

Avancement de la microfinance par le biais du leadership des associations

PROMOTION DES
NORMES DE PRATIQUE



Mesure de la performance financière : guide du praticien pour les associations de microfinance

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du Réseau SEEP et « Mesure de la performance financière : guide du praticien pour les associations de microfinance » pour les sections que vous extrayez.

Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tél. : 1 202-534-1400 Télécopie : 1 202-534-1433
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Imprimé aux Etats-Unis d'Amérique
Pour accéder à cette publication sur Internet, veuillez vous rendre sur www.seepnetwork.org

Mesure de la performance financière : guide du praticien pour les associations de microfinance

Le Réseau SEEP

Auteurs collaborateurs : Deena Burjorjee,
Sharon D'Onofrio, Jennifer Ferrer, Nisha Singh

Original en anglais

Traduit par Céline Franco



Citi Foundation



TABLE DES MATIERES

Remerciements	iv
Introduction	1
Services clefs et autres	1
Définitions et ratios normalisés	2
R1: Ratio de rais généraux	2
R2: Ratio de recouvrement des coûts incompressibles	3
R3: Ratio de revenu gagné	3
R4: Ratio de provisions d'exploitation	4
Analyse des ratios financiers	5
Ratio de frais généraux	5
Ratio de recouvrement des coûts incompressibles	5
Ratio de revenu gagné	6
Ratio de provisions d'exploitation	6
Etablissement de cibles de performance	7
Outil d'analyse des ratios de performance financière	8
Feuille de travail 1 : données de base	8
Feuille de travail 2 : données relatives au bilan comptable	8
Feuille de travail 3 : données sur les coûts incompressibles	9
Feuille de travail 4 : données sur les revenus et dépenses	10
Feuille de travail 5 : les ratios financiers clefs (feuille de travail des résultats)	11
Feuille de travail 6 : analyses supplémentaires (Feuille de travail des résultats)	13
Conclusion	16

REMERCIEMENTS

Ce guide a été produit par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, le plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Un remerciement tout particulier se doit d'être exprimé au Directeur exécutif de SEEP, William Tucker ainsi qu'au Directeur financier de SEEP, David Silver, dont les conseils et suggestions ont guidé la production de cet outil. Nous tenons aussi à remercier toutes les associations de microfinance suivantes pour leurs contributions à ce guide :

Association of Microfinance Institutions of Uganda (AMFIU)
Banking with the Poor (BWTP)
China Association of Microfinance (CAM)
Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and New Independent States (MFC)
Microfinance Council of the Philippines, Inc. (MCPI)
Pakistan Microfinance Network (PMN)
ProDesarrollo – Mexique
Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF)
Red Financiera Rural (RFR) – Équateur
Russian Microfinance Center (RMC)
Sa-Dhan – Inde
Sanabel, Le Réseau de la Microfinance des Pays Arabes

Introduction

Les associations de microfinance jouent un rôle essentiel dans la promotion à l'accès financier pour les indigents et les personnes à faibles revenus par le biais d'un soutien direct aux institutions de microfinance (IMF) et de plaidoyer politique qui aident au développement de secteurs financiers dynamiques et inclusifs. Bien qu'on comprenne qu'un certain niveau de subvention est nécessaire au soutien des biens publics qu'offrent les associations, il est de plus en plus accepté que les associations doivent tendre vers la viabilité financière afin d'assurer la continuité des services offerts à leurs marchés. Qu'une association se finance par le biais d'octrois, d'honoraires ou de dons ou par un mélange de flux de revenus, il est important de mesurer de manière régulière sa santé financière par rapport aux normes du secteur. Les ratios financiers normalisés fournissent ces mesures ainsi que les outils nécessaires à l'évaluation et à l'amélioration des opérations par le biais d'un suivi de performance régulier.

Le Réseau SEEP, en partenariat avec la Fondation Citi, s'est engagé dans un dialogue consultatif et un processus de retour d'informations avec les associations de microfinance du monde entier. L'objectif était d'identifier un ensemble de ratios de performance communément acceptés qui pourraient être utilisés afin d'élaborer des bases de références pour la mesure de la performance financière. Par le biais de conférences en ligne et de consultations directes, plus de 20 associations ont contribué à l'élaboration d'indicateurs présentés dans ce guide.¹ Bien que les associations n'arrivent pas toujours aux cibles recommandées, l'application de ces ratios permettra aux organisations d'établir des objectifs de performance financière et d'examiner les tendances de leur performance.

Tableau 1. Mesures de performance financière pour les associations

Ratio de frais généraux
Ratio de revenu gagné
Ratio de recouvrement des dépenses incompressibles
Ratio de provisions d'exploitation

Services clefs et autres

Afin de s'immuniser contre l'impact d'interruptions du financement des bailleurs de fonds et d'avancer vers la viabilité financière, les associations doivent examiner les types de produits et services qu'elles offrent, ainsi que leur rentabilité, efficacité et avantages comparatifs respectifs. Le processus de détermination des services clefs et autres d'une association comprend l'identification des produits et services qu'une association voit comme essentiels à la réalisation de sa mission, c'est-à-dire ceux qui sont maintenus même en l'absence de financement externe et ceux qui sont considérés comme non-essentiels.

Il n'existe toujours pas de consensus au sein du secteur sur la définition de ces services clefs pour les associations de microfinance. La manière dont les associations définissent ce concept dépend en grande partie de leur modèle opérationnel et de leur mission. Les coûts liés à l'offre de « services clefs » sont considérés comme étant des **dépenses incompressibles**. Les coûts incompressibles se composent de frais généraux et de coûts directs liés aux activités clefs. Les frais généraux incompressibles sont définis comme étant toutes les dépenses indirectes qui sont nécessaires au fonctionnement de l'association et qui lui permettent de réaliser ses activités clefs. Une association peut choisir de définir ses coûts incompressibles ne comprenant que les frais généraux incompressibles ou comme comprenant aussi bien les frais généraux incompressibles que les dépenses indirectes liées aux gammes de produits qu'elle juge essentielles à son succès.

Pour les services et/ou produits identifiés comme « clefs », une association doit chercher à faire en sorte que l'offre de service soit entièrement pérenne en établissant des cibles de revenus qui couvriront 100 % des dépenses directes et des

1. Les ratios finaux qui ont été inclus dans le document intitulé *Outil d'évaluation des capacités pour les associations de microfinance* (NCAT 5.0) du Réseau SEEP ont été identifiés comme étant la norme actuelle pour la mesure de viabilité financière des associations. Un sous-ensemble de ratios a également été inclus dans une publication SEEP intitulée *Indicateurs de succès pour les associations de microfinance*, qui a pour objectif d'aider les associations à mesurer leurs contributions au développement des secteurs qu'elles soutiennent.

frais généraux liés à ces activités. Le calcul de ces coûts doit être défini dans la politique de comptabilité de l'association et suivi par le système comptable (par exemple, les salaires du personnel clef, tels que le directeur exécutif, le directeur financier, le coordinateur des services aux membres, l'analyste de performance, ainsi que les frais généraux liés au personnel, tels que le loyer et les charges).

Il se peut qu'il soit impossible d'arriver à un recouvrement total des frais pour les services et/ou produits qu'une association identifie comme autres que clefs ou non-essentiels. Toutefois, alors que les associations croissent et que leurs membres sont plus en mesure de payer les tarifs pleins du marché quand ils achètent des services, la direction peut étendre l'éventail de services clefs offerts.

Définitions et ratios normalisés

Les ratios de performance financière pour les associations couvrent trois domaines clefs de performance : **efficacité opérationnelle**, **recouvrement des frais** et par dessus tout **viabilité financière**. Ensemble, ils permettent de mesurer la santé financière d'une association en termes de capacité à utiliser les actifs de manière efficace, de recouvrir les coûts à l'aide de revenus gagnés et d'accumuler les provisions nécessaires afin d'assurer la continuité de l'offre de services. Alors que l'ensemble de ratios présenté ici a été déterminé comme étant le plus important par les associations participantes, il n'est en rien exhaustif et ne doit pas dissuader les associations qui voudraient effectuer davantage d'analyses à l'aide d'indicateurs qu'elles trouveront pertinents. Les ratios prennent tout leur sens quand ils sont suivis dans le temps afin de produire une analyse des tendances et une comparaison avec les bases de référence du secteur et les objectifs de l'association. Les indicateurs doivent être calculés de manière cohérente à l'aide de rapports financiers fiables et exacts (c'est-à-dire, au moins une fois l'an avec des déclarations financières ayant fait l'objet d'un audit) et utilisés dans la planification des activités de l'association.

R1: Ratio de frais généraux

Le **ratio de frais généraux** mesure le pourcentage de la totalité des frais d'exploitation utilisé pour les frais généraux. Il détermine l'efficacité avec laquelle une organisation gère ses ressources. Le ratio doit être calculé à l'aide de la formule suivante :

Frais généraux / Totalité des frais d'exploitation

Frais généraux (également connus sous le nom de coûts indirects) : frais d'administration centrale payés par une association pour la gestion réussie de programmes (par exemple, les salaires de la direction, le loyer, les charges) qui ne sont pas liés directement à l'offre d'un produit ou service particulier.

Frais d'exploitation (aussi connus sous le nom de coûts directs ou dépenses des programmes) : coûts pouvant être identifiés de manière précise avec des produits, services ou activités donnés ou y remontant directement (par exemple, les salaires des formateurs, les honoraires de consultants sur un projet donné, frais de voyage pour un programme donné).

Cible : 15 %–20 %, avec une tendance à la baisse

La maîtrise des frais généraux est importante afin que soit assurée une offre efficace des produits et services, ainsi que pour attirer le financement des bailleurs. Bien que le ratio fluctue au fil du temps, avec une augmentation quand l'association ajoute de nouveaux produits et services et avec une diminution quand des économies d'échelle sont réalisées, la tendance doit être à la baisse avec le temps et il doit se stabiliser à un niveau acceptable.

Par exemple, une organisation qui a actuellement des frais généraux totaux (par exemple, salaire du personnel non-affecté à un programme donné, le loyer, les charges et le marketing) de 355 000 dollars et des coûts totaux directs d'exploitation des programmes de 1,25 millions de dollars aurait un ratio de frais généraux égal à :

$$355\,000 / 1\,250\,000 = 28,4 \%$$

* Tous les montants sont en dollars US sauf indication contraire.

R2: Ratio de recouvrement des coûts incompressibles

Le **ratio de recouvrement des coûts incompressibles** mesure la capacité relative d'une association à recouvrir ses coûts incompressibles (dépenses directes liées aux services clefs et aux frais généraux connexes) à partir de ses revenus gagnés. Ce ratio doit être calculé à l'aide de la formule suivante :

Revenus gagnés retraités / Coûts incompressibles

Revenus gagnés retraités : tous les revenus gagnés ajustés pour prendre en compte les dépenses liées aux services autres que clefs. Les revenus gagnés retraités représentent les revenus gagnés qui sont véritablement **disponibles** pour le recouvrement des frais incompressibles. Cela inclut les revenus bruts totaux provenant des activités clefs, y compris les cotisations des membres, les parrainages, les gains et pertes occasionnés par le change de devises, les intérêts et d'autres sources de revenus auto-générés, ainsi que les revenus gagnés nets d'activités autres que clefs.

Coûts incompressibles: ils représentent l'essentiel des dépenses qu'une association doit couvrir afin de continuer à offrir les activités qu'elle a jugées essentielles à la réalisation de sa mission et qu'elle continuera à fournir en l'absence de financement externe. Le calcul de ces coûts comprend : (i) les frais généraux incompressibles, définis comme étant les dépenses administratives minimales nécessaires pour que l'association puisse offrir ses services clefs et (ii) les coûts des activités clefs, définis comme étant les coûts directs liés aux services clefs.

Le calcul de ces coûts doit être défini dans la politique de comptabilité de l'association et suivi par le système comptable (par exemple, les salaires du personnel clef, tels que le directeur exécutif, le directeur financier, le coordonnateur des services aux membres, l'analyste de performance, ainsi que tout coût lié à ce personnel, tels que le loyer et les charges, et le cas échéant, les dépenses directes encourues par les activités clefs). Pour la plupart des associations, cela inclut, au minimum, les coûts liés à l'organisation de la conférence annuelle, aux activités de plaidoyer, aux activités d'échange d'informations et à d'autres activités considérées comme essentielle à la réalisation de la mission. Toutefois, ces coûts incompressibles peuvent se limiter aux frais généraux incompressibles uniquement.

Cible : tendance positive allant vers un recouvrement à 100 %

Par exemple, le ratio de recouvrement des coûts incompressibles pour une organisation qui a un revenu gagné provenant de ses activités clefs de 1 million de dollars, des dépenses incompressibles pour ses activités autres que clefs de 1,25 millions de dollars, des revenus gagnés bruts provenant de ses activités autres que clefs de 2 millions de dollars, mais des coûts incompressibles égales à 3 millions de dollars serait :

$$\frac{1\ 000\ 000 + (2\ 000\ 000 - 3\ 000\ 000)}{1\ 500\ 000} = \frac{1\ 000\ 000 + (0)}{1\ 500\ 000} = 67\%$$

Dans la mesure où les services autres que clefs ne couvrent pas les dépenses, il ne serait pas juste d'inclure les revenus provenant des activités dans le calcul du recouvrement des dépenses incompressibles. Dans ce cas, le chiffre des revenus gagnés retraités serait égal aux revenus gagnés provenant des activités clefs uniquement.

R3: Ratio de revenu gagné

Le **ratio de revenu gagné** mesure la contribution des revenus gagnés au revenu total de l'association. Ce ratio doit être calculé à l'aide de la formule suivante :

Revenus gagnés bruts / Revenus totaux

Revenus gagnés bruts : tout revenu provenant des cotisations des membres, des parrainages, des gains ou pertes occasionnés par le change de devises, les intérêts et autres activités pour les services clefs et autres. Cette somme inclut tous les revenus directs générés par les produits et services.

Revenus totaux : tout revenu gagné et contribué (c'est-à-dire, donné) de l'association.

Ce ratio montre la partie des revenus d'une association qui est générée en interne à partir des services clefs et autres. Les associations peuvent utiliser ce ratio pour identifier le besoin d'augmenter les revenus gagnés au fil du temps. Il montre le degré de volonté des membres à payer les cotisations et les frais pour les services de l'association et mesure l'engagement de l'association envers un équilibre entre les revenus provenant des bailleurs de fonds et les revenus gagnés avec l'adoption d'une approche axées sur les services payants.

Cible : 40 %, avec une tendance à la hausse

Par exemple, le ratio de revenu gagné d'une organisation qui a enregistré des revenus gagnés provenant de ses activités clefs et autres de 3 millions de dollars et des revenus donnés totaux provenant de dons et de soutien aux programmes de 3,2 millions de dollars doit être :

$$3\ 000\ 000 / (3\ 000\ 000 + 3\ 200\ 000) = 48,4 \%$$

R4: Ratio de provisions d'exploitation

Le **ratio de provisions d'exploitation** mesure la suffisance des provisions d'exploitation pour la couverture des coûts incompressibles d'une association.

[Moyenne des actifs nets non-restreints / Coûts incompressibles] x 12

Moyenne des actifs nets non-restreints : les actifs circulants nets non-restreints sont la partie des actifs circulants nets (actifs circulants moins droits sur l'actif) qui ne sont pas restreints ou liés par des stipulations des bailleurs de fonds ou imposées par le conseil et qui ne sont pas restreints par les bailleurs pour l'utilisation lors de programmes à venir uniquement. Dans la plupart des cas, le montant des actifs circulants non restreints nets représente une partie des actifs nets totaux. La moyenne des actifs non restreints nets est calculée en effectuant la moyenne des soldes d'ouverture et de clôture pour une période donnée. Les associations peuvent traiter ces montants, en tout ou en partie, comme étant des provisions institutionnelles et par conséquent choisir de remplacer la moyenne des actifs non restreints nets par les montants investis dans un compte de provisions d'exploitation.

Frais incompressibles : cf. définition à la section sur le ratio de recouvrement des frais incompressibles.

Cible : 12 mois

Par exemple, une association dispose d'actifs circulants nets totaux pour 2008 d'un montant de 775 000 dollars et pour 2009 de 850 000 dollars. Puisque ces actifs circulants nets se composent de fonds de dotation, de fonds de programmes et d'autres revenus et contributions, seule la partie des fonds liée aux fonds de programmes et aux contributions non restreints sera incluse dans le calcul des actifs non restreints nets disponibles. Pour 2008, 225 000 dollars du fonds de dotation sont restreints de manière permanente par les bailleurs de fonds et 200 000 dollars des fonds de programmes excédentaires sont restreints de manière temporaire par les bailleurs. Pour 2009, 100 000 dollars du fonds de dotation sont restreints de manière permanente par les bailleurs de fonds et 305 000 de dollars des fonds de programme excédentaires sont restreints de manière temporaire par les bailleurs. Le total des frais incompressibles pour ces programmes en 2009 est de 650 000 dollars. Par conséquent, le ratio de provisions d'exploitation de l'organisation serait :

	2005	2006
Montant des actifs circulants non-restreints nets	775 000	850 000
Moins : Actifs circulants nets restreints de manière permanente	225 000	100 000
Moins : Actifs circulants nets restreints de manière temporaire	200 000	305 000
Actifs non-restreints nets disponibles	350 000	445 000

$$\frac{[(350\ 000 + 445\ 000) / 2]}{650\ 000} * 12 = 7,34 \text{ mois}$$

Analyse des ratios financiers

Les ratios financiers prennent tout leur sens quand ils sont évalués dans le contexte des normes du secteur et de la performance d'organisations paires. Il est également important de voir ces ratios à la lumière de l'histoire d'une association donnée afin de comprendre comment certains développements commerciaux (aussi bien internes qu'externes) ont eu un impact sur la performance passée et future. En outre, les tendances positives, même à des niveaux inférieurs aux bases de référence du secteur, indiquent que des stratégies et politiques commerciales efficaces sont mises en place.

Au moment de passer en revue les calculs des ratios de performance, les associations doivent garder les éléments suivant à l'esprit :

Ratio de frais généraux

- Quelle est la base de l'augmentation ou de la diminution du ratio des frais généraux ? Est-ce que l'association se trouve au démarrage de son activité, avec des coûts d'exploitation faibles du fait du faible niveau de programmation ? Est-ce que l'association a apporté d'importantes modifications à son personnel ou à ses effectifs ? Est-ce que l'espace bureau est plus grand ?
- Est-ce que l'association a augmenté le nombre de ses programmes en une année donnée du fait d'une augmentation des dons des bailleurs de fonds ou de changement de son plan stratégique qui pourraient dévaluer le ratio de frais généraux si les effectifs ne sont pas augmentés par le même pourcentage ?
- Est-ce que l'organisation a apporté des changements à ses procédures comptables qui pourraient faire baisser de manière artificielles ses frais généraux ?
- Est-ce que l'organisation alloue actuellement le temps du personnel pour les programmes séparément comme dépenses directes pour chaque projet ? Ou est-ce qu'elle inclut simplement tous les salaires dans les frais généraux ? Comment est-ce que cette allocation affecte le ratio de frais généraux ?
- Dans quelle mesure est-ce que l'association rentre dans la tranche des 15 à 20 % de la base de référence pour le secteur ?
- Est-ce que le ratio de frais généraux de l'association est raisonnable, compte tenu de son âge et de son niveau de maturité ?
- Est-il nécessaire d'améliorer le ratio d'exploitation ?
- Quels sont les plus grands contributeurs au coût ?
- Existe-t-il de quoi réduire les coûts et d'obtenir des gains d'efficacité ?

Ratio de recouvrement des coûts incompressibles

- Quelle est la base de l'augmentation ou de la diminution du ratio ? Est-ce que la diminution du ratio de recouvrement des coûts incompressibles de l'association peut être expliquée par des coûts incompressibles plus élevés (frais généraux incompressibles et dépenses directes pour les activités clefs) ?
- Comment est-ce que l'association définit les coûts incompressibles ? Est-ce qu'elle considère que toutes ses activités sont des activités clefs ? Est-ce que cela inclut tous les frais généraux ou uniquement un sous-ensemble de frais généraux nécessaires au maintien de services de base ? Est-ce que le concept de coûts incompressibles a évolué au fil du temps ?
- Compte tenu du niveau actuel de développement de l'association, quelle doit être la cible pour le ratio de recouvrement des coûts incompressibles s'il n'est pas déjà à 100 % ?
- Est-ce que l'association fait payer aux membres les services clefs telles que la formation et les conférences ? Si non, est-il possible d'introduire ce concept de paiement par service ou d'augmenter le montant ?
- Est-ce que les cotisations annuelles et les frais sont suffisants pour couvrir les coûts incompressibles de l'association ? Si non, est-il possible d'augmenter les frais de cotisation ou d'introduire différentes catégories avec des cotisations et des prestations différentes ?

Ratio de revenu gagné

- Quelle est la base de l'augmentation ou de la diminution de ce ratio ? Est-ce que les revenus gagnés provenant des activités clefs et autres ont augmenté en termes absolus alors que le ratio de revenu gagné a baissé ? Si oui, est-ce que la diminution du ratio de revenu gagné peut être expliquée par une augmentation du niveau de revenu provenant de dons au cours de l'année ? Inversement, est-ce qu'une diminution du ratio de revenu gagné reflète une augmentation du niveau de revenu gagné ou peut-elle être expliquée par une diminution du revenu provenant de dons ?
- Est-ce que l'organisation a l'intention de réajuster sa cible de revenu afin de compenser les augmentations ou diminution possibles des revenus provenant de dons ?
- Est-ce que l'organisation a atteint ou dépassé la cible de 40 % des revenus totaux pour les revenus gagnés ?
- Si non, quelles cibles est-ce que l'association va fixer en correspondance avec son âge et son niveau de maturité actuels ?
- Quelle est la structure des revenus gagnés ? Est-il possible d'augmenter les frais et les cotisations pour couvrir une plus grande partie des coûts de l'association ?

Ratio de provisions d'exploitation

- Quelle est la base de l'augmentation ou de la diminution de ce ratio ? Dans quelle mesure est-ce que l'association atteint les bases de référence minimales de 12 mois ?
- Est-ce que l'association a des cibles de provisions ou un compte dédié aux provisions d'exploitation ?
- Est-ce que le ratio de provisions d'exploitation est élevé du fait de l'augmentation de ces coûts incompressibles ?
- Est-ce qu'une augmentation ou diminution du revenu net non-restreint disponible provenant des programmes peut être expliquée par des augmentations ou diminutions des dons non-restreints des bailleurs pour l'exploitation ?
- Si une association a un ratio de provisions d'exploitation très élevé, est-ce que ce niveau est maintenu au détriment des programmes ? Ou est-ce qu'il est élevé du fait d'autres phénomènes d'exploitation, tels qu'un changement rapide du personnel ou au niveau de la direction ?

Etablissement de cibles de performance

Une partie importante de l'évaluation de la performance financière d'une association est la comparaison de sa performance par rapport à des cibles établies. Le processus de planification des activités variera d'une organisation à l'autre, avec les objectifs précis de chaque association dépendant grandement de son contexte local. *Toutefois, toutes les associations doivent avoir un objectif à long terme afin d'atteindre les bases de référence de performance qui évoluent dans le secteur.*

Pour les associations plus mûres qui offrent leurs produits contre honoraires depuis un certain temps, l'établissement d'un objectif de 100 % de durabilité financière (recouvrement total des coûts incompressibles à partir des revenus gagnés) avant la fin de la période de leur plan d'activité peut être réaliste. Toutefois, pour les associations en émergence sur des marchés naissants où le concept du recouvrement des coûts n'est peut-être pas encore bien ancré, des cibles de croissance annuelle plus conservatrice (par exemple, 20 % par an) sont peut-être plus adaptées. De la même manière, les associations qui existent depuis de nombreuses années et disposent d'une base de financement solide auront certainement plus de facilités à atteindre les cibles de provisions minimales. Les associations émergentes, toutefois, ne disposent peut-être pas de provisions robustes. Davantage de leurs ressources disponibles peuvent être utilisées afin de couvrir les dépenses des programmes pour qu'elles puissent servir leurs membres de manière adéquate. Ces organisations émergentes peuvent également se reposer sur l'attraction de financements externes afin de couvrir les dépenses liées au programme à court terme.

Quel que soit le stade de développement d'une association et/ou le marché desservi, les cibles de performance doivent être réalistes et s'accompagner d'une stratégie claire pour l'atteinte de ces cibles, conformément aux documents de planification des activités de l'association. Une analyse de la performance financière continue peut contribuer grandement à ces efforts. Avec les données sur les dépenses générées à partir de l'*Outil de calcul du coût des produits* de SEEP,² les associations peuvent développer une stratégie de pérennité qui tire partie des partenariats existants et explorent de nouvelles opportunités de génération du financement nécessaire au soutien de la croissance. Parmi les questions clés auxquelles il faut réfléchir on compte :

- **Revenu projeté.** Combien de revenu sera généré à partir des produits et services actuels de l'association pendant la durée du plan d'activités ? Quelles nouvelles sources de revenu peuvent être envisagées ?
- **Structure du revenu.** Comment est-ce que les sources de revenu changeront au fil de la période que couvre le plan d'activité ? Combien de revenu sera gagné et combien sera contribué sous forme de dons ou d'octrois ?
- **Stratégie de financement.** Comment est-ce que l'association compte faire croître ses activités clés et autres sur la période que couvre le plan d'activités ? Existe-t-il un plan de financement ? Qui est chargé de cultiver le soutien : le directeur exécutif, le directeur du développement (si le poste existe) ou le conseil d'administration ?
- **Provisions d'exploitation.** Est-ce que l'association a établi une cible de provisions minimales ? Est-ce que la cible est adéquate ou doit-elle être revue ?

2. Le Réseau SEEP, *Calcul du coût des produits et analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations* (Washington, DC : le Réseau SEEP, 2010), <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2278> (accédé le 14 octobre 2010).

Outil d'analyse des ratios de performance financière

L'outil d'analyse des ratios de performance financière est un tableur Excel gratuit et facile à utiliser développé par le Réseau SEEP afin d'aider les associations à produire des rapports financiers de base, ainsi qu'à analyser et suivre leur performance financière. Les associations peuvent choisir de télécharger l'outil d'analyse des ratios de performance financière ou une version combinée de l'outil de calcul des prix/de performance financière. L'*Outil de calcul du coût des produits* de SEEP aide les associations à déterminer la structure des coûts de leurs produits et services et l'implication des politiques actuelles de calcul des prix sur la viabilité financière à long terme. Ensemble, ces outils peuvent être utilisés pour développer un plan financier pour une pérennité à long terme.

L'outil d'analyse des ratios se compose de sept tableurs Excel, dont cinq qui sont des tableurs de saisie d'informations et deux qui présentent les résultats sous forme de graphes.³ Tous les domaines de saisie manuelle de données sont indiqués en police bleue et les sujets des cases sont surlignés en gris. Les boutons suivants sont également situés au bas de chaque feuille de saisie.

Feuille de travail 1 : données de base

La première feuille de travail sert à la saisie des informations générales concernant les données financières (par an), les catégories de gammes de produits et services et les cibles des associations pour l'analyse des ratios. Les utilisateurs pourront catégoriser les revenus et les dépenses en tant que clefs ou autres et sélectionner les cibles de ratios financiers à l'aide des menus déroulants. Les utilisateurs ont également l'option de sélectionner le pourcentage de frais généraux totaux à allouer aux coûts incompressibles.

Feuille de travail 2 : données relatives au bilan comptable

La deuxième feuille de travail sert à saisir les données sur les actifs circulants non-restreints nets disponibles pour le ratio de provisions d'exploitation. Comme décrit à la section précédente, une association détermine en interne

Figure 1. Outil d'analyse financière de SEEP : feuille de travail sur les données de base

DONNEES GENERALES	
1. SAISIR : Année de référence de départ*	2005
Combien d'années souhaitez-vous analyser ?	11
REVENUS GAGNES	
2. SAISIR : Catégorie de revenu indirecte	Choisir : Clef ou Autre*
1 Membres	Clef
2 Intérêt/ Revenus d'investissements	Clef
3	Clef
4	Clef
3. SAISIR : Gamme de produits/services*	Choisir : Clef ou Autre*
1 Formation	Clef
2 Conférence	Clef
3 Recherches	Autre
4 Publications	Autre
5	
6	
7	
DEPENSES DIRECTES DES PROGRAMMES	
4. SAISIR : Catégorie de dépense directe ou lien avec la catégorie de revenu	
1 Formation	Clef
2 Conférence	Clef
3 Recherches	Autre
4 Publications	Autre
5	
6	
7	
DEPENSES INDIRECTES/FRAIS GENERAUX	
5. SAISIR : Sous-catégories des frais généraux*	
1 Salaires & Avantages	
2 Loyer	
3 Charges	
4 Communications	
5 Dépenses de bureau	
6 Voyage	
7 Assurance	
8 Réunions du Conseil d'administration	
9 Matériel	
10	
CIBLES FINANCIERES	
6. SAISIR : Cibles financières*	
1 Gamme inférieur de la cible du ratio de frais généraux (15% recommandé)	15%
2 Gamme de la cible du ratio de frais généraux (20% recommandé)	20%
3 Cible du ratio de revenu gagné (40% recommandé)	40%
4 Cible du ratio de recouvrement des coûts incompressibles (100% recommandé)	100%
5 Cible du ratio de provisions d'exploitation (12 mois recommandé)	12
INDICATEURS FINANCIERS D'ALLOCATION DES COÛTS INCOMPRESSIBLES	
7. CHOISIR : Allocation financière*	
1 Pourcentage de frais généraux totaux alloué aux coûts incompressibles	90%

* Les saisies des données apparaissent en bleu

PROCHAINE ETAPE
Données relatives au bilan comptable

3. Les descriptions et consignes contenues dans ce document s'appliquent UNIQUEMENT à l'utilisation de l'outil d'analyse des ratios financiers et non à l'outil fusionné de performance du calcul des prix des produits. Ce guide ne comprend pas des consignes pour la septième feuille de saisie pour les prévisions financières. Pour plus amples informations sur cette feuille, voir le tableur de consignes dans l'outil Excel.

la partie de ses actifs circulants nets qui sont ni restreints ni restreints de manière temporaire par le bailleur ou les politiques du conseil. Les associations peuvent choisir de changer les catégories de saisie si elles ont établi des provisions d'exploitation dédiées. Les utilisateurs peuvent également saisir davantage d'informations provenant du bilan comptable si elles comptent entreprendre des analyses supplémentaires.

Figure 2. Outil d'analyse financière de SEEP : feuille de travail sur les données provenant du bilan comptable

ACTIFS CIRCULANTS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Montant des actifs circulants nets (vérifier avec le bilan)	775 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant des actifs circulants nets	775 000										
Moins : Actifs circulants nets restreints de manière permanente	225 000										
Moins : Actifs circulants nets restreints de manière temporaire	200 000										
ACTIFS CIRCULANTS NON-RESTREINTS NETS DISPONIBLES	350 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS CIRCULANTS RESTREINTS NETS INDISPONIBLES	425 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les saisies des données sont dans les cellules blanches
Les cellules avec des formules sont surlignées en gris clair

PROCHAINE ETAPE
Données relatives aux coûts
incompressibles

Feuille de travail 3 : données relatives aux coûts incompressibles

Cette feuille de travail sert à la saisie des données relatives aux dépenses incompressibles, telles qu'elles sont définies par chaque association. Les catégories de revenus gagnés et des dépenses liées aux activités clés et autres seront tirées directement de la feuille de travail des données de base. Les coûts incompressibles sont saisis de manière manuelle dans cette feuille de travail et seront automatiquement remis à jour dans la feuille de travail sur les revenus et les dépenses. Les utilisateurs peuvent également choisir le pourcentage de frais généraux totaux sur le tableur de données de base pour calculer quelle portion des frais généraux totaux est allouée aux frais généraux incompressibles dans cette section. Sinon, les utilisateurs peuvent saisir de manière manuelle les coûts liés aux frais généraux incompressibles dans cette feuille de travail.

Figure 3. Outil d'analyse financière de SEEP : feuille de travail sur les données relatives aux coûts clés

DEPENSES DIRECTES DES PROGRAMMES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Formation	100 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Travail directe	65 000										
Equipement	20 000										
Dépenses	8 500										
Voyage	6 500										
Conférence	110 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Travail directe	60 000										
Equipement	25 000										
Subventions pour la conférence	10 000										
Consultants	15 000										
DEPENSES INDIRECTES/FRAIS GENERAUX	91 350	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salaires & Avantages	58 500										
Loyer	9 180										
Charges	3 950										
Communications	4 500										
Dépenses de bureau	2 970										
Voyage	3 308										
Assurance	6 503										
Réunions du Conseil d'administration	1 350										
Matériel	1 080										
COÛTS INCOMPRESSIBLES TOTAUX	301 350	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les saisies des données sont dans les cellules blanches
Les cellules avec des formules sont surlignées en gris clair

PROCHAINE ETAPE
Données relatives aux revenus et
dépenses

Les coûts clefs varieront d'une association à l'autre, en fonction de ce qu'elles ont défini comme étant les services minimum qu'elles cherchent à offrir à leurs membres, quelle que soit la disponibilité du financement des bailleurs de fonds. (Cf. la définition donnée précédemment pour les coûts clefs à la section III.) Pour la plupart des associations, cela devrait inclure, au minimum, les coûts liés à l'organisation d'une conférence annuelle, aux activités de plaidoyer et au recueil et au reporting des données de performance. Les frais généraux contenus dans la feuille de travail sur les données relatives aux coûts clefs constitueront un sous-ensemble des frais généraux totaux qui sont saisis sur la feuille de travail pour les données relatives aux revenus et dépenses.

Feuille de travail 4 : données relatives aux revenus et dépenses

Les données relatives aux revenus et aux dépenses peuvent être saisies de manière manuelle dans la quatrième feuille de travail à partir des exercices de calcul des prix effectués par l'association. Les revenus doivent être saisis en fonction des *revenus gagnés* provenant des cotisations et des honoraires et des *revenus contribués/donnés* provenant de dons et de financements de projets. Les revenus gagnés sont divisés en deux catégories, les activités clefs et les autres. Sur la base des discussions susmentionnées des activités clefs ou autres, les associations doivent classer leurs services de manière individuelle sous chaque catégories.

L'outil d'analyse de ratios de performance financière permet aux utilisateurs de personnaliser les noms de leurs principales catégories de revenus gagnés (surlignées en jaune) par produit ou type de service dans la feuille de travail sur les données de base (feuille de travail 1). Certaines des catégories communément utilisées pour les revenus gagnés sont les cotisations, les revenus provenant de formations, de conférences et/ou d'événements au niveau régional, de publication et des intérêts. La feuille de travail des données de base sépare les services clefs des autres services. Les organisations peuvent modifier les éléments des sous-catégories pour les postes relatifs aux services sous chaque catégorie de revenus gagnés. Les exemples fournis à la figure 4a illustre certains de ces sous-postes communément fournis sous chaque poste de produits. Par exemple, la location des locaux pour une formation est incluse dans les revenus gagnés sous la catégorie plus large de « formation ».

Les revenus contribués comprennent les dons, les subventions directes et autres fonds fournis par les bailleurs. Cependant, certaines catégories de financement provenant des bailleurs, tels que les parrainages de membres de l'association leur permettant d'assister à des conférences ou formations, peuvent être considérées comme des revenus gagnés. Cette catégorie ne comprend pas les dons en nature.

Figure 4a. Outil d'analyse financière de SEEP : revenus de la feuille de travail sur les revenus et dépenses

REVENUS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
REVENU GAGNE	236 750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clef	231 250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Membres	117 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisations	102 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sponsorats	14 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêt/ Revenus d'investissements	11 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêt/Revenus d'investissements	6 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes	5 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation	15 750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais	15 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loyer	750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conférence	87 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais	75 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sponsorats	12 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre	5 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recherches	4 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais de benchmarking	4 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publications	1 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abonnement	1 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Droits d'auteur	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REVENU CONTRIBUE/DONNE	375 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subventions des programmes (directes)	350 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subventions des programmes	350 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subventions d'exploitation (indirecte)	25 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvention d'exploitation non-restreinte	25 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REVENUS TOTAUX	612 250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les dépenses sur cette feuille de travail sont divisées en deux grandes catégories : dépenses d'*exploitation/programmes* et frais *généraux/administratifs*. Tout comme dans la section sur les revenus gagnés, les dépenses d'exploitation et pour les programmes sont divisées entre les dépenses clefs et les autres. Uniquement les cases pour les dépenses autres que clefs et les frais généraux doivent être renseignées sur cette feuille de travail. Toutes les dépenses pour les services clefs sont liées à la feuille de travail précédente pour les coûts clefs. La feuille de travail de saisie a été conçue sur la base d'une approche axée sur les coûts, par conséquent, toutes les dépenses directes liées aux programmes doivent être saisies sous le poste de service ou de produit qui convient. Tous les coûts administratifs centraux payés par l'association pour la gestion des programmes (par exemple, les salaires de la direction, le loyer, les charges) qui ne sont pas directement liés à l'offre d'un produit ou service donné doivent être saisis dans la catégorie des frais généraux.

Figure 4b. Outil d'analyse financière de SEEP : dépenses sur la feuille de travail sur les données relatives aux revenus et aux dépenses

DEPENSES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FRAIS D'EXPLOITATION	331 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clef	210 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation	100 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Travail directe	65 000										
Equipement	20 000										
Dépenses	8 500										
Voyage	6 500										
Conférence	110 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Travail directe	60 000										
Equipement	25 000										
Subventions pour la conférence	10 000										
Consultants	15 000										
Autre	121 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recherches	71 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Travail directe	60 000										
Matériel	3 000										
Dépenses	7 500										
Autre	1 000										
Publications	50 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Travail directe	43 000										
Matériel	4 500										
Dépenses	2 500										
TOTAL OVERHEAD	101 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salaires & Avantages	65 000										
Loyer	10 200										
Charges	4 400										
Communications	5 000										
Dépenses de bureau	3 300										
Voyage	3 675										
Assurance	7 225										
Réunions du Conseil d'administration	1 500										
Matériel	1 200										
DEPENSES TOTAUX	433 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus NETS provenant des activités autres que clefs	0										
Revenus gagnés ajustés	231 250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REVENUS NETS	179 250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les saisies des données sont dans les cellules blanches
 Les cellules avec des formules sont surlignées en gris clair



Feuille de travail 5 : les ratios financiers clefs (feuille de travail des résultats)

La feuille de travail des ratios financiers est générée de manière automatique sur la base des données saisies dans les quatre premières feuilles de travail. Le graphe en haut de la feuille de travail affiche les quatre ratios de performance financières clefs, ainsi que les bases de référence du secteur que l'on trouve dans *l'Outil d'évaluation des capacités du réseau (NCAT)* de SEEP. Les associations peuvent déroger à ces bases de référence et établir leurs propres cibles sur la base de leur plan d'activités, s'ils diffèrent de manière importante des chiffres du secteur.

Figure 5. Outil d'analyse financière de SEEP : feuille de travail sur les ratios financiers

Ratios	Description	Indicateur		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
				Réel	Cible	Etat	Réel	Cible	Etat	Réel	Cible	Etat	Réel	Cible	Etat
Ratio de frais généraux	Frais généraux/ Frais d'exploitation	%	Réel	30,6%											
			Cible	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
			Etat	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Ratio de revenu gagné	Revenus gagnés bruts/ Revenus totaux	%	Réel	38,7%											
			Cible	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	
			Etat	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	
Ratio de recouvrement des coûts incompressibles	Revenus gagnés ajustés/ Coûts incompressibles	%	Réel	77%											
			Cible	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
			Etat	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Ratio de provisions d'exploitation	[Moyenne des actifs nets non-restreints/ Coûts incompressibles] x 12	Nombre de mois	Réel	7,0											
			Cible	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	
			Etat	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	

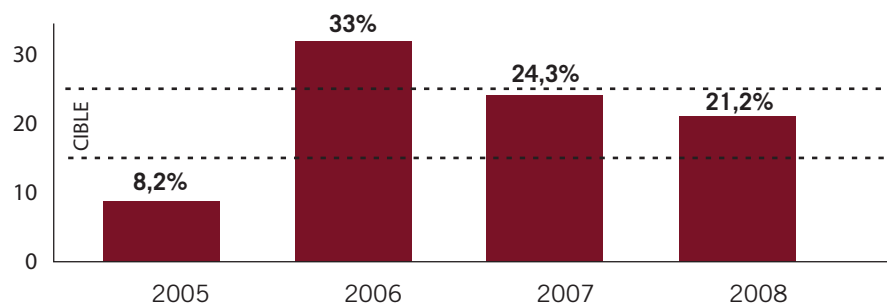
Les points rouges et verts indiquent si la performance financière de l'association atteint le niveau des cibles pour l'indicateur en question.

Les exemples ci-dessous montrent le type de graphes que l'outil de performance financière génère de manière automatique. Ces graphes montrent les tendances de la performance pour les quatre ratios clefs.

Ratio de frais généraux

La figure 6 montre une association qui fait de gros progrès pour que sa performance rejoigne les normes du secteur. Le ratio de frais généraux initialement bas en 2005 reflète des coûts d'exploitation bas pendant les premiers temps de démarrage de l'association, quand les programmes étaient moindres. Le grand saut de 2007 montre une augmentation des coûts liés au personnel, alors que l'association naissante a augmenté ses effectifs avant de réaliser des économies au fil des années suivantes. Sur la base de ces chiffres, la direction de l'association peut toujours établir des cibles pour de plus grandes économies dans le cadre du processus de planification des activités.

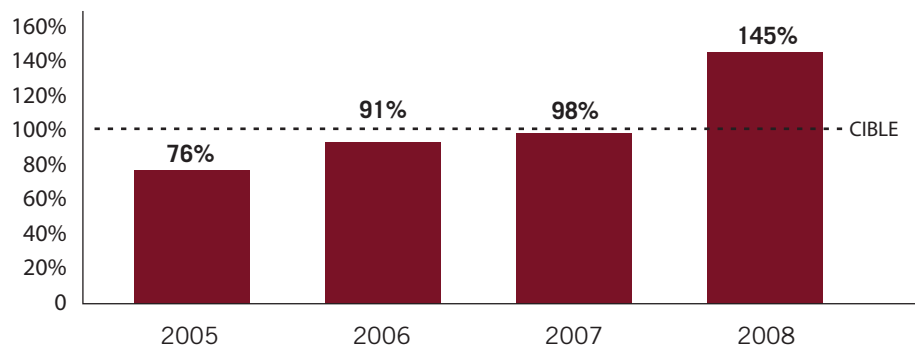
Figure 6. Exemple de R1 (ratio de frais généraux)



Ratio de recouvrement des coûts

La figure 7 montre une association qui a très bien réussi à couvrir ces coûts clefs à partir de ses revenus gagnés retraités depuis le début de son activité. Comme escompté, l'association a commencé avec un taux de recouvrement des coûts inférieur à 100 %, quand elle a testé la demande du marché et la volonté des membres à payer des cotisations et des honoraires pour couvrir les coûts clefs des services de base. Au fil du temps, elle a plus que dépassé les bases de référence du secteur en atteignant 145 % de recouvrement des coûts.

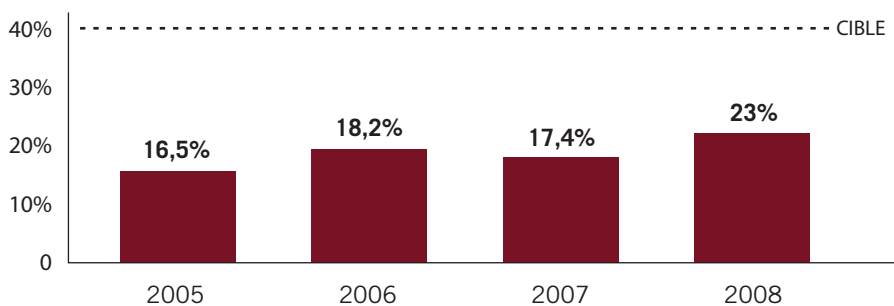
Figure 7. Exemple de R2 (recouvrement des coûts)



Ratio de revenu gagné

La figure 8 montre une association qui atteint progressivement un ratio de revenus gagnés de 40 %, ce qui est considéré comme une norme acceptable pour le secteur. Bien que 40 % soit la cible minimale, les associations ayant peu d'accès aux financements des bailleurs et/ou les associations cherchant à se financer elles-mêmes principalement par les cotisations et les honoraires doivent avoir pour cible un ratio beaucoup plus élevé.

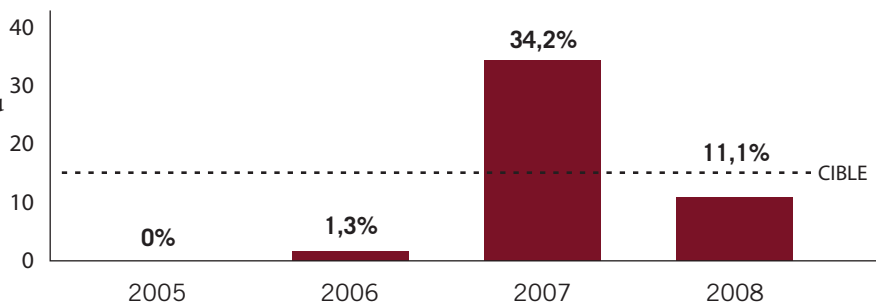
Figure 8. Exemple de R3 (ratio de revenu gagné)



Ratio de provisions d'exploitation

La figure 9 montre des niveaux de provisions d'exploitation d'une association excessifs pour 2007, ce qui indique que ce niveau élevé de provisions a été maintenu au détriment des investissements dans les programmes. Dans ce cas précis, l'association passait par une période de changement important du personnel et de la direction. Par conséquent, les importantes provisions peuvent se comprendre, compte tenu de l'état interne de l'association. Dans des circonstances normales, toutefois, un niveau si élevé de provisions devrait indiquer la nécessité de revoir la politique de provisions de l'association et d'autres critères existants sur le financement restreint qui pourraient contribuer à la taille des provisions.

Figure 9. Exemple de R4, Ratio de provisions d'exploitation



Feuille de travail 6 : analyses supplémentaires (Feuille de travail des résultats)

Cette feuille de travail génère une analyse supplémentaire que les associations pourront trouver utile. Elle peut également être utilisée afin de créer des rapports personnalisés qui répondent aux besoins particuliers d'une association. L'établissement de cibles pour une croissance stable et planifiée permettra d'assurer que l'association peut offrir des produits et services à des niveaux réguliers au marché année après année.

Figure 10. Outil d'analyse financière de SEEP : feuille de travail 6—analyse des dépenses supplémentaire

Domaine	Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dépenses des programmes	Dépenses (\$)	331 500										
	% Dépenses totaux	77%										
Overhead	Dépenses (\$)	101 500										
	% Dépenses totaux	23%										
Dépenses totaux	Dépenses (\$)	433 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

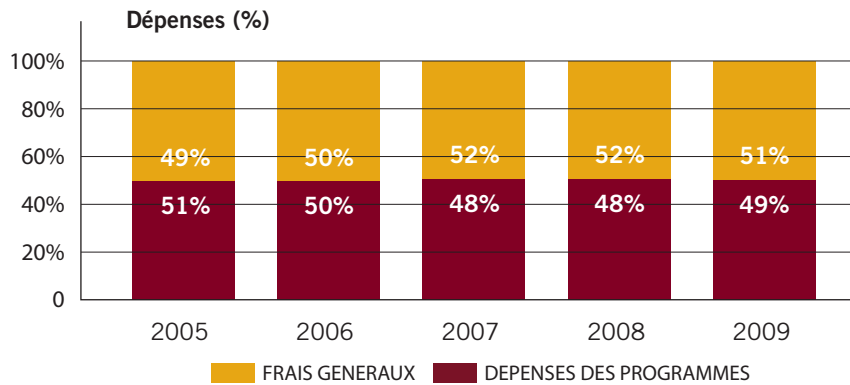
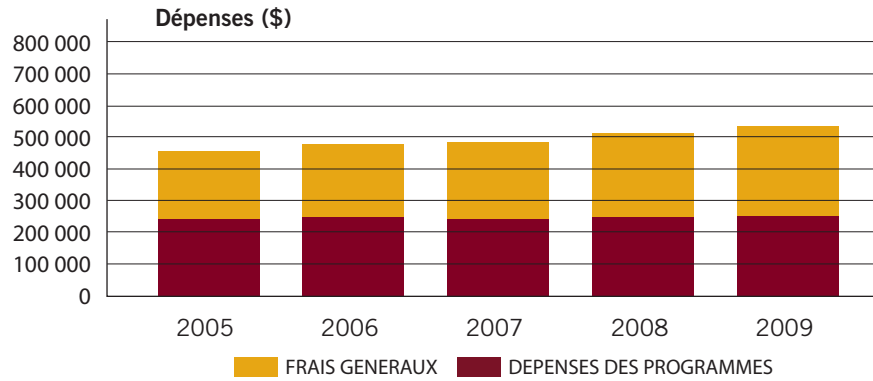


Figure 11. Outil d'analyse financière de SEEP : feuille de travail 6 – Analyse supplémentaire des revenus totaux

Domaine	Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activités autres que clefs	Revenus (\$)	5 500										
	% Revenus totaux	1%										
Activités clefs	Revenus (\$)	231 250										
	% Revenus totaux	38%										
Revenus donnés	Revenus (\$)	375 500										
	% Revenus totaux	61%										
Revenus totaux	Revenus (\$)	612 250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

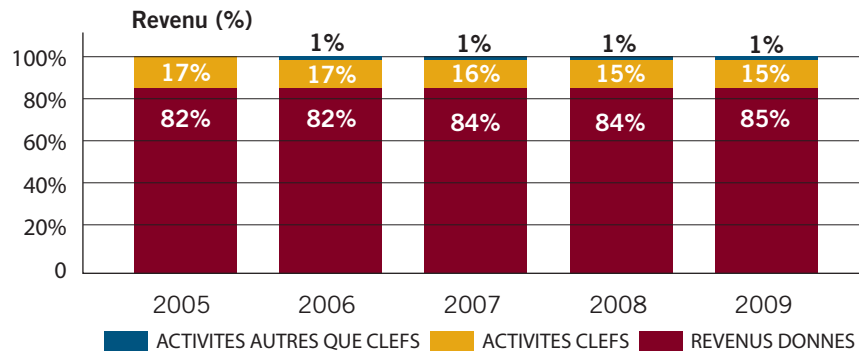
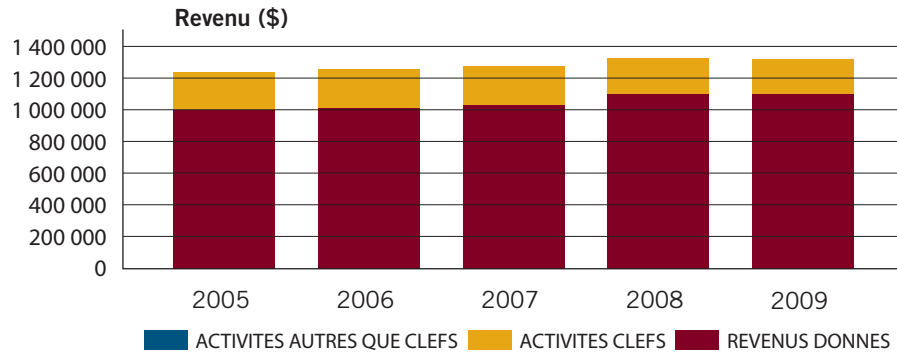
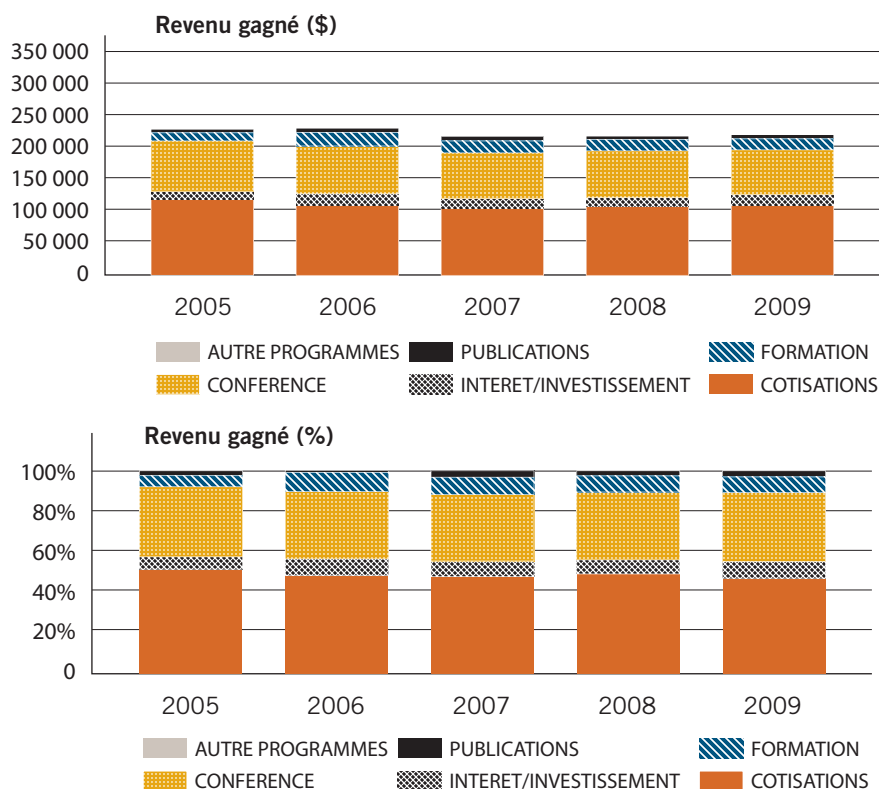


Figure 12. Outil d'analyse financière de SEEP : feuille de travail 6—analyse des revenus gagnés supplémentaire

Domaine	Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Membres	Revenus (\$)	117 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% Revenus gagnés	49%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêt/ Revenus d'investissements	Revenus (\$)	11 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% Revenus gagnés	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation	Revenus (\$)	15 750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% Revenus gagnés	7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conférence	Revenus (\$)	87 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% Revenus gagnés	37%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recherches	Revenus (\$)	4 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% Revenus gagnés	2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publications	Revenus (\$)	1 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% Revenus gagnés	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus gagnés totaux	Revenus (\$)	236 750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



Conclusion

Cet outil offre quatre ratios qui peuvent être utilisés pour mesurer la performance financière des associations de microfinance : frais généraux, revenus gagnés, recouvrement des coûts clés et ratios de provisions d'exploitation. Les vingt associations qui ont participé à l'élaboration de cet outil sont arrivées à un consensus sur l'importance de ces ratios. L'identification de produits et services qu'une association considère comme essentiels à la réalisation de la mission de l'organisation (c'est-à-dire, les produits « clés » qu'elle cherche à offrir même en l'absence de financement extérieur) est une partie cruciale de l'utilisation de cet outil et, de manière plus générale, de l'évaluation de la performance financière.

Comme cela a été indiqué précédemment, les ratios financiers présentés ici prennent tout leur sens dans le contexte des normes du secteur et de la performance des organisations paires. Les ratios peuvent également être utilisés par les associations afin de mieux comprendre comment les développements des activités (aussi bien internes qu'externes) peuvent avoir un impact sur la performance passée et à venir. Bien que les organisations n'atteignent pas toujours les cibles pour chaque ratio, l'utilisation de cet outil permettra d'établir des objectifs de performance financière, de suivre la performance au fil du temps et d'examiner des tendances opérationnelles données.

À propos de SEEP

Le Réseau SEEP est un réseau international de praticiens dans le domaine du développement de microentreprises. Ces plus de 80 membres institutionnels sont actifs dans 180 pays et touchent plus de 35 millions de microentrepreneurs et leurs familles. La mission de SEEP est de mettre en contact ces praticiens dans un environnement mondial propice à l'apprentissage de manière à ce qu'ils puissent réduire la pauvreté par le biais du pouvoir d'entreprise. Depuis 25 ans, SEEP s'est allié à des praticiens du monde entier pour discuter des défis et des approches innovantes au développement de microentreprises. En tant qu'organisation poussée par ses membres, les membres représentent la force motrice de nos objectifs alors que SEEP fournit une plateforme neutre pour le partage des expériences et pour de nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes. Le réseau SEEP aide à renforcer les efforts internationaux collectifs des membres pour améliorer la vie des plus vulnérables de ce monde.



The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org