

Les rapports financiers : Guide pratique pour le membre de comité directeur

Le domaine de l'éducation est une très grosse affaire. L'État de Californie s'occupe de l'instruction de six millions d'élèves du primaire et du secondaire. Il paie les salaires de milliers d'employés et il est impliqué dans la construction et l'entretien de plus de 8 000 écoles¹. De même, le système d'éducation adventiste est une énorme entreprise. Dans la Division nord-américaine, 5 600 instituteurs, professeurs et administrateurs s'occupent de l'éducation de 63 500 élèves des cours primaires et secondaires, dans 1 031 écoles². Les deux systèmes ont des comités chargés de la responsabilité de leurs finances.

Contrairement aux comités d'écoles publiques, cependant, les comités d'écoles adventistes font preuve de bonne volonté mais ne sont pas nécessairement toujours capables de comprendre les données

financières et de les utiliser pour prendre les meilleures décisions. Heureusement, il n'est pas nécessaire d'être expert dans le domaine financier pour être un bon membre de comité directeur. L'implication des membres laïques est absolument essentielle pour un bon fonctionnement de nos institutions scolaires. Cet article devrait aider les membres de comité dans l'importante responsabilité de s'assurer que les écoles utilisent leurs ressources financières d'une manière sage et de façon à accomplir leur mission. Ils sont chargés de surveiller les finances de l'école. Ceci « implique que les membres du comité doivent être capables de comprendre les procédures comptables et les rapports qui leur sont présentés »³.

Dave C. Lawrence

Nous étions à la fin du mois de mai ; l'année scolaire allait prendre fin et j'avais été invité à participer à un comité directeur d'une des écoles les plus importantes de la Division nord-américaine. En concluant son rapport, le trésorier indiqua au comité que l'école était en bonne voie de satisfaire toutes ses obligations financières au cours des mois d'été « secs » à venir. En quelques minutes, un vote fut pris et la proposition acceptée à l'unanimité, sous réserve de l'avis du vérificateur des comptes.

Cette situation vous rappelle-t-elle quelque chose ? Je me mis à tourner les pages du rapport financier et commençai à en lire plus attentivement les premières lignes. Il ne me fallut pas beaucoup de temps pour m'apercevoir que l'école n'avait même pas assez d'argent liquide en banque pour payer les prochains salaires.

Que se passait-il ? Le comité était-il trop confiant ? Le trésorier trompait-il les membres du comité ? Les membres du comité étaient-ils indifférents quant à cette information ? Étant membre invité par courtoisie professionnelle, je décidai de faire mes observations après la réunion du comité. En rentrant chez moi, je réfléchis : Pourquoi aucun membre du comité n'avait-il été capable de poser les bonnes questions ?

Quelles sont les bonnes questions à poser ?

Quelles sont donc les bonnes questions qu'un membre de comité directeur devrait poser au trésorier ou à l'administrateur des finances ? Il est tout à fait décourageant de réaliser combien il est facile pour le trésorier de l'école de fournir des demi-vérités enveloppées d'un jargon financier.

J'étais également troublé de constater que les membres du comité étaient incapables de poser des questions pertinentes. Je me suis laissé dire que « les calculs ne mentent pas, mais les menteurs font bien leur calcul ».

**Les organisations à but non
lucratif ont besoin encore plus
que les autres organisations
d'être profitables. Cela leur
permet d'accomplir leur mission.**

L'objectif de cet article n'est pas de suggérer que le trésorier devrait être contesté à tous les points de son rapport. Cela ne profite à personne d'entretenir une relation tendue entre le bureau du comptable et le comité directeur. Cependant, si le comité doit prendre des décisions informées sur la base des rapports du trésorier, il a la responsabilité fiduciaire d'exiger que ces rapports soient certifiés et suffisamment clairs. Pendant le temps attribué à ces rapports financiers, les membres du comité directeur devraient pouvoir poser quelques questions fondamentales et pratiques, et obtenir les réponses appropriées de la part du trésorier.

En quoi le rapport financier se rattache-t-il à la vision de l'école ?

L'une des responsabilités premières du comité est d'établir et de maintenir « une

structure d'organisation qui soutient la vision » de l'école et qui tient compte des priorités du budget⁴. Le comité directeur devrait régulièrement demander à l'administration de démontrer dans quelle mesure les entrées et les sorties sont liées à la vision de l'école. Par exemple, l'administration peut décider une année de porter son attention sur le développement professionnel. Le trésorier devrait alors indiquer dans son rapport le succès ou l'échec de cette entreprise à des intervalles réguliers au cours de l'année.

Il ne faut pas s'attendre à ce qu'une école progresse sans une vision bien réfléchie et sans prêter suffisamment d'attention à l'accomplissement des objectifs qui ont été fixés. Si d'une manière générale la stratégie de l'école n'est pas à l'origine de ses objectifs financiers, on ne s'étonnera pas que les efforts de planification et de dépense n'aboutissent pas à grand-chose.

Que pouvons-nous apprendre des rapports financiers ?

Les membres du comité n'accordent que très peu d'attention aux rapports financiers car ils craignent de ne jamais être capables de les comprendre. Les comités ne peuvent pourtant pas se payer le luxe d'ignorer les rapports financiers ou de « laisser le trésorier s'en occuper ». On peut résoudre le problème de la confusion à propos des rapports financiers et de l'incapacité de les utiliser d'une manière efficace en donnant au comité quelques directives quant au but et au contenu de ces rapports. Ci-dessous, nous nous proposons de fournir une liste des types de rapports financiers les plus communs, et d'indiquer brièvement comment les utiliser :

Le rapport de la position financière. C'est la version du bilan pour les organisations à but non lucratif. Il s'agit d'un survol immédiat des opérations actuelles de l'école. On peut le comparer à une photo prise d'avion. Il n'est pas possible de dire, en regardant cette photo, si l'avion va s'écraser à l'atterrissage. La signification de ce rapport financier va changer immédiatement après cet « instantané ». C'est simplement une image isolée sur la bande d'un film en changement constant.

Les rapports des fluctuations de l'actif net. Il s'agit là du rapport des revenus dans le cadre d'une organisation à but non lucratif. Contrairement au bilan, le rapport des revenus est cumulatif. Si l'on se réfère de nouveau à l'image de l'avion, on peut dire que le rapport des revenus nous apprend jusqu'où l'avion a voyagé, combien d'essence il a utilisé, etc. D'une manière

simplifiée, il permet de comparer les revenus et les dépenses ; il indique des chiffres nets des deux côtés ainsi que le solde final. Mais ce n'est pas le plus important. Ce qui compte beaucoup plus que les chiffres, c'est comprendre comment on a calculé ce solde.

Le rapport des changements dans la position financière. Il faut entendre par là la position des fonds disponibles, ou liquidités. À certains égards, ce document constitue une vérification des entrées et sorties d'argent liquide. C'est ainsi qu'il « réconcilie » le rapport des revenus à l'état des liquidités. De plus, l'état des liquidités rend compte des fonds disponibles et de la façon dont l'école a décidé de les utiliser. Il permet de retracer la source et l'application de ces fonds.

Le rapport du capital disponible et des liquidités. Ce n'est pas l'un des rapports les plus importants. Il est utile cependant d'informer les membres du comité directeur en ce qui concerne la capacité de l'école à honorer ses obligations présentes et futures sans avoir à les obliger, pour autant, à s'embarquer dans des calculs qui ne sont pas de leur ressort (personne n'apporte de calculatrices au comité directeur, de toute façon). Le rapport représente l'argent disponible après que tous les engagements ont été satisfaits. Il permet d'établir que l'école a rempli ses obligations courantes à la date du rapport.

Avant de considérer les rapports financiers, il est également utile de connaître la base de comptabilité utilisée par le trésorier : les *liquidités actuelles* ou les *liquidités anticipées*. Lorsque les liquidités actuelles sont prises comme base de la comptabilité, les revenus et les dépenses ne sont enregistrés que lorsqu'ils sont reçus ou déboursés. Lorsque les liquidités anticipées sont prises comme base de la comptabilité, les revenus et les dépenses sont enregistrés au moment où ils sont encourus. Les deux systèmes sont valables tant que les membres du comité sont informés de la méthode utilisée et tant que le trésorier ne passe pas à loisir d'un système à l'autre. L'*Accounting Manual* de la Division nord-américaine⁵ pour les écoles secondaires considère le système basé sur les liquidités anticipées comme plus sûr dans la représentation du véritable état financier d'une organisation. Pour le reste de cet article, nous tiendrons compte du système qui fonctionne sur la base des liquidités anticipées.

Le point le plus important est la période de temps couverte par le rapport financier. La plupart des rapports financiers sont

Contrairement aux comités d'écoles publiques, les comités d'écoles adventistes font preuve de bonne volonté mais ne sont pas nécessairement toujours capables de comprendre les données financières et de les utiliser pour prendre les meilleures décisions.

datés de la fin du mois. Les membres du comité directeur devraient s'enquérir de la date du rapport si celle-ci n'est pas précisée sur le document. Si le comité essaie d'établir des comparaisons avec l'année fiscale précédente, les conclusions pourraient être faussées si l'on n'utilise pas le même nombre de jours pour calculer les opérations.

Enfin, les rapports financiers doivent être lus dans leur contexte et non pas comme des éléments isolés. Le contexte devrait inclure la période de temps couverte, les dépenses exceptionnelles et inattendues, un nouveau type de gestion ou un changement dans l'environnement juridique. Il peut également y avoir des influences extérieures qui jouent sur les rapports financiers et ne peuvent être prévues même par un prophète financier.

Je me propose de suggérer plus bas un certain nombre de questions que les membres du comité devraient poser lorsqu'ils examinent le rapport du trésorier. Il ne s'agit pas nécessairement des questions *plus importantes*, car la situation financière de l'institution ou sa vision peut en suggérer d'autres. Souvenez-vous que les questions sont inutiles si elles ne reçoivent pas de réponses correctes. Le comité doit utiliser ces informations pour influencer ses propres décisions concernant les finances de l'école.

Questions à propos des liquidités et autres actifs

Ce n'est pas par hasard que les *liquidités* constituent le premier point mentionné sur les feuilles de bilan. J'ai une fois demandé à des participants à un sémi-

naire de lever la main si l'école avait une mission. Je leur ai ensuite demandé de garder leur main levée s'ils pensaient que l'argent était un facteur qui jouait un rôle dans l'accomplissement de cette mission. Toutes les mains se sont alors baissées. Les liquidités constituent le dénominateur commun dans toutes les transactions financières, y compris celles qui concernent l'éducation. Les liquidités gouvernent toute opération. Ainsi, quelles sont les questions que les membres du comité directeur devraient poser à propos des liquidités et des autres actifs ?

- Tous les relevés de compte ont-ils été réconciliés sans tarder ?
- Quelle est la source de toutes les liquidités disponibles ? Le trésorier devrait organiser son rapport en fonction des sources de liquidités (p. ex. les allocations, les bourses, les fonds alloués) et/ou des utilisations qui sont prévues (les réserves, les programmes restreints, les dépenses d'opération et les fonctions allouées).
- Quelles sont les liquidités disponibles pour payer les dettes courantes ? Est-ce suffisant ? (Cette information peut être recueillie à partir du rapport des liquidités et du capital disponible.)
- Les comptes débiteurs représentent-ils un montant net ou est-ce un chiffre brut ? Seul le chiffre brut représente le vrai solde. Un calendrier des termes de ces comptes aidera le comité à évaluer l'efficacité du trésorier à recueillir l'argent dû à l'école.

Je ne saurais trop insister sur l'importance de s'assurer que les comptes débiteurs sont convertis en liquidités le plus rapidement possible. Personne, même pas les parents, ne doit se sentir autorisé à être en dette envers l'école pendant une longue période de temps. Il est irresponsable de la part de l'administration d'accorder un crédit à long terme au risque de causer à l'école une crise de liquidités.

Questions à propos des passifs

Les passifs peuvent être à long terme ou à court terme. Les passifs à court terme sont dus et payables dans les 12 mois. Dans le cadre de cette discussion, je me concentrerai sur les passifs à court terme. On distingue généralement cinq catégories importantes de passifs à court terme dans la section « passifs courants » du bilan de l'école : les effets à payer, les comptes créditeurs, les fonds alloués, les dépenses et impôts anticipés et la part courante de la dette à long terme. Par nature, les sommes dues par l'école changent en fait quotidiennement au fur et à mesure que

les nouvelles factures arrivent et que les factures courantes sont réglées.

Voici ci-après des explications simplifiées de chacune de ces catégories de passifs. Les *effets à payer* sont généralement des emprunts à une banque mais peuvent être également de l'argent dû à l'église ou à la fédération. Les *comptes créditeurs* sont des fonds dus à des fournisseurs ou au paiement des services procurés à l'école. Les *fonds alloués* comprennent une partie importante du budget de l'école ; l'argent que l'école garde en réserve pour des groupes subsidiaires tels que l'Association familiale et l'Association de l'école ou les classes sortantes. Les *dépenses anticipées* représentent des dépenses à prévoir (p. ex. les impôts qui sont dus trois jours après la date du rapport). La *part courante de la dette à long terme* dit bien ce que son nom veut dire : c'est la dette principale ou à long terme due dans les 12 mois à venir.

En évaluant les passifs, poser les questions suivantes permet de recueillir un certain nombre d'informations significa-

tives :

- L'école a-t-elle suffisamment de liquidités pour payer toutes ses factures ?
 - Toutes les factures à payer sont-elles présentées correctement sous la rubrique comptes créditeurs ? Quelle est l'échéance moyenne de chacun de ces comptes dus ? Un calendrier de leurs termes aide à répondre à ces questions.
 - L'école écrit-elle des chèques et attend-elle plusieurs jours avant de les envoyer ?
 - Si on avait besoin des fonds alloués aujourd'hui, tous les fonds seraient-ils disponibles pour les divers groupes ?
- Voici deux tests efficaces et rapides que chacun peut appliquer en utilisant les actifs courants et les dettes. Faire le total de tous les actifs courants et soustraire de ce chiffre la totalité des dettes courantes. Le résultat est appelé capital disponible. Un nombre positif est une bonne nouvelle, un nombre négatif est une mauvaise nouvelle. La proportion courante est calculée en divisant les avoirs courants par les dettes

courantes. Si le résultat est moins que 1, cela signifie qu'il y a un problème ; si le résultat est plus grand que 1, vous pouvez respirer.

Questions à propos des revenus et des dépenses

Le rapport des revenus est probablement le document financier le plus important car il reflète la bonne santé de l'école pendant une période donnée. Si les liquidités sont le roi, le rapport des revenus est le royaume.

Peu importe le titre du rapport ; il sera toujours structuré de la même manière : revenu moins dépense égale profit. Les membres du comité devraient pouvoir étudier ce document rapidement. De façon à comprendre le rapport des revenus, ils ont besoin de connaître la base comptable sur laquelle il a été structuré, liquidités actuelles ou liquidités anticipées. La base des liquidités anticipées est préférable pour les raisons que nous avons déjà énoncées. La base une fois établie, on peut poser des questions pertinentes :

- Quelle part du revenu a-t-elle été convertie en liquidités ce mois-ci ?
- La totalité du revenu inclut-elle également le revenu enregistré uniquement pour des besoins de la comptabilité ?
- La totalité des dépenses inclut-elle également les dépenses « théoriques » telles que l'amortissement et les dépenses anticipées ?
- Y a-t-il des dépenses exceptionnelles ? (Le coût de la conversion d'un espace de dépôt en salle d'ordinateurs, p. ex.) Y a-t-il des dépenses extraordinaires ? (Les frais dus à une perte dans une procédure judiciaire, p. ex.)

Le rapport des revenus est probablement le document financier le plus important car il reflète la bonne santé de l'école pendant une période donnée.

En évaluant le chiffre du revenu net, il est important de reconnaître que ce revenu net ne sera jamais égal aux liquidités. Par exemple, le trésorier enregistre les revenus d'écolage au commencement du mois, mais il lui faudra 45 jours ou plus pour recueillir cet argent. De même, une dépense peut être enregistrée avant que le paiement ne soit envoyé au fournisseur. C'est ainsi que le rapport du revenu, comme les autres rapports, ne peut être évalué d'une façon isolée, en dehors du contexte.

Le rapport des liquidités (argent disponible)

Avant 1988, la communauté comptable n'enregistrait pas les liquidités comme elle le fait aujourd'hui. En 1994, le rapport des liquidités devient généralement obligatoire pour toutes les institutions à but non lucratif, y compris les écoles. Les avantages de ce rapport sont si importants qu'ils garantissent la satisfaction de la part de tous ceux qui sont appelés à réviser les finances de l'école. Le rapport des liquidités contrôle les transactions qui modifient la somme des liquidités disponibles pour l'école. Toutes les transactions financières ne modifient pas les liquidités ou le capital disponible. Lorsque, par exemple, les comptes des étudiants sont débités au commencement de chaque mois, cette transaction n'affecte pas le bilan des fonds disponibles. Si, par contre, les paiements pour ces charges sont reçus avant la date finale des rapports financiers, il y aura un ajustement à faire sur les liquidités.

Voici des questions relatives aux liquidités :

- Comment la sortie totale des fonds est-elle répartie entre les opérations de dépenses, les fonds alloués et les autres dettes ?
- Quelle est la partie des fonds disponibles de l'école utilisée pour le paiement des dettes ?

J'ai pu observer qu'un bon nombre

de comptables d'école accordent délibérément peu d'importance au rapport des liquidités. Et plus d'un comité semble ne pas s'en préoccuper. Pourtant, ce rapport est à mon avis l'élément le plus important du rapport financier, et les comités devraient en demander un si le trésorier n'y a pas pensé. Le but premier du rapport des liquidités est de représenter les changements intervenus dans le bilan des fonds disponibles d'une période à une autre, ce qui constitue une information valable pour les membres du comité directeur.

A propos des budgets

Les rapports financiers sont utiles seulement dans le contexte du budget. Ce qui signifie qu'on doit accorder une grande priorité au budget. Dans Luc 14,28, le Seigneur demande : « Lequel de vous, s'il veut bâtir une tour, ne s'assied d'abord pour calculer la dépense et voir s'il a de quoi la terminer ? » Le budget représente le calendrier des étapes pour atteindre les buts financiers de l'école, et en tant que tel il devrait être consulté régulièrement.

Il faut s'assurer que le budget implique un plan pour la rentabilité. Les organisations à but non lucratif ont besoin d'être profitables encore plus que les autres institutions. Ceci leur permet d'accomplir leur mission. L'appellation « à but non lucratif » suggère simplement leur statut par rapport aux impôts et ne constitue pas une description de l'état des liquidités de l'école. Le budget doit être calculé en faisant place au profit, ce qui oblige à un contrôle efficace au cours de l'année. Une école a besoin d'une bonne stratégie vis-à-vis des impôts et d'un budget qui lui permette de prospérer ; plusieurs écoles cependant ignorent l'importance du budget, soit par négligence soit à cause de ce qu'on appelle incorrectement « la foi ». Le Seigneur soutient une planification responsable, et un budget bien construit rend compte de cette planification.

On devrait pouvoir compter sur le budget plus encore que sur la météo. Ceci suggère qu'on doit constamment le mettre à jour. C'est pourquoi le budget original devrait permettre de la souplesse et des changements à tous les niveaux, au-dessus et en dessous des normes. Cette souplesse aide le processus de décision quand la situation financière varie largement par rapport à ce qui avait été indiqué dans le budget. Le comité peut par exemple déterminer qu'une diminution de 10 pour cent du nombre d'inscriptions obligerait à réduire également le nombre d'employés. Si une telle réduction intervient, la déci-

sion aura alors déjà été prise.

Un outil absolument vital mais très souvent négligé est le budget des liquidités. Les sorties et les entrées des liquidités n'interviennent pas toujours simultanément. Le budget des liquidités représente en fait une estimation soigneuse des sorties et des entrées de liquidités sur toute l'année, sur une base hebdomadaire ou mensuelle. Cela permet au trésorier d'investir des excédents de liquidités non indispensables et de s'assurer de leur disponibilité en cas de besoin.

Conclusion

Les membres du comité directeur sont responsables de l'opération financière de l'école. Les écoles adventistes sont des institutions à but non lucratif, mais elles doivent opérer de manière à faire un profit. Une organisation qui se contente simplement d'accumuler des excédents de liquidités de façon à se vanter de sa valeur n'est pas en fait une institution qui opère d'une manière profitable. La motivation pour opérer d'une manière profitable devrait être d'accomplir la mission de l'école. Le profit permet à l'école d'atteindre les objectifs fixés, et même de les surpasser. Le profit peut aussi être utilisé pour remplacer ou réparer des bâtiments ou de l'équipement, fournir des bourses scolaires, mettre des fonds d'opération en réserve, investir dans des projets communautaires et le développement professionnel du corps enseignant, du personnel et de l'administration.

Dave C. Lawrence, M.B.A., est directeur associé pour les questions financières à l'école adventiste secondaire de La Sierra, à Riverside, Californie.



NOTES

1. *Understanding School Finance : California's Complex K-12 System* (février 2000). Accessible à <http://www.edsource.org>.
2. North American Division Office of Education, 31 décembre 2003.
3. Warren E. Minder, « Budgets and Boards », *Journal of Adventist Education* 62:2 (décembre 1999/janvier 2000), p. 29-32.
4. Ed Boyatt, « Boardmanship 101 », *Journal of Adventist Education* 62:2 (décembre 1999/janvier 2000), p. 5.
5. North American Division *Accounting Manual* (1997), p. 201.04.

Éditorial

Suite de la page 3

laboration entre plusieurs personnes, la décision prise est généralement plus sage et plus acceptable que celle d'un seul dirigeant autocratique. Cela ne signifie pas, bien entendu, que toutes les décisions du comité soient correctes, mais en tout cas que toutes les décisions prises en collaboration sont meilleures que celles prises par une seule personne.

5. En tant que membres de comité nous sommes appelés à devenir des dirigeants au service de nos semblables

Jésus était le plus grand dirigeant au service des autres. « Quiconque veut être grand parmi vous, qu'il soit votre serviteur ; et quiconque veut être le premier parmi vous, qu'il soit l'esclave de tous », nous rappelle-t-il (Marc 10.43, 44). Nous pouvons prendre nos décisions en toute humilité en nous souvenant que Jésus est devenu le serviteur de tous ; de même, nous devons, nous aussi, devenir des dirigeants au service d'autrui.

6. Nous sommes des gestionnaires de Dieu et ses partenaires dans la création

David L. McKenna suggère dans *Good Stewardship : A Handbook for Seminary Trustees*, publié en 1991 par l'Association of Governing Boards, que notre service de membres de comité a son origine dans le récit biblique de la création, Dieu ayant confié aux hommes la gestion de l'univers qu'il avait créé. Puisque Dieu a inspiré l'établissement de nos institutions, il est de notre devoir de servir en tant que gestionnaires de ces institutions.

Lorsque je tiens compte des six principes bibliques qui concernent les membres de comité, je prends conscience que d'une certaine manière la responsabilité de la gestion est liée à celle de la participation au comité.

En lisant ce numéro spécial de la REVUE D'ÉDUCATION ADVENTISTE, puissiez-vous devenir de meilleurs gestionnaires dans vos responsabilités de membres de comités.

Le Dr Richard C. Osborn est président de Pacific Union College à Angwin, en Californie. Il a été professeur, directeur d'école, vice-président pour l'Éducation au niveau de l'union et de la division. Il a à son compte des milliers d'heures de participation à des comités d'écoles de tous genres.

