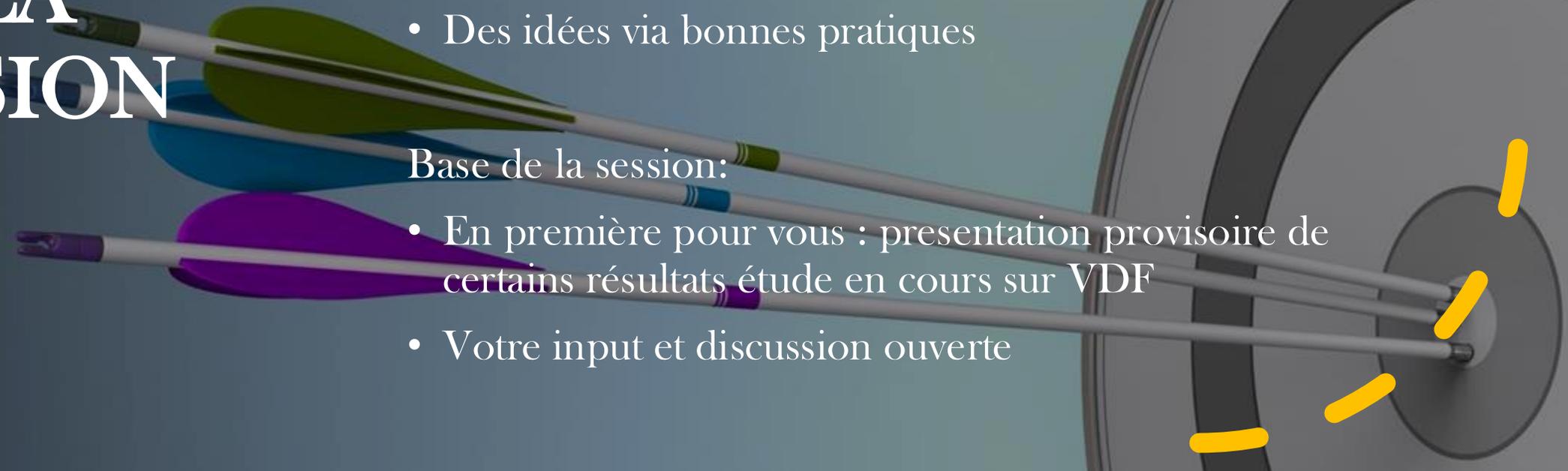




**VIABILITÉ ET
DURABILITÉ
FINANCIÈRE DES OE**

Arnout De Koster, consultant

OBJECTIF- OUTCOME DE LA SESSION



Objectif:

- Stimuler réflexion- échange- recherche solutions pour améliorer viabilité durabilité financière (raccourci VDF) de votre OE.

Résultat idéal:

- Meilleure compréhension de vos stratégies financières via benchmarking
- Des idées via bonnes pratiques

Base de la session:

- En première pour vous : présentation provisoire de certains résultats étude en cours sur VDF
- Votre input et discussion ouverte

IMPORTANCE ÉVIDENTE DU THÈME

-Resources : clé pour les OE

-VDF clé pour l'avenir de l'OE et pour l'emploi du staff

-Se baser sur faits et non sur impressions comme pe.
"Les OE des organisations pauvres de riches (vs syndicats inverse)

-Nécessité de créer base pour meilleur management

PARTIE 1

BREF PRESENTATION DE L'ETUDE SUR VDF



VDF : très peu de données ou littérature



Mais souci majeur auprès des OE – pour +50% même priorité absolue maintenant après Covid



Seulement en littérature qq données de l'OIE sur la repartition des revenus des OE

IOE SURVEY 2019 (VOIR AUSSI PRESENTATION MODULE2, SLIDE 6-7)

Income Source	Global	Africa	Americas	Asia and Pacific	Europe & Central Asia
Membership subscription	57%	60%	54%	47%	65%
Training revenue	10%	8%	11%	17%	7%
Services	9%	7%	10%	7%	10%
Meetings and events	8%	5%	14%	12%	5%
Government funds	4%	8%	(*)	7%	(*)
Other (a)	12%	13%	10%	11%	12%



NOUVELLE ÉTUDE COMMISSIONÉE PAR ACT/EMP

Caractéristiques:

- étude quantitative sur reports financiers -comptes annuelles
- étude qualitative basée sur interviews avec leaders de 50 OE (EU exclus)
- données précises: comptes annuelles et bilan de 2012-2019-2022 + rapport annuel

Objectif de l'étude:

- décrire/comprendre les strategies financières poursuivies par OE.
- trouver corrélations dans les chiffres
- distiller de bonnes pratiques



NOUVELLE ÉTUDE LIMITATIONS

Etendue de l'étude: OE participent sur base volontaire; un quart des pays (40-50) du monde- ne permet pas des conclusions généralisables

Discrétion de certains sur les comptes

Méthode:

Interviews en ligne pour 1h limite approfondissement

Seulement OE interpro tandis que parfois les OEsecteurs sont + importants

LIMITATIONS AUSSI PAR RAPPORT À VOS ATTENTES

No smoking guns ou de formules magiques ☹

Beaucoup de diversité suivant les situations nationales et la taille des organisations et des pays (ex. Vanuatu et Indonésie tous les 2 participants à l'étude)

Résultats: difficile à généraliser, mais certaines tendances intéressantes.

En general, la VDF est le résultat de facteurs internes (management - capacité d'entrepreneuriat de l'OE) et de facteurs externes (caractéristiques du pays et son économie), et aussi le passé et nt. l'heritage.





VDF PARMIS LES OE AYANT PARTICIPÉ EN GÉNÉRAL

3 “categories” de OE
(avec des généralisations graves)

1 Les out performers

(10-15% du sample)

Très solides; reserves = plusieurs années de fonctionnement actuel; revenus 2022 + haut que 2019;

Caractéristiques:

-belle histoire comme OE avec souvent un trésor de réserves

-management et conseil executif fort

-diversification des sources de revenus mais toujours solide base de revenu de par des cotisations et grâce aux adherents loyaux

-souvent aussi soutien des autorités via subventions, contrats commerciaux sur base de l'expertise de l'OE, ou activités privilégiées, mais rarement de grande dépendance

-souvent + que organisation des employeurs (business member organisation)



VDF PARMIS OE AYANT PARTICIPÉ EN GÉNÉRAL

3 “categories” de OE (avec des généralisations graves)

2) Les bons performants

(60-70% du sample): solides mais variables; reserves = entre 6 mois-1an de fonctionnement actuel; revenus 2022 rejoignent le niveau 2019;

Caractéristiques (avec de fortes généralisations):

- certain prestige national comme OE mais souvent sans trésor ou in turnaround
- souvent pure OE - transformation en EBMO parfois en cours
- management et conseil fortement conscient de VDF
- sources de revenus variant entre membership (preponderant) et services mais problèmes de stable continuation des sources de revenus (eg beaucoup members non payants- services pas toujours rendables)
- surplus annuel limité ne permet pas d’atteindre une zone confort ou de créer un fonds pour investissement/innovation des activités

VDF parmi OE ayant participé en général

3 “categories” de OE (avec des généralisations graves)

3) Les OE en difficultés financières

(15-25% du sample): budgets annuels très limités ; réserves pour quelques mois de fonctionnement actuel; revenus 2022 moins de 2019; impact de la situation financière sur les RH

Caractéristiques (avec de fortes généralisations):

- certain prestige national mais nécessité pour turnaround affecte les operations et devient demotivant
- management (et conseil) confronté avec priorité absolue d'améliorer l' effet négatif de situation financière
- sources de revenus instables , soit pour perte de subsides-mono)pole, soit pour image plutot négatif et members moins loyaux , soit par contre temps dans les marchés
- perte annuelle absorbe les reserves et hypothèque les investissements pour turnaround, au niveau du staff et au niveau des investissements de base pour l'OE (IT, communication)
- plus souvent petits pays avec marché peu promettant

Les strategies globales: résumé 1

1) Plupart des OE très conscient de DVF-

Paradoxe représentativité-revenue/continuité: tendance envers continuité

2) Grande majorité de OE ont stratégie- explicite ou implicite mais un peu opaque : eg effet sur actions des OE sur choix représentativité-revenue; ou sur gouvernance; ou sur positions

3) Toutes: combinaison d'augmentation de revenue et diminution des coûts, mais accents différents

3.1) Via Augmentation revenue: pistes suivies

-cotisations restent backbone

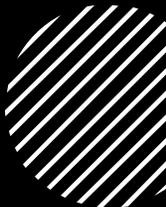
-recherche de diversification

-diversification couvre soit Nouvelles activités (services) mais aussi extension produits (de OE à EBMO) ou approfondissement ou nouveaux cibles d'activités où il y a excellence –reputation.





Les strategies globales: résumé 2



-développement de services: oui mais lentement et net benefice limité



-services payants: cash cows limités: surtout formation;



-peu d'innovations ou d'experiments entrepreneuriaux



-rarement avec extension des core business (de OE à EBMO)



-importance des projets pour peu



-importance des produits d'investissements pour certains



-subvenstions : important pour certains; autres peur de dépendance



Les strategies globales: résumé 3

3.2) Via diminution de dépenses pistes diverses:

-couts personnel réduit

-loyers- couts de fonctionnement

-pas via fusions avec d'autres ou partage de facilités

3.3)Dividends important pour certains

Type d'investissements: prudence- immeubles

4)Reserves: median 6 mois

CONCLUSION: THEME FONDAMENTALE-



PARTIE 2 LES CHIFFRES CLES

Stratégies financières:

Trois composantes de durabilité
financière

1. Revenus
2. Dépenses
3. Surplus ou Deficit

Regardons les chiffres et faits d'abord

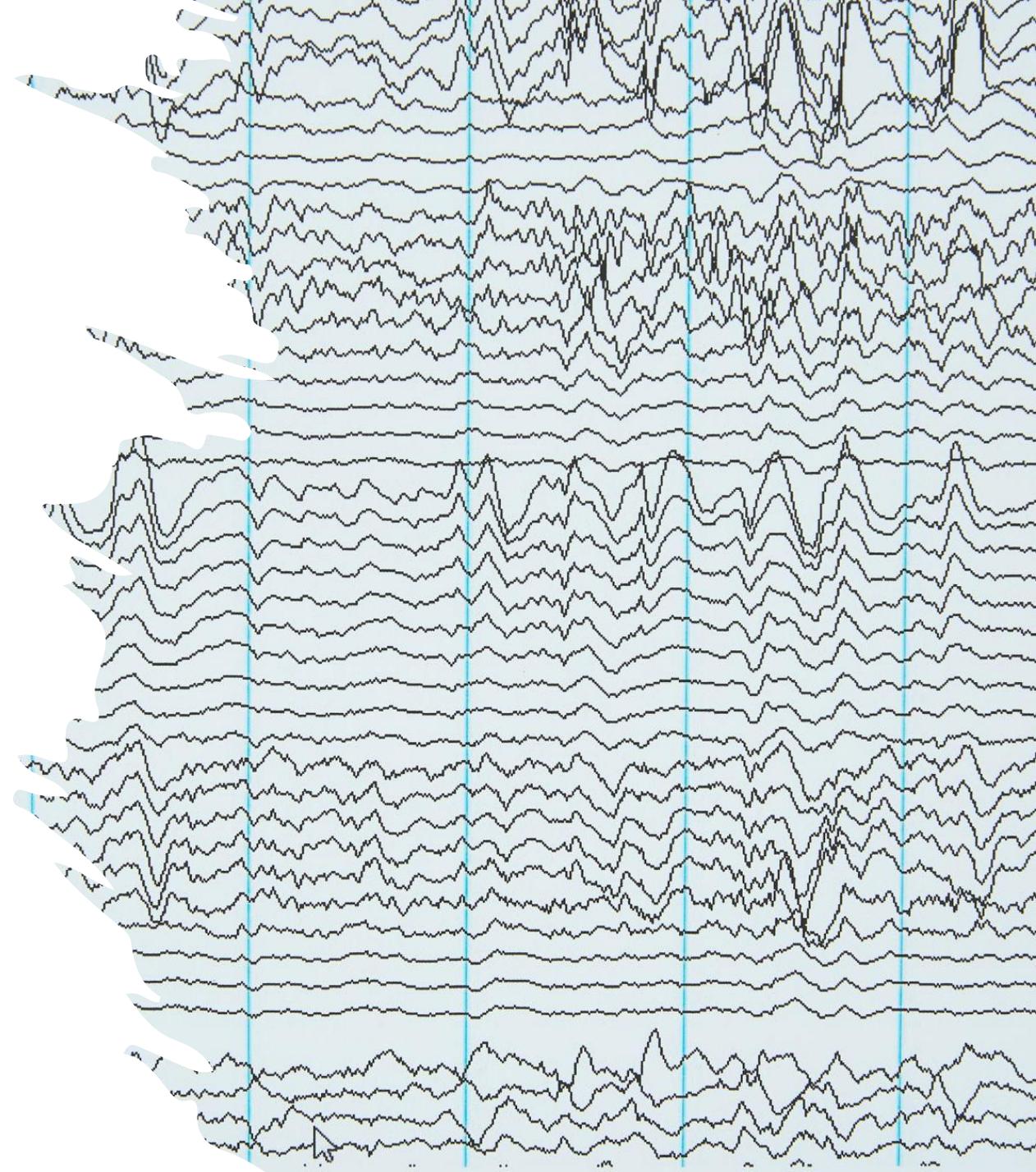
REVENUS: LES FAITS

Niveaux absolus

Niveaux relatifs (par rapport au pays)

Plus en detail les + grand composantes du revenu

Regardons les chiffres et faits d'abord; données anonymes; à relativiser!



REVENUS ABSOLUS EN AFRIQUE

Niveaux absolus

Niveau Monde

Les champions: 5-6 organisations + 10Mio\$

Niveau Afrique: FR 0,5-2 Mio et 1 cas + 10Mio

EN 0,5 Mio à 1,5/2 Mio \$

Evolution récente des revenus

Monde: stabilisation ou légère diminution

Afrique: FR diminution moyenne de 5-10%; importante 1 fois

EN stabilisation ou légère variations vers haut-bas

Niveaux de revenus relatifs (par rapport au pays)(calcul tronqué en relation avec PNB) + tard

Afrique FR

EN

REVENUS PAR “GRANDE” SOURCE

Les sources-categories de revenu utilisés pour l'étude:

- ❖ Cotisations des membres
- ❖ Services payants (incluant tous les services aux membres allant de formation, publications, events, soutien juridique - voir detail plus loin)
- ❖ Projets (nationaux-internationaux)
- ❖ Subventions
- ❖ Rendement d'investissements

REPARTITION DES REVENUS PAR “SOURCE” - AFRIQUE EN ET FR- L’ÉTUDE

Source en % revenus 2022	Monde	Afrique	Asie Océanie	Glissement comparé 2012
Cotisations	Variations fortes par sous-région	De 10% à 80% avec median autour de 65%		Stabilité
Services payants		De 0 à 40% avec median autour de 40% EN et 10% FR		Légère augmentation
Projets		De 0% (beaucoup FR) à 43% avec median très bas		Beaucoup de differences; diminution des projets internationaux
Subventions	Pratiques fortement differents	De 0% (grande majorité) à 75%;		Tendance de diminuer parfois fortement
Rendement investissements	Dépend des reserves disponibles	Dérisoire avec exceptions importantes		
Autres (eg sponsoring)		Dérisoire sauf 1 pays		

REVENUS CHIFFRES

SOURCE 1

ADHERENTS - COTISATIONS

- Chiffres sur cotisations des members
% cotisations dans revenus niveau monde varie entre 0% - 90%
% cotisations dans les revenus en Afrique varie 7,5% - 80%
- Système de cotisations (voir slides phase en ligne du cours):
Majorité sur base nombre d'emplois;
Aussi systems sur base du CA, masse salariale, ou mixte
Nouveauté en expansion: cotisation choisie par member, sur base du package membership (ex.argent, or etc) à choisir par adhérent



SOURCE 1 DÉFIS - VOS BONNES PRATIQUES ?

Défis fréquents:

1. Non paiement des cotisations:
2. Part des cotisations procentuelles : niveau ideal en pct par rapport aux autres sources?
3. Recrutement comme renouvellement: suffisant pour combler perte - vos experiences?
4. Augmentation annuelle des cotisations? Comment faire?
5. Valeur de la valeur de proposition OE en cas d'économies faibles: pas de pouvoir d'achat?
6. Associations sectorielles apport à l'interpro?
7. Analyse des données membres pour cibler/suivre mieux

VOUS EN VOYEZ D'AUTRES DEFIS? QUELLES **SOLUTIONS** VOUS APPLIQUEZ?



SOURCE 1 DES BONNES PRATIQUES FACE AUX DÉFIS - APERÇU DES CAS DE L'ÉTUDE

Défis fréquents et solutions:

- 1) Non paiement des cotisations: fréquent : 30% des membres sont arriérés, mais certain OE 50%-60%.

Mesures prises:

Meilleur suivi et rappels..via mail, visite, appel president

Paiement en tranches

Tendance à initier des politiques plus contraignantes: pas de droit de vote pour AG; annulation des membres; parfois amnestie unqieu et puis plus contraignant



SOURCE 1 - DÉFIS SOLUTIONS CT.

- 2) Part des cotisations porcentuelles : niveau ideal en pct?
- 3) Recrutement comme renouvellement: suffisant?
- 4) Non augmentation avec effet de diminution des revenus par effet inflatoire, voir annulation des cotisations lors Covid

Evaluation:

Non adaptation des cotisations dangereux sur long terme

Annulation tout court des cotisations à éviter à tout prix

- 5) Niveau des cotisations affecte négativement membership vu l'état de l'économie et manque de "pouvoir d'achat" chez les entreprises,

Mesures prises: changer-completer proposition de valeur (peu succès)

- 6) Apport de cotisations par les associations sectorielles ?

Limité ou ne pas payé

- 7) Suivi des membres pauvre: Utilisation CRM limité; Interet des membres en produits OE non suivi globalement (Life time value)



REVENUS: SOURCE 2

SERVICES PAYANTS- QUOI?

Clarifier la notion:

Tous les services dont la livraison n'est pas inclus dans la cotisation et qui dès lors demandent un paiement supplémentaire par l'adhérent

Un nombre de cas très clairs comme payants: formation (avec petites exceptions); assistance au tribunal; consultance spécifique orale ou écrite; négociation; achat publications; certificats; soutien visa; participation aux groupes spécifiques de lobby; awards- events

Un nombre de cas plus vagues ou gratuits: newsletter-revue; information en droit du travail ou observatoire-économique; consultance + Générale; discount système; participation aux groupes spécifiques de lobby; events;

Notes:

Politique des prix pas toujours: clair à discuter

Pour members souvent discount





SOURCE 2 SERVICES PAYANTS CHIFFRES

- **Chiffres sur revenus services (members et non members)**

% dans revenus globaux varie entre quasi 0 à 50/60%

% dans les revenus globaux en Afrique varie 2/ 40%

- **Variation importante de la proportion de certains services dans le chiffre affaires des services en total (%)**
 - I. proportion formation- peut représenter jusqu'à 40-50% des revenus services
 - II. proportion consultancy HR-IR et juridique 20-35%
 - III. proportion events aussi important (EYA, business conferences) - **NOTEZ QUE PEU COMPTENT BENEFICE NET.**



SOURCE 2 SERVICES PAYANTS DÉFIS-BONNES PRATIQUES? DISCUSSION

1. Expansion des services (in depth-
horizontalement)
2. Innovation de forme ou de contenu
3. Competition (avec members) (d'autres)
4. Revenu net ou brut?
5. Provinces
6. Qualité- maintien des collaborateurs

**VOS SOLUTIONS ET
EXPERIENCES?**

SOURCE 2

SERVICES PAYANTS

TENDANCES

1. Expansion limitée comme source de revenu

Services moyen de diversification des revenus mais peut être décevant

Mesures prises: expansion piece meal , sans integration dans global et business plan bien testé;

2. Innovation (technologique-thématique) limitée en contenu et en forme chez beaucoup

Exemples positifs: formation blended; actions pour femmes comme target (Female Future)

Questions sur saisie d'opportunités de services dans d'autres domaines que le traditionnel des OE

3. Calculations bénéfiques net par service encore exceptionnel

4. Business approche à améliorer

PLUS DE DETAILS?

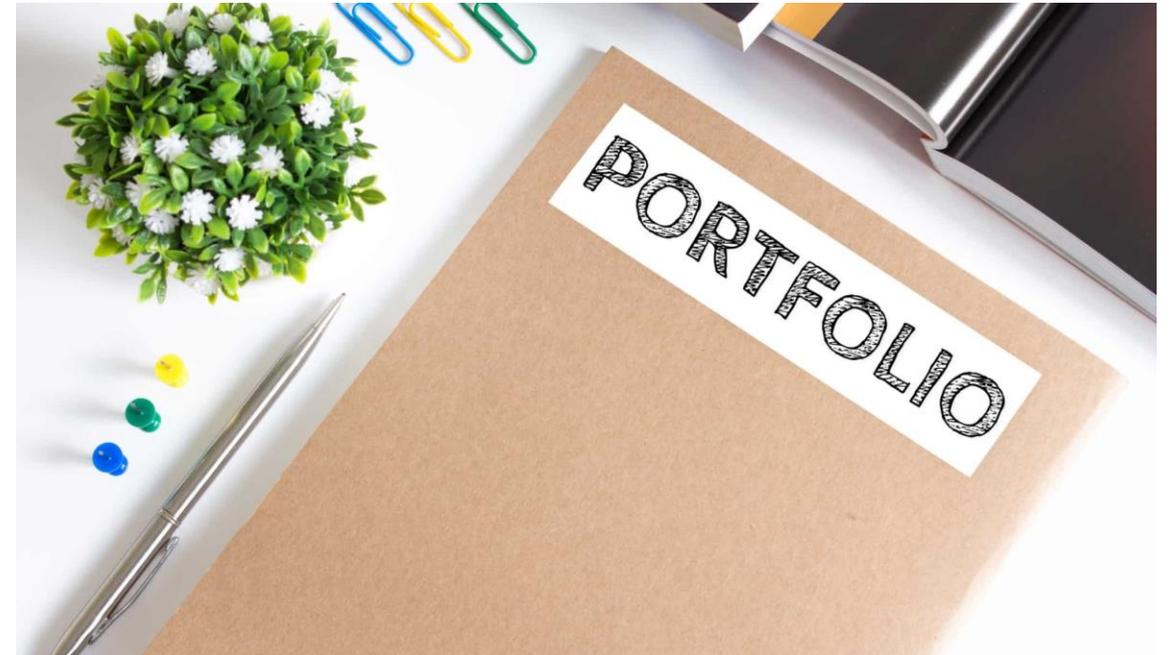
Portfolio de Bonnes Pratiques - Services de Formation & Coaching

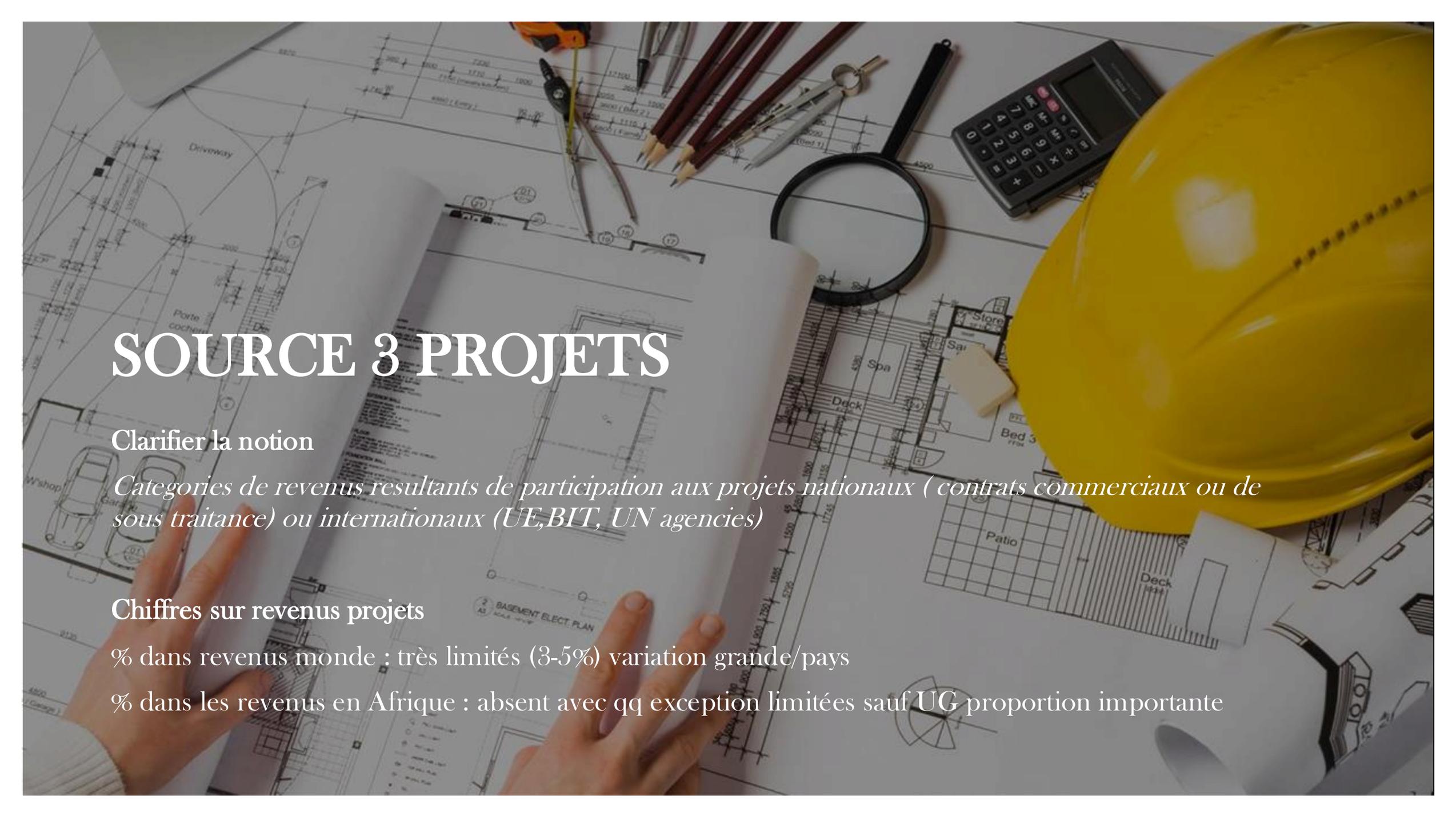
- **Centre Patronal SST (Québec)**
 - Description: Coaching personnel ou de groupe pour améliorer les compétences en prévention et communication en santé et sécurité au travail.
 - [Lien vers le Centre Patronal SST](#)
- **Ghana Employers Associations**
 - Description: Programme de diplôme en relations industrielles pour renforcer les compétences en négociation collective et résolution des différends.
 - [Lien vers le Programme GEA en Relations Industrielles](#)
- **Conseil Patronal du Québec: CPQ**
 - Description: Service de co-développement pour les gestionnaires et chefs d'entreprise, basé sur l'apprentissage en action en petits groupes.
 - [Lien vers le Co-développement CPQ](#)
- **Chambre de Commerce et d'Industrie Vietnam**
 - Description: Services de conseil et de formation en diligence raisonnable pour les droits de l'homme et la conduite responsable des entreprises.
 - [Lien vers les Services de la CCI Vietnam](#)
- **La Confederation Espagnole des Organisations d'Employeurs (CEOE)**
 - Description: Formation "Trabajamos en Digital" pour numériser le secteur productif espagnol en compétences numériques.
 - [Lien vers la page de la CEOE pour ce service](#)



Portfolio de Bonnes Pratiques - Divers Secteurs

- **CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc)**
 - Bonne Pratique: Académie Sociale - Formation avec une gamme de programmes éducatifs.
 - [Lien vers le site web de CGEM](#)
- **UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie)**
 - Bonne Pratique: Institut des Ressources Industrielles - Offre de programmes de formation, de diplômes, et de certifications dans le domaine industriel.
 - [Lien vers le site web de UIMM](#)
- **Employers Council (USA)**
 - Bonne Pratique: La Responsabilité au Travail - Cours pour développer une base solide en responsabilité sur le lieu de travail.
 - [Lien vers le cours sur la responsabilité au travail](#)
- **Services de Recrutement**
 - Unicongo: Plateforme en ligne de recrutement pour trouver des profils qualifiés.
 - [Lien vers la Plateforme de Recrutement Unicongo](#)
 - Manatal.com: Plateforme de recrutement en ligne avec des fonctionnalités avancées.
 - [Lien vers la Plateforme de Recrutement Manatal](#)



A top-down view of a desk with architectural blueprints. A yellow hard hat is on the right. Drafting tools like pencils, pens, a compass, and a magnifying glass are scattered on the blueprints. A calculator is also visible. A person's hands are seen at the bottom, holding the blueprints.

SOURCE 3 PROJETS

Clarifier la notion

Categories de revenus resultants de participation aux projets nationaux (contrats commerciaux ou de sous traitance) ou internationaux (UE,BIT, UN agencies)

Chiffres sur revenus projets

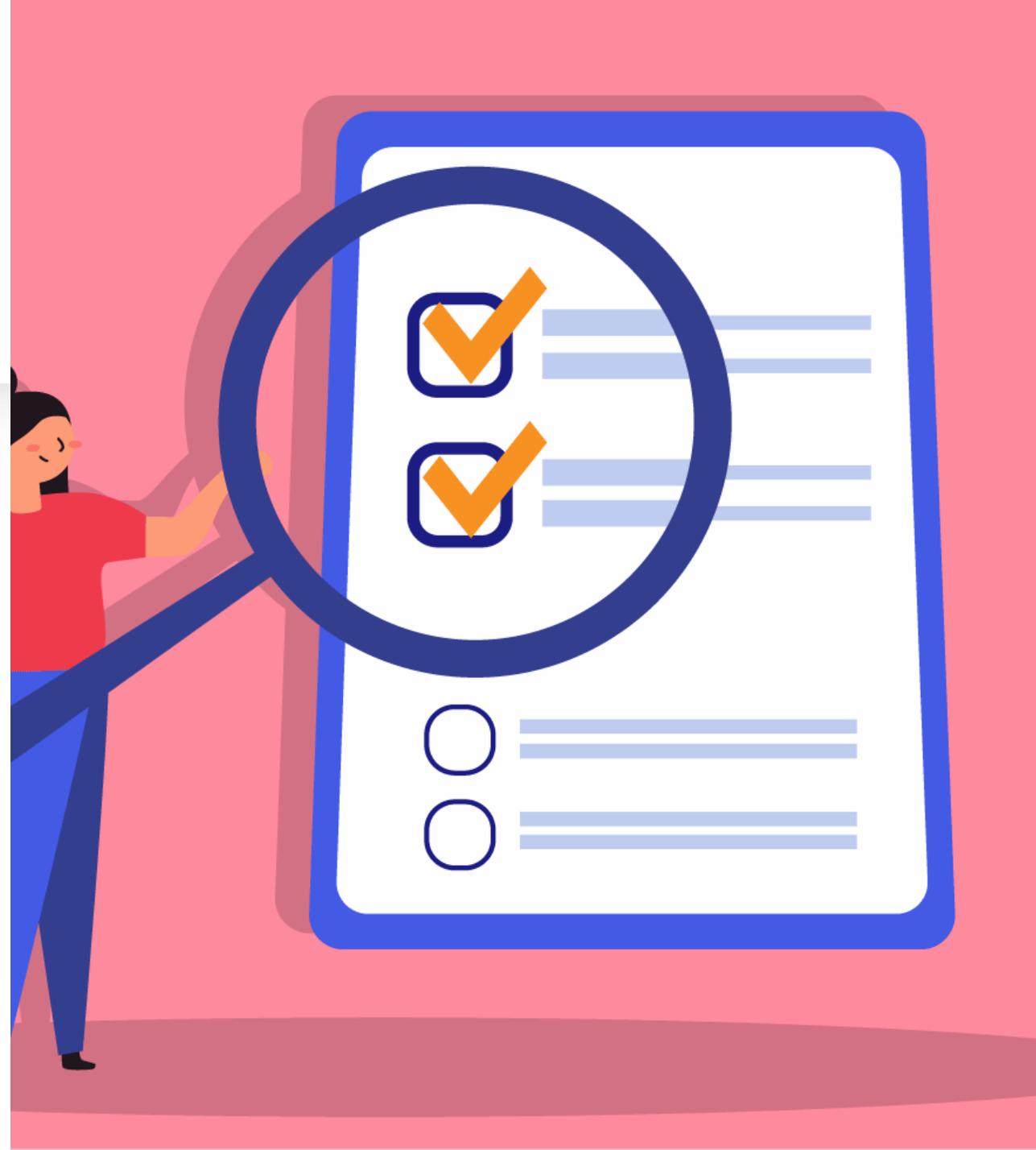
% dans revenus monde : très limités (3-5%) variation grande/pays

% dans les revenus en Afrique : absent avec qq exception limitées sauf UG proportion importante

PROJETS: DÉFIS - SOLUTIONS ? VOS BONNES PRATIQUES

- Diminution des fonds pour OE
- Fonds dans des thématiques non habituels pour OE
- Procédures Lourdes
- Lien avec core business des OE limité
- CA brut élevé mais rapport net limités

SUGGESTIONS POUR FAIRE FACE...
tour de table



PROJETS TENDANCES OBSERVÉES

-Pour certaines OE piste de solution grâce à certaine reputation ou preference par donateurs d'appeler ONG don't OE au lieu de gouvernement

-Autres OE envisagent plus d'appels mais manquent competences pour introduction/ execution/ rapportage

-Intéressant pour amortissement couts généraux et staff admin

-Autres avertissent pour mission creep- déroulement de la mission central OE

SOURCE 4: SUBVENTIONS



Clarifier la notion

Transfert de moyens de la part de l'Etat ou institutions étatiques à l'OE de façon Générale (pas pour services spécifiques). Un aperçu plus précis pourrait pour certain inclure part des projets comme subventionions

Chiffres sur revenus subventions

2 organisations ont des subventions considérables (9% et plus de 50%)

SOURCE 4 DÉFIS- TENDANCES

DISCUSSION

Défis:

Danger de dépendance reconnu

Tendances:

Remplacer subventions par autres sources

**VOS SOLUTIONS?
EXPERIENCES**

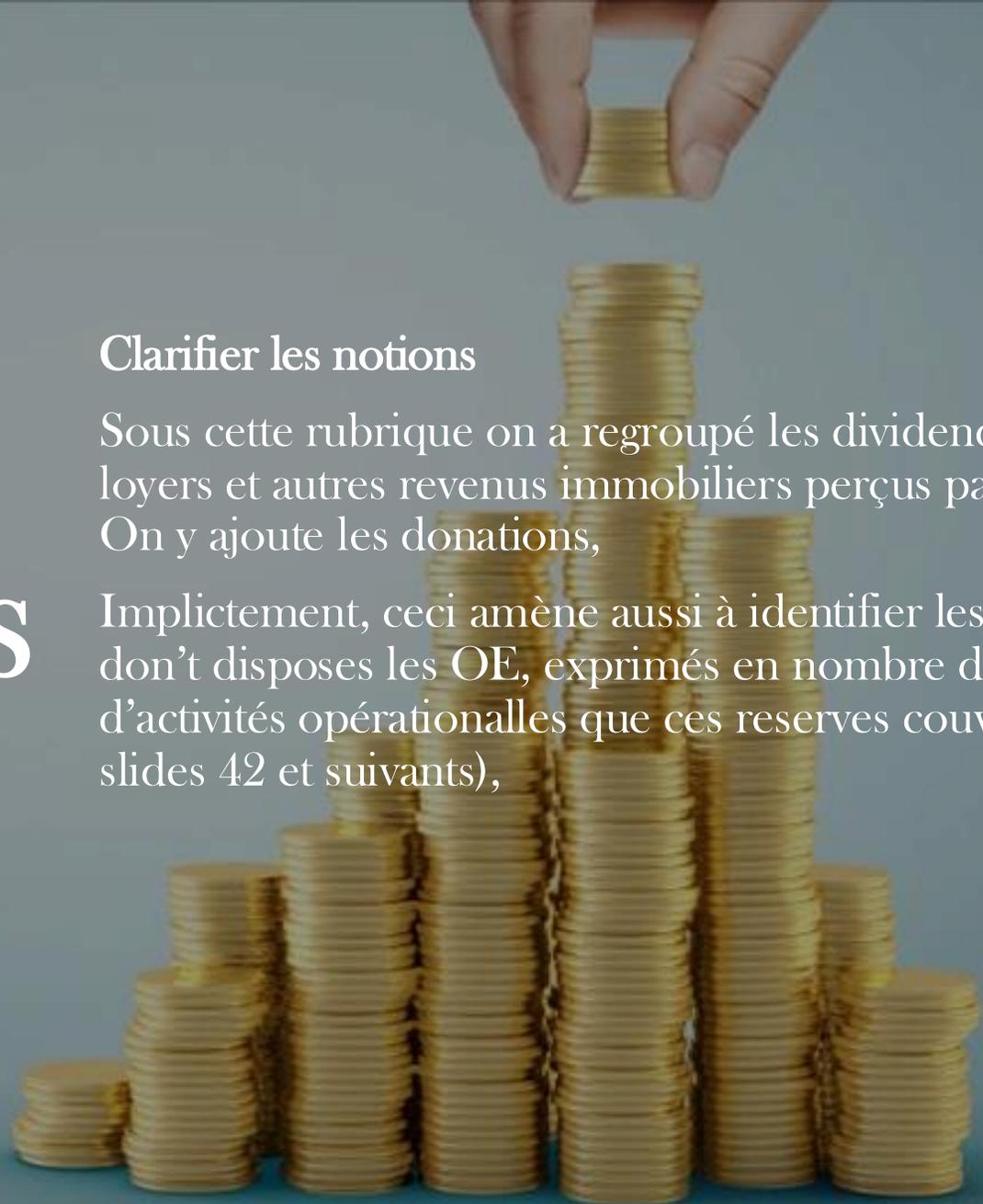


SOURCE 5: RENDEMENT DE INVESTISSEMENTS FINANCIERS ET IMMOBILIER

Clarifier les notions

Sous cette rubrique on a regroupé les dividendes et les loyers et autres revenus immobiliers perçus par les OE. On y ajoute les donations,

Implicitement, ceci amène aussi à identifier les réserves dont disposent les OE, exprimés en nombre de mois d'activités opérationnelles que ces réserves couvrent (voir slides 42 et suivants),



SOURCE 5: RENDEMENT DE INVESTISSEMENTS FINANCIERS ET IMMOBILIER - CHIFFRES

Produit investissements en % des revenus
globaux (échantillon 10 OE Afrique):

4 EO NA ou très limité

4 EO autour de 10% des dépenses annuelles

2 EO 40%

Donations- sponsoring: quasi absent et/ou
rarement noté dans bilans mais peut être non
discernible



CONCLUSION

CONCLUSIONS GENERALES SUR REVENUS

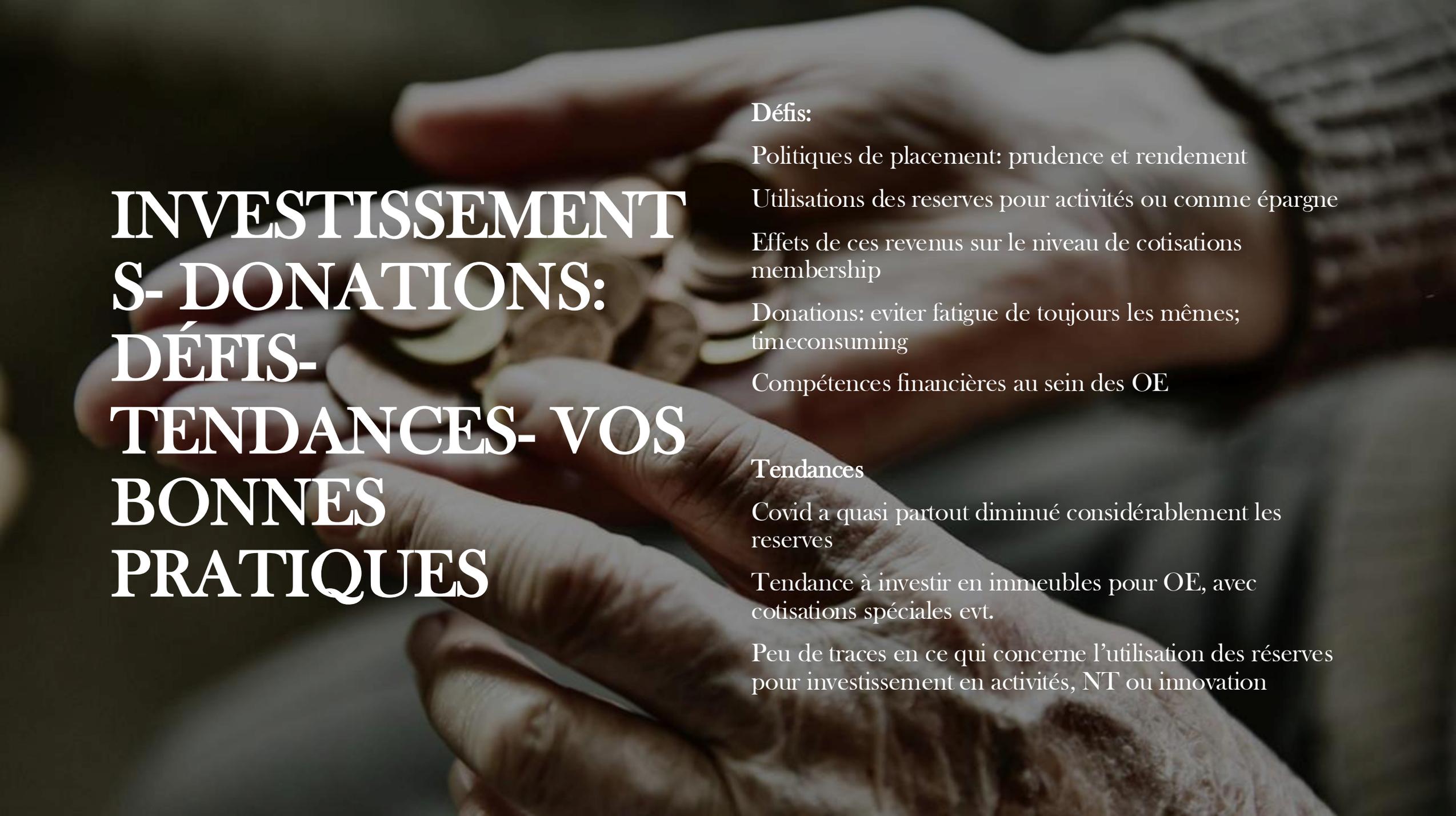
2 constats:

Les OE de notre échantillon ne sont pas privés de moyens

((Si on compare aux PIB, certaines OE dépassent un niveau proportionnel de revenus de OE européennes de l'ouest!))

Covid est plus ou moins avalé mais laisse des traces (en reserves)

VOS SENTIMENTS ET REACTIONS SUR LES DONNEES PRECEDENTES ??



INVESTISSEMENT S- DONATIONS: DÉFIS- TENDANCES- VOS BONNES PRATIQUES

Défis:

Politiques de placement: prudence et rendement

Utilisations des reserves pour activités ou comme épargne

Effets de ces revenus sur le niveau de cotisations membership

Donations: éviter fatigue de toujours les mêmes; timeconsuming

Compétences financières au sein des OE

Tendances

Covid a quasi partout diminué considérablement les reserves

Tendance à investir en immeubles pour OE, avec cotisations spéciales evt.

Peu de traces en ce qui concerne l'utilisation des réserves pour investissement en activités, NT ou innovation

DISCUSSION DES DÉFIS FONDAMENTAUX OU ACTUELS

Free rider- comment battre?

Services?

Diversification?

Cotisations: quel niveau et quelle évolution annuelle
quid pour petites- informel (proportionnel aux efforts
OE?)

Chaque EO a son immeubles en propriété?

Projets: pistes à re découvrir si compétences pour
project introduction- management sont développées?

De EO à EBMO?

Autres?



DEPENSES: ELEMENT 2 DE STRATEGIE VDF

Après revenus , deuxième
composante des strategies financières
pour viabilité et durabilité



CHIFFRES DÉPENSES

Sont présentées en général

Par poste important,

Salaires : autour de 50% - 60% dans les dépenses opérationnelles (note Limitations: communicating vases between staff cost internal/external subcontracts (unless specific as eg IT - internal))

Autres éléments d'intérêt:

- certaines OE avec budget de fonctionnement des commissions

- certaines OE subventionnent les OS (secteurs)

- beaucoup avec 2 à 4 sièges régionaux

DEPENSES DÉFIS - DISCUSSION



Survie avec peu de revenus pendant Covid



Maintien de staff motivé



Investissements nécessaires en communication- IT: reporté – repris actuellement?



Reprendre rythme dépenses ou maintenir épargne pour reconstituer reserves?

DÉPENSES- TENDANCES DE L'ETUDE

1) Assainissement dans la moitié des OE avec Covid:

-reduction du personnel (limitée) et/ou soustraction

-certaines OE: suspension du paiement salaires

- voyages

2) Pas de fusions ou collaborations pour épargner des couts (généraux) entamées

3) Plus d'attention sur la baseline de return (au lieu de CA): pas de claret

4) Reprise d'investissements mais prudence: pas d'expansion rapide du staff et plus de sous traitance

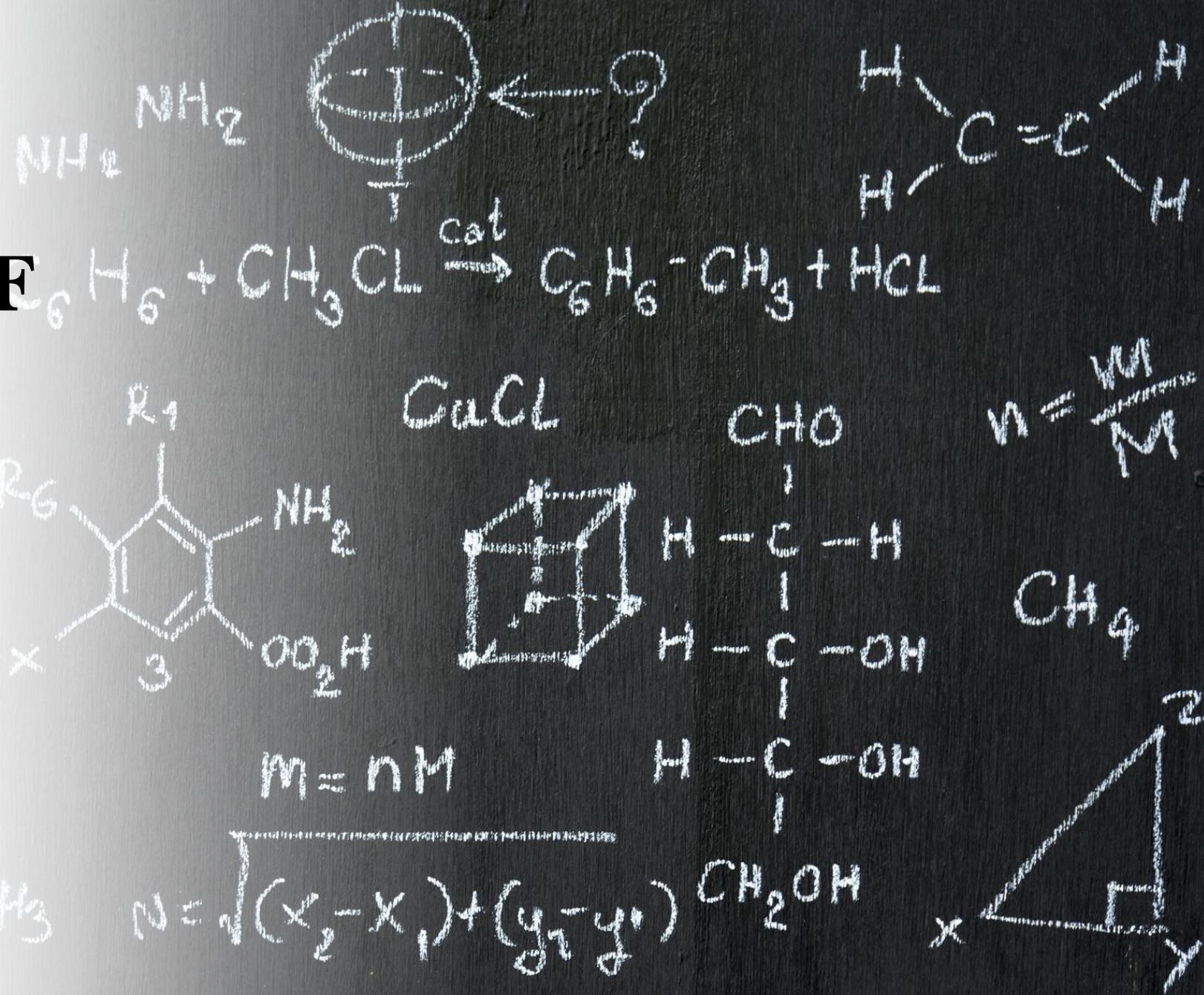
SURPLUS - RESERVES: 3° ELEMENT VDF

Réserves:

- plus de la moitié de l'échantillon a des reserves égales à au moins 1 an de fonctionnement
- aucune OE moins de 3-4 mois de fonctionnement
- plusieurs OE capitaux de + 1 Mio \$

Surplus ou déficit

- Evolue d'année en année
- Montants modestes



CONCLUSIONS GÉNÉRALES SUR SITUATIONS FINANCIÈRES ET STRATÉGIES FINANCIÈRES

A black and white photograph of a hand moving a chess king piece on a chessboard. The hand is in silhouette, reaching down from the top left to grasp the king piece. The chessboard is visible at the bottom, with several other pieces (king, knight, pawn, rook, knight, rook) standing on their respective squares. The background is a dark, solid color.

Limitations des constats:

-enormément de variation- généralisations impossible

Quelle strategies? Vos conclusions- low hanging fruit?

LE MONITORING - LA GOUVERNANCE DU VDF- DERNIÈRE PARTIE



CHAQUE EO ATTACHE
BEAUCOUP IMPORTANCE À
VDF ET A DES MECHANISMS
DE SUIVI ET DE TRAITEMENT:



-RAPPORTAGE TRÈS
RÉGULIER SUR L'ÉTAT DES
COMPTES ET CASHFLOW



-CONCERTATION TRÈS
RÉGULIER AVEC PRÉSIDENT
ET COMITÉ EXECUTIF



-TRIMESTERIELLEMENT
RAPPORT AU CONSEIL



-BUREAU EXTERNE REPUTE
POUR CONTROLLER ET FAIRE
LES COMPTES
ANNUELLEMENT

MERCI BEAUCOUP
POUR VOTRE
ATTENTION

