

# COMMENT GÉRER AVEC SUCCÈS VOTRE ORGANISATION SOCIALE, CULTURELLE OU SPORTIVE !

*Guide pratique de management  
en 88 conseils*

**FONDATION ARCANUM Editeur**

Rédigé par Sonya Martin Pfister

Avec la collaboration de Laurence Levrat-Pictet  
Booster Bridge, Genève

Edition révisée, Avril 2017

AVINA STIFTUNG



ERNST GÖHNER  
STIFTUNG



Fidel Götz Stiftung  
Vaduz • Fürstentum Liechtenstein

FONDATION  
LOMBARD ODIER



**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 à tous.

Au cours de ces dernières années, les exigences relatives au travail des organisations à but non lucratif ont subi une évolution radicale. Toutes ressentent la concurrence croissante liée à la pénurie de 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'assister 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 déjà.

Cette publication a été rendue possible grâce à un groupe de fondations et de donateurs suisses qui ont eu le courage et la clairvoyance d'investir dans le renforcement des capacités du secteur associatif. Nous adressons nos plus vifs remerciements à la **Avina Stiftung**, au **Center for Philanthropy Studies**, à la **Ernst Göhner Stiftung**, à la **Fidel Götz Stiftung**, à la **Fondation Lombard Odier**, à la **Loterie Romande** ainsi qu'au **Pour-cent culturel Migros**.

Ce guide n'a délibérément pas été conçu comme un traité scientifique, mais comme un guide pratique. Il nous a semblé toutefois important que les discussions et les approches actuelles y soient représentées. C'est pourquoi nous sommes heureux d'avoir pu compter sur le soutien d'un Conseil scientifique, et remercions le Professeur **François Courvoisier** (Haute école de gestion Arc, Neuchâtel) ainsi que le Professeur **Georg von Schnurbein** (Université de Bâle) pour leur coopération.

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.



Pour l'éditeur

**Dr Karsten Timmer**  
Directeur,  
Fondation Arcanum,  
Fribourg



## PRÉFACE

En Suisse, le secteur des organisations sans but lucratif (OBNL) est constitué par des milliers d'associations, de fondations et d'entreprises sociales; il représente une part non négligeable du produit national brut de par les prestations de ses salariés, mais surtout de ses dizaines de milliers de bénévoles. Rien que dans le domaine de la protection sociale, le plus important secteur regroupant les OBNL, l'Office fédéral de la statistique dénombreait quelque 1400 institutions en 2010, pour un budget global de près de 3 milliards de francs.

Il n'est donc aujourd'hui plus vraiment surprenant de réunir les deux termes « management » et « sans but lucratif ». En effet, dans le secteur des « Non profit Organisations (NPO) » un cadre conceptuel solide existe aux USA depuis les années 1970, notamment grâce aux travaux d'enseignants-chercheurs comme Kotler, Levy, Rados et Connors, entre autres.

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 cependant jusqu'il y a peu tourné linguistiquement surtout vers la Suisse alémanique, proposant sous l'appellation « modèle de Fribourg » des formations certifiantes, des séminaires, des prestations de consultance et des publications en allemand.

Pour les Suisses romands, il y avait donc jusqu'à maintenant un manque d'ouvrage de référence en français sur le management des organisations sans but lucratif. Curieusement, c'est l'année même où le manuel du VMI est partiellement traduit en français que paraît le 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 instituts de formation (SAWI, ESM, SPRI) et Hautes écoles (Haute école de gestion Arc, Haute école de musique de Genève).



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 **arc** gestion  
neuchâtel berne jura neuchâtel delémont

et du

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





Loin d'être un ouvrage trop 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 » et de nombreux exemples, pour les personnes « du terrain » : membres d'un comité ou responsables salariés ou bénévoles de la gestion de leur organisation sociale, culturelle, sportive, écologique, etc.

Ce guide constitue donc un important point de référence pour toute personne étudiant ou en activité dans une OBNL qui souhaite étendre ses connaissances en management dans ce champ d'application spécifique, souvent appelé « le tiers secteur », à la suite du secteur privé et le 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 exactement prise en compte, étant donné le nombre considérable d'heures de travail bénévole qu'il génère, mais qui ne sont pas valorisées.

Les lecteurs de cet ouvrage devraient naturellement tirer de nombreuses pistes pour pouvoir développer leurs compétences en gestion dans des organisations sans but lucratif où ils sont engagés et devenir ainsi des managers efficaces et dignes de confiance pour les donateurs, la presse et autres partenaires.



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

# TABLE DES MATIÈRES

<b>CHAPITRE 1</b>	<b>STRATÉGIE DE L'ORGANISATION</b>	<b>8</b>
1.1	LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS	10
1.2	UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT	13
1.3	LE CADRE LÉGAL	19
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>28</b>
2.1	LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	30
2.2	LES OUTILS DE GESTION	32
2.3	LE BÉNÉVOLAT AU SEIN D'UNE OBNI	36
2.4	LE COMITÉ DE L'ORGANISATION	40
2.5	LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	43
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>GESTION FINANCIÈRE</b>	<b>50</b>
3.1	LA DÉFINITION DE LIGNES STRATÉGIQUES FINANCIÈRES	53
3.2	BUDGET ET COMPTABILITÉ : DEUX OUTILS COMPLÉMENTAIRES	56
3.3	LA COMMUNICATION DES ÉTATS FINANCIERS	60
3.4	NOTIONS FISCALES	66
3.5	QUELQUES NORMES COMPTABLES COMPLÉMENTAIRES	67
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>RECHERCHE DE FONDS</b>	<b>72</b>
4.1	DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS DIVERSIFIÉE	74
4.2	LES MÉCÈNES : QUI SONT-ILS ET COMMENT LES APPROCHER ?	78
4.3	LE SPONSORING	93
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>COMMUNICATION</b>	<b>102</b>
5.1	LES ENJEUX D'UN CONCEPT DE COMMUNICATION	104
5.2	LES ENVIRONNEMENTS ET LES PUBLICS CIBLES	108
5.3	LA CRÉATION D'UN LOGO ET D'UNE LIGNE GRAPHIQUE	109
5.4	LES SUPPORTS DE COMMUNICATION	111
5.5	LE DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS AVEC LES MÉDIAS	119
5.6	PLANIFICATION ET ÉVALUATION	121
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>GESTION DE PROJET</b>	<b>128</b>
6.1	LE PROJET - DÉFINITION ET RÉFLEXIONS INITIALES	130
6.2	LA DÉFINITION DES OBJECTIFS DES PROJETS	132
6.3	LE CYCLE DE VIE DU PROJET	133
<b>CHAPITRE 7</b>	<b>ÉVALUATION DE PROJET</b>	<b>143</b>
7.1	CONCEPTS DE BASE DE L'ÉVALUATION DE PROJET	145
7.2	LES 5 ÉTAPES NÉCESSAIRES POUR ÉVALUER UN PROJET	151
ANNEXE	CHECK-LIST À VOTRE ATTENTION	162



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.

© 2017

## INTRODUCTION DE L'AUTEURE

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 « *Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle! Guide pratique de management en 87 conseils.* »

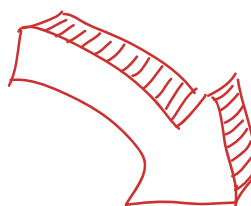
Ce guide a été conçu afin de lier de la manière la plus étroite possible réflexions stratégiques et conseils pratiques. Il souhaite ainsi permettre à toute organisation d'optimiser son fonctionnement afin d'assurer au mieux sa pérennité.

### 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.

De par le choix que nous avons fait de favoriser, dans un premier temps, une publication en ligne, nous avons également voulu privilégier l'échange et l'interaction avec nos lecteurs. Ce sera donc avec grand plaisir que nous recevrons tout commentaire et proposition à [guide@fondation-arcanum.ch](mailto:guide@fondation-arcanum.ch).



**A votre attention :  
quelques conseils  
pour une utilisation  
idéale du guide**



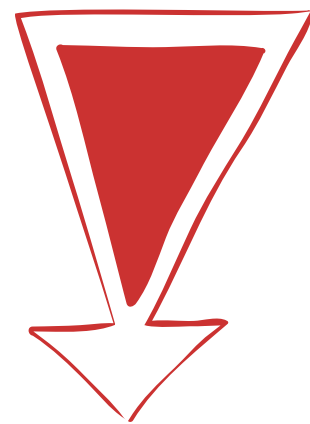


L'ensemble des chapitres a été rédigé dans l'esprit d'une sensibilisation aux aspects fondamentaux de la gestion d'une organisation à but non lucratif (OBNL); il n'est en aucun cas un manuel de formation spécifique à la comptabilité, à la gestion des ressources humaines, etc. D'autres ouvrages très spécialisés 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.

A vous tous, 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 de nos lecteurs.

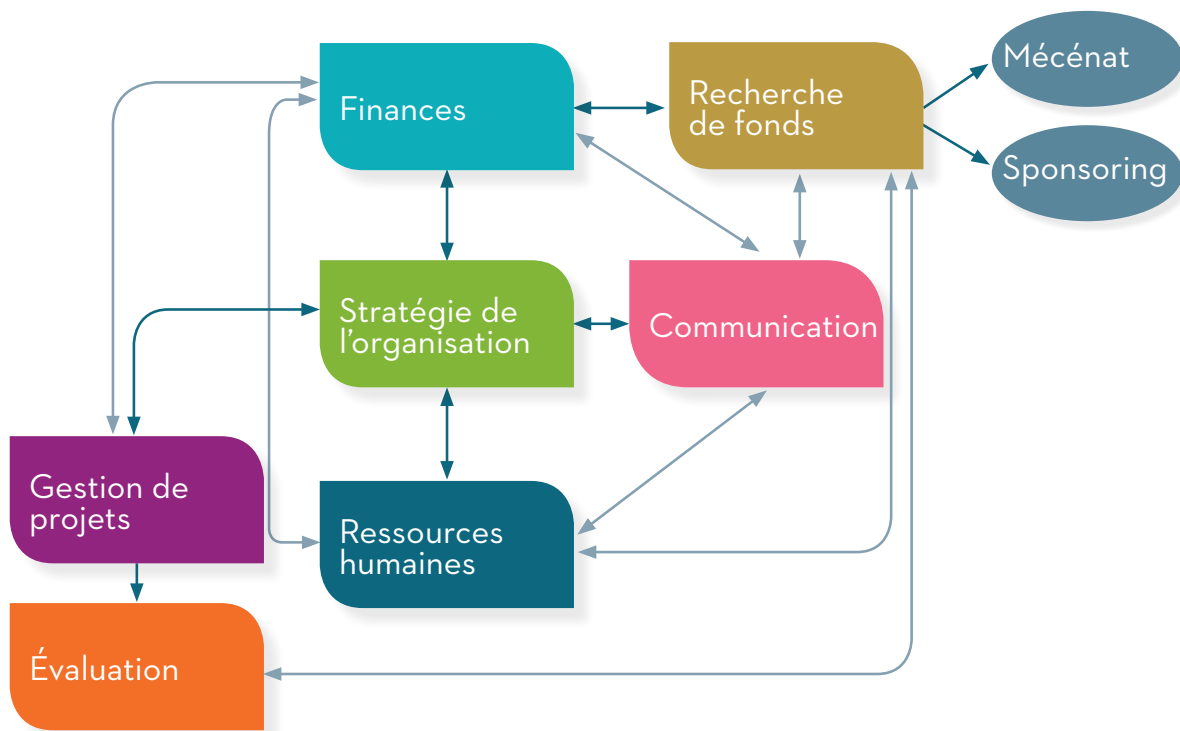


**Sonya Martin Pfister**

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](http://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 ou fondation, 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 cohérence de la démarche de l'organisation ; la cohérence de ses engagements et des choix opérés. Tout est lien, rien ne peut être isolé.

Quelle vision ?  
Quelle mission ?  
Quelles valeurs ?

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

Ils sont ses racines, ils sont son avenir.

## 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

### LA VISION

La vision doit permettre

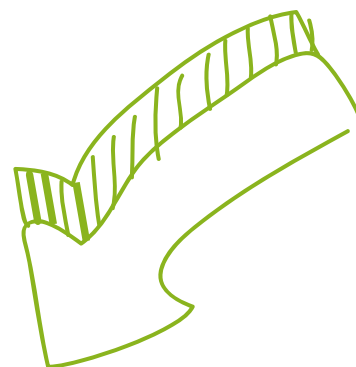
- » de mettre en évidence, en quelques phrases, l'idéal vers lequel se dirige l'organisation,
- » de donner une direction, une perspective d'avenir à long terme des engagements de l'organisation
- » de mettre en évidence « l'étoile » à laquelle l'ensemble des forces humaines œuvrant pour l'organisation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

- » A quel(s) besoin(s) pensez-vous que votre organisation répondra ?
- » A 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.



### 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)

« A 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 MISSION

La mission représente la raison d'être de l'organisation, le cœur de ses activités, son core business. Elle doit 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.

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.



## 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.

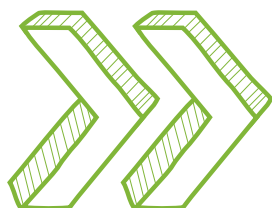
### Caritas (Neuchâtel)

- » 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.

## 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.

## CONSEIL 2 Réaliser une charte institutionnelle

2

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 est vivement conseillé 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 devra être validée par les dirigeants 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.

### CONSEIL 3

#### Réaliser une analyse SWOT

3

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 démarche implique un travail sérieux, objectif, rationnel et méthodique. 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 utilisées 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.

### 1<sup>re</sup> 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 :

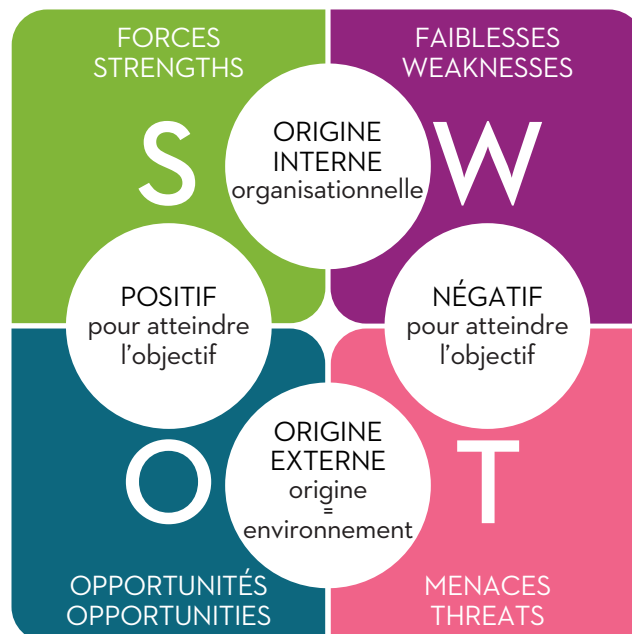
- » Situation financière : Force ? Faiblesse ?
- » Ressources humaines : Force ? Faiblesse ?
- » Communication interne : Force ? Faiblesse ?
- » Communication externe : Force ? Faiblesse ?
- » Emplacement géographique : Force ? Faiblesse ?
- » Qualité du programme en faveur des bénéficiaires : Force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

### 2<sup>e</sup> 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 :
- » Evolution de la situation politique cantonale / nationale ou internationale ? Opportunité ? Menace ?
- » Evolution du marché dans lequel l'organisation œuvre ? Opportunité ? Menace ?
- » Evolution de la conjoncture économique : Opportunité ? Menace ?
- » Evolution du marché du don ? Opportunité ? Menace ?
- » Evolution 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.

### 3<sup>e</sup> 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 si besoin était. 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.

#### 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 :

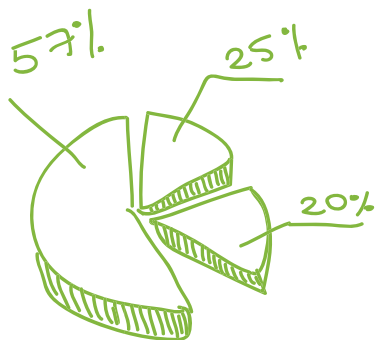
- » facilite la création de la « marque » de l'organisation, clairement reconnue par et pour son activité clé (ex. : Théodora)
- » facilite la gestion des ressources financières et humaines
- » implique le risque de dépendre d'un nombre restreint de bailleurs de fonds.

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.





## ENTRETIEN AVEC PAÏSCAL 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 on 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

### CONSEIL 5

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

5

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 but est économique lorsque l'activité déployée par l'organisation vise à réaliser un bénéfice, lequel peut être partagé entièrement ou partiellement entre ses membres. Le but ne sera pas considéré lucratif si, au contraire, l'activité n'est pas orientée vers la réalisation d'un bénéfice. Cela étant, «à but non lucratif» ne signifie pas que l'association / fondation doit renoncer au bénéfice, mais qu'elle a l'obligation de le réinvestir dans l'organisation afin de lui permettre d'atteindre le but qu'elle s'est fixé.

/// voir chapitre 3.4 pour les notions fiscales ///

## 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 3 personnes au minimum, avoir un but idéal ou non lucratif, des statuts écrits (à défaut, les articles 63 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.

**L'assemblée générale** est l'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.

**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 numéro 3 consacré aux ressources humaines et la bonne gouvernance ///** Dans les toutes petites organisations, il peut arriver que tous les membres de l'association soient 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 100 000.- par an)
- » ouvrir un compte postal (ou bancaire)
- » rechercher des membres
- » promouvoir l'association
- » développer les activités de l'organisation de combler une faiblesse actuelle ?

Source : Bénévolat Vaud.

## 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.

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.-. Ce montant est valable pour une fondation qui a une activité au niveau national ou international. Pour de plus petites fondations (au niveau local), le montant est de l'ordre de CHF 5'000.- à CHF 10'000.-.

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 tout, 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 SucreSalé

*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 difficultés. 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 personnes 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. A 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).

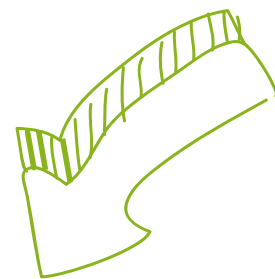
## LA SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE (SàRL)

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)



## 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.



- » elle peut être fondée et exploitée par une seule personne (personnes physiques comme morales ou de sociétés commerciales) (art. 775 CO)
- » 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).



## 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
- » réaliser 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
- » 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](http://www.benevolat-vaud.ch)
- » **sportcllic.ch** présente de nombreux exemples pratiques de concepts, de check-lists, de questionnaires, de directives, de règlements, etc. pour la gestion d'une association (sportive):  
[www.sportcllic.ch](http://www.sportcllic.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](http://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](http://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](http://www.asfip-ge.ch)
- » L'Autorité fédérale des fondations à Berne met un **Guide pour fondations** à disposition de toute personne ou organisme qui souhaite établir une fondation:  
[www.edi.admin.ch](http://www.edi.admin.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](http://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](http://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](http://www.apres-ge.ch)



## LECTURES CONSEILLÉES

Thuderoz C., *Histoire et sociologie du management*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006

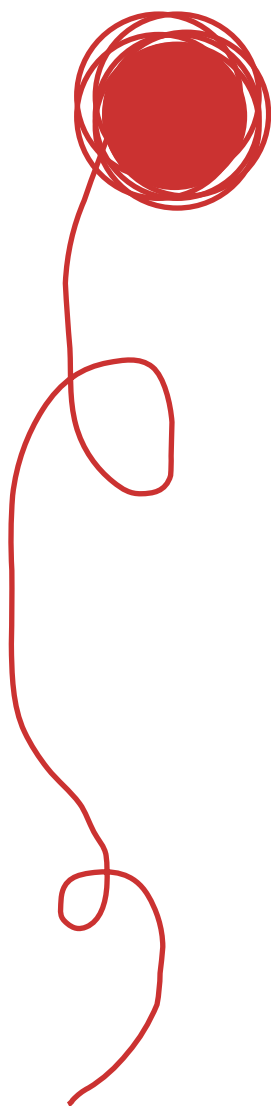
Lichtsteiner H., Gmür M., Giroud C., Schauer R., *Management des organisations à but non lucratif, Le modèle fribourgeois*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2015

Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S., *Marketing & Communication des Associations*, Dunod, 2013

Colbert F., Brunet J., *Le marketing des arts et de la culture*, Chenelière Education, 2014

Bourgeon-Renault D., *Marketing de l'Art et de la Culture*, Dunod, 2009

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 2010 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 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 sur les **valeurs**: « Tolérance, respect, écoute, ouverture et bienveillance » qui représenteraient le cœur même de leur philosophie et se déclinaient 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. Source : [www.valorisationcapitalhumain.ca](http://www.valorisationcapitalhumain.ca).

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.

Approcher la notion même de gestion des ressources humaines est en soi un paradoxe. En effet, au nom de quoi et de qui est-il possible de « gérer » des humains ? Comment fixer des règles lorsque nous nous trouvons dans le cadre de structures à but non lucratif ? N'est-ce pas grâce à ce paradoxe que la mise en évidence de l'importance du développement d'une stratégie de ressources humaines devient encore plus significative ?

En effet, 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 seront présentés 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 : que ce soit de la part de partenaires internes ou externes. Le présent chapitre vous permettra de découvrir quelques pistes de réponses.

### CONSEIL 1

#### Définir une politique de gestion des ressources humaines en adéquation avec les valeurs de l'organisation

---

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

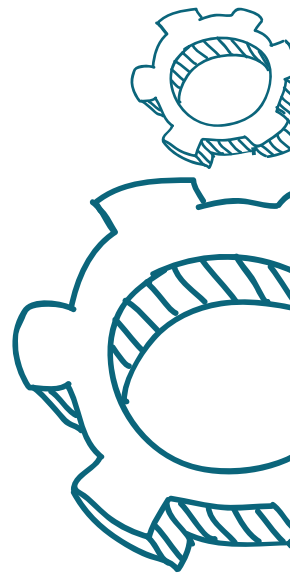
- » Engage-t-elle des salariés ?
- » A quels prix ?
- » Comment les finance-t-elle ?
- » Comment justifier le montant payé en salaires face à ses bailleurs de fonds ?
- » Ne pourrait-elle pas travailler qu'avec des bénévoles ?
- » En engage-t-elle d'ailleurs ?
- » Ces derniers sont-ils réellement compétents 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.

1



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

## CONSEIL 3

### Etre 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 souhaitent, 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.

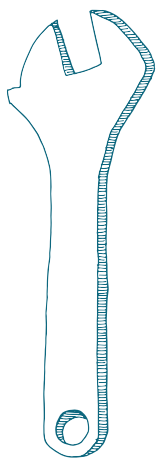
---

## 2.2. LES OUTILS DE GESTION

---

### CONSEIL 4 Développer des outils de gestion des ressources humaines

4



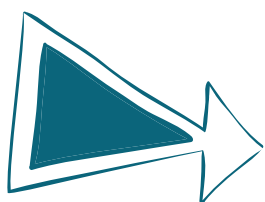
Afin de pouvoir répondre à une grande partie des questions précédemment relevées, il est vivement recommandé à tout responsable d'OBNL d'investir temps et réflexion à la création d'outils spécifiques à la gestion des ressources humaines. Les documents les plus stratégiques sont:

**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, 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](http://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.

### Equipe et responsabilités :

Mentions du supérieur direct et les éventuels subordonnés directs.

### Evaluation 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.

Source : Le guide du cahier des charges / [www.unil.ch](http://www.unil.ch).



La réalisation d'un **organigramme** semble également essentielle au 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

#### Etre attentifs aux avantages et inconvénients de la formalisation de la politique des ressources humaines

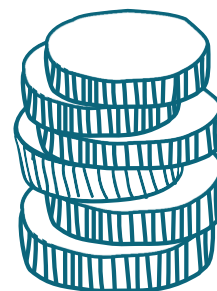
Chaque responsable d'organisation doit, malgré tout, éviter que la formalisation de sa politique de gestion des ressources humaines, de manière écrite, ne fasse perdre à l'organisation sa flexibilité, sa personnalité, son âme. Une équation toujours assez difficile à résoudre. Trouver le juste équilibre 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

#### Etre attentifs aux objectifs fixés pour les collaborateurs à temps partiel

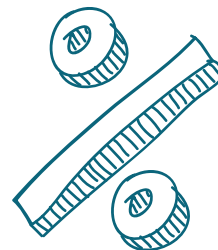
En ce qui concerne la problématique des occupations à temps partiel – souvent choisies pour des raisons financières – il faut s'assurer de ne pas perdre la vision globale de l'activité ; trop la répartir en une multitude de « petits » pourcentages pourrait être un danger si aucun lien n'existait entre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

- » **d'occupation à temps partiel**, accepte-t-elle d'engager des personnes à temps partiel ? A 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 (saliariés 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

7

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

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 pouvoir recevoir au mieux ce geste de grande valeur, il semble indispensable de respecter les quelques principes suivants :

**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 doit être établi pour chaque personne œuvrant au sein de l'organisation. Dans ce cahier des charges seront listées, 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 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'activités), 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: se rendre 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](http://www.genevebenevolat.ch)  
[www.benevolat-vaud.ch](http://www.benevolat-vaud.ch)  
[www.benevolat-fr.ch](http://www.benevolat-fr.ch)

[www.benevoles-vs.ch](http://www.benevoles-vs.ch)  
[www.benevolat-ne.ch](http://www.benevolat-ne.ch)

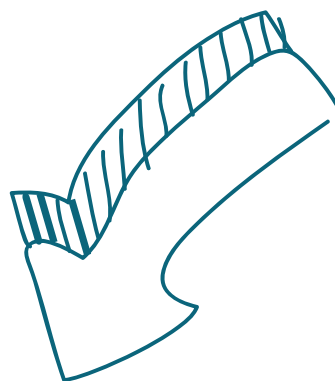


### **Favoriser les relations salariés/bénévoles.**

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, et juste essentielle pour des bénévoles, afin de maintenir ce lien très particulier qui unit une organisation à ses personnes si généreuses de leur temps.

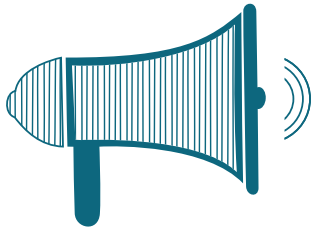


## **Fri ( ) santé**

### **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. Etant 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 multiniveaux ».*

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

### CONSEIL 9 Valoriser le rôle du comité de l'organisation

9

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 utiles 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 complexifiés 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 voie 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

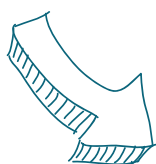
L'assemblée générale (AG) est l'organe législatif de l'association. Elle est compétente pour l'admission et l'exclusion des membres, choisit le comité et décide dans toutes les affaires pour lesquelles, conformément aux statuts, d'autres organes de l'association ne sont pas compétents (art. 64-68 CC).



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 peut-être 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 courts 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 : [www.sportclic.ch](http://www.sportclic.ch)



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 invité 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 mentionnées 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.

## **CONSEIL 10** **Anticiper** **le renouvellement** **des membres du comité**

10

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

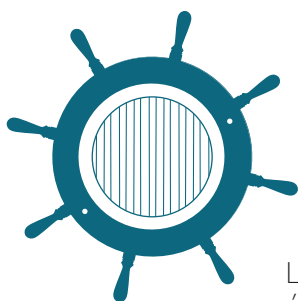
- » établissez, si cela n'a jamais été fait, un tableau relevant les identités des différents membres du comité (âges, responsabilités au sein de l'organisation, dates d'entrée au comité, nombre d'années pour lesquelles ils ont été nommés) > ceci faisant ressortir une date « d'échéance » potentielle 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, le membre sortant devrait avoir la responsabilité (mais pas exclusive) d'identifier et de trouver dans un laps de temps raisonnable (il ne devrait y avoir ni urgence ni laxisme) la personne la plus compétente à son remplacement
- » 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.). A 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-estimer 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

---



### CONSEIL 11 Affiner la stratégie de bonne gouvernance de la structure

11

Le terme gouvernance est utilisé dès le XVIII<sup>e</sup> 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](http://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.



## CONSEIL 12

### **Découvrir ou redécouvrir les normes spécifiques du Swiss-NPO Code et du Zewo en matière de bonne gouvernance**

12

En Suisse, deux institutions majeures se préoccupent depuis plusieurs années de la problématique de la bonne gouvernance dans le monde associatif. Elles ont collaboré à l'élaboration d'un code et la détermination de critères y relatifs très précis. A votre attention: des extraits tant du Swiss NPO-CODE que du règlement de la Zewo à ce sujet.

#### **SWISS NPO-CODE**

Le Swiss NPO-Code consiste en la publication de directives en matière de gouvernance institutionnelle pour des organisations à but non lucratif en Suisse.

Ce code a été réalisé en 2003 par la conférence des présidentes et des présidents de grandes œuvres d'entraide en Suisse KPGH (Konferenz der Grossen Hilswerke der Schweiz). Selon le code, les principes de la gouvernance d'utilité publique sont:

**Séparation des pouvoirs:** *Les organes directeurs garantissent, dans le respect de la loi et des statuts, une séparation claire des responsabilités liées à la surveillance, à la conduite et à l'exécution. Ils veillent à un bon équilibre entre conduite, gestion et contrôle.*

**Responsabilité et efficacité :** Les organes directeurs assurent une gestion de l'organisation efficace, responsable et durable. Ils prennent notamment en considération les valeurs fondamentales de l'organisation.

**Transparence :** Les organes directeurs définissent la politique d'information. Ils veillent à diffuser dans les délais, en interne et à l'externe, des informations transparentes sur la structure et les activités de l'organisation, ainsi que sur l'utilisation de ses moyens.

**Défense des intérêts des membres, des donateurs et des bénévoles :** Les organes directeurs défendent les intérêts et les droits des membres et des donateurs. Ils garantissent une collaboration efficace entre collaborateurs honorifiques, bénévoles et rémunérés.

**Défense des intérêts des donateurs :** Les organes directeurs défendent les préoccupations des donateurs. Ils sont notamment responsables de l'acquisition de fonds par des moyens convenables et de leur utilisation conforme.

## RÈGLEMENT ZEW0

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 de qualité à celles qui respectent ses exigences.

A ce titre, elle a édité un règlement comprenant un article spécifiquement consacré à la structure organisationnelle.

### **Règlement Zewo - Art.6: Critères relatifs à la structure organisationnelle (extrait)**

*Les membres de l'organe directeur (comité, conseil de fondation, comité de patronat, etc.) travaillent à titre bénévole (sans rémunération) jusqu'à 100 heures par année.*

*Les membres de l'organe directeur ne peuvent pas être liés à l'organisation par des rapports de service soumis au droit du travail (contrat de travail).*

*L'organe directeur doit être composé d'au moins de 5 membres qui n'ont aucun lien personnel entre eux (mariage, parenté, partenariat conjugal).*

*Un membre de l'organe directeur ne peut simultanément exercer les fonctions de directeur/directrice. Inversement, le directeur/la directrice, qui est rémunéré(e) pour son activité, ne peut siéger au sein de l'organe directeur qu'à titre consultatif.*

*Un membre du personnel salarié autre que le directeur/la directrice peut être membre de l'organe directeur en qualité de représentant du personnel. D'autres membres du personnel travaillant à plein temps ou à temps partiel ne peuvent pas faire partie de l'organe directeur.*

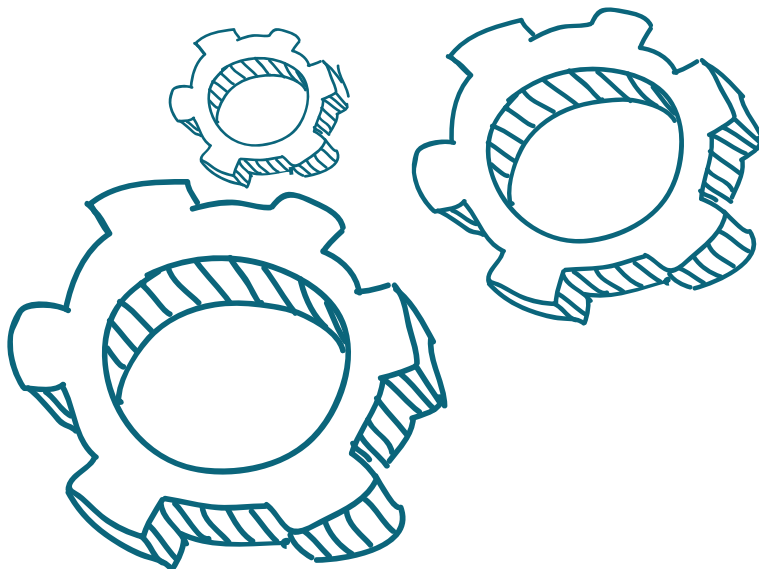
*Les membres de l'organe directeur doivent se récuser si eux-mêmes ou un membre avec lequel ils sont unis par des liens personnels (mariage, parenté, partenariat conjugal) sont personnellement impliqués dans une affaire.*

*A tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, la signature collective à deux est de règle.*

*Un contrôle interne approprié doit garantir la bonne marche des affaires de l'organisation. Un règlement administratif doit prévoir la séparation des personnes faisant partie des organes de direction et d'exécution, conformément aux principes du contrôle interne et moyennant une définition claire des compétences. L'organe directeur fixe à l'avance par écrit la rémunération des personnes occupées à des tâches opérationnelles.*

*Le salaire des personnes au service de l'organisation doit être adapté aux circonstances. Il ne doit pas dépasser les taux usuels pratiqués sur le marché local pour du personnel assumant des responsabilités ou accomplissant des activités analogues.*

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



# 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 se 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 de 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](http://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](http://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](http://www.innovage.ch)

### Pour divers outils concrets de gestion des ressources humaines

- » Le service des ressources humaines de l'**Université de Lausanne** propose de nombreux formulaires très utiles, y compris un « guide du cahier des charges »:  
[www.unil.ch](http://www.unil.ch)
- » **sprtcllic.ch** présente de nombreux check-lists, questionnaires, directives, règlements, etc. pour la gestion de ressources humaines, salariées ou bénévoles:  
[www.sprtcllic.ch](http://www.sprtcllic.ch)

### Pour diverses réflexions relatives à la bonne gouvernance

- » [www.zewo.ch/fr/](http://www.zewo.ch/fr/)
- » [www.swiss-npocode.ch](http://www.swiss-npocode.ch)
- » [www.institut-gouvernance.org](http://www.institut-gouvernance.org)

## LECTURES CONSEILLÉES :



Schwalder V., *Unser Verein. Aktiv als Mitglied und Vorstand*, Beobachter-Buchverlag, 2009

D'Almeida N., Libaert T., *La communication interne des entreprises*, Dunod, 2014

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

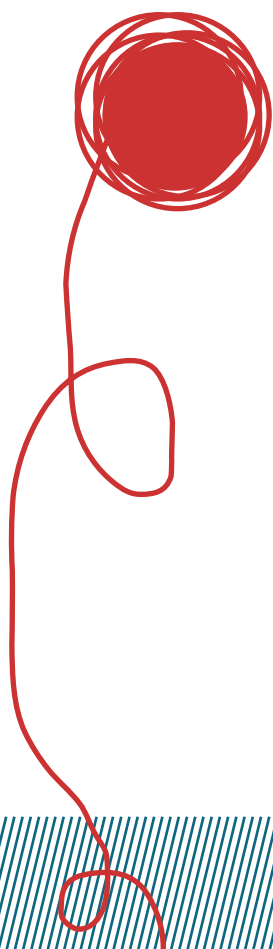
Libaert T., Westphalen M.-H., *Communicator, Le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, 2012

Hilb M., *Nouvelle Gouvernance d'entreprise, des bons principes aux excellentes pratiques*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2014

Planche J., *Un acteur historique de la gouvernance*, Editions Charles Léopold Mayer, 2007

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.

**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.**



## 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.

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, salariés 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 et directrice du service Culture de Thonon-les-Bains (F)



---

# 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 challenge.

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 :

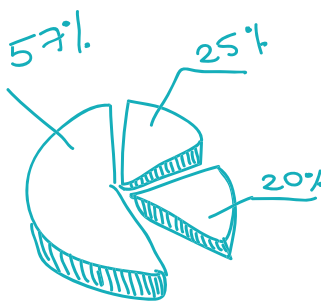
- L'importance de la définition d'une stratégie dans la planification financière de l'organisation
- Les différentes étapes relatives à la planification financière
- Les différences fondamentales entre budgets et comptabilité
- L'importance de la communication financière pour une OBNL
- Les responsabilités 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. Etre 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

### CONSEIL 1

#### Collaborer étroitement avec le comité de l'organisation

1

Une planification financière rigoureuse doit permettre à toute structure de gérer son quotidien au mieux, mais surtout d'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.

### CONSEIL 2

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

2

Avant même de se lancer à rechercher de fonds tous azimuts pour couvrir les charges de l'organisation (ou du projet), il est fondamental de respecter les étapes suivantes :

#### 1) Définir les budgets sur 1, 3 et 5 ans

Définition du **budget d'investissement**. Ce premier budget permet la présentation des besoins annuels en investissements. Sont inclus des biens durables, utilisables sur plusieurs années. Ces biens peuvent, si besoin était, être revendus à terme. Ce budget est activé avant la première année d'exploitation.

Exemple : la construction d'un lieu qui pourrait héberger des personnes ayant un handicap. Le bâtiment sera construit, des financements trouvés avant le premier jour de l'exploitation de l'édifice. Interviendra dans une deuxième étape, l'utilisation du budget de fonctionnement indispensable au quotidien de chaque organisation.



Définition du **budget d'exploitation** (ou de fonctionnement). Ce deuxième budget présente les besoins annuels de l'organisation pour son activité courante. Il intègre, contrairement au budget d'investissement, l'évaluation de biens périssables qui ne peuvent être utilisés qu'une seule fois. Le budget global de fonctionnement englobe divers « petits » budgets. Des budgets réalisés par activités, par type de charges, par type de revenus, etc.

#### Définition du **budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie présente quant à lui les besoins annuels en argent liquide pour couvrir les deux premiers budgets (investissement et fonctionnement); il permet de négocier avec diverses institutions financières et bailleurs de fonds et de connaître ses besoins les plus élevés sur une durée donnée.

La présentation de ces trois budgets permet d'avoir une vision très claire quant aux besoins réels de l'organisation, de la typologie de ses besoins, et par là même, d'être beaucoup plus clairs quant à ses demandes de soutien, que ce soit face à des partenaires de l'économie privée ou publique. Certains ne couvriront jamais de frais de fonctionnement, comme d'autres ne couvriront jamais de frais d'investissement. Être professionnel dans sa demande dès les premiers contacts, c'est, sans conteste, le premier pas du succès.

#### **2) Définir des hypothèses de coûts et de recettes (basse, moyenne, haute)**

Dans le cadre de la réalisation des budgets, il est indispensable 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.



#### **Quelques exemples de dépenses et 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.

## 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
<b>Total</b>	<b>23000</b>	<b>38500</b>	<b>46000</b>
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
<b>Total</b>	<b>35600</b>	<b>38100</b>	<b>38100</b>
<b>Bénéfice / Perte attendu</b>	<b>-12600</b>	<b>400</b>	<b>7900</b>

### 3) Prendre position quant au mix de financement

Cette 3<sup>e</sup> étape permet de faire ressortir la répartition idéale des sources de financement qu'une organisation souhaite atteindre. Il est évident que la dépendance d'un seul bailleur peut mettre une organisation en péril à tout moment. Il en est de même pour une dépendance d'une seule source de financement, pour exemple si une organisation dépend à 100% des fonds publics. Pour qu'un financement soit durable, il faut qu'il s'alimente de plusieurs sources: fonds publics, fondations, 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.

/// cf.: chapitre numéro4: recherche de fonds ///



**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 année 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.

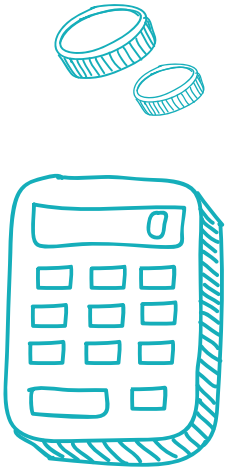
**La mesure des réalisations** est le rôle de la comptabilité par l'établissement d'un bilan, d'un compte de résultat, du suivi de la trésorerie.

**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 de pouvoir réagir le mieux possible.

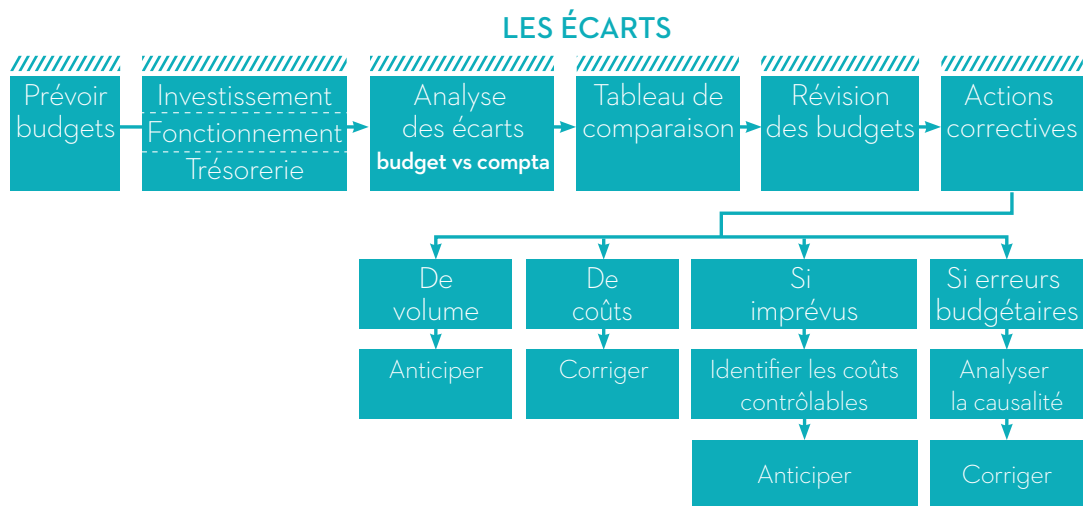
**L'apport des actions correctives.**

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.



**CONSEIL 6**  
**Ne pas hésiter à être rigoureux  
 quant à la méthodologie  
 à suivre pour aborder  
 l'établissement d'un budget**

6

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 rigoureux quant à la méthodologie appliquée lors de toute planification financière.

En quelques étapes, cela signifie :

- 1) définir le cadre exact du projet (ou de l'organisation)
- 2) définir le destinataire de l'analyse et son besoin d'information  
 Certains destinataires (ex. : comité, bailleurs de fonds, journalistes, etc.) n'ont pas forcément besoin de toutes les informations financières de l'organisation. Cela doit être évalué de cas en cas.
- 3) lister toutes les dépenses et les recettes de la manière la plus réaliste et objective possible
- 4) les répartir entre biens durables (pour une affectation au budget d'investissement) et biens périssables (pour une affectation au budget de fonctionnement)
- 5) les évaluer à partir de données historiques ou de devis
- 6) les présenter de manière lisible
- 7) contrôler les écarts.

Cette dernière étape 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.

## CONSEIL 7

### Ne pas avoir peur de réaliser un bénéfice

7

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.).



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

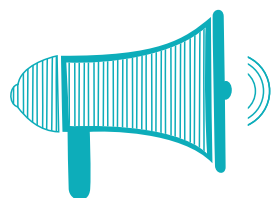
Comme nous l'avons déjà relevé, les organisations n'agissent pas en toute liberté, car elles sont ancrées dans la société. Afin de conserver ce lien, renforcer leur capacité à communiquer financièrement de manière cohérente, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, devient de plus en plus la clé de leur 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.



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

8

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 ce qui est réalisé et ce qui est budgété.

## 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		
<b>Total</b>	<b>CHF 38100</b>		<b>CHF 38500</b>
Bénéfice attendu	400	Perte attendue	0

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 accompagnée d'un texte explicatif.

### CONSEIL 9

#### S'assurer de la bonne compréhension du budget et des responsabilités y relatives par les différents membres du conseil ou comité

9

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.

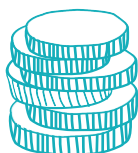
Trois parties se partagent la responsabilité de l'information financière d'un organisme, soit la direction, le conseil et l'auditeur externe. Chaque partie s'appuie sur le travail des deux autres parties pour s'acquitter de ses propres responsabilités.

- » **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](http://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, les statuts de l'assemblée générale peuvent organiser le contrôle librement.



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, 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 désigner 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.

## CONSEIL 10

### **Etablir un calendrier précis pour la transmission des informations financières de l'organisation**

10



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 ?

## CONSEIL 11

### Favoriser la compréhension des états financiers

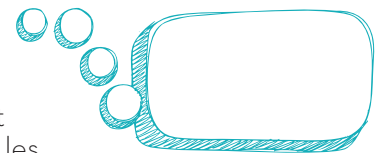
11

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.

Etre technique, précis, rigoureux est fondamental, mais loin d'être suffisant. L'impact doit également provenir de la capacité qu'à 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.

Etre 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 les 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 ces 70% étaient attribués à la réalisation de la mission – le regard et la compréhension de l’information seraient tout autre. Favoriser la compréhension des états financiers de manière simple de l’organisation ainsi que leur impact, tel est l’objectif de cette démarche.

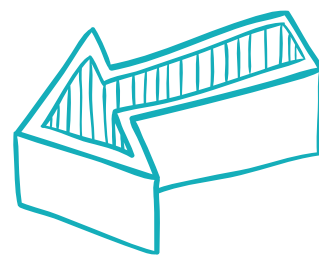
Ne pas noyer tous les lecteurs sous des chiffres qui ne les intéressent, pour la plupart, pas du tout. En effet, est-ce si important pour un donateur (potentiel) de savoir que l’organisation a dépensé pour CHF 300.- de papier photocopie? Et CHF 125.- pour l’achat d’une nouvelle machine à café?

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 les 89% des dépenses sont affectés à la mission sociale et 11% à des frais de gestion.

Source: MSF/rapport d’activité 2013.

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. A 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: 87% des dons reçus sont privés et proviennent de Suisse et d’autres sections MSF, et seulement 13% de fonds proviennent des milieux institutionnels publics.



La Fondation ZEW0 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](http://www.zewo.ch)

Répartition des dépenses



■ 89 % Mission  
■ 11 % Frais de gestion

Origines des ressources (en% 2013)



■ 47 % Dons privés provenant de Suisse  
■ 40 % Dons privés provenant d'autres sections MSF  
■ 13 % 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 quelles 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 150 000.- 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.

## 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.

---

## 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.

### CONSEIL 13 Découvrir ou redécouvrir les normes Swiss GAAP RPC 21

13

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.

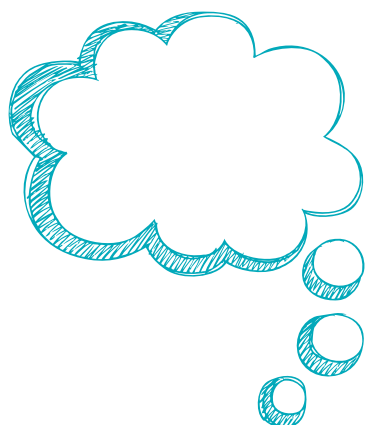
### **Mais quelle est cette disposition ?**

La Swiss GAAP RPC 21 est l'ensemble 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 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 ZEW**O (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](http://www.zewo.ch)
- » La **Fondation RPC** a développé le standard **SWISS GAAP FER 21** pour la présentation des comptes des OBNL :  
[www.fer.ch](http://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](http://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](http://demain.ge.ch)

## LECTURES CONSEILLÉES

Libaert T., Westphalen M.-H., *Communicator, Le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, 2012

Léger J.-Y., *La communication financière*, Dunod, 2008





*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  
Vice-présidente de Booster Bridge



---

# 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 5 étapes clés du développement d'une stratégie de recherche de fonds?  
Qu'est-ce que le mécénat?

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?  
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?



## 4.1 DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS DIVERSIFIÉE

Développer une stratégie de recherche de fonds sur la durée permet aux organisations de clarifier dès le début les objectifs financiers à atteindre, de mieux planifier leur travail et de déterminer les ressources humaines nécessaires. Elle permet également d'éviter de se disperser et de manquer des opportunités en contactant, par exemple, des donateurs sans avoir effectué au préalable les recherches ad hoc nécessaires.

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 5 ÉTAPES POUR DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS

1. Obtenir un budget précis	Combien rechercher ?
2. Identifier les sources de financement	Auprès de qui ?
3. Développer des supports de communication adaptés à chaque cible	Comment ?
4. Planifier le travail de recherche de fonds	Quand ?
5. Déterminer les ressources humaines qui développeront la recherche de fonds	Qui ?

#### 4.1.a PREMIÈRE ÉTAPE

##### COMBIEN RECHERCHER ?

**Obtenir un budget précis et professionnel mettant en valeur le(s) projet(s) nécessitant des fonds.**

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.



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

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

Cette première étape 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 1<sup>re</sup> étape

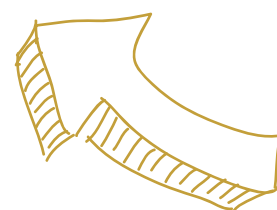
- » Analyser, planifier et budgétiser toutes les activités prévues pour les deux prochaines années.
- » Prioriser les activités selon le canevas suivant :
  - coûts de base : administration
  - activités courantes
  - investissements
  - nouveaux projets
- » Déterminer les financements disponibles et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

### 4.1.b DEUXIÈME 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 le budget estimé, 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.



#### Les principaux types et sources de financement

MÉCÉNAT DONS	SUBVENTIONS PUBLIQUES	SPONSORING	RESSOURCES PROPRES
Fondations donatrices	Collectivités publiques	Entreprises	Cotisations
Personnes privées	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 pour un projet bien défini.
- » exigent beaucoup de diligence et d'effort dans la prise de contact et dans le suivi.

**Les personnes privées :** 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,
- » nécessaire 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.

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 ».

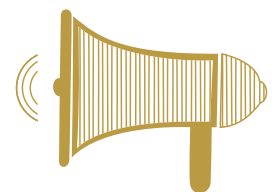
Quel que soit le type de bailleur, la préparation, la réalisation et le suivi de la demande exigent beaucoup de temps, diligence et travail. Il faut dès lors fixer des priorités et ne pas approcher toutes les cibles en même temps.

## 4.1.c TROISIÈME 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





## 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

des bailleurs de fonds.

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.d QUATRIÈME 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, une année peut encore 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 1) 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.



## 4.1.e CINQUIÈME ÉTAPE

### QUI?

#### Déterminer les ressources humaines qui s'occuperont de 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.

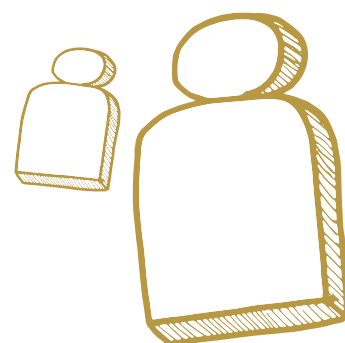
Le fait d'avoir une stratégie claire et échelonnée sur le temps, permettra à chacun de mieux comprendre le travail qui lui est demandé, de définir des cahiers des charges précis et d'éviter par exemple qu'un bailleur de fonds soit approché deux fois!

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 cinq 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 ?

---

Lorsqu'une organisation cherche des financements, plusieurs approches sont possibles. Une approche de type mécénat ou plutôt de type sponsoring. Les deux sont complémentaires et impliquent des stratégies différentes qui sont présentées dans les pages suivantes.

## 4.2.a DÉFINITION DU 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](http://www.wise.net)

Il est intéressant d'observer une évolution dans la manière de s'engager et dans les attentes des mécènes. On passe de la notion de « charité » à une philanthropie plus stratégique. Les donateurs ne veulent plus soutenir un problème, mais financer des solutions. Ils veulent savoir où va leur argent et quel impact leur soutien va produire sur la cause soutenue. Certains veulent également s'engager personnellement dans le projet soutenu.

Comme les exigences 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'efficacité et l'impact de leurs projets et actions auprès de leurs bénéficiaires.

Le mécénat peut être pratiqué par diverses personnes et structures :

- » des fondations donatrices
- » des clubs services
- » des entreprises
- » des personnes privées.

Les subventions publiques ne s'apparentent ni au mécénat ni au sponsoring et ne seront pas traitées dans ce manuel. Chaque collectivité publique, que cela soit à l'échelon communal, cantonal ou fédéral, a une démarche propre à suivre. Il est dès lors conseillé de s'adresser aux entités publiques responsables de l'attribution des fonds en respectant les formulaires et leurs critères.

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

## 4.2.b LES FONDATIONS DONATRICES

### CONSEIL 1 Identifier les critères et les attentes des fondations donatrices

1

La Suisse compte plus de 13 000 fondations. Seules certaines 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, avec peu de personnel et donnent des sommes de moyenne importance.

Les activités d'une fondation sont formellement déterminées par les stipulations de son statut 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 :

### 1<sup>re</sup> 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.

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.edi.admin.ch](http://www.edi.admin.ch)
- » le registre du commerce de votre canton : [www.zefix.ch](http://www.zefix.ch)
- » la base de données interactive sur les fondations en Suisse (en allemand et payant) : [www.stiftungschweiz.ch](http://www.stiftungschweiz.ch)
- » la liste de membres de SwissFoundations, l'association faîtière des fondations donatrices suisses : [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)
- » la base de données sur les instances actives dans la promotion culturelle, privées et publiques : [www.promotionculturelle.ch](http://www.promotionculturelle.ch)

### 2<sup>e</sup> 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.

## CONSEIL 2 Développer des demandes de soutien personnalisées

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 Fondation Avina [www.avinastiftung.ch/fr/application](http://www.avinastiftung.ch/fr/application).



### 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 d'accompagnement

- » adressée à la personne qui gère le programme
- » un résumé du projet avec une demande chiffrée (une page).

### La description du projet

- » le contexte, les besoins
- » les objectifs du projet
- » 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.

Les annexes : statuts, liste membres du comité, rapport annuel... (si demandé par la fondation).

La demande ne doit pas excéder 10 pages.

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.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)

### CONSEIL 4 Tenir la base de données sur les donateurs à jour

4

Organiser et garder les résultats des recherches dans une base de données (voir « segmentation des donateurs » page suivante)



## 4.2.c LES DONATEURS PRIVÉS

Plusieurs approches pour collecter des fonds

### CONSEIL 5 Analyser les différentes catégories de donateurs privés

Les ménages suisses sont parmi les plus généreux d'Europe. Ils donnent 1,2% de leur revenu annuel disponible et font un don moyen annuel de Fr. 380.- (en 2012). 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.

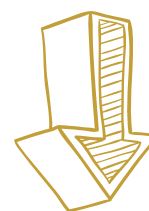
Quand une OBNL décide de collecter des fonds auprès de personnes privées, il s'agit tout d'abord de déterminer le type de donateur à qui elle s'adresse. Il n'y a en effet pas un seul type de donateur privé.

#### 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 important 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 se 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) qu'avec la personne qui donne Fr. 10.- pour la première fois.



5

### 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. A 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 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 deux modèles ayant fait leurs preuves : la segmentation ABCD et la segmentation RFM. Ces deux types de segmentation peuvent servir de base à des campagnes d'acquisition, relance, entretien et fidélisation de donateurs.*

### **La segmentation ABCD**

*La segmentation ABCD se construit à partir de deux informations disponibles dans la comptabilité de toute organisation :*

- » la récence, ou date du dernier don effectué par le donateur
- » la fréquence des dons effectués sur une période de référence.

*Elle permet de créer 4 macro segments (ABCD) comportant 4 cibles chacun. Le principe de base est que la récence est un critère plus important que la fréquence. Ce principe, très « empirique », repose sur le constat que plus le dernier don a eu lieu à une période proche, plus la probabilité qu'il se répète est grande.*

### **La segmentation RFM**

*Quant à la segmentation RFM, elle part aussi 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

6

Les donateurs vont soutenir un projet 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.

Cet exemple illustre l'impact que le donateur privé peut avoir en donnant Fr. 40.-, Fr. 60.- ou Fr. 100.- sur la problématique de l'accès à l'eau.



Source : Helvetas.

## CONSEIL 7 Personnaliser la relation avec vos donateurs

7

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

Les personnes privées peuvent s'engager de trois façons différentes pour soutenir une organisation.



### 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 ».

## Types d'engagement des personnes privées

COTISATIONS  Si vous êtes une association	DONS  En nature, en compétence ou de nature financière	ACHAT DE PRODUITS ET DE PRESTATIONS  Proposés par votre organisation
Tarifs différents selon les catégories (Membres sympathisants, membres bienfaiteurs, etc.)  Donnant droit à certaines distinctions  <i>Attention pas possible de déduire des impôts</i>	Mailing Télémarketing E-mailing Crowdfunding Street marketing Site internet SMS Legs Etc.	T-shirt Livres CD Événements Etc.

Source: Booster Bridge.

Selon la catégorie de donateurs qui soutient votre organisation, il s'agira d'identifier les moyens les plus pertinents pour les atteindre.

### CONSEIL 8 Utiliser des supports de communication adaptés à vos cibles

8

#### Exemples de supports de communication:

- » un mailing
- » un événement
- » e-mailing
- » télémarketing
- » crowdfunding
- » legs et succession.

### CONSEIL 9 Définir à quelle catégorie s'adresse le mailing et quel est son objectif

9

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

#### A quelle catégorie de donateur vous adressez-vous ?

- » prospect
- » nouveau donateur
- » donateur régulier
- » grand donateur
- » donateur ayant cessé de donner.

## 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).

### 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



Source: MSF Suisse.

## CONSEIL 10

### Le site Internet: un message distinct pour chaque cible

10

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.



DONS DIRECTS	DONS RÉGULIERS	AUTRES DONS	DONS INSTITUTIONNELS
Faire un don	Devenir membre	faire une collecte personnelle: life-charger.ch	Fondations
Action actuelle de dons	Parrainages pour l'eau	Dons-cadeaux	Cantons et communes
Dons par SMS	Parrainages pour la formation	Dons en mémoire d'une personne	Entreprises
	Amis du monde	Legs et donations	Nous remercions
	Circle for Change		

Source : site Internet Helvetas.

Dans l'exemple ci-dessus, Helvetas s'adresse avec un même outil, aux personnes privées, aux entreprises, aux communes et aux fondations. **/// cf. : chapitre 5.4 « Communication », site web ///**. Le site Internet permet également aux donateurs de faire des dons en ligne (e-fundraising).

## CONSEIL 11

### Le crowdfunding: un axe pour toucher les mécènes 2.0

11

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](http://www.wemakeit.com) est une des plateformes suisses de crowdfunding pour le financement communautaire de tous les projets artistiques, créatifs et innovants.



Autres plateformes :  
[www.kisskissbankbank.com](http://www.kisskissbankbank.com)  
[www.100-days.net](http://www.100-days.net)  
[www.globalgiving.org](http://www.globalgiving.org)  
[www.mymajorcompany.org](http://www.mymajorcompany.org)  
[www.kickstarter.com](http://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.

The screenshot shows a crowdfunding page for a project titled 'Diktature'. The page includes a video player, a description of the project, and a list of contribution tiers. The tiers are as follows:

Montant (CHF)	Nombre de prises
50.-	17 déjà prises
100.-	14 déjà prises
200.-	9 déjà prises
500.-	1 déjà prise / 9 / 10 disponibles
1'000.-	1 déjà prise / 4 / 5 disponibles

Source : [www.wemakeit.com](http://www.wemakeit.com)



### 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 12

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

12

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. Or 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.

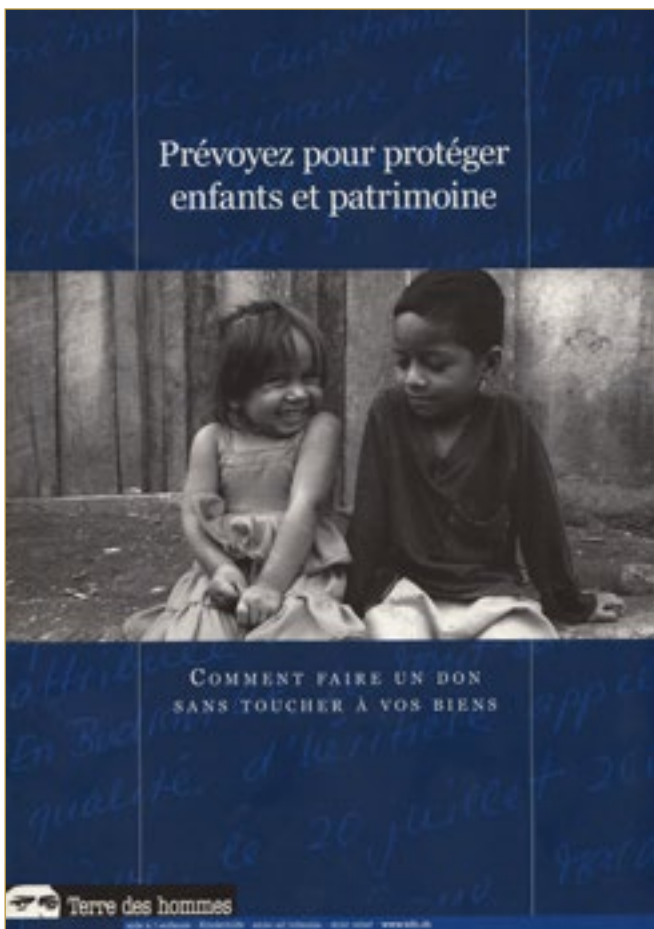
## CONSEIL 13 Stratégie legs : un axe de recherche de fonds qui n'est plus tabou

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. A titre d'exemple, l'organisation Terre des hommes a reçu 4,7 millions de francs en legs et successions pour son aide à l'enfance en 2010.

### 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: Terre des hommes Suisse.

### Supports de communication utilisés dans une stratégie legs

- » Mailing ciblé - Donateurs existants et « intermédiaires »
- » Conseils personnalisés
- » Brochure sur les legs
- » Vidéo « my happy end » ([www.myhappyend.ch](http://www.myhappyend.ch))
- » Annonces
- » Journée internationale du testament
- » Conférences
- » Articles dans journaux ciblés : magazine « Générations Plus » (90 000 lecteurs entre 60 et 70 ans)
- » Internet.



## Plusieurs manières de s'engager en faveur des plus démunis

Vous pouvez soutenir Caritas Genève de diverses manières:



### Faire un don

La subvention que nous recevons couvre moins de 10% de notre budget. Nous sommes donc dépendants des dons privés pour maintenir nos activités.

> OUI, je veux aider les personnes en difficulté



### Donner du mobilier ou des vêtements

Nos boutiques de seconde main mettent à disposition des personnes à revenus modestes des articles en bon état à bon marché, voire gratuitement.

> OUI, je veux faire un don en nature



### Soutenir un projet à l'étranger

Depuis 1970, Caritas Genève a soutenu plus de 600 projets dans une quarantaine de pays dans les domaines de l'éducation, l'agriculture et la santé.

> OUI, je veux aider les populations du Sud



### Faire un legs

Rester solidaire après sa mort, c'est préserver et encourager notre travail, dont le principal objectif est d'aider les plus démunis.

> OUI, je souhaite faire un legs à Caritas



### Développer un partenariat d'entreprise

A Caritas, des entreprises initient des projets sociaux qui valorisent les compétences professionnelles et personnelles de leurs collaborateurs.

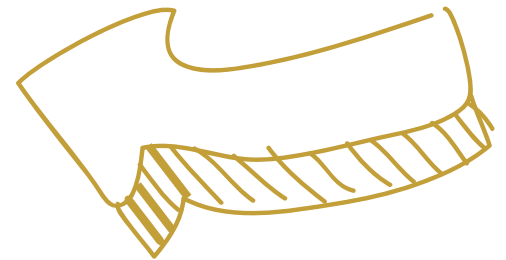
> OUI, je désire développer un partenariat social



### Devenir bénévole

En donnant de votre temps et en partageant vos compétences, vous nous permettez de mener à bien l'ensemble de nos missions.

> OUI, je souhaite m'engager bénévolement



## Exemple du site internet de Caritas Genève

Source : site internet Caritas Genève.

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.d LES ENTREPRISES

### CONSEIL 14 Proposer différents types de partenariats

14

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.

## CONSEIL 15

### Connaître l'environnement de l'entreprise

15

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) ?



## CONSEIL 16

### Préparer une demande de soutien personnalisée

16

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, émouvante et professionnelle.

La distinction entre 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 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.

### 4.3.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.

#### CONSEIL 1 Etre prêt 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.



#### 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.

1

- » 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 ?

## CONSEIL 2

### Sélectionner les entreprises avec lesquelles une démarche de sponsoring est possible

2



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.

## CONSEIL 3

### Définir ses objectifs quantitatifs

3

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 les 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?

## CONSEIL 4 Définir les contreparties qui pourraient être mises à disposition de l'entreprise sponsor

4

En fonction de la réponse au conseil numéro 3, s'ensuit 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.

### 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? A 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<sup>2</sup>?)
- » 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 an)
- » Garantie d'une exclusivité sectorielle?
- » Un titre spécifique transmis au sponsor? (Ex.: sponsor principal, co-sponsor, partner, etc.?)
- » Etc.



La responsabilité du sponsorisé est la mise à disposition des contreparties; au sponsor de les 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 5

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

5

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.

## CONSEIL 6 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. 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

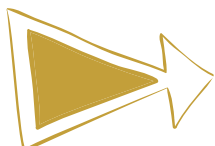
Chaque dossier de demande de soutien à des entreprises par le biais du sponsoring devrait préciser :

- » 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 donateurs?
- » 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?



### 4.3.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 Etude 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 de remboursement.

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

- » De respecter les 5 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

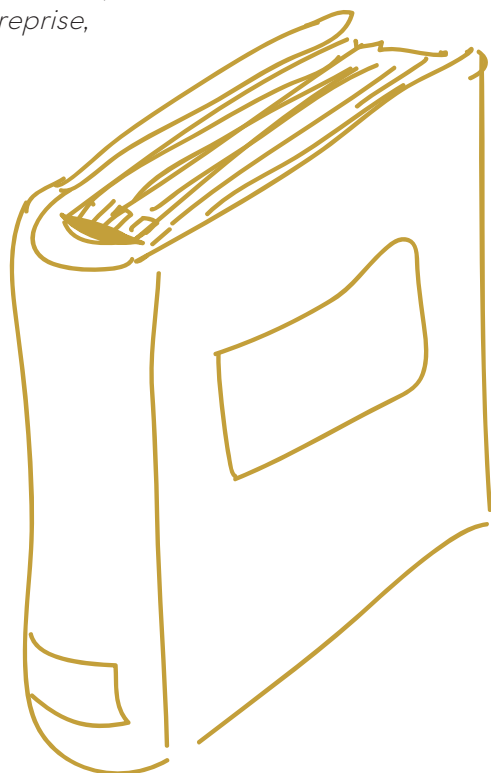
### Pour la collecte de fonds

- » **SwissFoundations**, l'association des fondations donatrices suisses propose un **Aide-mémoire pour l'établissement de demandes de soutien** :  
[www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch)
- » L'initiative **my happy end** a développé des outils de communication pour sensibiliser le public à la possibilité de faire don d'une partie de leur succession à une organisation d'utilité publique :  
[www.myhappyend.ch](http://www.myhappyend.ch)
- » L'association de spécialistes en recherche de fonds, **SwissFundraising**, a pour objectif d'attirer l'attention du grand public sur des thématiques liées au « fundraising » :  
[www.swissfundraising.org](http://www.swissfundraising.org)

## LECTURES CONSEILLÉES

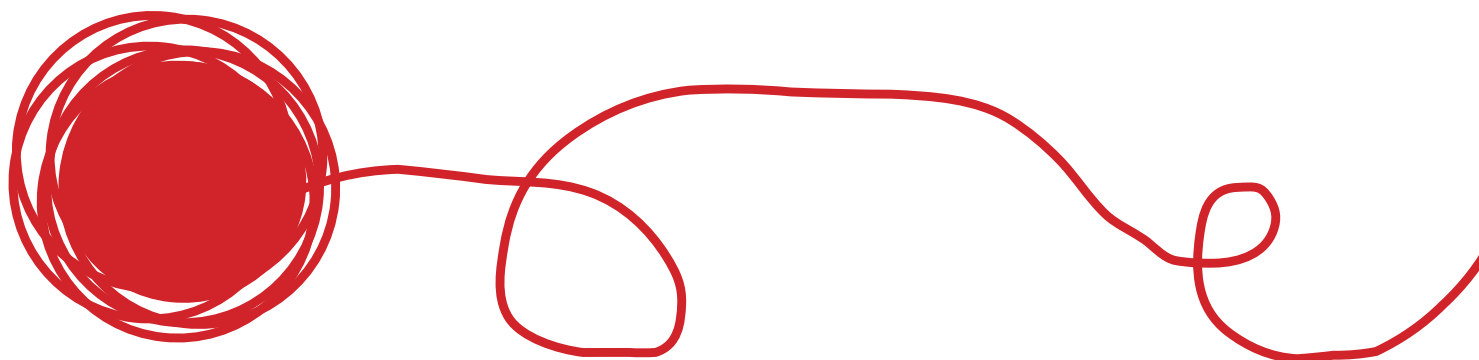
Colombat C., *Le guide du mécénat-solidarité*, Dunod, 1994

Libaert T., Westphalen M.-H., *Communicator, Le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, 2012 (chapitre sponsoring)



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



*A partir des budgets réalisés, les membres du comité parent ont initié 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 ciblerent 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.

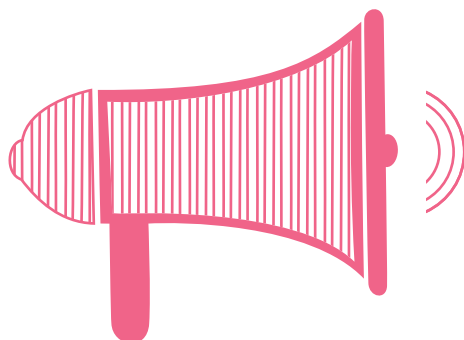
Les OBNL cherchent à informer, à inciter une prise de conscience, un engagement actif, ainsi qu'à modifier, en fonction des objectifs qu'elles poursuivent, l'attitude et le comportement des publics auxquels elles s'adressent. Elles doivent également être capables de réagir en temps voulu et de manière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

### CONSEIL 1 Concentrer ses efforts de communication

1

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

2

#### 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 ?

##### Application / cas concret

**Le contexte :** une OBNL doit faire face à une situation de crise. Un de ses collaborateurs a détourné pour son utilisation personnelle un montant important. La confiance des donateurs et d'autres partenaires financiers est mise à mal.

**Etat actuel :** crise de confiance avec menace d'une chute des rentrées financières importante.

**Etat souhaité :** stabiliser la situation financière, conserver l'ensemble des bailleurs de fonds actuels.

**Sujet à communiquer :** le cœur du problème, ce qui s'est passé, quelles sont les mesures qui ont été prises afin que cela ne se reproduise pas, quelles sont les conséquences sur l'organisation au quotidien, etc.



##### 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

##### 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.



##### 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

#### *Evaluation 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 : la carte de vœux de fin d'année adressée à ses principaux donateurs en 2012 était accompagnée d'un stylo. Si ce présent avait pour principale finalité de transmettre ses vœux et ses remerciements, il conserva pour un plus long terme 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](mailto:casal.anita@gmail.com)

## 5.2 LES ENVIRONNEMENTS ET LES PUBLICS CIBLES

### CONSEIL 4 Définir les environnements et les publics cibles prioritaires de l'organisation

4

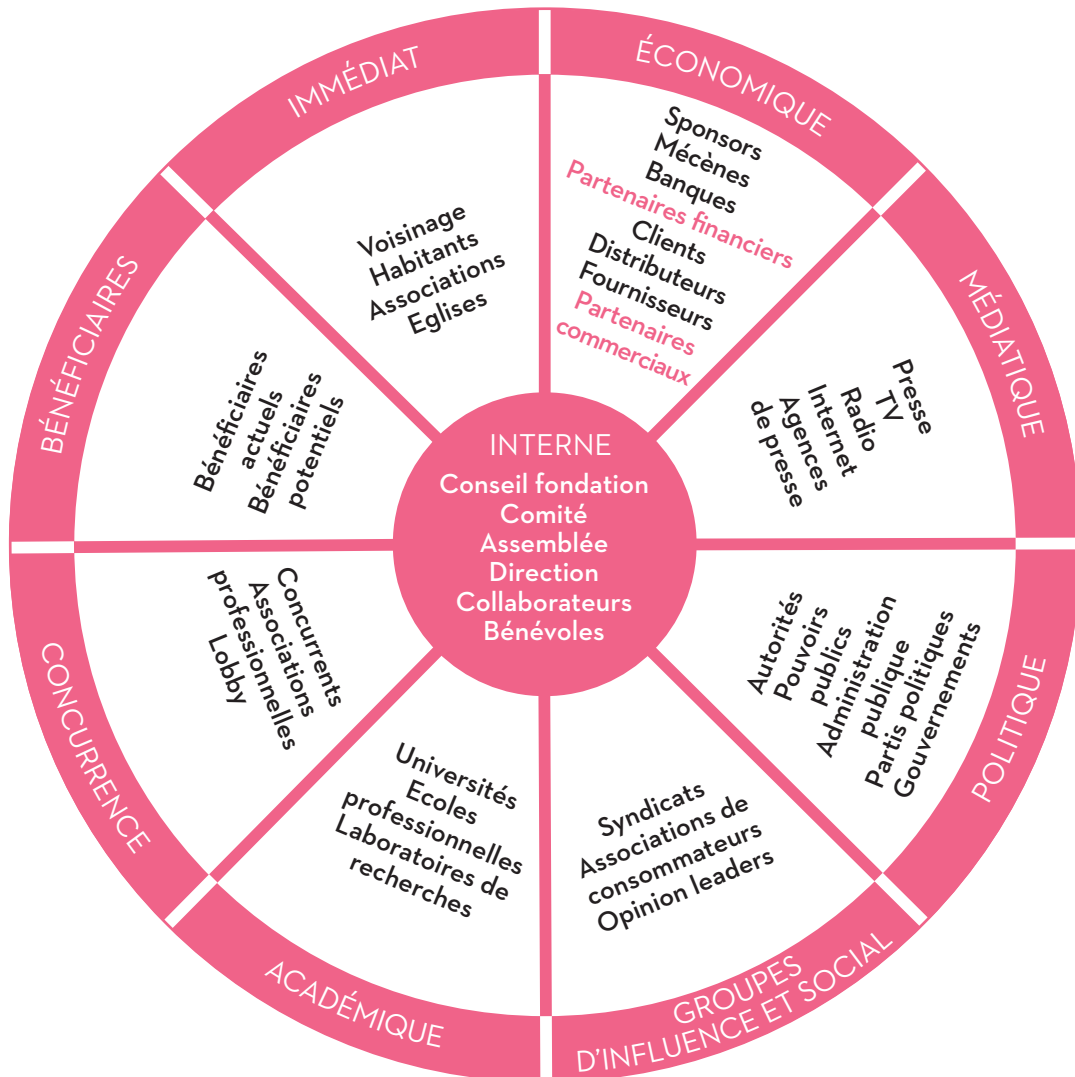
Les organisations, de par leur participation active à la vie sociétale, se confrontent quotidiennement à d'autres systèmes de valeurs : des bénéficiaires, des clients, des bailleurs de fonds, des journalistes, des représentants politiques, etc. L'entité doit ou devrait donc arriver à anticiper, par la 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 où 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.

## CONSEIL 5 Définir une ligne graphique de l'organisation

5

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



#### 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.

#### **CONSEIL 6** **Etre attentifs** **à la date de la publication** **afin qu'il soit réellement utile**

6



Le rapport d'activité est édité une fois par an, 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 2014 pour l'année 2013, cela signifie qu'il y a peut-être un décalage de presque dix-neuf mois sur certaines informations traitées.

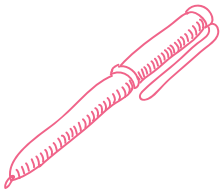
#### **CONSEIL 7** **S'assurer** **de la bonne définition** **des objectifs et des messages**

7

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 8

### Respecter quelques principes fondamentaux pour la rédaction d'un rapport annuel

8

#### 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'utilisateurs, 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 réglementaire, 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.



## CONSEIL 9

### 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 où les personnes ne sont pas reconnues, ou utiliser des dessins représentant avec magie, délicatesse et émotions votre activité.



Illustration Education Familiale – source EF.  
© Barbara Rothen / dessinatrice



Source: Fondation Astrame – Lausanne.  
© Aline Paley



## 5.4.b) 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 est cette variété d'alternatives et donc 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 ?

### CONSEIL 10 Créer un site facile à gérer

10

Dans les années nonante, la création et la gestion d'un site web était réservé 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 multimédia. 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'interactions 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 dans sa nouvelle version d'octobre 2016 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](http://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.

Pour exemple, sur le site de la Fondation Jan & Oscar, dès la home page, des chiffres précis, présentés de manière sympathique et déroulante frappent le lecteur.

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.

## **CONSEIL 11** **Rendre le site connu et facilement trouvable**

11

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 événement 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.

### **CONSEIL 12** **Tenir le site à jour**

12

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 publier 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. Evitez une rubrique « actualités » si vous n'avez pas régulièrement de nouvelles à rapporter.

#### 5.4.c) TWITTER, FACEBOOK - WEB 2.0 - YOUTUBE

### **CONSEIL 13** **N'être actif sur les réseaux sociaux que si cela a du sens pour l'organisation**

13

Les différents réseaux sociaux, actuellement facilement accessibles par les OBNL – Facebook, Twitter, LinkedIn, les blogs, les forums – 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!

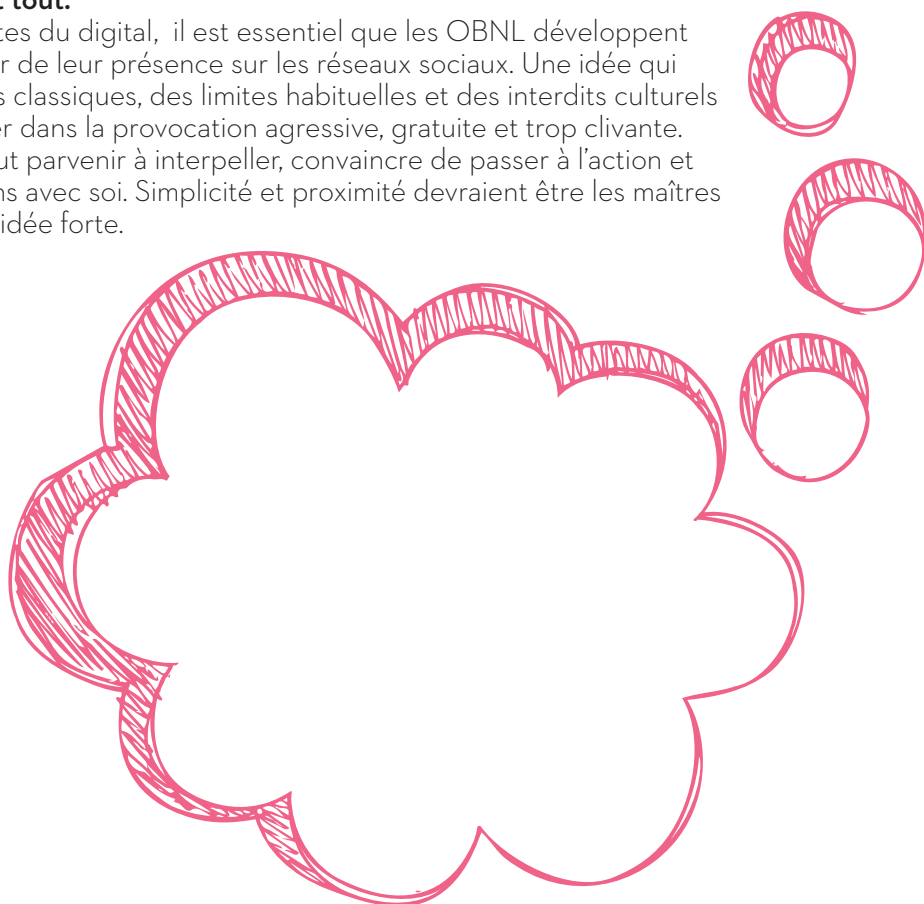
Tout comme diffuser des vidéos sur YouTube pour rendre l'OBNL plus vivante ou dynamique n'a de sens que si l'organisation a réellement quelque chose d'intéressant, d'original à présenter.

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, Twitter, 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 du «web 2.0», il est préférable de s'abstenir.

Les réseaux sociaux demandent un style de rédaction spécifique. Il doit permettre, en quelques phrases, d'attirer l'attention au risque que le message suivant, affiché sur le mur de l'utilisateur, ne capte toute son attention. Même s'il est assez facile de déposer des messages, il est vivement conseillé de ne pas passer d'un extrême à l'autre, c'est-à-dire d'une non-présence, passer à l'étape qui consisterait à inonder son audience de messages; l'organisation prendrait dès lors un risque important de voir le nombre de ses contacts (amis) fondre comme neige au soleil. A vous de susciter la réflexion, le questionnement et de favoriser ainsi votre audience à réagir, à interagir, à partager son opinion, mais de manière organisée et planifiée.

#### **L'idée qui viralise avant tout.**

Selon certains spécialistes du digital, il est essentiel que les OBNL développent une idée créative autour de leur présence sur les réseaux sociaux. Une idée qui peut se jouer des codes classiques, des limites habituelles et des interdits culturels sans pour autant tomber dans la provocation agressive, gratuite et trop clivante. En d'autres termes, il faut parvenir à interpeller, convaincre de passer à l'action et d'emmener d'autres gens avec soi. Simplicité et proximité devraient être les maîtres mots pour définir cette idée forte.



## 5.4.d) LES SUPPORTS « CLASSIQUES »

### CONSEIL 14 Réaliser une analyse de vos supports de communication « classiques » et s'assurer de leur pertinence

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. Etablir 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.

#### A la disposition des OBNL nous pouvons trouver :

##### » Supports écrits

Brochure de présentation de l'organisation, flyer, 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

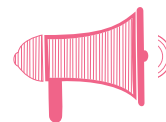
Films, expositions de photographies, enregistrement de sons (émissions), tableau d'affichage (pouvant être interne ou externe), expositions d'illustrations (dessins réalisés par les bénéficiaires), etc.

##### » Supports oraux, manifestations, événements

Inauguration de nouveaux locaux, séances d'information, assemblée générale, portes ouvertes, jubilés, etc.

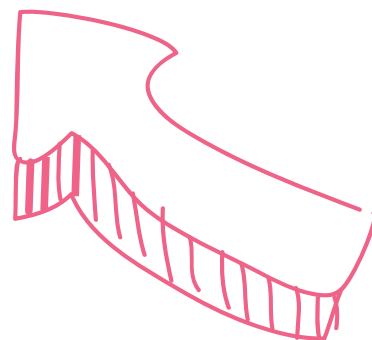


14



### 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.



---

## 5.5 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 préparer au mieux son intervention.

### CONSEIL 15

#### Etablir un fichier personnalisé et entretenir des contacts réguliers avec les journalistes

---

15

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 est donc indispensable. 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.).

### CONSEIL 16

#### Etre attentifs aux attentes et aux contraintes logistiques des journalistes

---

16

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 bouclage, etc.)
- » Ne pas exiger la parution d'un article
- » Ne pas exiger ou demander la relecture d'un article.

## **CONSEIL 17** **Réaliser des supports de communication spécifiquement destinés à la presse**

17

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 coordonnées. 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 événement, 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 événement majeur.

---

## 5.6. PLANIFICATION ET ÉVALUATION

---

### CONSEIL 18

#### Effectuer une planification globale de l'ensemble des mesures de communication

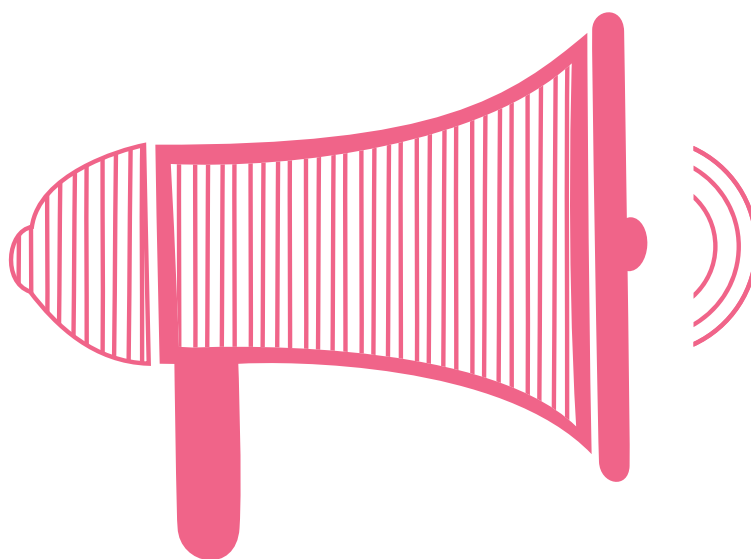
---

18

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

Événements 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 19

### 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 :

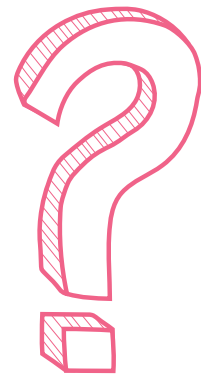
#### Pour exemple :

Une organisation s'est fixé 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 ?
- » Etendue / 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 un peu plus d'un million 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. » A 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. » A travers tous les événements 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

- » **Bénévolat-Vaud** propose une sélection de fiches techniques concernant la communication d'une association :  
[www.benevolat-vaud.ch](http://www.benevolat-vaud.ch)
- » La **Fondation Gloriamundi** conçoit et réalise gratuitement des supports de communication pour des œuvres humanitaires ou sociales disposant de peu de moyens :  
[www.fondationgloriamundi.org](http://www.fondationgloriamundi.org)
- » **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](http://www.vitamineb.ch)

## LECTURES CONSEILLÉES :

D'Almeida N., Libaert T., *La communication interne des entreprises*, Dunod, 2014

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

Libaert T., Westphalen M.-H., *Communicator, Le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, 2012

Morel P., *Pratique des relations presse*, Dunod, 2008

Libaert T., *Le plan de communication*, Dunod, 2013

Johannes K., Libaert T., *La communication corporate*, Dunod, 2010

Collet H., Balle F., *Communiquer: pourquoi, comment ? Le guide de la communication sociale*, Cridec, 2004

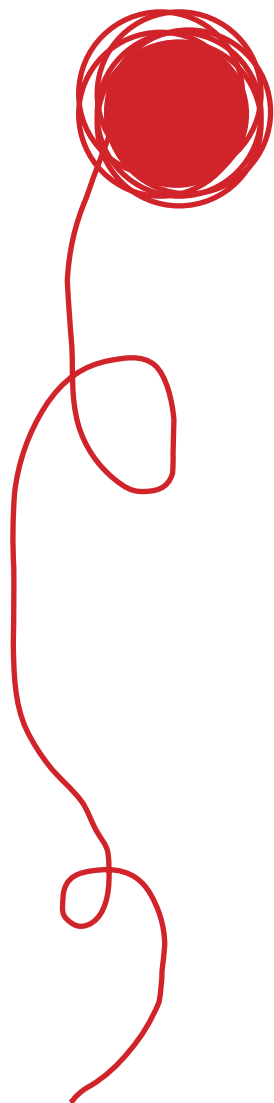
Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S., *Marketing & Communication des Associations*, Dunod, 2013



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'il souhaitait 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. A 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 réfléchi 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 projets
- La formulation des objectifs (critères fondamentaux)
- Le cycle de vie 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 ».

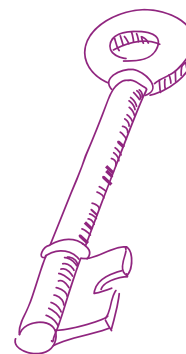
A partir de cette simple définition, il est possible de faire ressortir très rapidement les notions clés liées à la gestion de projet. Une idée et des grandes lignes. Aussi simple puisse être la définition, aussi complexes sont les aspects devant être approfondis avant la réussite du projet retenu.

### **CONSEIL 1** **Identifier les mots clés** **qui permettent de présenter** **le projet de manière naturelle** **et dénuée de réflexions analytiques**

1

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

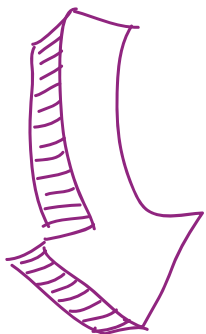
Le projet : s'il devait voir le jour, serait-il en accord avec la mission que s'est fixée la structure lors de sa création ? Il est très important, dès le début du processus de réflexion, de prendre garde de ne pas s'éloigner des textes fondateurs (les statuts), de ne pas trahir la volonté de l'organisation. 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 que cela ne 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 dire « non », dire « autrement », dire « à un autre rythme ».

## **CONSEIL 3** **Eviter 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.



### 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. 50 000.-;*
- » 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 ///

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.

---

## 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 ?*

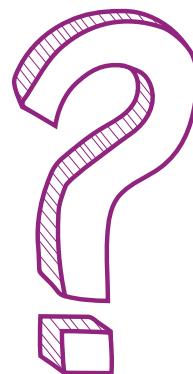
Les organisations culturelles, sociales, humanitaires, sportives, comme toute entité d'ailleurs, ne doivent plus se satisfaire de faire les choses « parce que cela s'est toujours fait comme cela » - sans en comprendre réellement les objectifs, la finalité. Toute action doit avoir son utilité. Les bailleurs 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.

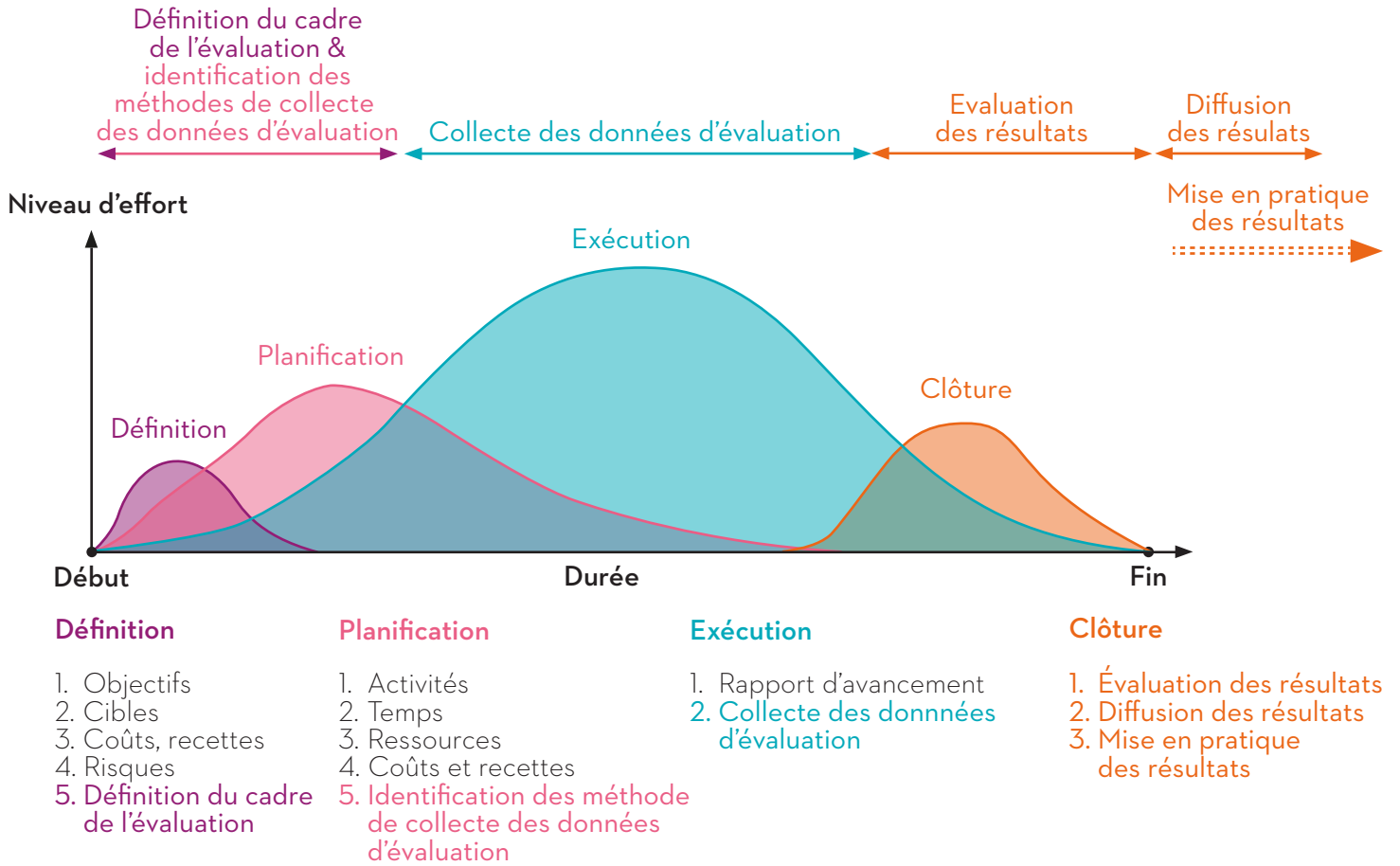


La formulation des objectifs SMART n'est pas un exercice « pénible », mais exige un certain « bon sens » de la part des responsables du projet et leur volonté de formuler des objectifs mesurables et transparents.

### 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 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 1<sup>er</sup> janvier 2018.
- » Le nombre d'adultes analphabètes dans la ville de Fribourg doit être réduit de 15 % entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 1<sup>er</sup> janvier 2016.
- » Les inscriptions au cours de musique offerts par notre association doivent augmenter de 50 % tout au long de l'année scolaire 2015 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



Source : schéma adapté de « A guide to project management body of knowledge » (PMBOK guide).

### CONSEIL 5 Définir les principales étapes du projet

5

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 ///**

A 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.

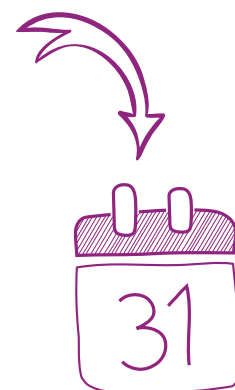
### 6.3.b) DEUXIÈME ÉTAPE : LA PLANIFICATION / LE CALENDRIER DU PROJET

Après l'étape de formalisation vient la phase de la planification. En effet, dès que l'ensemble des points cités sous la 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
- » Etudier 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.



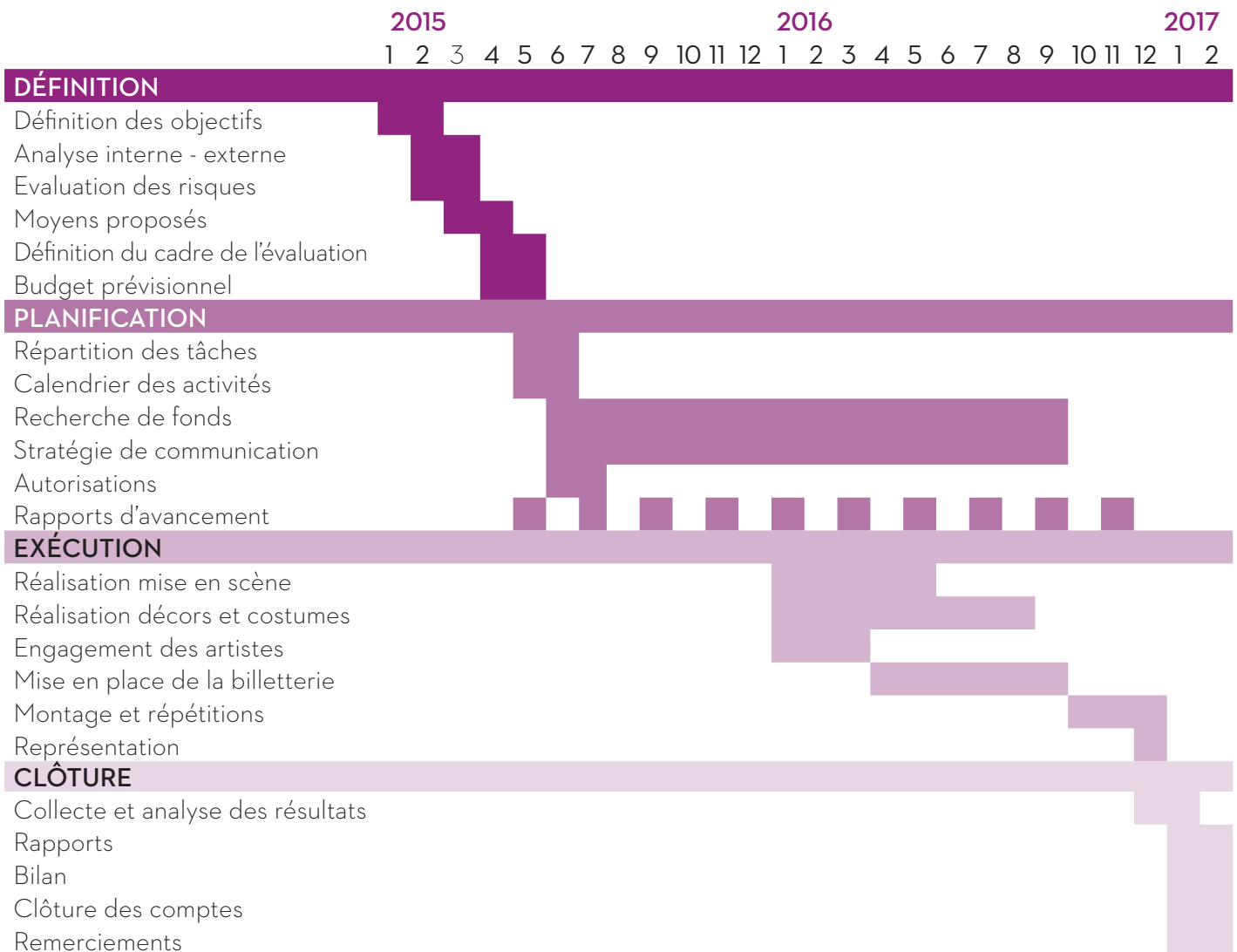
Cet outil permet de déterminer les dates de réalisation d'un projet, d'identifier les marges existantes sur certaines tâches et de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux.

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](http://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 important 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

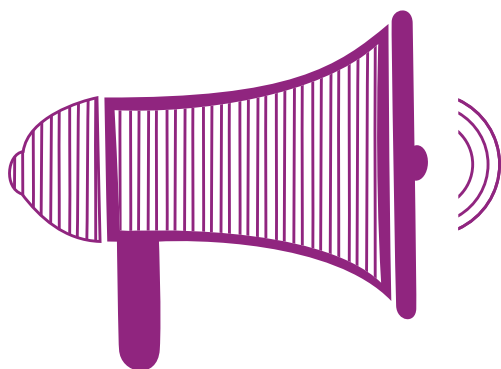


<b>CHARGES</b>		
<b>Salaires et charges sociales</b>		
Assistant social (80 %)	74'000	
Direction (10 %)	10'000	
Accompagnement des enfants (bénévoles)	0	
<b>Frais d'exploitation</b>		
Matériel éducatif	15'000	
Déplacements	2'000	
Loyer (participation)	4'000	
Communication du projet (flyers)	3'000	
	<b>108'000</b>	
<b>PRODUITS</b>		
<b>Fonds propres</b>		
Participation des familles	2'500	
Vente brochures	3'500	
<b>Contributions publiques</b>		
Secrétariat d'Etat 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
<b>Dons privés</b>		
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
	<b>108'000</b>	

### 6.3.c) TROISIÈME ÉTAPE : L'EXÉCUTION

A 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 extrême.

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 décrire 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.

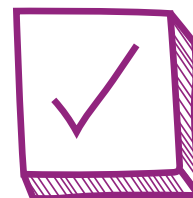
Au cours de ces réunions, on s'intéressera surtout aux objectifs du projet. Elles peuvent servir à vérifier que le projet remplisse certains critères. Si ces derniers ne sont pas atteints, le projet pourrait être menacé. Le but est que chaque partie prenante soit au courant des progrès du projet et comprenne 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 4<sup>e</sup> 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 ///**

# 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](http://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](http://www.grdr.org)

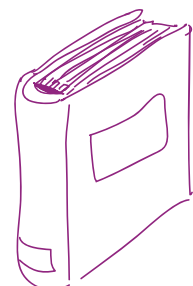
## LECTURES CONSEILLÉES

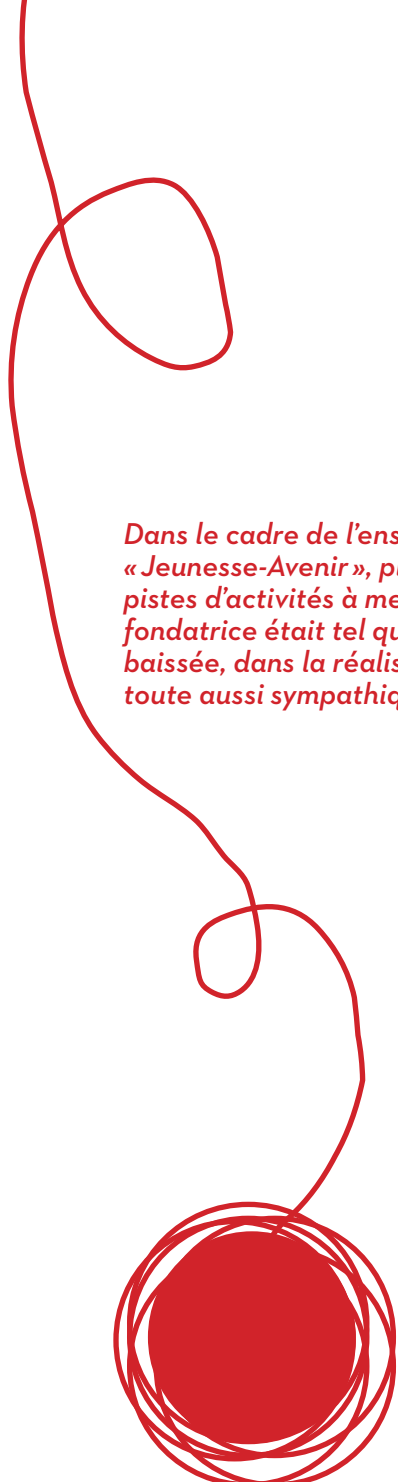
Cohen R., *Concevoir et lancer un projet*, Editions d'Organisation, 2006

Cousty J.-J., Hougron T., *La conduite de projets*, Dunod, 2009

Buttrick R., *Gestion de projets*, Pearson, 2012

*Le Guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser.*  
Ashoka Suisse, 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  
Vice-présidente de Booster Bridge



---

# 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 efficaces 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



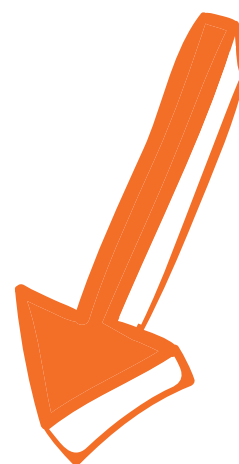
*« L'évaluation de projet est un examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/apprécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle juge/apprécie selon des méthodes systématiques et des critères objectifs et cherche des explications si un processus de 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 ?



## 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.

A ce stade, il semble utile de faire la distinction entre le « suivi du projet » et « l'évaluation de projet » à moyen et long terme.

### CONSEIL 1

#### Etre à même de distinguer les outputs, outcomes et l'impact de votre projet

1

#### 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.*

A 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 ce sens, la Fondation Pro Victimis demande aux organisations de déterminer, dans la demande de soutien déjà, quels sont les outputs et les outcomes que le projet tente d'atteindre. voir [www.provictimis.org](http://www.provictimis.org)

*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 relatifs.



Source: PHINEO ([www.phineo.org](http://www.phineo.org))

## CONSEIL 2

### Bien déterminer les raisons motivant l'évaluation d'un projet

Evaluer 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

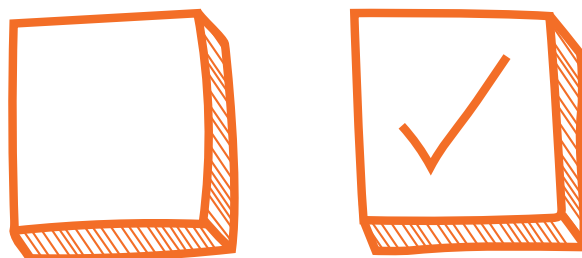
- » Renforcer son savoir-faire en termes d'efficacité.
- » Mesurer les effets d'une action, éclairer les prises de décisions.
- » Valider le fait que les résultats voulus ont été atteints.
- » Etre utilisé comme un outil de communication pour les donateurs.

#### Motifs externes

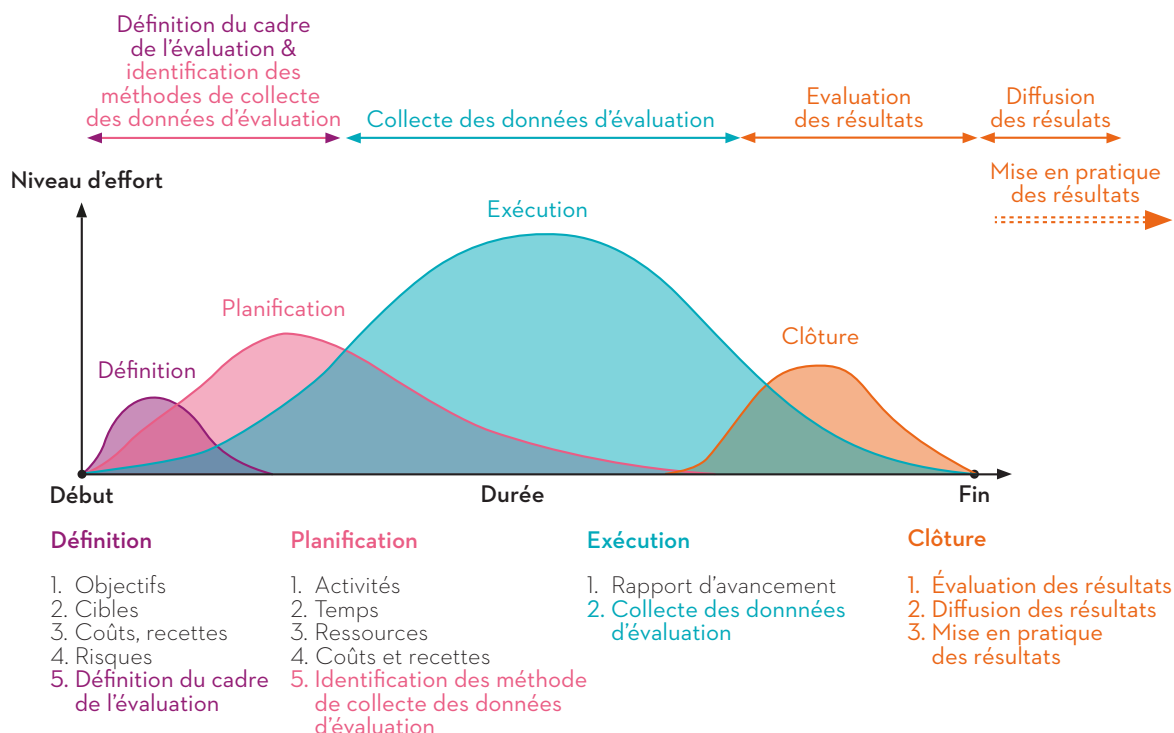
- » Se donner les moyens de communiquer avec d'autres institutions ou partenaires à propos de leur pratique.
- » Rendre des comptes aux participants ou bénéficiaires du projet.
- » Augmentation des exigences des donateurs qui souhaitent mesurer l'impact des projets qu'ils soutiennent.

### 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



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

OBJETIFS GÉNÉRAUX	OBJETIFS 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)
<p>Quel est le défi principal que votre organisation s'efforce de relever?</p> <p>Les énoncés des objectifs généraux doivent débiter par des verbes comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer</li> <li>- Réduire</li> <li>- Développer</li> </ul> <p>Vision sur le long terme</p>	<p>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</p> <p>Environ 3 à 5 objectifs</p> <p>Fixer les échéances pour chaque objectif (1 à 3 ans)</p> <p>Énoncés précis, mesurables</p>	<p>Se concentrer sur les étapes clés à réaliser</p> <p>Identifier les participants, bénéficiaires pour chaque activité</p> <p>Contrôler chaque activité pour déterminer si elle va logiquement amener au résultat</p> <p>Respecter le budget</p>	<p>Quels sont les produits livrables, les résultats concrets de vos activités?</p> <p>Sont-ils qualitatifs ou quantitatifs?</p> <p>Normalement recueillis tous les trimestres</p>	<p>Aperçu du succès</p> <p>Quelles modifications du comportement, des pratiques, des politiques devraient résulter des projets?</p> <p>Timing: 1 à 3 ans après le début des projets</p>	<p>Quels changements sur le long terme vont résulter des projets?</p> <p>Ne se mesure pas avant 3 à 10 ans après le début des projets</p> <p>L'impact décrit le changement final que vous désirez obtenir au niveau de l'organisation, de la communauté, de la société</p>
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 : adapté du guide « Performance améliorée » développé par le Ministère de l'Ontario.

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.

---

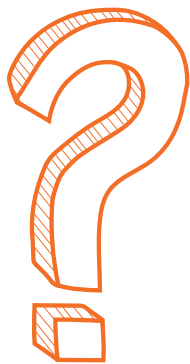
## 7.2. LES 5 ÉTAPES NÉCESSAIRES POUR ÉVALUER UN PROJET

---

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.

<b>Étape 1</b>	Définition du cadre de l'évaluation
<b>Étape 2</b>	Collecte des données d'évaluation
<b>Étape 3</b>	Évaluation des résultats
<b>Étape 4</b>	Diffusion des résultats
<b>Étape 5</b>	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 ?

#### **CONSEIL 4** **Définir clairement les résultats à court, moyen et long terme dans cette phase initiale**

4

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 censée 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'efficacité du projet ?

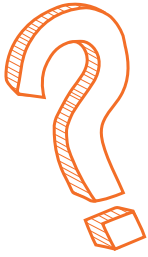
Il s'agit de mesurer les résultats (outputs, outcomes) en relation avec les ressources humaines, financières, matérielles utilisées.

#### 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.



Selon le guide  
« L'évaluation dans  
la culture, pourquoi  
et comment  
évaluer ? »



### 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 :** Evaluation des listes d'inscription et des listes des participants.

#### Evaluation des outcomes

**Question directrice :** Est-ce que l'offre a effectué l'effet souhaité ? A 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.

#### Evaluation 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 ne 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 »).

A 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.

## CONSEIL 7

### Préparer les méthodes d'évaluation ainsi que le plan de suivi des données

7

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!

## CONSEIL 8

### Identifier les ressources humaines et financières

8

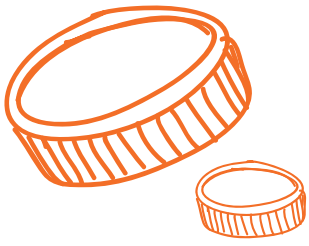
#### Evaluation interne ou externe ?

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 et 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 (max. 5 % du budget global).
- » Un bailleur de fonds intéressé par le « capacity building » 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.

## CONSEIL 9 Préparer des termes de référence complets

9

A 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 149 ///*

### CONSEIL 10 Déterminer qui va saisir quelles informations et à quel moment

10

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

## 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

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

*/// lien chapitre 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.



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.

### CONSEIL 12 Profiter des résultats pour agir

12

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, d'énergie et d'argent !

Chaque évaluation – que ce soit un suivi de prestations ou une évaluation d'impact – présente une occasion d'agir, c'est-à-dire :

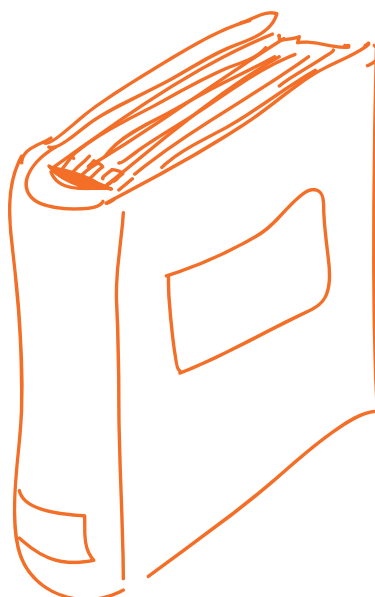
- » louer les responsables du projet pour leur travail
- » valoriser le travail des collaborateurs et/ou bénévoles impliqués dans la réalisation du projet
- » adapter la planification du projet en termes de la durée, les ressources humaines ou le budget
- » réorienter, modifier le projet afin d'augmenter 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](http://www.pour-cent-culturel-migros.ch)
- » La **Fondation ZEW** offre un guide interactif pour cerner l'efficacité des projets (notamment dans la coopération au développement) :  
[www.zewo.ch](http://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](http://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](http://www.undp.org)

### LECTURE CONSEILLÉE

Senge P., *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Editions First, Paris, 1991



*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.*

*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.*

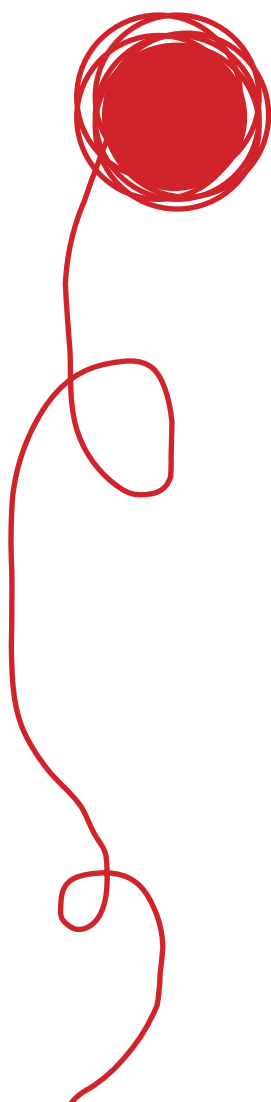
## CHAPITRE 7 / ÉVALUATION DE PROJET

**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 conscient 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 permit de poursuivre leurs engagements en toute connaissance de cause.





---

## CHECK-LIST À VOTRE ATTENTION

---

<b>CHAPITRE 1</b>	<b>STRATÉGIE DE L'ORGANISATION</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS</b>	<b>10</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 1 Définir la vision, la mission et les valeurs de l'organisation	10
<input type="checkbox"/>	Conseil 2 Réaliser une charte institutionnelle	13
<b>1.2</b>	<b>UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT</b>	<b>13</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 3 Réaliser une analyse SWOT	14
<input type="checkbox"/>	Conseil 4 Effectuer des choix stratégiques	17
<b>1.3</b>	<b>LE CADRE LÉGAL</b>	<b>19</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 5 Choisir une forme légale: association, fondation, société coopérative ou Sàrl?	19
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>28</b>
<b>2.1</b>	<b>LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>30</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 1 Définir une politique de gestion des ressources humaines en adéquation avec les valeurs de l'organisation	30
<input type="checkbox"/>	Conseil 2 Définir la place de chaque collaborateur au sein de l'organisation	31
<input type="checkbox"/>	Conseil 3 Être attentif à la spécificité de la cohabitation salariés/bénévoles	31
<b>2.2</b>	<b>LES OUTILS DE GESTION</b>	<b>32</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 4 Développer des outils de gestion des ressources humaines	32
<input type="checkbox"/>	Conseil 5 Être attentifs aux avantages et inconvénients de la formalisation de la politique des ressources humaines	34
<input type="checkbox"/>	Conseil 6 Être attentifs aux objectifs fixés pour les collaborateurs à temps partiel	35
<b>2.3</b>	<b>LE BÉNÉVOLAT AU SEIN D'UNE OBNL</b>	<b>36</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 7 Respecter les principes de base de l'accueil des bénévoles	36
<input type="checkbox"/>	Conseil 8 Développer une stratégie de communication interne spécifique	39
<b>2.4</b>	<b>LE COMITÉ DE L'ORGANISATION</b>	<b>40</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 9 Valoriser le rôle du comité de l'organisation	40
<input type="checkbox"/>	Conseil 10 Anticiper le renouvellement des membres du comité	42
<b>2.5</b>	<b>LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION</b>	<b>43</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 11 Affiner la stratégie de bonne gouvernance de la structure	43
<input type="checkbox"/>	Conseil 12 Découvrir ou redécouvrir les normes spécifiques du Swiss-NPO Code et du Zewo en matière de bonne gouvernance	44

## CHAPITRE 3 GESTION FINANCIÈRE 50

<b>3.1 LA DÉFINITION DE LIGNES STRATÉGIQUES FINANCIÈRES</b>	<b>53</b>
<input type="checkbox"/> Conseil 1 Collaborer étroitement avec le comité de l'organisation	53
<input type="checkbox"/> Conseil 2 Définir stratégiquement les budgets de l'organisation et son mix de financement	53
<input type="checkbox"/> Conseil 3 Oser dire « non »	56
<b>3.2 BUDGET ET COMPTABILITÉ : DEUX OUTILS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>56</b>
<input type="checkbox"/> Conseil 4 Mieux comprendre l'interdépendance entre budget et comptabilité	56
<input type="checkbox"/> Conseil 5 Respecter un processus rigoureux entre l'établissement des budgets et de la comptabilité	57
<input type="checkbox"/> Conseil 6 Ne pas hésiter à être rigoureux quant à la méthodologie à suivre pour aborder l'établissement d'un budget	58
<input type="checkbox"/> Conseil 7 Ne pas avoir peur de réaliser un bénéfice	59
<b>3.3 LA COMMUNICATION DES ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>60</b>
<input type="checkbox"/> Conseil 8 Favoriser la présentation d'un budget clair, lisible, précis et concis	60
<input type="checkbox"/> Conseil 9 S'assurer de la bonne compréhension du budget et des responsabilités y relatives par les différents membres du conseil ou comité	61
<input type="checkbox"/> Conseil 10 Etablir un calendrier précis pour la transmission des informations financières de l'organisation	63
<input type="checkbox"/> Conseil 11 Favoriser la compréhension des états financiers	64
<b>3.4 NOTIONS FISCALES</b>	<b>66</b>
<input type="checkbox"/> Conseil 12 Maîtriser les aspects de base de la fiscalité d'une OBNL tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des donateurs	66
<b>3.5 QUELQUES NORMES COMPTABLES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>67</b>
<input type="checkbox"/> Conseil 13 Découvrir ou redécouvrir les normes Swiss GAAP RPC 21	67

## CHAPITRE 4 RECHERCHE DE FONDS 72

<b>4.1 DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE DE FONDS DIVERSIFIÉE</b>	<b>74</b>
<b>4.2 LES MÉCÈNES : QUI SONT-ILS ET COMMENT LES APPROCHER ?</b>	<b>78</b>
<input type="checkbox"/> Conseil 1 Identifier les critères et les attentes des fondations donatrices	79
<input type="checkbox"/> Conseil 2 Développer des demandes de soutien personnalisées	80
<input type="checkbox"/> Conseil 3 Le suivi, une étape essentielle dans la relation avec vos donateurs	81
<input type="checkbox"/> Conseil 4 Tenir la base de données sur les donateurs à jour	81
<input type="checkbox"/> Conseil 5 Analyser les différentes catégories de donateurs privés	82
<input type="checkbox"/> Conseil 6 Découvrir leurs attentes et leurs motivations	84
<input type="checkbox"/> Conseil 7 Personnaliser la relation avec vos donateurs	84
<input type="checkbox"/> Conseil 8 Utiliser des supports de communication adaptés à vos cibles	85
<input type="checkbox"/> Conseil 9 Définir à quelle catégorie s'adresse le mailing et quel est son objectif	85
<input type="checkbox"/> Conseil 10 Le site Internet : un message distinct pour chaque cible	87
<input type="checkbox"/> Conseil 11 Le crowdfunding : un axe pour toucher les mécènes 2.0	87
<input type="checkbox"/> Conseil 12 L'événementiel : clarifier les objectifs que votre organisation veut atteindre à travers un événement	88
<input type="checkbox"/> Conseil 13 Stratégie legs : un axe de recherche de fonds qui n'est plus tabou	89
<input type="checkbox"/> Conseil 14 Proposer différents types de partenariats	90
<input type="checkbox"/> Conseil 15 Connaître l'environnement de l'entreprise	92
<input type="checkbox"/> Conseil 16 Préparer une demande de soutien personnalisée	92

<b>4.3</b>	<b>LE SPONSORING</b>	<b>93</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 1 Être prêts à s'associer à une entreprise	93
<input type="checkbox"/>	Conseil 2 Sélectionner les entreprises avec lesquelles une démarche de sponsoring est possible	94
<input type="checkbox"/>	Conseil 3 Définir ses objectifs quantitatifs – quelle somme demander ?	94
<input type="checkbox"/>	Conseil 4 Définir les contreparties qui pourraient être mises à disposition de l'entreprise sponsor	95
<input type="checkbox"/>	Conseil 5 Se mettre à la place du sponsor pour bien comprendre ses intérêts	96
<input type="checkbox"/>	Conseil 6 Réfléchir aux engagements possibles des sponsors	97

## **CHAPITRE 5 COMMUNICATION** **102**

<b>5.1</b>	<b>LES ENJEUX D'UN CONCEPT DE COMMUNICATION</b>	<b>104</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 1 Concentrer ses efforts de communication	104
<input type="checkbox"/>	Conseil 2 Développer un concept de communication en quatre étapes	105
<input type="checkbox"/>	Conseil 3 Mettre en valeur le réel patrimoine de l'organisation dans sa stratégie de communication	107
<b>5.2</b>	<b>LES ENVIRONNEMENTS ET LES PUBLICS CIBLES</b>	<b>108</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 4 Définir les environnements et les publics cibles prioritaires de l'organisation	108
<b>5.3</b>	<b>LA CRÉATION D'UN LOGO ET D'UNE LIGNE GRAPHIQUE</b>	<b>109</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 5 Définir une ligne graphique de l'organisation	110
<b>5.4</b>	<b>LES SUPPORTS DE COMMUNICATION</b>	<b>111</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 6 Être attentifs à la date de la publication afin qu'il soit réellement utile	111
<input type="checkbox"/>	Conseil 7 S'assurer de la bonne définition des objectifs et des messages	111
<input type="checkbox"/>	Conseil 8 Respecter quelques principes fondamentaux pour la rédaction d'un rapport annuel	112
<input type="checkbox"/>	Conseil 9 Réfléchir attentivement à l'utilisation des photographies	113
<input type="checkbox"/>	Conseil 10 Créer un site facile à gérer	114
<input type="checkbox"/>	Conseil 11 Rendre le site connu et facilement trouvable	115
<input type="checkbox"/>	Conseil 12 Tenir le site à jour	116
<input type="checkbox"/>	Conseil 13 N'être actif sur les réseaux sociaux que si cela a du sens pour l'organisation	116
<input type="checkbox"/>	Conseil 14 Réaliser une analyse de vos supports de communication « classiques » et s'assurer de leur pertinence	118
<b>5.5</b>	<b>LE DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS AVEC LES MÉDIAS</b>	<b>119</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 15 Etablir un fichier personnalisé et entretenir des contacts réguliers avec les journalistes	119
<input type="checkbox"/>	Conseil 16 Être attentifs aux attentes et contraintes logistiques des journalistes	119
<input type="checkbox"/>	Conseil 17 Réaliser des supports de communication spécifiquement destinés à la presse	120
<b>5.6</b>	<b>PLANIFICATION ET ÉVALUATION</b>	<b>121</b>
<input type="checkbox"/>	Conseil 18 Effectuer une planification globale de l'ensemble des mesures de communication	121
<input type="checkbox"/>	Conseil 19 Mesurer le plus souvent possible l'impact des actions de communication	123

## CHAPITRE 6 GESTION DE PROJET 128

### 6.1 LE PROJET - DÉFINITION ET RÉFLEXIONS INITIALES 130

- ❑ Conseil 1 Identifier les mots clés qui permettent de présenter le projet de manière naturelle et dénuée de réflexions analytiques 130
- ❑ Conseil 2 S'assurer de la pertinence de l'idée originale en relation avec les statuts de l'organisation 131
- ❑ Conseil 3 Eviter la démultiplication systématique de nouveaux projets 131

### 6.2 LA DÉFINITION DES OBJECTIFS DES PROJETS 132

- ❑ Conseil 4 Définir des objectifs SMART 132

### 6.3 LE CYCLE DE VIE DU PROJET 133

- ❑ Conseil 5 Définir les principales étapes du projet 134

## CHAPITRE 7 ÉVALUATION DE PROJET 143

### 7.1 CONCEPTS DE BASE DE L'ÉVALUATION DE PROJET 145

- ❑ Conseil 1 Être à même de distinguer les outputs, outcomes et l'impact de votre projet 146
- ❑ Conseil 2 Bien déterminer les raisons motivant l'évaluation d'un projet 148
- ❑ Conseil 3 Profiter d'un modèle logique, un outil permettant d'identifier les résultats recherchés 150

### 7.2 LES 5 ÉTAPES NÉCESSAIRES POUR ÉVALUER UN PROJET 151

- ❑ Conseil 4 Définir clairement les résultats à court, moyen et long terme dans cette phase initiale 151
- ❑ Conseil 5 Déterminer le but et le contenu de l'évaluation 152
- ❑ Conseil 6 Poser les bonnes questions 154
- ❑ Conseil 7 Préparer les méthodes d'évaluation ainsi que le plan de suivi des données 155
- ❑ Conseil 8 Identifier les ressources humaines et financières 155
- ❑ Conseil 9 Préparer des termes de référence complets 156
- ❑ Conseil 10 Déterminer qui va saisir quelles informations et à quel moment 157
- ❑ 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 158
- ❑ Conseil 12 Profiter des résultats pour agir 159

## 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 Lombard Odier  
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](mailto:sonya.martinpfister@booster-bridge.com)

Pour les chapitres Mécénat et Evaluation :  
**Mme Laurence Levrat-Pictet**  
Vice-présidente de Booster Bridge  
[laurence.levrat-pictet@booster-bridge.com](mailto:laurence.levrat-pictet@booster-bridge.com)

### AVEC LA PRÉCIEUSE COLLABORATION

Pour le chapitre Finances : **Mme Nathalie Renaud**  
Ingénieure culturelle et directrice du service Culture de Thonon-les-Bains (F)

### GRAPHISME ET MISE EN PAGE

[www.actalis.ch](http://www.actalis.ch)

### ÉDITEUR

Fondation Arcanum  
Route des Arsenaux 41  
Case postale 237  
1705 Fribourg – Suisse  
[www.fondation-arcanum.ch](http://www.fondation-arcanum.ch)  
[guide@fondation-arcanum.ch](mailto:guide@fondation-arcanum.ch)

La version actuelle du présent guide  
est disponible sur  
[www.fondation-arcanum.ch/guide](http://www.fondation-arcanum.ch/guide)



## UNE PREMIÈRE SUISSE

L'ÉDITION D'UN GUIDE PRATIQUE DE MANAGEMENT  
POUR ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF

« COMMENT GÉRER AVEC SUCCÈS VOTRE ORGANISATION SOCIALE,  
CULTURELLE OU SPORTIVE! »

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 naturellement profiter des conseils donnés pour pouvoir développer leurs compétences dans les associations ou fondations où ils sont engagés.

Cette publication a pu voir le jour grâce au financement d'un groupe de fondations et de donateurs suisses ; sa rédaction a été imaginée et réalisée par Sonya Martin Pfister et Laurence Levrat-Pictet, Présidente et Vice-Présidente de Booster Bridge – pôle d'expertise.

EDITIONS

**G**  
*d'Encre*

Achevé d'imprimer  
deuxième trimestre 2017  
Gasser Media SA

Version papier disponible sur [www.editions-gdencre.ch](http://www.editions-gdencre.ch)

ISBN 978-2-940501-84-7



9 782940 501847 >

