



**Mastère professionnel en Management des organisations à but non lucratif**

**Année universitaire 2021-2022**

**Mémoire de Fin d'Études**

**Élaboration d'un plan de fonds d'urgences pour  
l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises**

**Encadrant pédagogique : Mr. Majdi HASSEN**

**Encadrant professionnel : Mme. Hager KARAA**

**Elaboré par : Wissal AMARIA**



## Résumé

Les organisations à but non lucratif jouent un rôle crucial dans la société en apportant une aide et des services à ceux qui en ont besoin. Cependant, elles sont vulnérables aux fluctuations économiques et aux plusieurs risques, ce qui peut mettre leur stabilité financière en danger. Pour faire face à ces défis, la mise en place d'un fonds d'urgence solide peut s'avérer être une stratégie essentielle pour les organisations à but non lucratif. Ce fonds de réserves peut être utilisé pour couvrir les coûts imprévus et faire face aux situations économiques difficiles, en maintenant ainsi la durabilité financière de l'organisation. Dans cette optique, cette étude vise à explorer l'importance de la mise en place d'un fonds d'urgence pour les organisations à but non lucratif en se basant sur la littérature et en analysant les pratiques de constitution et la gestion des fonds de réserves des diverses organisations internationales pour enfin pouvoir créer un plan de fonds d'urgences pour l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises pour couvrir ses risques opérationnels. Les résultats prouvent que celle-ci est une pratique très commune dans la sphère internationale et la constitution de ces réserves varient d'une organisation à une autre.

**Mots clés : organisations à but non lucratif, risques, durabilité financière, réserves.**

## **Remerciements**

Tout d'abord, je tiens à remercier les membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à examiner ce travail.

Merci énormément à mon encadrant pédagogique Mr Majdi Hassen pour son soutien et sa patience et pour m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

Merci à l'IACE de m'avoir accueilli pour la réalisation de mon stage de fin d'études, à mon encadrant professionnelle Mme Hager Karaa et à Mme Inès Jedoui pour le temps qu'elle a consacré à m'aider.

Je tiens également à remercier mes amies Mayssa Boutouta et Amani Hammami.

Ce projet n'aurait pas été possible sans le soutien des personnes qui ont enduré ce long processus avec moi, m'offrant toujours leur soutien et leur amour : je tiens à exprimer ma plus sincère gratitude envers mes parents, Melika Taboubi et Abdelkarim Amaria, ma sœur Nawel, mes frères Bilel et Wael, et mon partenaire Ahmed Boulakhras qui a toujours été à mes côtés pour son soutien inconditionnel et son encouragement. A eux, je donne tout, y compris ceci.

# Sommaire

Résumé

Remerciements

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

<b>Chapitre 1: Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introduction générale.....	1
1.2. Présentation de la structure du stage: l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE) 3	
1.2.1. Historique.....	3
1.2.2 Structure organisationnelle.....	4
1.2.3. Le comité directeur.....	4
1.2.4. Les activités.....	5
1.2.5. Analyse SWOT.....	6
1.3 Problématique.....	7
1.5. Méthodologie.....	7
1.5.1 Le développement des sous-questions de recherche.....	8
1.5.2 Identification des données.....	8
1.5.3 Evaluation des données de recherche.....	9
<b>Chapitre 2: Définitions des concepts clé.....</b>	<b>10</b>
2.1. Les risques dans le contexte non lucratif.....	10
2.1.1 Définition du risque.....	10
2.1.2 Types de risques dans le contexte des organisations à but non lucratif.....	11
2.1.3 L'importance du risque opérationnel.....	12
2.2 La durabilité financière.....	12
2.2.1 Définition et importance de la durabilité financière.....	13
2.2.2 Indicateurs de la durabilité financière.....	14
2.2.3 Le modèle de Bowman.....	15
2.3. Les fonds de réserve.....	19
2.3.1 Définition d'un fonds de réserve.....	19
2.3.2 Caractéristiques des fonds de réserve.....	19
2.3.3 Les types des fonds de réserves.....	21

<b>Chapitre 3: Revue de littérature.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Comment les fonds de réserve sont-ils créés, utilisés et maintenus? .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Combien de capitaux propres les organisations détiennent-elles dans leurs réserves et quels sont les facteurs qui les affectent? .....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre 4: Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Collecte des données.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Les principaux risques priorisés par les organisations sélectionnées.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3. Les fonds de réserves des organisations sélectionnées.....</b>	<b>31</b>
<b>4.4 Analyse des données.....</b>	<b>39</b>
<b>4.4.1 Analyse de la situation financière des organisations sélectionnées: analyse par les ratios de la durabilité financière.....</b>	<b>39</b>
<b>4.4.3 Analyse des autres fonds de réserves constitués par les organisations sélectionnées.....</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre 5: Recommandations pour le fonds de réserves de l'IACE.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 L'analyse de la situation financière de l'IACE.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2 Objectif et recommandations pour la constitution des fonds de réserve pour l'IACE...66</b>	<b>66</b>
<b>5.2.1 Objectifs de l'IACE.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.2 Recommandations pour la constitution d'un fonds d'urgence pour l'IACE.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapitre 6:</b>	
<b>Conclusion.....</b>	<b>69</b>
<b>Liste des états financiers et rapports consultés.....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>72</b>
<b>Webographie.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>79</b>

## Liste des tableaux

- Tableau 1. Analyse SWOT de l'IACE
- Tableau 2. Sommaire des variables
- Tableau 3. Caractéristiques des organisations sélectionnées
- Tableau 4. Les risques principaux identifiés par les organisations sélectionnées
- Tableau 5. La stratégie de réserves d'Amnesty International (en £000)
- Tableau 6. La stratégie de réserves de Save the Children (en £000)
- Tableau 7. La stratégie de réserves de Islamic Relief (en £000)
- Tableau 8. La stratégie de réserves d'Oxfam (en £ 000)
- Tableau 9. La stratégie de réserves de Transparency International (en £000)
- Tableau 10. La stratégie de réserves de WWF (en \$)
- Tableau 11. La situation financière d'Amnesty International selon l'analyse par ratios
- Tableau 12. La situation financière de Save the Children selon l'analyse par ratios
- Tableau 13. La situation financière d'Islamic Relief selon l'analyse par ratios
- Tableau 14. La situation financière d'Oxfam selon l'analyse par ratios
- Tableau 15. La situation financière de Transparency International selon l'analyse par ratios
- Tableau 16. La situation financière de WWF selon l'analyse par ratios
- Tableau 17. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale d'Amnesty International
- Tableau 18. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale de Save the Children UK
- Tableau 19. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale d'Islamic Relief
- Tableau 20. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale d'Oxfam GB

- Tableau 21. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale de Transparency International
- Tableau 22. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale de WWF USA
- Tableau 23. L'ensemble des mois de dépenses des réserves générales constituées par les organisations sélectionnées par rapport aux charges de fonctionnement
- Tableau 24. Les fonds de réserves autre que la réserve générale d'Amnesty International (en £000)
- Tableau 25. Les fonds de réserves autre que la réserve générale de Save the Children (en £000)
- Tableau 26. Les fonds de réserves autre que la réserve générale d'Oxfam (en £000)
- Tableau 27. Les fonds de réserves autre que la réserve générale de WWF (en \$)
- Tableau 28. Pourcentage moyen du total des réserves pour les immobilisations et programmes par rapport aux actifs nets non-affectés
- Tableau 29. Les actifs nets non-affectés de l'IACE entre 2019 et 2021 (en TND)
- Tableau 30. Les actifs nets non-affectés de l'IACE sans les immobilisations entre 2019 et 2021 (en TND)
- Tableau 31. La période de survie de l'IACE entre 2019 et 2021
- Tableau 32. L'analyse par ratios de la situation financière de l'IACE
- Tableau 33. Plan de réserves pour l'IACE selon la deuxième possibilité (en TND)



## Liste des figures

Figure 1. Illustration des apports dans le contexte des organisations à but non lucratif

Figure 2. Le ratio des capitaux propres de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées

Figure 3. La marge d'exploitation de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées

Figure 4. Les dépenses administratives de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées

Figure 5. Le rendement sur les actifs de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées

Figure 6. HHI de la concentration du revenu de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées

## **Liste des annexes**

Annexe 1. Données collectées des rapports financiers d'Amnesty International

Annexe 2. Données collectées des rapports financiers de Save the Children UK

Annexe 3. Données collectées des rapports financiers d'Islamic Relief

Annexe 4. Données collectées des rapports financiers d'Oxfam GB

Annexe 5. Données collectées des rapports financiers de Transparency International UK

Annexe 6. Données collectées des rapports financiers de WWF USA

Annexe 7. Données collectées des rapports financiers de l'IACE

Annexe 8. La répartition du revenu d'Amnesty International (£000)

Annexe 9. La répartition du revenu de Save the Children (£000)

Annexe 10. La répartition du revenu d'Islamic Relief (£000)

Annexe 11. La répartition du revenu d'Oxfam (£000)

Annexe 12. La répartition du revenu de Transparency International (£000)

Annexe 13. La répartition du revenu de WWF (\$)

Annexe 14. La répartition du revenu de l'IACE (TND)

# **Chapitre 1: Introduction**

## **1.1. Introduction générale**

Les organisations à but non lucratif ont subi un accroissement fulgurant partout dans le monde. Surtout en Tunisie, suite à la promulgation du Décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011 qui a facilité l'augmentation du nombre des associations, les structures qui représentent "l'infrastructure organisationnelle de la société civile" (Anheier 2014). En effet, selon le dernier tableau général publié par Ifeda le 23 novembre 2022, le nombre d'associations inscrites dans le registre national des associations en Tunisie a atteint 24627. Elles sont réparties sur plusieurs domaines d'intervention.

La croissance importante que subissent ces organisations à but non lucratif depuis plusieurs années les a guidées à être plus conscientes de la nécessité de préserver leur durabilité. En effet, la croissance entraîne un plus grand nombre d'opérations, et un plus grand nombre d'opérations s'accompagne toujours de risques plus élevés. Contrairement aux entreprises, les organisations à but non lucratif effectuent la plupart de leurs opérations quotidiennes sur-terrain, ce qui rend leurs gestionnaires plus attentifs à l'équilibre entre le risque et la croissance et plus désireux de renforcer et de soutenir les organisations qu'ils dirigent. Le fait d'être exposé à de nombreux imprévus pendant le déroulement des opérations ne représente pas seulement une menace pour la continuité des opérations elles-mêmes, mais aussi pour la santé financière (volatilité des revenus et des dépenses) de ces organisations. Une bonne gestion financière axée sur la durabilité ne peut que servir de bouclier pour les deux (Calabrese, 2013). Selon Carroll et Stater (2009) ; Gronbjerg (1992) ; Trussel et Greenlee (2004) ; Tuckman et Chang (1991), une organisation financièrement durable est celle qui peut surmonter de tels risques et difficultés financières sans s'écarter des objectifs de sa mission. Une telle organisation financièrement saine peut également être définie comme une organisation capable de couvrir ses coûts d'exploitation et de bien hiérarchiser ses stratégies afin d'assurer une prise de décision indépendante (León, 2001). Depuis 2011, les organisations à but non lucratif sont actives en Tunisie mais ne disposent pas vraiment de ressources financières suffisantes pour maintenir leur autonomie. En outre, un grand nombre d'organisations dépendent des fonds étrangers, qui sont des sources de revenus importantes mais aussi considérées comme sources volatiles, surtout avec les dernières nouvelles concernant les décisions politiques d'y mettre fin. D'autres organisations fonctionnent au jour

le jour et leurs dépenses dépassent parfois leurs revenus. D'autres organisations, en revanche, génèrent des excédents annuels mais continuent à les accumuler sans objectif particulier. En d'autres termes, il existe peu ou pas de mesures permettant d'assurer la durabilité financière à long terme.

Le sujet du financement des organisations à but non lucratif est généralement confronté à l'idée fausse que les organisations ne font que survivre au jour le jour, ce qui rend le concept de durabilité financière un peu difficile à saisir pour certains. Contrairement à la croyance populaire, les organisations classées comme "à but non lucratif" sont en effet autorisées à réaliser des bénéfices ou du "slack" (Bowman, 2007) résultant des exercices où les recettes dépassent les dépenses annuelles. Ces organisations sont généralement décrites en termes d'actions qu'elles ne mènent pas (Powell and Bromley, 2020). En effet, elles sont fondamentalement identifiées par des organisations qui, en échange de leur exonération fiscale, ne sont pas autorisées à partager ces bénéfices avec leurs membres. Plus précisément, toute personne ayant une autorité sur l'organisation (adhérents, dirigeants, gestionnaires, etc.). Il est évidemment acceptable de rémunérer les personnes pour les services qu'elles rendent, qu'elles aient ou non une autorité sur l'organisation. En somme, il n'est pas permis d'utiliser les surplus des exercices à d'autres fins que celles d'assurer la viabilité de l'organisation et d'accomplir sa mission, c'est-à-dire, utiliser les bénéfices au bénéfice de l'organisation elle-même. C'est bien cette idée centrale de la "contrainte de la non-distribution" qui distingue une organisation à but non lucratif d'une organisation à but lucratif (société). Ce qui fait qu'aucun employé ou membre de l'organisation n'en est propriétaire (Hansmann, 1980). Ces excédents sont des ressources essentielles pour assurer la durabilité et la continuité des organisations à but non lucratif (Tuckman et Chang, 1992). En fin de compte, économiquement, les "incitations financières" jouent un rôle important dans sa croissance et la "lucrativité" est la même pour les organisations à but non lucratif, elle porte juste un nom différent (Powell et Bromley, 2020).

La poursuite de la viabilité financière nécessite l'établissement de réserves fondées sur les excédents susmentionnés. Ceci a été une tendance financière adoptée par plusieurs organisations de tailles, d'âges et de domaines d'intervention différents pour atténuer leurs risques.

L'idée centrale de ce mémoire est d'identifier la manière dont les organisations à but non lucratif déterminent le montant à économiser dans leurs réserves pour couvrir les différents risques. Cette pratique est considérée comme une pratique financière innovante pour la société civile locale qui pourrait ouvrir la voie à une meilleure gestion financière dans

le secteur. Ce travail s'attache d'abord à identifier les concepts clés relatifs à la constitution des fonds de réserves tels que les types de risques et leur impact, le principe de la durabilité financière, les types et caractéristiques des fonds de réserves. Un chapitre est ensuite dédié à analyser l'état des lieux de la littérature par rapport à ces fonds. Les résultats de recherche seront présentés postérieurement pour servir de base pour l'élaboration d'un plan de réserve pour le cas de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprise. Ce mémoire sera finalement clôturé par une conclusion générale.

## **1.2. Présentation de la structure du stage: l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE)**

Cette partie s'attache à présenter la structure d'accueil du stage : l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises. Elle couvre l'historique de l'IACE, sa structure organisationnelle, son comité directeur, ses activités et finit par une analyse SWOT.

### **1.2.1. Historique**

L'Institut arabe des chefs d'entreprise (IACE) est un think tank qui a été créé en 1984 avec pour mission de faire progresser le secteur privé et de combler les écarts de connaissances entre les secteurs public et privé afin d'améliorer le climat des affaires. Il s'agit d'un réseau complet d'acteurs divers, dont des politiciens, des économistes, des chefs d'entreprise, des universitaires des dirigeants d'entreprise et hauts fonctionnaires, dont la mobilisation contribue à l'élaboration de ses propositions et recommandations sur des questions d'actualité. La diffusion de ses idées s'appuie sur la publication régulière de rapports, de notes, d'ouvrages et l'analyse de modèles étrangers pour inspirer les politiques tunisiennes. Les différentes publications et événements réalisés par l'IACE s'articulent autour de ces recommandations. Grâce à ses publications et à ses travaux, l'IACE a permis d'évaluer les réglementations, les procédures, les lois qui entraverait le bon fonctionnement du secteur privé, a établi de bonnes pratiques par l'élaboration de guides et a soutenu les réformes économiques par des efforts et des travaux de plaidoyer.

Afin d'étendre sa couverture régionale et son réseau, en plus de sa section de Sfax, les opérations de l'IACE s'élargissent également sur ses quatre centres d'entrepreneuriat et d'emploi dans les régions de Kef, Kairouan, Sidi Bouzid et Gafsa.

L'IACE est l'une des organisations Tunisiennes qui se caractérisent d'être financièrement saine et l'un de ses objectifs est de rester ainsi, c'est-à-dire d'être financièrement durable.

### **1.2.2 Structure organisationnelle**

Afin d'atteindre ses objectifs et de valider sa mission, l'IACE rejette le modèle hiérarchique de structure typique. Cette organisation se définit plutôt par une structure organisationnelle horizontale dépourvue de niveaux de gestion intermédiaire entre le personnel et les cadres et d'un système de responsabilité à 360 degrés plutôt qu'un modèle de responsabilité unidirectionnel du haut vers le bas. Le conseiller exécutif, le personnel opérationnel et fonctionnel, les chefs de projet, les volontaires et les stagiaires travaillent tous au même niveau. Une telle structure est bien adaptée à l'IACE vu que l'institut fonctionne avec un personnel réduit. Cela assure également un flux de communication fluide et rapide entre tous les membres du personnel, contrairement à une structure hiérarchique. En outre, l'IACE dépend fortement sur les rotations de postes et la polyvalence.

### **1.2.3. Le comité directeur**

Les membres du comité directeur de l'IACE sont des chefs d'entreprises et experts du domaine. Ils sont chargés de fixer les politiques, les objectifs et orientations stratégiques générales de l'organisation. Conformément à son statut, l'IACE organise ses élections tous les trois ans pour l'élection de ce comité. Le président de l'organisation, qui la représente dans tous ses actes de vie publique, ne doit pas cumuler plus de deux mandats consécutifs.

Suite à l'assemblée générale ordinaire élective du 6 avril 2018 à la Maison de l'Entreprise, le Comité directeur pour le mandat 2018-2022 de l'IACE s'est réparti comme suit:

- Président: Taieb Bayahi
- Vice-président: Walid Bel Hadj Amor
- Vice-président: Mohamed Bridaa
- Trésorier: Ahmed El Karm
- Vice-trésorier: Youssef Kortobi
- Président de la section de Sfax: Ahmed Masmoudi
- Président de la section du Centre: Mohamed Becheur
- Président de Centre d'Entrepreneuriat: Habib Belhadj Gouider

- Président du Centre Tunisien des Entreprises Familiales: Amine Ben Ayed
- Président du Centre tunisien de la Gouvernance d'Entreprise: Ibrahim Debachehh
- Président du Centre tunisien de Veille et d'Intelligence économique: Nafaa Ennaifer
- Président du Centre d'Emploi: Mohamed Chaabouni
- Président du Centre Tunisien de Fiscalité d'Entreprise: Lassaad Karray
- Président du Centre de Formation: Zoubeir Chaieb
- Président de la Commission d'Audit et de Gouvernance: Jelil Bouraoui
- Président de la Commission des Relations Internationales: Peter Bismuth
- Président de la Commission des Structures et des Sections: Habib Kamoun
- Président de la Commission d'Adhésion et Relation Membres: Hedi Karim Sellami
- Président de la Commission de Plaidoirie: Ali Kooli
- Président de la Commission des Relations avec les Organisations Internationales et la Société Civile: Slim Zeghal

#### **1.2.4. Les activités**

L'intervention de l'IACE est basée sur quatre axes : projets, étude et recherche, plaidoyer et échanges.

Premièrement, sur l'axe des projets, l'IACE dirige de diverses initiatives financées par des différents donateurs visant à favoriser l'esprit d'entreprise, l'emploi et la coopération entre le secteur public et privé. Parmi ces projets nous trouvons: l'Agenda National des Affaires (NBA) en collaboration avec CIPE, Local Employment For African Development (LEAD) en partenariat avec SPARK et Toumouh Job Centers en partenariat avec GIZ et ensuite OXFAM. Deuxièmement, sur l'axe des études et de la recherche, nous trouvons des unités d'étude qui unifient les chefs d'entreprises et les experts. Ce département rédige des rapports, crée des réformes, offre des conseils économiques et diffuse les informations pertinentes. Troisièmement, sur l'axe du plaidoyer, l'IACE aspire à ouvrir la discussion sur les politiques publiques dans le contexte du renforcement démocratique, où le gouvernement rencontre des difficultés quant à sa capacité à gouverner, et ce dans le but d'améliorer l'environnement des affaires en Tunisie et la croissance économique. Dernièrement, sur l'axe des échanges, l'IACE offre un environnement optimal pour établir des débats constructifs et forger de bonnes relations entre tous ses participants dont l'ampleur est évidente dans la couverture médiatique. Afin de favoriser la conversation et d'encourager l'introspection sur des questions d'intérêt commun, cette organisation organise des événements internationaux qui réunissent des personnages politiques, des chefs d'entreprise, et des experts. Notamment,

les journées de l'entreprise, le forum de gouvernance, le forum de fiscalité, Tunisia Economic Forum, etc.

### 1.2.5. Analyse SWOT

Les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation peuvent être identifiées et analysées à l'aide d'analyses SWOT. L'acronyme SWOT est composé de ces mots: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesse), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). L'objectif principal d'une analyse SWOT est d'être conscient des facteurs et variables qui influencent les décisions des organisations ou leurs stratégies. Pour ce faire, l'analyse SWOT analyse les environnements interne et externe ainsi que les variables qui peuvent affecter la viabilité d'une décision. Tableau 1 représente l'analyse SWOT de l'IACE. L'idée de ce mémoire tourne autour d'une des forces de l'IACE qui est la bonne santé financière et deux de ses faiblesses qui est son surplus financier non désigné et le manque de politique pour ce surplus.

**Tableau 1. Analyse SWOT de l'IACE**

<p><b>Strengths:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un réseau d'experts multidisciplinaire ;</li> <li>-Staff professionnel et compétent ;</li> <li>-Bonne santé financière ;</li> <li>-Bonnes relations avec les acteurs du secteur visé et toutes les parties prenantes ;</li> <li>-Mission et vision fortes et claires ;</li> <li>-Expérience et ancienneté ;</li> <li>-Bonnes pratiques de marketing et relations publiques ;</li> <li>-Un bon planning stratégique ;</li> <li>-Bonne réputation.</li> </ul>	<p><b>Weaknesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Surplus financier non désigné ;</li> <li>-Pas de politique pour ce surplus ;</li> <li>-Beaucoup de rotation de postes ;</li> <li>-Difficultés à accéder à toutes les publications sur le site de l'organisation.</li> </ul>
<p><b>Opportunities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un intérêt élevé des parties prenantes ;</li> <li>-Influence nationale sur le secteur privé ;</li> <li>-Un bon soutien médiatique ;</li> <li>-Partenariat et sponsorship solides ;</li> </ul>	<p><b>Threats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tensions politiques ;</li> <li>-Environnement économique national incertain;</li> <li>-Instabilité de l'économie mondiale ;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un bon networking des experts ;</li> <li>-Accès facile aux acteurs clés ;</li> <li>-Relations influentes et pertinentes ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cadre législatif peu favorable parfois ;</li> <li>-Les opérations sur terrain.</li> </ul>
--	---

### 1.3 Problématique

L'un des principaux défis auxquels est confrontée une organisation à but non lucratif qui souhaite créer un fonds de réserve est de déterminer le montant à détenir pour se prémunir contre les incertitudes et les risques futurs. Fixer un montant de réserve trop faible peut compromettre la survie face à ces risques, et fixer un montant trop élevé peut diminuer les chances d'obtenir des fonds de la part de donateurs qui peuvent considérer l'organisation comme "riche", ou qui peuvent pousser l'organisation à resserrer leur budget actuel et réduire leurs programmes actuels en échange de dépenses futures.

Par conséquent, la priorisation des objectifs lors de l'établissement des réserves est impérative pour savoir combien il faut épargner. Ceci nous amène vers les questions de recherche de ce mémoire:

#### **Quel montant les ONG devraient-elles détenir dans leurs réserves pour les différents types des fonds de réserve ?**

Le but de la recherche est de définir le montant que les ONG devraient détenir dans leurs réserves en fonction des différents risques afin de garantir leur durabilité financière.

Pour pouvoir atteindre le but mentionné ci-dessus, ce travail cherche à toucher les objectifs suivants:

1. Étudier les bases de constitution des fonds de réserves dans la littérature.
2. Découvrir les bonnes pratiques de constitution des fonds de réserves à partir des états financiers de plusieurs organisations internationales.
3. Démontrer le lien entre les réserves et les facteurs organisationnels.
4. Identifier les étapes à suivre pour pouvoir établir un ordre de priorités pour les risques à couvrir.

### 1.5. Méthodologie

Cette partie s'attache à détailler les approches prévues pour la collecte et l'analyse des données par rapport aux objectifs de la recherche.

Pour répondre à la problématique énoncée, la méthodologie choisie dans le cadre de cette étude est de nature qualitative et inductive. L'objectif est de dépeindre la réalité, ou ce

qui se passe réellement sur terrain. Il s'agit d'une recherche fondée sur le recueil documentaire c'est-à-dire des données secondaires. C'est une méthode qui applique des procédures et étapes évaluatives à suivre comme toute autre les recherches utilisant des données primaires. (Doolan & Froelicher, 2009). Cette méthode est basée sur le troisième chapitre qui concerne la revue de littérature. Elle est également nourrie de documents et rapports publiés par les organisations en question.

Ce mémoire vise à explorer et comprendre les pratiques de la constitution des fonds de réserves et propose donc un processus qui commence par l'élaboration des questions de recherche afin de mieux cerner les besoins et problématiques, puis l'identification de l'ensemble de données et enfin l'évaluation approfondie de l'ensemble de données.

### **1.5.1 Le développement des sous-questions de recherche**

Pour assurer la bonne qualité et la pertinence des données collectées et servir d'un guide pour la recherche, les sous-questions de recherche suivantes ont été développées:

- Comment peut-on mesurer la santé financière ? Quels sont les indicateurs ?
- Quels sont les défis à relever pour établir et maintenir la viabilité financière ?
- Comment les fonds de réserve sont-ils créés, utilisés et maintenus ?
- Quels sont les types et les caractéristiques des fonds de réserve ?
- Quelle est la relation entre les fonds de réserves, les variables démographiques des organisations et la santé financière ?
- Quels sont les facteurs qui peuvent affecter les fonds de réserve ?
- Comment les gestionnaires d'organisations à but non lucratif perçoivent-ils les fonds de réserve?

### **1.5.2 Identification des données**

Afin de trouver des réponses significatives de manière efficace à partir des données existantes, il faut identifier une bonne compatibilité entre la question de recherche et l'ensemble de données (Doolan & Froelicher, 2009; Kiecolt & Nathan, 1985). Dans le cas de ce travail, une revue de littérature approfondie a été réalisée en examinant les travaux antérieurs et actuels des experts dans le domaine de la gestion financière des organisations à

but non lucratif et la constitution des fonds de réserves. Ces documents ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à éclairer la problématique et la question de recherche.

Étant donné qu'à notre connaissance, la question des fonds d'urgence des organisations à but non lucratif n'a pas encore été l'objet d'étude ou une pratique commune au sein des organisations en Tunisie, cette étude a opté pour l'examen de six organisations internationales. Ces organisations ont été sélectionnées en fonction de leur situation financière et du fait qu'elles ont déjà constitué un ou plusieurs fonds d'urgences/réserves. Les données ont été relevées de leurs états financiers, rapports annuels, leurs politiques des fonds de réserves et des Form 990<sup>1</sup> pour les organisations basées aux Etats Unis (le cas échéant) pour les 3 dernières années. Une recherche a également été faite sur chaque organisation pour acquérir une certaine connaissance de sa constitution, son contexte, son histoire, ses enjeux et ses défis, etc. Des bases de données sous forme de tableaux ont été réalisées afin de mieux organiser les informations financières des organisations en question pour assurer une bonne examination.

### **1.5.3 Evaluation des données de recherche**

L'un des plus grands défis de la recherche documentaire est la pertinence des données secondaires. Il a fallu donc réaliser une vérification des sources en posant les questions suivantes:

- Quel était le but de cette étude ? ;
- Qui était responsable de la collecte de l'information ? ;
- Quelles informations ont été concrètement collectées ? ;
- Quand est-ce que les informations ont été collectées ? ;
- Comment les informations ont-elles été obtenues ? ;
- Dans quelle mesure les informations obtenues d'une source sont-elles cohérentes avec les informations disponibles dans d'autres sources ? (Stewart et Kamins, 1993)

---

<sup>1</sup> Aux Etats Unis, les organisations exonérées d'impôts, les trusts caritatifs non exonérés et les organisations politiques de la section 527 remplissent le formulaire 990 pour fournir à l'Internal Revenue Service (IRS) les informations financières requises par la section 6033.

## **Chapitre 2: Définitions des concepts clé**

Ce chapitre couvre les définitions clés pour la bonne compréhension des fonds de réserves. La première partie consiste à présenter les risques auxquels les organisations à but non lucratifs peuvent faire face puis passe à expliquer la durabilité financière et les méthodes d'analyses pour enfin définir les fonds de réserves, leurs types et leur caractéristiques en tant que pratique pour assurer la durabilité financière.

### **2.1. Les risques dans le contexte non lucratif**

La récente situation économique continue d'attirer l'attention sur la multitude de risques auxquels les organisations sont confrontées dans la poursuite de leurs objectifs stratégiques. Les organisations à but non lucratif ne font pas exception lorsqu'il s'agit de risques pouvant remettre en question leur système de prestation de services et la durabilité de leur croissance. En effet, elles existent dans des environnements complexes et sont souvent confrontées à des problèmes financiers complexes. Sans compter qu'elles servent fréquemment des populations vulnérables où le risque d'abus ou d'erreurs catastrophiques est particulièrement prononcé. En outre, leurs caractéristiques uniques et leurs ressources limitées les obligent à adopter différents outils et méthodes de gestion des risques et à savoir quels risques ils peuvent tolérer et supporter.

#### **2.1.1 Définition du risque**

Le terme "risque" peut être défini de plusieurs façons. En général, et selon le Dictionnaire Commercial, le risque est défini comme suit : "Événement préjudiciable, plus ou moins prévisible, ou de date incertaine, qui peut affecter dans le futur la réalisation d'un programme, d'un plan, d'une politique.". L'Organisation Internationale de la Standardisation (ISO) 31000, définit le risque comme un effet de l'incertitude sur les objectifs. Berg (2010) souligne que "le concept prédominant dans toutes les définitions du risque est l'incertitude des conséquences".

Tuckman et Chang (1991) ont été les premiers à aborder la notion de risque dans le secteur à but non lucratif. Ils ont identifié des ratios qui peuvent être utilisés comme indicateurs de risque/durabilité et ont défini le risque comme l'incapacité de surmonter un choc financier, tel que la perte d'un financement important ou un déclin économique général. En outre, ils classent une organisation "à risque" si elle se situe dans le quintile inférieur pour l'un des quatre ratios et "gravement à risque" si elle se situe dans le quintile inférieur pour les

quatre ratios. Trussell (2003) et Greenlee et Trussell (2004) ont ensuite défini le risque comme une baisse des dépenses de programme et une baisse des actifs nets sur une période de trois ans. De plus, Hager (2001) le décrit comme la dissolution pure et simple de l'organisation.

### **2.1.2 Types de risques dans le contexte des organisations à but non lucratif**

Selon Domanski (2016), aucune tentative n'a été faite pour suggérer une classification cohérente et complète des catégories de risques dans le troisième secteur. Cependant, il suggère sa propre classification des catégories de risques (Domanski, 2016) qui seront référencées dans cette recherche en raison de leur exhaustivité. Les catégories qu'il suggère sont les suivantes :

**Risque de management:** Cette catégorie comprend l'inadéquation de la structure organisationnelle, le manque d'organisation ou d'expérience de la direction, la démission du personnel clé, les conflits d'intérêts, la communication inefficace et l'absence de direction, de stratégie et de plans.

**Risque opérationnel :** Il s'agit du risque de perte résultant de l'inadéquation ou de l'échec de processus internes, de personnes et de systèmes ou d'événements externes. Il peut s'agir d'une incertitude quant à la sécurité des actifs, de la concurrence d'autres organisations, de la dépendance à l'égard des fournisseurs, de l'inefficacité du système de collecte de fonds, de l'absence de procédures formalisées, de l'inefficacité du système informatique, de la conduite d'activités dans des environnements dangereux, d'une catastrophe naturelle, d'un vol, de la dérive de la mission dans la "recherche" de sources de financement.

**Le risque financier :** Il s'agit de l'inexactitude et/ou de l'insuffisance des informations financières, de l'absence de planification financière, du manque de liquidité financière, du taux d'endettement élevé, de la fraude financière, des coûts de transaction élevés, du maintien inadéquat des sources de financement à long terme, de l'inadéquation des réserves et des flux de trésorerie, du manque de diversification des revenus, de la couverture d'assurance inadéquate et de l'utilisation des fonds contre l'intention du donateur.

**Risque externe :** Cette catégorie comprend la faible reconnaissance et la mauvaise réputation de l'organisation, la publicité défavorable, le changement démographique, le changement dans l'environnement économique/politique, et le changement dans les politiques gouvernementales.

**Risque juridique :** cette catégorie concerne l'abus de confiance, le manque de connaissances en matière de droit du travail, le manque de compréhension des lois et règlements concernant les domaines d'activité, et l'interprétation incorrecte de la loi et les litiges.

**Risque de collaboration :** il s'agit de la perte d'identité d'une organisation et de la perte de sa réputation en raison de la conduite non éthique d'un partenaire, de la dépendance à l'égard des partenariats, et du coût élevé de la conformité aux exigences du donateur.

**Risque lié aux subventions :** Il s'agit des retards considérables dans le versement des tranches, du manque de connaissances et de compétences nécessaires pour utiliser la subvention accordée, et des changements d'environnement empêchant l'organisation d'utiliser la subvention accordée.

**Risque lié au personnel/aux bénévoles :** cette catégorie de risque comprend la possibilité qu'un bénévole/employé se blesse au travail, sa capacité à blesser un bénéficiaire ou à nuire à la réputation, et le turnover du personnel.

### **2.1.3 L'importance du risque opérationnel**

L'un des risques les plus sérieux pour les organisations à but non lucratif est le risque opérationnel. Le risque opérationnel, qui est au cœur de toute opération, englobe tous les risques organisationnels, selon Blunden et Thirlwell (2013). Même certaines définitions du risque opérationnel se superposent avec d'autres types de risques mentionnées séparément ci-dessus (The Basel Committee). Par exemple, lorsqu'il s'agit de transactions, qui sont généralement liées à des risques financiers, le risque opérationnel est également présent. En outre, le risque opérationnel est possible dès qu'une organisation ouvre ses portes (Thirlwell et Blunden, 2013). En fait, pour souligner l'importance de ce risque, les activités d'un OSBL visant à fournir des services programmatiques, à générer des revenus, à exécuter des contrats ou à s'engager dans d'autres activités qui soutiennent sa mission sont appelées "opérations." (Jackson, 2006). Par conséquent, quelle que soit la taille de l'organisation, les pertes engendrées par un risque opérationnel ont le potentiel de la détruire complètement.

## **2.2 La durabilité financière**

Le succès des OSBL dans la réalisation de leur mission a été attribué en grande partie à leur durabilité (Sun et al. 2019). Il est reconnu que le maintien de leur solidité financière est crucial pour assurer leur durabilité (MacMillan et al. 2005). Le concept de durabilité est fréquemment et faussement interprété comme signifiant qu'une fois atteint, l'organisation sera

en mesure de générer des ressources financières inépuisables avec peu d'efforts de la part du conseil de direction. Alors qu'en réalité, la durabilité est une orientation plutôt qu'une destination. Ce qui est considéré comme durable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Il est pratiquement impossible de créer un ensemble d'initiatives et de flux de revenus que l'on peut qualifier de durables en permanence (Masaoka et al., 2010).

### **2.2.1 Définition et importance de la durabilité financière**

La durabilité financière est définie de plusieurs façons dans la littérature sur les organisations à but non lucratif. Selon Besel et al. (2011), la durabilité financière fait référence à la capacité d'une organisation à diversifier ses sources de revenus et, en fin de compte, à augmenter son budget de fonctionnement sur une période de cinq ans. Il s'agit de la capacité à se maintenir afin de pouvoir continuer à fournir des services à ses parties prenantes, selon Weerawardena et al. (2010). Conformément à Struthers (2004), c'est la capacité de répondre aux exigences actuelles tout en préservant la capacité de répondre aux exigences futures.

Selon la définition de Bowman (2011), la durabilité financière est un aspect important de la santé financière. Il identifie deux dimensions : la capacité financière et la durabilité financière. La durabilité financière est associée à la capacité de l'organisation à maintenir cette capacité et est proportionnelle à son taux de variation sur chaque période. D'autre part, la capacité financière est définie comme les ressources qui donnent à une organisation les moyens de saisir les opportunités et de réagir aux menaces tout en maintenant les opérations générales de l'organisation. En d'autres termes, si le taux de changement est suffisant pour maintenir les actifs à leur coût de remplacement, la capacité à long terme est durable (Bowman, 2008, 2011). Le principe de durabilité, selon Anthony et Young (2005) et Finkler (2005), appelle à la cohérence entre la durabilité à court terme (déterminée par les excédents annuels) et la durabilité à long terme (mesurée par la croissance des actifs). En outre, il est décrit comme "un instinct de survie organisationnelle" par Chang & Tuckman (1990).

En outre, une organisation qui atteint la viabilité à long terme mais pas la viabilité à court terme aura un manque de liquidités persistant. Dans le cas contraire, l'inflation aura un impact sur la valeur de ses actifs (Bowman, 2011). Par conséquent, qu'une entreprise soit à but lucratif ou non, les défis liés à l'établissement de la santé financière deviennent importants. En fait, si l'objectif principal d'un OSBL est de réaliser sa mission, tous ses revenus financiers servent à réaliser cet objectif (Hackler et Saxton, 2007). La capacité d'un OSBL à remplir sa mission et sa viabilité financière sont donc étroitement liées, d'autant plus

que nombre d'entre eux desservent des communautés à besoins élevés qui exigent des services constants et toujours disponibles. En d'autres termes, l'objectif est de développer ou de maintenir les services de l'organisation tout en améliorant la capacité à prendre des risques (Sontag-Padilla et al., 2012).

### **2.2.2 Indicateurs de la durabilité financière**

Il est essentiel de pouvoir évaluer la santé financière d'une organisation à l'aide d'indicateurs fiables afin de déterminer si elle est susceptible de s'effondrer sous le poids d'un choc financier. La littérature sur la gestion stratégique s'intéresse depuis longtemps à ces facteurs en tant qu'indicateurs de la santé financière de l'organisation à but non lucratif.

La démarche la plus adoptée dans la littérature lorsqu'il s'agit d'examiner les facteurs qui décrivent ou prédisent la santé financière et/ou la viabilité d'une organisation à but non lucratif est le modèle des données financières (Tuckman & Chang, 1991 ; Bowman 2011). Le modèle Tuckman-Chang est mis en œuvre comme suit :

$$(a) \text{ Ratio des capitaux propres} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$$

$$(b) \text{ Marge d'exploitation} = \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}}$$

$$(c) \text{ Ratio des dépenses administratives} = \frac{\text{Charges administratives}}{\text{Charges totales}} ; \text{ et}$$

#### **(d) Index HHI (Hirschman and Herndahl Index) de diversification de revenu**

Depuis son introduction dans la littérature à but non lucratif par Tuckman et Chang (1991), il y a eu une adoption généralisée de l'HHI. Généralement, la stratégie de diversification des revenus a été positivement associée à la stabilité financière. L'HHI est donc considéré comme une mesure précise de la concentration qui prend en compte le nombre de sources de revenus et la distribution entre eux. Cette approche mentionnée dans le tableau 2 développe un score de diversification allant de 0 à 1 en fonction de la façon dont les revenus d'une organisation uniformément sont équilibrés parmi les catégories sélectionnées.

Certains universitaires ont utilisé une démarche qualitative, en examinant les relations au sein des entités pour comprendre les performances financières. Par exemple, Hodge (2006) a inclus le montant des réserves financières comme indicateur crucial de la réussite et a utilisé



un questionnaire d'auto-évaluation du conseil d'administration comme mesure de l'efficacité du conseil.

### **2.2.3 Le modèle de Bowman**

Bien qu'un accord limité soit remarquable entre les chercheurs, les paramètres de Tuckman et Chang (1991) susmentionnés ont été acceptés par les universitaires comme indicateurs primaires de la viabilité des organisations à but non lucratif. En outre, préoccupé par l'effet destructeur de l'inflation sur la prestation de services à long terme, Bowman (2011) a poussé la recherche un peu plus loin et a intégré des échelles de temps à la fois à long et à court terme, faisant valoir que le modèle Tuckman-Chang était uniquement axé sur les réactions à court terme aux chocs externes. Il estime qu'une organisation a la plus grande flexibilité pour déterminer son propre niveau de capacité à long terme, mais qu'à court terme, elle doit s'efforcer de maintenir une capacité suffisante pour répondre aux chocs externes et payer ses factures à temps. Le principe de durabilité affirme que le long terme est atteint par des cycles courts et successifs, ce qui exige une cohérence entre le court terme (mesuré par les excédents annuels) et le long terme (mesuré par la croissance des actifs). En d'autres termes, il exige des excédents annuels suffisants pour maintenir les valeurs au coût de remplacement sur le long terme tout en maintenant les ressources financières disponibles à court terme (Bowman, 2011). Il considère son modèle comme la première alternative exhaustive en vingt ans depuis le modèle Tuckman-Chang.

Les échelles de temps proposées par Bowman (2011) ont des objectifs différents. L'objectif à long terme concerne la prestation et le maintien des services et l'objectif à court terme tourne autour de la résilience aux chocs économiques occasionnels. Les deux cadres temporels comprennent des indicateurs de capacité financière et des indicateurs de durabilité financière qui mesurent l'évolution de la capacité. Comme indiqué précédemment, Bowman affirme que la capacité est déterminée par la flexibilité de la gestion. Une organisation doit déterminer son propre niveau de capacité souhaité, en tenant compte de sa mission, ses valeurs, sa méthode de prestation de services, des menaces et opportunités externes, son appétit pour le risque, ainsi que des compétences collectives de ses ressources humaines. En ce qui concerne l'objectif à long terme, afin de déterminer la capacité, Bowman suggère de s'appuyer sur le ratio des capitaux propres (Equity Ratio/ER). Il permet de contrôler la fraction des actifs non affectés de l'organisation qu'elle possède librement. Le ratio se calcule comme suit :

$$\text{Ratio des capitaux propres (ER)} = \frac{(\text{total des actifs} - \text{total des passifs})}{\text{Total des Actifs}}$$

Ou de manière équivalente,

$$\text{ER} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des Actifs}}$$

Selon Konrad et Novak (2000), le ratio de capitaux propres doit être supérieur à 0,5 pour qu'une organisation soit considérée comme financièrement capable. Idéalement, un ER de 1,0 implique que l'organisation n'a pas de dette. En revanche, un ER égal à zéro implique que l'organisation fonctionne entièrement avec des actifs empruntés, et un ER négatif reflète l'insolvabilité.

Pour mesurer la durabilité financière, Bowman propose de modifier le numérateur divisé par le total des actifs sur le même intervalle de temps. Cela nous conduit au ratio de rendement sur les actifs (Return on Assets ROA) (ROA ; Anthony et Young, 2005 ; Finkler, 2005) :

$$\text{Rendement sur les actifs (ROA)} = \frac{100\% \times (\text{Total des Produits} - \text{Total des Charges})}{\text{Total des Actifs}}$$

Ou de manières équivalentes,

$$\text{Rendement sur les actifs (ROA)} = \frac{100\% \times \text{Résultat net}}{\text{Total des Actifs}}$$

Il est convenu que le Statu Quo ROA est de 3,4 %. Un rendement réel des actifs supérieur à ce taux augmentera la capacité à long terme ; un rendement réel des actifs inférieur à ce taux la diminue.

En ce qui concerne l'objectif de résilience à court terme, Bowman indique que certains auteurs recommandent aux organisations à but non lucratif de conserver au moins trois mois de dépenses de fonctionnement en réserve (Konrad et Novak, 2000 ; Nonprofit Operating Reserves Initiative, 2008) afin de refléter leur capacité. En cas de choc financier, une organisation doit réussir à respecter les mois de dépenses calculées ou les mois de liquidités (Zietlow, Hankin et Seidner, 2007a) avant d'épuiser ses ressources consommables. Selon NORI (2008), lorsque le ratio de réserve est négatif, l'organisation pourrait être en train de

subir une crise financière grave et perturbatrice. Le ratio des mois de dépenses (Months of Spending MS) se calcule comme suit :

$$\text{Mois de dépenses (MS)} = \frac{12 \text{ mois} \times \text{Actifs nets non-affectés}}{(\text{Total des charges} - \text{Amortissement})}$$

En incorporant ce ratio, le modèle oblige les gestionnaires à se concentrer sur la liquidité.

La durabilité de la capacité à court terme est mesurée dans le modèle de Bowman par la variation du numérateur des Mois de dépenses divisés par les dépenses d'exploitation, ce qui est analogue au Mark Up (MU) dans la littérature des entreprises. Le Mark Up (MU) est calculé comme suit :

$$\text{Mark Up (MU)} = \frac{100\% (\text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement})}{\text{Total des Charges}}$$

Mark Up peut sembler étrange dans le secteur à but non lucratif.

Selon Bowman (2011), ces indicateurs financiers clés fournissent un cadre pour établir des objectifs financiers et identifier les raisons pour lesquelles certains objectifs sont atteints ou non. Il poursuit en disant que le modèle suggéré est normatif. Les gestionnaires peuvent utiliser les énoncés " si-alors " pour établir des points de référence en utilisant les ratios des équations.

Les organisations à but non lucratif sont confrontées à une variété de risques dans leurs activités quotidiennes, malgré leurs différences de taille. Si ces risques ne sont pas soigneusement réduits, ils les fragilisent et rendent leur survie plus difficile. Leur situation financière se dégrade du fait de leur incapacité à continuer de servir leurs missions. On constate un intérêt accru pour la création de réserves d'exploitation dans le secteur à but non lucratif, en plus des indicateurs de la santé financière des organisations à but non lucratif mentionnés précédemment.

**Tableau 2. Sommaire des variables des modèles Tuckman-Chang et Bowman**

Variable	Equation	Résultat attendu
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	Supérieur à 0,5 Idéalement égale à 1
<b>Marge d'exploitation (OM)</b>	$\frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}}$	Positif
<b>Ratio de dépenses administratives</b>	$\frac{\text{Dépenses administratives}}{\text{dépenses totales}}$	Plus le montant est petit, plus il est favorable
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b>	$\frac{100\% \times \text{Résultat net}}{\text{Total des Actifs}}$	5% minimum
<b>Mois de dépenses/survie (MS)</b>	$\frac{12 \text{ mois} \times \text{Actifs nets non – affectés}}{(\text{Total des charges – Amortissement})}$	3 mois en moyenne
<b>HHI Index de Concentration de revenue</b>	$\left(\frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}}\right)^2 + \left(\frac{\text{Revenu } n + 1}{\text{Revenu Total}}\right)^2 + \left(\frac{\text{Revenu } n + 2}{\text{Revenu Total}}\right)^2$	Inférieur à 1
<b>Mark Up (MU)</b>	$\frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement}}{\text{Total des actifs}}$	Point de repère peu clair pour ce secteur

Cette recherche est limitée par les 6 premières variables mentionnées dans le **tableau 2** ci-dessus. La dernière variables n'est pas incluses dans la partie d'analyse vu le manque d'informations financières nécessaires pour certaines organisations et son manque de pertinence au secteur des organisations à but non lucratif. Tout bien considéré, l'importance des ratios réside dans les indications qu'ils peuvent donner quant à ce qui se passe dans l'organisation mais ils ne constituent pas une mesure absolue de bonne ou de mauvaise performance. Ce mémoire vise donc à adopter une identification approximative de la durabilité financière.

## **2.3. Les fonds de réserve**

Cette partie s'attache à explorer les fonds de réserves pour les organisations à but non lucratif en commençant par définir ce qu'est un fonds de réserve et ses caractéristiques clés. Les différents types de fonds de réserve que les ONG peuvent utiliser pour renforcer leur stabilité financière seront également explorés.

### **2.3.1 Définition d'un fonds de réserve**

Généralement, d'après Larousse, le mot réserve signifie la “quantité de quelque chose que l'on conserve pour pouvoir l'utiliser en temps opportun.” Plus spécifiquement dans le contexte financier général, une réserve constitue “les prélèvements effectués sur les bénéfices d'une société dans un but de prévoyance, faisant apparaître, au passif du bilan, des montants non incorporés (mais, éventuellement, incorporables) au capital social”. (Larousse)

Quant aux réserves des organisations à but non lucratif, telles que caractérisées par la Nonprofit Operating Reserves Initiative NORI (2008)<sup>2</sup>, sont " la partie des actifs nets non affectés destinée à être utilisée en cas d'urgence. Les réserves soutiennent les opérations financières dans l'éventualité imprévue d'augmentations significatives non budgétées, des dépenses d'exploitation ou de réductions des revenus d'exploitation." Essentiellement, les fonds de réserve sont des fonds que les organisations à but non lucratif mettent de côté pour des objectifs spécifiques. Particulièrement en période de crise, ils peuvent aider les organisations à gérer leurs ressources financières et à s'assurer qu'elles disposent des ressources nécessaires pour payer les factures, continuer leurs opérations et atteindre leurs objectifs. Même si généralement, le secteur des organisations à but non lucratif préfère l'usage du nom réserve d'opérations (pratiquement en anglais), le fonds de réserve peut également figurer sous d'autres noms identifiés par la littérature comme le “slack” organisationnel (Bowman, 2007), fonds d'urgence (Vashe et Williams, 1978) et fonds de stabilisation de budget (Grizzle, 2010). Ce mémoire adopte le nom “fonds de réserve”.

### **2.3.2 Caractéristiques des fonds de réserve**

Les principales caractéristiques des réserves identifiées par la littérature sur les OSBL sont la non-restriction (Blackwood & Pollak, 2009), la liquidité (Bowman, 2007 ; Zietlow, 2010) et la désignation du comité de direction (Nonprofit Operating Reserves Initiative

---

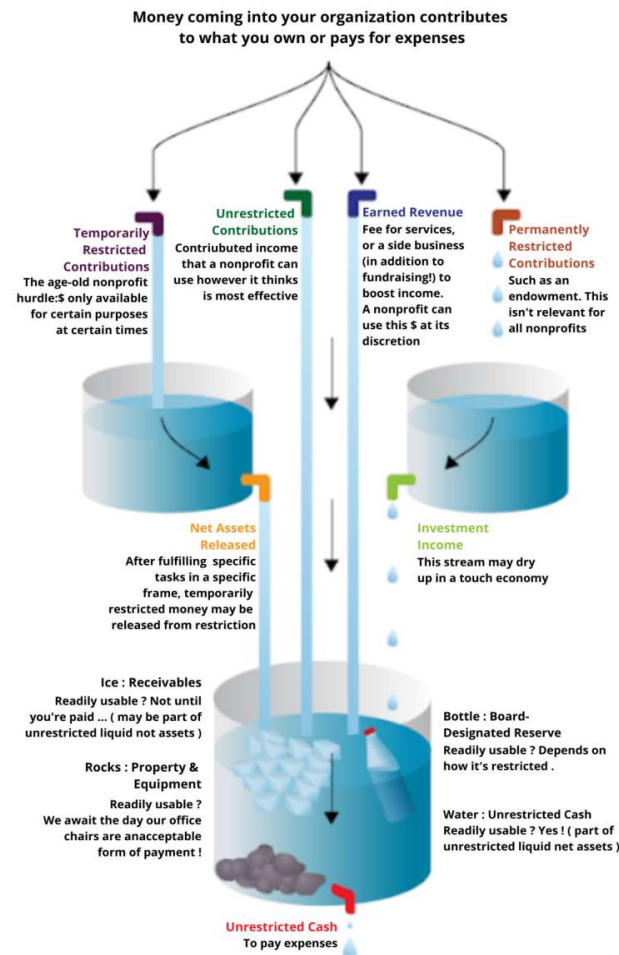
<sup>2</sup> NORI est sponsorisé par le National Center for Charitable Statistics, the Center on Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute, and the United Way Worldwide.

NORI, 2008). Comme mentionné ci-dessus dans la définition, NORI (2008) met en avant le critère de non-restriction. Elle présente également ces différentes classifications: les fonds de réserves désignées par le comité directeur, les fonds de réserves non désignées et les fonds de réserves disponibles. Toutefois, NORI (2008) ne recommande que le type de fonds de réserve désigné par le comité directeur, afin d'assurer une gouvernance prudente, un accès simplifié, une rapidité d'exécution et la souplesse nécessaire pour surmonter des périodes financières critiques. Pour cette raison, ils incluent dans leur livre blanc (2008) un kit d'outils permettant aux OSBL d'élaborer leur politique de réserve façonnée à leur discrétion. D'autres types d'outils financiers qui sont utilisés en cas de difficultés financières ne répondent pas à au moins un des critères susmentionnés.

Afin de mieux comprendre le concept de liquidité, de non-restriction et de désignation par le comité de direction, cette illustration explicative (Figure 3) décompose les actifs des organisations à but non lucratif pour les rendre plus faciles à visualiser et saisir. Le réservoir d'eau (water) en bas de l'illustration représente la totalité de l'argent non affecté (unrestricted cash) dont bénéficie une organisation à but non lucratif. Premièrement, il est constitué d'apports non affectés (unrestricted contributions), qui ne sont pas limités par leur source et que l'organisation peut utiliser à sa propre discrétion. Deuxièmement, il comprend les revenus générés (earned income) par les activités génératrices de revenus (AGR) de l'organisation. Ce sont également des apports qui peuvent être utilisés à la discrétion de l'organisation. Troisièmement, certains apports sont temporairement affectés (temporarily-restricted contributions) pour des raisons spécifiques convenues par l'organisation à des fins spécifiques ; une fois ces fins remplies, ces apports libérés deviennent libres pour l'utilisation. Quatrièmement, certains actifs sont affectés de manière permanente (permanently-restricted contributions) par les donateurs, généralement dans un fonds de dotation, où le montant apporté lui-même n'est pas censé être dépensé, mais les revenus générés par l'investissement de ce fonds sont disponibles pour l'organisation. Cependant, il est important de noter que ces actifs sont toujours sujets à des fluctuations liées à la situation économique. Cinquièmement, les créances sont représentées par de la glace (ice). La glace fond au fil du temps pour devenir liquide, ce qui caractérise ce type d'actif. Les créances sont de l'argent que l'organisation possède techniquement mais qu'elle n'a pas encore reçu. Toutefois, éventuellement ces actifs deviendront liquides et facilement utilisables. Sixièmement, les pierres (rocks) représentent les immobilisations corporelles, biens et équipements : elles ne sont pas liquides et elles ne peuvent pas remplir la même fonction que l'eau (l'argent dans ce cas) et donc, elles ne peuvent pas payer les factures. Enfin, la bouteille (bottle) représente les réserves désignées

par le comité de direction. Elle décrit comment cet argent fait partie des actifs non affectés mais est mis de côté d'une manière convenue par l'organisation. Leur utilisation dépend de la discrétion du de l'organisation. Les trois derniers éléments, une fois retirés, laisseront les actifs non affectés disponibles que l'organisation peut utiliser pour payer ses dépenses.

**Figure 1. Illustration des apports dans le contexte des organisations à but non lucratif**



Source: The Nonprofit Finance Fund

<http://www.nonprofitfinancefund.org/blog/what%E2%80%99s-left-over-pay-bills-0>

### 2.3.3 Les types des fonds de réserves

Il existe plusieurs types de fonds de réserve que les organisations à but non lucratif peuvent constituer, et le type de fonds qu'une organisation choisit dépend de ses besoins et priorités spécifiques.

Le fonds de réserve générale est un type de fonds qui peut être utilisé pour couvrir les dépenses de fonctionnement courantes telles que les salaires, le loyer et les services publics. Ce type de fonds est important car il permet à l'organisation de maintenir une certaine stabilité financière et de faire face à des difficultés financières ou à des dépenses imprévues

qui pourraient survenir. Les fonds de réserve d'urgence sont également un type de fonds important pour les organisations à but non lucratif. Ces fonds sont utilisés pour couvrir les dépenses imprévues ou les urgences qui peuvent survenir. Par exemple, une organisation peut avoir un fonds de réserve d'urgence pour couvrir les coûts de réponse à une catastrophe naturelle ou à un autre événement imprévu ou pour se protéger contre un risque opérationnel provenant de ses opérations qui se déroulent dans des environnements difficiles où des événements imprévus peuvent avoir un impact immédiat et important sur les communautés qu'elles servent. Il convient de noter que les fonds de réserve d'urgence sont souvent inclus dans la réserve générale par la plupart des organisations telles que les organisations sélectionnées pour ce travail. Cela signifie que les organisations peuvent choisir de réserver une partie de leur réserve générale pour répondre aux urgences ou aux situations imprévues, plutôt que de constituer un fonds séparé pour cette fin. Toutefois, il est important de noter que les organisations doivent être prudentes dans l'utilisation de leurs réserves générales et d'urgence, car une mauvaise gestion ou une utilisation excessive peut avoir des conséquences néfastes sur leur capacité à poursuivre leurs activités à long terme. Les décisions relatives à l'utilisation des fonds de réserve doivent être prises avec soin et en conformité avec les politiques et les procédures de l'organisation, ainsi que dans l'intérêt des communautés qu'elle sert.

Les fonds de réserve pour les immobilisations sont un autre type de fonds de réserve utilisé par les organisations à but non lucratif. Ces fonds sont destinés à couvrir les dépenses importantes, telles que l'achat de nouveaux équipements ou la rénovation d'un bâtiment, et sont distincts des fonds de réserve générale et d'urgence. Les fonds de réserve pour les immobilisations sont importants car ils permettent aux organisations de planifier et de gérer les dépenses importantes de manière proactive. En mettant de côté des fonds spécifiquement pour les immobilisations, les organisations peuvent éviter de devoir effectuer des dépenses importantes sur un budget annuel ou à court terme, ce qui peut être difficile à gérer financièrement. Au lieu de cela, ils peuvent planifier et préparer les dépenses importantes sur une période plus longue, ce qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées sur les investissements à long terme qui profiteront à l'organisation. Par exemple, une organisation à but non lucratif qui gère une bibliothèque publique peut mettre de côté des fonds pour remplacer les ordinateurs et les équipements obsolètes à intervalles réguliers. Il est important de noter que les fonds de réserve pour les immobilisations doivent être gérés de manière responsable et transparente. Les organisations doivent veiller à ce que les fonds soient utilisés de manière appropriée et efficace.



Les fonds de réserve pour programmes sont un autre type de fonds de réserve utilisé par les organisations à but non lucratif. Ces fonds sont destinés à couvrir les coûts associés à des programmes ou initiatives spécifiques et sont distincts des fonds de réserve générale, d'urgence et d'immobilisations. Les fonds de réserve pour programmes sont importants car ils permettent aux organisations de financer des projets spécifiques sur une période plus longue. En mettant de côté des fonds pour des programmes particuliers, les organisations peuvent éviter d'avoir à chercher des financements chaque année ou à court terme, ce qui peut être difficile à gérer financièrement. Au lieu de cela, ils peuvent planifier et préparer les coûts associés à des projets ou des initiatives spécifiques sur une période plus longue, ce qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées sur les investissements à long terme qui profiteront à l'organisation. Il est préférable que ces fonds soient assez pour couvrir les coûts essentiels de la gestion des programmes. Les fonds de réserve pour programmes peuvent également aider les organisations à obtenir des financements externes pour des projets spécifiques. Les donateurs et les bailleurs de fonds peuvent être plus enclins à financer des projets qui ont déjà une certaine assurance financière, ce qui peut être fourni par les fonds de réserve pour programmes.

La recherche a également identifié les dotations comme un type de réserves et l'a défini différemment. Certains utilisent le terme de manière plus stricte pour inclure uniquement les réserves d'investissement à affectation permanente (Hager, 2006), tandis que d'autres le définissent de manière plus large pour englober à la fois les actifs d'investissement à long terme et les réserves de fonctionnement désignées par le conseil d'administration (Bowman, 2007). Cette pratique n'est pas aussi fréquente.

## **Chapitre 3: Revue de littérature**

Cette question des fonds de réserve des organisations à but non lucratif est particulièrement importante dans la période qui suit la crise financière mondiale et la situation sanitaire. Cependant, peu d'attention académique a été accordée au sujet de ces fonds.

### **3.1 Comment les fonds de réserve sont-ils créés, utilisés et maintenus?**

Une attention académique a été portée au secteur à but non lucratif sur la constitution des fonds réserve. Sloan, Charles et Kim (2015) ont identifié trois façons dont les organisations font le saut entre le désir de créer un fonds de réserve et son financement. Leur recherche montre que la majorité des organisations commencent leurs réserves à partir des fonds excédentaires, soit qu'elles ont accumulé l'excédent pendant une période de temps spécifique et l'ont déplacé vers un compte de réserve spécial, soit qu'elles ont uniquement déplacé leur excédent de fin d'année budgétaire vers un nouveau compte qui est devenu plus tard la réserve d'exploitation. D'autres indiquent qu'elles reçoivent des dons spéciaux de la part de donateurs qui exigent qu'ils soient réservés, généralement dans un fonds de dotation. Un très petit nombre d'organisations incluent leurs réserves comme une dépense dans leur budget annuel. Sloan, Charles et Kim (2015) sont également arrivés à la conclusion que la plupart des organisations à but non lucratif doivent obtenir l'approbation du conseil d'administration pour accéder à leurs fonds de réserve et les utiliser. Cela garantit une flexibilité minimale du directeur exécutif, mais une surveillance maximale du conseil. D'autres suivent une méthode d'approbation conditionnelle du conseil, où les directeurs exécutifs peuvent accéder aux réserves de l'organisation jusqu'à un certain montant sans l'approbation du conseil. Dans ce cas, les dirigeants n'auront besoin de l'approbation du conseil que s'ils souhaitent utiliser plus que le montant maximal fixé en fonction de la situation, de l'énormité et de l'ampleur de la dépense. Un autre cas est la méthode du pouvoir discrétionnaire du directeur exécutif, dans laquelle les directeurs ont le plein contrôle sur la manière et le moment d'accéder aux réserves. En principe, le conseil d'administration est informé de l'utilisation des réserves mais n'a pas besoin de donner son approbation. Ce modèle offre un équilibre entre la flexibilité du directeur exécutif et la surveillance du conseil. Néanmoins, il peut devenir problématique pour les deux parties car il n'y a pas de limites claires. Ce document décrit également quatre comportements de maintien de la réserve : l'utilisation des restes, le remplacement, la conservation et la budgétisation. Utiliser

les réserves signifie ajouter chaque nouvel excédent de fin d'année aux réserves et puiser dans les réserves pour les remplir chaque fois que nécessaire. Le remplacement consiste à payer à partir des réserves et à remettre l'argent une fois qu'il est rentré. En ce qui concerne la détention, les organisations créent dans ce cas un fonds de réserve, mais le mettent de côté et n'y puisent que si nécessaire. La budgétisation, en revanche, garantit que le fonds est disponible pour les besoins futurs et contribue aux réserves sur une base mensuelle selon un pourcentage défini. Cependant, certains résultats exploratoires ne peuvent être généralisés en raison du biais de sélection qu'ils comportent. La Charity Commission (2008) affirme également que les organisations doivent "mettre de côté, lorsqu'elles peuvent se le permettre, une partie de leurs revenus actuels comme réserve contre les incertitudes futures".

### **3.2 Combien de capitaux propres les organisations détiennent-elles dans leurs réserves et quels sont les facteurs qui les affectent?**

Les universitaires soutiennent que la solution dépend d'une variété de facteurs organisationnels, car il existe diverses organisations dont les besoins financiers varient (NORI, 2008 ; Toolkit, 2010 ; Young, 2007). Selon Bowman (2007), les activités d'un OSBL déterminent la taille idéale de son fonds de réserve. De plus, selon Zietlow (2010), il existe quatre degrés dans le développement financier d'un OSBL, et ceux qui couvrent de 3 à 6 mois de dépenses d'exploitation liquides sont classés comme prospères. Un ratio de réserve minimum de 25 %, soit trois mois du budget d'exploitation annuel, est conseillé par NORI (2008). De la même manière, BBB's Wise Giving Alliance conseille aux OSBL de mettre de côté suffisamment de liquidités pour couvrir les dépenses de fonctionnement pendant trois mois en cas d'urgence. Le consensus est donc autour de trois mois de dépenses de fonctionnement comme un montant à la fois prudent pour l'organisation et acceptable pour les financeurs extérieurs.

Les chercheurs se sont efforcés d'identifier les facteurs possibles liés aux réserves (Blackwood & Pollak, 2009 ; Bowman et al., 2007, 2011 ; Calabrese, 2011 ; Zietlow, 2010), en se concentrant généralement sur les caractéristiques organisationnelles des organisations à but non lucratif, telles que leur durabilité financière et d'autres indicateurs de capacité qui peuvent être associés à un niveau plus élevé de réserves, dont certains ont été mentionnés dans le chapitre précédent. D'après Cortis et Lee (2019), les organisations à but non lucratif sont moins susceptibles de disposer d'un montant important de réserves s'ils sont plus grands, plus jeunes et plus fortement financés par le gouvernement. En outre, selon les recherches de

Calabrese (2013), les organisations qui dépendent plus fortement des subventions et des contrats publics, qui ont des dettes impayées, qui ont une proportion plus élevée d'actifs fixes et dont une plus grande partie de l'actif net est affectée de façon permanente ont tendance à avoir des réserves plus petites. De plus, il existe une corrélation négative entre le montant des réserves et à la fois un ratio de levier élevé (total des actifs moins total des passifs) et un montant de dons élevé (Grizzle et al., 2015 ; Ramirez, 2011). Ramirez (2011) a appliqué aux organisations à but non lucratif la méthodologie utilisée dans les meilleures recherches sur la finance d'entreprise. Ses recherches montrent que les petites organisations à but non-lucratif, ceux dont les revenus et les dons sont plus risqués, et ceux qui ont des excédents plus élevés ont tendance à détenir plus de liquidités. De plus, il conclut que les organisations dont les dépenses sur les programmes sont relativement plus élevées ont tendance à avoir plus de liquidités. Il soutient également l'idée que les donateurs ne pénalisent pas les organisations qui accumulent des réserves et que le maintien de réserves importantes peut être considéré comme une bonne gestion financière. Selon Tuckman et Chang (1991) et Greenlee et Trussel (2000), les organisations à but non lucratif dont les coûts administratifs sont moins élevés sont plus susceptibles d'être financièrement précaires, car une organisation dont les coûts administratifs sont plus élevés pourrait être en mesure de réduire les coûts administratifs avant de réduire les budgets de ses programmes. En plus, Grizzle et al. (2015) ont découvert que si les organisations humanitaires semblent utiliser une seule stratégie consistant à développer des réserves ou à diversifier les sources de revenus, mais rarement les deux, alors que les organisations artistiques et de santé construisent des réserves tout en diversifiant également leurs sources de revenus. Ainsi, la relation entre les réserves et la diversification des revenus est généralement négative. Les organisations qui dépendent principalement de dons privés reçoivent davantage de fonds non affectés de la part des donateurs que les organisations qui dépendent principalement de subventions et de contrats gouvernementaux. Elles sont également susceptibles d'avoir moins de possibilités d'accumuler des réserves de fonctionnement. Enfin, Irvine et Furneaux (2021) ont montré que les grandes organisations subissent une volatilité modeste de leurs revenus et n'ont besoin de détenir que 3 mois de réserves pour une probabilité de 1 %. Les moyennes entreprises ont également besoin de 3 mois de réserves pour des événements dont la probabilité est de 10 % et de 5,5 mois de réserves pour des événements dont la probabilité est de 1 %. Les petites organisations, en revanche, ont besoin d'un an de réserves pour un événement dont la probabilité est de 1 %. Ils ajoutent que les estimations sont susceptibles d'être faibles et que les organisations sont encouragées à aller au-delà de la référence requise.

Bien qu'il existe des règles empiriques sur le montant d'une réserve, les preuves des meilleures pratiques ne sont souvent pas alignées sur la littérature. La revue des dernières œuvres sur la gestion des organisations à but non lucratif révèle une lacune dans la recherche sur les fonds de réserve des organisations à but non lucratif. Il existe de nombreux types d'approches de recherche sur cette question, mais il semble qu'il manque une étude spécifique au cas par cas des états financiers et des rapports annuels des organisations détenant des réserves, tout en examinant les types de risques associés à leurs réserves pour faire correspondre la littérature et la pratique. Il semble que la plupart des études aient été menées sur de très grandes bases de données, en accordant peu d'attention aux organisations à titre individuel.

## **Chapitre 4: Présentation et analyse des résultats**

Ce chapitre s'attache à résumer et analyser les données collectées ce qui servira ensuite de base pour les recommandations. La première partie présente les organisations sélectionnées et les données financières extraites de leurs rapports financiers et/ou rapports annuels. La deuxième partie comprend l'analyse de ces données selon les ratios expliqués dans le deuxième chapitre et de la survie de ces organisations à l'aide de leurs réserves.

### **4.1 Collecte des données**

Afin d'atteindre les objectifs mentionnés au début de ce travail, les états financiers des organisations connues pour détenir des réserves ont été collectés sur leurs sites web officiels. Les organisations ont été trouvées en premier lieu par une recherche Google sur les organisations à but non lucratif les plus importantes. Elles ont ensuite été sélectionnées selon qu'elles disposaient ou non d'un bon montant d'actifs nets non affectés et/ou de fonds de réserve bien établis. Celles qui ne répondaient pas à ces critères n'ont pas été prises en considération. En outre, il était important de prendre en considération les organisations qui ont connu une crise financière ayant mis un frein à leurs flux de revenus et celles qui présentent un degré élevé de risque opérationnel, par exemple celles qui opèrent à l'échelle mondiale dans des environnements vulnérables. Certaines organisations détenaient des réserves mais n'ont pas réussi à les faire valoir adéquatement dans leurs rapports financiers et dans les Form 990. Elles ont été éliminées de la liste. Le nombre final d'organisations étudiées pour ce travail est de 6. Leurs états financiers des trois dernières années (Trussell 2003 ; Greenlee et Trussell, 2004) ont été étudiés en détail. Ces organisations sélectionnées sont de grande taille, opèrent depuis longtemps, interviennent dans un environnement complexe et dépendent principalement de dons et subventions. D'autres sources de revenus sont les investissements, les activités caritatives, les partenariats. Ces exemples d'organisations sont assez diversifiés quant aux revenus. Le tableau 3 ci-dessous résume leurs caractéristiques.

**Tableau 3. Caractéristiques des organisations sélectionnées**

<b>Nom de l'organisation</b>	<b>Année de constitution</b>	<b>Domaine d'intervention</b>	<b>Sources de revenus</b>
<b>Amnesty International</b>	1961	Droits de l'Homme	-Dons et legs -Investissements
<b>Save the Children</b>	1919	Humanitaire	-Dons et legs -Activités caritatives -Tradings -Investissements
<b>Islamic Relief</b>	1984	Humanitaire	-Dons et legs -Tradings -Investissements -Activités caritatives
<b>Oxfam</b>	1995	Humanitaire	-Trading -Revenus provenant des gouvernements et autres autorités publiques -Dons et legs -Partenariat
<b>Transparency International</b>	1993	Lutte contre la corruption	-Dons -Activités caritatives
<b>WWF</b>	1961	Environnement	-Contributions -Subventions et contrats gouvernementaux -Revenus du réseau WWF -Redevances et contrats de service -Contributions en nature

## 4.2 Les principaux risques priorités par les organisations sélectionnées

Les fonds de réserves des organisations sélectionnées sont basés sur les risques principaux que ces organisations ont identifiés. Comme prévu, les opérations ou le risque opérationnel sont au centre de la stratégie de gestion de risques de ces organisations puisque ces risques se chevauchent.

**Tableau 4. Les risques principaux identifiés par les organisations sélectionnées**

Nom de l'organisation	Les principaux risques
<b>Amnesty International</b>	-COVID-19  -Risque lié au personnel  -Risque financier  -Risque externes  -Risque opérationnels
<b>Save the Children UK</b>	-COVID-19  -Risques liés au personnel et aux bénévoles  -Risques opérationnels  -Risques liés aux collaborations  -Risques financiers
<b>Islamic Relief UK</b>	-Risques opérationnels  -Risque de management  -Risque de management  -Risque externe  -Risque financier



<b>Oxfam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risques externes</li> <li>-Risque de collaboration</li> <li>-Risque financier</li> <li>-Risques liés au personnel</li> <li>-Risques opérationnels</li> </ul>
<b>Transparency International</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de management</li> <li>-Risques liés au personnel</li> <li>-Risques opérationnels</li> <li>-Risques financiers</li> <li>-Risques liés aux subventions</li> <li>-Risques externes</li> </ul>
<b>WWF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque financier</li> <li>-COVID-19</li> </ul>

### 4.3. Les fonds de réserves des organisations sélectionnées

Cette partie s'attache à présenter les résultats trouvés concernant les fonds d'urgence dans les trois derniers états financiers publiés des organisations sélectionnées. Il s'agit d'une analyse de tendance.

**Amnesty International:** Amnesty a toujours eu pour but d'équilibrer son budget et d'augmenter ses réserves (plan de récupération de 2019). Leur objectif était de revenir à une position financière durable d'ici fin 2020 en commençant par augmenter l'objectif de réserves. Les objectifs sont basés sur l'analyse des risques financiers possibles. Ces risques sont pondérés en fonction de leur probabilité de se produire et de leur impact, l'organisation prenant en considération ses budgets de revenus et de dépenses et leur stabilité, ses prévisions de trésorerie et le niveau de ses réserves. La fourchette cible de 2018 était comprise entre £7,6 millions et £12,3 millions. Cependant, Amnesty International a terminé l'année 2018 avec des réserves libes de £4,693 millions, soit £2,907 millions de moins que l'objectif minimum.

Cette organisation définit les réserves libres comme les actifs nets non affectés qui sont librement disponibles pour être dépensés sans impact négatif sur ses opérations (les immobilisations ne sont pas calculées avec les réserves libres). À la fin de 2019, ses réserves ont atteint £11,427 millions, soit £3,827 de plus que l'objectif (**Tableau 5**). La crise de COVID-19 a poussé Amnesty à reconsidérer l'augmentation de l'objectif minimum. Le plan de redressement financier de 2019 a continué à être mis en œuvre au cours de l'année 2020. Amnesty a également gardé à l'esprit qu'en raison des effets de la pandémie, il ne serait probablement pas possible d'augmenter les réserves en 2021 et 2022. L'objectif a été relevé à £23,0 millions minimum. En 2020, Amnesty International a réalisé plus de recettes que prévu, ce qui a transformé sa situation financière. Cela a également été possible grâce à ses dépenses rigoureusement contrôlées. Il en est résulté des réserves et des soldes de trésorerie sains, acceptables et financièrement viables. Par conséquent, les réserves libres à la fin de 2020 s'élevaient à £32,9 millions, soit £9,9 millions de plus que l'objectif. Ils ont terminé l'année 2020 avec des réserves totales de £42,5 millions, dont £38,6 millions sont des actifs nets non affectés.

**Tableau 5. La stratégie de réserves d'Amnesty International (exprimé en £000)**

		<b>Actifs nets non-affectés</b>	<b>Réserve générale</b>	<b>Réserve pour les immobilisations</b>
<b>Amnesty International</b>	<b>2020</b>	41,75	32,9	13,686
	<b>2019</b>	24,155	11,427	13,531
	<b>2018</b>	16,511	4,693	14,714

**Save the Children:** La politique de réserves de Save the Children se concentre essentiellement sur ses réserves générales, car ce sont les fonds utilisables à la discrétion du comité directeur. Cette organisation détient des réserves générales pour couvrir les changements inattendus dans les revenus et les dépenses, ce qui lui permet de poursuivre ses activités et d'ajuster sa base de coûts en cas de perte temporaire de revenus, de baisse permanente des revenus ou de coûts qui ne sont pas couverts par les fonds des donateurs. Elles aident l'organisation à faire face à ses dépenses de fonctionnement, à ses coûts de

responsabilités imprévues en matière d'emploi ou d'autres réclamations légales non couvertes par l'assurance ou à ses coûts de fermeture ou de liquidation de ses activités principales. La réserve générale de Save the Children lui permet également de mettre en œuvre de nouvelles stratégies ou d'investir dans de nouvelles opportunités. Cette organisation révisé son objectif chaque année. En 2021, leur objectif était de £28 à £33 millions. Elle a clôturé l'année dans la fourchette de l'objectif avec un niveau de réserve de £33,1 millions. Ce montant de réserve générale n'est ni restreint ni affecté à un objectif particulier. Dans le cadre du budget financier de 2022, le conseil d'administration a décidé d'augmenter les réserves chaque année jusqu'en 2024 et a donc convenu qu'une fourchette plus élevée de £30 à £40 millions était appropriée pour 2022.

Save the Children dispose également d'une réserve pour les investissements dans les programmes. Celle-ci représente la valeur de l'investissement de Save the Children UK dans Save the Children International. Cette réserve a connu un montant fixe de £955,000 de 2019 à 2020. En outre, l'organisation a constitué un certain nombre de réserves désignées pour ses actifs fixes. Le total s'élevait à £7,831 millions en 2020. Les réserves pour les actifs fixes comprennent une réserve de réévaluation qui représente la différence entre le coût historique des investissements en immobilisations et leur montant réévalué. Ces fonds ne sont pas facilement disponibles, contrairement au reste des réserves. Elle dispose également d'une réserve pour les immobilisations représentant la valeur comptable nette des actifs corporels et incorporels (£1,658 millions en 2021) financés à l'origine par les réserves générales. Le fonds de réserve de St John's Lane (£291,000 en 2021) représente également des fonds mis de côté pour une éventuelle rénovation future du bâtiment du siège et le remplacement éventuel d'éléments d'immobilisations importants. Les détails de ces fonds de réserve sont présentés dans **Tableau 6** ci-dessous.

**Tableau 6. La stratégie de réserves de Save the Children UK (en £000)**

		Actifs nets non-affectés	Réserve générale	Réserves pour les programmes	Réserves pour immobilisations			
					Réserve de réévaluation	Réserve pour les immobilisations	Fonds de réserve de St John's Lane	<u>Total</u>
Save the Children UK	2021	41,788	33,122	0,955	5,882	1,658	0,291	<u>7,831</u>
	2020	39,362	34,148	0,955	4,35	2,375	0,291	<u>7,016</u>
	2019	41,291	32,255	0,955	4,788	3,627	0,291	<u>8,706</u>

**Islamic Relief:** Les réserves générales de Islamic Relief, également appelées actifs nets non affectés (cette organisation ne les distingue pas), ne sont pas limitées à des projets spécifiques mais garantissent que la mise en œuvre de ses programmes vitaux. Le total des réserves générales pour 2019 était de £9,4 millions. Islamic Relief a une politique qui fixe le niveau des réserves générales de manière à ce qu'elles couvrent nos dépenses de fonctionnement en cas de chute soudaine des revenus ou de dépenses imprévues. Cette politique est régulièrement revue, en évaluant les risques et en reflétant les changements de facteurs tels que les investissements, les revenus et également ses obligations et engagements financiers.

Un niveau de réserve de 5 mois était suffisant en 2019, mais l'organisation a atteint un niveau équivalent à sept mois de budget opérationnel (£9,4 millions). Sa réserve a été utile pour atténuer l'impact d'événements tels que la pandémie de COVID-19. L'organisation a également mis en œuvre d'autres mesures qui l'ont aidée à préserver ses réserves. Pour l'année 2020, la réserve générale totale a augmenté pour s'établir à £12,4 millions. C'est grâce à l'augmentation des revenus non affectés couplée d'un contrôle strict des dépenses non affectées. Islamic Relief a clôturé l'année 2021 avec une réserve générale de £14,4 millions. **Tableau 7** démontre en détails l'évolution de la réserve générale de cette organisation.

**Tableau 7. La stratégie de réserves de Islamic Relief (en £000)**

		<b>Actifs nets non-affectés</b>	<b>Réserve Générale</b>
<b>Islamic relief</b>	<b>2021</b>	14.37	14.37
	<b>2020</b>	12.362	12.362
	<b>2019</b>	9.4	9.4

**Oxfam:** Le conseil d'administration d'Oxfam a créé une réserve générale qui n'est pas destinée à un usage particulier. Cette réserve continue de protéger le travail de ses programmes contre le risque d'interruption à court terme en raison d'un manque de fonds. En même temps, Oxfam s'assure qu'elle ne conserve pas ses revenus plus longtemps que nécessaire. Le niveau approprié de cette réserve est déterminé en fonction des facteurs suivants : la vulnérabilité aux changements imprévus de sa situation financière liée à ses revenus non affectés et de collecte de fonds et le risque financier net lié à ces changements. L'organisation a des programmes restreints où les risques impliquent généralement des événements non planifiés tels qu'une action hostile de la part d'un gouvernement ou des urgences majeures non assurées en matière de santé et de sécurité. Cela fournit un niveau de base cible de réserves générales de £25 millions en 2018. Cette base de cible fait toujours l'objet d'un examen périodique et est ajustée en fonction de l'évolution des risques. En 2018, Oxfam était légèrement au-dessus de la fourchette cible avec une réserve générale qui s'élevait à £27,0 millions. Compte tenu des incertitudes qui se produisent à ce moment-là dans les économies mondiales, du Brexit et des problèmes de sauvegarde en Haïti, Oxfam a prévu de maintenir ce niveau de réserve générale.

Autre que la réserve générale, des fonds désignés ont été mis de côté à la discrétion des administrateurs à des fins spécifiques. Ces fonds comprennent un fonds désigné pour les actifs fixes représentant les ressources investies dans les immobilisations corporelles de l'organisation et certains investissements en actifs fixes, une réserve de réévaluation qui est créée pour tenir compte des changements de la valeur de ces actifs ou passifs (par exemple, les changements des conditions du marché ou l'inflation).

En 2019 et suite à la COVID-19, Oxfam a dû retirer profondément de ses réserves et a dû travailler à leur reconstitution. L'organisation a déterminé un nouveau niveau cible pour les réserves de £35 à £45 millions, et se base sur son besoin de résilience face aux chocs financiers tout en étant capable de poursuivre ses opérations et sa mission de servir immédiatement ses bénéficiaires dans des environnements difficiles. D'après le tableau 14, il est remarquable que la réserve générale d'Oxfam ait fluctué. En 2019, elle est tombée en dessous de la fourchette cible de 2018, tandis qu'en 2020, elle a pu la rétablir et se situer dans la fourchette de cible de £35 millions à £45 millions. Cela a également été possible grâce au transfert de fonds en 2020 depuis une autre réserve désignée qu'Oxfam a créée et dont l'objectif n'est pas clair. La réserve générale a fini par tomber en dessous de l'objectif en 2021 avec un montant de £19,4 millions. Il est également remarquable que sa réserve d'immobilisations ait chuté de £9,7 millions en 2018 à £6,1 millions en 2021. En revanche, sa réserve de réévaluation a augmenté pour atteindre £0,7 million en 2021. Les montants des réserves de chaque année sont détaillés dans **Tableau 8**. Ces fluctuations peuvent s'expliquer par la pandémie de 2019 mais aussi par le scandale d'Haïti auquel Oxfam fait face depuis 2018. Si la fluctuation des niveaux de réserves ne semble pas faire d'Oxfam un exemple intéressant à inspirer de sa stratégie, il s'agit en fait d'un exemple intéressant pour montrer que les réserves sont effectivement importantes pour la survie des organisations qui font face à des risques opérationnels comme l'incident d'Haïti. Il est évident qu'Oxfam a dépensé beaucoup d'argent pour se reconstruire après avoir arrêté ses opérations et cessé de recevoir des fonds, et les réserves ont joué un rôle important à cet égard.

**Tableau 8. La stratégie de réserves d'Oxfam (en £ 000)**

		<b>Actifs nets non-affectés</b>	<b>Réserve générale</b>	<b>Réserve pour immobilisations</b>	<b>Réévaluation réserve</b>	<b>Autre</b>
<b>Oxfam GB</b>	<b>2021</b>	25,9	19,4	6,1	0,7	x
	<b>2020</b>	49,7	41,6	8,1	0,4	Transférés
	<b>2019</b>	67,3	24,1	9,2	0,2	34,3
	<b>2018</b>	35,4	27,0	9,7	0,1	2,5

**Transparency International:** Transparency International détient des réserves non affectées pour les principales raisons suivantes : maintenir un fonds de roulement suffisant pour couvrir les retards de paiement des débiteurs, maintenir les activités d'exécution du programme en cas de retard dans le versement des subventions des bailleurs de fonds, couvrir les risques liés au non-respect des obligations des bailleurs de fonds, et maintenir la structure organisationnelle, y compris la dotation en personnel à court terme en cas de retards ou de lacunes à l'expiration des principales subventions. Transparency International a travaillé à la constitution de ses réserves pour les trois prochaines années (depuis 2020). Elle a constitué une réserve générale composée de fonds non affectés, disponibles à la discrétion du conseil d'administration et non destinés à d'autres fins. Cette réserve se chiffrait à 426 000 £ en 2020, ce qui est inférieur à la fourchette cible de £500-600 000. L'objectif est revu tous les 6 mois et les changements dépendent de toute modification du profil de risques de l'organisation, notamment en raison de la situation économique et du COVID-19. En 2021, la fourchette cible a été rehaussée à 800-850,000 £ et Transparency International a atteint 822 000 £ de réserves générales. Cependant, en 2022, cette organisation est passée légèrement en dessous de l'objectif minimum fixé en 2021 avec une réserve générale de 724 000 £.

Le principal risque que craint Transparency International est lié à la nécessité de maintenir l'exécution des programmes, principalement pour les activités internationales, où les retards dans les versements des subventions des bailleurs de fonds sont fréquents. D'autre part, le conseil d'administration a examiné la situation financière, les budgets et les flux de trésorerie pour la période allant jusqu'à septembre 2023 et considère que l'organisation est en mesure de faire face à ses obligations financières lorsqu'elles sont dues.

**Tableau 9. La stratégie de réserves de Transparency International (en £)**

		Actifs nets non-affectés	Réserve générale
<b>Transparency International</b>	<b>2022</b>	726,000	726,000
	<b>2021</b>	829,000	829,000
	<b>2020</b>	443,000	443,000

**WWF USA:** Dans le cas de WWF USA, une réserve générale qui résulte principalement des legs reçus qui sont désignés pour être utilisés dans les opérations à la discrétion de l'organisation a été établie. Cette réserve générale s'élève à \$105,8 millions en 2019, \$113,01 millions en 2020 et \$153,8 millions en 2021. En outre, le WWF a désigné une réserve pour l'amélioration des bâtiments qui s'élève à \$5,25 millions en 2019 et à \$13,5 millions en 2021. Cette réserve est destinée aux projets de rénovation des bâtiments, notamment le hall d'entrée, les cabines d'ascenseur, l'ascenseur et la modernisation du centre de fitness. L'organisation a également désigné des réserves pour les activités programmatiques afin de soutenir des initiatives programmatiques spéciales déterminées par la direction du WWF et d'autoriser des versements spéciaux. Cette réserve a atteint \$21,1 millions en 2019 et est tombée à \$16,3 millions en 2020 et à \$14,7 millions en 2021. Une autre réserve créée par le WWF USA est le "1001 Nature Trust" établi avec WWF en Suisse pour permettre aux membres américains d'y contribuer. Le conseil d'administration a désigné ces fonds pour être utilisés pour les opérations générales. Celle-ci est comptée avec la réserve générale dans ce travail. En plus de ces réserves, le conseil d'administration du WWF a établi une quasi-dotation qui fonctionne comme une dotation et qui doit être utilisée pour les opérations générales conformément aux politiques de versement du conseil d'administration. Le montant total était de \$149,3 millions en 2019 et a atteint \$201,3 millions en 2020 et 2021. Le rendement des investissements et le montant initial peuvent être utilisés à la discrétion du conseil d'administration. C'est ce qui distingue cette réserve d'un fonds de dotation classique. Les fonds de réserves sont détaillés dans **Tableau 10**.

**Tableau 10. La stratégie de réserves de WWF (en \$)**

		Actifs nets non-affectés	Réserve générale	Réserve pour Programmes	Quasi-dotation	Réserve pour immobilisations
<b>WWF USA</b>	<b>2021</b>	221,958,299	173,171,243	14,691,352	201,362,595	13,500,000
	<b>2020</b>	156,319,924	127,950,807	16,361,076	201,362,595	x
	<b>2019</b>	163,311,531	121,539,322	21,139,999	149,317,126	5,250,000



D'après les données recueillies à partir des états financiers, on peut affirmer que la théorie et la pratique ne sont pas exactement alignées lorsqu'il s'agit du montant des réserves à constituer. Alors que la littérature recommande 3 mois en moyenne (NORI, 2008), nous constatons d'après les résultats que le risque auquel sont confrontées ces organisations à but non lucratif que quelques unes ont des réserves de 7 et 8 mois.

Il est également remarquable que les risques communs que les organisations sélectionnées cherchent à atténuer sont les risques opérationnels et les risques financiers. Cela correspond à la stratégie souhaitée par l'IACE.

#### **4.4 Analyse des données**

Il est primordial que la santé financière des organisations soit optimale pour leur survie et leur succès à long terme. Pour évaluer cette santé financière, les organisations utilisent une variété de ratios financiers, tels que les ratios de durabilité financière et les ratios de mois de dépenses mentionnés dans chapitre 2. Dans cette partie, nous allons analyser la situation financière des organisations sélectionnées en utilisant ces ratios, ainsi que l'analyse des autres fonds de réserves constitués par ces organisations. En examinant ces ratios, nous pourrons mieux comprendre la capacité de chaque organisation à répondre à ses obligations financières à court et à long terme, ainsi que leur niveau de préparation face à des imprévus. Cela nous permettra également de déterminer si les fonds de réserves générales et autres réserves sont suffisantes pour faire face aux charges essentielles de fonctionnement et aux autres besoins financiers pour enfin pouvoir les comparer à l'IACE et en retirer des recommandations.

##### **4.4.1 Analyse de la situation financière des organisations sélectionnées: analyse par les ratios de la durabilité financière**

Cette partie comprend un aperçu de la situation financière des organisations sélectionnées. L'objectif est d'évaluer leur performance et leur stabilité financière pour comprendre les ressources disponibles pour soutenir leur mission et leurs objectifs. En appliquant les ratios mentionnés au deuxième chapitre, ce chapitre examine leurs sources de revenus, leurs dépenses et leur santé financière globale. Cette information servira de base pour analyser la durabilité et l'efficacité de ces organisations et leur capacité à continuer à fournir des services à leurs communautés cibles et pour pouvoir les comparer à l'IACE.

Basé sur les données moyennes des trois dernières années figurant sur **Tableau 11** ci-dessous, la santé financière de l'Amnesty International semble être solide. Le ratio moyen de capitaux propres de 0,6 est un signe positif de stabilité et de résilience financière. La marge d'exploitation moyenne de 0,088 est également un indicateur positif, car elle suggère que l'organisation génère une quantité importante de bénéfices à partir de ses opérations. Cela fournit un coussin qui peut aider l'organisation à faire face aux défis financiers et à poursuivre sa mission. Les coûts administratifs de 21,79% des coûts totaux, bien que relativement élevés, ne sont pas nécessairement un mauvais signe compte tenu de la force financière globale de l'organisation. Il est aussi remarquable que cette organisation subit une concentration de revenu très élevée. Celle-ci peut engendrer des difficultés pour l'organisation si l'une (ou la plus importante) des sources de revenu diminue ou s'arrête. Finalement, le rendement moyen sur les actifs (ROA) de 18,15% est un indicateur très positif, indiquant que l'organisation génère un fort rendement sur ses investissements. Au total, ces indicateurs suggèrent que l'organisation est dans une position financière solide, avec un bilan sain et une rentabilité solide.

La santé financière de Save the Children est forte, comme indiqué par son ratio de capitaux propres moyen de 0,8 sur les trois dernières années comme mentionné sur **Tableau 12**. Cela montre qu'elle a un bilan sain avec plus de capitaux propres que de dettes, ce qui assure une stabilité et une durabilité à long terme. La marge d'exploitation (operating margin) moyenne de 0,03 suggère que l'organisation réalise un petit bénéfice de ses activités principales. Cette marge peut toujours être suffisante pour que l'organisation soutienne ses opérations, en fonction de la nature et de l'échelle de son activité. Les coûts administratifs moyens de 14,76% des coûts totaux sont relativement modérés par rapport à d'autres organisations. Cela suggère que l'organisation gère efficacement ses activités d'administration et de gestion. Le rendement moyen sur les actifs de 6,34% mesure l'efficacité de l'organisation à générer des rendements de ses investissements. En outre, les revenus de Save the Children sont moyennement concentrés. En conclusion, l'organisation dispose d'une solide base financière avec un bilan sain et sert à un bon exemple dans le domaine.

D'après les données moyennes des trois dernières années présentées sur **Tableau 13**, la santé financière de l'Islamic Relief semble très bonne. En effet, un ratio de capitaux propres moyen de 0,7 montre que cette organisation dispose d'un niveau élevé de stabilité financière. De plus, le taux de marge d'exploitation moyen de 0,07 est également très encourageant, car cela signifie que l'organisation génère des bénéfices considérables à partir de ses activités. Cette situation offre une marge de manœuvre à l'organisation pour faire face

aux défis financiers et poursuivre sa mission. Les coûts administratifs moyens s'élevant à 9,55% des coûts totaux sont relativement faibles, ce qui démontre que cette organisation gère de manière efficace ses frais généraux et tire parti de ses ressources de manière optimale. Enfin, un rendement moyen sur les actifs de 13,4% est un indicateur éloquent de la bonne performance financière de l'organisation, montrant qu'elle réalise un rendement conséquent sur ses investissements. Par contre, tout comme Transparency international, la concentration d'Islamic Relief est fortement élevée ce qui ne représente pas nécessairement un bon signe. Généralement, ces données indiquent clairement que l'organisation se trouve dans une position financière avantageuse, avec un bilan sain, des opérations efficaces et une rentabilité solide.

En se basant sur les données moyennes des quatre dernières années (tableau 14), la santé financière d'Oxfam semble être menacée. Le ratio de capitaux propres moyen de 0,6 montre que Oxfam a un niveau relativement élevé de capitaux propres des actionnaires par rapport à ses actifs totaux, mais le marge d'exploitation négative de -0,008 indique que l'organisation fonctionne à perte, ce qui peut poser des difficultés financières importantes pour l'organisation. Les coûts administratifs élevés moyens de 40,86% des coûts totaux, ainsi que le rendement sur actifs négatif de -2,121%, indiquent également qu'Oxfam fait face à des défis financiers. Ces données suggèrent qu'il pourrait être nécessaire pour l'organisation de réviser ses stratégies et ses opérations financières pour garantir sa stabilité financière à long terme. Il est important de noter que l'incident d'Haïti 2018 pourrait avoir eu un impact significatif sur les performances financières d'Oxfam, et il pourrait contribuer à la marge d'exploitation négative et aux coûts administratifs élevés. C'est pour ça que l'analyse est faite sur les quatre dernières années pour Oxfam et non pas trois comme le reste des organisations. Oxfam a pu avoir à investir des ressources pour gérer les conséquences de l'incident d'Haïti 2018 et pour améliorer ses systèmes et ses processus internes, ce qui a pu avoir un impact négatif sur sa performance financière. En outre, Oxfam est le premier exemple rencontré parmi les organisations sélectionnées qui a une concentration faible de revenu ce qui met l'organisation dans une position favorable. Tout compte fait, bien qu'Oxfam ait encore un bilan relativement sain, les données financières actuelles suggèrent que l'organisation fait face à des défis financiers importants.

Comme figure sur tableau 15, le ratio moyen de capitaux propres de 0,8 est un indicateur de la stabilité financière de Transparency International. Un ratio élevé de capitaux propres indique que l'organisation a un bilan solide, avec plus de capitaux propres que de dettes. C'est un facteur important pour déterminer la capacité de l'organisation à faire face au

stress financier et à poursuivre ses activités à long terme. Un ratio élevé de capitaux propres suggère également que Transparency International est financièrement stable. La marge d'exploitation (operating margin) moyenne de 0,1 indique qu'elle génère suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses opérationnelles et laisser un bénéfice. Les coûts administratifs moyens de 9,51% des coûts totaux fournissent une mesure de l'efficacité de l'administration de l'organisation. Un faible coût administratif en tant que pourcentage des coûts totaux indique que Transparency International est capable de contrôler ses dépenses administratives, laissant plus de ressources disponibles pour d'autres activités. Enfin, le rendement moyen sur les actifs (return on assets) de 18,5% mesure l'efficacité de l'organisation à générer des rendements de ses investissements. Un rendement élevé sur les actifs indique que Transparency International est capable de générer un rendement élevé des actifs qu'elle a investis. Par contre, cette organisation est concentrée avec extravagance vu qu'elle ne dispose que de deux sources de revenu. Ceci l'expose à beaucoup de volatilité. Pour conclure, les données indiquent que Transparency International est en bonne position financière, avec un bilan solide, une rentabilité opérationnelle positive, des coûts administratifs faibles et un rendement élevé sur les actifs. Ces facteurs suggèrent que l'organisation est bien positionnée financièrement.

Selon la moyenne des indicateurs de durabilité financière des trois dernières années (Tableau 16), il semble que WWF USA ait une position financière solide, avec un ratio de capitaux propres moyen de 0,8. Cela suggère que l'organisation a une proportion élevée d'actifs financés par des capitaux propres, par rapport à la dette. Ainsi, le ratio de marge d'exploitation moyen de 0,1 indique que l'organisation génère un petit bénéfice de ses opérations, ce qui n'est pas inhabituel pour les organisations à but non lucratif qui dépendent fortement des dons et des subventions. Cependant, le ratio des coûts administratifs moyen de 17,89% est relativement positif et démontre que cette organisation aussi large est capable de bien gérer ses bénéfices et stricte quant à ses dépenses. Finalement, le rendement sur actifs (ROA) moyen de 6,7% indique que l'organisation génère un rendement modeste sur ses investissements, qui pourrait être utilisé pour financer ses opérations et initiatives en cours. Cette organisation a également un HHI bas, c'est-à-dire elle n'est pas vraiment concentrée quant aux revenus ce qui est bien évidemment un bon signe. Pour conclure, WWF USA a une position solide en capitaux propres et les indicateurs démontrent qu'elle est financièrement durable.

Le ratio Markup a été calculé pour cette analyse, mais en raison du manque d'informations sur ce rapport dans le contexte des organisations, les résultats ne sont pas aussi

fiables. En d'autres termes, je reconnais qu'il peut y avoir des limitations à la précision du calcul du ratio Markup car il y a peu d'informations disponibles sur la façon dont cette métrique est appliquée dans les contextes organisationnels et son benchmark. Le ratio des mois de dépenses a aussi été exclu de cette analyse vu qu'il sera utilisé dans la partie suivante du mémoire.

	2020		2019		2018		Moyenne
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b> $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	$\frac{45,741 - 9,609}{45,741}$		$\frac{25,467 - 8,954}{25,467}$		$\frac{23,992 - 12,175}{23,992}$		0,6
<b>La marge d'exploitation (OM)</b> $= \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}}$	$\frac{91,218 - 66,862}{91,218}$		$\frac{85,732 - 78,214}{85,732}$		$\frac{74,538 - 81,33}{74,538}$		0,088
<b>Ratio des dépenses administratives</b> $= \frac{\text{Dépenses administratives}}{\text{dépenses totales}}$	$\frac{14,847}{66,862}$		$\frac{15,689}{78,214}$		$\frac{18,794}{81,33}$		21,79%
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b> $= \frac{100 \times \text{Résultat Net}}{\text{Total des actifs}}$	$\frac{100 \times (91,218 - 66,862)}{45,741}$		$\frac{100 \times (85,732 - 78,214)}{25,467}$		$\frac{100 \times (74,538 - 81,33)}{23,992}$		18,15%
<b>HHI Index de Concentration de revenu</b> $= \left( \frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+1}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+2}{\text{Revenu Total}} \right)^2$	$= \left( \frac{83,311}{91,218} \right)^2 + \left( \frac{6,786}{91,218} \right)^2 + \left( \frac{1,051}{91,218} \right)^2 + \left( \frac{0,7}{91,218} \right)^2$		$= \left( \frac{76,782}{85,732} \right)^2 + \left( \frac{8,651}{85,732} \right)^2 + \left( \frac{0,168}{85,732} \right)^2 + \left( \frac{0,131}{85,732} \right)^2$		$= \left( \frac{67,216}{74,538} \right)^2 + \left( \frac{7,092}{74,538} \right)^2 + \left( \frac{0,980}{74,538} \right)^2 + \left( \frac{0,132}{74,538} \right)^2$		0,82
<b>Markup Ratio</b> $= \frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement}}{\text{Total des charges}}$	$\frac{100 \times (17,595 + 1,253)}{66,862}$		$\frac{100 \times (7,644 + 1,288)}{78,214}$		$\frac{100 \times (-9,164 + 1,263)}{81,33}$		10,0%

Tableau 11. La situation financière d'Amnesty International selon l'analyse par ratios

**Tableau 12. La situation financière de Save the Children selon l'analyse par ratios**

	2020		2019		2018		Moyenne
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b> $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	$\frac{89,807 - 64,366}{89,807}$ <b>0,3</b>		$\frac{103,751 - 78,731}{103,751}$ <b>0,2</b>		$\frac{103,695 - 77,584}{103,695}$ <b>0,3</b>		<b>0,3</b>
<b>La marge d'exploitation (OM)</b> $\frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}} =$	$\frac{240,409 - 235,928}{240,409}$ <b>0,019</b>		$\frac{288,73 - 283,161}{288,73}$ <b>0,019</b>		$\frac{307,365 - 308,899}{307,365}$ <b>-0,005</b>		<b>0,011</b>
<b>Ratio des dépenses administratives</b> $\frac{\text{Dépenses administratives}}{\text{dépenses totales}} =$	$\frac{50,751}{235,928}$ <b>21,51 %</b>		$\frac{47,746}{283,161}$ <b>16,86 %</b>		$\frac{57,242}{308,899}$ <b>18,53%</b>		<b>18,97%</b>
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b> $\frac{100 \times \text{Résultat Net}}{\text{Total des actifs}} =$	$\frac{100 \times (240,409 - 235,928)}{89,807}$ <b>4,99 %</b>		$\frac{100 \times (288,73 - 283,161)}{103,751}$ <b>5,37 %</b>		$\frac{100 \times (307,365 - 308,899)}{103,695}$ <b>-1,48%</b>		<b>2,96%</b>
<b>HHI Index de Concentration de revenu</b> $= \left( \frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+1}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+2}{\text{Revenu Total}} \right)^2$	$= \left( \frac{84,412}{240,409} \right)^2 + \left( \frac{144,994}{240,409} \right)^2 + \left( \frac{7,064}{240,409} \right)^2 + \left( \frac{0,496}{240,409} \right)^2 + \left( \frac{3,443}{240,409} \right)^2$ <b>0,49</b>		$= \left( \frac{88,443}{288,730} \right)^2 + \left( \frac{188,924}{288,730} \right)^2 + \left( \frac{6,585}{288,730} \right)^2 + \left( \frac{0,760}{288,730} \right)^2 + \left( \frac{4,018}{288,730} \right)^2$ <b>0,52</b>		$= \left( \frac{84,412}{307,365} \right)^2 + \left( \frac{144,994}{307,365} \right)^2 + \left( \frac{7,064}{307,365} \right)^2 + \left( \frac{0,496}{307,365} \right)^2 + \left( \frac{3,443}{307,365} \right)^2$ <b>0,51</b>		<b>0,51</b>
<b>Markup Ratio</b> $= \frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement}}{\text{Total des charges}}$	$\frac{100 \times (2,426 + 0,482)}{235,928}$ <b>1,2</b>		$\frac{100 \times (-1,929 + 0,582)}{283,161}$ <b>-0,5</b>		$\frac{100 \times (11,12 + 0,635)}{308,899}$ <b>3,8</b>		<b>1,5</b>

Tableau 13. La situation financière d'Islamic Relief selon l'analyse par ratios

	2021		2020		2019		Moyenne
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b> $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	$\frac{100 - 35,7}{100}$	0,6	$\frac{78,2 - 24,6}{78,2}$	0,7	$\frac{50,9 - 13,3}{50,9}$	0,7	0,7
<b>La marge d'exploitation (OM)</b> $= \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}}$	$\frac{182,9 - 173,6}{182,9}$	0,051	$\frac{148,9 - 129,4}{148,9}$	0,13	$\frac{131 - 128}{131}$	0,023	0,07
<b>Ratio des dépenses administratives</b> $= \frac{\text{Dépenses administratives}}{\text{dépenses totales}}$	$\frac{14,644}{173,6}$	8,4%	$\frac{12,946}{129,4}$	10%	$\frac{13,064}{128}$	10,2%	9,5%
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b> $= \frac{100 \times \text{Résultat Net}}{\text{Total des actifs}}$	$\frac{100 \times (182,9 - 173,6)}{100}$	9,3	$\frac{100 \times (148,9 - 129,4)}{78,2}$	24,9	$\frac{100 \times (131 - 128)}{50,9}$	5,9	13,4%
<b>HHI Index de Concentration de revenu</b> $= \left( \frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+1}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+2}{\text{Revenu Total}} \right)^2$	$= \left( \frac{166,9}{182,9} \right)^2 + \left( \frac{3,5}{182,9} \right)^2 + \left( \frac{0,5}{182,9} \right)^2 + \left( \frac{12,0}{182,9} \right)^2$	0,84	$= \left( \frac{133,1}{148,9} \right)^2 + \left( \frac{2,8}{148,9} \right)^2 + \left( \frac{0,5}{148,9} \right)^2 + \left( \frac{12,5}{148,9} \right)^2$	0,81	$= \left( \frac{118,0}{131} \right)^2 + \left( \frac{3,4}{131} \right)^2 + \left( \frac{0,5}{131} \right)^2 + \left( \frac{9,1}{131} \right)^2$	0,82	0,82
<b>Markup Ratio</b> $= \frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortis}}{\text{Total des charges}}$	$\frac{100 \times (2,008 + 0,4)}{173,6}$	1,4	$\frac{100 \times (2,962 + 0,4)}{129,4}$	2,6	$\frac{100 \times (0,5 + 0,4)}{128}$	0,7	1,6



**Tableau 14. La situation financière d'Oxfam selon l'analyse par ratios**

	2021		2020		2019		2018		Moyenne
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b> $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	$\frac{148,2 - 66,9}{148,2}$	0,5	$\frac{130,2 - 83,3}{130,2}$	0,3	$\frac{154,5 - 38,3}{154,5}$	0,7	$\frac{116,4 - 34,2}{116,4}$	0,7	0,6
<b>La marge d'exploitation (OM)</b> $= \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}}$	$\frac{344,3 - 368,8}{344,3}$	-0,07	$\frac{376,4 - 383,9}{376,4}$	-0,02	$\frac{434,1 - 397,5}{434,1}$	0,08	$\frac{427,2 - 438,7}{427,2}$	-0,03	-0,008
<b>Ratio des dépenses administratives</b> $= \frac{\text{Dépenses administratives}}{\text{dépenses totales}}$	$\frac{34,1}{368,8}$	9,25%	$\frac{30,9}{383,9}$	8,05 %	$\frac{31,4}{397,5}$	7,90 %	$\frac{38,2}{438,7}$	8,71 %	8,48%
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b> $= \frac{100 \times \text{Résultat Net}}{\text{Total des actifs}}$	$\frac{100 \times (344,3 - 368,8)}{148,2}$	-16,5%	$\frac{100 \times (376,4 - 383,9)}{130,2}$	-5,7%	$\frac{100 \times (434,1 - 397,5)}{154,5}$	23,7 %	$\frac{100 \times (427,2 - 438,7)}{116,4}$	-9,9%	-2,1%
<b>HHI Index de Concentration de revenu</b> $= \left( \frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+1}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+2}{\text{Revenu Total}} \right)^2$	$= \left( \frac{105,3}{344,3} \right)^2 + \left( \frac{179,9}{344,3} \right)^2 + \left( \frac{39,4}{344,3} \right)^2 + \left( \frac{19,5}{344,3} \right)^2$	0,38	$= \left( \frac{102,9}{376,4} \right)^2 + \left( \frac{177,5}{376,4} \right)^2 + \left( \frac{93,5}{376,4} \right)^2 + \left( \frac{2,0}{376,4} \right)^2$	0,36	$= \left( \frac{152,4}{434,1} \right)^2 + \left( \frac{92,8}{434,1} \right)^2 + \left( \frac{2,6}{434,1} \right)^2 + \left( \frac{185,9}{434,1} \right)^2 + \left( \frac{0,4}{434,1} \right)^2$	0,35	$= \left( \frac{120,9}{427,2} \right)^2 + \left( \frac{209,3}{427,2} \right)^2 + \left( \frac{93,9}{427,2} \right)^2 + \left( \frac{2,8}{427,2} \right)^2 + \left( \frac{0,3}{427,2} \right)^2$	0,37	0,37
<b>Markup Ratio</b> $= \frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement}}{\text{Total des Charges}}$	$\frac{100 \times (-19,8 + 2,6)}{368,8}$	-4,66%	$\frac{100 \times (-19,3 + 3)}{383,9}$	-4,25 %	$\frac{100 \times (33,6 + 3)}{397,5}$	9,21 %	$\frac{100 \times (19,1 + 3,2)}{438,7}$	5,08 %	1,35%

**Tableau 15. La situation financière de Transparency International selon l'analyse par ratios**

	2022		2021		2020		Moyenne
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b> $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	$\frac{3,544 - 0,712}{3,544}$	<b>0,8</b>	$\frac{2,017 - 0,364}{2,017}$	<b>0,8</b>	$\frac{2,76 - 0,423}{2,76}$	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>
<b>La marge d'exploitation (OM)</b> $= \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}}$	$\frac{4,253 - 3,079}{4,253}$	<b>0,28</b>	$\frac{3,321 - 4,015}{3,321}$	<b>-0,21</b>	$\frac{7,113 - 5,547}{7,113}$	<b>0,22</b>	<b>0,1</b>
<b>Ratio des dépenses administratives</b> $= \frac{\text{Dépenses administratives}}{\text{dépenses totales}}$	$\frac{0,181}{3,079}$	<b>5,88%</b>	$\frac{0,82}{4,015}$	<b>20,42%</b>	$\frac{0,124}{5,547}$	<b>2,24%</b>	<b>9,51%</b>
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b> $= \frac{100 \times \text{Résultat Net}}{\text{Total des actifs}}$	$\frac{100 \times (4,253 - 3,079)}{3,544}$	<b>33,13%</b>	$\frac{100 \times (3,321 - 4,015)}{2,017}$	<b>34,41%</b>	$\frac{100 \times (7,113 - 5,547)}{2,76}$	<b>56,74%</b>	<b>18,5%</b>
<b>HHI Index de Concentration de revenu</b> $= \left( \frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+1}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+2}{\text{Revenu Total}} \right)^2$	$= \left( \frac{0,58}{4,253} \right)^2 + \left( \frac{4,195}{4,253} \right)^2$	<b>0,99</b>	$= \left( \frac{0,62}{3,321} \right)^2 + \left( \frac{3,259}{3,321} \right)^2$	<b>0,99</b>	$= \left( \frac{0,85}{7,113} \right)^2 + \left( \frac{7,028}{7,113} \right)^2$	<b>0,99</b>	<b>0,99</b>
<b>Markup Ratio</b> $= \frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement}}{\text{Total des Charges}}$	$\frac{100 \times (-0,103 + 0,7)}{3,079}$	<b>19,39</b>	$\frac{100 \times (0,386 + 0,12)}{4,015}$	<b>12,60</b>	$\frac{100 \times (0,064 + 0,12)}{5,547}$	<b>3,32</b>	<b>11,8</b>

**Tableau 16. La situation financière de WWF selon l'analyse par ratios**

	2021		2020		2019		Moyenne
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b> $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	$\frac{698927,847 - 72239,899}{698927,847}$	<b>0,9</b>	$\frac{507200,384 - 56530,546}{507200,384}$	<b>0,9</b>	$\frac{508462,156 - 133425,481}{508462,156}$	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>
<b>La marge d'exploitation (OM)</b> $= \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{produits totaux}}$	$\frac{456937,12 - 360189,907}{456937,12}$	<b>21,17%</b>	$\frac{370704,295 - 355342,544}{370704,295}$	<b>4,22%</b>	$\frac{330907,466 - 314486,573}{330907,466}$	<b>5,06%</b>	<b>0,1</b>
<b>Ratio des dépenses administratives</b> $= \frac{\text{Dépenses administratives}}{\text{dépenses totales}}$	$\frac{65397,101}{360189,907}$	<b>18,16%</b>	$\frac{60456,664}{355342,544}$	<b>17,01%</b>	$\frac{59008,497}{314486,573}$	<b>18,76%</b>	<b>17,98%</b>
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b> $= \frac{100 \times \text{Résultat Net}}{\text{Total des actifs}}$	$\frac{100 \times (456937,12 - 360189,907)}{698927,847}$	<b>13,84%</b>	$\frac{100 \times (370704,295 - 355342,544)}{507200,384}$	<b>3,03%</b>	$\frac{100 \times (330907,466 - 314486,573)}{508462,156}$	<b>3,23%</b>	<b>6,70%</b>
<b>HHI Index de Concentration de revenu</b> $= \left( \frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+1}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+2}{\text{Revenu Total}} \right)^2$	$= \left( \frac{280\,410,473}{456937,12} \right)^2 + \left( \frac{42\,145,756}{456937,12} \right)^2 + \left( \frac{25\,044,246}{456937,12} \right)^2 + \left( \frac{73\,827,024}{456937,12} \right)^2 + \left( \frac{7\,606,444}{456937,12} \right)^2 + \left( \frac{456937,12}{456937,12} \right)^2$	<b>0,42</b>	$= \left( \frac{161\,842,511}{370704,295} \right)^2 + \left( \frac{45\,035,639}{370704,295} \right)^2 + \left( \frac{24\,691,892}{370704,295} \right)^2 + \left( \frac{84\,500,663}{370704,295} \right)^2 + \left( \frac{11\,388,259}{370704,295} \right)^2 + \left( \frac{37\,158,456}{370704,295} \right)^2$	<b>0,27</b>	$= \left( \frac{141\,532,957}{330907,466} \right)^2 + \left( \frac{34\,319,811}{330907,466} \right)^2 + \left( \frac{29\,928,553}{330907,466} \right)^2 + \left( \frac{75\,127,255}{330907,466} \right)^2 + \left( \frac{9\,560,159}{330907,466} \right)^2 + \left( \frac{330907,466}{330907,466} \right)^2$	<b>0,27</b>	<b>0,32</b>
<b>Markup Ratio</b> $= \frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement}}{\text{Total des charges}}$	$\frac{100 \times (65638,375 + 5786,422)}{360189,907}$	<b>19,83</b>	$\frac{100 \times (-6991,607 + 4119,978)}{355342,544}$	<b>-0,81</b>	$\frac{100 \times (-17218,387 + 4221,116)}{314486,573}$	<b>53,27</b>	<b>24,10</b>

#### **4.4.2 Analyse des fonds de réserves générales des organisations sélectionnées par rapport aux charges essentielles de fonctionnement: analyse par le ratio des mois de dépenses/survie (Months of Spending)**

Cette partie s'intéresse à appliquer le ratio des mois de dépenses mentionné au chapitre 2. Vu que l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises vise à constituer un fonds de réserve pour se protéger contre les risques opérationnels, logiquement, si une organisation se trouve face à un risque opérationnel, il est fort probable que ses opérations, activités et programmes seront suspendus. Toutefois, il sera important pour l'organisation d'assurer que son fonctionnement continue pour qu'elle puisse mobiliser son personnel à gérer la situation et assurer sa continuité. Pour cela, seulement les charges essentielles de fonctionnement de chaque organisation seront considérées au lieu des charges totales pour déterminer la durée pendant laquelle l'organisation peut survivre en gérant sa crise. Les charges essentielles de fonctionnement sont définies dans ce travail par les coûts administratifs additionnés par les coûts de la levée de fonds. Une organisation qui fait face à une crise doit s'assurer que ses coûts administratifs sont couverts (comme les coûts de management, les salaires, etc) et qu'elle dispose les coûts essentiels qui vont lui permettent d'avoir plus d'apports. Les tableaux 17 à 22 ci-dessous résument les différents exemples de périodes où les organisations peuvent survivre grâce à leurs **réserves générales**.

La réserve générale d'Amnesty International des années 2018, 2019 et 2020 est passée de lui permettre de survivre pour 3 mois à environ 27 mois. Comme mentionné au Tableau 17, en moyenne, cette organisation détient une réserve générale de 12,8 mois, soit 1 an et environ un mois.

**Tableau 17. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale  
d'Amnesty International**

		Réserve générale (£000)	Charges administratives (£000)	Mois de survie (Réserve / Charges admin)	Moyenne générale
<b>Amnesty International</b>	<b>2020</b>	32,9	14,847	26,6	<b>12,8</b>
	<b>2019</b>	11,427	15,689	8,7	
	<b>2018</b>	4,693	18,794	3	

Pour le cas de Save the Children, la réserve générale a fluctué d'environ 6 mois, 8 mois et puis 7 mois entre 2019 et 2021. Le nombre est presque toujours stable de façon que la moyenne soit d'environ 7 mois de dépenses pour les 3 dernières années (Tableau 18 ci-dessous).

**Tableau 18. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale de Save  
the Children UK**

		Réserve générale (£000)	Charges administratives (£000)	Mois de survie (Réserve / Charges admin)	Moyenne générale
<b>Save the Children UK</b>	<b>2021</b>	33,122	50,751	7,83	<b>7,72</b>
	<b>2020</b>	34,148	47,746	8,58	
	<b>2019</b>	32,255	57,242	6,76	

La réserve générale d'Islamic Relief est passée de 8 mois à presque 12 mois entre 2019 et 2021. Tableau 19 démontre que, en moyenne, sa réserve générale lui permet de survivre pour 10-11 mois.

**Tableau 19. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale de Islamic Relief**

		Réserve Générale (£000)	Charges administratives (£000)	Mois de survie (Réserve / Charges admin)	Moyenne générale
<b>Islamic Relief</b>	<b>2021</b>	14,37	14,644	11,78	<b>10,62</b>
	<b>2020</b>	12,362	12,946	11,46	
	<b>2019</b>	9,4	13,064	8,63	

La réserve générale d'Oxfam a également fluctué avec un maximum de 16 mois en 2020. La moyenne de cette organisation pour les 4 dernières années est de 10 mois comme mentionné au tableau 20.

**Tableau 20. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale d' Oxfam GB**

		Réserve générale (£000)	Charges administratives (£000)	Mois de survie (Réserve / Charges admin)	Moyenne générale
<b>Oxfam GB</b>	<b>2021</b>	19,4	34,1	6,83	<b>10,17</b>
	<b>2020</b>	41,6	30,9	16,16	
	<b>2019</b>	24,1	31,4	9,21	
	<b>2018</b>	27,0	38,2	8,48	

Pour Transparency International, les mois de dépenses sont un peu élevés. Les réserves de cette organisation lui permettent de survivre pour 34 mois un équivalent de 2 ans et 10 mois. Sa réserve générale a baissé en 2021 vu que ses dépenses se sont élevées brusquement, mais a pu remonter à 48 mois en 2022. Tableau 21 résume la réserve générale de cette organisation.

**Tableau 21. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale de Transparency International**

		Réserve générale (£)	Charges administratives (£)	Mois de survie (Réserve / Charges admin)	Moyenne générale
Transparency International	2022	726,000	181,000	48,13	34,38
	2021	829,000	820,000	12,13	
	2020	443,000	124,000	42,87	

La moyenne de la réserve générale de WWF USA comprend 10 mois de moins que Transparency International. Ceci démontre que WWF USA détient en moyenne 2 ans de dépenses. L'évolution de cette réserve est détaillée dans **Tableau 22**.

**Tableau 22. La moyenne générale des mois de dépenses de la réserve générale de WWF USA**

		Réserve générale (\$)	Charges administratives (\$)	Mois de survie (Réserve / Charges admin)	Moyenne générale
WWF USA	2021	153,825,214	65,397,101	28,23	24,06
	2020	113,013,731	60,456,664	22,43	
	2019	105,798,790	59,008,497	21,52	

Tableau 23 ci-dessous conclut la moyenne de l'ensemble des moyennes des mois de dépenses des 6 organisations démontrées aux tableaux susmentionnés. La moyenne générale est de plus de 16 mois. La période la plus basse est de 7 mois (presque 8) et est associée à Save the Children. La période la plus élevée est celle de Transparency International, elle s'étend à 34 mois (presque 3 ans). Nous avons donc une fourchette de 7 mois à 3 ans avec une moyenne de 16 mois.

**Tableau 23. L'ensemble des mois de dépenses des réserves générales constituées par les organisations sélectionnées par rapport aux charges de fonctionnement**

<b>L'organisation</b>	<b>Mois de dépense en moyenne</b>	<b>Moyenne de l'ensemble des mois de dépenses de toutes les organisations</b>
<b>Amnesty International</b>	12,8	<b>16,62</b>
<b>Save the Children</b>	7,72	
<b>Islamic Relief</b>	10,62	
<b>Oxfam</b>	10,17	
<b>Transparency International</b>	34,38	
<b>WWF</b>	24,06	

#### **4.4.3 Analyse des autres fonds de réserves constitués par les organisations sélectionnées**

Cette partie s'attache à examiner les réserves autres que les réserves générales que détiennent les organisations sélectionnées. Ces réserves sont les réserves pour les immobilisations, les réserves pour les programmes et les quasi-dotations. Vu que ces réserves ne sont pas directement liées aux dépenses opérationnelles, une différente approche est appliquée. L'analyse est faite selon le pourcentage de ses réserves par rapport à la moyenne des actifs nets non-affectés de l'organisation. Seulement quatre organisations ont des réserves autres que les réserves générales, deux possèdent un fond de réserves pour les programmes et deux ont constitué un fond de quasi-dotation.



Selon Tableau 24, Amnesty International a constitué une réserve pour les immobilisations d'une valeur de 14,714 en 2018, 13,531 en 2019 et 13,686 en 2020. En moyenne cette réserve équivaut à 50,9% du total des actifs nets non-affectés dans les trois dernières années et représente 90,4% de la valeur moyenne des immobilisations de cette organisation. Il est aussi remarquable que cette réserve, même si elle a diminué, a presque un niveau constant au fil des années. Amnesty International a établi seulement deux réserves, ce qui explique le pourcentage élevé des réserves conçues pour les immobilisations par rapport aux actifs net non-affecté.

**Tableau 24. Les fonds de réserves autre que la réserve générale d'Amnesty International (exprimé en £000)**

		<b>Valeur des immobilisations</b>	<b>Réserve pour les immobilisations</b>
<b>Amnesty International</b>	<b>2020</b>	15,13	13,686
	<b>2019</b>	14,997	13,531
	<b>2018</b>	16,224	14,714
<b>Moyenne générale</b>		<b>15,450</b>	<b>13,977</b>
<b>Pourcentage de la réserve par rapport à la valeur moyenne des immobilisations</b>			<b>90,4%</b>

Save the Children a constitué trois réserves dédiées aux immobilisations: la réserve de réévaluation, la réserve pour les immobilisations, et la réserve de St John's Lane (voir tableau 6). Le total des trois est passé de £8,706 millions en 2019 à £7,831 millions en 2021. En moyenne cette réserve équivaut à £7,851 millions et comme l'exemple susmentionné, il est remarquable que le montant des réserves pour les immobilisations est presque constant ou atteint des montants proches chaque année. Le pourcentage de ces réserves conçues pour les immobilisations est de 18,9% de la valeur moyenne des immobilisations des trois dernières années.

Cette organisation a également établi une réserve pour financer les programmes et en investir. Ces réserves ont toujours été constantes d'une valeur de £0,955 millions. Dans ce cas également, il est remarquable que ce type de réserves ne change pas au cours des années contrairement à la réserve générale. Le pourcentage de cette réserve par rapport à la moyenne des coûts essentiels des programmes de Save the Children au cours des trois dernières années est de 2,3% comme le démontre le tableau 25 ci-dessous.

**Tableau 25. Les fonds de réserves autre que la réserve générale de Save the Children (exprimé en £000)**

		Coûts essentiels des programmes	Valeur des immobilisations	Réserves pour les programmes	Réserves pour immobilisations
<b>Save the Children UK</b>	<b>2021</b>	41,788	43,059	0,955	7,831
	<b>2020</b>	39,362	40,989	0,955	7,016
	<b>2019</b>	41,291	40,604	0,955	8,706
<b>Moyenne générale</b>		<b>40,814</b>	<b>41,551</b>	<b>0,955</b>	<b>7,851</b>
<b>Pourcentage de la réserve par rapport aux coûts moyens des programmes ou valeur moyenne des immobilisations</b>				<b><u>2,3%</u></b>	<b><u>18,9%</u></b>

Tableau 26 ci-dessous présente le fonds de réserve pour les immobilisations dans le cas d'Oxfam. Cette réserve a diminué de £9,7 millions en 2018 à £6,1 millions en 2021. En moyenne, cette réserve est équivalente à £8,275 millions pour les quatre ans. Ce fonds représente 70,1% de la moyenne totale de la valeur des immobilisations d'Oxfam. Ceci est un nombre proche de celui d'Amnesty International. Oxfam a également établi un fonds de quasi-dotation qui est d'un montant stable de £2,1 millions depuis 2019.

**Tableau 26: Les fonds de réserves autre que la réserve générale d' Oxfam**  
(exprimé en £000)

		Quasi-dotation	Valeur des immobilisations	Réserve pour immobilisations
<b>Oxfam GB</b>	<b>2021</b>	2,1	10,5	6,1
	<b>2020</b>	2,1	11,9	8,1
	<b>2019</b>	2,1	11,5	9,2
	<b>2018</b>	3,5	13,3	9,7
<b>Moyenne générale</b>			<b>11,8</b>	<b>8,275</b>
<b>Pourcentage de la réserve par rapport à la valeur moyenne des immobilisations</b>				<b><u>70,1%</u></b>

Tableau 27 résume les fonds de réserve pour les programmes et les fonds de réserve pour les immobilisations de WWF USA. Pour le cas de cette organisation, la réserve pour immobilisations représente 11,6% de la valeur moyenne des immobilisations. Sa réserve dédiée pour les programmes est égale à 6,3% des coûts de services des programmes. WWF a également établi un fond de quasi-dotation qui a évolué de \$149,317,126 en 2019 est s'est stabilisé à \$201,362,595 depuis 2020.

**Tableau 27. Les fonds de réserves autres que la réserve générale de WWF**  
(exprimé en \$)

		Quasi dotation	Coûts des services des programmes	Valeur des immobilisations	Réserve pour Programmes	Réserve pour immobilisations
<b>WWF USA</b>	<b>2021</b>	201,362,595	289,203,979	76,697,531	14,691,352	13,500,000
	<b>2020</b>	201,362,595	288,370,238	77,759,297	16,361,076	x
	<b>2019</b>	149,317,126	249,391,979	65,818,930	21,139,999	5,250,000

<b>Moyenne générale</b>	<b>275,655,398</b>	<b>73,425,252</b>	<b>17,397,475</b>	<b>8,507,945</b>
<b>Pourcentage de la réserve par rapport aux coûts moyens des programmes ou valeur moyenne des immobilisations</b>				<b><u>6,3%</u></b>
				<b><u>11,6%</u></b>

Tableau 28 est conçu pour récapituler les pourcentages des montants des fonds de réserves générales, pour immobilisations et pour les programmes constitués par l'ensemble des organisations sélectionnées. Ce tableau est basé sur tous les tableaux d'analyse de réserves susmentionnés. En conclusion, les résultats prouvent que les réserves générales détiennent en moyenne 16,62 mois, les réserves pour les immobilisations en fonction de la valeur des immobilisations détiennent en moyenne 47,75% et les réserves pour les programmes détiennent 4,3% des coûts essentiels des programmes.

**Tableau 28. Pourcentage moyen du total des réserves pour les immobilisations et programmes par rapport aux actifs nets non-affectés**

<b>Moyenne de l'ensemble des mois de dépenses des réserves générales</b>	<b>16,62 mois</b>
<b>Pourcentage moyen des réserves pour les immobilisations en fonction la valeur des immobilisations de l'organisation</b>	<b>47,75%</b>
<b>Pourcentage moyen des réserves pour les programmes en fonction des coûts des programmes</b>	<b>4,3%</b>

Les fonds de quasi-dotation nécessitent toute une stratégie d'investissement et d'allocation d'actifs que les deux organisations qui les possèdent n'en mentionnent pas dans leurs rapports.

## **Chapitre 5: Recommandations pour le fonds de réserves de l'IACE**

Pour s'assurer que l'IACE est financièrement capable de se constituer un fond de réserve, ce chapitre examine la situation financière de l'IACE pendant les trois dernières années pour enfin pouvoir lui appliquer les résultats présentés dans le dernier chapitre. Des recommandations lui seront ensuite faites, basées sur la littérature et la pratique.

### **5.1 L'analyse de la situation financière de l'IACE**

Cette partie s'attache à analyser la situation financière de l'IACE et l'évolution des variables susmentionnées dans le deuxième chapitre. Le but est de collecter et d'interpréter les informations financières et ce pour pouvoir porter un jugement sur la situation économique et financière de l'IACE.

Pour commencer, il est nécessaire de connaître précisément et d'étudier les sources de revenus de l'Institut Arabe des Chefs d'entreprises qui sont assez diversifiées. Pour pouvoir financer ses opérations, l'IACE dépend de nombreuses sources de revenus. En effet, la raison d'être de cette organisation en tant que think-tank économique lui apporte du bénéfice. Les études et recherches, telles que les enquêtes constituent une partie importante de son revenu. Les événements et les séminaires sont également une source énorme de revenu. Par exemple, les journées de l'entreprise, le rendez-vous économique annuel, seules constituent environ 24% des revenus totaux de l'IACE. L'institut dépend aussi des revenus du club "Maison de l'entreprise", de l'adhésion de ses membres, du sponsoring et partenariat, des dons et subventions et les placements monétaires qu'il investit. Il est donc juste d'affirmer que l'IACE possède des sources stables, et surtout diverses, de revenus et qu'elle répond déjà à un critère important de santé financière. Toutefois, il est nécessaire de souligner que quelques sources présentent des risques qui peuvent se produire. Par exemple, si un jour l'IACE cesse de recevoir des dons et des subventions, cela pourra affecter ses produits de façon significative.

Un autre point important pour l'analyse de la situation financière est la possession des capitaux propres ou fonds associatifs. Les actifs nets non affectés de l'IACE sont en croissance pendant les trois dernières années. Cette organisation est passée de 3 179 838 TND en 2019, 3 775 532 TND en 2020 à 4 678 544 en 2021 (Tableau 18). En outre, son

résultat de l'exercice est toujours en excédent. Ceci lui garantit de pouvoir constituer et financer un fonds de réserve.

**Tableau 29. Les actifs nets non-affectés de l'IACE entre 2019 et 2021 (en TND)**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Les actifs nets non affectés</b>	3 179 838	3 775 532	4 678 544

Toutefois, en se basant sur les caractéristiques des fonds de réserves mentionnées au deuxième chapitre, pour pouvoir constituer un fonds de réserve, il faut que les actifs nets à transférer dans le compte du fonds soient liquides et facilement accessibles. De ce fait, les actifs nets non affectés de l'IACE ne peuvent pas être transférés dans leur intégralité vers un fonds de réserve vu qu'ils comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles, choses qui sont très loin d'être liquides. Face à une crise, il n'est pas facile de vendre ses immobilisations pour payer les factures. Conséquemment, soustraire les immobilisations des actifs nets de la dernière année laisse l'IACE avec 3 799 091 TND (Tableau 19). Ce montant est prêt pour être constitué en réserves.

**Tableau 30. Les actifs nets non-affectés de l'IACE sans les immobilisations entre 2019 et 2021 (en TND)**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Les actifs nets non affectés</b>	2 252 454	2 894 675	3 799 091

Pour calculer la période de survie que l'IACE peut en profiter en cas de crise, il suffit de diviser ces montants de réserves sur les charges administratives. Tableau 20 démontre que l'IACE possède actuellement (en se basant sur les états financiers de l'année 2021) 26 mois ou 2 ans et 2 mois de dépenses. La décroissance de cette période de survie entre 2020 et 2021, même si les capitaux propres ont augmenté, est expliquée par le fait que les dépenses administratives ont également augmenté.

**Tableau 31. La période de survie de l'IACE entre 2019 et 2021 par rapport aux charges administratives**

	2019	2020	2021
<b>Période de survie (exprimée en mois)</b>	48	39	29
<b>Période de survie (exprimée en années)</b>	4	3	2

Cette partie du chapitre se concentre sur l'analyse des indicateurs susmentionnés dans Tableau 2 au deuxième chapitre pour le cas de l'IACE, calculés en se basant sur des informations financières extraites des états financiers disponibles des trois dernières années (voir annexe 7). Le Tableau 18 ci-dessous démontre que son ratio de capitaux propres moyen est de 0,9 au cours des trois dernières années. Ceci indique une solide position financière vu que ce nombre signifie que l'organisation a une forte proportion de capitaux propres par rapport à ses passifs, ce qui lui offre un coussin contre les stress financiers et réduit le risque de faillite. La marge d'exploitation (Operating Margin) moyenne de 0,18 au cours des trois dernières années met en lumière la rentabilité de cette organisation. Une marge d'exploitation de 0,18 suggère que l'organisation est capable de générer un bénéfice significatif de ses opérations, qui peut être réinvesti pour la croissance au futur. C'est une indication positive de l'efficacité de l'organisation et de sa capacité à générer des revenus. Cependant, les coûts administratifs de 72,45% des coûts totaux au cours des trois dernières années peuvent être considérés comme une source d'inquiétude pour certains. Cela indique que l'organisation consacre une part importante de son budget à des dépenses administratives, ce qui peut réduire sa capacité à investir dans d'autres domaines. Toutefois, en se basant sur la littérature sur les fonds de réserve associatifs, une organisation qui possède un montant élevé de dépenses administratives est celles qui ont l'opportunité de réduire leurs coûts administratifs pour enfin pouvoir continuer leurs opérations face à un risque. En outre, le rendement moyen des actifs de 13,45% au cours des trois dernières années est un bon signe, car il indique que l'organisation est en mesure de générer un rendement relativement élevé de ses investissements. Cela est une indication positive de la capacité de l'organisation à gérer ses actifs et à développer ses réserves financières. L'analyse par ratios indique que l'IACE est une organisation financièrement saine et durable ce qui lui permet de pouvoir constituer un fonds de réserves.

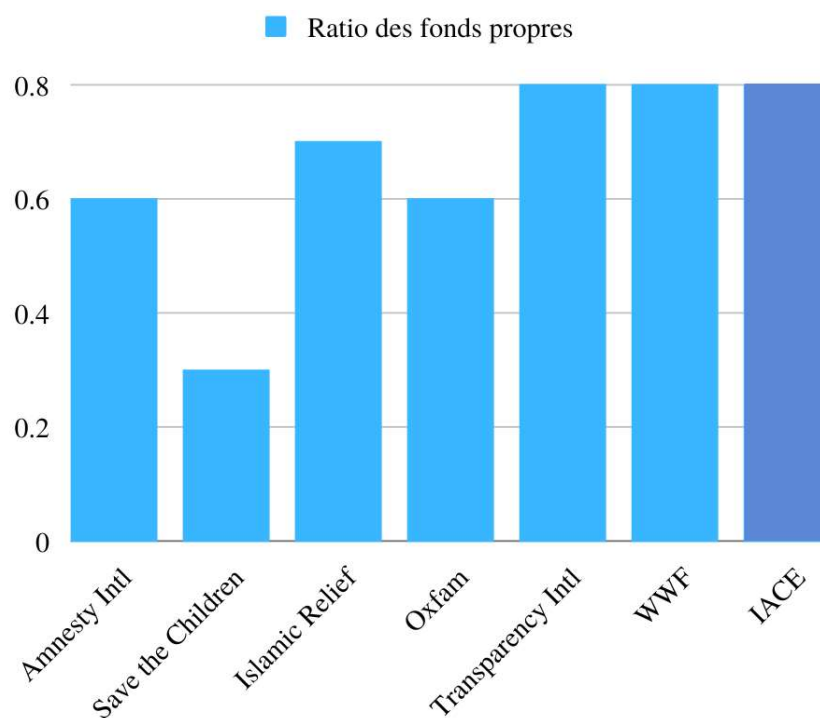
**Tableau 32. L'analyse par ratios de la situation financière de l'IACE**

	2021		2020		2019		Moyenne
<b>Ratio des capitaux propres (ER)</b> = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{actifs totaux}}$	$\frac{6\,295\,749 - 1\,617\,205}{6\,295\,749}$	<b>0,7</b>	$\frac{5\,581\,593 - 1\,806\,061}{5\,581\,593}$	<b>0,7</b>	$\frac{4\,647\,659 - 1\,467\,820}{4\,647\,659}$	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>
<b>La marge d'exploitation (OM)</b> Résultat brut d'exploitation = produits totaux	$\frac{3\,042\,936 - 2\,139\,924}{3\,042\,936}$	<b>0,30</b>	$\frac{2\,531\,701 - 1\,926\,008}{2\,531\,701}$	<b>0,24</b>	$\frac{3\,486\,989 - 2\,861\,738}{3\,486\,989}$	<b>0,18</b>	<b>0,24</b>
<b>Ratio des dépenses administratives</b> Dépenses administratives = $\frac{\text{dépenses totales}}{\text{}} $	$\frac{939\,385}{2\,139\,924}$	<b>43,90 %</b>	$\frac{1\,246\,546}{1\,926\,008}$	<b>45,22%</b>	$\frac{2\,084\,812}{2\,861\,738}$	<b>31,61 %</b>	<b>40,24 %</b>
<b>Rendement sur les actifs (ROA)</b> $\frac{100 \times \text{Résultat Net}}{\text{Total des actifs}}$	$\frac{100 \times (3\,042\,936 - 2\,139\,924)}{6\,295\,749}$	<b>14,34 %</b>	$\frac{100 \times (2\,531\,701 - 1\,926\,008)}{5\,581\,593}$	<b>10,85%</b>	$\frac{100 \times (3\,486\,989 - 2\,861\,738)}{4\,647\,659}$	<b>13,45 %</b>	<b>12,88 %</b>
<b>HHI Index de Concentration de revenu</b> = $\left( \frac{\text{Revenu } n}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+1}{\text{Revenu Total}} \right)^2 + \left( \frac{\text{Revenu } n+2}{\text{Revenu Total}} \right)^2$	$= \left( \frac{249\,400}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{290\,525}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{87\,545}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{599\,700}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{1\,002\,305}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{455\,000}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{70\,000}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{265\,563}{3\,042\,936} \right)^2 + \left( \frac{22\,898}{3\,042\,936} \right)^2$	<b>0,19</b>	$= \left( \frac{244\,700}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{313\,451}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{19\,003}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{288\,161}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{1\,041\,576}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{181\,919}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{144\,896}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{197\,396}{2\,531\,701} \right)^2 + \left( \frac{100\,599}{2\,531\,701} \right)^2$	<b>0,22</b>	$= \left( \frac{260\,200}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{621\,231}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{242\,111}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{33\,252}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{561\,760}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{591\,252}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{466\,500}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{296\,838}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{123\,618}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{267\,492}{3\,486\,989} \right)^2 + \left( \frac{22\,735}{3\,486\,989} \right)^2$	<b>0,13</b>	<b>0,18</b>
<b>Markup Ratio</b> = $\frac{100 \times \text{Variation des actifs nets} + \text{Amortissement}}{\text{Total des dépenses}}$	$\frac{100 \times (903\,012 + 259\,184)}{2\,139\,924}$	<b>54,3%</b>	$\frac{100 \times (595\,694 + 313\,269)}{1\,926\,008}$	<b>47,19%</b>	$\frac{100 \times (625\,251 + 247\,174)}{2\,861\,738}$	<b>30,49 %</b>	<b>44%</b>

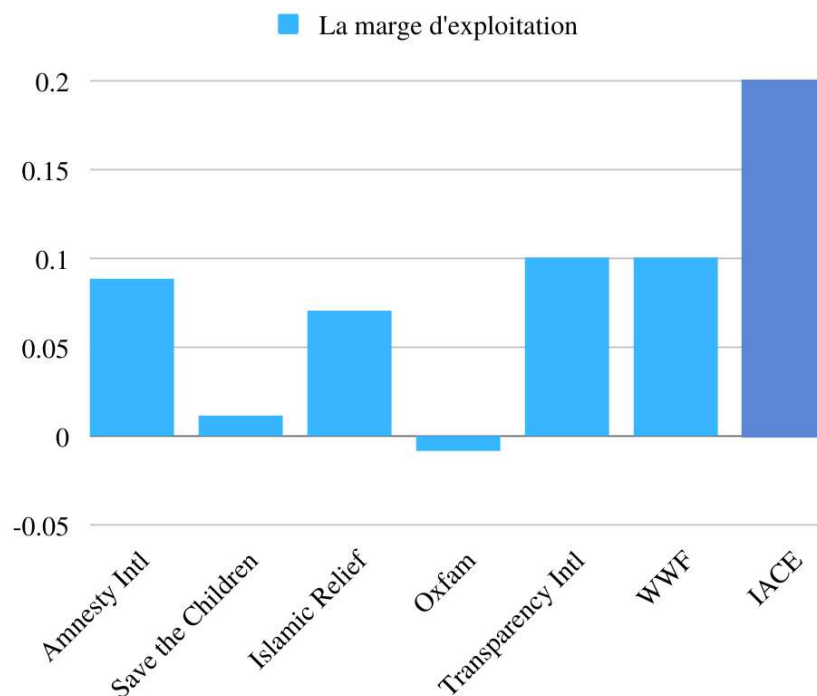


Les figures 2 à 5 ci-dessous sont des chartes classifiées par les différents indicateurs de la santé financière qui localisent la situation financière de l'IACE en comparaison avec les organisations sélectionnées et analysées. L'objectif est de s'assurer que les organisations sélectionnées servent de bons exemples pour l'IACE en particulier. Figure 2 démontre que le ratio des capitaux propres de l'IACE est assez proche des ratios des capitaux propres de la plupart des organisations tandis que figure 3 montre que l'IACE a la marge d'exploitation la plus élevée. Pareillement, figure 4 démontre que l'IACE a les charges administratives les plus élevées comparée à ses charges totales. Le rendement sur les actifs présenté dans la figure 5 montre que le ROA d'IACE tombe vers le milieu. Quant au HHI figurant sur la figure 6, il est évident que l'IACE possède un taux de concentration de revenu plus faible que les organisations sélectionnées. Ceci peut aussi être expliqué par le fait que le calcul de l'index pour l'IACE a été fait selon une approche désagrégée. Pour récapituler, les figures 2 à 6 prouvent que la santé financière des organisations sélectionnées correspond assez à celle de l'IACE.

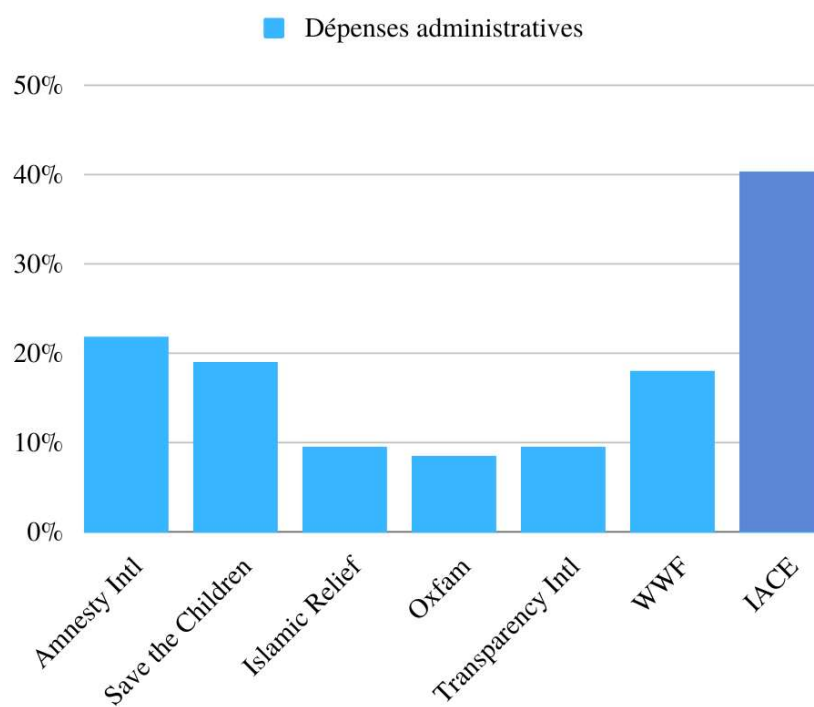
**Figure 2. Le ratio des capitaux propres de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées**



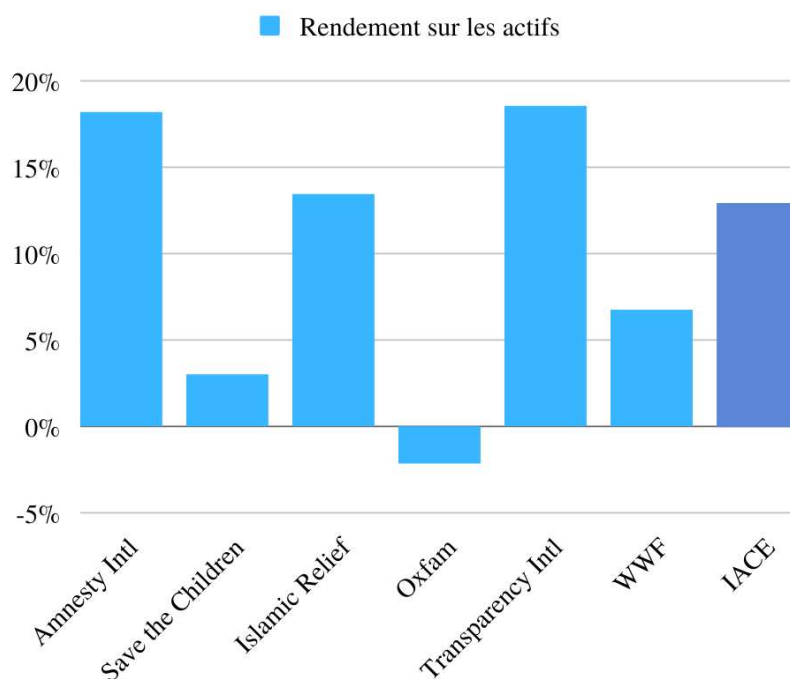
**Figure 3. La marge d'exploitation de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées**



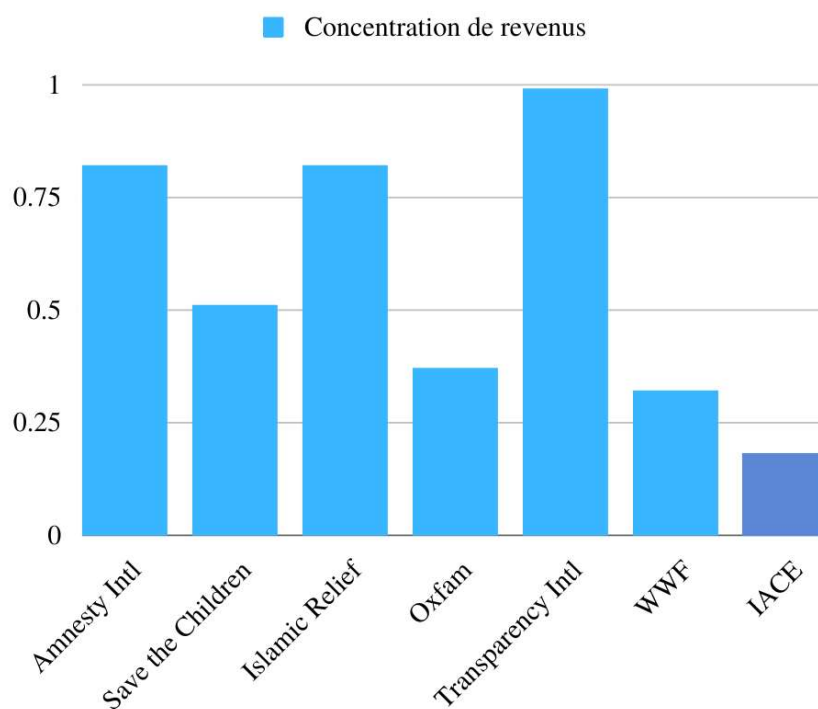
**Figure 4. Les dépenses administratives de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées**



**Figure 5. Le rendement sur les actifs de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées**



**Figure 6. HHI de la concentration du revenu de l'IACE par rapport aux organisations sélectionnées**



## **5.2 Objectif et recommandations pour la constitution des fonds de réserve pour l'IACE**

En se basant sur les résultats présentés au chapitre précédent, ce chapitre vise à élaborer un plan de fond de réserves pour l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises. La première partie comprend l'objectif souhaité par l'IACE et la deuxième partie s'attache à présenter les recommandations.

### **5.2.1 Objectifs de l'IACE**

IACE vise un fonds de réserve générale pour les risques opérationnels qui lui permettra de survivre pour cinq ans de charges administratives. Cinq ans de charges administratives de l'IACE sont l'équivalent de 4 524 920 TND (904 984 TND par an selon la moyenne des trois dernières années). Actuellement, les capitaux propres de l'IACE sont de valeur égale à environ 83,96% du montant de réserve souhaité. Au vu de l'évolution présentée dans Tableau 30, il est possible que l'IACE continue à accumuler davantage de capitaux propres sans droits de reprise. Ces montants seront considérés pour les recommandations.

L'IACE souhaite aussi savoir quels montants elle doit dédier pour les réserves des immobilisations et les réserves pour les programmes.

### **5.2.2 Recommandations pour la constitution d'un fonds d'urgence pour l'IACE**

Selon les états financiers de l'IACE, l'organisation a déjà une réserve comptabilisée dans son état des produits et charges. Cependant, ces réserves représentent l'accumulation arbitraire des excédents au cours des années. Pour bien établir un fonds de réserves pour l'IACE, deux possibilités ont été identifiées.

**La première possibilité** consiste à viser un fonds de réserve de cinq ans comme le souhaite l'IACE. Pour réaliser cela, le fonds de réserve sera rempli graduellement, au cours des années. Pour rappeler, l'IACE dispose actuellement de réserves d'un montant égal à 3799091 TND, sans compter la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles. Comme mentionné au Tableau 31, ce montant est l'équivalent de 48 mois de survie, soit 4 ans. Pour arriver à accumuler un montant de 5 ans de survie, l'IACE devra attendre plus ou moins 1 an pour pouvoir ajouter le reste des capitaux propres et atteindre le niveau de réserve générale souhaité. Ceci est expliqué par le fait que l'IACE augmente ses capitaux propres par 32,7% en moyenne. Bien que ce scénario semble faisable, quelques risques s'introduisent. En

effet, comme le cas d'Oxfam, même si cette organisation a rencontré quelques défis concernant ses opérations et son fonctionnement, sa réserve générale n'est pas si élevée. Comme l'indique la stratégie de réserve de cette organisation dans la partie de la présentation des données, le conseil a même affirmé qu'ils essayent de maintenir des réserves sans les accumuler pour une longue période. En outre, le risque que la valeur de ces capitaux propres diminue au fil des années est probable, surtout dans le contexte de l'économie actuel. En plus, ce scénario nécessite une économie stricte de dépenses pour la prochaine année, c'est-à-dire, l'IACE ne pourra peut-être pas investir dans d'autres opportunités où elle nécessite l'utilisation des capitaux propres dans cette année. L'IACE devra également attendre plusieurs d'autres années pour enfin pouvoir constituer d'autre fonds de réserves pour les immobilisations ou les programmes.

**La deuxième possibilité** vise un fonds de réserve générale correspondant à la moyenne conclue dans le chapitre précédent. Pour rappeler, cette moyenne est aux alentours de 16 mois de charges administratives. Cette stratégie peut être appliquée instantanément vu que l'IACE dispose déjà de capitaux propres d'une somme de 3 799 091 TND, et 16 mois (1 an et 4 mois) de dépenses au cas de l'IACE est égale à **1 206 645 TND**. Cette somme sera la réserve générale de l'IACE. Il restera à la disposition de l'organisation une somme de capitaux propres de **2 592 446 TND**. Le montant restant peut être utilisé pour constituer un fonds de réserves pour ses immobilisations. En appliquant le pourcentage trouvé dans le chapitre précédent pour les réserves d'immobilisations (47,75%) la réserve pour immobilisation de l'IACE doit être d'une somme de **419 939 TND**. Il restera à la disposition de l'organisation un montant de **2 172 507 TND** de capitaux propres. Ensuite, l'IACE pourra constituer encore un troisième fonds de réserves pour supporter ses coûts de programmes ou cas où un retard se produise. En appliquant le pourcentage trouvé au chapitre précédent pour les réserves des programmes, 4,3% des coûts de programmes est la somme de **8 206 TND**. Après la constitution de ces réserves, l'IACE restera avec une somme de capitaux propres égale à **2 164 301 TND**. Cette somme peut-être ajoutée à la réserve générale constituée au début pour finir avec une réserve générale de **3 370 946 TND**. Cette réserve pourra couvrir plus que 3 ans de dépenses administratives ce qui est le montant maximal conclu dans le chapitre précédent. Au fil des années, l'IACE pourra remplir cette réserve avec chaque excédent d'exercices prochains si l'organisation insiste de se constituer une réserve de 5 ans de dépenses administratives. Cette possibilité semble être la plus idéale vu qu'elle permet à l'organisation de constituer 3 réserves en même temps et lui laisse la possibilité de remplir sa réserve générale comme souhaité. Ce plan de réserve est résumé dans **tableau 33**.

**Tableau 33. Plan de réserves pour l'IACE selon la deuxième possibilité (en TND)**

Réserve	Montant
Réserve générale	<b>3 370 946 (plus que 3 ans)</b>
Réserve pour immobilisations	<b>419 939</b>
Réserve pour les programmes	<b>8 206</b>

En suivant les méthodes de création et de financement des réserves des organisations à but non lucratif identifiées dans la revue de littérature ci-dessus (Sloan, Charles et Kim, 2015), Il est conseillé que l'IACE adopte une méthode d'approbation conditionnelle du conseil pour l'utilisation de la réserve. Cela donne au directeur exécutif et au comité directeur assez de flexibilité et de surveillance pour bien gérer ce fonds de réserve.

Constituer un fonds de réserve de côté et n'y prélever que si nécessaire, semble la meilleure méthode pour l'IACE pour ne pas risquer de manquer d'argent au cas où un risque inattendu se produit. Au cas où un prélèvement se produit, l'IACE peut suivre la méthode de remettre l'argent prélevé le moment où elle reçoit un apport qu'elle peut épargner.

Néanmoins, il est toujours nécessaire d'ajouter le fonds de réserve au budget annuel chaque début d'année pour assurer le maximum d'organisation et de clarté en ce qui concerne la réserve. En outre, une politique de réserve doit être documentée de la part du comité directeur, ou le montant total, le montant maximal que le management peut prélever, les cas où la réserve peut être utilisée, les risques qu'elle cherche à mitiger et les personnes qui sont autorisées au prélèvement. En plus, l'IACE doit consulter l'état de son fonds de réserve à chaque assemblée, ou même à la fin de chaque exercice financier.

## Chapitre 6: Conclusion

Bien que les fonds de réserves constituent une stratégie très importante surtout pour les organisations à but non-lucratif, cette pratique n'est pas adoptée partout dans le secteur. Ce qui explique la limitation des œuvres académiques et la littérature en ce qui les concerne et le recours de ce travail aux cas pratiques. Les résultats de la recherche prouvent que plus une organisation opère dans un milieu vulnérable et complexe, plus la bonne gestion financière et les fonds de réserves sont indispensables. Cela signifie également qu'avoir une vision à long terme, prioriser la durabilité financière en assurant la maintenance des fonds de réserve et être conscient des risques qui peuvent nuire à l'organisation assure la continuité de ses opérations et activités. Cette étude permet également de comprendre l'importance des capitaux propres et des fonds de réserves pour les organisations. En effet, les facteurs qui influencent les niveaux de capitaux propres peuvent varier selon les types d'organisations, mais il existe des principes de base qui s'appliquent à toutes les organisations. En outre, les principaux risques que les organisations sélectionnées ont priorisés ont été identifiés ainsi qu'une analyse exhaustive de leur situation financière a été faite. Il est remarquable que les organisations ont des niveaux différents de durabilité financière, mais qu'elles ont toutes des domaines dans lesquels elles peuvent améliorer leur situation financière et elles ont servi de bon exemples d'étude et de recommandations pour l'IACE. Enfin, les recommandations proposent que l'IACE établisse un fonds de réserve égale à la moyenne trouvée ou plus en touchant le montant le plus élevée parmi les cas étudiés pour améliorer sa situation financière et renforcer sa durabilité financière.

La limitation de ce travail consiste à ne pas pouvoir avoir les informations nécessaires et exactes concernant le plan derrière les montants des fonds de réserves communiqués par quelques organisations annuellement. Ceci fait partie de la cuisine interne des organisations et peut demeurer à leur discrétion. Les recommandations représentent une approximation sur laquelle l'IACE peut se baser. Ce travail souhaite également toucher au secteur à but-non lucratif en Tunisie pour introduire cette pratique de fonds de réserve qui est plus ou moins limitée localement.

## **Liste des états financiers et rapports consultés**

### **Amnesty International Limited:**

Report and financial statements 2020

Report and financial statements 2019

Report and financial statements 2018

### **Save the Children UK :**

Annual report of 2021

Annual report of 2020

Annual report of 2019

### **Oxfam :**

Annual report and accounts – 2021

Annual report and accounts - 2020

Annual report and accounts – 2019

Annual report and accounts - 2018

Council report – March 2022

Council report – March 2021

Council report – July 2021

Council report - December 2021

Council report – March 2018

Council report – July 2018

Council report – December 2018



**Islamic Relief :**

Annual report 2021

Annual report 2020

Annual report 2019

**Transparency International UK :**

Trustees report and financial statements 2022

Trustees report and financial statements 2021

Trustees report and financial statements 2020

**WWF :**

Financial statement 2021

Financial statement 2020

Financial statement 2019

Form 990 of 2021

Form 990 of 2020

Form 990 of 2019

## Bibliographie

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations : Theory, Management, Policy* (2e éd.).
- Anthony, R. N., and Young, D. W. "Financial Accounting and Financial Management." In R. G. Herman and Associates (eds.), *Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*.
- Berg, H.-P. (2010). Risk Management: Procedures, Methods and Experience. *Risk Management*.
- Besel, K., Williams, C., & Klak, J. (2011). Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty. *Nonprofit Management and Leadership*, 22.
- Blackwood, A. S., & Pollak, T. H. (2006). Washington-Area Nonprofit Operating Reserves.
- Blunden, T., & Thirlwell, J. (2013). *Mastering Operational Risk : A Practical Guide to Understanding Operational Risk and how to Manage it*. Financial Times/ Prentice Hall.
- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 22.
- Bowman, W., Keating, E., & Hagar, M. A. (2007). Investment income. In D. R. Young (Ed.), *Financing nonprofits: Putting theory into practice*. Lanham, MD: Alta Mira Press of Rowman and Littlefield.
- Bowman, W., Keating, E., & Hager, M. (2005). Organizational Slack in Nonprofits.
- Bowman, W., Tuckman, H. P., & Young, D. R. (2012). Issues in Nonprofit Finance Research : Surplus, Endowment, and Endowment Portfolios. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4).
- Calabrese, T. (2013). Running on Empty : The Operating Reserves of U.S. Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(3).
- Calabrese, T. D. (2011). Do Donors Penalize Nonprofit Organizations with Accumulated Wealth? *Public Administration Review*, 71(6).

- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations : Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4).
- Chang, C. F., & Tuckman, H. P. (1990). Why do nonprofit managers accumulate surpluses, and how much do they accumulate? *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2).
- Chang, C. F., & Tuckman, H. P. (1991). Financial Vulnerability and Attrition as Measures of Nonprofit Performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*.
- Charles, C. & Sloan, M. & Kim, M. (2015). Financial factors that influence the size of nonprofit operating reserves. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*. 27.
- Charles, C., Sloan, M., & Kim, M. (2015). Financial factors that influence the size of nonprofit operating reserves. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 27.
- Chikoto, G. L., Ling, Q. and Neely, D.G. (2016). The Adoption and Use of the Hirschman–Herfindahl Index in Nonprofit Research: Does Revenue Diversification Measurement Matter? , *Accounting Faculty Research and Publications*.
- Chikoto, Grace & Neely, Daniel. (2016). Exploring the Nexus of Nonprofit Financial Stability and Financial Growth. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 27.
- Cortis, N. & Lee, I. (2018). Assessing the Financial Reserves of Social Service Charities Involved in Public Service Delivery. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Domański, J. (2016). Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. *Foundations of Management*, 8(1).
- Doolan, D. M., & Froelicher, E. S. (2009). Using an Existing Data Set to Answer New Research Questions: A Methodological Review. *Research and Theory for Nursing Practice: An International Journal*.
- Finkler, S. A. (2005). *Financial Management for Public, Health, and Not-for-profit Organizations*. Pearson/Prentice Hall.

- Greenlee, J., & Trussel, J. (2003). Predicting Financial Vulnerability in Charitable Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11.
- Greenlee, J.S. and Trussel, J.M. (2000), Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*
- Grizzle, C. (2010). The Impact of Budget Stabilization Funds on State General Obligation Bond Ratings. *Public Budgeting & Finance*, 30(2).
- Gronbjerg, K. A. (1992). Nonprofit human service organizations : Funding strategies and patterns of adaptation. *Human services as complex organizations*.
- Hackler, D., & Saxton, G. D. (2007). The Strategic Use of Information Technology by Nonprofit Organizations : Increasing Capacity and Untapped Potential. *Public Administration Review*, 67(3).
- Hager, M. (2006). *Should Your Nonprofit Build an Endowment? The Nonprofit Quarterly* (p. 62).
- Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations : A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2).
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5).
- Hodge, M. (2006). Nonprofit Board Effectiveness, Funding Source, and Financial Vulnerability. *Electronic Theses and Dissertations*.
- Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F., & Acquadro Maran, D. (2020). Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory.
- Irvin, R. A., & Furneaux, C. W. (2022). Surviving the Black Swan Event : How Much Reserves Should Nonprofit Organizations Hold? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5).
- ISO 31000:2009(fr), Management du risque—Principes et lignes directrices. (s. d.).
- Jackson, P. M. (2006). *Nonprofit Risk Management & Contingency Planning : Done in a Day Strategies*. Wiley.

- Kiecolt, K., & Nathan, L. (1985). Secondary Analysis of Survey Data.
- Konrad, P., and Novak, A. (2000) *Financial Management for Nonprofits: Key to Success*. Denver: Regis University School of Professional Studies.
- León. P. (2001). Four Pillars of Financial Sustainability. *Nature Conservancy*.
- Masaoka, J., Zimmerman, S., & Bell, J. (2010). *Nonprofit Sustainability : Making Strategic Decisions for Financial Viability* (1st edition.)
- Nonprofit Operating Reserves Initiative Workgroup. (2008). White paper: Maintaining nonprofit operating reserves: An organizational imperative for nonprofit financial stability.<https://www.nonprofitaccountingbasics.org/sites/default/files/01-OperatingReservesWhitePaper2009.pdf>.
- Ramirez, A. (2011). Nonprofit Cash Holdings : Determinants and Implications. *Public Finance Review*, 39(5).
- Routledge Handbook of Risk Management and the Law*. (2022). Routledge & CRC Press.
- Shevchenko, P. V. (2011). Modeling Operational Risk Using Bayesian Inference. *Springer*.
- Sloan, Margaret & Charles, Cleopatra & Kim, Mirae. (2015). What Happens On A Rainy Day? How Nonprofit Human Service Organizations Create, Maintain, and Utilize Operating Reserves.. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. 5.
- Sontag-Padilla, L., Staplefoote, B. L., & Gonzalez Morganti, K. (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature. RAND Corporation
- Stewart, D. W., & Kamins, M. A. (1993). Secondary Research Information Sources and Methods.
- Struthers, M. (2004). Supporting Financial Vibrancy in the Quest for Sustainability in the Not-For-Profit Sector. *The Philanthropist Journal*.
- The Nonprofit Sector : A Research Handbook, Third Edition*. (2020). . Stanford: Stanford University Press.

- Trussel, J. M. (2003) Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*.
- Trussel, J. M., & Parsons, L. M. (2003, décembre 18). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Not-for-Profit Organizations. SSRN Scholarly Paper.
- Trussel, J. M., and Greenlee, J. S. (2004) A Financial Rating System for Nonprofit Organizations. *Research in Government and Nonprofit Accounting*
- Trussel, J., & Greenlee, J. (2004). A financial rating system for nonprofit organizations. *Research in Government and Nonprofit Accounting*.
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4).
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1992). Nonprofit equity : A behavioral model and its policy implications. *Journal of Policy Analysis and Management : [The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management]*, 11(1).
- Van Slyke, D. M., & Johnson, J. L. (2006). Nonprofit Organizational Performance and Resource Development Strategies: Exploring the Link between Individual Volunteering and Giving.
- Vartanian, T. (2011). Secondary Data Analysis. *Secondary Data Analysis*.
- Vashe, D.J., and Williams B. (1987). Optimal Governmental Budgeting Contingency Reserve Funds. *Public Budgeting and Finance* 7:6682.
- Weerawardena, J., McDonald, R., & Sullivan Mort, G. (2010). Sustainability of Nonprofit Organizations : An Empirical Investigation. *Journal of World Business*, 45.

Young, D. R. (2007). A Unified Theory of Social Enterprise. *Non-market Entrepreneurship*.

Edward Elgar Publishing

Young, D. R. (2007). Financing Nonprofits: Putting Theory Into Practice. *Rowman Altamira*.

Zietlow, J. (2010). Nonprofit financial objectives and financial responses to a tough economy.

*Journal of corporate treasury management : The official publication of the Finance and*

*Treasury Association*, Journal of corporate treasury management : the official publication of

the Finance and Treasury Association. Vol. 3.2009/10, 3

Zietlow, J., & Seidner, A. G. (2007). *Cash & Investment Management for Nonprofit*

*Organizations*. John Wiley & Sons.

## Webographie

- <https://www.jeuneafrique.com/1329908/politique/tunisie-kais-saied-veut-mettre-le-hola-aux-financements-etrangers-des-ong/>
- <https://iace.tn/>
- <http://www.ifeda.org.tn/>
- <https://www.irs.gov/forms-pubs/about-form-990>
- [https://www.dictionnaire-commercial.com/?p=word.word\\_show&action=initial\\_search](https://www.dictionnaire-commercial.com/?p=word.word_show&action=initial_search)
- <https://www.deshretcapital.com/classroom/importance-of-operational-risk>
- <https://www.procomptable.com/normes/NC45.pdf>
- <https://www.associatheque.fr/fr/gerer-une-association/budget-de-fonctionnement.html>
- <https://www.larousse.fr/>
- <https://www.nonprofitaccountingbasics.org/sites/default/files/02-OperatingReservesPolicyToolkit2011-07-28.pdf>



## Annexes

### Annexe 1. Données collectées des rapports financiers d'Amnesty International (£000)

Nom de l'organisation	Année	Produits totaux	Charges Totales	Actifs	Passifs	Actif Nets	Actifs nets non affectés	Amortissement	Charges administratives	Changement au actifs nets
Amnesty International Ltd	2020	91,218	66,862	45,741	9,609	45,66	41,75	1,253	14,847	17,595
	2019	85,732	78,214	25,467	8,954	26,366	24,155	1,288	15,689	7,644
	2018	74,538	81,33	23,992	12,175	16,511	16,511	1,263	18,794	-9,164

### Annexe 2. Données collectées des rapports financiers de Save the Children UK (£000)

Nom de l'organisation	Année	Produits totaux	Charges Totales	Actifs	Passifs	Actif Nets	Actifs nets non affectés	Amortissement	Charges administratives	Changement au actifs nets
Save the Children UK	2021	240,409	235,928	89,807	64,366	60,891	41,788	0,482	50,751	2,426
	2020	288,73	283,161	103,751	78,731	55,317	39,362	0,582	47,746	-1,929
	2019	307,365	308,899	103,695	77,584	54,576	41,291	0,635	57,242	11,12

### Annexe 3. Données collectées des rapports financiers de Islamic Relief (£000)

Nom de l'organisation	Année	Produits totaux	Charges Totales	Actifs	Passifs	Actif Nets	Actifs nets non affectés	Amortissement	Charges administratives	Changement au actifs nets
Islamic Relief UK	2021	182,9	173,6	100	35,7	2,41	14,37	0,4	14,644	2,008
	2020	148,9	129,4	78,2	24,6	1,572	12,362	0,4	12,946	2,962
	2019	131	128	50,9	13,3	1,304	9,4	0,4	3,22	0,5

### Annexe 4. Données collectées des rapports financiers de Oxfam GB (£000)

Nom de l'organisation	Année	Produits totaux	Charges Totales	Actifs	Passifs	Actif Nets	Actifs nets non affectés	Amortissement	Charges administratives	Changement au actifs nets
Oxfam GB	2021	344,3	368,8	148,2	66,9	42,1	25,9	2,6	34,1	-19,8
	2020	376,4	383,9	130,2	83,3	65,5	49,7	3	30,9	-19,3
	2019	434,1	397,5	154,5	38,3	118,8	69	3	31,4	33,6
	2018	427,2	438,7	116,4	34,2	84,2	35,4	3,2	38,2	19,1

**Annexe 5. Données collectées des rapports financiers de Transparency International UK (£000)**

Nom de l'organisation	Année	Produits totaux	Charges Totales	Actifs	Passifs	Actif Nets	Actifs nets non affectés	Amortissement	Charges administratives	Changement au actifs nets
Transparency International UK	2022	3,079	3,544	0,712	2,834	0,726	0,7	0,181	-0,103	3,079
	2021	4,015	2,017	0,364	1,66	0,829	0,12	0,82	0,386	4,015
	2020	5,547	2,76	0,423	2,354	0,443	0,12	0,124	0,064	5,547

**Annexe 6. Données collectées des rapports financiers de WWF USA (\$)**

Nom de l'organisation	Année	Produits totaux	Charges Totales	Actifs	Passifs	Actif Nets	Actifs nets non affectés	Amortissement	Charges administratives	Changement au actifs nets
WWF USA	2021	456937,12	360189,907	698927,847	72239,899	574242,657	221958,299	5786,422	65397,101	65638,375
	2020	370704,295	355342,544	507200,384	56530,546	386025,271	156319,924	4119,978	60456,664	-6991,607
	2019	330907,466	314486,573	508462,156	133425,481	375036,675	163311,531	4221,116	59008,497	163311,531

**Annexe 7. Données collectées des rapports financiers de l'IACE (TND)**

Nom de l'organisation	Année	Produits totaux	Charges Totales	Actifs	Immobilisations	Passifs	Actif Nets	Actifs nets non affectés	Amortissement	Charges administratives	Changement au actifs nets
IACE	2021	3042936	2139924	6295749	879453	1617205	4678544	3799091	259184	1738982	903012
	2020	2531701	1926008	5581593	880857	1806061	3775532	2894675	313269	1246546	595694
	2019	3486989	2861738	4647659	927384	146782	3179838	2252454	247174	2084812	625251

**Annexe 8. La répartition du revenu d'Amnesty International (£000)**

Sources de revenu	2020	2019	2018
Dons and legs	83,311	76,782	67,216
Activités caritatives	6,786	8,651	7,092
Autres activités commerciales	1,051	0,168	0,98
Investissements	0,7	0,131	0,132

**Annexe 9. La répartition du revenu de Save the Children (£000)**

Sources de revenu	2021	2020	2019
Dons and legs	84,412	88,443	89,206
Activités caritatives	144,994	188,924	200,343
Autres activités commerciales	7,064	6,585	13,451
Investissements	0,496	0,76	1,068
Autres	3,443	4,018	3,297

**Annexe 10. La répartition du revenu d'Islamic Relief (£000)**

Sources de revenu	2021	2020	2019
Dons and legs	166,9	133,1	118
Activités caritatives	3,5	2,8	3,4
Autres activités commerciales	0,5	0,5	0,5
Investissements	12	12,5	9,1

**Annexe 11. La répartition du revenu d'Oxfam (£000)**

Sources de revenu	2021	2020	2019	2018
Dons and legs	105,3	102,9	152,4	120,9
Activités caritatives	179,9	177,5	185,9	209,3
Autres activités commerciales	39,4	93,5	92,8	93,9
Investissements	0,2	0,5	0,4	0,3
Autres	19,5	2	2,6	2,8

**Annexe 12. La répartition du revenu de Transparency International (£000)**

Sources de revenu	2022	2021	2020
Dons and legs	0,58	0,62	0,85
Activités caritatives	4,195	3,259	7,028

**Annexe 13. La répartition du revenu de WWF (\$)**

Sources of revenue	2021	2020	2019
Contributions	280410,473	161842,511	141532,957
Subventions et contrats gouvernementaux	42145,756	45035,639	34319,811
Revenus du réseau WWF	25044,246	24691,892	29928,553
Redevances et contrats de service	7606,444	11388,259	9560,159
Contributions en nature	73827,024	84500,663	75127,255
Autres	25615,507	37158,456	33664,172

**Annexe 14. La répartition du revenu de l'IACE (TND)**

Sources of revenue	2021	2020	2019	
Cotisations	249 400	244 700	260 200	
Maison de l'entreprise	290 525	313 451	621 231	
Séminaires	x	19 003	242 111	CTGE Tunisie (pour 2019)
Etudes	87 545	288 161	33 252	Produits d'évènements (2019)
Journées de l'entreprise	599 700	x	561 760	
Contributions des partenaires aux projets	1 002 305	1 041 576	591 252	
Sponsoring	455 000	181 919	466 500	
Subventions et dons	70 000	144 896	296 838	
Placements monétaires	265 563	197 396	123 618	
Autres gains	22 898	100 599	267 492	
Formations	x	x	22 735	
Total	3 042 936	2 531 701	3 486 989	