



Fiche outil : Renforcer la résilience financière en période d'incertitude

Peu importe sa taille, toute organisation est une mosaïque des histoires, des expériences, des buts, des rêves et des visions d'avenir des gens qui la composent. L'organisme Fondations communautaires du Canada est un merveilleux exemple de cela, puisqu'il s'agit d'un regroupement de personnes dont l'objectif précis est de contribuer à bâtir des communautés résilientes et, par conséquent, solides. La résilience personnelle signifie avoir la capacité de se remettre rapidement des difficultés, ou de « retrouver la forme ». Cinq caractéristiques clés la favorisent : l'esprit positif, la concentration, la flexibilité, l'organisation et la proactivité¹.

Tout comme ces caractéristiques contribuent à la résilience personnelle, les ressources financières constituent un élément clé de la résilience financière et globale. La présente fiche outil vise à mettre en lumière certaines stratégies éprouvées pour renforcer la résilience financière dans des contextes économiques difficiles ou incertains.

Alerte au divulgâcheur : On ne renforce pas la résilience financière pendant les périodes d'incertitude... mais, plutôt, bien avant que les nuages menaçants n'apparaissent à l'horizon. Si vous attendez le plus fort d'une crise économique pour établir un plan, vous risquez de ne pas être en position de force pour subvenir aux besoins des communautés importantes que vous servez.

Six façons de protéger les actifs de votre fondation communautaire :

1. Établissez un plan – élaborer une solide déclaration de politique sur les investissements

Une déclaration de politique sur les investissements (DPI) bien construite est la pierre angulaire de toute stratégie d'investissement disciplinée. La DPI sert de feuille de route pour atteindre vos objectifs à long terme dans toutes sortes de conditions de marché. Elle aide tout le monde à

¹ Danes, Dr. Sharon. [Understanding and Building Resilience](#). Université du Minnesota. 2014.



garder les yeux sur la route et sur les objectifs généraux de la fondation communautaire. Une DPI doit à tout le moins contenir les éléments suivants, qui doivent être décrits en détail :

- But et objectifs de placement
- Rôle des parties prenantes
- Exigences de revenus et besoins de liquidités
- Cible de rendement et profil de risque global
- Objectifs de répartition globale des actifs pour chaque catégorie d'actifs
- Autres questions importantes (p. ex. facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance)
- Restrictions (p. ex. aucune entreprise liée au tabac)
- Processus d'évaluation du rendement du gestionnaire de fonds

Un plan d'investissement sans DPI équivaut à faire décoller un avion sans manuels, sans contrôles de sécurité et sans radar – vous n'avez aucun moyen de savoir si vous avez dévié de votre trajectoire. Il faut réviser la DPI au moins une fois par année et après tout changement important de la situation de l'organisation.

2. Planifiez pour les jours difficiles – l'importance d'un fonds de réserve et d'une bonne planification de la trésorerie

Hélas, même le plan d'investissement le plus solide peut être mis en péril par une mauvaise planification des liquidités. Pour gérer adéquatement ce risque, il est essentiel de bien planifier. Un **fonds de réserve** est la première ligne de défense et agit comme un filet de sécurité très liquide et à faible risque pour garantir que les besoins de capitaux à court terme sont couverts. Un tel fonds peut également servir de tampon en cas de dépenses ou de besoins imprévus au sein de votre communauté.

Connaître l'**horizon temporel** de toutes les dépenses à venir (à court et à long terme) permet de s'assurer que le plan demeure sur la bonne voie, peu importe notre position dans le cycle commercial ou économique. Les fondations communautaires pourraient envisager d'élaborer leurs **politiques de dépenses** en fonction de **moyennes mobiles** ou d'une **règle de dépenses en pourcentage des actifs** (au lieu du rendement à plus court terme de l'année civile) au moment de planifier les décaissements et les autres besoins de trésorerie. Il est essentiel d'équilibrer les besoins de dépenses actuels et futurs pour garantir la stabilité à long terme de vos actifs.

Facteurs qui pourraient influencer vos décisions en matière de dépenses :

- Taille de la fondation communautaire et ressources à sa disposition



- Dons attendus (les dons ont-ils tendance à diminuer pendant les périodes économiques difficiles?)
- Contingent des versements
- Gains d'intérêt globaux et rendements réels
- Préférences en matière de liquidités et moment des besoins de liquidités
- Répartition globale des actifs
- Pourcentage du budget global provenant des investissements
- Rendement réel par rapport au rendement attendu
- Réserves liquides

Votre gestionnaire de fonds pourrait être en mesure de vous aider à quantifier ces besoins et à établir un plan en conséquence.

3. Gérez votre risque d'investissement – l'importance de la diversification

Une fois que vous avez élaboré une déclaration de politique sur les investissements bien conçue et que vous avez convenablement pris en compte votre horizon temporel et vos besoins de trésorerie, la prochaine étape est l'établissement de votre portefeuille de placements. L'objectif, ici, est de prendre le moins de risques possible en générant le rendement dont vous avez besoin. Votre gestionnaire de fonds devrait vous constituer un portefeuille composé d'une combinaison disciplinée de multiples classes d'actifs (p. ex. actions, obligations), de zones géographiques, de secteurs, d'industries et d'entreprises. Aucune classe d'actifs ne surpasse systématiquement les autres sur un long horizon temporel. Par conséquent, un portefeuille adéquatement diversifié peut réduire la volatilité et potentiellement améliorer les rendements corrigés du risque à long terme.

4. Pensez à long terme

Pour de nombreuses fondations communautaires, le portefeuille est destiné à durer des générations et survivra à de nombreux cycles de nouveaux comités d'investissement et directeurs généraux. Le portefeuille survivra également à de nombreuses corrections du marché si vous ne laissez pas la peur du court terme guider vos décisions (indice : c'est dans un tel contexte que votre DPI peut vous garder sur la bonne voie). Concentrez-vous sur le long terme et rappelez-vous que les meilleures possibilités surviennent souvent lorsque le pessimisme règne, et que votre gestionnaire de fonds peut acheter des actions au moment où elles sont « en solde ».



5. Maintenez vos placements

Il n'est pas facile d'investir – et il y a toujours une nouvelle « raison de vendre ». Les nouvelles sont pessimistes et nous sommes tous humains, sujets à des préjugés et à des prises de décision émotionnelles. Malheureusement, cela peut mener de nombreux portefeuilles individuels à connaître un rendement inférieur à celui du marché large, puisque les gens tentent de courir après le rendement ou de suivre les mouvements du marché à court terme. Pour penser à long terme, il faut notamment maintenir ses placements, même si cela fait peur. Rappelez-vous que les investisseurs traversent occasionnellement des périodes très douloureuses, mais que ceux qui font preuve de patience sont récompensés au bout du compte.

6. Utilisez l'aide offerte aux clients institutionnels

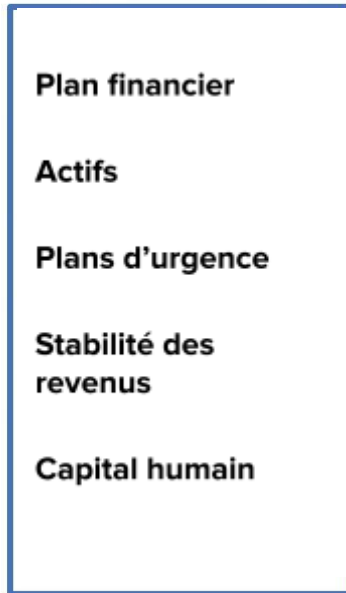
De nombreuses fondations communautaires sont surprises d'apprendre que la taille de leur fonds de dotation les rend admissibles à **des frais préférentiels** (c'est-à-dire inférieurs à ceux que les particuliers paient à leur succursale bancaire ou à leur courtier de détail, par exemple), ainsi qu'à **des rapports, à des conseils et à des services de niveau institutionnel** de la part de certains des gestionnaires de fonds les plus expérimentés du Canada.

Prenez le temps de découvrir vos options et profitez de l'expérience des gestionnaires de portefeuille qui travaillent tous les jours avec des fondations comme la vôtre.

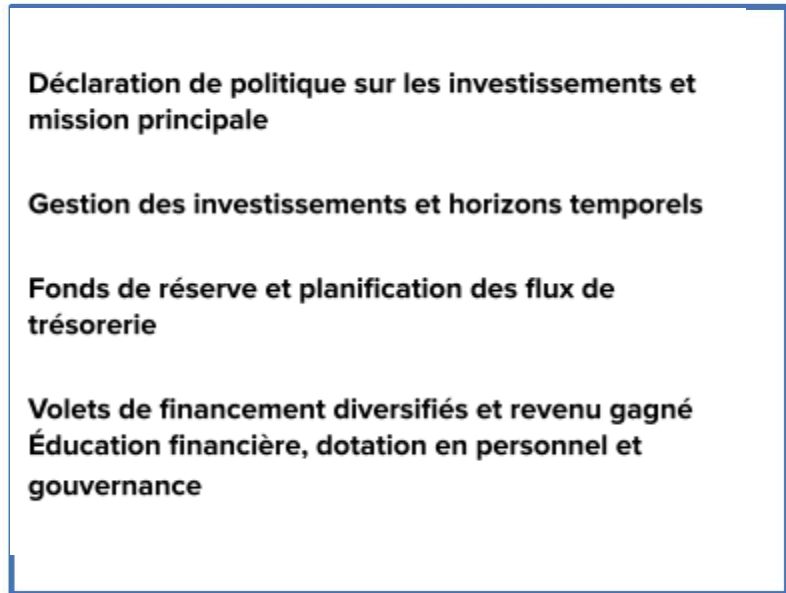
Régulièrement, surtout lorsque les temps sont durs, parlez avec votre gestionnaire de fonds et revenez périodiquement à l'étape 1 pour examiner le plan de votre fondation. Il n'existe pas de solution unique qui convienne à toutes les organisations, mais en gardant le cap sur un processus discipliné et sur les facteurs sur lesquels vous pouvez agir, vous serez en mesure de contribuer à bâtir une fondation communautaire financièrement résiliente pour les années à venir.



Ressources financières
pour une résilience accrue



Points à considérer pour les fondations communautaires



Fondations communautaires du Canada remercie la société de placement Leith Wheeler Investment Counsel pour avoir collaboré à la création de la présente fiche outil à l'intention des fondations communautaires.



Quiet Money.®