

# La présentation des affaires financières

## Ce qu'on attend du responsable des finances de l'école

DAVE C. LAWRENCE



**O**n pense généralement que le responsable des finances d'une école primaire ou secondaire s'occupe surtout de la comptabilité, du budget, de la trésorerie, des fonds de réserve et des salaires, alors que l'essentiel de sa fonction consiste à maintenir l'équilibre entre la gestion de l'éducation, qui est la raison d'être de l'école, et son financement. Étant donné qu'il est au service d'un grand nombre de personnes (élèves, parents, administrateurs, comités, entreprises locales, collègues, services gouvernementaux), il n'est pas surprenant que l'on compte beaucoup sur lui. Pour accomplir convenablement sa fonction, il lui convient donc d'être toujours parfaitement au courant de ce que l'on attend de lui.

Le directeur financier est responsable de tout ce qui touche de près ou de loin aux finances de l'école : préparation du budget, gestion de la trésorerie, rédaction des rapports financiers pour les administrateurs et le comité directeur. Ces multiples fonctions doivent être accomplies avec la plus grande intégrité car sa responsabilité vis-à-vis des instances supérieures de l'école et des auditeurs l'oblige à toujours se maintenir au plus haut niveau de compétence et d'éthique professionnelles. Tout le monde — même ceux qui

**Le directeur financier est responsable de tout ce qui touche de près ou de loin aux finances de l'école : préparation du budget, gestion de la trésorerie, rédaction des rapports financiers pour les administrateurs et le comité directeur.**

ne sont pas très au clair sur ce que cette responsabilité implique — s'attend à ce qu'il ait des principes de haute morale.

### **Les rapports financiers**

La tâche la plus importante du directeur financier est d'informer ceux qui soutiennent l'école de leurs dons de l'exacte situation financière de l'école, en interprétant pour eux tout ce qu'il peut y avoir de complexe dans un rapport financier, ce qui n'est pas toujours facile. Une mauvaise année fiscale, par exemple, n'a souvent rien à voir avec de mauvaises décisions, mais est souvent le résultat de lacunes au niveau de la communication. Ceux qui prennent les décisions touchant à l'avenir de l'école ont besoin de posséder des informations claires, concises, exactes sur la situation financière de l'école.

Pour cela, il vaut mieux que la personne chargée d'administrer les affaires de l'école ait la formation professionnelle indispensable à une bonne gestion financière. Dans les petites écoles primaires, c'est parfois un membre de l'église locale qui se porte volontaire, ou bien c'est celui ou celle qui dirige l'école qui s'en charge. Bien que de parfaite bonne volonté, ces personnes ont justement davantage de bonne volonté que de réelles connaissances. Le comité directeur doit donc faire en sorte pour que celui ou celle qui aura la charge des finances de l'école puisse participer à des stages de formation dans ce domaine. De tels stages ne doivent pas seulement porter sur la tenue des comptes mais sur tout ce qui concerne la communication en matière de finance.

**P**arler finances n'a nullement besoin d'être le débit monotone et fastidieux d'un jargon incompréhensible. S'en tenir simplement à l'énonciation de renseignements d'ordre budgétaire est en fait inacceptable. Imaginez-vous en session de comité directeur vous efforçant d'élucider le rapport suivant : « *La balance des frais ayant dépassé le budget en ce qui concerne la consommation HVAC pour PO2 de FY07-08 comparée à FY06-07 correspond bien au déficit envisagé causé par les fluctuations cycliques de la consommation qui, comme tout le monde le sait, a un impact réel sur les coûts.* » Il s'agit là à n'en pas douter d'un rapport exact mais qui demeure incompréhensible parce que truffé de jargon. Aucun membre de comité directeur n'y comprendrait quoi que ce soit.

Ce genre de verbiage a la capacité de

faire perdre à ceux qui y sont exposés toute velléité de concentration, les portant à n'écouter que d'une manière distraite la suite des présentations de l'ordre du jour, risquant même de les entraîner malgré eux à prendre à la légère des décisions importantes. La mission de l'école se trouve compromise et finalement tout le monde y perd.

### **Bonne communication signifie bonnes affaires**

L'examen minutieux des finances des écoles privées par les auditeurs gouvernementaux a rendu plus complexe la préparation des rapports financiers, et nos écoles n'ont pas échappé aux retombées des scandales si largement diffusés par la presse, ce qui a eu pour effet immédiat d'affoler les bureaux d'experts-comptables. Les directeurs financiers de nos écoles sont désormais tenus de présenter à leurs bailleurs de fonds des rapports beaucoup plus détaillés.

Même lorsqu'il s'agit de petites écoles, une meilleure communication signifie de meilleurs résultats, ce qui fait que les écoles privées et les écoles d'église doivent comprendre qu'il est de leur intérêt de bien s'expliquer puisque leur survie dépend de la façon dont elles sauront convaincre ceux qui les financent de leur confier leurs enfants et de payer leurs frais de scolarité. Donateurs et volontaires sont mieux motivés lorsque l'état des finances de l'école leur est présenté de façon claire et intelligible.

Ceux qui soutiennent de leurs dons les écoles à vocation non commerciale exigent de plus en plus fréquemment des explications sur la façon dont leur argent est dépensé. Ce sont les rapports financiers qui peuvent les éclairer à ce sujet. Voici quelques questions auxquelles un rapport financier sérieux devrait pouvoir répondre :

- L'école fonctionne-t-elle financièrement d'une manière efficace et rationnelle ?
- Quelle proportion des ressources (frais de scolarité et dons) est allouée aux programmes directement liés à la mission de l'école ?
- L'école dispose-t-elle de fonds de réserve suffisants pour la poursuite de ses programmes en cas de crise financière grave ?

Ce sont ceux qui soutiennent financièrement l'école par leurs dons qui font preuve d'une attention de plus en plus scrupuleuse pour les rapports financiers. Ils s'attendent à recevoir des rapports

Il vaut mieux que la personne chargée d'administrer les affaires de l'école ait la formation professionnelle indispensable à une bonne gestion financière.



concis, exacts et clairement expliqués sur la gestion financière de l'école. Les informations fournies à l'administration et au comité directeur doivent être fondées et vérifiables. Un rapport bien présenté ne produira pas seulement une excellente impression, mais il aura un effet stimulant sur les bailleurs de fonds.

### **Ce qu'il faudrait inclure dans un rapport financier**

Il n'existe pas de règle absolue sur le contenu des rapports financiers des écoles privées. La plupart du temps, ce sont les administrateurs et les comités qui décident de leur contenu. Sachant cela, le directeur financier de l'école fera son possible pour qu'administrateurs et comité directeur comprennent parfaitement le rapport qu'on leur fournit.

Le rapport financier doit présenter un diagnostic exact de l'état de santé de l'école ; il doit être rédigé dans un langage compréhensible de tous ; et il faut se dire qu'un certain nombre d'informations devront être expliquées aux administrateurs, comités et sponsors, afin que ces derniers puissent le comprendre et s'en servir facilement.

**S**il n'existe aucune règle absolue à suivre pour la préparation d'un rapport financier, un certain nombre de façons de faire se sont progressivement imposées par la pratique et l'observation. Dans la majorité des cas, *ce qu'il faut inclure et comment l'inclure* pour obtenir un rapport financier adéquat et efficace équivaut à s'interroger sur l'état de santé matériel de l'école.

*Adéquation.* Les ressources financières dont l'école dispose affectent directement la qualité de ses programmes. L'institution doit posséder ou être en mesure d'obtenir les fonds qui y correspondent afin de

poursuivre de sa mission. Pour que cela soit bien compris, les éléments du rapport portant sur ce sujet doivent être présentés avec précision en raison de leur complexité. Cela porterait à croire qu'une version narrative du rapport pourrait s'avérer d'une grande utilité.

*Efficacité.* Tirer parti au maximum de ressources minimales. Par exemple, arriver à évaluer le coût par élève de l'éducation donnée ainsi que le prix de revient d'une campagne de sollicitation de fonds pour chaque dollar obtenu.

### **Rapports financiers à forme narrative**

Les rapports financiers ont pour but de déterminer si l'école remplit convenablement la mission éducative qui lui est confiée. Produire simplement une information sur l'état de la trésorerie est insuffisant. Par eux-mêmes, les chiffres ne peuvent pas répondre à cette importante question. Au moyen du rapport, le directeur financier de l'école pourra fournir davantage d'informations sur les sources du financement, le coût de l'instruction et la capacité de l'école à poursuivre sa mission.

Un court exposé attirera l'attention des auditeurs sur certains points qui auraient pu sembler obscurs au premier abord. Un bon exposé doit :

- Mettre en évidence les décisions et les risques pris dans le passé par l'administration et qui pourraient se reproduire à l'avenir.

- Préciser les événements et les incertitudes qui peuvent avoir affecté le contenu du rapport financier présenté.

- Aider les administrateurs et le comité à comprendre la situation financière de l'école, les changements qui ont eu lieu, ainsi que le résultat des opérations de l'exercice.

- Permettre à ceux qui se servent du rapport de visualiser les différentes opérations, tout comme ceux qui en sont responsables quotidiennement, afin de les placer en situation de contexte en fonction des données précises du rapport.

- Communiquer clairement et avec concision à l'administration et au comité directeur de l'école les informations fournies par le directeur financier de l'école.

- Essayer de ne pas dépasser une page dactylographiée.

### **Exemple d'exposé**

Les exposés peuvent prendre différentes formes et être présentés de différentes façons. La grande variété des écoles, leur classification, leur accès aux ressources financières et leur importance signifient que ces présentations devront être adaptées aux différentes catégories d'écoles.

Considérons par exemple le cas de l'école primaire/secondaire Ragged Mountain Academy, une école fictive qui a réussi en quelques années à redevenir relativement solvable après avoir de justesse évité la faillite. Le directeur financier de cette institution a jugé opportun de préparer un exposé d'une page qui explique les chiffres de son rapport (figure 1). Ce format de présentation permet de répondre aux questions éventuelles du comité à partir des entretiens obtenus avec des administrateurs et des membres de comités ; il ressort de ces entretiens que trois sortes de données doivent généralement être clarifiées : les objectifs réalisés par rapport au budget, l'état des ressources, le montant des comptes débiteurs des élèves et des églises qui soutiennent l'école. Une succession d'événements passés ont suscité des appréhensions, de sorte que le comité pense que des explications sur ces trois points du rapport l'aideraient à prendre de sages décisions

Ceux qui soutiennent de leurs dons les écoles à vocation non commerciale exigent de plus en plus fréquemment des explications sur la façon dont leur argent est dépensé.

Associant l'explication orale à la présentation chiffrée, l'exposé convient aussi bien à ceux que les chiffres ne rebutent pas comme à ceux qui préfèrent lire. L'exposé représente la feuille de couverture d'un rapport financier de cinq pages, distribué au comité directeur. Les pages supplémentaires sont les déclarations financières de base : bilan financier, déclaration de revenus, liquidités et autres informations applicable à l'école, par exemple un rapport sur les investissements.

Cet exposé a trois parties d'égale importance tout en soulignant des aspects différents de la santé financière de l'école.

#### *Recettes et dépenses*

La déclaration de revenus (ou déclaration des activités et changements dans les avoirs nets) doit montrer si l'école a été rentable durant la période de temps couverte par le rapport. La déclaration de revenus peut couvrir un mois, un trimestre, une période précise au cours de l'année, ou une année entière. Elle résume ce rapport très important en langage simple, libre de tout jargon de comptabilité. Tout le monde peut comprendre ce que veut dire « une note positive », par exemple. L'exposé est plus qu'un commentaire sur les chiffres ; il offre un contexte à l'explication des valeurs matérielles et va au-devant des questions que pourront poser les membres du comité. Par exemple, pourquoi le budget indiqué comme subvention de la fédération n'est-il que la moitié de la somme reçue ? L'exposé anticipe les questions et donne les réponses. Ou, pourquoi les dépenses salariales excèdent-elles de \$600 000 la somme prévue ? Irrégularités

ou variations matérielles des éléments de la déclaration de revenus devraient être prévues et expliquées dans cette section.

#### *Obligations et liquidités*

Cette section fait un rapport sur le bilan (déclaration de position financière). Le bilan est une « photo » de la condition financière de l'école à un moment donné, typiquement à la fin d'un semestre ou à la fin de l'année fiscale. Ceux qui utilisent le rapport financier examinent cette partie de l'exposé pour s'assurer que l'école est financièrement capable de faire face à ses obligations. Par exemple, une déclaration positive montrerait un solde qui surpasse les dettes courantes. Là où il y a des insuffisances, le directeur financier devrait en révéler les causes responsables. Du fait que ces insuffisances vont causer des soucis, les rapports devraient susciter des questions. Pour notre école fictive, les disponibilités en fin d'année ont été deux fois meilleures qu'à la fin de l'année précédente. L'accumulation des liquidités est généralement une bonne chose, mais cela pourrait également signifier que des services importants n'ont pas été fournis comme prévu ; par conséquent une explication concernant l'excédent en liquide est requise dans cette section de l'exposé.

#### *Rapport sur l'âge des comptes à recevoir*

Alors que les deux sections précédentes sont, en fait, obligatoires, cette section sur les comptes à recevoir est facultative. Des rapports de remplacement pourraient inclure un rapport sur les inscriptions, des rapports sur les investissements, ou des rapports sur les projets de construction. Le rapport sur l'âge des comptes à recevoir est important pour le comité directeur de Raged Mountain Academy. Un haut niveau de comptes à recevoir signifie que l'école n'a pas reçu les sommes facturées pour les frais de scolarité. Deux sources premières de revenus sont soulignées : les élèves et les églises. L'école fonctionne selon un système de comptabilité commerciale, ce qui veut dire que les sommes facturées aux élèves et aux églises (frais de scolarité et subventions) sont immédiatement considérées comme recettes. Il est possible, cependant, qu'il faille du temps avant que les paiements soient faits. Ce rapport sur l'âge des comptes à recevoir surveille les soldes dus et indique depuis combien de jours les factures ont été envoyées aux élèves et aux églises. Généralement, cette information n'est pas immédiatement accessible, même dans les

relevés financiers les mieux préparés.

Afin de s'assurer la compréhension du comité, il serait utile de montrer comment les relevés sont liés entre eux. Une déclaration de revenus seule, par exemple, est inadéquate pour préciser la disponibilité des ressources courantes. Une école qui maintient ces informations financières de manière continue notera les revenus (sans tenir compte de la portion déjà reçue des frais de scolarité). Dans ce cas, il serait nécessaire de considérer la déclaration de revenus en conjonction avec le bilan ou le rapport sur l'âge des comptes à recevoir. Alternativement, l'école pourrait choisir de rapporter comme revenus uniquement les fonds reçus par le trésorier. Les utilisateurs de ces relevés ont besoin de connaître la base comptable adoptée afin d'avoir un tableau plus complet. C'est le devoir du directeur financier d'aider les utilisateurs à comprendre les nuances du rapport ainsi que l'interprétation des déclarations financières.

#### **Conclusion**

Maintenant, plus que jamais, le rapport financier est essentiel à l'existence des organisations, et plus particulièrement des écoles privées à but non lucratif. Dans ce domaine, on attend beaucoup des directeurs financiers de ces écoles. Le directeur financier se doit de communiquer clairement et succinctement les informations concernant les finances de l'école. Il peut combiner le rapport financier avec un exposé qui devra être rédigé dans un langage simple, dégagé de tout jargon comptable. L'exposé souligne et explique les informations importantes contenue dans le rapport financier, informations peu accessibles aux personnes non formées en comptabilité. Chacun tirera profit d'une communication efficace de l'information financière, ce qui ne manquera pas de rehausser la position fiscale de l'école.

**Dave C. Lawrence,**  
*M.B.A., Ed. S., a servi pendant 11 ans comme responsable financier du département de l'Éducation de la Conférence générale des adventistes du septième jour. Il est présentement contrôleur financier à l'Université de Loma Linda, en Californie, et également doctorant en Administration et Supervision de l'Éducation, à l'Université La Sierra, Riverside, Californie.*



Figure 1

# Résumé du rapport financier

30 juin 2007

## Recettes et dépenses

L'année scolaire 2006-2007 s'est terminée sur une note positive. Les pertes des années précédentes ont été épongées et 55 000 dollars ont été ajoutés au capital de travail. Cela a été possible bien que nos dépenses aient sérieusement entamé notre budget. C'est grâce à l'aide financière de l'église et de la fédération que l'année s'est bien terminée, attendu que chaque année la fédération contribue aux dépenses de l'école par la somme de 60 000 dollars.

Pour que notre rapport soit plus précis, nous avons consigné cette contribution de la fédération aussi bien comme une recette que comme une dépense, ce qui explique, sur le rapport, l'accroissement des subsides comme celui des salaires. Les 113 000 dollars, qui ne font pas partie des salaires, proviennent de projets d'entretien réalisés pendant l'été, juste avant la fin de l'exercice.

## Obligations et liquidités

Les besoins de l'école en liquidités ont augmenté de 78,5% par rapport à l'année dernière à la même époque. Cela vient du fait que le 1<sup>er</sup> juillet s'est trouvé être un jour de paie. Ces problèmes de trésorerie ont été causés par les salaires, les impôts et d'autres dépenses du même genre survenues en cette période transitoire, et aggravés par rapport à l'année précédente par d'extraordinaires règlements de dettes. Au 30 juin, les dépenses font état de transferts aux comptes-étudiants des frais d'inscription, de cotisations diverses et de frais de scolarité pour les cours d'été. En gros, les dépenses de gestion de l'année ont été couvertes par des fonds générés en cours d'année, ce qui se traduit par l'absence de dettes et une trésorerie positive. Les fonds disponibles pour les salaires de l'été et autres dépenses s'élèvent à \$380 625, ce qui est parfaitement adéquat. Considérant nos obligations et l'état de notre trésorerie à la date du présent rapport, il apparaît que nous sommes en mesure de régler nos factures.

## Rapport sur l'âge des comptes à recevoir

Les sommes dues par les élèves

aujourd'hui représentent moins d'un pour cent du total des frais de scolarité facturés pour le présent exercice. Ils ont diminué de 32% par rapport à l'année précédente. Ceux des anciens étudiants ont quelque peu augmenté, mais ont été placés au deuxième niveau de recouvrement. Nous sommes favorablement impressionnés par la participation des églises qui nous

soutiennent, car elles ont bien géré leurs comptes avec nous et ont même augmenté leurs subsides, de sorte que le nouveau plan de gestion adopté à cet effet fonctionne correctement. Nous leur sommes reconnaissants de leur participation avec nous à la préparation de la jeunesse pour le royaume des cieux.

Recettes	Budgétées	Réelles
Frais de scolarité et autres revenus	\$ 2.791.905	\$ 2.979.261
Subvention de l'église	292.686	292.686
Subvention de la fédération	628.558	310.532

Dépenses	Budgétées	Réelles
Frais de scolarité et autres revenus	\$ 2.791.905	\$ 2.279.261
Subvention de l'église	292.686	310.532

Obligations	2006/07	2005/2006
Crédits/élèves	34.101	14.647
Fédération	16.483	8.196
Liste de paie	109.457	96.925
Clubs et organisations	58.194	40.913
Fournisseurs	71.416	76.492
Autres factures	52.601	28.069
	\$ 342.252	\$ 265.242

Trésorerie	2006/07	2005/06
Disponibilités opérationnelles	\$ 174.075	56.495
Fonds de fondations	58.194	40.913
Réserves d'été	380.625	161.717
Disponibilités limitées	32.155	326.251
	\$1.045.049	\$585.376

	Comptes courants	30-60	60-90	90+	2005/06	2004/05
Élèves	13.181	2.564	2.259	8.391	26.395	38.740
Anciens élèves	0	930	571	35.940	37.441	20.669
Églises, autres	5.821	1.960	0	26.780	34.561	62.304