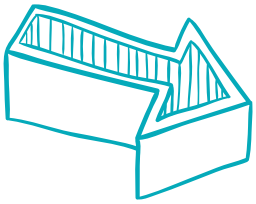
1. Exonération fiscale Les associations reconnues d'utilité publique peuvent bénéficier d'exonérations d'impôts sur les revenus, ce qui permet de conserver davantage de ressources pour leurs activités.

2. Dons déductibles Les dons faits à des organisations reconnues d'utilité publique sont généralement déductibles des impôts pour les donateurs, ce qui peut inciter davantage de personnes à soutenir financièrement l'association.

3. Accès à des subventions & dons Les associations d'utilité publique peuvent avoir accès à des subventions publiques ou à des financements spécifiques qui ne sont pas disponibles pour celles qui ne possèdent pas ce statut.

4. Crédibilité accrue Être reconnu d'utilité publique peut renforcer la crédibilité et la réputation de l'association ou de la fondation, facilitant ainsi la collecte de fonds et le partenariat avec d'autres organismes. Ceci s'explique par le fait qu'une ou deux autorités officielles surveille(nt) le fonctionnement de la structure. Pour une association: ce sera uniquement l'administration fiscale du canton ou elle est établie et pour une fondation sa surveillance sera double. Un contrôle réalisé d'une part par l'autorité fiscale et d'autre part par l'autorité de surveillance des fondations.

5. Facilitation des partenariats La reconnaissance d'utilité publique peut faciliter la collaboration avec des entités gouvernementales et d'autres organisations qui recherchent des partenaires fiables.



3.5 QUELQUES NORMES COMPTABLES COMPLÉMENTAIRES

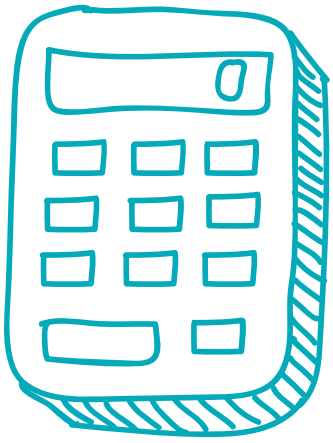
Comme nous le mentionnions également précédemment, une organisation doit, en Suisse actuellement, respecter différentes normes légales liées à sa communication financière, principalement la publication de son rapport d'activité et l'organisation d'une assemblée générale annuelle.

13

CONSEIL 13
Découvrir ou redécouvrir les normes Swiss GAAP RPC 21

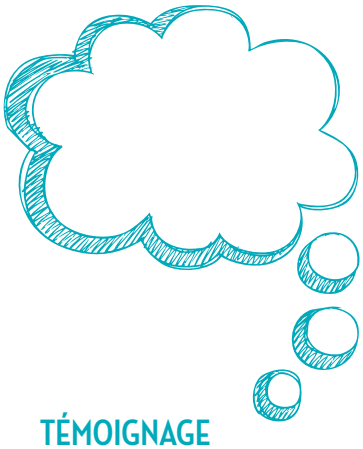
Ces normes, relativement peu contraignantes, sont actuellement de plus en plus renforcées, consolidées par la prescription Swiss GAAP RPC 21 qui régit l'établissement des comptes des organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif.

Mais qu'elle est cette disposition?
La Swiss GAAP RPC 21 sont des normes pour la présentation des comptes, éditées par une association de spécialistes en comptabilité, la «fondation pour les recommandations relatives à la présentation des comptes». Le terme Swiss GAAP fait référence à la façon internationale de désigner des normes. GAAP signifie «Generally Accepted Accounting Principles». Le terme RPC signifie «Recommandations pour la présentation des comptes». Son équivalent allemand est FER («Fachempfehlungen zur Rechnungslegung»). Parmi les normes RPC, la norme 21 traite donc plus particulièrement de l'établissement des comptes d'organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif.



Ces normes permettent de présenter de manière transparente, rigoureuse et comparable l'état des finances des associations et fondations. Ces nouvelles normes sont maintenant largement reconnues en Suisse. Elles sont même exigées par de nombreux organismes, notamment par la Fondation Zewo pour les associations certifiées. Les recommandations de présentation des comptes annuels Swiss GAAP RPC ne font pas l'objet d'une obligation légale pour les ONG. Mais beaucoup choisissent de s'y conformer, car elles permettent de donner «une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats afin d'améliorer, notamment, la communication avec les bailleurs de fonds».
Source: AFC – brochure numéro 540-21.

L'adoption des normes de présentation des comptes a donc pour but de constituer un gage de crédibilité des comptes des associations.



TÉMOIGNAGE
LA FONDATION HIRONDELLE ET LA NORME SWISS GAAP RPC 21
Source: newsletter de la Fondation Hirondelle.

En se professionnalisant, les ONG apprennent aussi à rendre compte de leur gouvernance. La transparence renforce leur crédibilité ainsi que la confiance des donateurs, du public et des autres parties prenantes. La présentation des comptes constitue l'instrument le plus important pour parvenir à cette transparence.

La Fondation Hirondelle a adopté la norme Swiss GAAP RPC 21 pour sa comptabilité. Un rapport de performance fait également partie de cette norme RPC 21.

Chaque année, les comptes de la Fondation Hirondelle sont audités par des réviseurs à l'aune de la norme RPC 21. Les auditeurs attestent également qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil de fondation.

EN RÉSUMÉ, POUR CRÉER ET RENDRE PÉRENNE UNE ORGANISATION, IL EST ESSENTIEL DE:

- disposer d'un budget à jour - cela étant vital pour toute organisation
- comprendre que le budget est un outil d'aide à la décision et de prévision au service d'une réflexion stratégique; que son processus de création doit se faire de manière continue
- personnaliser le budget en fonction de son destinataire (interne, externe, etc.) afin d'atteindre les objectifs fixés
- rester objectif et réaliste
- communiquer en toute transparence
- standardiser le processus en concevant des tableaux types à remplir
- connaître les différentes déductions fiscales auxquelles l'organisation a droit et le faire savoir auprès de ses partenaires
- connaître la norme Swiss GAAP RPC 21 et dans l'idéal d'adapter sa comptabilité à cette nouvelle disposition pour rassurer et renseigner de manière transparente et comparable toute personne souhaitant l'être.



QUELQUES LIENS UTILES

» La **Fondation ZEWO** (Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des dons) propose des standards et conseils pour une gestion financière transparente:
www.zewo.ch

» La **Fondation RPC** a développé le standard **SWISS GAAP FER 21** pour la présentation des comptes des OBNL:
www.fer.ch

» **Bénévolat-Vaud** propose des fiches techniques rédigées dont l'objectif est l'optimisation de la gestion des ressources financières des associations:
www.benevolat-vaud.ch

» Le Canton de Genève a publié un guide des procédures et conditions à remplir en vue d'une **demande d'exonération fiscale**:
demain.ge.ch

» La **Fondation Compétences Bénévoles** met à la disposition des associations des experts bénévoles qui apportent leur aide dans le cadre de projets liés au marketing et à la communication, aux ressources humaines, à l'informatique ou aux finances.
www.competences-benevoles.ch

Afin de rendre le plus pratique possible les principaux conseils développés dans le cadre de ce guide, un cas «fil rouge» vous est proposé. Vous le retrouvez ainsi chapitre par chapitre.

CHAPITRE 3 / STRATÉGIE FINANCIÈRE

Comme déjà mentionné, l'association a pu compter dans les premières semaines de sa création d'un petit montant mis à disposition par un généreux donateur très sensible aux problématiques de la santé et de la jeunesse. Un membre du groupe fondateur lui avait parlé de son idée de manière très sommaire, mais avait également mis en exergue que sans argent il ne lui serait pas possible de concrétiser son idée. Le mécène fut sensible au fait que l'association ne se développerait pas si elle ne pouvait, dès sa création, engager une personne professionnelle pour assumer la fonction de conseil en santé pour jeunes. Cela lui semblait en effet essentiel. On ne peut pas concevoir un tel projet sans imaginer les responsabilités réelles de l'association. Il fallait être crédible dès le départ. Le généreux donateur, un ancien chef d'entreprise qui avait vendu son entreprise, demanda aux membres fondateurs de lui présenter un budget sur 1, 3 et 5 ans.

Certains membres du comité furent surpris d'une telle demande de la part d'un mécène en devenir. Pourquoi lui donner tant de chiffres? S'il était convaincu de la cause à défendre, pourquoi souhaitait-il plus d'informations? Heureusement, les autres membres de l'équipe réussirent à les convaincre que l'établissement d'un budget sur 1, 3 et 5 ans était la base pour toute organisation et qu'il ne fallait pas y voir l'ingérence d'un bailleur de fonds froid et intéressé, mais bien au contraire la volonté d'une personne bienveillante qui souhaitait juste être rassurée quant à la bonne utilisation des fonds qu'il pourrait être amené à offrir à l'association.

Les budgets établis leur serviraient de plus de base pour le développement de la stratégie de recherche de fonds qu'ils avaient décidé de développer. En effet, ils avaient bien conscience qu'il n'était pas possible d'assurer la pérennité d'un projet, puis d'une organisation uniquement à partir du don d'une personne aussi généreuse pouvait-elle être. Son avenir dépendrait certainement de la diversification de ses ressources.

CHAPITRE 4

LA RECHERCHE DE FONDS

Mme Laurence Levrat-Pictet
Conseil en philanthropie



UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS POUR QUOI? AUPRÈS DE QUI?

Les organisations à but non lucratif, telles qu'associations, fondations, clubs doivent rechercher des fonds afin d'assumer leur fonctionnement et leur développement.

L'environnement dans lequel ces structures effectuent leurs recherches est de plus en plus compétitif; les bailleurs de fonds sont sollicités par un nombre croissant de demandes, ils deviennent beaucoup plus exigeants quant à l'octroi de fonds et exigent de la transparence dans la gestion des structures auprès desquelles ils s'engagent.

Chaque OBNL doit donc professionnaliser sa recherche et développer une stratégie diversifiée et efficace sur le moyen et long terme; l'objectif fondamental étant d'assurer financièrement la pérennité des structures.

Dans ce chapitre, les interrogations suivantes seront abordées:

Quelles sont les 7 étapes clés du développement d'une stratégie de recherche de fonds?
Comment approcher les fondations donatrices?
Quels sont les conseils fondamentaux liés à la rédaction d'une demande de soutien?
Comment approcher des donateurs privés?
Quels sont les types de partenariat possibles avec les entreprises?
Qu'est-ce que le sponsoring?
Qu'accepter de la part d'une entreprise en termes d'échanges, de contreparties?
Comment approcher les collectivités publiques?
Comment obtenir une contribution de la Loterie Romande?
Qu'est-il possible de demander à une entreprise?
Quels objectifs quantitatifs peuvent être atteints et comment le faire?
Quels sont les points essentiels à faire ressortir dans un dossier de recherche de sponsors?
Comment développer les ressources propres de l'organisation?

4. 1 DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS PÉRENNE ET DIVERSIFIÉE

Développer une stratégie de recherche de fonds pérenne permet aux organisations de clarifier les objectifs financiers à atteindre sur une période de 1 à 5 ans, de mieux planifier leur travail et de déterminer les ressources humaines nécessaires.
L'ampleur de la stratégie de recherche de fonds dépendra des décisions stratégiques de l'OBNL.

Développer une stratégie de recherche de fonds permet également de diversifier les sources de financement et d'éviter ainsi de dépendre majoritairement de subventions publiques, d'un mécène unique ou d'une entreprise partenaire.

Avant de commencer à contacter des donateurs, l'organisation doit suivre un certain nombre d'étapes qui sont décrites ci-dessous.

LES 7 ÉTAPES POUR DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS

1.	**Aligner la recherche de fonds sur la stratégie de développement**	Pour Qui? Pour Quoi?
2.	**Obtenir des budgets précis**	Combien rechercher?
3.	**Élaborer une charte éthique**	Quelle cohérence avec ses valeurs?
4.	**Identifier les sources de financement**	Auprès de qui?
5.	**Développer des supports de communication adaptés à chaque cible**	Comment?
6.	**Planifier le travail de recherche de fonds**	Quand?
7.	**Déterminer les ressources humaines impliquées dans la recherche de fonds**	Qui?

4.1.a PREMIÈRE ÉTAPE

POUR QUI? POUR QUOI?
Aligner la recherche de fonds sur la stratégie de développement de l'organisation

La recherche de fonds est une activité qui doit être envisagée sur le long terme et alignée sur la stratégie de développement de l'organisation ainsi que ses priorités sur une période de 1 à 5 ans. En effet, les décisions stratégiques concernant la croissance, la consolidation ou la réduction des activités influencent directement les montants à collecter (étape 2) et, par conséquent, les ressources nécessaires pour la recherche de fonds.

Par ailleurs, les résultats à court, moyen et long terme définis dans le plan stratégique de l'organisation alimenteront la communication avec les bailleurs de fonds. Ces derniers veulent connaître l'utilisation de leurs contributions et l'impact attendu de leur soutien sur la cause soutenue. Le Management Summary ou «Pitch deck» élaboré à partir de l'analyse stratégique pourra également être utilisé pour les demandes de soutien, les présentations et d'autres outils développés pour la recherche de fonds.

➔ cf.: chapitre 1 – stratégie de l'organisation et chapitre 7 – évaluation de projets

4.1.b DEUXIÈME ÉTAPE

COMBIEN RECHERCHER?
Obtenir des budgets précis et professionnels

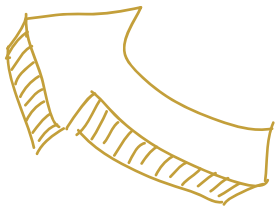
Rechercher des fonds implique, en priorité, la définition de l'enveloppe financière globale (budget) nécessaire à la structure demanderesse. L'organisation doit être à même de déterminer clairement le montant de la somme qui est recherchée et pour quelle période.
Les budgets, définis suite à la réalisation du plan de développement de l'organisation (étape 1), présentent en chiffres l'évolution de ses besoins pour les années à venir (idéalement 1 à 5 ans).

Cette phase est fondamentale dans le processus de recherche de fonds puisqu'elle permet de fixer un objectif financier à atteindre, d'être à même d'évaluer le succès de la recherche de fonds et par conséquent d'adapter sa stratégie si les résultats ne sont pas atteints.

La capacité d'une organisation à présenter un budget équilibré et avoir une gestion des finances efficiente est un facteur déterminant pour les fondations ou entreprises qui reçoivent une demande de soutien. C'est leur «porte d'entrée» dans l'organisation.

Check-list pour cette 2e étape

» Analyser, planifier et budgétiser toutes les activités prévues pour les deux prochaines années.
» Prioriser les activités selon le canevas suivant:
- coûts de base: administration
- activités courantes
- investissements
- nouveaux projets
» Déterminer les financements disponibles et / ou promis aux activités
» Identifier les besoins de financement.



Si beaucoup de bailleurs de fonds ne financent que des projets, ce n'est, heureusement, pas le cas pour certains d'entre eux. Il ne faut dès lors pas hésiter à leur soumettre également des budgets et des demandes de soutien intégrant les différents axes de développement de l'association (ou de la fondation).
En procédant de la sorte, en valorisant réellement le lien entre la réalisation de la mission et la demande, il vous sera beaucoup plus facile d'obtenir également des fonds pour des activités «non spécifiques» ou «non liées».
Votre stratégie de recherche de fonds comprendra ainsi une partie de soutiens institutionnels et une autre liée à des projets spécifiques.

4.1.c TROISIÈME ÉTAPE

QUELLE COHÉRENCE AVEC LES VALEURS DE L'ORGANISATION?
Élaborer une charte éthique

Se poser la question de qui finance les organisations est une nécessité pratique, éthique et parfois stratégique. Cela implique un positionnement clair et responsable de l'association ou de la fondation, fidèle à ses valeurs et transparente dans ses actions. En choisissant quels financeurs approcher, une organisation peut renforcer sa crédibilité, maintenir son indépendance, et affirmer son engagement envers une mission éthique et durable.

À titre d'exemple, 97% des dons de MSF Suisse en 2023 provenaient de dons privés, ceci afin de décider en toute indépendance, des actions que l'association désire mener auprès des populations vulnérables.

Avant d'entamer l'étape 4, «identifier les sources de financement», il peut être utile de définir une charte éthique alignée avec les valeurs de l'OBNL. Cette charte établira les principes pour sélectionner les bailleurs de fonds que l'association peut approcher et ceux dont elle doit refuser des dons.

4.1.d QUATRIÈME ÉTAPE

AUPRÈS DE QUI?
Procéder à une recherche qualitative, rigoureuse et planifiée afin de pouvoir définir qui pourrait soutenir le projet présenté, pourquoi et quand.

Une fois les budgets estimés, il s'agit de déterminer auprès de qui s'adresser pour obtenir le montant nécessaire au développement de l'organisation. Il s'agit de définir un «mix de financement» pour l'organisation qui est idéalement composé par différentes sources de financement afin d'éviter la dépendance à un seul bailleur. Il sera important de se référer à la charte éthique élaborée préalablement, afin de sélectionner quels bailleurs approcher.

Les principaux types et sources de financement

MÉCÉNAT DONS	SUBVENTIONS PUBLIQUES	LOTERIE ROMANDE	SPONSORING	RESSOURCES PROPRES
Fondations donatrices	Collectivités publiques	Organismes d'attribution cantonaux	Entreprises	Cotisations
Donateurs privés	Communales			Intérêts
Entreprises	Cantonales			Vente de produits & prestations
Club services	Fédérales			
	Européennes			

Source: Booster Bridge.

En fonction des différents besoins de financement des organisations, certains bailleurs seront plus adéquats que d'autres.

Par exemple:

les fondations donatrices:
» donnent des sommes de moyenne à grande importance, normalement sur une durée d'un à trois ans et souvent pour un projet bien défini.
» exigent beaucoup de diligence et d'effort dans la prise de contact et dans le suivi.

les donateurs privés: deux stratégies complémentaires
» une «stratégie de masse»: récolter des sommes plus petites auprès d'un groupe plus grand. Si l'organisation réussit à les fidéliser (comme membres par exemple), leurs cotisations sont une source de financement stable et libre (non affectée),
» une stratégie «grands donateurs»: développer une relation «sur mesure» avec peu de personnes qui donnent des sommes très conséquentes.

les clubs services:
» donnent souvent des soutiens ponctuels d'une somme modeste,
» sont très sollicités,
» utile d'avoir un contact personnel pour introduire une demande.

les entreprises:
» aiment financer les activités «visibles»,
» donnent souvent à court terme, de préférence pour les activités qui n'impliquent pas de controverse et que les entreprises pourront utiliser dans leur communication auprès de leurs clients et collaborateurs,
» également possible de développer des partenariats sur le plus long terme,
» les entreprises peuvent être approchées sous l'angle du mécénat et/ou du sponsoring. ➔ cf.: chapitre 4.5. à propos du Sponsoring

les collectivités publiques:
» soutiennent des demandes ponctuelles et pérennes,
» octroient des subventions au niveau communal, cantonal et fédéral.

la Loterie Romande:
» nécessite une approche spécifique par canton,
» finance un projet par année,
» ne couvre pas de déficit.

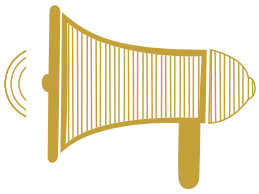
La question que doit se poser l'organisation lorsqu'elle définit les cibles qu'elle désire approcher est finalement une question de rendement sur investissement:



«Quel type de bailleur promet le meilleur et le plus probable rendement sur l'investissement en temps, énergie et argent de l'organisation».

Quel que soit le type de bailleur, la préparation, la réalisation et le suivi de la demande exigent beaucoup de temps, diligence et travail. Il faut dès lors fixer des priorités et ne pas approcher toutes les cibles en même temps.

4.1.e CINQUIÈME ÉTAPE



COMMENT?
Identifier les moyens de communication les plus adéquats

Une fois les cibles identifiées, il s'agira de développer des supports de communication les plus proches des critères et des attentes des bailleurs de fonds.

EXEMPLES DE SUPPORTS DEMANDÉS PAR LES DIFFÉRENTS BAILLEURS	
CIBLES	**SUPPORTS DE COMMUNICATION**
Donateurs privés	Mailing, télémarketing, e-mailing, événements, legs & successions, etc.
Fondations donatrices	Dossier de demande de fonds
Collectivités publiques	Dossier de demande de fonds
Entreprises	Partenariat Convention de sponsoring
Clubs services	Dossier de demande de fonds Présentations orales

Pour développer des supports de recherche de fonds efficaces, il est essentiel de connaître le plus précisément possible la cible à laquelle on s'adresse, ses attentes, ses critères, ses motivations. L'organisation doit être capable de se mettre «à la place» du bailleur de fonds qu'elle va approcher afin d'utiliser le support de communication qui répondra le mieux à ses attentes.

Dès lors, une organisation approchera différemment une commune, une entreprise ou un grand donateur et utilisera des supports de communication adaptés à chaque groupe. Si le dossier de demande de fonds répond aux attentes d'une fondation donatrice, un mailing ou un événement sera plus adéquat pour un donateur privé par exemple.

4.1.f SIXIÈME ÉTAPE

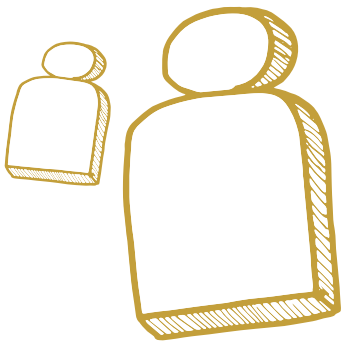


QUAND?
Planifier le travail de recherche de fonds

La recherche de fonds prend du temps!
Au niveau du travail de recherche sur tel ou tel bailleur de fonds, pour la création des supports de communication, pour l'obtention d'un premier rendez-vous. Avant que le donateur ne prenne une décision, plusieurs mois peuvent s'écouler sans avoir de réponse. Il est par conséquent essentiel d'avoir une planification réaliste qui tienne compte des délais entre une demande et sa réponse. Cette planification doit être développée sur plusieurs années avec des objectifs financiers (étape 2) clairement définis pour chaque période. Ce faisant, l'organisation doit être à même de planifier des activités sur le moyen et long terme, tout en évaluant régulièrement le succès de sa recherche de fonds.

Il est important de ne pas omettre de budgétiser les coûts liés au travail de recherche de fonds à proprement parler. Il s'agit, entre autres:

» les ressources humaines impliquées dans le travail
» les supports de communication (mailing, rapport d'activités, etc.)
» l'éventuel achat d'une base de données pour collecter les informations sur les bailleurs de fonds.



4.1.g SEPTIÈME ÉTAPE

QUI?
Déterminer les ressources humaines impliquées dans la recherche de fonds

Le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de recherche de fonds prenant du temps, il est par conséquent essentiel de déterminer de façon réaliste quelles sont les ressources humaines disponibles à l'interne ou à l'externe.

La recherche de fonds n'est pas la responsabilité d'une seule personne, salariée ou bénévole. L'activation des réseaux étant centrale dans cette démarche, il est important d'impliquer les membres du comité (si association ou conseil pour une fondation) ainsi que certains salariés si cela est pertinent.

La mobilisation des réseaux est essentielle dans le travail de recherche de fonds. Selon le Swiss Grantee Report (2020), dans 42% des cas, le soutien d'une fondation donatrice a été rendu possible grâce à un contact personnel.

Le fait d'avoir une stratégie claire et échelonnée sur le temps, permettra à chacun de mieux comprendre le travail qui leur est demandé, de définir des cahiers des charges précis et d'éviter par exemple qu'un bailleur de fonds bailleur soit sollicité simultanément pour différents projets.

La question d'externalisation (mandat attribué à une agence spécialisée en recherche de fonds) est possible. Il est toutefois conseillé de toujours rester vigilant quant à la question de savoir qui est et reste «propriétaire» des contacts et adresses obtenus (tout au long de la recherche): l'association / la fondation ou le consultant?

Lorsque ces sept étapes stratégiques sont réalisées, il est possible de commencer à prendre contact avec les divers bailleurs de fonds.

En effet, grâce aux questions posées ci-dessus, soit la base d'une réelle stratégie de recherche de fonds il est permis de:

» planifier les diverses activités
» communiquer à l'interne
» solliciter les ressources nécessaires (humaines, matérielles)
» se projeter dans les années futures.

4.2 LES MÉCÈNES: QUI SONT-ILS ET COMMENT LES APPROCHER?

Ce chapitre présente plusieurs démarches pour entrer en contact avec des mécènes privés, notamment les fondations donatrices, les donateurs privés, les entreprises ou les clubs services.

Mais avant de poursuivre, il est utile de définir ce qu'on entend par mécénat.

Le mécénat consiste à engager du temps, de l'argent ou des compétences afin de soutenir le développement d'une action d'intérêt général. Ce soutien est apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire. (Source: www.wise.net)

Comme évoqué, le mécénat n'entraîne aucune contrepartie, ce qui signifie que les attentes et les motivations d'un mécène diffèrent de celles d'une entreprise sponsorisant une activité et recherchant de la visibilité en échange. Plus votre compréhension de l'environnement des donateurs sera approfondie, plus votre démarche de recherche de fonds sera adaptée. La relation avec votre bailleur de fonds étant un élément central dans ce travail.

En analysant cet environnement, il est intéressant d'observer une évolution dans les exigences des mécènes qui passent de la volonté de «faire du bien» à une philanthropie plus stratégique, mesurant l'impact de leur soutien. Certains voulant également s'engager personnellement dans le projet soutenu.

Comme les demandes des donateurs s'affinent, les OBNL se doivent d'adapter leur mode de gestion et de communication pour être à même de démontrer à ces derniers la pertinence, l'efficience et l'impact de leurs projets et actions auprès de leurs bénéficiaires.

Voici quelques questions et conseils sur la ou les manières d'approcher les mécènes.

4.2.a LES FONDATIONS DONATRICES

1

CONSEIL 1
Identifier les critères et les attentes des fondations donatrices

La Suisse compte plus de 14000 fondations. La plupart d'entre elles soutiennent financièrement des projets. Si quelques fondations distribuent des sommes importantes et possèdent une équipe professionnelle pour gérer les demandes et leur suivi, la majorité des fondations donatrices sont de petite taille, sans ou avec peu de personnel et donnent des sommes de moyenne importance.

Les missions et les activités d'une fondation sont formellement déterminées par ses statuts qui précisent la région et / ou les thématiques ou cibles que la fondation peut soutenir.
Il faut donc que la demande de soutien qui lui est envoyée corresponde aux critères établis. Sinon, la fondation ne peut pas entrer en matière.
L'organisation doit procéder en deux temps lorsqu'elle désire approcher une fondation:

1re étape
Rechercher les fondations susceptibles de financer ses projets par le biais d'internet, ses contacts personnels (par exemple les membres du comité de l'association) ou par la liste des bailleurs de fonds d'autres organisations actives dans la même région ou le même domaine. En outre, les fondations donatrices ont souvent un bon réseau entre elles. S'il existe une fondation avec laquelle vous travaillez déjà en toute confiance, n'hésitez pas à lui demander des renseignements sur d'autres fondations susceptibles de financer votre organisation, ou peut-être même une mise en contact.

Les sites internet suivants peuvent faciliter les recherches d'informations sur les fondations donatrices:
» le répertoire des fondations développé par l'autorité fédérale de surveillance des fondations (pour les fondations œuvrant aux échelons national et international): www.esa.admin.ch
» le registre du commerce de votre canton: www.zefix.ch
» La plate-forme SPHERIQ (www.spheriq.ch) vise à mettre en relation OBNL et bailleurs de fonds. Elle propose quelques prestations gratuites dont des listes de fondations donatrices par thématique
» la liste de membres de SwissFoundations, l'association faîtière des fondations donatrices suisses peut être recherchée par «domaines de financements» www.swissfoundations.ch
» la base de données sur les instances actives dans la promotion culturelle, privées et publiques: www.promotionculturelle.ch

2e étape
Prendre contact personnellement par téléphone pour mieux connaître les critères de financement et pouvoir ainsi mieux cibler la demande de soutien.
Ne jamais envoyer des demandes en série à un grand nombre de fondations. La recherche de fonds auprès des fondations se fait au cas par cas et de manière individuelle.



Check-list permettant de connaître au mieux les attentes des fondations donatrices:

» Le projet entre-t-il dans les critères établis par la fondation?
» Quels types de dépenses sont financés?
» Quel type de dossier faut-il renvoyer? Dans quelle langue?
» Quelles sont les dates d'envoi des dossiers?
» Existe-t-il des plafonds / plancher de financement?
» Faut-il trouver des cofinancements?
» Est-ce que je connais un membre du conseil de fondation?

Check-list pour une demande de soutien

Lettre (ou courriel) d'accompagnement une page max
» adressée à la personne qui gère le programme
» résumé des points forts du projet avec une demande chiffrée
» pourquoi ce projet cadre-t-il avec la fondation en question

La description du projet
» le contexte, les besoins
» les objectifs du projet et ses activités
» les bénéficiaires
» le déroulement du projet dans ses différentes phases
» les moyens nécessaires: moyens matériels et humains
» les partenaires
» l'échéancier
» les résultats attendus
» les critères et indicateurs retenus permettant d'évaluer l'impact du projet.

Le budget du projet
» tableaux de coûts prévus du projet
» la demande doit présenter une liste des financements déjà disponibles ou déjà promis ainsi qu'une liste des bailleurs que l'organisation a contactés avec les sommes demandées.

Veillez à joindre à votre demande les annexes demandées par la fondation. Dans le cas contraire, renoncez à envoyer les statuts, la liste des membres du comité et le rapport annuel.

La demande ne doit pas excéder 5 pages.

N'hésitez pas à reprendre le Pitch Deck développé dans le cadre de la réflexion stratégique. Vous pouvez vous inspirer de l'analyse PSI: Problème, Solution, Impact dans votre lettre d'accompagnement ainsi que dans la description de votre projet.

CONSEIL 2
Développer des demandes de soutien personnalisées

2

» Une fois les recherches terminées, il s'agit de personnaliser la demande de soutien. Certaines fondations – en général les plus grandes – ont développé un formulaire pour les demandes, souvent en format électronique sur leur site web, par ex. la demande de soutien pour des projets culturels de la Fondation Ernst Goehner.

Si la fondation n'a pas développé de questionnaire ou formulaire particulier, la demande de soutien peut s'inspirer des éléments ci-contre.
Une question délicate a trait au montant à demander: Vaut-il mieux chiffrer exactement la somme demandée (tout en acceptant le risque de sur ou sous-estimer le potentiel de la fondation) ou laisser la décision à cette dernière?
Il n'y a pas de réponse standard, il faut clarifier cette question au préalable lors d'une conversation avec un représentant de la fondation.

CONSEIL 3
Le suivi, une étape essentielle dans la relation avec vos donateurs

3

Une fois le don reçu, il est essentiel de faire un suivi avec le donateur afin de fidéliser ce dernier dans l'optique d'un prochain financement. Il faut respecter scrupuleusement les exigences de la fondation concernant les rapports à envoyer, les citations dans la presse, etc.

Même si la réponse est négative, il faut profiter de demander un feed-back de la part de la fondation. Par exemple:
» est-ce qu'elle peut vous renseigner sur la façon d'améliorer la demande ou le projet,
» est-ce qu'elle peut vous donner des références pour d'autres fondations susceptibles de financer votre projet.

Aide-mémoire
L'association des fondations donatrices suisses, SwissFoundations, vous offre un Aide-mémoire pour l'établissement de demandes de soutien, adressé aux fondations. Le guide est téléchargeable sur le site de l'association: www.swissfondations.ch

CONSEIL 4
Utiliser l'intelligence artificielle pour les demandes

Imaginez que vous êtes assis avec vos collègues et que vous concevez ensemble l'idée d'un nouveau projet. Ne serait-il pas formidable de pouvoir charger quelqu'un de rédiger une description de projet et une demande à une fondation à partir de l'enregistrement de la conversation et de faire 10 propositions de nom de projet? C'est exactement ce que l'IA peut faire pour vous.

Mais attention: l'IA ne remplace pas la réflexion. Elle peut toutefois être une aide précieuse pour gagner énormément de temps lors de la rédaction de textes et de documents en tout genre (budgets, calendriers, ...). L'offre est particulièrement intéressante pour les personnes/organisations qui ont peu d'expérience dans la rédaction de textes, par exemple pour ...

- rédiger, réviser ou corriger des textes pour une demande, un rapport, un compte rendu, un site web, un post sur Instagram, etc.
- donner un feedback sur des textes, faire des suggestions d'amélioration et mieux formuler des phrases / paragraphes
- établir des budgets, y compris une recherche sur Internet pour les prix actuels et une mise en forme dans le format souhaité par le bailleur
- de faire des propositions pour un nom de projet captivant
- ...

Comment travailler avec l'IA?

1. Créer un compte
   - » Chat GPT est actuellement considéré comme l'outil le plus performant. La version gratuite offre déjà un grand potentiel.
   - » Il existe également Google Bard (très précis pour les recherches en raison du lien avec Google), Microsoft Copilot (intégré dans les applications Microsoft comme Word) ou Mistral (d'un fournisseur européen basé en France).
   - » En outre, il existe plusieurs services américains qui proposent un soutien basé sur l'IA précisément pour la rédaction de demandes de financement, par exemple Grant Genius, Fundwriter.ai, Grantboost, grantable. Ces plateformes ne sont toutefois disponibles qu'en langue anglaise.

2. «Nourrir» l'IA
   - » L'IA apprend et se souvient de ce que vous lui avez déjà enseigné: Plus vous l'utilisez et l'alimentez en informations, plus les résultats s'améliorent avec le temps.
   - » Nourrissez donc l'IA avec des textes de votre organisation (statuts, pitch deck, site web, rapport annuel, ...). Le système apprend ainsi non seulement quelque chose sur vous et vos activités, mais il se souvient aussi du ton avec lequel vous communiquez.

» Si vous souhaitez demander à l'IA de rédiger une demande (un rapport, …), vous pouvez utiliser comme base une liste de points clés, une description de projet, une présentation ou la transcription d'une réunion au cours de laquelle vous avez parlé du projet avec des collègues. Vous pouvez tout simplement transférer ces documents via le masque de saisie.
» Est-ce que vous avez peut-être une demande de subvention que vous trouvez particulièrement réussie, que ce soit de votre propre organisation ou d'une autre? Vous pouvez alors demander à l'IA d'utiliser ce texte comme modèle pour votre cas.

3. Faire des demandes aussi spécifiques que possible
» Les chatbots comme Chat GPT fonctionnent par le biais de requêtes, appelées «prompts». Plus un prompt est formulé de manière précise, meilleurs seront les résultats.
» Au lieu de demander à l'IA: «rédige une demande de subvention pour le projet x», vous obtenez déjà de bien meilleurs résultats en procédant de la manière suivante: «rédige une demande pour le projet x à la fondation yx. Fais référence aux critères de financement de la fondation et insiste sur l'aspect de la lutte contre le chômage des jeunes (6.000 caractères)».

4. Engager la discussion et affiner les projets
» Vous pouvez vous imaginer travailler avec une IA comme une discussion dans laquelle deux interlocuteurs se réfèrent l'un à l'autre (sauf qu'à l'autre bout, il y a une machine).
» Si ChatPGT vous a fourni une première ébauche, vous pouvez demander à l'IA d'affiner le texte: «écris sur un ton moins technique mais plus empathique», «structure le texte selon les rubriques de formulaire de demande de la fondation xy», «révise le texte et livre une nouvelle version pour la section "impact"», …
» Pensez à enregistrer les textes qui vous plaisent déjà dans un fichier séparé, car vous n'aurez pas forcément accès à la conversation par la suite.

5. Et à la fin, retravaillez vous-même
» L'IA vous fournira un brouillon qui est déjà assez bon, mais probablement pas encore parfait. À la fin du processus, un être humain devrait réviser le texte pour corriger les erreurs et lui donner une «touche humaine».

Soyez conscients des risques.

» *Protection des données*: Il est difficile de savoir, du moins pour les comptes gratuits, ce qu'il se passe avec les données que vous fournissez. Renoncez donc à traiter des informations sensibles dans les textes.
» *Consommation d'énergie*: L'IA nécessite une énorme puissance informatique avec une consommation d'énergie correspondante.
» *Informations erronées*: L'IA continue d'apprendre et de faire des erreurs. Ne reprenez jamais des textes tels quels et vérifiez impérativement tous les faits, données, références avant de transmettre un texte.
» *Biais*: Selon le type de texte sur lequel l'IA a été entraînée, elle peut avoir tendance à sur ou sous-estimer certaines informations ou à offrir une perspective déformée.
» *Touche humaine*: Même si les systèmes s'améliorent et deviennent de plus en plus «humains»: L'IA reste une machine qui n'a pas le sens de la finesse, des usages et de l'authenticité.

4.2.b LES DONATEURS PRIVÉS

Plusieurs approches pour collecter des fonds

5

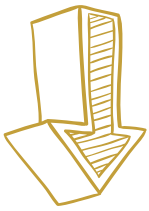
CONSEIL 5
Analyser les différentes catégories de donateurs privés

En moyenne, 84% des ménages suisses donnent 300 francs par an. Ils sont parmi les plus généreux d'Europe. Le donateur privé n'a pas de critères comme peuvent en avoir les fondations donatrices. L'argent reçu par le donateur n'est pas lié à un projet spécifique – à moins que le contraire lui ait été stipulé. Quand une OBNL décide de collecter des fonds auprès de personnes privées, il s'agit tout d'abord de déterminer le type de donateur à qui elle s'adresse. Il n'y a en effet pas un seul type de donateur privé.

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DONATEURS PRIVÉS	
PROSPECTS	**DONATEURS**
Personne n'ayant jamais fait de dons à votre organisation	Nouveau donateur (1 don)
	Donateur régulier
	Donateur ayant cessé de donner
	Grand donateur

Il est utile d'analyser les différentes catégories de donateurs qui soutiennent l'organisation, car le type d'information envoyé sera différent suivant la catégorie ciblée.

Par exemple, les informations envoyées à un prospect différencieront de celles communiquées à un donateur qui fait des dons depuis plusieurs années. De même, la relation sera plus personnalisée avec une personne qui donne des sommes conséquentes (grand donateur) d'avec la personne qui donne Fr. 10.- pour la première fois.



Suivi des donateurs

Afin de pouvoir contacter vos donateurs, il faut savoir qui ils sont. L'essentiel est de saisir leurs données de manière systématique et précise.

» Vous n'avez pas besoin d'un logiciel coûteux et spécifique pour optimiser l'utilisation de vos données donateurs; même Excel peut, pour tout type de structure, être utilisé;

» si vous disposez d'un logiciel de comptabilité à jour et à niveau, il devrait également pouvoir vous permettre d'extraire les données les plus intéressantes pour la connaissance de vos donateurs.

» il est important de saisir systématiquement pour chaque don reçu le nom et l'adresse du donateur ainsi que la date, le montant et – lorsque mentionné – l'occasion à laquelle le don a été fait. Ceci permet de bien identifier l'évolution de la courbe des dons reçus par un individu (ex: suite à l'envoi d'un mailing? distribution d'un flyer? etc.)

» Il est fortement conseillé d'établir une routine qui consiste à assurer qu'aucune adresse n'est perdue.

Mieux vous connaîtrez vos donateurs, plus juste sera votre message à son attention.



ENTRETIEN AVEC JOAQUIN FERNANDEZ
SOCIOLOGUE ET SPÉCIALISTE EN BASES DE DONNÉES POUR OBNL

La récence est un critère plus important que la fréquence
Il m'arrive souvent de demander à des responsables de recherche de fonds «comment pourrions-nous faire pour doubler le taux de retour de vos opérations de recherche de fonds via le marketing direct»? Très souvent, la réponse qui m'est donnée est du type: «J'augmente le nombre d'envois.» Rarement on va penser qu'une option pertinente pourrait consister à faire exactement le contraire. À savoir, diminuer ce même nombre d'envois. Mais regardons de plus près.

Un «taux de retour» est un ratio entre le nombre de réponses favorables reçues et le nombre d'envois effectués. Ainsi, un taux de 5% signifie que, parmi les 100 personnes sollicitées, 5 ont répondu favorablement. Et que 95 ne l'ont pas fait. Dès lors, mathématiquement, si on veut doubler le taux de retour, la démarche peut aussi consister à diviser par deux le dénominateur de notre équation. Autrement dit, au lieu d'envoyer notre offre à 100 personnes, on ne l'enverra qu'à 50. Cette manière de faire réduit non seulement les coûts d'impression et d'expédition et mais également l'agacement de celui qui reçoit notre communication sans qu'il se sente concerné.

Alors comment faire pour diminuer le nombre d'envois? La réponse se trouve dans le ciblage. Plus précisément dans la démarche d'identification des destinataires. Et pour cela il existe plusieurs méthodes; parmi lesquelles la méthode statistique, qui s'appuie sur des critères mesurables auxquels on affectera une probabilité de réalisation d'un événement. Elle permet ainsi de transformer les informations sur les donateurs en actions concrètes.

Parmi les nombreux modèles de segmentation disponibles, j'aborderai ici un modèle ayant fait ses preuves: la segmentation RFM. Cette segmentation peut servir de base à des campagnes d'acquisition, relance, entretien et fidélisation de donateurs.

La segmentation RFM
La segmentation RFM elle part d'informations disponibles dans la comptabilité et permet un classement plus pertinent que l'approche ABCD. C'est une méthode de scoring qui donne un score à chaque donateur en fonction de quelques chiffres clés, par exemple:
» **Récence:** Dernier don dans les 12 mois: 6 points / 13 – 24 mois: 4 points / 25 et plus: 2 points
» **Fréquence:** plus de 5 donations dans les derniers 3 ans: 6 points / 3 donations: 4 points / 1 donation: 2 points
» **Montant:** moyenne de dons: > CHF 500.–: 6 points entre CHF 100.– et 500.–: 4 points / < CHF 100.–: 2 points

La synthèse des différents scores donne un résultat qui reflète le comportement du donateur et ainsi son potentiel: un donateur ayant un score de 15 points est potentiellement plus «rentable» qu'une personne avec un score de 5 points.

Il est donc illusoire de penser qu'on puisse obtenir de quelqu'un qu'il modifie son comportement en fonction de nos souhaits. Cependant, les outils de segmentation dont nous disposons nous permettent de calculer la probabilité que quelqu'un se comporte de telle ou telle manière. Partant de là, on dispose d'une aide à la décision nous permettant d'affecter les ressources dont nous disposons de manière optimale.

CONSEIL 6
Découvrir leurs attentes et leurs motivations

Les donateurs vont soutenir une organisation parce qu'ils sont touchés par telle ou telle cause. Il faut alors créer une émotion forte pour les inciter à donner.

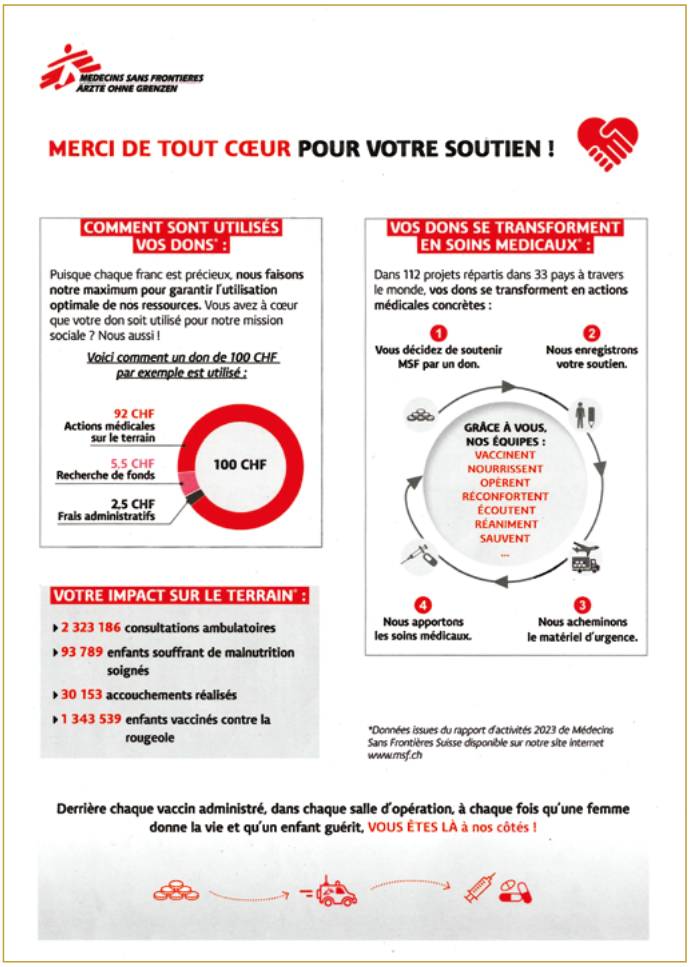
Attentes et motivations

» Des coûts administratifs bas
» La transparence dans la gestion des finances
» Un reporting on time, le suivi est essentiel dans la relation tissée avec un donateur
» La déduction du don des impôts (voir exonération fiscale)
» Faire une différence sur une problématique qui le touche – chiffrer l'impact de son soutien.

➔ cf.: chapitre 7 – évaluation de projets

Cet exemple de remerciement répond à plusieurs objectifs: il illustre l'impact du don sur le terrain, et la façon dont les ressources financières sont distribuées. Ces informations vont contribuer à rassurer le donateur et lui donner confiance en l'organisation.

6



Source: MFS.

CONSEIL 7
Personnaliser la relation avec vos donateurs

Le donateur doit sentir qu'il est «unique» et non pas un numéro parmi des milliers d'autres.

Selon la catégorie de donateur qui soutient votre organisation, il s'agira d'identifier les moyens de communication les plus pertinents pour les atteindre (mailing, e-mailing, crowdfunding, etc.).

7

Quelques éléments pour personnaliser cette relation:

» Envoyer de l'information sur les projets
» Développer une relation aussi personnalisée que possible
» Organiser un événement
» Permettre une visite des projets
» Devenir ambassadeur de votre organisation
» Appartenir à un «club exclusif».

CONSEIL 8
Définir à quelle catégorie s'adresse le mailing et quel est son objectif

Éviter d'envoyer un même courrier à tous les donateurs sans avoir identifié au préalable les points suivants:

À quelle catégorie de donateur vous adressez-vous?
- » prospect
- » nouveau donateur
- » donateur régulier
- » grand donateur
- » donateur ayant cessé de donner.

Quel objectif votre mailing poursuit-il?
- » acquisition de nouveaux donateurs?
- » fidélisation de donateurs réguliers?
- » réactivation de donateurs qui ont cessé de donner?

Suivant la catégorie de donateur à qui le mailing est adressé et l'objectif visé, le message sera différent.

Que doit contenir un mailing?

Combien demander?
Se baser sur le don antérieur.

Quand l'envoyer?
Développer une stratégie de communication avec les donateurs, échelonnée sur l'année, qui comprendrait par exemple:
- » un appel de dons par 2 fois dans l'année
- » l'envoi du rapport d'activités (mars)
- » l'envoi de 3 newsletters
- » une carte de vœux à Noël.

Exemple de mailing personnalisé

Forme et contenu d'un mailing

- » 1 page – court
- » Utiliser la mise en page – titre, en-tête, première phrase qui donne envie de lire la suite
- » Faire passer l'émotion
- » Rendre votre lettre personnelle
- » Montrer les besoins et votre impact (chiffres)
- » Montrer l'impact du donateur à travers sa donation
- » Témoignage / photo
- » Montrer sa crédibilité – des «personnalités » qui s'engagent à travers un témoignage ou la signature de la lettre
- » Signature
- » PS
- » Bulletin de versement
- » Autres documents à ajouter (newsletter, «cadeau », dépliant, etc.)
- » Importance de l'enveloppe (manuscrite, timbre, pas de numéro de donateur).



MEDECINS SANS FRONTIERES
ARZTE OHNE GRENZEN

Médecins Sans Frontières Suisse
Route de Ferney 140
Case postale 1224 • 1211 Genève 1
Bureau de Zurich : Kanzleistrasse 126
8004 Zurich

Tél. 0848 88 80 80
Fax : 022 849 84 88
donateurs@geneva.msf.org
IBAN : CH85 0900 0000 1200 0100 2
www.msf.ch

P.P. 1200 Genève
POSTE CH SA
999999999999

Monsieur
Max Mustermann
Musterstrasse 99
9999 Musterstadt

© Saiful Zia Nion

Sadeka, 18 ans, est une réfugiée rohingya qui vit dans les camps de Cox's Bazar, au Bangladesh.

Genève, 7 août 2024

Aujourd'hui, vous avez le pouvoir de doubler votre impact. Pour elles.

♥ = ♥♥ » ***Saisissez cette opportunité unique !***

Salutations,

Aujourd'hui encore, près de **800 femmes meurent chaque jour dans le monde** à cause de complications liées à la grossesse et à l'accouchement.

Aujourd'hui encore, elles sont nombreuses à pleurer la perte d'un enfant. **3 millions de nouveau-nés meurent chaque année et 5,2 millions d'enfants âgés de moins de 5 ans décèdent**, principalement des conséquences de la malnutrition.

Ces chiffres sont choquants ! Surtout lorsqu'on sait que la plupart de **ces décès pourraient être évités.** Surtout parce que derrière ces statistiques, se cachent des vies : des bébés, des jeunes filles, des femmes, des mères. Contrairement à la plupart d'entre nous, elles n'ont pas eu la chance de naître, de grandir et de vivre dans un pays en paix offrant un accès à des soins de santé.

Peut-être que vous vous demandez : face à de tels drames, que puis-je faire à mon échelle ? Ma réponse est pleine d'espoir : **c'est le moment le plus propice pour agir ! Jusqu'au 31 octobre, votre don est exceptionnellement doublé grâce à une généreuse fondation de famille suisse*** qui soutient notre organisation depuis plusieurs années. Et votre don sera directement affecté à **nos projets de santé materno-infantile au Tchad, à Madagascar et au Bangladesh**, 3 pays dans lesquels les équipes de Médecins Sans Frontières (MSF) s'engagent tous les jours pour la santé des femmes et de leur enfant.

C'est une opportunité unique : plus que jamais, grâce au bulletin de soutien ci-joint, vous avez le pouvoir de faire une vraie différence dans la vie de milliers de femmes qui ont tant besoin de notre soutien !

Elles sont des milliers à vivre dans des conditions désastreuses, entassées dans des camps insalubres à l'est du

./..

*Jusqu'à hauteur d'un montant total collecté de 2 millions de francs suisses.

9

CONSEIL 9
Mobiliser les personnes qui s'engagent au sein votre organisation

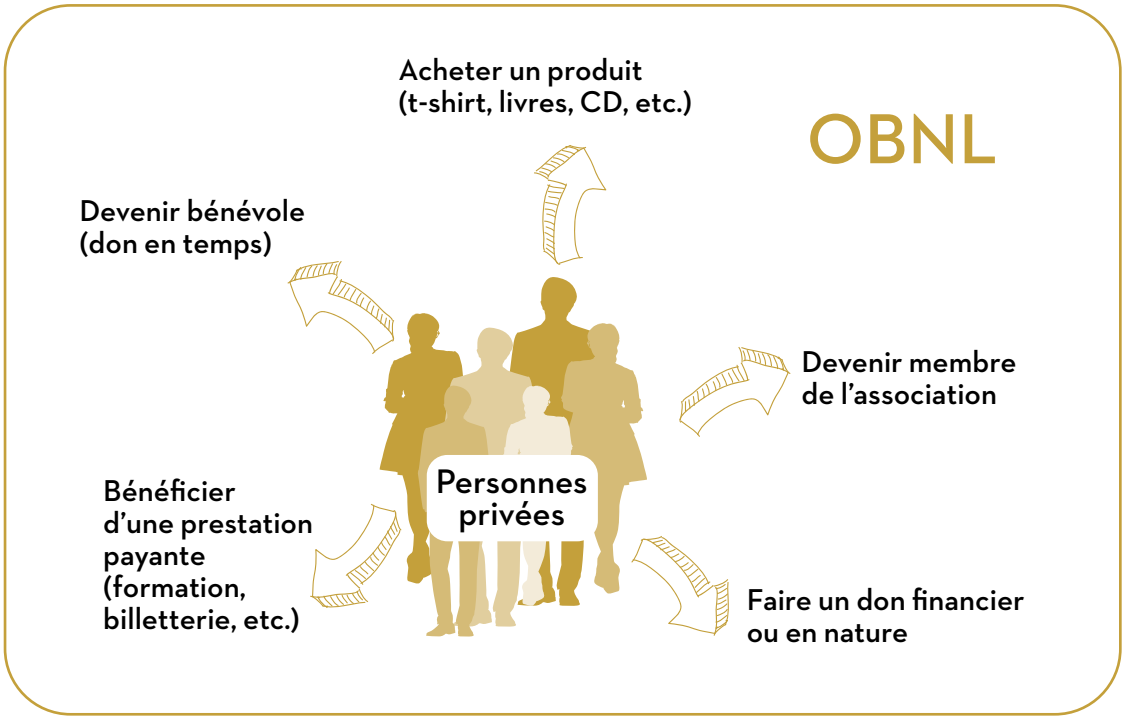
Lorsqu'une association initie et développe une démarche de recherche de fonds, l'accent est souvent mis principalement, voire exclusivement, sur les donateurs privés qui soutiennent l'association par des dons financiers.

Cependant, il serait également pertinent de se concentrer sur les personnes qui s'engagent déjà et autrement en faveur de l'entité, soit en tant que membres, bénévoles ou autres (achat de billets, prestations de l'organisation, etc.) Elles sont déjà familières avec les activités de l'association et y sont sensibles. Elles pourraient également être disposées à offrir un soutien financier si elles étaient sollicitées. Il serait donc opportun de tenter de convertir leur intérêt en un engagement financier durable.

Et pourquoi pas leur proposer d'être des «ambassadeurs» de l'organisation mobilisant ainsi leur propre réseau pour la recherche de fonds. Race for gift **https://www.raceforgift.ch** par exemple, propose une plateforme qui met en relation, grand public, entreprises et organisations d'utilité publique autour d'une course caritative.

Ce type de soutien financier représente une source de financement intéressante car elle n'est pas affectée à un projet particulier (fonds non affectés).

Des engagements multiples et cumulables



CONSEIL 10
Le site internet: un message distinct pour chaque cible

Lorsqu'une organisation développe des outils de communication utiles à sa stratégie de recherche de fonds, le site internet est un outil central, car il permet de communiquer de façon spécifique avec des cibles différentes.

Dans l'exemple ci-contre, sur une seule page, la fondation Théodora s'adresse aux entreprises comme aux personnes privées et propose de nombreuses façons de soutenir ses activités.



10

11

CONSEIL 11
Faciliter les dons par la voie numérique

L'utilisation des moyens de paiement numériques tels que: Twint, les cartes de crédit, la carte Postfinance ou E-Finance, PayPal et les SMS, est en forte augmentation. Depuis 2019, les montants transférés aux OBNL par le biais de moyens de paiement numériques sont passés de 22 millions de francs à 117 millions de francs, selon RaiseNow, l'un des principaux prestataires de services de paiement pour les dons numériques.

Le moyen de paiement numérique le plus utilisé pour les dons est Twint. Toutefois, pour des montants plus élevés, les cartes de crédit, la carte Postfinance ou E-Finance sont privilégiés par les donateurs.

Les dons numériques offrent de nombreux avantages en termes de commodité, portée et transparence, mais ils présentent aussi des défis liés à la sécurité, à l'accessibilité et à la personnalisation. Pour maximiser les avantages et minimiser les inconvénients, il est crucial de choisir des plateformes sécurisées, d'offrir un support pour les utilisateurs moins à l'aise avec la technologie, et de maintenir un lien personnel avec les donateurs.



FAIRE UN DON

C'est le moyen le plus simple et le plus rapide de vous manifester – merci de privilégier un versement par e-banking ou par TWINT (cliquez sur l'image si vous êtes sur un appareil mobile) :

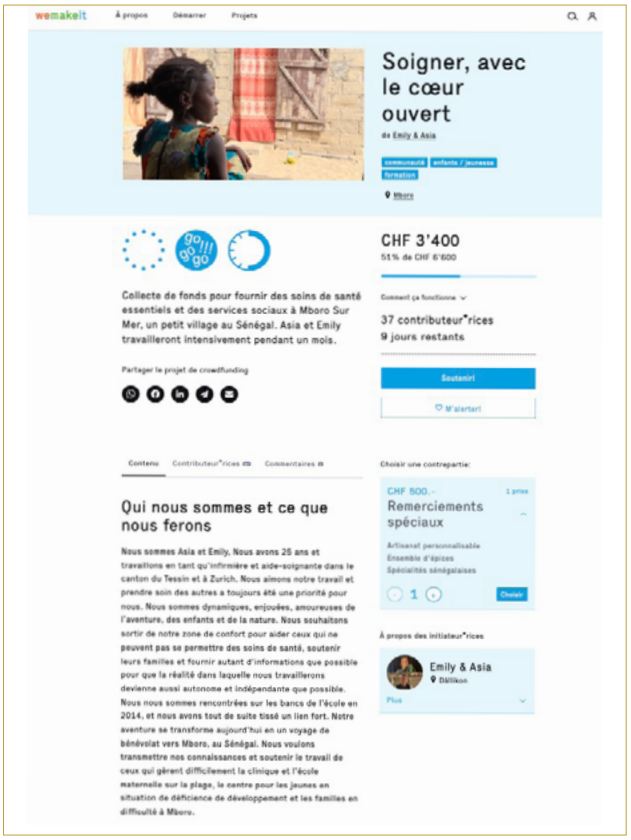
MaRaVal
Banque Raiffeisen Sion et Région
CH04 8080 8007 8988 5980 0
Compte postal Raiffeisen 19-82-4

Faites un don avec TWINT !
Scannez le code QR avec l'app TWINT
Confirmez le montant et le don

CONSEIL 12
Le crowdfunding: un axe pour toucher les mécènes 2.0

12

Le principe vise à mettre en relation directe artistes, inventeurs, créatifs, entrepreneurs ou humanitaires de tous horizons avec les internautes qui investissent directement dans leur projet. Ces mécènes 2.0 reçoivent le plus souvent une contrepartie pour leur soutien, par exemple des invitations, des livres dédicacés, des tirages limités d'images ou de photos, etc. Dans des projets plus humanitaires, la récompense est avant tout symbolique. Lorsqu'une collecte de fonds échoue, l'argent retourne aux internautes. www.wemakeit.com est une des plateformes suisses de crowdfunding pour le financement communautaire de tous les projets artistiques, créatifs et innovants.



Source: www.wemakeit.com

Autres plateformes:
www.kisskissbankbank.com
www.globalgiving.org
www.kickstarter.com

Le crowdfunding peut être un axe dans la stratégie de recherche de fonds d'une organisation, si cette dernière est très active sur les réseaux sociaux (blog, site internet, Facebook, etc.) et qu'elle touche un grand nombre d'internautes. Cette démarche doit être étroitement liée à la stratégie de communication afin de fidéliser les personnes ayant soutenu le projet et les convertir en donateurs réguliers.

CONSEIL 13
L'événementiel: clarifier les objectifs que votre organisation veut atteindre à travers un événement

13

Avant d'organiser un événement, il faut clairement en identifier les raisons. Si l'objectif principal consiste à trouver des financements, il faut alors posséder un réseau de bénévoles, sponsors et donateurs très important pour espérer faire un bénéfice. Hors pour la plupart des organisations, cela n'est pas le cas. Il en résulte une monopolisation des ressources de l'organisation pendant une longue durée pour un résultat souvent décevant. Par contre, si les objectifs consistent à remercier les donateurs, les sensibiliser à une problématique ou trouver de nouveaux donateurs, alors l'organisation d'un événement trouve tout son sens.

Par conséquent, il faudrait pouvoir répondre à ces trois questions avant de se lancer dans un événement.



3 questions clés

» Quel objectif l'organisation veut atteindre à travers cet événement?
» Quel public cible-t-il?
» Quel type d'événement veut-elle organiser?

CONSEIL 14
Stratégie legs: un axe de recherche de fonds qui n'est plus tabou

Depuis quelques années, plusieurs organisations à but non lucratif ont commencé à communiquer autour de la question des legs et héritages avec leurs donateurs. S'il n'est évidemment pas possible d'estimer le montant que cette stratégie rapportera à une organisation, elle peut générer des dons très importants. À titre d'exemple en 2022, sur les 1,51 milliard de francs de dons reçus par les organismes certifiés Zewo, 16% provenaient de legs.

Plusieurs approches sont possibles:

» Contacter directement les donateurs et leur présenter la possibilité qui leur est offerte de continuer à soutenir votre organisation après leur mort.
» Ou approcher les notaires, avocats et fiduciaires, intermédiaires qui seront amenés à conseiller leurs clients qui font leur testament et qui désirent léguer un montant à une cause.

Exemple de brochure développée à l'attention des donateurs



Source: Pro Junior Arc Jurassien.

Supports de communication utilisés dans une stratégie legs

» Mailing ciblé – Donateurs existants et «intermédiaires»
» Conseils personnalisés
» Brochure sur les legs
» Annonces
» Journée internationale du testament
» Conférences
» Articles dans journaux ciblés: magazine «Générations Plus»
» Internet.



Penser à son testament

Il n'y a pas d'âge ou de moment indiqué pour réfléchir à ce qu'il se passera après et il est important de pouvoir en discuter avec ses proches. Le bon moment pour le faire, c'est peut-être maintenant.

Un testament permet de protéger ses proches et de choisir l'affectation de ses biens, dans les limites de la loi. Il s'agit de clarifier ce que vous allez transmettre et à qui vous voulez le transmettre. En rédigeant vos dernières volontés, vous aidez vos proches à agir exactement comme vous le souhaitez.

Au-delà de l'acte juridique, le testament permet de partager un peu de ses valeurs et de son histoire. C'est une étape qui demande réflexion et qui nécessite d'être bien conseillé.

« Offrez des moments inoubliables aux familles en léguant une maison de vacances ou un chalet. »

9

Ce que vous pouvez offrir...

...UN LEGS EN FAVEUR DE PRO JUNIOR ARC JURASSIEN

Par un legs, vous pouvez offrir à Pro Junior Arc Jurassien un certain pourcentage de votre patrimoine, une somme d'argent déterminée, un bien immobilier ou tout autre objet de valeur (titres, assurance vie, etc.). Par exemple, vous pouvez offrir des moments inoubliables aux familles dans le besoin en léguant une maison de vacances ou un chalet.

Vous avez aussi la possibilité d'instituer Pro Junior Arc Jurassien comme organisation héritière unique ou comme cohéritière.

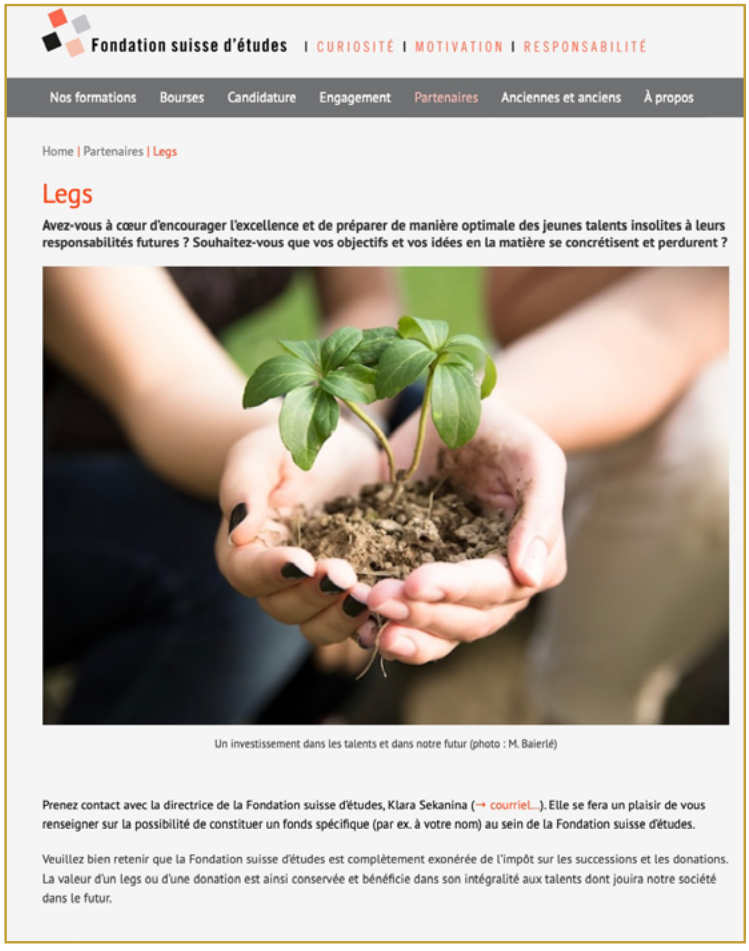
LES BÉNÉFICIAIRES: LES HÉRITIERS ET LA PART DISPONIBLE POUR DES OEUVRES CARITATIVES

Ce que nous avons acquis au cours de notre vie bénéficie à nos proches, au-delà de notre propre existence. En faisant un legs à Pro Junior Arc Jurassien, vous pouvez faire une bonne action en plus du cercle de vos proches.

Le conjoint, les descendants ou les parents sont les principaux héritiers et se voient attribuer un minimum légal de l'héritage (réserve héréditaire).

Informez-vous pour savoir à combien se monte la part de la succession dont vous pouvez disposer librement (quotité disponible) et que vous pouvez attribuer à une organisation qui vous est chère.

10



Fondation suisse d'études | CURIOSITÉ | MOTIVATION | RESPONSABILITÉ

Nos formations | Bourses | Candidature | Engagement | Partenaires | Anciennes et anciens | À propos

Home | Partenaires | Legs

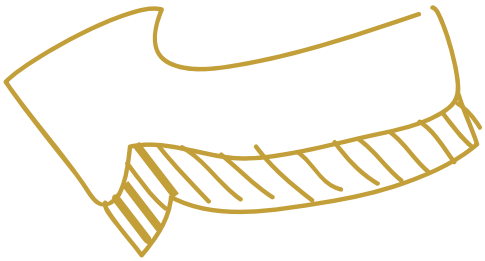
Legs

Avez-vous à cœur d'encourager l'excellence et de préparer de manière optimale des jeunes talents insolites à leurs responsabilités futures ? Souhaitez-vous que vos objectifs et vos idées en la matière se concrétisent et perdurent ?

Un investissement dans les talents et dans notre futur (photo : M. Baierlé)

Prenez contact avec la directrice de la Fondation suisse d'études, Klara Sekanina (→ courriel...). Elle se fera un plaisir de vous renseigner sur la possibilité de constituer un fonds spécifique (par ex. à votre nom) au sein de la Fondation suisse d'études.

Veuillez bien retenir que la Fondation suisse d'études est complètement exonérée de l'impôt sur les successions et les donations. La valeur d'un legs ou d'une donation est ainsi conservée et bénéficie dans son intégralité aux talents dont jouira notre société dans le futur.



Exemple du site internet Fondation Suisse d'étude

Source: site internet Fondation Suisse d'étude

Le site internet est un outil relativement neutre qui permet de communiquer un certain nombre d'informations relatives à la possibilité de donner de son vivant à l'organisation, sans toutefois être trop insistant avec ces derniers.

4.2.c LES ENTREPRISES

15

CONSEIL 15
Proposer différents types de partenariats

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a créé un environnement propice au développement de partenariats entre les entreprises et les organisations à but non lucratif.

La responsabilité sociale
La responsabilité sociale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. (Définition Commission européenne).

L'engagement des entreprises en faveur de la société est un des axes de la mise en pratique de la responsabilité sociale des entreprises. Il consiste, pour les entreprises, à jouer un rôle social dans les communautés qui les entourent. On assiste à une reconnaissance mutuelle de la nécessité de collaborer et au développement d'une interaction entre les entreprises et les ONG pour contribuer à la résolution des problématiques de développement durable. L'implication dans la communauté se traduit par des donations à des organismes caritatifs ou par des partenariats impliquant les collaborateurs.

Si le concept de RSE est intégré par les grandes entreprises internationales, ce n'est pas encore le cas parmi les petites et moyennes entreprises en Suisse romande. Ces dernières n'ont par conséquent pas une grande expérience de ce type de collaboration et il faut déployer un effort particulier pour les convaincre de développer un partenariat avec une organisation locale. Cela étant, les entreprises présentent un potentiel largement sous-exploité sur un marché de bailleurs de plus en plus sollicité.

Le terme «partenariat» peut englober différents types de relations entre entreprises et ONG

Suivant les besoins identifiés par l'organisation, cette dernière pourra proposer aux entreprises différentes possibilités de s'engager.

Le mécénat financier, qui consiste pour les entreprises à soutenir une cause sous forme d'un apport financier à une organisation sans but lucratif ou à une manifestation concernant un domaine éducatif, scientifique, social, humanitaire ou culturel.

Le mécénat en nature, qui est une prestation en nature, elle s'apparente aux donations à la différence près que les entreprises ne s'engagent pas sous forme de supports financiers mais en fournissant gratuitement du matériel ou des produits.

Le mécénat de compétences, qui consiste pour l'entreprise à proposer un transfert gratuit de compétences en faveur d'un projet d'intérêt général en mettant à disposition des collaborateurs volontaires pendant leur temps de travail. Il ne s'agit pas d'encourager le volontariat des salariés mais de valoriser les métiers de l'entreprise.

16

CONSEIL 16
Connaître l'environnement de l'entreprise

Comme pour les fondations donatrices, il est essentiel de bien connaître l'environnement de l'entreprise avant de la contacter.

Check-list pour analyser l'environnement de l'entreprise



- L'entreprise fonctionne-t-elle bien? A-t-elle du succès?
- L'entreprise a-t-elle une stratégie de responsabilité sociale?
- Quels domaines soutient-elle?
- Existe-t-il une relation entre l'entreprise et l'organisation (même clientèle, même région, impact positif des prestations de l'organisation sur l'entreprise)?
- A-t-elle créé sa propre fondation de soutien?
- Quel est son budget de soutien «philanthropique»?
- Connaissez-vous une personne de contact à l'intérieur de l'entreprise?
- Avez-vous des valeurs communes (charte éthique)?

17

CONSEIL 17
Préparer une demande de soutien personnalisée

Il s'agit d'envoyer une demande de soutien sur mesure, moins longue mais plus émouvante que celle envoyée aux fondations donatrices. En effet, l'examen des demandes de soutien ne fait pas partie du «business» de l'entreprise qui par conséquent n'y affectera pas beaucoup de temps. Il faut donc présenter votre cas d'une manière à la fois précise, démontrant votre impact auprès des bénéficiaires, et professionnelle.

La distinction d'une stratégie «de masse» et une stratégie «grands donateurs» s'applique également à la prise de contact avec les entreprises. Si vous souhaitez approcher des petites et moyennes entreprises locales, un mailing à un groupe de 100 ou bien plus d'adresses peut s'avérer adéquat. Un tel mailing peut générer un grand nombre des donations souvent modestes et ponctuelles.

Si, au contraire, vous souhaitez nouer un partenariat plus consistant avec une entreprise importante, voire même internationale, il faut présenter une demande «sur mesure» qui corresponde plutôt aux critères d'une fondation.

4.3 OBTENIR UNE SUBVENTION DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

Le succès de la recherche de fonds et son intérêt sont étroitement liés à la connaissance de l'environnement dans lequel vous travaillez. Approcher une fondation donatrice, un donateur privé ou une collectivité publique, implique au préalable une bonne compréhension de plusieurs éléments qui influeront sur le développement de vos financements.

Tout d'abord, la provenance des soutiens financiers. Si le financement des fondations donatrices provient de leur capital ou de leurs revenus, celui des collectivités publiques provient des impôts versés par les contribuables. Les critères d'attribution des subventions seront prévus dans une Loi votée par le Parlement et mise en œuvre par l'Exécutif pour soutenir des projets d'utilité publique, que ce soit au niveau, fédéral, cantonal ou communal.

Les priorités politiques sur des thématiques sociales, culturelles ou environnementales dépendront des enjeux sociétaux qui varieront d'un canton à l'autre ainsi que des majorités politiques au pouvoir puisque les budgets sont votés par les parlementaires.

De plus l'état des finances publiques aura également une incidence sur le montant à allouer durant l'année aux différents projets soumis. L'excédent de 1,4 milliard dans les comptes 2023 de l'État de Genève ayant eu pour conséquence l'augmentation de plusieurs subventions.

18

CONSEIL 18
Bien comprendre l'impact du fédéralisme sur l'octroi de subventions

Faut-il approcher la commune dans laquelle l'organisation a son siège, le canton ou la Confédération pour demander un soutien financier ? L'un n'empêche pas l'autre ! Dans le secteur culturel par exemple, les communes supportent la plus grande part des dépenses, suivies par les cantons, puis par la Confédération. En 2021, les dépenses publiques en faveur de la culture en Suisse ont atteint environ 2,99 milliards de francs. Les communes ont pris en charge 1,45 milliard de francs (48,7%), les cantons 1,19 milliard (40,0%), et la Confédération 340,1 millions (11,4%).

Suivant la portée de votre projet et le type de projet, plusieurs niveaux (fédéral, cantonal, communal) pourront être approchés dans votre stratégie de recherche de fonds.

Personnaliser vos demandes de soutien est la clé

pour être à même de répondre aux attentes et critères des bailleurs de fonds. Dans le cadre de subventions publiques, un grand nombre d'informations relatives aux conditions d'attribution sont accessibles sur différents canaux.

19

CONSEIL 19
Personnaliser votre demande et favoriser la rencontre avec les personnes en charge

Tout d'abord les sites Internet des collectivités publiques, qu'elles soient communales, cantonales ou fédérales, sont souvent des sources d'informations privilégiées. Si votre association est active dans la prévention des violences domestiques par exemple, le Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences (BPEV) donne un grand nombre d'informations sur son site web: formulaire de demande de soutien, délais, priorités thématiques du BPEV, personnes de contact, bases légales.

Créer un lien avec les personnes qui gèrent les subventions s'avère très utile si l'on considère la recherche de fonds sur la durée et comme une relation avec les bailleurs de fonds à développer dans le temps. N'hésitez pas à appeler la personne de contact ou même proposer une rencontre avec la commission en charge de votre projet pour présenter votre organisation. Dans le cadre du BPEV, une rencontre des organisations féminines et féministes est organisée chaque année par ce service. C'est l'occasion de discuter avec la magistrate en charge de ce dossier ainsi que les collaborateurs et collaboratrices qui gèrent les demandes. N'hésitez pas à vous abonner aux newsletters qui sont parfois publiées par les différents services au sein des collectivités publiques. Lisez les rapports thématiques publiés par les départements qui sont souvent postés sur LinkedIn. Soyez curieux et développez votre réseau afin de visibiliser vos activités et vos priorités auprès des personnes qui de près ou de loin auront un rôle à jouer dans l'allocation des finances publiques.

20

CONSEIL 20
Soutien ponctuel ou contrat de prestation? Privilégier un soutien pérenne

Si l'on projette le travail de recherche de fonds sur le long terme, le soutien ponctuel peut être considéré comme «un point d'entrée» permettant à l'association de soumettre un projet et faire connaître son organisation auprès des bailleurs de fonds publics. Après deux ou trois années, il sera parfois possible de transformer cette aide à court terme en un soutien pluri-annuel sur deux ans puis en une convention de subventionnement ou contrat de prestation sur 4 ans.

Critères	Soutien Ponctuel	Contrat de Prestation
Nature de l'aide	Aide exceptionnelle, ponctuelle	Collaboration structurée et formalisée
Durée	Court terme, généralement limité à un projet	Souvent moyen à long terme, lié à des prestations d'utilité publiques
Objectifs	Peu détaillés, souvent limités à l'utilisation des fonds	Objectifs clairs et mesurables avec des indicateurs
Formalisation	Simple convention ou décision administrative	Contrat juridique détaillé
Suivi et évaluation	Justification de l'utilisation des fonds	Suivi régulier, rapports détaillés, évaluation des résultats
Responsabilité	Responsabilité limitée	Responsabilité accrue avec obligations de résultats

Le lien que vous aurez développé en parallèle des demandes de soutien écrites, permettra de tisser une relation de confiance sur la durée avec vos bailleurs de fonds.

21

CONSEIL 21
Valoriser les multiples dimensions de vos organisations

De nombreuses associations et fondations mènent des activités qui couvrent à la fois les domaines culturels, sociaux, sportifs et/ou environnementaux. N'hésitez pas à mettre en avant les spécificités sociales, culturelles ou/et environnementales liées à vos activités dans vos demandes de subventions.

À titre d'exemple, Genève roule a pour mission d'encourager l'insertion professionnelle et la mobilité douce. Quel(s) département(s) approcher? Le département de la cohésion sociale ET le département de la santé et des mobilités : en mettant en valeur les initiatives liées à la formation des personnes migrantes pour le premier et les solutions de mobilité douce pour les collaborateurs et collaboratrices du canton pour le second. Soyez créatifs et valorisez la transversalité de vos activités dans les demandes de financement.

4.4 OBTENIR UNE CONTRIBUTION DE LA LOTERIE ROMANDE

La Loterie Romande, opérateur de jeux en Suisse romande, redistribue une grande partie de ses bénéfices à des projets d'utilité publique dans les six cantons romands (Vaud, Genève, Valais, Fribourg, Neuchâtel et Jura). En 2023, elle a financé plus de 3000 institutions d'utilité publiques pour un montant de 188'982'187.–

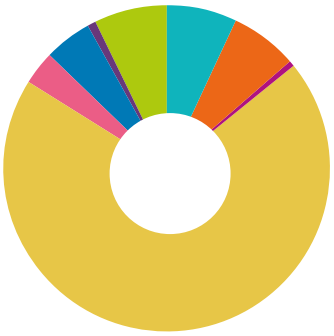
La clé de répartition des fonds aux différents cantons est basée sur le chiffre d'affaires généré dans chaque canton, la population du canton, et des besoins ou projets spécifiques à chaque canton.

Ces fonds sont ensuite redistribués par les organismes cantonaux de répartition pour financer des projets dans divers domaines tels la culture, l'action sociale, la santé et le handicap, l'environnement, la formation et la recherche, le sport et la conservation du patrimoine. Les organes cantonaux de répartition sont nommés par chaque canton. L'implication dans la distribution des financements, du ou de la magistrat(e) en charge de la Loterie Romande, pourra varier beaucoup d'un canton à l'autre.

Les priorités cantonales diffèrent d'un canton à l'autre comme l'illustrent les schémas ci-dessous: en 2023, l'organe de répartition du canton de Neuchâtel a versé 69,6% de ses financements à des projets culturels alors que le canton du Genève en a octroyé 28,6%.

Répartition des bénéfices par canton

NEUCHÂTEL



Action sociale	977'000.–	7.2%
Jeunesse et éducation	875'500.–	6.4%
Santé et handicap	95'000.–	0.7%
Culture	9'480'200.–	69.6%
Formation et recherche	453'000.–	3.3%
Conservation du patrimoine	645'000.–	4.7%
Environnement	138'000.–	1%
Promotion, tourisme et développement	948'000.–	7%

GENÈVE



Action sociale	12'450'650.–	26.8%
Jeunesse et éducation	2'770'500.–	6%
Santé et handicap	5'198'650.–	11.2%
Culture	13'295'688.–	28.6%
Formation et recherche	4'177'200.–	9%
Conservation du patrimoine	2'477'000.–	5.3%
Environnement	1'760'600.–	3.8%
Promotion, tourisme et développement	4'380'000.-	9.4%

22

CONSEIL 22
Développer une approche spécifique pour chaque canton

Adopter une approche qualitative et personnalisée lorsque c'est possible, augmente les chances de réussite dans la recherche de fonds. Il sera par exemple possible de contacter le secrétariat de la Commission neuchâteloise de répartition du bénéfice de la Loterie Romande afin d'obtenir de plus amples informations alors que dans d'autres cantons, ce contact sera plus difficile à obtenir.

N'hésitez pas à consulter les critères d'attribution sur la page du canton dans lequel vous allez déployer vos activités avant de soumettre votre demande **(https://www.entraide.ch/fr/content/obtenir-une-contribution)**. Par exemple, tandis que les demandes de soutien doivent être envoyées par courrier postal dans le canton du Valais, à Genève, elles doivent être soumises via le portail électronique.

Il est toutefois possible d'extraire quelques principes généraux qui s'appliquent à toutes les demandes soumises à la Loterie Romande. En premier lieu, il faut adresser la demande à l'Organe de répartition du canton où l'activité aura lieu. Le projet doit être d'intérêt public dans l'un des domaines soutenus (action sociale, jeunesse et éducation, santé et handicap, culture, formation et recherche, conservation du patrimoine, environnement, promotion tourisme et développement) et porté par une structure dotée de la personnalité juridique (association, fondation). Une demande par année civile est acceptée. Dans certains cantons, comme à Fribourg, certaines organisations bénéficient de promesses pluriannuelles.

La Loterie Romande ne prendra pas en considération (liste non exhaustive):

- une demande d'aide individuelle
- la couverture d'un déficit ou le fonctionnement courant de l'association
- un projet découlant d'une obligation légale
- un projet visant à compenser le désengagement des pouvoirs publics
- la redistribution à des tiers
- une activité ayant un caractère politique ou religieux
- des activités à l'étranger

Il est intéressant de noter que certains organes de répartition incitent les organisations à développer leurs ressources propres (4.6) et ne soutiennent pas les projets qui ne disposent pas de plusieurs sources de financement.

Si la demande concerne au moins quatre cantons romands, elle doit être adressée à la **Conférence des présidents des Organes de répartition (CPOR) des bénéfices de la Loterie Romande**.

23

CONSEIL 23
Adapter les démarches pour les demandes relatives au sport, au cinéma et au théâtre

Les demandes de soutien concernant des activités sportives doivent être adressées aux Organes cantonaux du sport. Si le projet a un caractère romand, il faudra prendre contact avec la Conférence des présidents des Organes de répartition du sport (CPORS). Les activités sportives dans le domaine du handicap peuvent faire l'objet d'une demande par la voie «normale» auprès de l'organe de répartition du canton où le projet a lieu.

Les demandes concernant la réalisation de vidéos, films documentaires ou films fiction doivent être adressées à la Fondation romande pour le cinéma.

Les projets concernant des tournées théâtrales doivent se faire via la commission romande de diffusion des spectacles, qui les traite selon ses propres critères (CORODIS).

24

CONSEIL 24
Analyser les enjeux éthiques liés à l'attribution de fonds provenant de la Loterie Romande

Les près de 189 millions de francs versés par la Loterie Romande à des projets d'utilité publique proviennent des jeux de hasard et d'argent. Bien que ces jeux soient souvent perçus comme un simple divertissement, ils peuvent, dans des situations de vulnérabilité, entraîner une perte de contrôle pouvant conduire à l'addiction. Cette dernière a des conséquences néfastes sur la santé physique et mentale, les relations avec les proches et d'autres aspects essentiels de la vie quotidienne, selon l'organisation Addiction suisse.

Chaque association et fondation se doivent d'évaluer dans quelle mesure solliciter la Loterie Romande pour soutenir ses activités est en accord avec sa charte éthique.

➔ **Étape 3 – quelle cohérence avec les valeurs de l'organisation.**

4.5 LE SPONSORING

Dans le cadre du développement de sa stratégie de recherche de fonds, une OBNL pourrait être intéressée à développer un autre type de relation que le mécénat avec des entreprises. Elle dispose en effet d'une autre technique à sa disposition soit celle du sponsoring. Pour cela, il lui faudra oser associer son image à celle d'une société commerciale et ainsi se présenter au public aux côtés de marques plus ou moins connues.

Le sponsoring est une discipline qui s'est beaucoup institutionnalisée au cours des dernières années dans le domaine de la communication et du marketing. Bon nombre d'entreprises et, par conséquent, d'organisations ont été obligées de développer leur propre charte de sponsoring; des directives dans lesquelles elles définissent et formulent leur politique en la matière: ce qu'elles sont prêtes à accepter ou non, à quels types de projets elles sont prêtes à s'associer ou non, etc.

4.5.a L'ORGANISATION SPONSORISÉE ET SES ENGAGEMENTS

Les deux parties doivent mener une réflexion fondamentale sur les implications d'un tel engagement. La charte leur permet de poser de manière écrite et réfléchie leurs propres limites. En ce qui concerne les organisations prêtes à s'engager sur la voie du sponsoring, de multiples questions se posent. Le présent chapitre devrait leur permettre de trouver quelques réponses.



Définition

«Le sponsoring est principalement le soutien d'une entreprise en faveur d'une OBNL; d'un individu ou d'un groupe de personnes. Ce soutien peut être effectué par le versement de liquidités, d'un soutien logistique spécifique (produits, infrastructure) ou en l'apport de prestations ou conseils professionnels. L'entreprise souhaite atteindre grâce à ce soutien des objectifs de notoriété ou d'image. Pour ce faire, elle négocie des contreparties que le bénéficiaire doit lui mettre à disposition, contrairement au mécénat qui n'intègre aucune négociation de contrepartie.»
Source: Booster Bridge.

25

CONSEIL 25
Être prêts à s'associer à une entreprise

Sommes-nous en tant qu'association, fondation, club, etc., prêts à nous associer à une entreprise commerciale et à accepter que cette dernière utilise notre image et notre savoir-faire à des fins de communication institutionnelle ou commerciale?

Il est en effet important de ne jamais oublier qu'une société, en devenant sponsor d'un projet, s'achète également les droits d'utiliser dans sa propre communication l'image, la réputation, les visuels, le nom de la structure sponsorisée. Il est donc fortement conseillé d'évaluer l'impact qu'une telle visibilité pourrait avoir sur l'organisation.

» Est-ce que le partenariat avec une entreprise met la crédibilité de l'OBNL en péril?
» Est-ce que le partenariat pourrait entraîner un risque quant à la non-réalisation de certaines activités de l'OBNL?
(Ex.: une prise de position politique de la part de l'organisation).
» Est-ce que le partenariat (éventuellement exclusif) avec une entreprise pourrait décourager d'autres bailleurs de fonds de soutenir la structure?

26

CONSEIL 26
Sélectionner les entreprises avec lesquelles une démarche de sponsoring est possible



Source:
Archives de la Fondation Théodora - Suisse.

Engager une démarche de recherche de sponsors implique systématiquement une réflexion quant au choix des sociétés avec lesquelles le partenariat pourrait être envisagé. Quels seraient les types d'entreprises qui ne pourraient pas convenir, ne pas être retenues dans la sélection d'entreprises sponsors et ce principalement pour des raisons éthiques et philosophiques? Pour exemple: Est-ce envisageable qu'un club sportif accepte le partenariat d'entreprises actives dans les industries de l'alcool et du tabac?

Prendre le temps de mener ce travail de réflexion fondamental est stratégique. Cela permet à l'organisation de mettre en évidence des questions essentielles qu'elle ne s'est la plupart du temps jamais posées. En initiant cette démarche, elle se donne également la possibilité de créer un dialogue à l'interne, un échange souvent très riche. En effet, l'ensemble des membres de la direction de l'organisation devrait pouvoir s'exprimer sur les partenariats éventuels futurs. Oser le dialogue, la confrontation d'idées, c'est oser penser à l'avenir réel de l'entité et ne pas se cacher derrière des non-dits.

27

CONSEIL 27
Définir ses objectifs quantitatifs

En fonction des réponses obtenues préalablement, la question se pose de savoir jusqu'à quelle hauteur financière la structure est prête à recevoir des fonds d'entreprise via une technique telle que le sponsoring? A-t-elle réellement anticipé l'évolution de la répartition de son budget sur le court, moyen et long terme?

Toute entité se doit de mener cette réflexion qui consiste tout simplement en la définition d'objectifs quantitatifs clairs qu'elle souhaite atteindre via le sponsoring. En fonction de cette indication, elle sera à même, dans une deuxième étape, de définir des moyens qu'elle devra développer, engager pour atteindre lesdits objectifs. Le sponsoring nécessite du temps et des compétences. Négocier avec des entreprises des contreparties justes à un prix correct ne s'improvise pas. Les membres de l'équipe doivent pouvoir s'y préparer, se former et ne pas improviser en fonction de chaque nouvelle situation.

Exemple
Une fondation pourrait souhaiter obtenir le 20 % de ses revenus via le sponsoring – être prête à transférer une part de son image à une entreprise – mais est-ce réaliste? Quels moyens humains et communicationnels a-t-elle pour atteindre cet objectif?

28

CONSEIL 28
Définir les contreparties qui pourraient être mises à disposition de l'entreprise sponsor

Chaque OBNL doit ensuite se poser la question de savoir: que pourrions-nous proposer comme contreparties aux sociétés intéressées sans trahir notre mission, nos bénéficiaires, etc.

Ne pas hésiter à commencer à établir une liste la plus complète possible, imaginative et créative – sans autocensure, d'idées qui pourraient intéresser une entreprise. Organiser cette réflexion sous forme d'un brainstorming d'équipe (comme indiqué préalablement, cela permettra également de créer des liens entre les membres de l'équipe dirigeante). Puis une deuxième phase d'évaluation fine devra être faite afin d'éviter que des choix soient retenus alors qu'ils pourraient mettre objectivement en péril la réputation et le professionnalisme de l'organisation.
La responsabilité du sponsorisé est la mise à disposition des contreparties; au sponsor de les

Quelques exemples de contreparties

Cette liste n'est de loin pas exhaustive. Elle doit toujours être adaptée à la personnalité, la vision, la mission, les objectifs, le développement de l'OBNL.

- Présence visuelle du sponsor sur (toute) la communication de l'organisation?
- Transmission régulière au sponsor de photographies représentant l'activité du sponsorisé? À des fins de communication marketing?
- Transfert des droits d'utilisation des photographies, du logo du projet, etc. de manière ponctuelle ou intemporelle?
- Mise à disposition d'un espace dédié au sponsor (en m^2?)
- Présence visuelle (ex.: un logo) du sponsor sur les habits des représentants des sponsorisés?
- Mise à disposition de billets d'entrée? D'accès privilégiés (VIP) à une soirée?
- Mise à disposition de «temps humain»? (Ex.: un sportif se met à disposition de son sponsor deux jours par année)
- Garantie d'une exclusivité sectorielle?
- Un titre spécifique transmis au sponsor? (Ex.: sponsor principal, co-sponsor, partner, etc.?)
- Etc.

exploiter. Le sponsorisé ne peut jamais être rendu responsable d'un retour sur investissement moindre si l'entreprise sponsor n'a pas engagé une réelle réflexion quant à l'utilisation du projet dans sa stratégie de communication.



Dans l'exemple ci-après, le WWF offre comme contrepartie (un exemple parmi d'autres) à l'entreprise Edeka la possibilité d'utiliser son logo (le panda) sur des emballages de pain. Elle accepte ainsi de figurer aux côtés d'une entité résolument commerciale qui souhaite utiliser le label WWF pour affirmer son positionnement de société responsable.

CONSEIL 29
Se mettre à la place du sponsor pour bien comprendre ses intérêts

29

Afin de bien comprendre les intérêts et les motivations que peut avoir un sponsor à sponsoriser un projet, l'organisation bénéficiaire devrait connaître les différents types d'objectifs que l'entreprise sponsor pourrait atteindre en étant associée à une organisation culturelle, sociale ou sportive.

Dans sa recherche de sponsors, chaque responsable de recherche de fonds devrait pouvoir se mettre à la place des entreprises qu'il souhaite solliciter. Ne pas anticiper le fait qu'une entité commerciale a des objectifs à atteindre (institutionnels ou produits) est une grave erreur et peut faire perdre un temps précieux aux deux parties. Chaque entreprise doit s'assurer, aujourd'hui plus que jamais, de la pertinence de ses choix et décisions. Le sponsoring n'échappe pas à ce principe de base.

Les principaux objectifs institutionnels et commerciaux d'une entreprise sont principalement:

- Le développement de sa notoriété à l'échelle régionale, nationale, internationale;
- L'amélioration ou le renforcement de son image de marque;
- La motivation de son personnel et de son réseau de vente, via le renforcement du sentiment d'appartenance à la structure;
- La valorisation d'un produit et le positionnement de sa marque sur un marché spécifique.

30

CONSEIL 30
Réfléchir aux engagements possibles des sponsors

Qu'est-il possible de demander à une entreprise? Comment peuvent-elles s'engager en faveur d'un projet, d'une institution? Qu'il soit sportif, culturel ou social.

Il est toujours essentiel de repartir de son budget afin d'appréhender au mieux les réels besoins de l'organisation. Ainsi peuvent ressortir des postes relativement différents. Ce qui est le plus important est que lors de la négociation le projet sponsorisé puisse présenter de manière claire, exhaustive et explicite ce qu'elle attend de l'entreprise sponsor.

Quelques idées d'options pouvant être mises à disposition par des entreprises sponsors:
» des liquidités (versement unique ou régulier d'une somme à définir précisément)
» des biens durables (ex.: matériel informatique)
» des biens périssables (ex.: biens alimentaires)
» des services (ex.: couverture d'assurance)
» des conseils (ex.: agence de publicité)
» une logistique spécifique (ex.: salles, locaux)
» la couverture d'une éventuelle garantie de déficit.

L'essentiel de cette étape consiste en l'évaluation financière de l'ensemble des éléments pris en charge par le sponsor. Sans cette étape il est impossible de négocier le volume et la nature des contreparties. Que pourrait-on acheter si nous ne connaissions pas le contenu de notre portefeuille?



Source:
Archives
de la Fondation
Théodora - Suisse.

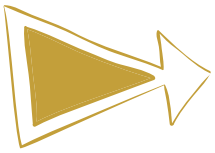
Check-list pour toute démarche de demande de soutien à des entreprises

Chaque dossier de demande de soutien à des entreprises par le biais du sponsoring devrait préciser:

» Quel est le projet à soutenir?
» Son identité – son programme
» Ses bénéficiaires
» Quel est son budget global?
» Quel est son financement actuel acquis?
» Qui sont les autres sponsors?
» Qu'attendez-vous du sponsor?
» Que pouvez-vous lui proposer concrètement?
» Quelle est la période couverte par le projet?
» Quelle est la zone géographique couverte par le projet? National, régional, communal?
» Quelle est la stratégie de communication de l'organisation, du projet?
» Disposez-vous d'une étude d'impact qui pourrait intéresser le partenaire entreprise?
» Disposez-vous d'un dossier presse présentant les retombées des années précédentes?
» Disposez-vous d'images permettant d'illustrer les activités présentées?

4.5.b MÉCÉNAT, SPONSORING ET FISCALITÉ

Les contributions des mécènes ne sont, en principe, pas soumises à la TVA. Dans le cadre d'une donation, la cause juridique se caractérise par le fait que le donateur n'attend pas de contre-prestation. En revanche, les motivations qui poussent le donateur à consentir un don ne jouent aucun rôle en droit civil. La mention d'une fondation, d'un club service ou d'un bailleur de fonds privé sur le site internet ou dans le rapport annuel de l'organisation soutenue ne constitue pas une prestation économique en retour.



La donation n'est pas soumise à la TVA alors que le sponsoring l'est.

Contrairement au don, le sponsoring implique un échange de prestations: le sponsor (ou parrain) assume des versements en espèces, prestations de services ou des livraisons de biens, en échange de la participation de l'OBNL à l'action de publicité ou de relations publiques.

Le sponsoring se caractérise par le fait que l'OBNL soutenue fournit à son parrain une prestation de «publicité» ou «d'amélioration de l'image». Le soutien à une manifestation culturelle permet par exemple d'accroître la notoriété, la reconnaissance, la renommée, et, plus généralement, d'améliorer l'image du sponsor dans le public. En effet, le parrain espère par son soutien financier renforcer sa position sur le marché, ou tout le moins, réussir une opération favorable de relation publique. Tout ce qu'il dépense dans cette optique entre alors dans la base de calcul de la TVA. Le Tribunal fédéral estime que le traitement fiscal du montant reçu dépend essentiellement de la nature de l'entité contributrice. Si celle-ci est une entreprise à but commercial, la seule mention du nom dans la liste des sponsors peut-être considérée comme une prestation de relations publiques imposable, entraînant l'imposition de la totalité du montant versé. Le fait que les entreprises commerciales prélèvent ces montants sur leur budget publicitaire et font valoir une charge déductible au niveau des impôts directs représente d'ailleurs pour le Tribunal fédéral un indice important pour justifier le traitement.
Source: extrait: analyse Étude Oberson & Associés - Genève.

Le traitement TVA du sponsoring est donc complexe et dépend de plusieurs paramètres. Il ne peut en aucun cas être réglé de manière schématique sans tenir compte de la réalité économique, de l'activité des parties et du but effectif qu'elles poursuivent. Faire appel à un spécialiste, (comptable, fiduciaire, etc.) peut s'avérer, dans certaines situations tout à fait essentiel afin que cette problématique soit traitée correctement et ainsi éviter des problèmes futurs.

4.6 DÉVELOPPER LES RESSOURCES PROPRES

Les ressources propres désignent généralement les revenus générés directement par les activités de l'organisation elle-même ainsi que les cotisations des membres (pour les associations). Ces recettes sont importantes car elles permettent à l'association de financer ses activités plus librement, sans devoir affecter les montants à des projets particuliers. Elles garantissent également son autonomie financière en complément des subventions publiques et autres soutiens privés.

31

CONSEIL 31
Optimiser les financements provenant des cotisations

Pour les associations, augmenter le nombre de membres, et donc les cotisations, contribue à accroître les ressources propres.
Afin de permettre à chacun de s'engager aux côtés de l'association, Il est possible de mettre en place des tarifs différenciés selon les catégories de membres. À titre d'exemple, Pro Natura propose de nombreuses adhésions: pour les couples, les familles, les enfants jusqu'à 13 ans, les jeunes dès 25 ans, membre privilège, adhésion à vie, etc. C'est une façon de fidéliser ces personnes à l'organisation et si cela est opportun, de les encourager à devenir donateurs privés.

➔ conseil 9 – donateurs privés

Cependant, il est important de noter que les cotisations ne sont pas déductibles des impôts.



Adhésion à vie
L'adhésion pour la vie. Pour vous-même et/ou votre partenaire, comme cadeau de naissance, comme reconnaissance pour des collaboratrices et collaborateurs particulièrement méritants ou pour des personnes très attachées à la nature.
Vous pouvez déduire la totalité de la contribution des impôts. Pour souscrire l'adhésion à vie, envoyez-nous un courriel avec les indications nécessaires: mailbox@pronatura.ch
Versement unique dès CHF 2400.–

CONSEIL 32
Valoriser l'expertise de l'organisation

De nombreuses associations et fondations ont acquis une expertise approfondie dans divers domaines. Proposer leurs services et compétences sous forme de formation, coaching, conférence, etc. permet d'engendrer des recettes non affectées. Par exemple, l'association DécadréE propose des formations et ateliers sur la communication, l'écriture inclusive, ainsi que sur les questions d'égalité et les médias.





memory®
CHF 9.90

CONSEIL 33
Créer des produits

33

La vente de produits comme des t-shirts, des CD ou d'autres articles, que ce soit sur votre site Internet ou lors de manifestations, peut également constituer une source de revenus propres. Particulièrement si les activités de l'organisation s'adressent au grand public.

Les recettes des entrées à un musée, lors d'un spectacle ou d'un événement, représentent également des recettes propres.

CONSEIL 34
Définir un prix juste et équitable

34

Développer des recettes propres tout en rendant les prestations accessibles à tout le monde, est une question éthique que les associations se posent souvent.

L'association DécadréE indique à côté du prix des formations: «le prix ne doit pas être un frein, écrivez-nous au besoin».

Dans certaines situations où des prestations sont proposées à des personnes précaires, la question se pose de savoir s'il est opportun d'exiger un prix, même symbolique pour ces prestations. À titre d'exemple, l'organisation «Table couvre-toi» qui sauve des denrées alimentaires de la destruction et les distribue à des personnes touchées par la pauvreté, demande une contribution de 1 CH pour chaque paquet de nourriture distribué. Cela génère des recettes, donne aux bénéficiaires le sentiment d'être des clients et augmente l'engagement.

EN RÉSUMÉ, DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS NÉCESSITE:

- De respecter les 7 étapes clés de l'établissement d'une stratégie
- Des réflexions qualitatives et quantitatives (éthique, budget, etc.)
- De procéder de manière rigoureuse et organisée (planification de la démarche, qualité de la documentation remise, etc.)
- L'implication de toute l'équipe gérant le projet à soutenir (éviter les redondances, communiquer à l'interne sur l'évolution de la stratégie, etc.)
- De communiquer de manière professionnelle régulière et impactante avec l'ensemble des bailleurs de fonds (ou potentiels)
- De connaître les dispositions fiscales (dont la TVA) octroyées ou non à la structure bénéficiaire et aux bailleurs de fonds.

QUELQUES LIENS UTILES

Pour la collecte de fonds

» **SwissFoundations**, l'association des fondations donatrices suisses propose des conseils et répertoires ainsi qu'un **Aide-mémoire pour l'établissement de demandes de soutien**:
www.swissfoundations.ch

» **Spheriq** est une place de marché pour le matching entre donateurs et projets et offre de nombreux conseils concernant la collecte de fonds.
www.spheriq.ch

» L'organisation faîtière des **Lions Clubs** a développé un **«Guide de collecte de fonds»** qui aide à planifier les campagnes.
www.lionsclubs.org

» L'association de spécialistes recherche de fonds, **SwissFundraising**, a pour objectif d'attirer l'attention du grand public sur des thématiques liées au «fundraising»:
www.swissfundraising.org

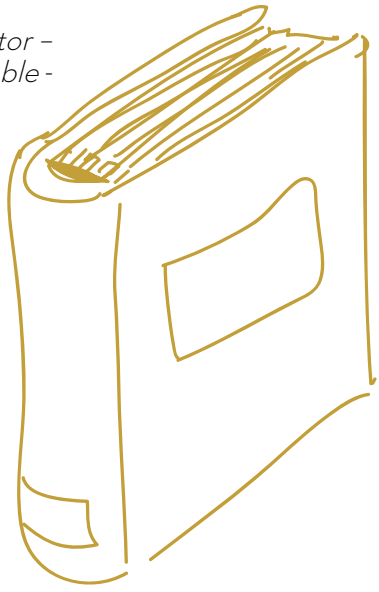
» Le **Centre en philanthropie** de l'Université de Genève, propose recherches, conférences et enseignements sur la philanthropie
www.unige.ch

LECTURES CONSEILLÉES

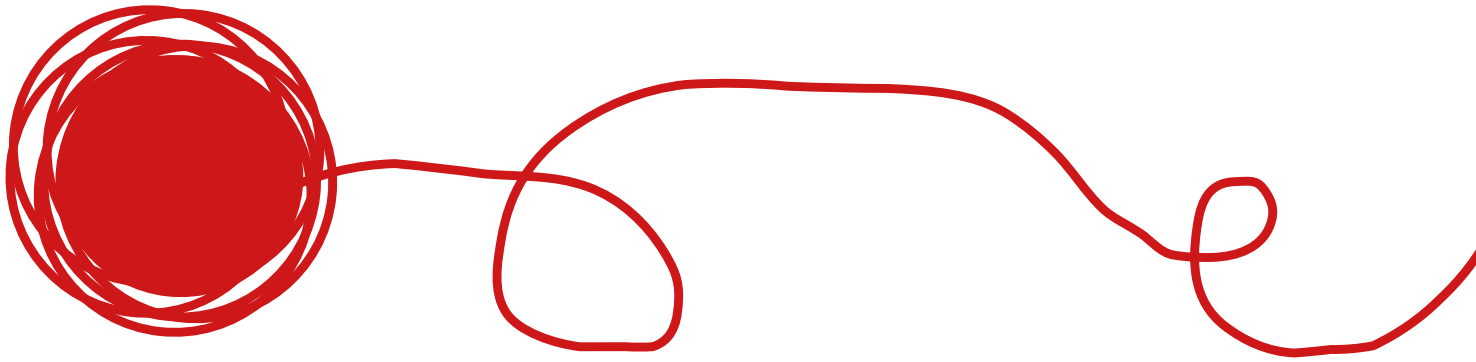
Colombat C., *Le guide du mécénat-solidarité,* Dunod, 1994

Daniel Lapointe: *La gestion philanthropique*, 2e édition: Guide pratique pour la collecte de fonds, 2020

Westphalen M.-H., Adary A., Mas C., *Communicator – Toute la communication pour un monde responsable* - 9e édition, Dunod, 2020.



Afin de rendre le plus pratique possible les principaux conseils développés dans le cadre de ce guide, un cas «fil rouge» vous est proposé. Vous le retrouvez ainsi chapitre par chapitre.



CHAPITRE 4 / RECHERCHE DE FONDS

À partir des budgets réalisés, les membres du comité purent initier un processus de réflexion qui leur permettrait de donner forme à leur première stratégie de recherche de fonds pour l'association «Jeunesse-Avenir».

Ils prirent conscience que cela devait être un travail d'équipe, incluant les membres du comité de l'association. Rechercher des fonds n'est pas un simple travail d'envoi de courrier. Il nécessite des réflexions pointues, des travaux de rédactions personnalisés, des prises de contacts, des rencontres, des présentations à des bailleurs de fonds potentiels, des travaux de recherches, à qui s'adresser? Pourquoi? Comment?

Ils étaient certains que tous les membres de l'organisation pouvaient, d'une certaine manière, apporter une dynamique à l'activité de recherche des fonds. Tous le comprirent et prirent même la peine de s'assurer qu'une procédure spécifique à ce domaine allait être réalisée afin d'éviter que tout le monde s'occupe de tout, que plusieurs personnes contactent la même personne, que les principes présentés ne soient pas cohérents, identiques, etc. Ils prirent le temps de s'organiser, un responsable nommé et ils purent ainsi «attaquer» la concrétisation de leur stratégie.

Les fondateurs avaient, pour différentes raisons personnelles, décidé de développer une stratégie qui n'inclurait pas de sollicitations vis-à-vis des collectivités publiques.

Ils souhaitaient, dans un premier temps se concentrer sur une diversification du type mécénat: 70%; partenariat d'entreprise: 20% et recettes propres: 10%.

Pour la partie mécénat: ils décidèrent de cibler les petits et les grands donateurs privés ainsi que les fondations donatrices.
Pour la partie entreprise: ils ciblèrent des entreprises basées en Suisse romande et n'ayant aucun lien avec l'alcool et le tabac, les 20 % restants seraient récoltés grâce à la vente, à des prix très peu élevés, de différents supports, publications, etc.

CHAPITRE 5

STRATÉGIE DE COMMUNICATION



UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION: QUELS ENJEUX? QUELLE MÉTHODOLOGIE?

Le développement d'une stratégie de communication pour une OBNL est une activité aussi enthousiasmante qu'exigeante. Les messages sont souvent délicats, engageants, sensibles et émotionnels. Les objectifs sont parfois difficiles à nommer et à définir; le budget est la plupart du temps restreint et les outils de communication peu nombreux pour atteindre les objectifs pluriels de l'entité.

Afin de pouvoir pallier ces difficultés, il est essentiel d'optimiser les efforts consentis par l'organisation pour ses activités de communication. L'entité pourra ainsi, ensuite, affirmer sa propre identité, développer son image et développer des outils pratiques et performants spécifiques à sa communication interne et externe.

Il reste malgré tout une évidence à relever: aucune stratégie de communication ne pourra remplacer la qualité du travail au quotidien de chaque institution. L'ensemble des actions menées jour après jour est la base primordiale de toute démarche de communication.

Dans ce chapitre, les interrogations suivantes seront abordées:

Quelles sont les principales phases du déroulement d'un concept de communication?
Quel est le réel patrimoine de l'entité à partir duquel il est possible de communiquer?
Quels sont les principaux environnements et publics cibles avec lesquels l'organisation devrait communiquer?
Quelles sont les principales règles pour la publication d'un rapport d'activité?
Quels sont les principaux supports que l'OBNL pourrait utiliser pour communiquer avec la presse?
Est-ce essentiel pour une OBNL de créer un site internet et d'être active sur les réseaux sociaux?

5.1 LES ENJEUX D'UN CONCEPT DE COMMUNICATION

Les relations publiques (RP) sont «l'ensemble des efforts conscients, organisés et suivis destinés à créer, maintenir et développer un climat de compréhension et de confiance; tant à destination de cibles internes que de cibles externes».
Source: Société Suisse de Relations Publiques.

Pour les organisations à but non lucratif, les relations publiques revêtent une importance particulière. Avec des moyens souvent limités, il faut éveiller l'attention de publics très divers pour atteindre les objectifs de l'organisation. Crédibilité et engagement sont ici les maîtres mots.

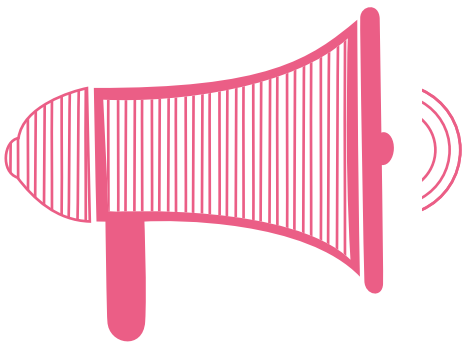
Les OBNL cherchent à informer, à inciter une prise de conscience, un engagement actif, ainsi qu'à modifier, en fonction des objectifs qu'elles poursuivent, l'attitude et le comportement des publics auxquels elles s'adressent. Elles doivent également être capables de réagir en temps voulu et de manière adaptée à l'évolution constante de leur environnement.

1

CONSEIL 1
Concentrer ses efforts de communication

La communication d'une OBNL exige donc une réflexion fine et globale. Pour ce faire, l'élaboration d'un concept est essentielle afin de lui permettre de concentrer ses efforts de communication. Il est le passage obligé avant toute action. Créer un support de communication selon la méthode «nous l'avons toujours fait ainsi!» est résolument dommageable pour l'organisation. Du temps et de l'argent sont investis, des ressources humaines sont mobilisées; il est donc fondamental de s'assurer au préalable de la pertinence de l'activité envisagée.

Quelques conseils à votre attention afin de réaliser un concept de communication efficace et utile.



CONSEIL 2
Développer un concept de communication en quatre étapes

LES 4 PHASES D'UN CONCEPT SPÉCIFIQUE À CHAQUE ENTITÉ SONT:

L'analyse permet de répondre aux questions
Quel sujet est à communiquer?
Quel est l'état actuel? Quel est l'état souhaité?

La stratégie permet de clarifier les questions indispensables à l'élaboration d'un plan de communication
Définition des objectifs à atteindre
Définition des publics cibles
Définition des moyens (outils) à développer
Définition du ou des messages à transmettre

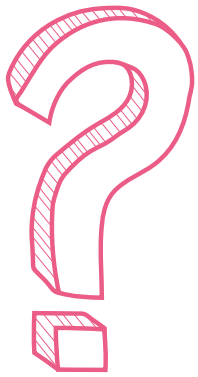
Application / cas concret
Objectifs: rassurer, maintenir la confiance.
Cibles: bailleurs de fonds (ou autres selon le cas).
Moyens: appel téléphonique, courrier personnalisé, e-mail, éventuellement rencontre.
Message : développer un contenu qui permette d'atteindre le message pour la cible visée.

L'implémentation permet de calculer et d'organiser la mise en œuvre des réflexions stratégiques
Calcul du coût de l'ensemble de la stratégie;
Définition de la planification à assumer;
Définition des différentes responsabilités: qui fait quoi?

Application / cas concret
Coût: peu significatif par rapport aux enjeux.
Planification: quand agir?
Responsabilités: qui s'occupe au sein (ou en externe) de l'organisation de la réalisation des moyens (téléphone, rencontre, courrier, etc.)?

L'évaluation permet de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés
Contrôle et analyse des résultats qualitatifs et quantitatifs.

Application / cas concret
Évaluation de l'atteinte des objectifs
» *Est-ce que la confiance des bailleurs de fonds est maintenue?*
» *Est-ce que la courbe des dons a cessé de s'infléchir?*



Les questions clés pour toute action communication sont:

» Quel message souhaitez-vous communiquer à quelle(s) cible(s)?
» Quel est le moyen de communication le plus adéquat?
» Quel objectif souhaitez-vous atteindre par la communication (ex. prise de connaissance, compréhension, mobilisation pour telle ou telle action)?

Un concept de communication en tout point appliqué:

L'association La Tuile à Fribourg – Centre d'accueil d'urgence de nuit

La tuile et son stylo de secours

Parmi les buts que poursuit l'association La Tuile, celui d'informer le public sur les situations dans lesquelles se trouvent les personnes sans abri, se décline de diverses façons. En effet, si pour l'essentiel sa communication se fait par les canaux habituels: rapport annuel, articles, communiqués de presse et présence dans les médias. La Tuile recourt également à des supports de communication moins conventionnels notamment lors de ses campagnes de recherche de fonds.

Un bel exemple est un stylo que La Tuile distribue à ses donateurs privés. Si ce stylo a pour principale finalité de transmettre des remerciements, il a également une fonction symbolique et sociale. En effet, en sa qualité de «stylo de secours» son propriétaire peut à son tour le confier et permettre ainsi d'offrir un hébergement gratuit d'une nuit à une personne qui le nécessiterait. Mieux qu'une bouteille jetée à la mer, ce stylo ne transmet pas seulement un message, il ouvre les portes du centre d'accueil… Outil transversal de communication, le «stylo de secours» ne laisse personne indifférent. S'il inclut une touche d'humour, c'est pour rappeler que les valeurs institutionnelles de La Tuile, faites de respect, d'accueil et de sens de l'autre, se comprennent mieux avec le sourire! **Source: La Tuile Fribourg.**



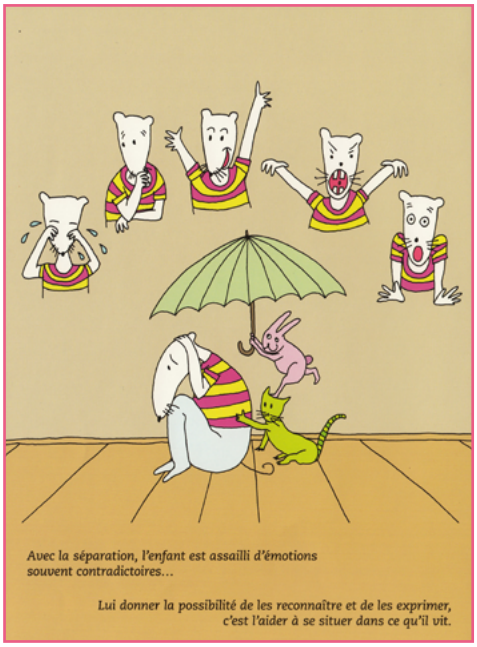
CONSEIL 3
Mettre en valeur le réel patrimoine de l'organisation dans sa stratégie de communication

Avant de développer une multitude de nouveaux moyens de communication, il est essentiel que les principaux acteurs de l'organisation prennent connaissance ou conscience de la réelle valeur du «patrimoine» de l'entité. N'est-il que financier? Bien au contraire. Ce patrimoine se compose la plupart du temps d'éléments aussi fondamentaux que:

» **Les statuts de l'organisation**
Comment les fondateurs ont-ils exprimé la mission et les activités de l'entité? Sont-elles réellement affirmées sur les supports de communication actuels de la structure?
» **La vision, la mission, les objectifs de l'entité**
Sont-ils tous clairement définis? Rédigés et présentés dans un document stratégique?
» **L'activité première**
Quelle est-elle? Quelle réelle valeur ajoutée pour les bénéficiaires?
» **Les qualités et les rôles des collaborateurs, salariés ou bénévoles**
Qui sont-ils? De quelle formation bénéficient-ils?
Quelles sont leurs réelles compétences au service des bénéficiaires?
Quelle est leur motivation à s'engager pour l'OBNL / pour la cause?
» **L'histoire, le passé de l'organisation**
Quelle est-elle? Comment valoriser ses succès passés pour se projeter dans l'avenir?
» **Quelle éthique promeut la structure?**
Comment est-elle définie? Qui concerne-t-elle?

Il n'est donc jamais conseillé de démarrer une réflexion relative à l'établissement d'une nouvelle stratégie de communication sans avoir pris clairement connaissance des éléments cités ci-dessus. Ils sont les racines de l'organisation, ses fondements; ceux qui peuvent garantir la stabilité de l'évolution de l'identité institutionnelle de l'organisation.

Chaque entité se bâtit autour de son propre cadre de référence. Les actions de communication de l'organisation doivent donc intégrer dans ses réflexions cette connaissance de son environnement, de son cadre de référence.



Source: Archives de la Fondation Astrame – Lausanne.
© casal.anita@gmail.com

4

CONSEIL 4
Veiller à ce que la réputation de votre organisation ne soit pas utilisée de manière inappropriée.

De plus en plus souvent certaines entreprises ou organisations se targuent d'une politique RSE (responsabilité sociétale des entreprises).
Sans limite, pour certaines, elles mettent en évidence dans leurs stratégies de communication les engagements qu'elles ont pris ou disent avoir pris en faveur de projets sociaux ou environnementaux de manière éthique et durable. Cela inclut des initiatives comme la réduction de l'empreinte carbone, le soutien aux communautés locales, la promotion de la diversité, l'inclusion au sein des équipes, etc.

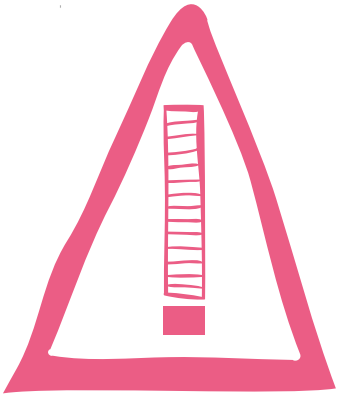
Si ces affirmations ne reflètent pas la réalité ou induisent en erreur le consommateur, client ou autre partie prenante, nous pouvons parler de greenwashing (utilisation abusive d'arguments en faveur de la protection de l'environnement) ou de genderwashing.
Le «genderwashing» désigne une stratégie où les entreprises adoptent des initiatives ou des discours sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, principalement pour améliorer leur image ou leur réputation, sans mettre en œuvre des changements substantiels dans leurs pratiques.

C'est ici qu'il est important que toute association ou fondation soit attentive à ce que son image et son identité ne soient pas utilisées ou même exploitées, sans son accord, sans lien à ses propres valeurs.

Quelques points à ne pas négliger

- Lors de partenariat avec des entreprises (ou organisations), il est vivement conseillé de se renseigner sur la stratégie de communication qui serait déployée pour l'annonce ou le développement de l'accord entre les deux parties;
- Protéger l'image, la crédibilité, la réputation de votre association implique un contrôle strict de la manière dont d'autres structures pourraient s'en emparer;
- Oser affronter ce type de question permettra de mettre en valeur le professionnalisme de votre association ou fondation.
- Lorsque votre entité souhaite poursuivre la collaboration, il serait important de fixer un processus de collaboration avec l'entreprise (ou organisation) afin que vous puissiez contrôler la réalisation des supports de communication qui mettraient en exergue le partenariat conclu;
- Ne vous engagez pas aux côtés d'un partenaire qui ne serait pas transparent quant à son mode de faire communicationnel. Son opacité est en soi une preuve de la non-crédibilité des messages qu'il souhaiterait diffuser;

» N'hésitez pas à demander des preuves d'engagement concret et réel de la part du partenaire (que ce soit en faveur de l'environnement ou de la promotion de l'égalité des genres, équité salariale, etc.) selon les situations. Pour exemple des rapports sociaux, des rapports d'organes de contrôle externes, etc.
» Expliquez à votre partenaire que la rigueur du processus qui serait déployé sera profitable pour les deux parties. Aucune accusation de greenwashing ou de genderwashing gratuite ne pourrait dès lors être faite.



Les associations ou fondation peuvent identifier des dérives de type greenwashing en prêtant attention à plusieurs signaux d'alerte:

» Vague ou ambiguïté des revendications
Si une entreprise utilise des termes flous comme «écologique», «naturel», «équitable» sans explications claires, cela peut être un indice de greenwashing ou de genderwashing

» Absence de preuves
Les entreprises sérieuses fournissent souvent des données, des certifications ou des labels reconnus pour étayer leurs affirmations. Si aucune preuve n'est présentée, méfiance

» Contraste avec les pratiques réelles
Essayez de vérifier si les actions de l'entreprise correspondent à ses déclarations

» Comparaison avec des concurrents
Certaines entreprises font des affirmations de durabilité qui ne sont valables que par rapport à d'autres pratiques. Cela peut induire en erreur sur leur véritable impact

» Recherches indépendantes et labels de confiance
Consultez des sources fiables, des rapports d'ONG ou des études sur la durabilité des produits et des entreprises pour avoir une vue d'ensemble. Recherchez des certifications reconnues (comme EcoLabel, Fair Trade, etc.) qui garantissent des pratiques durables et équitables.

5.2 LES ENVIRONNEMENTS ET LES PUBLICS CIBLES

CONSEIL 5
Définir les environnements et les publics cibles prioritaires de l'organisation

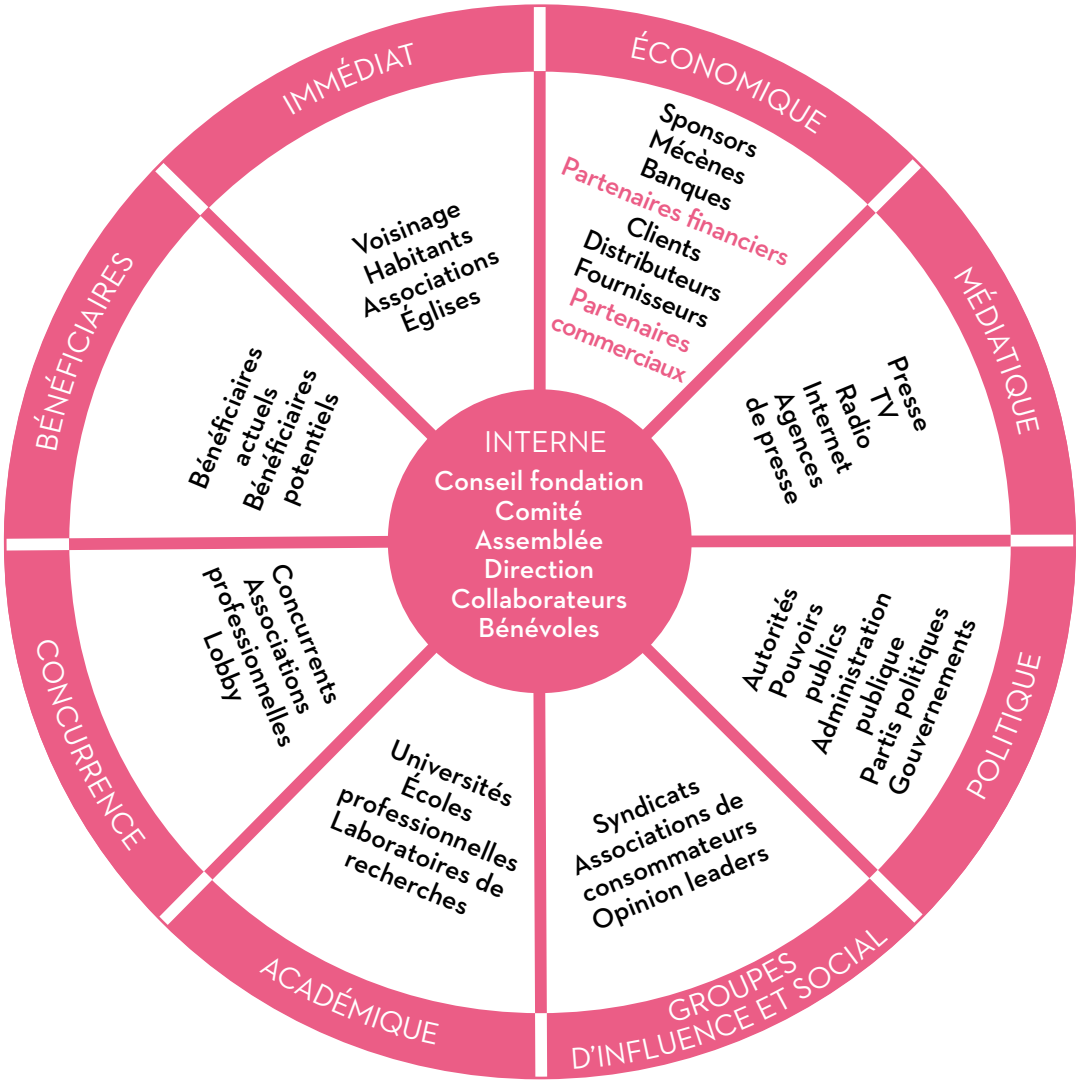
Les organisations, de par leur participation active à la vie sociétale, se confrontent quotidiennement à d'autres systèmes de valeurs: des bénéficiaires, des clients, des bailleurs de fonds, des journalistes, des représentants politiques, etc. L'entité doit donc arriver à anticiper par sa connaissance de son «marché» les réactions de ces divers environnements et publics et entretenir par la suite un contact régulier avec ceux qui sont considérés comme stratégiques à la bonne gestion et au développement de l'organisation.

Identifier ces derniers est donc fondamental pour permettre à l'OBNL d'adapter ses outils de communication et ses messages de manière pointue et personnalisée. Ne jamais partir du principe qu'un support de communication peut être utilisé pour l'ensemble des cibles que l'entité souhaite viser est essentiel. Une priorisation des cibles doit se faire en fonction des objectifs définis et par là même la sélection des moyens de communication qui sont les plus adéquats et efficaces.

Vous pouvez utiliser la liste donnée ci-après afin de contrôler si des actions de communication ont été effectuées au cours des derniers mois à l'attention des différentes cibles de l'organisation. Y aurait-il eu des situations ou cela aurait été utile? Faire cette évaluation régulièrement est un acte essentiel afin d'éviter toute déperdition de temps, d'énergie mais surtout permet de s'assurer que ce qui a été réalisé l'a été avec un objectif très explicite.



Les principaux environnements et cibles



Adaptation de la roue des environnements du SPRI

5.3 LA CRÉATION D'UN LOGO ET D'UNE LIGNE GRAPHIQUE

L'identité d'une organisation doit également, dès sa création et après le choix de son nom, de sa raison sociale, être représentée par un logo. Un symbole qui devrait de manière simple et immédiate représenter son image; basée prioritairement sur sa mission et le message qu'elle souhaite faire passer. Se démarquer d'autres institutions œuvrant dans le même domaine sera également, de toute évidence, une priorité lors de sa création.

Une recherche et une réflexion doivent être minutieusement menées afin de s'assurer de la cohérence et de l'impact de l'ensemble des composantes d'un logo: couleurs, typographie et symbole utilisés. La collaboration avec un graphiste professionnel est recommandée pour sa réalisation concrète; réalisation qui ne devrait se faire que grâce à un briefing clair de la part des responsables de l'organisation, reflétant les réflexions relatives aux 3 piliers de base de l'entité telles que sa vision, sa mission et ses valeurs.

6

CONSEIL 6
Définir une ligne graphique de l'organisation

Le logo est le point de départ de la création d'une ligne graphique de l'organisation (couleurs, caractères, etc.) qui devrait pouvoir s'exprimer sur chaque moyen de communication:

- Site internet
- Rapport annuel
- Flyer
- Carte de visite
- Papier à lettres
- Etc.

Une ligne graphique homogène liant les divers supports de communication permet une forte reconnaissance de la «marque» à travers toutes les actions de communication.

Exemples de logos

Fri[ ]santé

fondation jan & oscar

Fondation THEODORA

Un bon logo

- Est unique et reconnaissable
- Représente les valeurs de l'organisation
- Est simple, créatif, original, sans double sens
- Est reconnaissable en noir et blanc (pour des traitements divers – photocopies, fax, etc.)
- Est utilisable dans différents formats.

5.4 LES SUPPORTS DE COMMUNICATION

5.4 a LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

Le rapport d'activité est un support d'information destiné prioritairement, mais pas exclusivement, aux membres et bailleurs de fonds. Il peut également être utilisé pour créer, maintenir ou développer des relations avec d'autres partenaires tels que les médias, les représentants politiques, le voisinage, etc.

7

CONSEIL 7
Être attentifs à la date de la publication afin qu'il soit réellement utile



Le rapport d'activité est édité une fois par année ce qui lui confère un avantage réel par rapport à d'autres supports de communication institutionnelle. Afin de conserver cette valeur ajoutée, la structure doit être très attentive quant à la date de publication dudit rapport. Ne pas être à même de pouvoir le distribuer au cours des quatre premiers mois de l'année qui suit la fin de l'exercice comptable officiel est un problème réel.

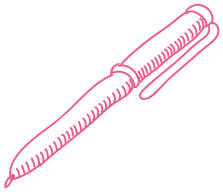
Plus le temps passera, plus le contenu du rapport sera éloigné du quotidien de l'organisation et par conséquent de moins en moins utile pour l'atteinte des objectifs définis. Ex.: si un rapport est publié en septembre 2025 pour l'année 2024, cela signifie qu'il y peut y avoir un décalage de presque dix-neuf mois sur certaines informations traitées.

8

CONSEIL 8
S'assurer de la bonne définition des objectifs et des messages

Il est vivement conseillé que chaque organisation consacre du temps afin de s'assurer de la pertinence des objectifs qu'elle souhaite atteindre par l'utilisation d'un tel rapport. Soyez réaliste, objectif et n'oubliez jamais qu'il n'est ni une plaquette institutionnelle de présentation de l'OBNL ni un document de travail interne.

- La structure souhaite-t-elle atteindre des objectifs de recherche de fonds par l'utilisation de cette publication? Le dit-elle? Présente-t-elle ses besoins concrets au sein de la publication? Incite-t-elle les lecteurs dudit rapport à l'acte de donner ou de s'engager?
- L'organisation souhaite-t-elle remercier ses collaborateurs et bénévoles de l'engagement effectué tout au long de l'année? Le dit-elle? Comment? Et ce au-delà de la mention des charges salariales présentées dans les états financiers!
- L'entité désire-t-elle mobiliser les instances politiques autour de la mission de l'OBNL? Est-ce le bon support pour un tel objectif?
- Etc.



CONSEIL 9
Respecter quelques principes fondamentaux pour la rédaction d'un rapport annuel

9

Fil rouge
Il est toujours recommandé de développer tout au long du projet de création du rapport un fil rouge. Un fil rouge qui se manifestera tant par le choix de l'illustration figurant sur la couverture du rapport que tout au long des textes et des messages transmis au sein de la publication. Un fil rouge qui permettra de synthétiser le fait majeur de l'année sous revue, l'actualité que l'organisation souhaite mettre en valeur au fil des pages. Un fil rouge permet aussi de faire des choix; il n'est jamais possible de tout dire, de pouvoir tout exposer. Le souci de l'exhaustivité est un problème récurrent de la publication des rapports d'activité. Bon nombre d'entre eux sont immédiatement classés ou jetés, car considérés comme trop longs, trop ennuyeux et n'ayant aucun ou peu d'impact.

Différentes formes de présentation
Essayez dans la mesure du possible d'offrir une variété de styles rédactionnels afin de rendre la lecture plus intéressante. Quelques exemples:
» Rapports (de la direction, du comité)
» Articles de personnes invitées (d'un chercheur, d'un politicien, etc.)
» Des interviews (ex. avec un usager, un mécène, etc.)
» Des informations chiffrées sous forme de tableaux (résultats de l'année, nombre de prestations offertes, nombre d'usagers, etc.).

Mise en page
Ne jamais oublier que ce qui attire l'intérêt des lecteurs n'est pas en premier lieu le contenu mais une mise en page professionnelle. Afin de faire une bonne première impression qui incite la curiosité des lecteurs, il est fortement conseillé d'investir quelques ressources financières afin de confier le mandat à une agence spécialisée. Même si le rapport annuel est un document règlementaire, il n'est pas interdit de lui donner un graphisme sympathique et empreint d'une certaine émotion.

«Dire merci»
Un rapport annuel est une très bonne occasion pour dire «merci» aux bénévoles, aux bailleurs de fonds, aux partenaires, aux collaborateurs, etc.



Pour des raisons économiques et écologiques, de plus en plus d'organisations renoncent à imprimer leur rapport annuel et à l'envoyer par la poste.

Le choix de la forme de publication dépend notamment du groupe cible: Si les personnes auxquelles vous vous adressez sont plutôt jeunes et ont une affinité avec le numérique, une publication en ligne est le moyen de choix. Dans le cas contraire, une publication classique, que l'on peut toucher et feuilleter, peut être appropriée.

10

CONSEIL 10
Réfléchir attentivement à l'utilisation de photographies

Si des visuels (photographies, dessins) sont utilisés, il est essentiel de s'assurer être propriétaire de tous les droits de reproduction des photographies, dessins, illustrations, etc. Ces mêmes interrogations sont d'ailleurs tout aussi importantes lors de la réalisation d'un site internet.

L'organisation dispose-t-elle des autorisations adéquates signées par les personnes photographiées? Ont-elles bien compris l'utilisation qui sera faite de la ou des photographies?

Qu'en est-il des droits du photographe? Connaît-il l'utilisation finale des images réalisées? Sur quelle période et pour quelle région vous a-t-il transféré les droits? Il est vivement conseillé dans un tel cas de rédiger une convention (qui peut être très simple) qui précise la libération de tous les droits du photographe et ce de manière illimitée dans le temps et dans l'espace (zones géographiques couvertes).

Ne pas oublier de compléter cette réflexion relative aux photographies par une réflexion quant à la dimension éthique de l'utilisation de l'image de bénéficiaires ou clients réels. Aujourd'hui plus que jamais, une photographie peut être reprise et reproduite sans limite sur internet. N'est-il donc pas de la responsabilité de chaque organisation de protéger ses bénéficiaires, clients, etc. plutôt que de les afficher sur des supports dont l'utilisation licite ne peut être garantie.

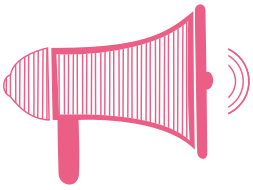
Il existe plusieurs possibilités pour éviter de tels dangers: réaliser des photographies ou les personnes ne sont pas reconnues ou utiliser des dessins représentant avec magie, délicatesse et émotions votre activité.



Illustration Éducation Familiale – source EF.
© Barbara Rothen / dessinatrice



Source: Association La Virgule - Lancy-Genève © Stéphane Vuille



CONSEIL 11
Réaliser une analyse de vos supports de communication «classiques» et s'assurer de leur pertinence



11

Toute organisation a la possibilité de développer une stratégie de communication au travers de supports multiples. Avant toute nouvelle action il est toujours très utile de s'assurer de la pertinence des choix effectués dans le passé, s'assurer que chaque support a bien atteint l'objectif qu'il devait atteindre. Établir une liste la plus complète possible de tout ce qui a été fait est toujours très intéressant, une liste qui devrait comprendre des outils de style différents afin de maximiser l'impact des messages transmis.

À la disposition des OBNL nous pouvons trouver:

» Supports écrits
Brochure de présentation de l'organisation, flyer présentant la charte de l'entité, courrier personnalisé aux diverses cibles, annonces (payantes ou offertes) dans les médias, journal (newsletter) de l'organisation, mailing, etc.
➔ **Pour toute communication relative à la stratégie de recherche de fonds de l'organisation, se référer au chapitre numéro 4 consacré à ce sujet**

» Supports audio et visuels
Films, expositions de photographies, enregistrement de sons (émissions), tableau d'affichage (pouvant être interne ou externe), expositions d'illustrations (dessins réalisés par les bénéficiaires), etc.

» Supports oraux, manifestations, évènements
Inauguration de nouveaux locaux, séances d'information, assemblée générale, portes ouvertes, jubilés, etc.

5.4.b LA PROTECTION DES DONNÉES

Toute OBNL récolte une multitude de données personnelles dans le cadre de la réalisation de sa mission. Que ce soit pour:

» l'enregistrement des participants à une offre proposée par une organisation (par ex. un cours, une formation, un camp de vacances, ...)
» une opération de recrutement de bénévoles ou de salariés
» une démarche de recherche de fonds auprès de personnes privées ou de fondations,
» le développement de relations avec des médias,
» ou de toute évidence la gestion de ses bénéficiaires, prestataires, membres, collaborateurs, etc.

Depuis 2023, une nouvelle loi fédérale sur la protection des données est entrée en vigueur en Suisse afin de garantir une gestion adéquate des données personnelles collectées au sein d'organisations ou d'entreprises. Les associations et fondations se doivent donc de respecter les normes légales en matière de protection des données.

Quelques notions sur les données personnelles ainsi que leur traitement

Les données personnelles comprennent toutes les informations concernant une personne identifiable, telles que le nom, l'adresse, l'e-mail, le numéro de téléphone, ainsi que les adresses IP. Les données liées à la religion, la politique, la santé, l'intimité, la race, les données génétiques et biométriques, ainsi que les informations sur les procédures administratives, pénales et sociales sont considérées comme des données particulièrement sensibles.

Le traitement des données personnelles englobe toutes les opérations impliquant des données, comme la collecte, le stockage, la conservation, l'utilisation, la modification, la communication, l'archivage, la suppression ou la transmission de données - ce qui se produit quasi quotidiennement dans le cadre de la gestion d'une organisation.

12

CONSEIL 12
Vérifier si vos processus internes sont conformes aux exigences légales

La tâche la plus importante pour se conformer aux exigences légales est d'examiner tous les activités et processus internes de l'organisation afin de déterminer à quels endroits vous collectez quel type de données – que ce soit l'adresse des membres du comité, le numéro de compte des collaborateurs, l'âge des participants à un cours ou une photo avec des personnes que vous souhaitez publier sur votre site web.

Vous devez vous assurer que toutes les collectes de données respectent les principes suivants:

1. **Transparence:** Il est impératif de fournir une information claire et exhaustive sur le but et la portée des données personnelles traitées.
2. **Proportionnalité:** Seule la collecte des données personnelles indispensable à l'accomplissement du but est permise.
3. **Finalité:** Les données ne peuvent être traitées que dans le but précisé lors de leur collecte, conformément à la loi ou aux circonstances pertinentes.
4. **Conservation:** Les données doivent être supprimées dès qu'elles ne sont plus nécessaires au traitement initial, à moins qu'elles ne soient soumises à une obligation légale de conservation.
5. **Sécurité:** L'organisation est tenue d'assurer une sécurité des données adéquate en fonction des risques, en mettant en place des mesures organisationnelles et techniques telles que le cryptage, les sauvegardes, la restriction d'accès, l'utilisation de mots de passe, la formation du personnel, etc.

N'oubliez pas d'effectuer cette vérification régulièrement, par exemple, une fois par an, afin de vous assurer que la protection des données suit l'évolution de votre organisation.

13

CONSEIL 13
Créer des documents adéquats à cette disposition légale

En fonction de la taille de l'organisation et du type de données qu'elle traite, certains documents doivent être établis (et régulièrement mis à jour):

Sont obligatoire pour toutes les organisations:

» Déclaration de Protection des Données: cette déclaration doit figurer sur le site web et être portée à la connaissance de toutes les personnes dont l'organisation collecte des données.
» Contrats de sous-traitance: Des contrats doivent être conclus avec tous les prestataires de services qui traitent des données à caractère personnel pour le compte de l'organisation, afin d'en garantir la sécurité et la pertinence du traitement. Cela concerne par exemple le provider qui héberge le site web et les mails de l'organisation, le bureau qui établit les fiches de paie pour le personnel, le cabinet de comptabilité, le letershop qui envoie les invitations à l'assemblée générale, …

Sont obligatoires dans certains cas:

» Analyse d'impact relative à la protection des données: Cette analyse doit être présentée lorsque des données personnelles sensibles sont traitées.
» Registre des Traitements: Obligatoire pour les organisations qui emploient 250 personnes ou plus et/ou organisations dont le traitement des données présente des risques élevés pour les personnes concernées.
» Règlement de Traitement: Obligatoire pour les organisations qui traitent un grand nombre de données personnelles sensibles ou qui effectuent un profilage à haut risque.

Un guide sur la mise en œuvre de la nouvelle loi sur la protection des données a été édité par la Zewo. Sa lecture vous est vivement recommandée. Il couvre l'ensemble des aspects de ces nouvelles dispositions.
Protection des données : ce que les organisations d'entraide doivent savoir et faire

5.4.c LE SITE INTERNET

Un site internet est aujourd'hui un «must have» pour toute organisation. C'est le lieu de référence et d'information pour toute personne intéressée – que ce soit un bailleur, un usager, un politicien, un partenaire, etc. Pour ces cibles très diverses, un site web peut être utilisé pour l'ensemble des activités de communication des organisations: rechercher des fonds, communiquer avec ses bénéficiaires, présenter des projets à la presse, rechercher des bénévoles; la liste des possibilités est immense. Le grand danger de cette variété d'alternatives est le manque d'axe de communication précis. Il faut dès lors s'assurer, lors de la création d'un site, que l'ensemble des aspects abordés dans le cadre du concept de communication a été bien pensé.
» Pourquoi développer un site?
» Pour qui?
» Quels messages devraient être transmis?

14

CONSEIL 14
Créer un site facile à gérer

Dans les années nonante, la création et la gestion d'un site web étaient réservées aux spécialistes. Aujourd'hui, les CMS («content management system») permettent une gestion simple du site sans savoir-faire spécifique technique. C'est une famille de logiciels destinés à la conception et la mise à jour des sites web ou d'applications multimédias. Même s'il peut s'avérer opportun de confier la réalisation d'un site à une agence externe, il nous semble essentiel que le système permette à l'organisation de gérer le site, le mettre à jour régulièrement afin d'éviter des coûts supplémentaires et d'assurer une plus grande indépendance et flexibilité.

...un site interpellant son lecteur
Le site de chaque organisation devrait donner, au-delà d'une information neutre et descriptive de ses activités, des possibilités d'interaction avec ses lecteurs. Créer un lien plus émotionnel et plus humain nous semble essentiel sans pour autant tomber dans une démarche larmoyante et démagogique: pouvoir poser des questions, réagir à des témoignages déposés, inciter chaque internaute à s'interroger et pourquoi pas à lui donner envie d'agir. En devenant bénévole? Partenaire? Donateur? Sponsor? En achetant éventuellement des objets réalisés par ou pour la structure?

Le site de la Fondation Jan & Oscar a été réalisé sur ces trois thèmes que sont: S'informer – Participer – Donner; permettant ainsi à chacun de se sentir interpellé par le contenu du site. (www.fondationjan-oscar.ch)

N'hésitez pas également à utiliser des chiffres clefs présentant vos réalisations majeures; les lecteurs n'ayant pas forcément toujours beaucoup de temps pour lire l'ensemble des indications données dans le rapport d'activité de votre organisation. Mettez donc en valeur vos projets phare dès les premières pages du site. Vous pourrez ainsi une fois encore sensibiliser de manière très concrète et objective l'internaute par l'importance de vos activités.

Dans certaines situations, pour autant que cela ne soulève pas d'aspects éthiques et juridiques particuliers, il serait même conseillé d'oser aller plus loin dans la création du lien avec l'internaute. Lui faire vivre une expérience particulière en ligne par un film, un concours?

Certaines associations demandent par exemple à leurs membres (donateurs, bénéficiaires, etc.) de réaliser des photographies en lien avec la thématique abordée par la mission de la structure; photographies primées par un prix «modeste». Cela crée une réelle dynamique entre l'organisation et ses différentes cibles; cela lui permet également de bénéficier d'un matériel qu'elle pourra, selon ses besoins, utiliser sur ses divers supports de communication; qu'ils soient sur papier, sur internet ou sur les réseaux sociaux.

Chaque association ou fondation devrait favoriser le concept d'interaction entre elle et ses cibles – plus l'interaction sera dynamique, vivante, émotionnelle, actuelle, plus le lien à l'action sera aisé (participer, donner), plus les visiteurs seront mobilisés.

15

CONSEIL 15
Rendre le site connu et facilement trouvable

Le site pour être utile doit être connu. Il est donc important de communiquer systématiquement le nom du site sur tous les autres supports de communication de l'organisation (flyers, rapports d'activités, supports de presse, etc.). En outre, l'hébergeur du site offre habituellement un certain nombre d'adresses mail avec l'URL du site. Profitez de cette offre peu coûteuse: cela rend la communication mail de l'organisation beaucoup plus professionnelle (ex.: jeandurant@fondationdusoleil.ch au lieu de fondationdusoleil@bluewin.ch). L'adresse du site est ainsi systématiquement communiquée!

Un site internet ne peut à lui seul garantir «l'attention digitale» de l'organisation. La plupart des visiteurs trouvent l'adresse du site par voie d'un moteur de recherche (Google, Yahoo, etc.). Il faut donc que le site soit configuré pour ces recherches automatisées. Le mot-clé est «SEO»: Search Engine Optimisation. Consulter les offres des hébergeurs de site peut être particulièrement important pour le développement de la communication digitale de toute entité.

N'oubliez pas également de communiquer votre présence sur les réseaux sociaux dès la première page de votre site. Si vous avez décidé de favoriser l'interaction avec vos différentes cibles (bénévoles, donateurs, bénéficiaires, etc.) il est important de rapidement donner sur votre site l'information quant à votre présence sur les réseaux actuels. N'hésitez pas non plus à mentionner assez concrètement et simplement ce que vous attendez d'eux! Partager l'information? Participer à un évènement en faveur de l'association? Rechercher des volontaires? Etc.

Le site doit favoriser l'accès au développement des contacts de l'organisation sur les réseaux sociaux et les réseaux sociaux doivent favoriser l'accès au site où une information plus complète et qualitative peut être trouvée.

En multipliant les points d'accès à l'information, les OBNL devraient pouvoir toucher beaucoup plus de personnes qu'actuellement, toucher des cibles bien plus larges. En publiant une information uniquement sur son site internet l'organisation n'est visible que par les visiteurs de celui-ci. Il faut donc que l'internaute fasse la démarche d'y aller pour en découvrir le contenu. En publiant un lien sur Facebook, on ajoute une cible plus large qui pourrait, par le biais du message, en prendre également connaissance. Mais si on le met sur plusieurs réseaux sociaux, on peut ainsi créer un effet multiplicateur de sa visibilité potentielle.

16

CONSEIL 16
Tenir le site à jour

La mise à jour d'un site n'est pas un réel problème technique – le défi consiste plutôt à le mettre très régulièrement à jour; y penser systématiquement. Afin de s'assurer que le site est à jour, il peut être utile d'établir une routine (une fois par mois ou tous les trois mois) qui consiste à visiter, revisiter le site de l'organisation et de vérifier que toutes les informations publiées sont toujours d'actualité (liste de membres du comité, heures d'ouverture, dernier rapport annuel, communiqués de presse, etc.)

Dans tous les cas, le choix des informations à présenter sur le site doit être guidé par le principe de présenter des informations ayant une durée de vie la plus longue possible ce qui rendra la mise à jour beaucoup plus simple. Évitez une rubrique «actualités» si vous n'avez pas régulièrement des nouvelles à rapporter.

5.4.d FACEBOOK, INSTRAGRAM, TIKTOK - LES RÉSEAUX SOCIAUX

17

CONSEIL 17
N'être actif sur les réseaux sociaux que si cela a du sens pour l'organisation

Les différents réseaux sociaux – Facebook, Instagram, LinkedIn, les blogs – semblent indispensables aux yeux de certaines organisations. Ici aussi les principaux conseils donnés en début de chapitre (les fondamentaux d'un concept – soit quoi pour qui?) nous semblent essentiels. Même si la démarche peut être perçue comme simple et directe, elle nécessite de réelles réflexions et décisions quant aux messages transmis, la vitesse à laquelle répondre, le temps consacré, le budget dépensé, l'efficacité du système mis en place. Être un acteur professionnel sur les réseaux sociaux ne s'improvise pas!

Être sur Facebook parce que tout le monde y est, n'est pas une justification suffisante; être sur Facebook parce que votre groupe cible y est aussi, peut être considéré comme stratégique! Tout comme diffuser des vidéos sur YouTube pour rendre l'OBNL plus vivante ou dynamique n'a du sens que si l'organisation a réellement quelque chose d'intéressant, d'original à présenter.

La communication du «web 2.0» suit des règles bien spécifiques. Il faut être à même de fournir des informations actuelles dans une fréquence très régulière et accepter le fait que la communication n'est pas à sens unique. Les blogs, YouTube, Facebook, etc. donnent aux «non-experts» l'occasion d'entrer dans un dialogue direct et sur un pied d'égalité avec l'émetteur des informations. Si votre organisation ne veut ou ne peut pas respecter ces règles fondamentales des réseaux sociaux, il est préférable de s'abstenir. Voici quelques conseils pour les OBNL souhaitant développer une communication digitale alignée avec leur mission et leurs objectifs stratégiques.

CONSEIL 18
Coordonner & planifier la stratégie de communication digitale de votre organisation

Afin de s'assurer d'une démarche efficiente et pertinente en matière de communication digitale, il est vivement recommandé de suivre les quelques étapes décrites ci-après:

» Définir ses objectifs
Avant de se lancer dans des initiatives digitales, il est essentiel de clarifier les objectifs que l'on souhaite atteindre. Augmenter la visibilité de l'organisation, recruter des bénévoles, mobiliser des ressources financières, ou sensibiliser le public à une cause spécifique sont autant d'objectifs qui nécessitent des approches distinctes.

Il est utile de définir des indicateurs de performance avant de lancer une campagne et d'utiliser des outils d'analyse pour suivre les résultats (par exemple le nombre de «followers», nombre de «likes», nombre de nouveaux bénévoles attirés, ...). Cette évaluation permet d'ajuster en temps réel votre stratégie et de savoir si l'effort en vaut la peine. Notez toutefois qu'il faut un certain temps pour se constituer un réseau de followers sur TikTok, Instragram ou Facebook.

» Coordonner l'utilisation des réseaux sociaux avec le site web
L'utilisation des réseaux sociaux doit être coordonnée avec le site web de l'organisation, mais pas de manière à ce que tout le contenu se trouve à deux endroits. Le site web et Facebook, Instagram, etc. doivent être complémentaires et ne pas faire double emploi. Les médias sociaux sont un canal à part entière, plus adapté aux informations actuelles, tandis que le site web doit contenir des informations qui ont une durée de vie plus longue. Néanmoins, il faut bien sûr qu'il y ait des références, soit sous forme de liens vers le compte sur TikTok, LinkedIn, etc. soit avec des posts intégrés dans le site web.

» Identifier et segmenter les audiences en ligne
Les outils digitaux offrent la possibilité d'adresser des messages personnalisés à différents segments de votre public cible. Identifier ces segments (donateurs, bénévoles, partenaires, bénéficiaires) et comprendre leurs besoins spécifiques est crucial pour une communication efficace – en particulier en ce qui concerne les médias utilisés par ces groupes et la meilleure façon de les atteindre. Les différents médias ainsi que leurs caractéristiques respectives sont présentés dans la section suivante.

» Utiliser le storytelling pour engager votre audience
Le storytelling est un vecteur puissant pour humaniser votre organisation et créer des liens émotionnels avec votre audience. Les médias sociaux sont parfaits pour partager ces histoires. En partageant des histoires authentiques – que ce soit les témoignages de ceux que vous aidez ou les expériences de vos bénévoles – vous permettez à votre public de s'identifier à votre cause et de s'engager davantage.

» Produire un contenu éducatif et informatif
Les OBNL ont un rôle éducatif important. Publier régulièrement des articles de blog, des infographies, ou des vidéos qui sensibilisent et informent sur les causes que vous défendez peut renforcer votre position en tant que référence dans votre domaine. Ce contenu doit être pensé pour être partageable, afin de maximiser sa portée.

» Créer un calendrier éditorial
La planification est la clé d'une communication digitale efficace. Un calendrier éditorial permet de coordonner les publications sur l'ensemble des canaux digitaux, d'assurer une communication cohérente et de maintenir un rythme régulier. Ce planning doit être flexible pour s'adapter aux actualités et aux besoins de l'organisation.

» Préciser l'expéditeur et les responsabilités
Afin d'indiquer clairement que les messages envoyés via les médias sociaux le sont au nom de l'organisation (et non par une personne privée), vous devez ouvrir un compte pour votre organisation. Il est ensuite important de clarifier en interne qui est autorisé à traiter le compte et donc à parler au nom de l'organisation.

Types de contenus sur les réseaux sociaux
Les réseaux sociaux sont des outils essentiels pour toucher et mobiliser une audience large et diversifiée. Il est important de choisir les plateformes qui correspondent le mieux à vos publics cibles et de développer une présence active et engageante. Publiez du contenu régulièrement, interagissez avec votre communauté, et utilisez les outils d'analyse pour ajuster votre stratégie en fonction des performances.

Contenu vidéo court et engagé La vidéo reste le format de contenu le plus performant sur les réseaux sociaux. Les vidéos courtes (60 secondes ou moins), souvent publiées sous forme de Reels sur Instagram, de TikToks, ou de Shorts sur YouTube, captent l'attention plus efficacement. Ces vidéos doivent être percutantes, émotionnelles, et capables de raconter une histoire rapidement. Par exemple, un témoignage succinct d'un bénéficiaire ou un aperçu des coulisses d'un projet en cours peut fortement résonner auprès du public.

Stories et contenu éphémère Les stories sur Instagram, Facebook, et Snapchat continuent d'être un moyen efficace de partager des mises à jour en temps réel. Elles permettent aux OBNL de maintenir un lien constant avec leur communauté sans encombrer leur fil principal de contenu. Les sondages interactifs, les questions, et les liens directs vers des pages de dons ou d'inscriptions sont des fonctionnalités à exploiter pour maximiser l'engagement.

Carrousels et infographies Les publications carrousel sur Instagram et LinkedIn permettent de partager des informations détaillées de manière visuelle. Les infographies simplifiées, qui résument des statistiques, des résultats de projets, ou des appels à l'action, captent l'attention et sont facilement partageables.

Contenu collaboratif et UGC (User-Generated Content).
Le contenu généré par les utilisateurs (UGC) est une tendance, qui gagnera encore en importance dans les années à venir. Encourager votre communauté à partager leurs propres histoires, photos, ou vidéos liées à votre cause crée un effet de communauté et amplifie votre message de manière authentique. Collaborer avec des influenceurs ou d'autres organisations pour créer du contenu commun peut également élargir votre portée. Instagram et TikTok sont les plateformes phares pour exploiter l'UGC, tous les deux avec un grand potentiel viral.

Quelle plateforme pour quel public?
Instagram et TikTok: Jeunesse et engagement visuel Instagram et TikTok sont les plateformes de choix pour toucher un public plus jeune (18-35 ans). TikTok, en particulier, est idéal pour des campagnes virales et du contenu vidéo court. Instagram, avec ses Reels, stories, et carrousels, offre une plateforme polyvalente pour du contenu visuel impactant. Les OBNL peuvent utiliser Instagram pour montrer l'impact de leurs actions à travers des images avant/après, des témoignages vidéo, ou des infographies éducatives.
La plateforme X (anciennement «Twitter») est cependant tombée en discrédit depuis son rachat par Elon Musk et n'est pratiquement plus utilisée par les organisations à but non lucratif.

Facebook: Communauté et mobilisation Bien que son audience soit légèrement plus âgée (35+), Facebook reste une plateforme incontournable pour créer des groupes communautaires, organiser des évènements, et diffuser des messages plus longs et informatifs. Les OBNL peuvent utiliser Facebook pour mobiliser des bénévoles, partager des rapports d'impact, et organiser des collectes de fonds via les outils natifs de dons.

LinkedIn: Partenariats et networking professionnel LinkedIn est la plateforme idéale pour établir des connexions avec des partenaires potentiels, des sponsors, et des donateurs institutionnels. Le contenu ici doit être professionnel, axé sur les réalisations de l'organisation, les appels à l'action pour des partenariats, et les publications de leadership éclairé.

YouTube: Contenu vidéo long et éducatif YouTube est parfait pour les vidéos plus longues, telles que des documentaires, des webinaires, ou des séries de vidéos éducatives sur vos projets ou sur la cause que vous défendez. C'est aussi un excellent outil pour héberger et diffuser des enregistrements d'évènements ou des conférences en ligne.

Les blogs: Textes et témoignages Un blog est une sorte de journal personnel accessible au public que les utilisateurs peuvent commenter. Il est donc bien adapté pour documenter un projet sur un certain temps et le rendre public. WordPress, Wix et autres systèmes, généralement gratuits dans leur version de base, permettent de créer un blog.

5.5 LE DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

Les médias offrent la possibilité de transmettre des informations à un large public – beaucoup plus large que le nombre de personnes qu'une OBNL pourrait contacter directement. Même si les relations avec les journalistes peuvent s'avérer parfois difficiles, cela mérite que l'on y consacre du temps et de l'énergie afin de pouvoir développer avec eux une coopération fructueuse. Pour ce faire, il est important de ne pas se précipiter et de bien préparer au mieux son intervention.

19

CONSEIL 19
Établir un fichier personnalisé et entretenir des contacts réguliers avec les journalistes

Communiquer avec les représentants des médias exige une connaissance très précise des identités des journalistes susceptibles d'être intéressés par le fonctionnement de l'organisation, sa mission ses projets en cours. La création et la mise à jour d'une base de données y relative sont donc fortement recommandées. Cela évitera de diffuser une information à des personnes ne travaillant plus au sein d'une rédaction. Conseil simple mais particulièrement exigeant tant les données sont sujettes à modification. Une liste de dix adresses pertinentes et actuelles est en tout cas à préférer à une base de données qui contient une centaine d'adresses obsolètes.

Afin de maintenir des contacts qualitatifs avec les représentants des médias il est essentiel de gérer de manière proactive les relations établies. Essayez d'entretenir une relation personnelle avec les journalistes compétents des trois médias les plus importants pour votre organisation (journal local, radio locale, etc.).

20

CONSEIL 20
Être attentifs aux attentes et aux contraintes logistiques des journalistes

Il ne faut jamais harceler les journalistes avec des informations trop fréquentes, banales et peu en lien avec l'actualité.
Un journaliste attend de la part des émetteurs:
» Une information objective.
» Une information véridique et vérifiable.
» Une information d'actualité.

Afin d'être le plus efficace possible, il est aussi important de tenir compte de certains aspects concrets et logistiques. Quelques exemples:
» Ne pas organiser une conférence de presse ou rencontre de presse un samedi ou dimanche, sauf en cas de crise
» Ne pas privilégier un média à un autre

» Ne pas convoquer la presse mais l'inviter
» Être attentif à l'heure à laquelle la presse est invitée (l'après-midi pouvant être pour certains médias une période assez «stressante» pour cause de bouclement, etc.)
» Ne pas exiger la parution d'un article
» Ne pas exiger ou demander la relecture d'un article.

CONSEIL 21
Réaliser des supports de communication spécifiquement destinés à la presse

21

Les principaux moyens destinés aux médias sont:

Le communiqué de presse
Il est un moyen rapide et approprié pour publier des informations ne nécessitant aucune autre explication. Il devrait traiter d'un sujet d'actualité et ne pas être plus long qu'une page A4.

Le communiqué de presse ne permet pas de questions-réponses immédiates; donc ne jamais oublier de mentionner des personnes de références et leurs coordonnées (e-mail, numéros de téléphone fixe et mobile). Pensez également au fait qu'il faut préciser les noms et titres des personnes citées et éviter l'utilisation d'abréviations peu connues.

La diffusion d'un communiqué de presse aux médias est gratuite mais sa reprise ne peut jamais être garantie. Il n'est pas adapté à des sujets pointus et complexes, il peut être remis soit par courrier, e-mail ou lors d'une rencontre de presse.

N.B.: La remise d'une photographie de qualité augmente considérablement la chance d'une reprise!

Le dossier de presse
Il est un dossier qui complète les informations du communiqué de presse. Il est un document de référence, un outil de travail pour les médias. Il est remis lors d'une conférence de presse ou envoyé aux journalistes absents et devrait contenir:
» 5 à 10 pages de développement de l'information
» Des photographies légendées et libérées de droit
» Des schémas ou graphiques, si utiles
» CD, clé USB, autres, si utiles
» Tout autre document jugé complémentaire.

La conférence de presse
Elle permet de diffuser une information à un groupe de journalistes. Elle a l'avantage de favoriser la création de contacts directs et par là même la possibilité de développer de réelles relations entre les différents partenaires (organisation et journalistes); dialogues; apport de précisions en direct. Attention malgré tout aux coûts qui peuvent être générés par un tel évènement, le temps passé à son organisation et ne pas oublier qu'il faudra faire face à toutes les questions des journalistes. Elle ne se justifie que dans le cas d'un évènement majeur.

La structure conseillée pour la rédaction d'un communiqué de presse est:

» Date
» Raison sociale
» Titre (impactant mais objectif!)
» Chapeau (l'essentiel de l'information en 4-5 lignes)
» Le développement de l'information pour arriver à des détails
» Nom d'une personne de référence, coordonnées.

5.6. PLANIFICATION ET ÉVALUATION

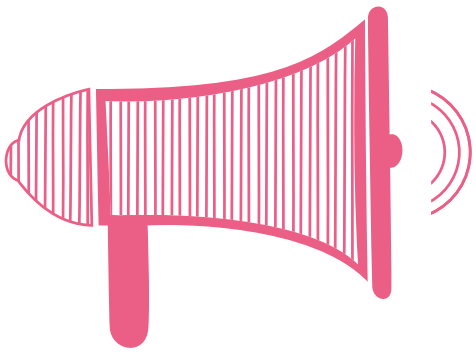
22

CONSEIL 22
Effectuer une planification globale de l'ensemble des mesures de communication

Il est de la responsabilité de la direction de l'organisation de s'assurer que la planification de l'ensemble des mesures de communication est en adéquation avec les objectifs ainsi qu'avec les ressources disponibles de l'entité.

Afin de mieux gérer la communication à l'interne et à l'externe, il est vivement recommandé d'établir un planning, le plus précis possible, des mesures envisagées sur les douze prochains mois. Cela permet un certain lissage de l'ensemble des activités évitant des périodes de suractivité ou de surprésence en termes de communication et d'autres où l'organisation disparaît totalement. Rester dans la mémoire collective des différentes cibles nécessite de toute évidence une régularité des contacts qu'ils soient écrits, visuels, audio ou oraux. Cela permet également un travail plus intéressant, motivant pour l'ensemble des collaborateurs (salariés ou bénévoles) œuvrant à la réalisation de la stratégie de communication de l'organisation.

La planification de toutes les actions de communication prioritaires permettra à l'organisation de s'assurer de la cohérence de l'ensemble des actions prévues, de s'assurer que chaque action de communication comportera un réel message et qu'elle ne sera pas juste une «coquille vide».



Exemple d'un planning de réalisation d'une stratégie de communication

Janvier
Mise à jour du site internet
Réflexions pour la publication du rapport d'activité

Février
Suite rapport d'activité
Préparation de l'assemblée générale

Mars
Suite rapport d'activité
Mise à jour fichier presse

Avril
Publication du rapport d'activité
Suivi mise à jour du site internet
Préparation communiqué de presse

Mai
Mailing aux membres et invitation à l'assemblée générale

Juin
Assemblée générale
Rencontre de presse
Publication newsletter

Juillet
Mise à jour de l'ensemble des fichiers communication
Mise à jour du site internet

Août
Vacances de l'organisation

Septembre
Évènements anniversaire de l'organisation
Rencontre de presse y relative
Préparation textes pour mailing donateurs

Octobre
Journée portes ouvertes
Mise à jour du site internet
Mailing donateurs



Novembre
Rencontres donateurs
Rencontres entreprises partenaires

Décembre
Remerciements aux donateurs et entreprises partenaires
Vœux à l'ensemble des organisations œuvrant dans le même secteur

CONSEIL 23
Mesurer le plus souvent possible l'impact des actions de communication

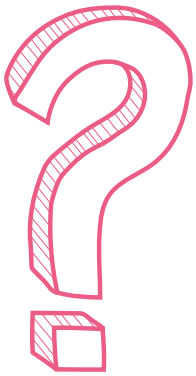
Communiquer est une démarche bien souvent coûteuse, il est donc essentiel de s'assurer continuellement de la pertinence de ses actes de communication. L'entité ne peut se permettre de «gaspiller» l'argent si méticuleusement récolté. Cet aspect fondamental permet de revenir aux principes de base de chaque action de communication. Quel(s) objectif(s) le moyen choisi devait atteindre? Si l'objectif a été correctement formulé dès le départ, il est ensuite beaucoup plus facile de s'assurer de l'atteinte de l'objectif. Sans objectif correctement identifié, il ne sera jamais possible à l'organisation de mesurer de manière pertinente sa stratégie de communication. Tout objectif doit être vérifié, de manière à permettre de contrôler les résultats obtenus à la fin d'une campagne de communication et, si nécessaire, modifier ce qui devrait l'être. Il est vivement recommandé de formuler les objectifs de la manière suivante:

Pour exemple:
Une organisation s'est fixée pour objectif de communication un objectif conatif, c'est-à-dire un objectif souhaitant atteindre une modification du comportement de certains individus, par exemple une campagne de communication dont l'objectif est de participer à la baisse du nombre de fumeurs d'une région. Elle devra avoir, en amont, défini un objectif qui mettra en évidence:

- le lieu / région où l'objectif doit être atteint: (canton de Genève? ville de Genève?, etc.)
- l'ampleur de l'objectif à partir de données statistiques connues (ex.: à partir du nombre de fumeurs – ex.: pourcentage du nombre total de fumeurs
- la typologie des fumeurs: campagne visant les jeunes de 14 à 18 ans? le «grand public»?
- la période sur laquelle l'objectif devrait être atteint? six mois, une année?
- etc.

Il y a donc certains objectifs qui nécessitent des moyens et des réflexions importants afin qu'ils puissent être mesurés. D'autres objectifs peuvent être évalués de manière beaucoup plus simple. Exemple: une organisation souhaiterait développer ses relations avec les médias et s'est fixée, sur une période d'une année, de voir figurer dans les médias (ex. romands) 5 articles «positifs ou neutres» à son sujet. En fonction des supports de communication presse qu'elle aura déployés, il lui sera ensuite possible, à l'échéance de la période évaluée, de s'assurer que 5 articles ont bien été rédigés et que leur contenu (aspect qualitatif) correspond au message qu'elle souhaitait faire passer.

- But visé: Que s'agit-il d'atteindre?
- Étendue / profondeur: Dans quelle mesure?
- Groupe cible: Auprès de quelle(s) personnes?
- Espace géographique: Dans quelle région?
- Espace temporel: Et au cours de quelle période?



«Un triangle de communication»

(Extrait: article «La Liberté» / Charly Veuthey / décembre 2013)

Depuis sa création, le Festival des soupes de La Tuile fédère. Au cœur de l'hiver, il offre à tous une opportunité de partager plaisir, idées et soupes. «C'est une fête populaire, gratuite, pour tous les Fribourgeois», explique Eric Mullener, directeur de La Tuile.

L'association, dont le budget s'élève à plus de 2 millions de francs, est largement soutenue par le canton et la Loterie Romande, mais elle doit, bon an mal an, vendre des services et trouver des dons pour près de 250 000 francs. «Nous sommes extrêmement bien soutenus par nos bailleurs de fonds publics», analyse Eric Mullener, «mais nous devons compléter notre budget. C'est une très bonne situation: elle nous force à rester dynamiques et à innover.»

Dans ce contexte, l'organisation des soupes permet à la Tuile d'avoir un contact privilégié avec les citoyens. «Le but n'est pas de gagner de l'argent avec le Festival des soupes qui s'autofinance, sans plus. Mais il nous permet d'être au cœur de la vie fribourgeoise. Nous ne voulons, ni ne pouvons, être une institution en marge de la société.» À la tête de La Tuile, Eric Mullener a une longue expérience et il a développé ce qu'il appelle, avec l'humour qui convient à sa modestie, «le triangle de Mullener».

«Toutes les institutions sociales créent des actions de sensibilisation (le premier côté du triangle) chargées de ramener des fonds (deuxième côté du triangle). Je suis convaincu que ces actions doivent avoir leur propre apport social c'est le troisième côté du triangle». Dans le cas des soupes, ce troisième côté, c'est la fête populaire gratuite dont chacun peut bénéficier.

La Tuile est aussi une entreprise

«La Tuile est une entreprise et nous sommes soumis aux règles de l'économie. Sous l'angle de la gestion, le défi est de faire coïncider la mission publique, les valeurs institutionnelles et éthiques avec les concepts professionnels et la réalité économique.» À travers tous les évènements mis en place, La Tuile construit, comme toute entreprise, son image et sa renommée. «Chercher de l'argent nous force à bien communiquer. Nous devons absolument rendre public notre travail et seules les idées originales ont du succès: nous en avons eu la preuve avec le film sur lequel nous avons travaillé avec les frères Guillaume «La Nuit de l'Ours», qui a reçu de nombreux prix. Nous avons aussi décidé de présenter notre rapport annuel sous la forme d'un journal que nous tirons à 5000 exemplaires.»

EN RÉSUMÉ, DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION NÉCESSITE:

» Un concept de base permettant d'éviter de se disperser – d'agir sans objectifs
» Être conscient des composantes du patrimoine réel de l'organisation
» Connaître de manière pointue les différents environnements et cibles de l'entité
» Choisir des supports de communication – de manière réfléchie et rigoureuse
» Ne pas surévaluer l'efficacité de certains supports (ex.: réseaux sociaux).

QUELQUES LIENS UTILES

Pour une communication efficace et réussie

» **Bénévolat-Vaud** propose une sélection de fiches techniques concernant la communication d'une association:
www.benevolat-vaud.ch

» **Vitamine B - au service des associations** est un portail internet qui présente un important matériel d'information quant au management des associations:
www.vitamineb.ch

» La **Fondation Compétences Bénévoles** met à la disposition des associations des experts bénévoles qui apportent leur aide dans le cadre de projets liés au marketing et à la communication, aux ressources humaines, à l'informatique ou aux finances.
www.competences-benevoles.ch

Pour la protection des données

» La **ZEWO** a publié un guide complet et pratique sur la mise en œuvre de la nouvelle loi sur la protection des données.
www.zewo.ch

» **Bénévolat Fribourg** propose des informations pour faciliter la mise en conformité d'une association avec les exigences légales:
www.benevolat-fr.ch

LECTURES CONSEILLÉES:

D'Almeida N., Libaert T., *La communication interne des entreprises* – 9e édition, Dunod, 2024

Libaert T., Pierlot J.-M., *Communication des associations,* Dunod, 2014

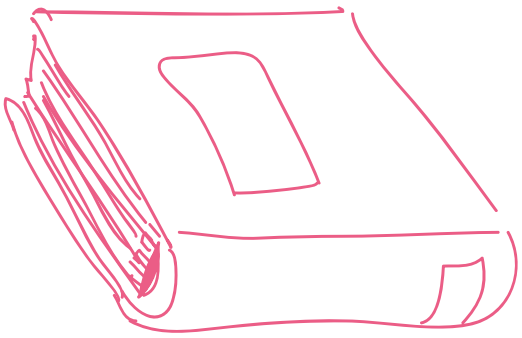
Westphalen M.-H., Adary A., Mas C., *Communicator – Toute la communication pour un monde responsable* - 9e édition, Dunod, 2020

Morel P., *Pratique des relations presse*, Dunod, 2008

Libaert T., *Le plan de communication*, Dunod, 2023

Collet H., Balle F., *Communiquer: pourquoi, comment? Le guide de la communication sociale,* Cridec, 2004

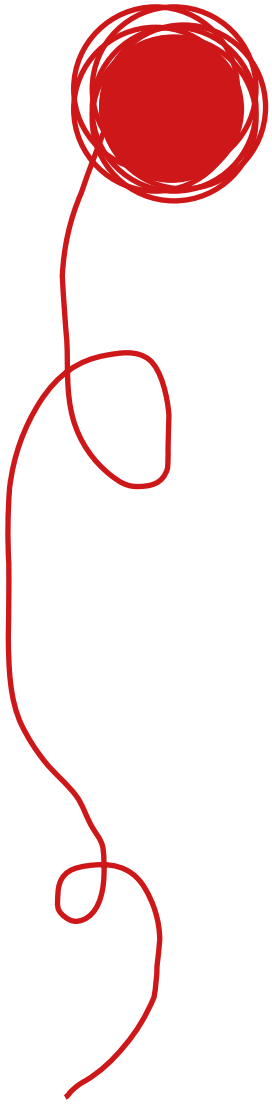
Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S., *Marketing & Communication des associations* - 3e édition, Dunod, 2021



Afin de rendre le plus pratique possible les principaux conseils développés dans le cadre de ce guide, un cas «fil rouge» vous est proposé. Vous le retrouvez ainsi chapitre par chapitre.

CHAPITRE 5 / COMMUNICATION

Développer une stratégie de recherche de fonds nécessitait, en parallèle, le développement d'une stratégie de communication.



Ils étaient bien conscients que même si la cause qu'ils souhaitaient soutenir était noble, utile, encore fallait-il qu'ils puissent la faire connaître, faire connaître l'association porteuse du projet, qu'ils soient reconnus comme association de qualité, sérieuse, crédible, éthique.

Que ce travail ne se ferait pas en un seul jour et qu'il leur faudrait patience et persévérance pour y arriver. Ils avaient par contre la conviction certaine que le premier acte de communication était l'activité qu'ils avaient développée auprès de et pour les jeunes. Travailler de manière qualitative, dynamique et créative serait certainement la plus belle action de communication qu'ils puissent développer.
C'était la première pierre à leur édifice; le premier élément constitutif du patrimoine de l'association.

Vouloir communiquer était un postulat qui leur semblait évident; encore fallait-il s'assurer de savoir vers qui communiquer. Pourquoi et comment le faire? Partir dans toutes les directions pouvait être un danger. À vouloir trop faire, on peut être amené à perdre beaucoup de temps pour un résultat peu satisfaisant. Raison pour laquelle, et comme ils l'avaient fait pour l'ensemble des autres décisions fondamentales, ils se réunirent et imaginèrent les différentes pistes qu'ils pourraient suivre. Serait-ce utile de communiquer à l'interne? Oui? Non? Pour dire quoi à qui? Et à l'externe vers qui se tourner? Des politiques? Les médias? D'autres organisations œuvrant dans le même domaine? Des bailleurs de fonds? Mais que leur dire? Que leur demander? Quand le faire? Comment financer l'ensemble de ces actions de communications.

Leur philosophie de travail étant: avançons étape après étape, posons-nous les bonnes questions et agissons de manière non précipitée leur permit de ne pas se laisser submerger par l'ensemble des démarches de communication qui auraient pu être entreprises.

Ils le firent de manière concertée, organisée et osons le dire dans la bonne humeur. En effet, à quoi bon vouloir venir en aide à certaines personnes, les sensibiliser à une problématique si à l'interne les responsables n'ont pas la capacité à avancer de manière dynamique, certes, mais réfléchie et éventuellement plus lente. Œuvrer de manière responsable, c'est également prendre soin des humains qui composent l'organisation. Sans eux rien n'est possible, ils sont «la» baguette magique qui permet la réalisation de la mission de l'association.

CHAPITRE 6

LA GESTION DE PROJET



OPTIMISER LA GESTION D'UN PROJET : UNE RÉALITÉ À LAQUELLE LES OBNL NE PEUVENT DÉSORMAIS PLUS ÉCHAPPER

Gérer un projet dans le cadre d'une organisation à but non lucratif est une activité quasi quotidienne pour la plupart des responsables d'associations ou de fondations. Gérer un projet semble être une activité de base, simple et basée sur le bon sens de chaque gestionnaire. Il nous a malgré tout semblé intéressant et utile de revenir sur les principales phases permettant et favorisant le développement d'un projet. Le présent chapitre peut donc être considéré comme une boîte à outils dans laquelle on trouvera des conseils parfois applicables à toute situation et d'autres réservés à la planification de projets plus complexes.

Ce préambule souhaite également mettre en évidence une erreur très couramment commise quant à la compréhension du terme projet. Tout semble aujourd'hui être projet. Il n'en est rien. Un projet désigne un trajet et non une destination; un trajet ayant un objectif et une durée limitée. Il n'est donc pas évident d'assimiler à cette définition du projet des activités ou des prestations permanentes.

Dans ce chapitre seront présentés :

Les réflexions initiales de base indispensables à toute création de projet
La formulation des objectifs (critères fondamentaux)
Le cycle de vie d'un projet et les étapes de la planification d'un projet

➔ **L'évaluation de projet est traitée de manière indépendante dans le chapitre 7**

Créer de nouveaux projets est un rôle très important qu'endossent très souvent les OBNL dans notre société. Un rôle favorisant l'innovation et la recherche. Le temps où une organisation menait une seule activité au cours de son existence semble être bien lointain. Aujourd'hui, chaque structure se doit d'être innovante dans son fonctionnement, dans sa capacité à s'adapter à de nouveaux besoins, à de nouveaux défis, à de nouvelles cibles. Trouver le bon équilibre entre stabilité, fiabilité, durabilité et innovation tel est le réel challenge de chaque OBNL. Innover, gérer de nouveaux projets implique donc d'avoir la capacité à se poser les bonnes questions, à préparer méticuleusement le développement du projet et de toute évidence sa planification détaillée.

Les ressources d'une entité sont souvent précaires et aléatoires, il est de la responsabilité de chaque gestionnaire d'en prendre soin et de ne pas les mettre en danger; en d'autres termes: gérer au mieux un projet pour assurer au mieux la pérennité de l'organisation.

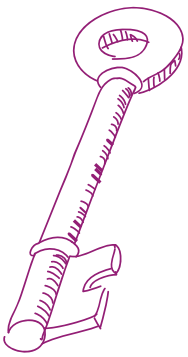
6.1 LE PROJET – DÉFINITION ET RÉFLEXION INITIALES

Le Larousse définit un projet comme «idée de quelque chose à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes» ou «étude de conception de quelque chose, en vue de sa réalisation».

À partir de cette simple définition, il est possible de faire ressortir très rapidement les notions clés liées à la gestion de projet. Une idée et des grandes lignes. Aussi simple puisse être la définition, aussi complexes sont les aspects devant être approfondis avant la réussite du projet retenu.

1

CONSEIL 1
Identifier les mots-clés qui permettent de présenter le projet de manière naturelle et dénuée de réflexions analytiques



Il est important de ne jamais dénaturer l'idée originale. Elle est souvent juste dans sa finalité, car ressentie et imaginée par les principaux acteurs de l'organisation, mais elle pourrait ne jamais voir le jour si les principales étapes de la gestion d'un projet n'étaient pas respectées. Prendre le temps de la réflexion avant l'action est la base même d'une gestion de projet efficace.

Identifier ces termes clés permettra également de grandement gagner du temps par la suite; ils permettront de ne pas toujours remettre en question l'idée de base. Cette dernière devrait, en effet, servir «d'étalon» à tout travail de recherche, de confrontation, etc.

Cette étape permet aussi de réunir les personnes qui ont imaginé le projet afin que chacune puisse participer à cette «première» naissance. Ne pas le faire dès le départ pourrait provoquer par la suite de nombreuses confusions entre les «créateurs» se soldant par un arrêt prématuré du projet (alors qu'il n'a peut-être même pas vraiment commencé). Il arrive très souvent d'entendre: «Mais je n'avais jamais imaginé les choses de cette manière au départ!». En effet, tant que la présentation de l'idée originale n'a pas été rédigée et confrontée, les sentiments, les objectifs, les volontés des uns et des autres ne sont jamais très clairs. Passer par cette première étape est dès lors essentiel.

CONSEIL 2
S'assurer de la pertinence de l'idée originale en relation avec les statuts de l'organisation

2

Le projet: s'il devait voir le jour, serait-il en accord avec la mission que s'est fixée la structure lors de sa création? Il est très important, dès le début du processus de réflexion, de prendre garde de ne pas s'éloigner des textes fondateurs (les statuts), de ne pas trahir la volonté de l'organisation. Il peut, en effet, arriver que par trop d'enthousiasme, trop de propositions toutes plus intéressantes (a priori) les unes que les autres que des projets voient le jour et que l'on se rende compte, tardivement, après avoir engagé des fonds, que le projet ne respecte pas les fondamentaux décrits dans les documents constitutifs de l'organisation. Ne pas en être conscient est une erreur importante pour ne pas dire stratégique.

Cela ne signifie pas qu'il est impossible de modifier les statuts de l'organisation, les adapter, les faire évoluer, mais cela doit se faire que de manière tout à fait exceptionnelle. Il n'est pas possible de réécrire la mission de l'organisation à l'énoncé de chaque nouvelle idée! L'organisation mère, porteuse du projet doit toujours être soucieuse de renforcer sa ligne de conduite, sa crédibilité et son éthique. Raison pour laquelle gérer un projet c'est aussi pouvoir et savoir dire «non», dire «autrement», dire «à un autre rythme».

CONSEIL 3
Éviter la démultiplication systématique de nouveaux projets

3

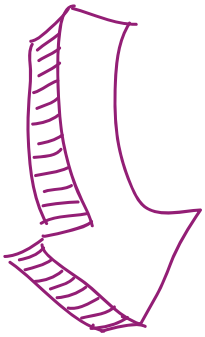
Il peut arriver, et cela se produit de plus en plus souvent, que des partenaires financiers (mécènes, sponsors, collectivités publiques) proposent à des organisations de développer de nouveaux projets. Si ces derniers sont en cohérence avec les statuts de l'organisation, aucun problème: la réflexion peut être poursuivie.

Mais si l'idée de base ne respecte pas la mission essentielle de l'organisation – l'idée même du projet ne devrait pas être poursuivie, sauf dans des cas très exceptionnels. Les principaux dangers pourraient être:

La temporalité de l'engagement du partenaire financier
S'il s'engage pour une durée de deux à trois ans – comment l'organisation pourra-t-elle assumer la pérennité du projet lors du départ du partenaire? Un projet devrait, en effet, pouvoir être intégré progressivement dans le cadre des activités régulières de la structure mère et par là même faire partie de son budget global sans pour autant mettre en danger l'équilibre financier de la structure elle-même.

La démultiplication de nouveaux projets peut également provoquer la perte ou la dilution de l'identité de l'entité mère. Cette dernière doit donc toujours s'assurer de conserver un lien structurel et financier avec les gestionnaires de ses projets. Il arrive, malheureusement assez souvent, que des responsables d'associations ou de fondations ne puissent plus maîtriser la gestion de divers projets tant ils en avaient perdu le lien.

Gérer une organisation dans son ensemble nécessite donc également une excellente vision de la globalité des activités menées dans chaque projet. La transparence commence par l'interne. Dès lors, afin d'éviter la démultiplication des projets, il est utile d'élaborer des critères de sélection afin d'orienter le choix de tout nouveau projet. Sélectionner toujours en lien avec les fondamentaux de l'organisation.



Trois niveaux de résultats peuvent être identifiés:

» les résultats directs à court terme liés à des activités concrètes *Exemple: dans le cadre d'une opération de récolte de fonds, avoir pu réunir une somme de Fr. 50000.–*;
» les résultats à moyen terme = objectifs spécifiques. *Exemple: changement de comportement des automobilistes suite à une campagne de sensibilisation en matière de sécurité routière*;
» les résultats à long terme = objectifs généraux. *Exemple: modification à long terme du nombre de morts sur les routes.*

➔ **Cf.: chapitre numéro 7 consacré à l'évaluation de projet**

6.2 LA DÉFINITION DES OBJECTIFS DES PROJETS

CONSEIL 4
Définir des objectifs SMART

4

Les objectifs doivent identifier une situation devant être atteinte à l'aide de stratégies et de mesures. Ils doivent définir l'état théorique que l'organisation (ou le projet) veut atteindre, à court, moyen ou long terme. Ils doivent être exprimés de manière aussi concrète que possible afin que l'on soit en mesure d'évaluer leur atteinte par la suite.
» Quels objectifs le projet vise à atteindre?
» Quels besoins le projet satisfait-il?
» Quels sont les problèmes que le projet cherche à adresser?

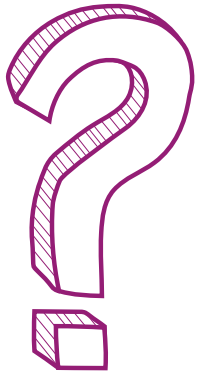
Afin de s'assurer de la bonne formulation d'un objectif, il est toujours conseillé de respecter les termes clés définissant l'acronyme SMART qui signifie **s**pécifiques – **m**esurables – **a**tteignables – **r**éalistes et déterminés dans le **t**emps. La formulation d'un objectif doit plus précisément intégrer les critères suivants:

Définition du contenu:
Que doit-on atteindre = quoi?
Définition de l'ampleur:
Quel est le niveau de l'objectif à atteindre = combien?
Définition du segment:
Quel groupe cible doit-il atteindre = qui?
Définition de la zone:
Dans quelle zone géographique l'objectif doit-il être atteint = où?
Définition de la période:
Jusqu'à quand l'objectif doit-il être atteint = quand?

Les organisations culturelles, sociales, humanitaires, sportives, comme toute entité d'ailleurs, ne doivent plus se satisfaire de faire les choses «parce que cela s'est toujours fait comme cela» – sans en comprendre réellement les objectifs, la finalité. Toute action doit avoir son utilité. Les bailleurs de fonds sont aujourd'hui plus soucieux que jamais de la bonne utilisation de leurs fonds, de la capacité des gestionnaires de projets à donner du sens à l'engagement financier du donateur. Perdre du temps, des énergies, faute de n'avoir pas pris conscience de l'importance de la définition des objectifs est une réelle erreur stratégique.

6.3 LE CYCLE DE VIE DU PROJET

La planification d'un projet doit être segmentée en quatre étapes majeures, cela permettant d'avoir une vue globale de l'ensemble (planification globale). Chaque étape devra ensuite être reprise et planifiée de la manière la plus précise possible (planification détaillée). Sera intégrée une date de démarrage et d'une date de clôture afin de cadrer l'organisation nécessaire à la bonne réalisation dudit projet. La planification globale puis détaillée devra être validée par les principaux responsables afin de s'assurer de la bonne cohérence de l'ensemble et de la compréhension, par chaque partie, de son engagement. Le fait même de créer un planning avec le concours de toute l'équipe permet de forger un esprit d'équipe et de responsabiliser les individus.

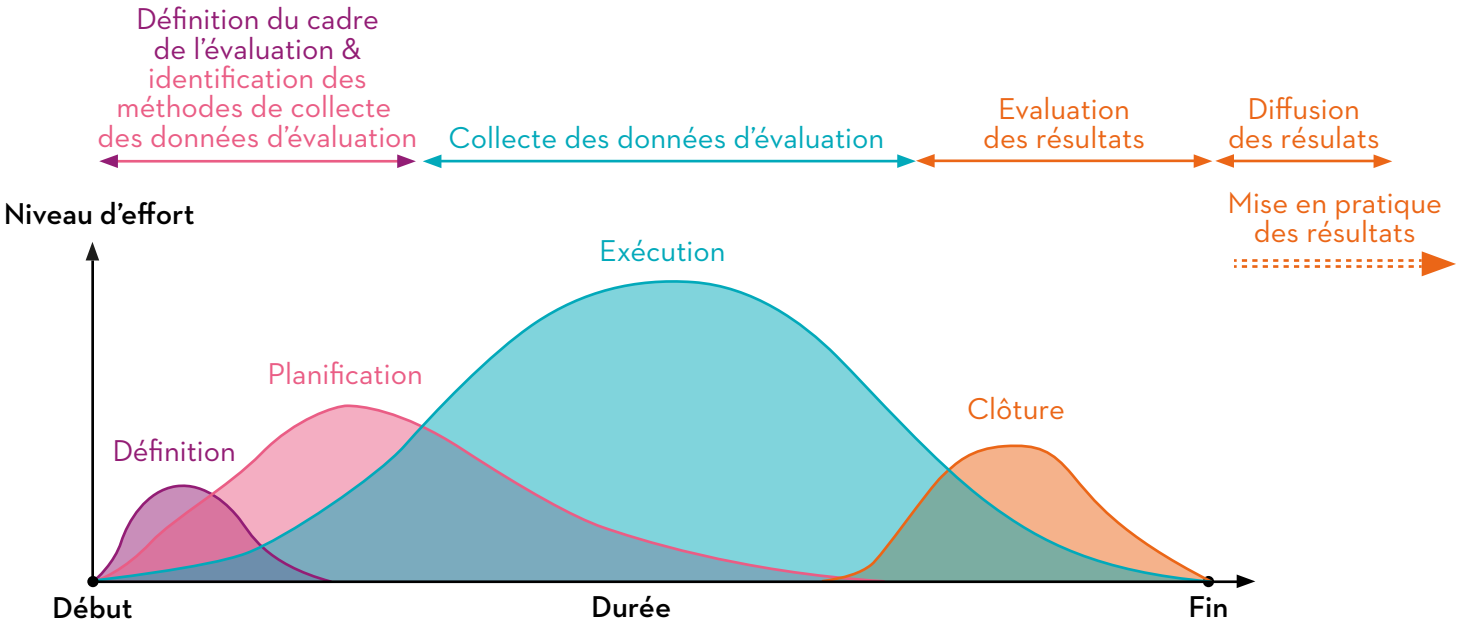


La formulation des objectifs SMART n'est pas un exercice «pénible», mais exige un certain «bon sens» de la part des responsables du projet et leur volonté de formuler des objectifs mesurables et transparents.

Exemples d'objectifs SMART

» Le pourcentage de jeunes entre 16 et 20 ans, sans emploi, dans le canton de Vaud, doit diminuer de 10% entre le 1er janvier 2025 et le 1er janvier 2028.
» Le nombre d'adultes analphabètes dans la ville de Fribourg doit être réduit de 15 % entre le 1er janvier 2025 et le 1er janvier 2028.
» Les inscriptions au cours de musique offertes par notre association doivent augmenter de 50% tout au long de l'année scolaire 2025 et ce pour l'ensemble du programme de l'organisation dans le canton de Genève.

Les 4 phases du cycle de vie d'un projet



Définition

1. Objectifs
2. Cibles
3. Coûts, recettes
4. Risques
5. Définition du cadre de l'évaluation

Planification

1. Activités
2. Temps
3. Ressources
4. Coûts et recettes
5. Identification des méthode de collecte des données d'évaluation

Exécution

1. Rapport d'avancement
2. Collecte des donnnées d'évaluation

Clôture

1. Évaluation des résultats
2. Diffusion des résultats
3. Mise en pratique des résultats

Source: schéma adapté de «A guide to project management body of knowledge» (PMBOK guide).

5

CONSEIL 5
Définir les principales étapes du projet

Les étapes majeures de la vie d'un projet sont donc de la naissance d'une idée à la clôture du projet:

» La définition du projet
» La planification
» L'exécution
» La clôture du projet

6.3.a PREMIÈRE ÉTAPE: LA DÉFINITION DU PROJET

La toute première étape de la définition d'un projet consiste en la formulation de l'idée originale:

» Quels objectifs?
» Quels besoins?
» Quel problème le projet va-t-il résoudre ou développer?
» La définition du premier concept du projet
» La confrontation aux statuts
» Les échanges internes.

Suite à l'analyse primaire, une prise de décision peut être prise quant à la poursuite de la réflexion. En cas de réponse positive il est possible de passer à une analyse plus approfondie qui porte sur:

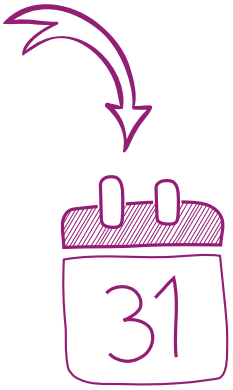
» L'analyse de l'organisation (forces, faiblesses) et de son environnement externe (opportunités, menaces). En fait, l'analyse SWOT présentée au chapitre 1 peut également être très utile pour la planification d'un projet.
» L'évaluation des besoins financiers.
» L'évaluation des besoins en ressources humaines (ex.: salariés permanents, mandataires, bénévoles).
» L'évaluation des besoins logistiques.
» La mise en évidence des critères de succès et la définition du cadre des évaluations intermédiaire et finale du projet.

➔ **Cf.: chapitre numéro 7 consacré à l'évaluation**

À partir du moment où le projet a été clairement défini, il est important de le figer par écrit afin d'éviter des incompréhensions et ainsi avoir un support qui permet d'informer l'ensemble des parties prenantes (comité, usagers, bailleurs de fonds, etc.).

Riche de l'analyse secondaire, une prise de décision peut ensuite être prise quant à sa poursuite ou non («go» ou «no go»?). En cas de réponse positive, la planification réelle du projet pourra être réalisée avant sa réalisation concrète.

6.3.b DEUXIÈME ÉTAPE: LA PLANIFICATION / LE CALENDRIER DU PROJET



Après l'étape de formalisation vient la phase de la planification. En effet, dès que l'ensemble des points cités sous phase 1 ont été abordés, que la décision de poursuivre la création du projet a été prise, il est essentiel de lister l'ensemble des activités concrètes requises pour l'atteinte de l'objectif. Ce listing doit être organisé par thématique (secteur) afin de mieux évaluer ce qui doit être fait, quand et par qui. Il devra être le plus complet possible, explicite et facile à comprendre.

Pour l'ensemble des activités citées – il est vivement conseillé de:

» Définir une durée
» Les positionner dans le temps
» Étudier la manière dont elles interfèrent entre elles
» Fixer des échéances et les faire valider auprès de l'équipe gestionnaire.

Dans le cadre de la planification d'un projet il est conseillé à tout gestionnaire de projet de travailler soit à l'aide d'un tableur Excel (cf.: tableau page suivante) ou à l'aide d'un diagramme de GANTT. Ce dernier est un outil utilisé en gestion de projet qui permet de visualiser dans le temps les diverses tâches composant le projet.

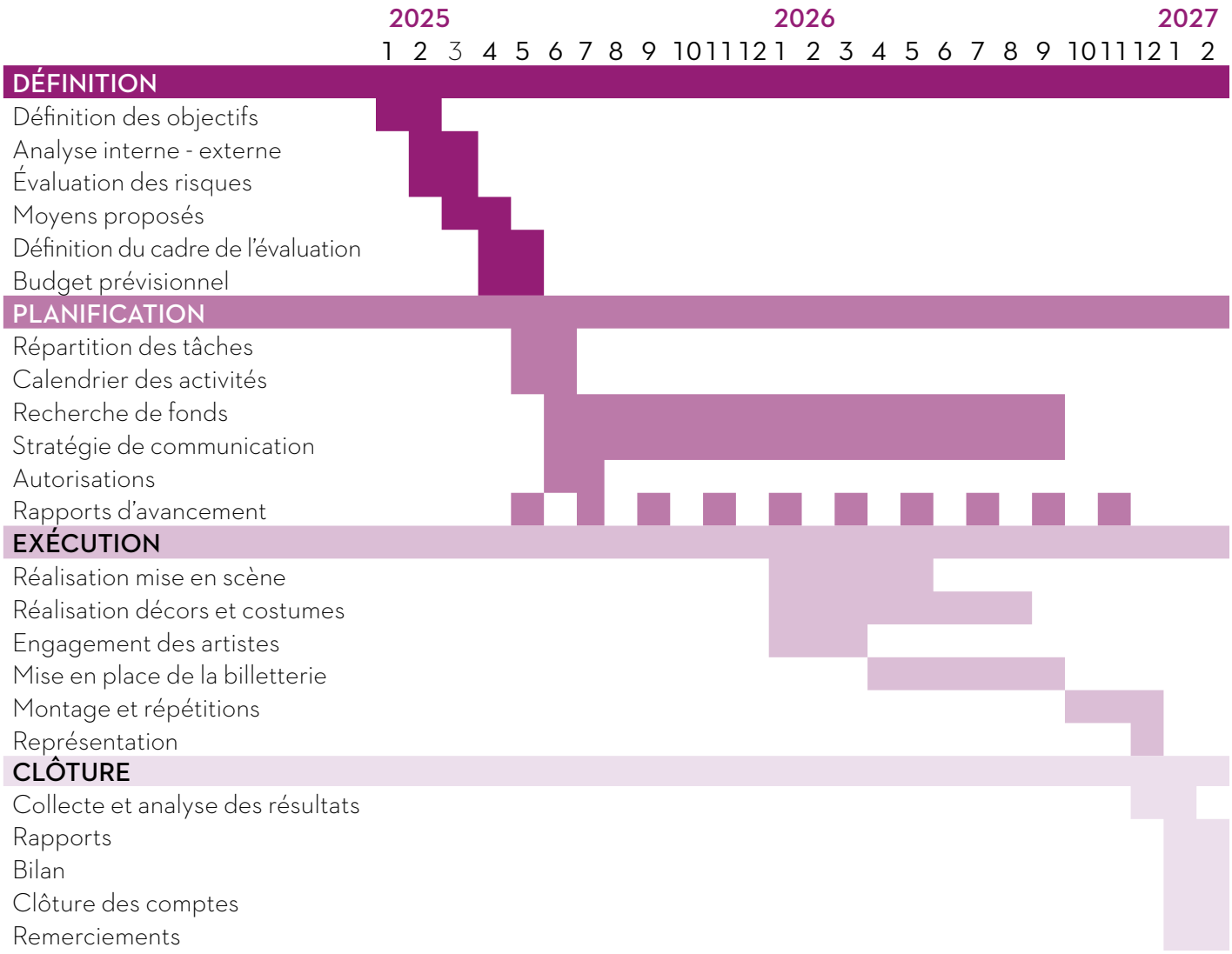
Cet outil permet de déterminer les dates de réalisation d'un projet, d'identifier les marges existantes sur certaines tâches et de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux.

Lorsque la date d'achèvement du projet est connue il est courant de réaliser un rétroplanning. Un planning réalisé de manière inverse à la chronologie habituelle. Il intègre en premier lieu la date de finalisation du projet.

Dans tout planning des tâches critiques devraient également être identifiées. Des activités qui si elles n'étaient pas correctement réalisées pourraient grandement pénaliser l'ensemble du projet.

Divers logiciels libres existent et sont à disposition des gestionnaires de projet. Pour tout complément: www.diagramme-de-gantt.fr

EXEMPLE: PLANNING GLOBAL D'UN PROJET ARTISTIQUE



LE BUDGET

Suivra alors l'estimation des coûts des ressources nécessaires pour mener à bien les activités du projet. Tout comme le calendrier du projet, le budget sert à planifier et gérer le projet à l'interne et en même temps à communiquer aux partenaires externes (bailleurs). Il faut procéder à son élaboration avec finesse et objectivité.

Côté dépenses

Le point de départ pour l'établissement d'un budget pertinent est de faire un inventaire de toutes les activités prévues dans le cadre du projet et d'y associer les ressources nécessaires à leur réalisation – que ce soient de biens qu'il faut acquérir, du temps de travail (salarié, bénévole), de l'expertise, de frais de voyages / de transport, loyers, honoraires, hospitalité, etc.

Dans une deuxième étape, les ressources nécessaires doivent être chiffrées. Il arrive souvent que les organisations sous-estiment les coûts d'une activité dans l'espoir de mieux pouvoir «vendre» le projet aux bailleurs. Cependant, les bailleurs de fonds ne cherchent pas le projet le moins cher mais un projet impactant et bien planifié. Il faut donc procéder à des estimations sérieuses. Pour ce faire diverses recherches devraient être faites, divers appels d'offres réalisés. Se renseigner sur la réalité des prix demandés est la base même d'une bonne gestion.



Dans le cadre d'un projet développé à l'étranger, il est conseillé d'indiquer les prix en monnaie locale, le taux de change et l'équivalent en CHF (ou EUR).

Parmi les ressources nécessaires à réaliser un projet, n'oubliez pas d'intégrer les frais de fonctionnement de l'organisation qui gère le projet: la comptabilité, la direction (qui élabore le projet, recrute le personnel, communique avec les bailleurs, etc.), la communication (qui présente le projet dans le rapport annuel), etc. Selon les critères des bailleurs, vous pouvez inclure ces frais comme un forfait (ex.: «8% des coûts du projet») ou bien répartir les dépenses: «10% poste de directeur, 20% poste de comptable, ...».

Il va de soi que le budget doit couvrir la durée de vie entière du projet et pas seulement la première année.

Côté recettes

Après avoir listé et chiffré les besoins du projet, il s'agit de détailler dans une deuxième colonne du budget les sources de financement y relatives. Quelques conseils pour la présentation des recettes:

- Soyez réaliste et honnête – il ne faut pas considérer une promesse facultative comme un financement déjà obtenu.
- Quelques bailleurs (surtout pour les projets de développement) exigent que le budget détaille exactement qui finance quoi; il faut alors présenter le financement ligne par ligne. Sinon – pour la plupart des bailleurs – il suffit de lister les dépenses et les recettes du projet global sans nécessairement associer les unes aux autres.



» Les apports gratuits en temps (bénévoles) ou en nature (biens, prestations de service, etc.) doivent être mentionnés dans le budget puisqu'il s'agit des ressources qui sont nécessaires pour la réussite du projet. Cependant, il est peu courant et pas conseillé de chiffrer les apports gratuits et de les valoriser d'une valeur «théorique» dans les recettes du projet. Leur valeur budgétaire est donc 0.

Afin de rendre compte aux responsables au sein de l'organisation ainsi qu'aux bailleurs de fonds qui doivent évaluer de la pertinence du projet, le budget doit clairement différencier et mettre en exergue:

» Les ressources dont vous disposez déjà: fonds propres de l'organisation, financements déjà obtenus / encaissés.
» Les produits d'exploitation (si applicable): frais d'inscription des participants, vente de billets, etc.
» Les ressources qui vous ont été promises: financements publics et/ou privés déjà contractés mais pas encore encaissés.
» Les ressources à chercher.

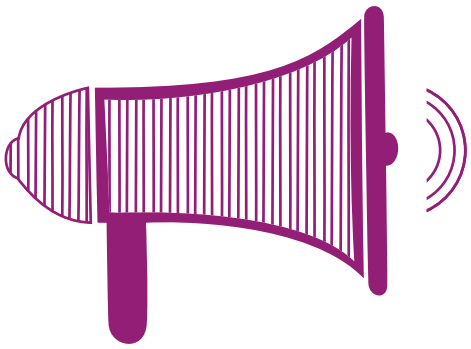
Exemple d'un budget

CHARGES		
Salaires et charges sociales		
Assistant social (80%)	74'000	
Direction (10%)	10'000	
Accompagnement des enfants (bénévoles)	0	
Frais d'exploitation		
Matériel éducatif	15'000	
Déplacements	2'000	
Loyer (participation)	4'000	
Communication du projet (flyer)	3'000	
	108'000	
PRODUITS		
Fonds propres		
Participation des familles	2'500	
Vente brochures	3'500	
Contributions publiques		
Secrétariat d'État aux migrations SEM	15'000	Confirmé
Direction sécurité et justice	5'500	Confirmé
Direction de la santé et des affaires sociales	30'000	Demande en cours
Dons privés		
Fondation A	5'000	Demande en cours
Fondation B	24'000	Confirmé
Club Service C	3'000	Promesse
Paroisse D	2'500	Confirmé
Entreprise E	15'000	Demande en cours
Don divers	2'000	À chercher
	108'000	

6.3.c) TROISIÈME ÉTAPE: L'EXÉCUTION

À ce stade, le projet a été validé; l'ensemble des activités à réaliser planifiées. Il est temps de passer à l'action, à la réalisation de la concrétisation de l'ensemble du concept. Que le projet soit ponctuel (organisation d'un événement) ou durable (création d'une activité), la phase de réalisation est une phase très délicate. L'ensemble des aspects traités précédemment pourrait être réduit à néant si le tout n'était pas suivi avec grande rigueur. L'exécution du projet mérite une attention de chaque instant. Même lorsque l'on croit avoir pensé à l'ensemble des activités permettant la réalisation du projet, il y a souvent des imprévus qui doivent être gérés.
Le regard et l'attention que portera le responsable du projet à chaque détail feront toute la différence. Les tableaux édités en phase de planification aideront considérablement chaque gestionnaire. Cela étant, il est évident qu'aucun projet n'est que rarement réalisé exactement comme il a été planifié dans sa phase initiale. La réalisation d'un projet dépend toujours de facteurs qui sont hors du contrôle des responsables du projet. Il est donc tout à fait normal qu'il puisse prendre du retard, que ses activités soient adaptées à une nouvelle réalité, que la ligne budgétaire soit révisée à la hausse, etc.
Les tableaux de gestion sont donc là pour orienter le projet, mais pas forcément pour être exécuté dans son moindre détail. Il est vivement conseillé de tendre à trouver un bon équilibre entre rigorisme et flexibilité.

Afin de trouver cette balance, un aspect essentiel de succès du projet réside en la capacité à communiquer, à coordonner, à s'assurer que l'ensemble des partenaires liés au projet partagent la même réalité de l'avancement des activités à mener. Raison pour laquelle une stratégie de communication spécifique au projet devrait être développée.



Quelques conseils fondamentaux de la communication dans le cadre d'un projet:

Réaliser des rapports d'avancement
Quiconque est responsable d'une échéance particulière ou d'une activité doit rendre compte de ses progrès. Cela est essentiel pour la bonne gestion globale du projet et de la bonne coordination entre les différents secteurs ou départements visés par l'activité. Ces rapports doivent d'écrire l'état d'avancement du projet, les réalisations depuis le dernier rapport et les problèmes ou les menaces éventuels.

L'ensemble des informations collectées participera à la réalisation du rapport relatif à l'évaluation finale.

Organiser des réunions d'évaluation

Les réunions d'évaluation sont tenues tout au long de la mise en œuvre d'un projet afin de faire le point sur les progrès accomplis et les résultats atteints, ainsi que pour marquer les grandes étapes.
La personne responsable de l'exécution du projet doit vérifier régulièrement (mensuellement, trimestriellement semestriellement – en fonction de la complexité du projet) si le progrès réel du projet correspond aux prévisions tant financières (budget) que temporaires (calendrier). Il est par conséquent très important, dès le démarrage du projet, de constituer une équipe de projet et de nommer un leader qui en assumera les principales responsabilités. Des réunions en fonction des événements doivent également être organisées. Elles rassemblent les partenaires et le concepteur à l'occasion d'une grande étape.
Au cours de ces réunions, on s'intéressera surtout aux objectifs du projet. Elles peuvent servir à vérifier que le projet remplisse certains critères. Si ces derniers ne sont pas atteints, le projet pourrait être menacé. Le but est que chaque partie prenante soit au courant des progrès du projet et comprenne bien ce qui se passe.

Réaliser un projet, l'exécuter, c'est aussi:
» S'assurer d'être certain d'avoir, en tout temps, les compétences pour assumer l'ensemble des tâches. S'il devait y avoir une préoccupation particulière pour la réalisation d'une activité qui n'avait pas été évaluée en phase préliminaire, ne jamais hésiter à demander l'assistance d'un professionnel que ce soit de manière rémunérée ou bénévole – selon les moyens financiers de l'organisation ou du projet.
» Mettre à jour le planning d'activités le plus régulièrement possible.
» Ne jamais signer des engagements sous la pression du temps qui n'auraient pas été méticuleusement étudiés.
» Conserver soigneusement l'ensemble des conventions signées et s'assurer de leur bonne exécution.

6.3.d QUATRIÈME ÉTAPE: LA CLÔTURE DU PROJET

Cette 4e étape consiste en l'évaluation concrète des résultats, leur diffusion et leur mise en pratique. La particularité de cette phase est qu'elle ne peut exister que si elle a été pensée et intégrée au processus de création et de gestion du projet. Pouvoir évaluer signifie non seulement avoir défini des objectifs spécifiques, généraux, etc., encore faut-il avoir défini qu'évaluer concrètement. Quand le faire? Selon quelle méthodologie?, etc. L'ensemble des réponses à ces questions doit donc également faire partie des phases de la définition et planification du cycle de vie du projet.



➔ **De par l'importance de l'évaluation dans la gestion d'un projet, le chapitre numéro 7 lui est consacré**

6.4 «LEAN IMPACT» – LA GESTION DE PROJET AGILE

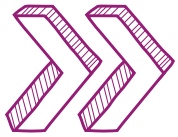
Les méthodes classiques de gestion de projet, telles qu'elles sont également présentées dans ce guide, reposent sur le principe de la planification prospective: on identifie un problème et on crée une solution qui est ensuite planifiée en détail sous la forme d'un projet - avec un budget et un plan des actions prévues pour les années à venir. Comme la plupart des bailleurs attendent précisément de telles descriptions de projets, ce principe est très utilisé dans le monde de l'OBNL.

Mais, cette manière de programmer les ressources et les activités dans un cadre plus ou moins strict ne se prête guère à la création d'un espace pour l'innovation et l'amélioration. Trop souvent, les responsables de projet considèrent que leur tâche consiste à exécuter les mesures prévues dans le cadre du budget alloué et perdent de vue la question de savoir s'il n'existe peut-être pas une meilleure manière, plus durable ou moins coûteuse, d'atteindre l'objectif.

Avec le mouvement start-up des entreprises numériques, qui devaient réagir de manière extrêmement rapide et flexible aux nouveaux développements, l'approche du lean management a vu le jour depuis les années 00. Il n'est certainement pas judicieux de transposer ces méthodes mot à mot dans le monde des organisations à but non lucratif. Mais l'attitude et l'état d'esprit qui sont à la base de cette méthode de gestion sont très pertinents et utiles pour le quotidien d'une OBNL.

C'est pourquoi nous présentons ci-après quelques principes directeurs tirés du livre «lean impact», dans lequel Ann Mei Chang applique les principes de la gestion agile au monde à but non lucratif.

«Love the problem, not the solution»
Typiquement, les collaborateurs d'une association sont passionnés par les projets que leur organisation met en œuvre et sont entièrement focalisés sur la réalisation de ces projets. Mais la solution trouvée par une organisation n'est pas toujours LA meilleure solution. Peut-être l'était-elle il y a dix ans, mais plus aujourd'hui? Pour éviter que le comité et/ou les collaborateurs ne se fixent sur les projets existants sans regarder à gauche et à droite, le principe mentionné ci-dessus est très utile, le point de référence devrait être le problème auquel l'organisation se consacre, et non la solution trouvée. Ce n'est qu'avec cet état d'esprit que l'on obtient la franchise nécessaire pour remettre en question de manière critique les activités existantes et, si nécessaire, les adapter ou les remplacer par de meilleurs projets.



«Think big, start small»
Tout comme dans la théorie classique du management, les approches agiles accordent une grande importance à la fixation d'objectifs ambitieux (et quantifiables) afin de concentrer tous les efforts sur un seul but. Mais pour la mise en œuvre, les approches agiles suivent une autre voie. Elles privilégient un démarrage à petite échelle afin de pouvoir tester, rejeter, améliorer et faire évoluer les nouvelles approches. Au lieu d'investir beaucoup de temps dans la planification abstraite d'un projet ambitieux qui pourrait s'avérer trop cher, inadéquat ou irréalisable dans la pratique, il est préférable de commencer par développer un prototype («minimum viable product») que l'on peut mettre en œuvre avec un groupe d'utilisateurs restreint et à un coût raisonnable. De cette manière, on obtient rapidement un retour d'information pour savoir si l'on est sur la bonne voie, ce qui permet de minimiser le risque d'investir beaucoup de temps et de ressources dans un mauvais projet. Si le test confirme les hypothèses, on peut élargir la solution trouvée; si ce n'est pas le cas, il est possible de modifier et d'adapter le projet pour le tester à nouveau.
L'exemple le plus fameux de cette stratégie est Facebook, que Marc Zuckerberg a d'abord proposé uniquement aux étudiants de l'université de Harvard. Après de nombreuses améliorations, le groupe d'utilisateurs a été étendu à toutes les universités de Boston, puis à toutes les universités des États-Unis - on connaît la suite de l'histoire.

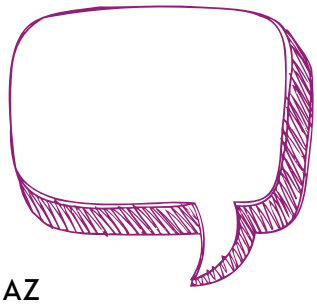
«Don't forget your costumer»
Zuckerberg pouvait à tout moment voir rapidement, grâce au nombre d'utilisateurs de Facebook, si les gens appréciaient ou non une innovation, par exemple un nouveau design ou une nouvelle fonction. Bien sûr, ce n'est pas toujours aussi facile pour les entreprises à but non lucratif, d'autant plus que les effets ne se font souvent sentir qu'après une longue période..
Néanmoins, ce principe directeur nous rappelle qu'il est extrêmement important de recueillir le plus souvent et le plus largement possible le feedback des personnes auxquelles l'offre s'adresse. C'est précisément parce que la réalité des utilisateurs est souvent très différente de celle des personnes qui souhaitent les aider qu'il ne faut pas tomber dans le piège d'appliquer ses propres leçons de vie à la réalité des bénéficiaires. Il est extrêmement important d'interroger les groupes cibles sur leurs problèmes, ce qui les motive, ce qu'ils peuvent faire, ce qui les handicape, ce dont ils ont besoin - pour ensuite développer de nouvelles solutions et/ou améliorer les projets existants qui leur sont utiles.



«Build, measure, learn»
Les entreprises se rendent vite compte des erreurs qu'elles commettent, si leur produit présente un défaut, si le service ne correspond pas aux attentes des utilisateurs ou si le marketing ne tient pas compte des habitudes des clients, les ventes chutent et l'entreprise se demandera inévitablement ce qui ne va pas, sous peine de disparaître du marché. Là encore, le secteur des ONG fonctionne différemment; d'une part, on ne demande souvent pas aux utilisateurs s'ils sont satisfaits et, lorsqu'on les demande, ils ne sont parfois pas en mesure d'exprimer leurs besoins (par exemple parce qu'ils ne savent pas écrire ou n'osent pas critiquer une offre qu'ils reçoivent gratuitement). D'autre part, dans le cas d'une offre commerciale, les personnes qui utilisent le produit sont également celles qui payent le produit. Cela aussi est différent dans le monde à but non lucratif, car ce sont normalement les bailleurs qui paient, par exemple le canton, un donateur privé ou une fondation. Comme nous le savons tous, ces institutions ne sont souvent pas intéressées par les échecs, mais aimeraient plutôt entendre que leurs fonds ont été utilisés avec un plein succès.
Il est donc d'autant plus important de créer en interne – et idéalement en externe – une culture qui reconnaisse les erreurs et les rende transparentes, afin que l'organisation puisse en tirer des enseignements. La condition préalable est de formuler des objectifs clairs qui peuvent être vérifiés.



«Don't be a HIPPO»
Les organisations qui réussissent sont celles qui prennent des décisions rapides, indépendamment du fait qu'il s'agisse d'une entreprise commerciale ou d'une organisation à but non lucratif. Les organisations agiles délèguent donc fortement la responsabilité aux personnes actuellement impliquées dans un projet (le «product owner») et pas nécessairement à celles qui sont tout en haut de la hiérarchie et qui ont parfois peu de connaissances des circonstances concrètes. La culture de l'erreur et la gestion agile commencent au plus haut niveau de l'organisation; les dirigeants doivent montrer l'exemple et renoncer à imposer l'«opinion de la personne la plus payée» (HIPPO: «highest paid person's opinion»).



UNE GESTION AGILE ET RÉSILIENTE: CAS PRATIQUE
ENTRETIEN AVEC MADAME MADELEINE CRISTINAZ CO-DIRECTRICE DE FRI-SANTÉ FRIBOURG

Une association, comme toute entité, est amenée à vivre des périodes difficiles. Certaines vont, au fil des années, devoir en assumer plus que d'autres. L'association Fri-santé gère une permanence médico-sociale accessible à toute personne du canton de Fribourg en situation de vulnérabilité.

Lors de la crise du COVID, Fri-Santé, comme bon nombre d'autres structures du même type, a dû faire face à de grands challenges. Les demandes d'intervention des bénéficiaires ne faisaient qu'augmenter drastiquement alors que la structure ne pouvait se dédoubler si rapidement. Ses bénéficiaires étaient de plus en plus précarisés et l'équipe devait redoubler d'efforts et d'ingéniosité pour y faire face jour après jour. L'organisation a réellement pris conscience, grâce (à cause?) du COVID, qu'elle devait poursuivre les efforts qu'elle avait initiés afin d'être encore plus agile et résiliente lors d'une situation de crise.

Ceci s'est principalement manifesté grâce à une codirection qui a su:

» Se compléter et se soutenir mutuellement;
» Se remplacer en cas de besoin;
» Répartir sur plusieurs épaules les tâches les plus importantes et ainsi pouvoir rendre les prestations clefs offertes plus résistantes aux crises (ex: médecins de garde au sein du cabinet);
» Développer et intensifier les relations comité-direction;
» Optimiser au maximum la communication entre l'ensemble des collaborateurs de l'association afin que chacun soit entendu et reconnu.

Ce travail a réellement été fondamental pour la survie de Fri-Santé. On ne peut que recommander à toute association; n'hésitez plus! Consolidez vos fondamentaux, revisitez les liens qui unissent les différents partenaires internes et externes de votre association. Lorsqu'une crise surgit cela peut tout changer. La pérennité de l'organisation peut en dépendre. Il est toujours délicat de dire que nous sommes ressortis renforcées et grandies de telles expériences mais dans le cas de Fri-Santé ce fut la réalité.

EN RÉSUMÉ, GÉRER UN PROJET NÉCESSITE:

- Pouvoir clairement décrire l'idée originale et le développement du concept du projet
- S'assurer du lien entre projet et mission de l'organisation
- S'assurer de la valeur ajoutée du projet par rapport à d'autres projets existants
- Savoir établir un budget prévisionnel
- Connaître les forces et faiblesses de l'organisation et du projet
- Pouvoir identifier les opportunités et les menaces liées à l'organisation et au projet
- Pouvoir identifier des compétences clés et des facteurs de succès
- Identifier correctement les objectifs d'un projet
- Effectuer une planification globale et détaillée
- S'assurer de l'excellence de la mise en œuvre du projet

QUELQUES LIENS UTILES

- L'initiative «envie d'agir», soutenu par le Ministère de la Jeunesse français a publié le **Guide méthodologique de la conduite de projet** (2004) qui propose de nombreux outils pour la gestion de projet: www.jeunes.gouv.fr

- Le **Guide pratique de montage de projets** propose des explications simples pour identifier, planifier et présenter un projet, notamment dans le domaine du développement: www.grdr.org

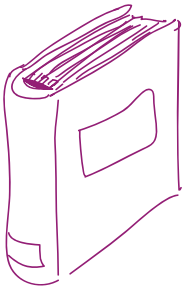
LECTURES CONSEILLÉES

Chang, Ann Mei: *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good*, Wiley, 2019

Cohen R., *Concevoir et lancer un projet*, Collection Gestion de projets, Eyrolles, 2016

Cousty J.-J., Hougron T., *La conduite de projets,* Dunod, 2015

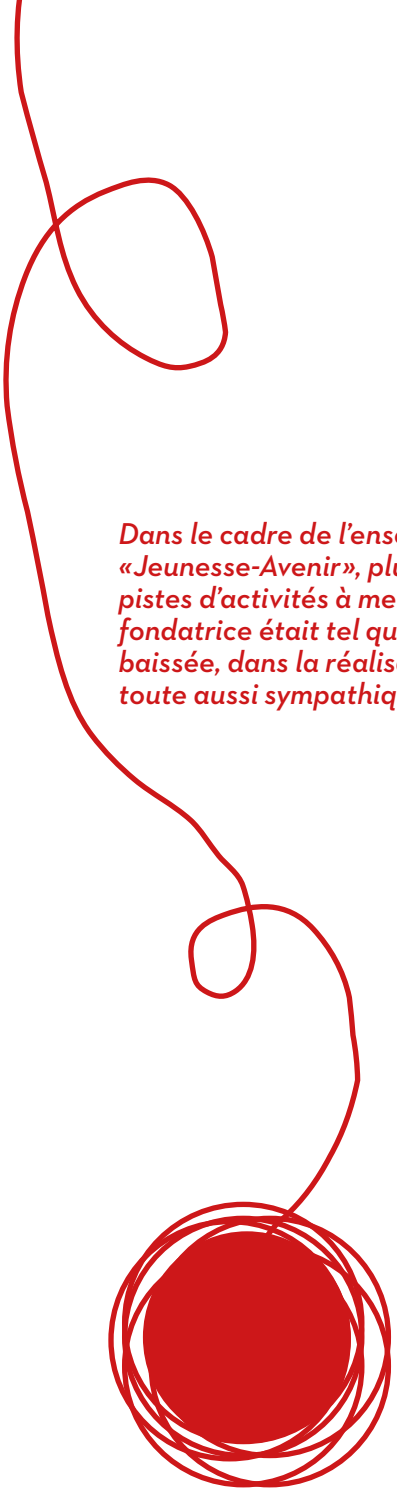
Buttrick R., *Gestion de projets,* Pearson, 2015



Afin de rendre le plus pratique possible les principaux conseils développés dans le cadre de ce guide, un cas «fil rouge» vous est proposé. Vous le retrouvez ainsi chapitre par chapitre.

CHAPITRE 6 / GESTION DE PROJET

Dans le cadre de l'ensemble de la mission que s'est fixée l'association «Jeunesse-Avenir», plusieurs idées avaient été émises et plusieurs pistes d'activités à mener imaginées. L'enthousiasme de l'équipe fondatrice était tel qu'elle ne pouvait sérieusement se lancer, à tête baissée, dans la réalisation de chaque idée. Même si chacune semblait toute aussi sympathique, utile les unes que les autres.



Le comité décida donc qu'une vraie procédure devait être suivie pour s'assurer de la pertinence de chaque démarche, de chaque idée. Et une fois encore d'aller à l'essentiel, de ne pas se perdre en route, de ne pas perdre son idéal, la vision et la mission de l'association.

Différents critères et interrogations furent ainsi relevés: quel lien le projet a-t-il avec la mission de l'association? Quels sont ses réels objectifs? Peut-on les libeller de manière SMART? Spécifiques, mesurables, atteignables et réalisables dans un certain laps de temps? Quel en serait son coût? Quelle serait la planification globale d'un tel projet?

Ainsi, à chaque nouvelle idée, il est demandé à son initiateur de pouvoir répondre à l'ensemble de ces interrogations. Le comité peut ensuite prendre la décision de transformer l'idée en un véritable projet ou de ne pas donner suite. Ce «no-go» pourra dès lors être justifié puisque riche de l'ensemble des questionnements spécifiques à la gestion de projet.

CHAPITRE 7

ÉVALUATION DE PROJET

Mme Laurence Levrat-Pictet
Conseil en philanthropie



L'ÉVALUATION DE PROJET, UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

«Les organismes axés sur l'apprentissage sont des organismes au sein desquels les personnes augmentent sans cesse leur capacité de créer les résultats qu'ils désirent réellement, où se développent des modèles de pensée nouveaux et expansionnistes, où on laisse libre cours aux aspirations collectives et où les gens apprennent continuellement à avoir une vision d'ensemble.» **Peter Senge**

La définition de Peter Senge considère l'évaluation de projet comme un processus d'apprentissage et d'amélioration constant, permettant de déterminer les obstacles, mais aussi les éléments contribuant au succès des projets.
Cette perspective permet d'entrevoir l'évaluation de projet de façon constructive et participative et non comme un contrôle et une menace provenant d'éléments externes au projet.
Il est en effet intéressant de noter que ce sont souvent les bailleurs de fonds qui initient un processus d'évaluation chez les organisations en demandant à ces dernières de déterminer l'impact des projets financés auprès des bénéficiaires, d'expliquer en quoi leur action a «fait une différence» dans la vie de ces derniers, quels sont les effets imprévus, quelles mesures permettraient d'être plus efficients dans la gestion des ressources, etc. Ces questions légitimes des donateurs obligent les organisations à professionnaliser leur gestion de projet et à développer des outils leur permettant de mesurer les résultats accomplis.

Dans ce chapitre seront présentés:

La définition de l'évaluation de projet
Les différents niveaux d'évaluation
Les raisons motivant une évaluation
La place de l'évaluation dans les cycles de vie d'un projet
Le modèle logique – un outil permettant d'identifier les résultats désirés
Les cinq étapes de l'évaluation de projet.

Mais au-delà de cette «obligation», la capacité d'évaluer l'efficacité, l'efficience et la pertinence des projets menés par les organisations est un élément incontournable pour les organisations soucieuses de professionnaliser leur fonctionnement afin de répondre de façon optimale aux besoins de leurs bénéficiaires.

Il est important de souligner que si l'évaluation de projet est parfois perçue comme un processus long, coûteux et bureaucratique, dans la pratique, le «bon sens» des responsables de projet et leur capacité à se poser les bonnes questions, contribuent grandement à la réussite du travail d'évaluation.

Ce chapitre va dans un premier temps présenter un certain nombre de concepts de base sur l'évaluation de projet pour ensuite développer les cinq étapes clés nécessaires à la mise en place d'une évaluation de projet.

7.1. CONCEPTS DE BASE DE L'ÉVALUATION DE PROJET

«L'évaluation de projet est un examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/apprécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle juge/apprécie selon des méthodes systématiques et des critères objectifs et cherche des explications si un processus ne s'est pas déroulé comme prévu».

Source: «L'évaluation dans la culture, pourquoi et comment évaluer?»

Cette définition met en avant plusieurs éléments. Tout d'abord le fait que l'évaluation traitée dans ce chapitre porte sur un projet et non sur l'évaluation d'une institution ou d'une personne.
Ensuite, elle a un début et une fin, qui sont clairement identifiés. L'évaluation peut porter sur les différentes étapes du projet: la conception, la réalisation ou/et les résultats, suivant ce que l'organisation veut évaluer.
Elle devra être conduite avec méthodologie afin que les informations obtenues soient crédibles, compréhensibles et utilisables par toutes les parties intéressées au processus.
Finalement, la démarche doit être axée sur l'amélioration des prestations offertes aux bénéficiaires.

En d'autres termes, l'évaluation doit permettre de déterminer:

- Quels sont les progrès accomplis?
- A-t-on atteint les résultats voulus? Pourquoi?
- Comment peut-on améliorer les activités du projet afin d'obtenir de meilleurs résultats?
- Les résultats valent-ils tous les efforts consacrés au projet?

Ces informations serviront de base pour votre Pitch Deck.

→ cf.: chapitre 1 conseil 5 page 22

7.1.a LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ÉVALUATION

Il existe plusieurs niveaux d'évaluation qui exigent différents degrés d'effort pour l'organisation. Par exemple, une évaluation d'impact nécessitera une recherche scientifique longue et complexe alors qu'une évaluation des outputs – résultats à court terme du projet, fait partie du travail quotidien des responsables de projet.

À ce stade, il semble utile de faire la distinction entre le «suivi du projet» et «l'évaluation de projet» à moyen et long terme.

1

CONSEIL 1
Être à même de distinguer les outputs, outcomes et l'impact de votre projet

1. Le suivi du projet ou suivi des outputs

Le suivi du projet ou suivi des outputs représente le premier niveau d'évaluation. Il s'agit des résultats à court terme, directs et immédiats, liés aux activités du projet.

Exemple: un projet visant à sensibiliser les élèves du secondaire en Suisse romande aux facteurs de transmission du VIH/sida (objectif spécifique) par le biais d'une vidéo (activité).
Les résultats immédiats liés aux activités (output) pourront être: le nombre d'écoles secondaires ayant commandé la vidéo, le nombre d'élèves ayant visionné la vidéo, etc.

À la différence des autres niveaux d'évaluation, le suivi des outputs est un exercice imposé qui sert à tenir compte des activités d'une organisation et à rendre des comptes envers le comité, les bailleurs de fonds et les partenaires.

Le suivi est facile à réaliser. Les résultats sont obtenus grâce à un suivi régulier et continu des progrès, sur la base de production de rapports statistiques et narratifs. L'important étant de saisir les informations de manière consistante.

2. L'évaluation des résultats à moyen et long terme ou évaluation des outcomes et de l'impact

Si le suivi des activités du projet fait partie de la gestion professionnelle que toute organisation se doit d'avoir, l'évaluation d'un projet à moyen voire à long terme est un exercice qui requiert plus d'effort et n'est pas indiqué dans toutes les situations. Ce genre d'évaluation sera par exemple utilisé par une organisation qui se voit confrontée aux problèmes de financement et doit abandonner une de ses activités. Il faut donc faire une sélection qui doit se baser sur la question de savoir quel projet promet le meilleur rendement en termes d'impact, de résultats, de «différence» effectué sur la vie des bénéficiaires.

L'évaluation des résultats à moyen terme ou évaluation des outcomes

Les outcomes sont liés aux objectifs spécifiques que le projet désire accomplir. Il s'agit des résultats attendus à moyen terme, qui vont impliquer un changement de comportement, d'attitude, de connaissance de la cible. Ce sont les résultats qui présentent le plus d'intérêt pour les bailleurs de fonds. Dans cette optique, les «perspectives d'évaluation des résultats, en fonction de la qualité des indicateurs et de la fiabilité des moyens de vérification» ainsi que la «capacité de formuler clairement les outputs, outcomes et impacts» sont des critères importants que la Fondation Pro Victimis applique à l'examen des demandes.
www.provictimis.org: «nos critères d'évaluation»

Dans l'exemple ci-dessus, l'objectif spécifique consiste à sensibiliser les élèves du secondaire en Suisse romande aux facteurs de transmission du VIH/sida. Un des résultats attendus pourra être: le nombre de jeunes ayant changé leur comportement dans leurs relations sexuelles après avoir visionné la vidéo.

Cette évaluation ne requiert pas de recherche scientifique poussée mais, par exemple, un simple sondage en ligne auprès des participants six mois après la sensibilisation.

L'évaluation des résultats sur le long terme ou évaluation de l'impact

L'impact est lié aux objectifs globaux du projet, aux modifications à long terme que le projet va apporter dans la vie de la population ciblée.

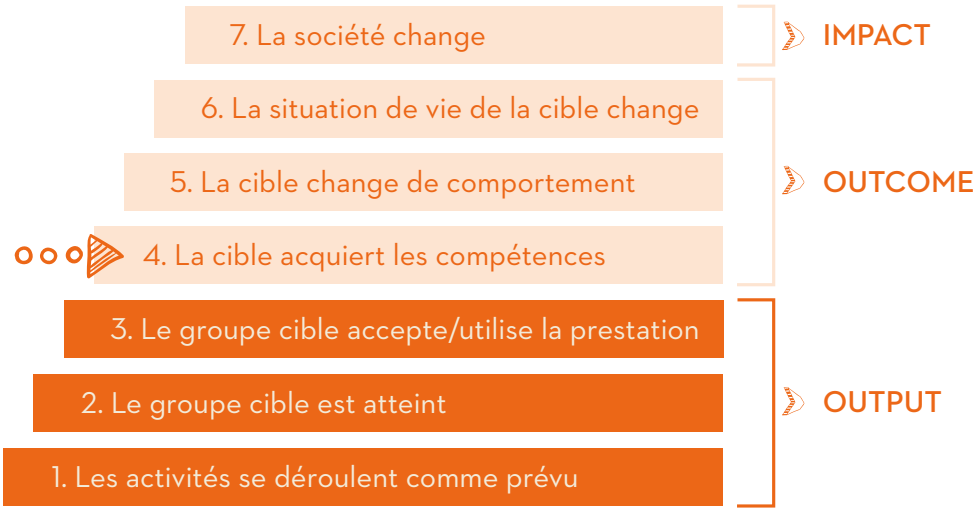
Dans l'exemple précité, un des objectifs globaux pourrait être la diminution du nombre de personnes infectées par le virus en Suisse romande. L'impact, le résultat final attendu, consisterait à voir une diminution des jeunes de 20 ans atteints par le virus en Suisse romande.

Cette évaluation sur le long terme est plutôt rare et va demander des ressources humaines et financières souvent importantes.

Le tableau ci-dessous, appelé **«l'escalier des impacts»**, identifie clairement les différents niveaux de résultats d'un projet et les différents niveaux d'évaluation y relatif.

L'ESCALIER DES IMPACTS

C'est à partir de ce niveau que l'on parle des «effets»



Source: PHINEO (www.phineo.org)

2

CONSEIL 2
Bien déterminer les raisons motivant l'évaluation d'un projet

Évaluer signifie prendre du recul et voir les choses avec le regard des autres. Ce processus permet de se prémunir contre un penchant à la partialité. Il n'est cependant pas anodin et requiert une certaine humilité. En effet l'évaluation va permettre de poser un certain nombre de questions fondamentales dont les résultats peuvent parfois «chambouler» quelque peu l'organisation. Il est donc important de prendre le temps d'expliquer les raisons motivant cette démarche, afin que l'évaluation soit bien comprise par tous.

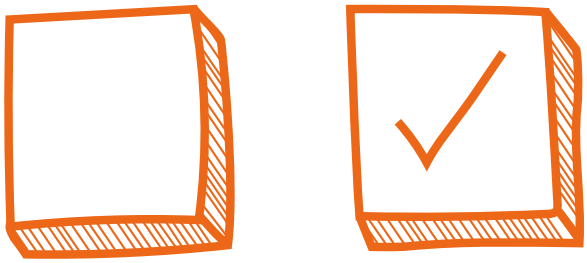
Plusieurs éléments tant internes qu'externes peuvent motiver cette démarche.

Motifs internes
» Renforcer son savoir-faire en termes d'efficacité.
» Mesurer les effets d'une action, éclairer les prises de décisions.
» Valider le fait que les résultats voulus ont été atteints.
» Être utilisé comme un outil de communication pour les donateurs.

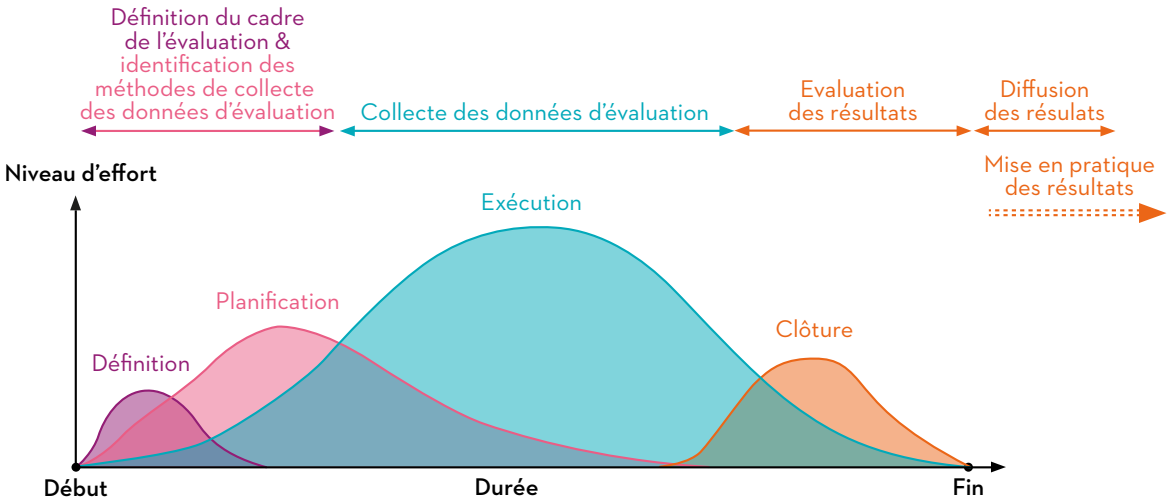
Motifs externes
» Se donner les moyens de communiquer avec d'autres institutions ou partenaires à propos de leur pratique.
» Rendre des comptes aux participants ou bénéficiaires du projet.
» Augmentation des exigences des donateurs qui souhaitent mesurer l'impact des projets qu'ils soutiennent.

7.1.b LA PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Il est important de souligner que l'évaluation de projet est un processus qui commence dès la définition du projet et pas seulement à la clôture de ce dernier. C'est même dans cette première phase que la grande partie du travail est effectuée.



Place de l'évaluation dans le cycle de vie d'un projet



Définition

1. Objectifs
2. Cibles
3. Coûts, recettes
4. Risques
5. Définition du cadre de l'évaluation

Planification

1. Activités
2. Temps
3. Ressources
4. Coûts et recettes
5. Identification des méthode de collecte des données d'évaluation

Exécution

1. Rapport d'avancement
2. Collecte des donnnées d'évaluation

Clôture

1. Évaluation des résultats
2. Diffusion des résultats
3. Mise en pratique des résultats

Source: schéma adapté de «A guide to project management body of knowledge» (PMBOK guide).

Les phases de définition et de planification du projet peuvent être définies comme étant le processus permettant de définir les objectifs (globaux et spécifiques) d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Le cadre de l'évaluation est défini durant les phases de définition et planification du projet. En effet, ce stade du projet constitue le meilleur moment pour cerner les résultats voulus et la façon de les évaluer.

Une réelle planification et une articulation bien définie des résultats espérés permettent de définir clairement ce qui doit être suivi et avec quelle méthode. Grâce à un suivi minutieux, les données nécessaires pourront être collectées durant la phase d'exécution du projet et l'évaluation pourra être effectuée correctement à la clôture du projet.

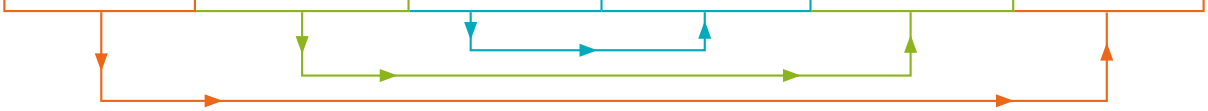
Chaque phase de l'évaluation sera développée de façon détaillée dans le chapitre 7.2. (Les 5 étapes de l'évaluation de projet).

CONSEIL 3
Profiter d'un modèle logique, un outil permettant d'identifier les résultats recherchés

Le modèle présenté ci-dessous est un des outils de gestion de projet et plus particulièrement d'évaluation qui illustre la relation entre les objectifs, les activités et les résultats escomptés du projet. Il a comme avantage de permettre à tous les acteurs engagés dans le projet d'avoir une vision commune des besoins et des résultats à atteindre. La création de ce modèle requiert cependant un certain investissement en temps et n'est pas utile dans tous les cas de figure pour mener à bien une évaluation.

Modèle logique théorique

OBJECTIFS GÉNÉRAUX	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	ACTIVITÉS	OUTPUTS	OUTCOMES RÉSULTATS	IMPACTS
Énoncé visionnaire du but global de l'organisation	Énoncés spécifiques de ce que l'organisation désire accomplir	Tâches précises à effectuer pour mettre en œuvre les projets	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultats à moyen terme (1 à 3 ans)	Résultats à long terme (3 à 10 ans après le début des projets)
Quel est le défi principal que votre organisation s'efforce de relever? Les énoncés des objectifs généraux doivent débuter par des verbes comme: - Élaborer - Réduire - Développer Vision sur le long terme	Plus spécifiques que les objectifs généraux, les objectifs spécifiques reflètent les changements concrets que l'organisation désire obtenir à travers la mise en œuvre des projets Environ 3 à 5 objectifs Fixer les échéances pour chaque objectif (1 à 3 ans) Énoncés précis, mesurables	Se concentrer sur les étapes clés à réaliser Identifier les participants, bénéficiaires pour chaque activité Contrôler chaque activité pour déterminer si elle va logiquement amener au résultat Respecter le budget	Quels sont les produits livrables, les résultats concrets de vos activités? Sont-ils qualitatifs ou quantitatifs? Normalement recueillis tous les trimestres	Aperçu du succès Quelles modifications du comportement, des pratiques, des politiques devraient résulter des projets? Timing: 1 à 3 ans après le début des projets	Quels changements sur le long terme vont résulter des projets? Ne se mesure pas avant 3 à 10 ans après le début des projets L'impact décrit le changement final que vous désirez obtenir au niveau de l'organisation, de la communauté, de la société
Les objectifs généraux et spécifiques représentent la direction stratégique de l'organisation	Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action de l'organisation qui inclut les détails suivants: qui? quoi? quand? où? comment? combien?	Les outputs sont directement liés aux activités des projets. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus	Les outcomes ou résultats sont reliés aux objectifs spécifiques. Les objectifs sont désirés. Les outcomes sont les résultats attendus à moyen terme	L'impact est relié aux objectifs généraux. Un objectif général est désiré, l'impact est le résultat final attendu



Source des deux tableaux: adapté du guide «Performance améliorée» développé par le Ministère de l'Ontario.

Modèle logique appliqué à un cas pratique

OBJECTIFS GÉNÉRAUX	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	ACTIVITÉS	OUTPUTS / EXTRANTS	OUTCOMES RÉSULTATS	IMPACTS
Énoncé visionnaire du but global du projet	Énoncés spécifiques de ce que le projet désire accomplir	Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultats à moyen terme (1 à 3 ans)	Résultat à long terme (3 à 10 ans après le début de projet)
promouvoir une gestion responsable des ressources et des déchets en Suisse romande	Sensibiliser à l'importance de la gestion des déchets les élèves de 4 à 12 ans de 40 classes dans deux écoles à Genève de août 2023 à juin 2024	Projet pilote comportant 5 étapes: ACTIVITÉ 1: Animations en classe (2 périodes) ACTIVITÉ 2: Visites de sites ACTIVITÉ 3: Actions menées par les enseignant-e-s en classe ACTIVITÉ 4: Semaine à thème sur les déchets ACTIVITÉ 5: Clôture du projet	Résultats quantitatifs 800 élèves sensibilisés nb par tranches d'âges Filles/garçons Nb d'activités organisées par les enseignants Résultats qualitatifs Participation des élèves aux activités proposées Développement de la connaissance des élèves en matière de gestion des déchets Prise de conscience de leur capacité d'agir pour changer les choses	50% des écoles primaires développent des projets en 2021 Les enseignants continuent les activités initiées par le projet pilote l'année suivante Les élèves organisent le tri de déchets de leur école suite au projet pilote Les élèves proposent des nouvelles solutions de tri chez eux Les parents des élèves soutiennent les initiatives de leurs enfants 50% de taux de recyclage des déchets dans les écoles	100 % de taux de recyclage des déchets dans les écoles Les écoles ont introduit dans les cours obligatoires une sensibilisation à la gestion des déchets Les ménages privés, les entreprises, les collectivités publiques ont des systèmes de recyclage des déchets
Les buts et objectifs représentent la direction stratégique du projet	Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui? quoi? quand? où? comment?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus	Les outcomes ou résultats sont reliés aux objectifs. Les objectifs sont désirés. Les outcomes sont les résultats attendus à moyen terme	L'impact est relié aux buts. Un but est désiré, l'impact est le résultat final attendu



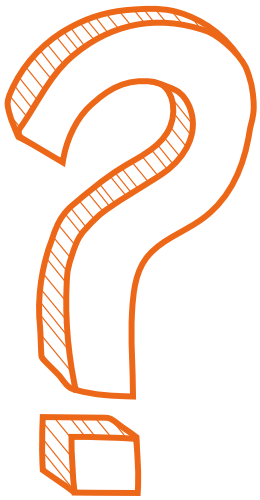
Ce tableau est développé durant les phases de définition et de planification du projet, quand les objectifs et les activités sont définis. Pour chaque objectif, global ou spécifique et pour chaque activité, les acteurs du projet doivent déterminer quels sont les résultats à court, moyen et long terme qu'ils désirent atteindre.

Cette démarche orientée sur les résultats facilite le travail de planification, canalise l'énergie et les ressources, établit des priorités communes et aide à se concentrer sur les résultats plutôt que les activités.

7.2. LES 5 ÉTAPES NÉCESSAIRES POUR ÉVALUER UN PROJET

Les notions de bases liées à l'évaluation de projet ayant été présentées dans le chapitre précédent, cette seconde partie va décrire de manière concrète et détaillée, les cinq étapes nécessaires pour évaluer un projet.

Étape 1 Définition du cadre de l'évaluation
Étape 2 Collecte des données d'évaluation
Étape 3 Évaluation des résultats
Étape 4 Diffusion des résultats
Étape 5 Mise en pratique des résultats



7.2.a PREMIÈRE ÉTAPE: DÉFINITION DU CADRE DE L'ÉVALUATION DE PROJET

Cette première étape est probablement la plus importante pour la réussite de l'évaluation.
Elle est développée durant les phases de définition et planification du projet et pose les questions suivantes:

- les résultats à court, moyen et long terme sont-ils clairement définis? (utilisation du modèle logique)
- le but et le contenu de l'évaluation sont-ils déterminés? (Optimiser les procédures, rendre des comptes, etc.)
- les critères et indicateurs d'évaluation sont-ils «SMART»?
- les méthodes d'évaluation et le plan de suivi des données sont-ils choisis?
- les ressources humaines et financières sont-elles identifiées?
- les termes de références sont-ils exhaustifs?

4

CONSEIL 4

Définir clairement les résultats à court, moyen et long terme dans cette phase initiale

Dans une démarche orientée résultat, il est primordial d'identifier les résultats à court, moyen et long terme que le projet cherche à réaliser lors de la définition des objectifs. Le modèle logique présenté ci-dessus facilite cette réflexion.

Il est important d'impliquer les différents acteurs engagés dans le projet pour développer le modèle logique servant de cadre à l'évaluation de projet. En effet, le travail en groupe permet à chacun de partager la même vision globale du projet. Il permet également aux collaborateurs de mieux comprendre pourquoi il leur sera demandé de répondre à des questionnaires et collecter des informations durant la phase d'exécution du projet, informations qui permettront d'évaluer le projet lors de sa clôture.

CONSEIL 5
Déterminer le but et le contenu de l'évaluation

5

Une fois le modèle terminé, il s'agit de déterminer **le but de l'évaluation**. Qu'est censé apporter cette évaluation? Quel usage l'organisation va-t-elle faire des résultats? S'agit-il de réorienter un projet, de le modifier ou de l'abandonner? S'agit-il de justifier une activité et de faire preuve de son impact, par ex. auprès des bailleurs de fonds? Ou est-ce que l'organisation souhaite répliquer un projet et veut discerner les facteurs de succès?

Lorsque le but est défini, il faut déterminer les **questions clés** auxquelles l'évaluation cherche à répondre.

Les évaluations peuvent porter sur des aspects très variés. Les questions auxquelles on leur demande de répondre dépendent de la problématique du projet et du but de l'évaluation. Il faut cependant être attentif à ne pas essayer d'évaluer toutes les facettes du projet en même temps.

Plusieurs aspects du projet peuvent être évalués

Veut-on évaluer l'efficience du projet?

Il s'agit de mesurer les résultats (outputs, outcomes) en relation avec les ressources humaines, financières, matérielles utilisées.

Selon le guide «L'évaluation dans la culture, pourquoi et comment évaluer?»

Par exemple:

» Quelle est la relation coûts et résultats?
» Pouvait-on atteindre les mêmes résultats avec moins de ressources ou en utilisant des ressources alternatives moins chères?
» Comment juge-t-on le coût de l'organisation et de l'exécution du projet?
» Comment juge-t-on la gestion du projet?
» Procède-t-on de façon orientée aux résultats?
» Les solutions proposées sont-elles réalisables?
» Existe-t-il un système de monitoring capable de mettre en évidence d'éventuels problèmes d'exécution?
» Etc.



Veut-on évaluer l'efficacité du projet?

On se réfère à l'ampleur avec laquelle un projet a atteint les objectifs désirés et/ou souhaitables.

Par exemple:

» Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés?
» Quels ont été les bénéfices pour le groupe cible?
» Qu'est-ce qui s'est révélé positif et fut un facteur de soutien, qu'est-ce qui a été négatif et a freiné le projet?
» Existe-t-il un système de monitoring capable de fournir des informations pertinentes sur la réalisation des objectifs?
» Etc.

Veut-on analyser la pertinence du projet?

Il s'agit de déterminer le degré ou l'ampleur avec lequel/laquelle un projet correspond aux besoins et priorités du groupe cible.

Par exemple:

» Le sujet du projet est-il (encore) pertinent?
» Les stratégies sont-elles appropriées?
» Les partenaires sont-ils ceux qui conviennent le mieux pour le projet?
» Etc.

Veut-on mesurer l'impact du projet?

Par exemple:

» Quel effet le projet a-t-il sur le contexte cible?
» Quels changements importants fait-il apparaître?
» Dans quelle mesure les effets réels correspondent-ils aux effets désirés?
» Constate-t-on des effets imprévus importants et lesquels?
» Etc.

Veut-on mesurer la durabilité du projet?

Il s'agit de mesurer la probabilité d'une continuité des effets et de la durabilité financière du projet sur le long terme.

Par exemple:

» Le projet est-il viable à long terme?
» Les partenaires sont-ils capables de poursuivre le projet par leurs propres moyens?
» Peut-on espérer, à moyen terme, que le projet se finance lui-même ou qu'il trouve des financements extérieurs?
» Le projet est-il bien intégré au contexte?
» Quelles sont les mesures qui pourraient accroître la durabilité du projet?
» Etc.





Exemple *Une association offrant des cours de langue pour migrants souhaite procéder à une évaluation de la prestation. Plusieurs approches sont envisageables:*

Suivi des outputs
Question directrice: Est-ce que le projet a effectué les prestations prévues?
Indicateurs: Heures des cours dispensées, nombre et profil des participants.
Méthodologie: Évaluation des listes d'inscription et des listes des participants.

Évaluation des outcomes
Question directrice: Est-ce que l'offre a effectué l'effet souhaité? À savoir d'améliorer la connaissance de la langue française auprès des migrants afin de permettre à ces derniers de participer activement à la vie publique.
Indicateurs: Niveau de maîtrise du français (augmentation de 30%).
Méthodologie: Petits tests au début et à la fin du cours.

Évaluation d'impact
Question directrice: Est-ce que le projet a effectué l'impact souhaité, à savoir de faciliter l'intégration des participants dans la société?
Indicateurs: Salaire moyen du groupe vingt ans plus tard, nationalité des conjoints vingt ans plus tard, etc.
Méthodologie: Recherche scientifique qui compare l'évolution des participants du cours avec un groupe de contrôle sur une durée de vingt ans.

CONSEIL 6
Poser les bonnes questions

6

Les critères et indicateurs d'évaluation doivent se rattacher directement aux objectifs du projet puisqu'ils constituent les critères objectifs et mesurables par rapport auxquels le groupe évalue jusqu'à quel point il est parvenu à atteindre ses objectifs. Afin de ne pas occuper les responsables du projet avec la collecte des informations peu ou pas utiles, le défi de cette étape est de sélectionner que quelques indicateurs très pertinents qui permettront de répondre à la question servant de base à l'évaluation.

Il s'agit alors d'orienter le choix des indicateurs à la question directrice: «Qu'est-ce qu'il faut savoir pour juger si le projet a eu les résultats souhaités?» Souvent, il suffit de suivre deux ou trois indicateurs pour arriver à une réponse valide («key performance indicators»).

À condition que les objectifs du projet aient été définis d'une manière SMART → cf.: chapitre 6.2: Définition des objectifs des projets il n'est pas difficile de mettre en exergue la finalité du projet et d'y associer les questions pertinentes.

Une fois les questions clés identifiées, il s'agit de définir les indicateurs d'évaluation qui peuvent être qualitatifs ou quantitatifs:

» Les indicateurs **quantitatifs** s'expriment sous forme numérique, par exemple: le nombre de ..., le pourcentage de ..., la moyenne de ..., etc.
» Les indicateurs **qualitatifs** reflètent les perceptions, les opinions, les attitudes et le comportement des gens.

7

CONSEIL 7
Préparer les méthodes d'évaluation ainsi que le plan de suivi des données

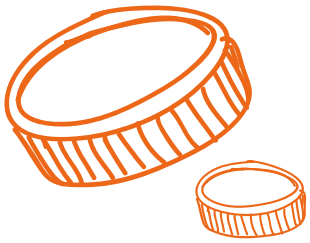
Dès que les résultats, indicateurs et mesures sont identifiés, il faut envisager et planifier la façon dont les renseignements nécessaires pour chaque indicateur seront recueillis.
Toutes les méthodes de recherche et toutes les sources de renseignements possibles peuvent être envisagées, par exemple, interviews, questionnaires, études de documents, collecte régulière de statistiques, sondages (en ligne), groupes de discussions, etc. Il faut cependant être réaliste dans le choix des méthodes et avoir les compétences, le temps et le budget nécessaires pour les appliquer.
La règle d'or est: choisissez la méthode la plus simple possible!

8

CONSEIL 8
Identifier les ressources humaines et financières

Évaluation interne ou externe?

Suivant le but de l'évaluation, le contexte dans lequel elle est menée, l'expertise que l'organisation possède ou non à l'interne, le budget à disposition, une décision devra être prise pour déterminer qui sera responsable de l'évaluation du projet.
Le suivi des prestations (le premier niveau d'évaluation) est certainement une tâche qui s'inscrit dans la gestion quotidienne du projet est qui sera donc prise en charge par les responsables du projet/de l'activité à l'interne de l'organisation.
Par contre, l'évaluation de l'impact (troisième niveau d'évaluation) demande une recherche scientifique qui sera confiée à un institut académique par voie d'un mandat (payant).
Pour les évaluations qui présentent un niveau de complexité modéré, il vaut l'effort de prendre contact avec une université/haute école locale afin d'explorer la possibilité d'une coopération et une évaluation gratuite dans le cadre d'un projet de bachelor, master et/ou thèse. Si un évaluateur externe est mandaté, il est essentiel de clarifier son rôle et ses responsabilités dans un cahier des charges détaillé (voir à la page suivante).



Quel budget pour l'évaluation?

La question des ressources financières à disposition de l'organisation devra être posée dans cette première phase également. Le coût de l'évaluation devra faire partie du budget global, il varie entre 3 et 10% du budget d'un projet.

Plusieurs sources de financement sont possibles:

» Le bailleur de fonds qui finance le projet soumis à une évaluation. L'organisation inclut le coût de l'évaluation dans la demande de financement dudit projet.
» Un bailleur de fonds intéressé par le «capacity bulding» des organisations à but non lucratif. L'organisation fait une demande de financement pour l'évaluation d'un projet spécifique.
» L'organisation elle-même attache une importance particulière à l'évaluation et prend la décision d'y investir ses propres ressources humaines et/ou financières.

9

CONSEIL 9
Préparer des termes de référence complets

À l'issue de cette première phase, l'organisation est à même de préparer un cahier des charges ou termes de référence qui résume les différents éléments développés jusqu'ici. Ce document renseigne sur les points suivants:

Termes de référence
Les faits et les informations les plus importants sur le projet
Les buts de l'évaluation
Les questions clés de l'évaluation
Les méthodes utilisées pour répondre aux questions clés
L'équipe d'évaluation (interne ou / et externe)
Les prestations de l'équipe d'évaluation
Les prestations du mandant
Le calendrier
La communication des résultats
Le budget.

Cette première étape dans l'évaluation du projet peut sembler relativement lourde, mais elle est essentielle dans le processus d'évaluation puisqu'elle définit les questions fondamentales auxquelles l'évaluation veut répondre. La deuxième étape va mettre en œuvre ce qui aura été décidé et planifié dans la première phase.

7.2.b DEUXIÈME ÉTAPE: COLLECTE DES DONNÉES D'ÉVALUATION

Cette deuxième étape se situe dans la phase d'exécution du projet. ➔ Voir graphique «A guide to project management body of knowledge» (PMBOK guide) en page 141

10

CONSEIL 10
Déterminer qui va saisir quelles informations et à quel moment

Il est en effet important d'établir un système de monitoring dès le début du projet afin de collecter et saisir les données pendant la durée du projet et ne pas les rétablir a posteriori. L'exercice n'est pas forcément très complexe: il s'agit de définir qui va saisir quelles sortes d'information et à quel moment. Par exemple, le projet relatif à des cours de langues: un des points à déterminer sera de savoir qui va récolter et analyser les listes des migrants participant aux cours de langue.

Afin de pouvoir suivre et prouver les résultats d'une prestation sur un groupe cible, il est essentiel d'établir la situation de départ au début du projet, c'est-à-dire avant une influence éventuelle du projet. Cela donne un cadre de référence pour suivre une évolution tout au long – idéalement même après – la durée du projet.
La saisie des données n'exige normalement pas un logiciel spécialisé et peut se faire sur Excel.



Un système organisé de suivi des outputs permettra de:
» faire le suivi des activités et des interventions dans le cadre du projet;
» rendre des comptes aux commanditaires ou bailleurs de fonds et aux autres parties intéressées;
» communiquer les progrès afin de favoriser la sensibilisation et l'appui à l'égard du projet;
» consigner les leçons apprises, dans le but d'être plus efficace dans l'avenir;
» recueillir des renseignements qui contribueront à évaluer les résultats à la clôture du projet.

7.2.c TROISIÈME ÉTAPE: ÉVALUATION DES RÉSULTATS

À la clôture du projet, les personnes responsables de l'évaluation vont pouvoir procéder à l'analyse des données collectées durant le projet.



CONSEIL 11

Préparer un rapport d'évaluation mettant l'accent sur les résultats obtenus, prévus ou inattendus, ainsi que sur les facteurs ayant contribué ou nui aux résultats escomptés

11

Le rapport d'évaluation doit inclure des conclusions et des recommandations sur l'orientation que doit prendre le projet selon les résultats de l'évaluation.

Le rapport d'évaluation final peut servir à préparer d'autres documents de communication (c'est-à-dire des présentations, des communiqués, etc.) pour divulguer les résultats à divers publics.

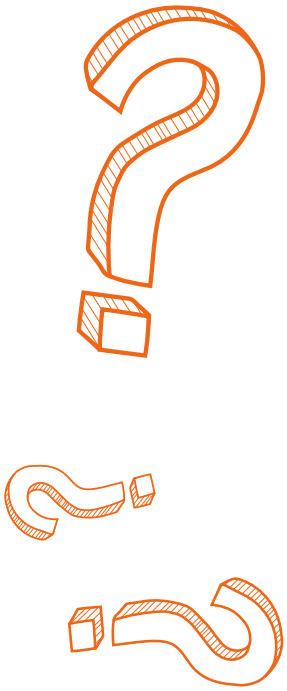
7.2.d QUATRIÈME ÉTAPE: DIFFUSION DES RÉSULTATS

➔ cf.: chapitre 5, communication

Dans cette quatrième étape, l'organisation va développer un plan de communication définissant la façon dont les résultats de l'évaluation seront divulgués en fonction du but, du groupe cible et du calendrier à chacun des groupes ciblés.

Structure commune d'un rapport d'évaluation

» table des matières
» résumé
» objectifs de l'évaluation
» méthodologie, contraintes et limites
» résultats et analyse
» conclusions
» recommandations
» annexes
» glossaire
» références et les sources
» coordonnées



Les quatre questions suivantes aideront l'organisation à utiliser de façon optimale les résultats de l'évaluation.

» **Qui sont les cibles?**
  Les bénéficiaires, les clients ou les participants
  Les bailleurs de fonds ou les investisseurs
  Les membres du comité ou du conseil de fondation
  La direction
  Le personnel
  Vos partenaires
  Les médias
  La collectivité.



» **Quel est le message?**
» **Quel est le planning?**
» **Quels sont les outils de communication à disposition?**
  Rapport annuel dans lequel sont reprises des informations fournies par l'évaluation
  Publications présentant les résultats d'évaluation
  Synthèses des principaux résultats de l'évaluation (par exemple sur internet)
  Ateliers thématiques sur des projets similaires, organisé avec le concours de partenaires dans le but d'échanger des expériences et d'améliorer la coordination
  Rapports thématiques (good practices)
  Communiqué de presse.

7.2.e CINQUIÈME ÉTAPE: MISE EN ŒUVRE DES RÉSULTATS

L'évaluation d'un projet n'est pas anodine, les résultats vont parfois mettre en avant des dysfonctionnements et créer des désaccords au sein de l'organisation. Il est donc fortement conseillé de prendre le temps avant de mettre en œuvre les résultats pour permettre aux acteurs de donner leurs avis.

Si l'évaluation est effectuée dans un but d'apprentissage, que les principales personnes impliquées dans le projet ont fait partie du processus d'évaluation dès le départ, la mise en œuvre des résultats n'en sera que plus aisée.

12

CONSEIL 12
Profiter des résultats pour agir

Les rapports d'évaluation non lus remplissent bien des étagères des fondations, associations et administrations. En fait, beaucoup d'évaluations n'engendrent pas de conséquences, quel gaspillage de temps, énergie et argent!

Chaque évaluation – que ce soit un suivi des prestations ou une évaluation d'impact – présente une occasion d'agir, c'est-à-dire:

» louer les responsables du projet pour leur travail
» valoriser le travail des collaborateurs et/ou bénévoles impliqués dans la réalisation du projet
» adapter la planification du projet en termes de la durée, les ressources humaines ou le budget
» réorienter, modifier le projet afin d'augmenter son impact et/ou faciliter sa gestion
» présenter au comité des informations leur permettant de prendre une décision concernant une réplication, continuation ou l'abandon du projet
» attirer des bailleurs publics/privés
» communiquer les forces et la justification du projet au public.

QUELQUES LIENS UTILES

» Pour-cent culturel Migros et Pro Helvetia ont publié le guide **L'évaluation dans la culture, pourquoi et comment évaluer?** pour l'évaluation de projets, de programmes, de stratégies et d'institutions culturelles:
www.pour-cent-culturel-migros.ch

» La **Fondation Mercator Suisse** a développé un outil en ligne sur la logique d'efficacité.
www.projets-et-efficacite.ch

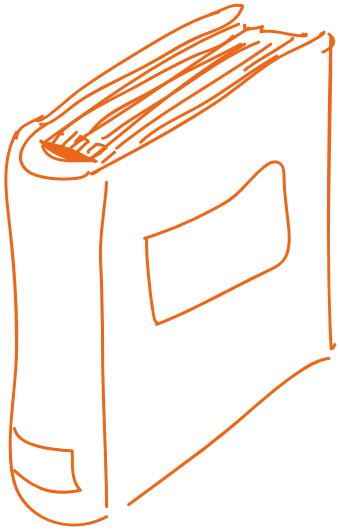
» La **Fondation ZEWO** offre un guide interactif pour cerner l'efficacité des projets (notamment dans la coopération au développement
www.zewo.ch

» La **Société Suisse d'Évaluation** (SEVAL) a développé des standards d'évaluation et propose un important matériel d'information dans la matière:
www.seval.ch

» Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) propose le guide **Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results** (en anglais):
www.undp.org

LECTURE CONSEILLÉE

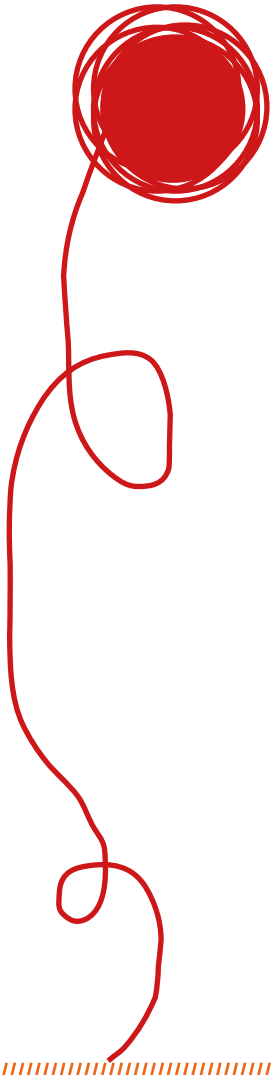
Senge O., *La cinquième discipline – Levier des organisations apprenantes*, Eyrolles, 2015



Afin de rendre le plus pratique possible les principaux conseils développés dans le cadre de ce guide, un cas «fil rouge» vous est proposé. Vous le retrouvez ainsi chapitre par chapitre.

CHAPITRE 7 / ÉVALUATION DE PROJET

Le comité de l'Association «Jeunesse-Avenir» a eu, dès la mise en place de ses divers projets, une préoccupation et une réflexion fondamentales sur comment et quoi évaluer afin de s'assurer que l'ensemble de ses efforts étaient réellement utiles à la société. Vouloir venir en aide, vouloir sensibiliser de jeunes personnes était certes une noble idée encore fallait-il s'assurer qu'une démarche d'évaluation pouvait être réalisée.



Ainsi les membres du comité mirent en exergue les différents niveaux d'évaluation envisageables pour le projet visant à sensibiliser les élèves du secondaire en Suisse romande aux facteurs de transmission du VIH/sida. Ils relevèrent:

- Les résultats immédiats liés aux activités: soit le nombre d'écoles secondaires ayant commandé la vidéo, le nombre d'élèves ayant visionné cette vidéo, etc.
- Les résultats sur le moyen terme liés aux objectifs spécifiques, soit le nombre de jeunes ayant changé leur comportement dans leurs relations sexuelles après avoir visionné la vidéo.
- Et finalement l'évaluation de l'impact sur le long terme du projet, soit la constatation de la diminution du nombre de jeunes de 20 ans infectés par le virus en Suisse romande.

L'ensemble de l'équipe était tout à fait consciente que tant l'évaluation des objectifs globaux que l'analyse de l'impact étaient des démarches qui nécessitaient la participation et des travaux de recherche d'autres partenaires que leur propre association pour être réalisées. Elle pouvait tout de même, dans une première étape, s'assurer de la pertinence de leur démarche par les deux premières évaluations.

Ces démarches entreprises furent particulièrement appréciées par l'ensemble de ses bailleurs de fonds. Ils avaient des outils, des informations de qualité leur permettant de comprendre quels étaient les résultats réalisés par l'organisation; ce qui les rassura grandement et leur permis de poursuivre leurs engagements en toute connaissance de cause.

IMPRESSUM

La réalisation de cet ouvrage a été rendue possible par un groupe de fondations et de donateurs suisses qui ont souhaité investir dans le renforcement des capacités du secteur associatif:
Avina Stiftung
Center for Philanthropy Studies
Ernst Göhner Stiftung
Fidel Götz Stiftung
Fondation Arcanum
Fondation Isocrate
Fondation Lombard Odier
Fondation Philanthropia
Loterie Romande
Pour-cent culturel Migros

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Prof. François Courvoisier, Institut du Management et des Systèmes d'information, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel

Prof. Dr Georg von Schnurbein, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Université de Bâle

RÉDACTION

Sonya Martin Pfister
Booster Bridge – Pôle d'expertise pour organisations culturelles, sociales et sportives, Genève
sonya.martinpfister@booster-bridge.com

Pour les chapitres Mécénat et Evaluation:
Mme Laurence Levrat-Pictet
Conseil en philanthropie
laurence.levrat-pictet@booster-bridge.com

AVEC LA PRÉCIEUSE COLLABORATION

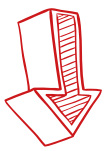
Pour le chapitre Finances: **Mme Nathalie Renaud**
Ingénieure culturelle

GRAPHISME ET MISE EN PAGE

www.actalis.ch

ÉDITEUR

Avenue Beauregard 1
1700 Fribourg, Suisse
www.fondation-arcanum.ch
guide@fondation-arcanum.ch



La version actuelle du présent guide est disponible sur www.fondation-arcanum.ch/guide

© 2025

UNE PREMIÈRE SUISSE
L'ÉDITION D'UN GUIDE PRATIQUE DE MANAGEMENT POUR ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF «GUIDE EN GESTION ASSOCIATIVE»

Ce guide a été conçu afin de lier de la manière la plus étroite possible réflexions stratégiques et conseils pratiques. Il souhaite ainsi permettre à toute organisation d'optimiser son fonctionnement afin d'assurer au mieux sa pérennité.

L'ensemble des chapitres a été rédigé dans l'esprit d'une sensibilisation aux aspects fondamentaux de la gestion d'une organisation à but non lucratif (OBNL). Ils sont:

» la stratégie de l'organisation
» la gestion des ressources humaines
» la stratégie financière
» la recherche de fonds (mécénat et sponsoring)
» la stratégie de communication
» la gestion de projet et
» l'évaluation de projet

Jusqu'à ce jour aucune autre publication de ce type n'existait. Les lecteurs de cet ouvrage devraient donc profiter des conseils donnés pour pouvoir développer leurs compétences dans les associations ou fondations où ils sont engagés.