

# Budgets et comités directeurs

« Tout a un prix » est une vérité banale qui se vérifie aujourd'hui plus que jamais, à une époque où les comités d'écoles sont soumis à des restrictions financières les obligeant à choisir leurs priorités en ce qui concerne les programmes et les activités de l'école. Il s'ensuit que les écoles ont commencé à prendre des mesures pour établir des budgets et adopter des habitudes courantes dans le monde des affaires, de façon à inspirer confiance à leur champ. De telles pratiques démontrent qu'il est possible de mettre sur pied des programmes d'éducation qui satisfont les besoins des enfants, et ce, à un coût raisonnable.

La gestion des finances d'une école implique un certain nombre de fonctions qui sont liées les unes aux autres. Les administrateurs doivent démontrer que les dépenses soutiennent les meilleurs programmes, compte tenu des ressources limitées. La gestion financière comprend les principales composantes suivantes : (1) établir des procédés de budget pour les fonds des opérations et du capital ; (2) trouver des fonds, essentiellement à partir d'écologies et de subventions ; (3) établir des priorités et des règles, et déterminer ceux qui sont responsables de les réaliser ; (4) les méthodes de comptabilité ; et enfin (5) contrôler le budget et préparer les rapports au comité.

## Procédés de budget

Le budget n'est autre que le plan d'éducation de l'école en termes financiers. Le budget des opérations

**Warren E. Minder**

prévoit normalement les revenus et les dépenses pour l'année fiscale. Le budget du capital couvre à court ou à long terme les dépenses relatives à la propriété et l'équipement. Le budget à court terme porte sur les dépenses au cours de l'année fiscale. Le budget à long terme porte sur le remplacement de l'équipement aussi bien que sur les améliorations et les additions dont les dépenses débordent l'année fiscale en cours.

Quoique l'établissement d'un budget implique généralement un nouveau commencement chaque année, l'expérience du passé et la prévision des besoins futurs influent également sur le budget. Un travail d'équipe est nécessaire dans la préparation du budget, surtout au début. Parmi les participants, il faudrait inclure des membres du personnel, des organisations d'école (par exemple l'Association des parents d'élèves), des membres d'église, et

---

**Le budget n'est autre que  
le plan d'éducation de  
l'école en termes  
financiers.**

---

enfin les membres du comité directeur proprement dit. Un bref questionnaire pourrait suffire pour certains groupes, tandis que des réunions officielles conviendraient mieux à d'autres.

Le comité doit fournir des explications rationnelles pour chaque partie majeure du budget. Dans ce but, il faudrait développer pour chaque section importante du budget un programme détaillé. Les comités doivent prêter attention particulièrement aux faits suivants : (1) des changements dans l'allocation de fonds de plus de 10 pour cent du budget précédent ; (2) des allocations insuffisantes ; et (3) le besoin d'un fonds pour cas d'urgence. Le budget pour les cas d'urgence est censé amortir des dépenses imprévues.

Les membres du comité doivent comprendre que la plupart des points du budget sont relativement fixes et que le budget ne permet pas beaucoup de flexibilité. Les salaires et les avantages sociaux constituent la partie principale du budget de l'école. A cela il faut ajouter les frais d'enseignement, l'achat de matériel de bibliothèque, le développement professionnel, l'entretien, les transports, les charges, l'assurance et l'équipement des bâtiments.

Les besoins des cours devraient avoir la priorité, puis il faudrait envisager les moyens d'y répondre. L'inverse — soit faire passer le financement avant les besoins — risque de compromettre le développement et la qualité du programme scolaire. Quand les clients sont satisfaits, y compris les membres, les parents, les élèves et la communauté, ils

seront plus enclins à soutenir une éducation de haut niveau qu'une éducation pauvre et mal subventionnée.

### Sources de fonds

Identifier les sources de revenus est le commencement de l'établissement d'un budget. Dans la plupart des écoles, la source principale des revenus est l'écolage. Ce qui signifie que le nombre des élèves inscrits est un facteur important à prévoir. Des budgets préliminaires devraient être conçus sur la base de pourcentages différents des inscriptions actuelles (105, 100, 95 et 90 pour cent) ; car le nombre des élèves est appelé à changer. De plus, les prévisions des subventions provenant des églises et de la fédération doivent être basées sur les décisions et votes pris dans les différents comités concernés.

Il est rare que les écoles et les églises locales suivent la même année fiscale. Des frictions peuvent donc survenir si les églises sont sollicitées en pleine année pour une aide supplémentaire. Pour éviter ces problèmes, l'administrateur de l'école doit prévoir les besoins de subvention et les communiquer aux pasteurs locaux et aux trésoriers d'église *avant* l'établissement des budgets d'église. Certaines fédérations subventionnent le matériel d'enseignement, les remplacements de professeurs, l'équipement et d'autres rouages de l'école. L'administrateur doit être au courant de toutes les sources possibles de soutien financier à sa disposition.

### Priorités et règles

Au moment d'établir le budget, le comité pose les règles et l'administration se doit de les réaliser. Dans les petites écoles, un trésorier d'école ou un membre du personnel assisté d'un professeur principal ou du proviseur, peut très bien être la personne responsable pour l'établissement et le contrôle du budget. Généralement, le comité n'est pas censé entrer dans les petits détails de la gestion du budget. Mais c'est en fin de compte l'administrateur qui en reste le responsable.

Le comité doit distinguer entre *la préparation* d'un budget et *l'autorisation des dépenses* pour du matériel ou des services spéciaux. Autrement, on risque de se heurter à des conflits au moment de la préparation du budget. Chaque école doit avoir un règlement

permettant un certain montant de dépenses sans que l'approbation du comité soit nécessaire (ce montant varie selon l'importance et les besoins de l'école). Un comité ne devrait pas autoriser des dépenses au-delà de ces directives. Un administrateur qui dépasserait les limites du budget ou qui aurait mal préparé son budget devra être confronté et tenu responsable de son erreur.

### Tenir les comptes

Il est absolument nécessaire de maintenir les comptes d'une manière rigoureuse de façon que l'école fonctionne efficacement. Ces documents rendent compte des transactions financières de l'école et constituent la base même sur laquelle des décisions saines pourront être prises par le comité de l'école et l'administration.

Ce document permettra également au comité de repérer des points particuliers et d'identifier ce qui a été dépensé, dans quel but, par qui, et d'où venait l'argent utilisé pour telle ou telle dépense. De telles données peuvent être nécessaires lorsque le comité des finances ou le vérificateur des comptes demande une information plus détaillée.

Pendant la préparation du budget, l'argent est partagé selon les différents domaines du programme. Une fois le budget établi, il ne faudrait pas transférer les fonds d'un compte à un autre. Si

une somme a été prévue pour des livres de bibliothèque, elle doit être dépensée pour les livres de bibliothèque et non pour un terrain de football. Une comptabilité correcte devra enregistrer toutes les opérations, ce qui permettra à l'administrateur et au comité de prendre des décisions en rapport avec les plans prévus dans le budget. A l'intérieur du système de comptabilité, on devra particulièrement prêter attention à la façon dont les fonds sont gérés. Certaines écoles prévoient des fonds pour des projets spéciaux tels qu'un nouvel équipement d'ordinateurs, une sortie ou d'autres activités scolaires, la publication d'un album scolaire, etc. Chaque école doit garder une certaine somme d'argent disponible à la banque pour couvrir ces dépenses. Les fonds pour des projets importants devraient figurer séparément sur la page du budget. L'argent prévu pour de telles dépenses devrait être pris dans un compte bancaire assuré. Les membres du comité n'ont généralement pas l'expertise nécessaire pour gérer ces fonds ; il serait donc sage qu'ils recourent à une aide professionnelle dans ce domaine. L'allocation et les dépenses de ces fonds devraient également toujours être soumises aux vérificateurs des comptes et au comité.

### Méthode de comptabilité

On comprend généralement par

comptabilité l'opération qui consiste à tenir à jour le livre des comptes. Mais il ne s'agit là que d'une seule phase dans tout un système qui comprend les écritures, la classification, les rapports, la vérification de l'argent dû, le dépôt d'argent, le paiement des factures, l'interprétation et le rapport sur les revenus et les dépenses de l'école, et la préparation en vue de la vérification des comptes. Tout cela représente ce qu'on appelle généralement *la comptabilité*.

Les vérificateurs de la division contrôlent les rapports financiers de l'école annuellement et en présentent le relevé et l'évaluation au comité directeur. Malheureusement, toutes les unions et toutes les fédérations n'ont pas un système standard de comptabilité pour les écoles primaires et secondaires du premier cycle. Certains départements de l'Education ont conçu un système simplifié pour aider les écoles à mener à bien leur comptabilité. Ce sont alors les vérificateurs des comptes des fédérations qui inspectent chaque année l'état financier des écoles et préparent un rapport. Le comité de l'école locale doit consulter ces rapports et tenir compte des observations qui y ont été enregistrées.

Le système de comptabilité devrait régulièrement fournir à l'administration et au comité de l'école un résumé de ses revenus et du bilan de son budget. On peut même présenter ce document au comité lors de sa session mensuelle.

### **Contrôler les budgets et les rapports**

Même avec une bonne planification, un contrôle continu s'avère nécessaire. Les sessions mensuelles des comités devraient inclure une vérification de la situation financière. La forme des rapports financiers peut varier mais elle doit couvrir les dépenses, les revenus et la somme d'argent liquide. Le comité doit savoir ce qui a été dépensé ; il doit pouvoir comparer l'année actuelle avec l'année précédente, et savoir quels comptes créditeurs sont toujours actifs et n'ont pas été traités selon les règlements de collection de fonds proposées par le comité directeur ; il doit aussi savoir combien d'argent est disponible.

Les membres du comité doivent se concentrer sur les questions principales de ce rapport. Certains comités se perdent dans les détails et manquent de discernement sur des dépenses importantes faites de manière inconsidérée.

## **Le comité doit fournir des explications rationnelles pour chaque section importante du budget.**

Les dépenses devraient être envisagées par rapport au budget dans son ensemble. Si une dépense de 3 000 francs a été approuvée et qu'on en dépense 3 600, la dépense s'élève à 120 pour cent de la somme autorisée ; mais la dépense supplémentaire n'est que 600 francs. Par contre, si une somme de 30 000 francs a été approuvée et qu'on en dépense 36 000, la dépense s'élève là aussi à 120 pour cent de la somme autorisée, mais le supplément est de 6 000 francs ! Les membres du comité doivent aussi contrôler les petites dépenses, car leur accumulation représente une forte somme.

Les activités de l'école devraient figurer sur un compte séparé comme c'est le cas des fonds de l'Association des parents d'élèves qui sont pris en charge par le secrétariat ou le trésorier de l'école. Toutes ces dépenses devraient être convenablement contrôlées ; ce qui implique que les membres du comité devraient être capables de comprendre les méthodes de comptabilité et les rapports qui sont présentés.

Pour s'assurer que les membres du comité sont bien informés et capables de poser des questions intelligentes, tous les nouveaux membres du comité devraient suivre un séminaire d'orientation au commencement de l'année scolaire. Les membres du comité qui continuent à avoir des problèmes et ont de la peine à comprendre les rapports financiers devraient se faire aider par l'administrateur ou le trésorier.

Même les membres de l'église qui sponsorise l'école devraient recevoir un rapport sur la condition financière de cette dernière. Lorsque les plans à long terme et les priorités pédagogiques sont examinés, mis à jour et votés, les dépenses impliquées doivent être clairement exposées et comprises par tous. La plupart des gens comprennent bien le rapport entre le coût fixe et les fluctuations dans le nombre d'inscrip-

tions des élèves. Même lorsque le nombre des inscriptions diminue, les dépenses restent les mêmes, ce qui entraîne une diminution du revenu ; cette situation affecte l'état financier de l'école d'une façon négative. La diminution du revenu associée aux effets de l'inflation peut provoquer une crise financière.

Les membres d'église doivent être le dernier recours en matière de décisions quant à la nature du programme d'éducation et des sources de financement. Certaines écoles ont pu être soutenues grâce à une seconde dîme décidée par leur église. D'autres églises refusent de soutenir leur école quelles que soient les circonstances. Beaucoup dépend du pasteur et des dirigeants. Le comité de l'école ne peut pas fonctionner sans le soutien financier des membres de l'église qui la sponsorise. Il est donc capital d'impliquer les membres dans les programmes d'éducation et l'établissement du budget. Les pasteurs, les administrateurs et les membres du comité doivent mettre l'école en valeur de façon à convaincre les membres d'église de l'importance d'une éducation chrétienne pour l'avenir de l'église, et ainsi les engager à soutenir l'école et à assurer un niveau d'instruction supérieur et une situation fiscale saine.

---

*Quoique retraité, Warren Minder travaille actuellement au département de l'Education de la Fédération de l'Oregon. Il a été directeur de l'Education dans plusieurs fédérations et unions, professeur au niveau secondaire et proviseur. Son dernier mandat avant de prendre sa retraite dans l'Oregon était à Andrews University comme doyen du département de l'Education, de 1988 à 1997.*

---

### **RÉFÉRENCES**

1. Carver, J. « Redefining the Board's Role in Fiscal Planning. » *Nonprofit Management and Leadership* (hiver 1991).
2. Garner, C. William. *Accounting and Budgeting in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1991.
3. Howe, Fisher. *Welcome to the Board : Your Guide to Effective Participation*. San Francisco : Jossey-Bass, 1995.
4. North Pacific Union Conference. *Guidelines for School Board Members*. Portland, Oregon : Office of Education, 1990.
5. Paulson, Terry L. *They Shoot Managers, Don't They ? Making Conflict Work in a Changing World*. Berkeley, Calif. : Ten Speed Press, 1991.
6. Rebore, Ronald W., Sr. *A Handbook for School Board Members*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1984.