

Le rapport financier : simple et compréhensible

« **A** présent, passons au quatrième point de l'ordre du jour, le rapport financier. » Sûre d'elle-même, la personne qui dirige le comité informe : « C'est le document VOLUMINEUX de votre dossier. »

Les membres du comité tirent le rapport financier du dossier et le fixent d'un regard incertain. Au fur et à mesure que les pages sont tournées, des regards inquiets sont échangés tandis que d'autres paraissent médusés. Le directeur de l'école discute avec le responsable des finances « les conséquences de l'ancienneté sur les effets à recevoir ». Certains membres se grattent la tête ou toussent gentiment. Un membre quitte la salle pour une communication téléphonique soit-disant importante.

« Y a-t-il des questions ? » interroge le dirigeant du comité. Le silence de la salle lui répond. Personne n'ose se regarder. Un représentant du centre médical local pose enfin une question sur un point de la page 17. Toujours inconfortable à propos des questions financières, le dirigeant du comité s'en rapporte au trésorier. Quant aux autres qui n'ont pas très bien compris la question, ils

sont au moins heureux de pouvoir se réfugier à la page 17. Alors que personne ne peut clairement répondre à la question (ou aux trois questions suivantes, toutes relatives à la comptabilité), il semble certain qu'aucun des membres n'a la moindre idée de ce qui se passe à l'école. Ils ne savent pas quelles questions poser. Ils observent les visages sans expression du représentant du centre médical, espérant un signal — un sourire, un froncement de sourcil — pour les aider à évaluer la condition financière de l'école.

Tous les membres du comité comprennent qu'il faut acheter des livres, installer un ordinateur pour la secrétaire et goudronner le parking. Lorsqu'ils abordent ces points de l'ordre du jour, leur incertitude d'auparavant se traduit en incertitude quant à la suffisance des fonds nécessaires pour réaliser ces projets. Quelques-uns décident de voter comme le trésorier, pensant que celui-ci serait au courant si l'école avait un problème financier. La plupart se sentent plus à l'aise de reporter le vote à plus tard en attendant davantage de détails.

Ce récit imaginaire est la parfaite illustration des difficultés que rencontrent les comités lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes pour l'école sans avoir les informations nécessaires. Malheureusement, les membres de comité ont du mal à comprendre l'information financière telle qu'elle est souvent présentée. Il s'ensuit qu'ils perdent un temps précieux à manipuler des tas de papiers en essayant de repérer les chiffres en question — au lieu de se concentrer sur les décisions à prendre.

**Malheureusement,
l'information financière
est souvent présentée
d'une manière difficile à
comprendre par les
membres du comité.**

David S. Penner

Le membre moyen qui ne comprend pas la comptabilité et s'embrouille dans l'accumulation des détails doit donc s'en remettre à ces quelques-uns qui semblent comprendre quelque chose aux chiffres. Ces dirigeants qui pensent financièrement non seulement dominant la discussion mais contrôlent également les prises de décision. Ceux qui ne comprennent rien au budget doivent se laisser guider par d'autres indices tels qu'un froncement de sourcil, un soupir ou une simple remarque sarcastique du financier. Lorsque les membres du comité ne comprennent pas le rapport financier, ils prennent souvent des décisions mal informées ou reportent les votes indéfiniment.

Augmenter la compréhension de la base

De façon à participer activement à la discussion, chaque membre du comité doit suffisamment comprendre les problèmes pour au moins être capable de poser des questions. Pour parvenir à ce but, nous suggérons un plan en trois étapes :

1. Inclure avec chaque rapport financier un résumé à la portée de tous, y compris de ceux qui n'ont aucune formation en comptabilité.
2. Réduire la quantité de détails financiers au strict nécessaire.
3. Prendre le temps d'enseigner aux membres du comité comment lire et comprendre le rapport financier. La plupart des membres du comité servent en tant que représentants d'un groupe ou d'un point de vue particulier de l'Eglise. Lorsqu'un membre est privé de l'information vitale à propos d'un rapport financier, il en résulte une perte pour le comité dans son ensemble et pour le bien de l'école.

La formule SCPE

Pour faciliter la communication, le rapport doit être *simple*, c'est-à-dire qu'il doit se concentrer sur l'essentiel et tenir compte du sujet de la discussion et des limitations de temps ; il doit être *clair*, c'est-à-dire qu'il doit autant que possible éviter le patois de comptabilité ; il doit être *professionnel*, c'est-à-dire qu'il doit être composé et structuré de manière à être lu

facilement, indicateur de la qualité de travail et de temps investi dans sa préparation ; il doit être *exact*, c'est-à-dire qu'il doit refléter la vraie situation financière et être autant que possible exempt de toute erreur. Cette formule SCPE favorise non seulement la bonne communication, mais elle améliore également la confiance du comité dans l'administration de l'école.

Un rapport financier simplifié devrait inclure les rubriques suivantes : une page d'introduction contenant les Grandes lignes du Rapport financier (voir ci-dessous) ; un bilan ; une page résumant les activités financières (comportant un tableau comparatif du budget et des dépenses réelles) ; et probablement une page ou deux comportant un certain nombre d'activités financières que le comité se doit de contrôler de plus près. Le comité n'aura donc que trois à cinq pages à

Lorsque les membres du comité ne comprennent pas le rapport financier, ils prennent souvent des décisions mal informées ou reportent les votes indéfiniment.

consulter si le rapport est bien conçu. Les écoles qui ont présenté au comité une page résumant les Grandes lignes du Rapport financier pendant quel-

ECOLE SECONDAIRE ADVENTISTE

Grandes lignes du Rapport financier (Format A)

30 avril 2001

		Différence
1. <u>Nombre d'élèves inscrits</u>	195	
Nombre d'inscrits le mois dernier	196	-1
Nombre d'inscrits l'année dernière	192	3
2. <u>Argent comptant reçu par l'école</u>	\$ 142.676,38	
Montant prévu	125.309,75	\$ 17.366,63
3. <u>Montant payé par les parents</u>	51.673,52	
Montant prévu	31.600,00	20.073,52
4. <u>Montant gagné par les élèves</u>		
En dehors du campus (argent comptant)	22.237,95	
Le mois dernier	22.798,90	-560,95
Sur le campus	18.282,03	
Le mois dernier	15.794,34	2.487,69
5. <u>Montant dépensé par l'école</u>	138.825,46	
Montant prévu dans le budget	124.586,29	14.239,17
6. <u>Montant dû par l'école</u>	166.572,30	
Le mois dernier	158.552,39	8.019,91
7. <u>Montant dû à l'école</u>	260.372,54	
Le mois dernier	245.232,68	15.139,86
8. <u>Montant dans le compte courant</u>	38.111,59	
Le mois dernier	34.260,67	3.850,92
9. <u>Ancienneté des dettes de l'école</u> (en jours)	42	
Le mois dernier	33	9
10. <u>Marge d'opération pour l'année</u> (à ce jour)	129.454,00	
Marge prévue dans le budget	28.231,00	\$ 101.133,00

ECOLE SECONDAIRE ADVENTISTE
Grandes lignes du Rapport financier
(Format B)
30 avril 2001

		Différence
1. <u>Combien d'élèves sont-ils actuellement inscrits ?</u>	195	
Nombre d'inscrits le mois dernier	196	-1
Nombre d'inscrits l'année dernière	192	3
2. <u>Combien d'argent comptant avons-nous reçu ?</u>	\$ 142.676,38	
Combien attendons-nous ?	125.309,75	17.366,63
3. <u>Combien a été payé par les parents ?</u>	51.673,52	
Combien attendons-nous ?	31.600,00	20.073,52
4. <u>Combien a été gagné par les élèves ?</u>		
En-dehors du campus (argent comptant)	22.237,95	
Le mois dernier	22.798,90	-560,95
Sur le campus	18.282,03	
Le mois dernier	15.794,34	2.487,69
5. <u>Combien avons-nous dépensé ?</u>	138.825,46	
Combien prévoyons-nous dépenser ?	124.586,29	14.239,17
6. <u>Combien d'argent devons-nous ?</u>	166.572,30	
Combien devons-nous le mois dernier ?	158.552,39	8.019,91
7. <u>Combien nous doit-on ?</u>	260.372,54	
Combien nous devait-on le mois dernier ?	245.232,68	15.139,86
8. <u>Combien d'argent reste-t-il dans le compte courant ?</u>	38.111,59	
Combien restait-il le mois dernier ?	34.260,67	3.850,92
9. <u>Quelle est l'ancienneté de nos dettes (en jours) ?</u>	42	
Quelle était leur ancienneté le mois dernier ?	33	9
10. <u>Quel est notre situation actuelle ? (marge d'opération, à ce jour) ?</u>	129.454,00	
Quels étaient nos objectifs ?	28.321,00	\$101.133,00

ques mois ont constaté que les membres du comité en étaient satisfaits. Les documents joints — soit le bilan et le résumé des activités financières — servent d'illustration et de soutien aux Grandes lignes du Rapport financier et confirment ses informations. Certaines écoles pourraient également inclure d'autres pages selon les besoins (tel qu'un rapport sur les entreprises industrielles de l'école), mais le rapport doit toujours rester bref et clair.

Malgré les avantages d'un rapport financier simplifié, on doit garder à l'esprit que le document financier complet reste extrêmement important et doit être tenu à la disposition de tout membre du comité souhaitant le consulter. Il est faux de croire que tout membre bénéficiera de la même manière d'une copie complète du document financier. Mais c'est aussi une erreur de ne pas mettre ce document à la disposition de ceux qui souhaitent le consulter.

La page des Grandes lignes du Rapport financier

Bien des membres de comité n'osent pas poser des questions sur les finances, craignant de paraître ignorants ou incapables de comprendre la comptabilité. En conséquence, la page des Grandes lignes du Rapport financier a été conçue en ayant à l'esprit les « dix questions à propos des finances de l'école que vous aimeriez poser mais que vous n'avez jamais osé poser ».

Les réponses à ces questions proviennent de sources différentes. Certaines sont fournies dans les détails du budget et les relevés de compte mensuels, tandis que d'autres sont tirées de différents dossiers. En fait, à partir de ces questions on peut avoir une vue des opérations financières de l'école encore plus large qu'à partir du seul rapport financier.

Le premier groupe d'informations qui apparaît rarement sur les rapports financiers et qui est pourtant essentiel à toute école dont la survie dépend des écolages, concerne les questions suivantes : « Combien d'élèves sont inscrits ? Quelle est la comparaison avec le mois dernier, l'année dernière ? » En comparant ces chiffres, les membres du comité peuvent immédiatement se repérer. Le deuxième groupe de questions concerne la façon dont

De façon à participer activement à la discussion, chaque membre du comité doit suffisamment comprendre les problèmes pour au moins être capable de poser des questions.

l'argent rentre et sort, tandis que la neuvième question porte sur la réputation de l'école auprès de ses créditeurs. Bien des membres du comité et certains administrateurs apprécient un chiffre précis dont ils peuvent se souvenir et rapporter à l'organisation qu'ils représentent. Ce chiffre, la « marge d'opération » de la question 10, donne une idée de « l'état des choses ».

Toutes sortes d'informations peuvent être reportées sur cette page. Chaque école devrait développer une version particulière de cette page, en choisissant les points qui sont les plus appropriés à sa situation. Le style des questions peut varier selon les besoins spécifiques ou les circonstances. Nous donnons deux exemples. Le format B utilise les questions en entier tandis que le format A propose de courtes expressions. Dans une enquête menée auprès de membres de comité, il s'est avéré que parmi ceux qui avaient répondu, tous appréciaient le concept mais tous n'étaient pas d'accord sur le format à choisir. Les directeurs de l'Éducation et les trésoriers au niveau de l'union ont répondu très favorablement en faveur de l'idée mais préféraient le format A.

Conclusion

L'objectif des rapports financiers est de faciliter la compréhension. Il est par conséquent important, quel que soit le format choisi, que la page du rapport financier soit simple et directe ; car cette page constitue la

base même de la discussion du comité. Seuls les points essentiels pour permettre une décision devraient être mentionnés. Toute autre information, aussi intéressante qu'elle soit, ne peut qu'apporter de la confusion.

L'administrateur lui-même, en préparant ce rapport financier, pourrait également tirer profit de la formule SCPE en se posant la question : Est-il simple ? Est-il clair ? Correspond-il au niveau professionnel de cette organisation ? Les chiffres sont-ils exacts ?

L'avantage de ce format est qu'il améliore la communication avec le comité, donne une meilleure image de la gestion de l'école, fournit de meilleures recommandations en vue d'une action administrative, et en conséquence, accroît le potentiel de succès de l'école.

David S. Penner est actuellement vice-président pour les Stratégies et le Recrutement à Andrews University, Berrien Springs, Michigan. Il a été professeur d'histoire au niveau secondaire, proviseur et administrateur des finances. Il a enseigné des cours de finances et de gestion au département de l'Éducation à Andrews University ; plus récemment, il a été doyen du département de l'Éducation à La Sierra University, en Californie.

Les écoles qui ont présenté au comité une page résumant les Grandes lignes du Rapport financier pendant quelques mois ont constaté que les membres du comité en étaient satisfaits.
