

PRATIQUES DE GESTION FINANCIERE DANS LE SECTEUR PARA – ETATIQUE

L'EXEMPLE DE DEUX ONG

L'Association du RELAIS et l'Entraide protestante suisse (EPER)

Travail de semestre de

Jean-Claude Pittet
et
Serge Fornerod

**IDHEAP
Hiver 2000 – 2001
Cours Gestion financière du secteur public
Prof. Nils Soguel**

Plan du travail

	Page
1. Introduction	2
1.1. Domaine et thème	
1.2. Objectifs	
1.3. Délimitation du champ	
1.4. Méthodologie et sources d'information	
2. Présentation des deux ONG et de leur contexte financier	5
2.1 L'ASSOCIATION DU RELAIS à Morges	
2.2 L'Entraide protestante suisse (EPER)	
3. Outils de gestion financière et mécanismes de contrôle	10
3.1 Le RELAIS et ses partenaires financiers	
3.2 L'EPER et ses partenaires financiers	
4. Les tableaux de bord	13
4.1 Le RELAIS et ses partenaires financiers	
4.2 L'EPER et ses partenaires financiers	
5. La conception du budget	16
5.1 Le RELAIS et ses partenaires financiers	
5.2 L'EPER et ses partenaires financiers	
6. Amortissement, autofinancement, trésorerie	18
6.1 Le RELAIS et ses partenaires financiers	
6.2 L'EPER et ses partenaires financiers	
7. Tableaux synthétiques	20
8. Perspectives et recommandations	21
9. Conclusions et perspectives	26
10. Bibliographie	27
11. Annexes	

1. Introduction

1.1. Domaine et thème

Les instruments modernes de management touchent et concernent directement les ONG. Nonobstant leur origine souvent familiale ou associative, les ONG sont de plus en plus amenées à se soucier de leur gestion financière et à appliquer des normes considérées comme standards par l'économie. Finie la comptabilité « cahier du lait » et la gestion des ressources au coup de cœur. « Planification, amortissement, couverture des frais généraux et cash flow » sont devenus des mots courants pour elles aussi. Cette évolution n'est pas due seulement aux exigences des donateurs ou des sources de subventionnement, mais elle est née aussi de l'intérieur des ONG elles-mêmes. Afin de défendre le plus loin et le plus haut possible leurs intérêts, dans le souci d'améliorer et de rendre plus efficace leur travail, de nombreuses ONG se sont intéressées aux techniques et outils que l'on rencontre dans le secteur commercial, en les adaptant à leurs objectifs non lucratifs et à leur culture. L'absence de la nécessité du profit, le style de direction souvent participatif en font des organisations intéressantes à observer sur les questions de management,

en comparaison des principes et instruments communément admis dans l'économie dite productive. Mais elles sont aussi intéressantes à observer par rapport aux administrations publiques. Les ONG se situent dans la zone grise entre public et privé. Comme le secteur public, les ONG s'intéressent à promouvoir le bien général et ceci sans intérêt lucratif, elles ont une certaine légitimité démocratique par leurs membres. Mais comme dans le privé, elles doivent trouver leurs ressources seules et se situent sur un marché des dons ou des subventions où il faut parfois aussi s'imposer au détriment d'autres. Les outils de gestion financière font partie d'une palette d'outils de management que les ONG apprennent à maîtriser. Certaines d'entre elles ont déjà disparu ces dernières années faute de gestion assez professionnelle. La maîtrise des outils modernes de gestion pose parfois des questions identitaires assez fortes aux ONG, mais cela leur offre aussi la possibilité de mieux défendre leurs intérêts. Ces outils font partie, qu'on le veuille ou non, des critères benchmarking utilisés par tous les bailleurs de fonds, qu'ils soient publics ou privés.

Notre étude entend documenter un peu de cette évolution dans le secteur para – étatique suisse. Sur la base des principes théoriques développés dans le cours, nous voulons analyser et interroger la pratique de gestion financière de deux ONG actives dans des secteurs distincts et complémentaires, la protection sociale et la coopération au développement. Nous observerons non seulement dans quelle mesure elles répondent aux exigences de leurs bailleurs de fonds, mais aussi en quoi les outils développés dans le cours peuvent leur être utiles. Indirectement, nous nous intéresserons également aux exigences de gestion financière de la part de l'Etat et pourrons dégager quelques éléments de comparaison entre les pratiques de gestion des ONG et des bailleurs de fonds eux-mêmes.

1.2 Objectifs

En fonction de ce qui précède, nous avons défini les objectifs suivants à notre travail :

- **analyser les principes et outils** de gestion financière des ONG
- **identifier les exigences** des principaux bailleurs de fonds des ONG et confronter cela à la pratique
- **confronter les observations** faites à certains **éléments théoriques** du cours
- faire quelques **recommandations** en ce qui concerne les instruments de gestion financière des ONG

1.3 Délimitation du champ

Le RELAIS aussi bien que l'EPER sont actifs dans plusieurs domaines (cf. présentation, chapitre 2). Nous avons restreint notre champ d'analyse à deux domaines prioritaires pour ces ONG. Pour le RELAIS, il s'agit de ses relations financières avec le Service de prévoyance et d'aide sociale (SPAS¹), principal interlocuteur au **niveau cantonal**. Pour l'EPER, il s'agit de la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), principal interlocuteur au niveau

¹ Cf. liste des abréviations en annexe.

fédéral pour les activités à l'étranger de l'EPER. La DDC est en fait aujourd'hui la seule institution avec laquelle l'EPER a des relations financières fixes. Les autres sources de financement sont soit des donateurs privés, soit des organismes « frères » assez proches. La cantonalisation du mandat d'assistance aux réfugiés nous a empêchés de nous intéresser à l'ODR, qui était jusqu'en 2000 le principal bailleur de fonds de l'EPER. Nous avions prévu initialement de nous intéresser également aux relations entre le SPAS et l'AVIRE, une association cofondée par l'EPER pour la gestion de l'assistance aux réfugiés dans le canton de Vaud. Cela aurait permis des comparaisons cantonale entre l'EPER et le RELAIS. Nous y avons finalement renoncé à la suite des deux entretiens car les informations recueillies nous paraissent moins intéressantes en terme de gestion. Une autre limite de notre étude est son caractère privé. Nous nous exprimons à titre personnel et n'avons pas de mandat de nos ONG respectives pour ce travail. En outre, certaines informations présentées ici ont un caractère confidentiel et ne peuvent être utilisées sans autre précaution.

1.4 Méthodologie et sources d'information

- Analyse des outils de gestion des ONG. Nous nous sommes basés essentiellement sur 4 instruments : budgets et comptes annuels, comptes de résultats, chiffres clés et rapports des réviseurs.
- Analyse des directives des bailleurs de fonds. Pour l'EPER en particulier les contrats de la DDC, et les directives cantonales vaudoises sur l'Aide sociale vaudoise (ASV). Pour le RELAIS, les Directives de l'Etat de Vaud réglementant les relations financières et comptables des institutions vaudoises subventionnées reconnues d'intérêt public (IVS) et les formats informatiques qui en découlent, les « formules IVS »
- Entretiens semi-directifs avec les responsables financiers des ONG et des bailleurs de fonds sur les éléments principaux de leur collaboration. Nous avons ainsi mené 6 entretiens² avec les responsables suivants :
 1. Un économiste du SPAS responsable du financement des institutions ainsi que le Conseiller éducatif responsable de la gestion des institutions et de la démarche qualité.
 2. Le responsable des finances de la section AZO de la DDC, DFAE/CH.
 3. Le responsable des finances et le chef comptable de l'EPER, Zurich.
 4. La cheffe comptable du RELAIS à Morges.
- Reprise d'éléments théoriques du cours. Nous avons retenu 4 domaines qui nous paraissaient particulièrement pertinents pour les ONG en question, à savoir :
 1. Les instruments généraux de gestion financière, y compris les mécanismes de contrôle.
 2. Les tableaux de bord et les indicateurs de gestion.
 3. La conception et la préparation du budget.
 4. Les politiques au sujet de l'autofinancement et/ou de l'amortissement et la gestion de la trésorerie.

² Cf. liste des personnes interviewées et guide d'entretien en annexe.

Avant de détailler ces points, il importe de présenter brièvement les deux ONG en question, et en particulier les changements qui interviennent dans leur environnement et ont un impact direct sur leur gestion financière.

2. Présentation des deux ONG et de leur contexte financier.

2.1 L'Association du RELAIS à Morges (VD)

Fondée en 1971 par la Société Vaudoise de patronage (SVP), le Tuteur Général (TG) et l'Office Vaudois Antialcoolique (OVA) pour gérer un foyer accueillant des adultes en difficulté, l'Association a étendu ses activités sur le territoire vaudois à la demande des autorités politiques cantonales et communales ou encore en fonction de l'apparition de nouvelles problématiques sociales telle que le Sida ou le chômage. A fin 2000, elle salarie près de 80 personnes (60 EPT). Ses principaux secteurs d'intervention sont la toxicomanie (résidentiel, ambulatoire et prévention), le sida, le chômage, la gestion d'ateliers partiellement subventionnés, l'action communautaire et de façon générale l'exclusion sociale et professionnelle. Elle gère douze structures.

Un Comité de 14 membres et une délégation de ce dernier qui compose le Bureau chapeautent l'ensemble. On y trouve des représentants des trois fondateurs et de ses principaux services payeurs du canton, des membres des pouvoirs judiciaire et politique ainsi que des personnalités de la Ville de Morges. L'Association est dirigée par un couple Directeur et depuis peu par un Adjoint de direction. Son budget pour l'exercice 2000 avoisine les 8 millions CHF. Les trois niveaux institutionnels suisses et près de 20 bailleurs de fonds participent au financement de l'Association. Les principales sources de financements estimées³ pour l'année 2000 s'établissent de la façon suivante :

- **Confédération pour 18 %** (OFAS 11 % et OFSP 7%)
- **Canton (VD) pour 50 %** (SPAS 21 % ; SSP 13 % ; SDE et SDE- SPAS 16 %)
- **Communes pour 14 %** (Lausanne 9 % ; Corel, Nyon,... 5%)
- **Produits d'exploitation pour 13 % et des divers totalisant 5 %**

Dans le cadre de ce travail et concernant le Relais, nous traiterons exclusivement de la gestion financière de trois groupes de structures, soit le résidentiel, l'ambulatoire et les ateliers. Le total de ces trois budgets représente près de 60% du budget global de l'Association.

³ Il s'agit d'une estimation basée sur le fait que l'OFAS a, depuis 1997, conditionné le financement des institutions actives dans le champ de la dépendance, relevant de l'article 73 de la LAI, à la reconnaissance des certificats médicaux présentant la preuve de l'invalidité. Dans le cas du RELAIS, le taux des certificats accepté par l'OFAS pour les exercices 97 et 98 est largement inférieur aux années précédentes. Conséquence, les subventions fédérales ont été réduites de près de 1/2 million de francs par année. Jusqu'à aujourd'hui le canton a avancé les fonds nécessaires. Plusieurs acteurs de ce champ de la protection sociale estime que l'on se dirige vers un moratoire, mais en attendant, comme nous le verrons plus loin, ce mode de financement lié aux certificats exerce une forte pression sur le niveau des liquidités de l'Association et a obligé cette dernière à obtenir une marge de crédit d'un million de francs auprès de sa banque.

En plus des changements intervenant dans l'application de l'article 73 de la LAI, notons ceux qui nous paraissent avoir le plus d'importance dans la gestion financière de l'Association.

Le principe de subsidiarité nous semble incontournable dans le contexte de la protection sociale. Historiquement, l'Etat Suisse laisse la société civile et ses expressions organisationnelles produire et dispenser la solidarité jusque dans les années cinquante. « L'Etat n'a qu'une fonction supplétive consistant notamment à financer l'auto-organisation d'un secteur autonome ou à se manifester lorsque la société civile le réclame »⁴. Après la deuxième guerre mondiale, dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler les trente glorieuses, la plupart des économies occidentales se sont inscrites dans un cercle vertueux « l'Etat libéral se mue en Etat providence et prend en charge toujours davantage, l'organisation et la production de la solidarité »⁵. Le cas de la prise en charge des personnes alcooliques est illustratif de cet interventionnisme croissant de l'Etat. Contrairement à d'autres problématiques sociales les administrations tant fédérales que cantonales n'ont pas attendu que les structures privées se développent avant d'intervenir⁶.

Mais la crise qui va suivre les deux chocs pétroliers des années septante va réactiver le principe de subsidiarité qui prévalait dans la première moitié du siècle passé. Rossini et Martignoni⁷ nous fournissent une définition plus large de ce principe. Selon ces auteurs, le principe de subsidiarité en matière de protection sociale peut-être défini comme « la répartition verticale, hiérarchisée, instaurée entre différentes cellules ou niveaux d'intervention, dès lors qu'il s'agit d'apporter une solution à des problèmes sociaux auxquels sont confrontés les individus. Les cellules ou niveaux d'intervention (hiérarchisés) sont généralement l'individu, la famille, la parenté et/ou les proches, l'église, l'Etat (institutions publiques de protection sociale) et les institutions privées »⁸. Cette définition nous permet de comprendre les relations entre l'Etat et les institutions privées de protection sociale car elle souligne la complémentarité des interventions. Cette multiplicité d'intervenants a probablement provoqué l'enchevêtrement des tâches entre les trois niveaux politiques, la société civile et les institutions privées que l'on connaît dans notre système de protection sociale.

D'autre part, à l'ère de la responsabilisation individuelle et du moins d'Etat, ou du moins à sa non expansion, le principe de subsidiarité peut-être vu comme « un garde-fou contre une intervention trop prononcée de l'Etat central, sorte de défenseur d'une certaine conscience de l'individu, responsable et solidaire envers la communauté et ses semblables »⁹. En Suisse et sur le champ plus restreint de l'aide sociale, ce principe est inscrit dans toutes les lois cantonales sur l'aide sociale. Dans

⁴ SOMMER Jürg H. et SCHÜTZ Stefan, Changements des modes de vie et avenir de la sécurité sociale, Résultats du Programme national de recherche No 29, Lausanne, Editions Réalités sociales, 1998, 253 p.

⁵ SOMMER Jürg H. et SCHÜTZ Stefan, op.cit., p 77.

⁶ Voir à ce sujet l'étude de BÜTSCHI Danielle et CATTACCIN Sandro, Le modèle suisse du bien-être, Lausanne, Editions Réalités sociales, 1994, 292 p., p. 153 - 236

⁷ Office Fédéral de la statistique, ROSSINI Stéphane et MATIGNONI Yves-L, L'importance des institutions subventionnées sans but lucratif dans la protection sociale en Suisse, p. 19

⁸ Ibid, p.9

⁹ Office Fédéral de la statistique, ROSSINI Stéphane et MATIGNONI Yves-L, op.cité, p.10

le cas de l'octroi de prestation de l'aide sociale Wolffers fait remarquer que le « principe de subsidiarité souligne le caractère complémentaire de l'aide sociale et demande que toutes les autres possibilités d'aide aient déjà été utilisées avant que des prestation d'aide publique ne soient accordées »¹⁰.

Ce principe est d'une grande importance pour les institutions privées puisqu'il leur laisse la possibilité d'identifier de nouvelles problématiques sociales et surtout de mettre en œuvre leurs ressources financières et humaines pour fournir une aide appropriée aux personnes affectées par ces nouveaux problèmes sociaux¹¹. Cet élément est également souligné par Wolffers qui constate que « la tendance actuelle veut que les pouvoirs publics assurent l'aide sociale de base avec les institutions traditionnelles, tandis que les églises et les organisations privées se consacrent à de nouveaux domaines du travail social pas encore reconnus comme tâches publiques »¹².

En ce qui concerne le financement de ces nouvelles activités, les responsables de ces institutions devront avoir recours aux subventions publiques d'un des trois niveaux de pouvoir (par expérience il s'agit bien souvent d'obtenir le financement d'au moins deux niveaux par exemple fédéral et communal et/ou cantonal) et recourir également à la recherche de fonds auprès de fondations, clubs services ou encore en organisant différentes manifestations de soutien voire en faisant appel à des bénévoles¹³. Cette récolte de fonds nécessitera du temps (ce qui suppose que les concepteurs du projet doivent pouvoir compter sur une organisation qui avancera les fonds nécessaires à la conception et au démarrage) et des compétences en matière de montage et mise en œuvre de projets et de gestion d'entreprise. Par conséquent, toutes les institutions ne partent pas sur un même pied d'égalité pour obtenir des aides publiques.

Soulignons encore les **démarches d'économies engagées par l'Etat de Vaud** et notamment le DSAS, les **démarches qualités en cours dont QuaThéDA** (Qualité Thérapie Drogues Alcool) **de l'OFSP**¹⁴, **l'exigence d'une comptabilité analytique** pour les institutions relevant d'un financement par le biais de l'article 74 de la LAI dès 2002 et on aura compris que l'Association du Relais entre dans une phase de mutation importante et qu'elle doit intégrer la dimension économique à son action.

2.2 L'Entraide protestante suisse (EPER) à Zurich/Lausanne

L'EPER est l'œuvre d'entraide des Eglises protestantes suisses. Fondée en 1946, elle représente une structure au niveau national suisse, mais décentralisée linguistiquement, avec un Secrétariat central à Zurich, où sont concentrées en

¹⁰ WOLFFERS Felix, Fondements du droit de l'aide sociale : Introduction aux législations fédérale et cantonales en matière d'aide sociale, Berne, Haupt, 1995, p.77

¹¹ La problématique du VIH/SIDA (voir à ce sujet Butschi Danielle et Cattacin Sandro, op. cité p.67 – 151) ou encore celle résultant du chômage massif de la dernière décennie fournissent à ce sujet des exemples éloquentes.

¹² WOLFFERS Felix, op cité, 1995, p.70

¹³ Voir à ce sujet l'ouvrage de BOVAY Claude et TABIN Jean-Pierre, Les nouveaux travailleurs : Bénévolat, travail et avenir de la solidarité, Genève, Labor et Fides, 1998, 182 p.

¹⁴ L'obtention de la certification à fin 2001 conditionnera le financement dès 2002 de la structure résidentielle, puis dans un deuxième temps les structures ambulatoires et les ateliers

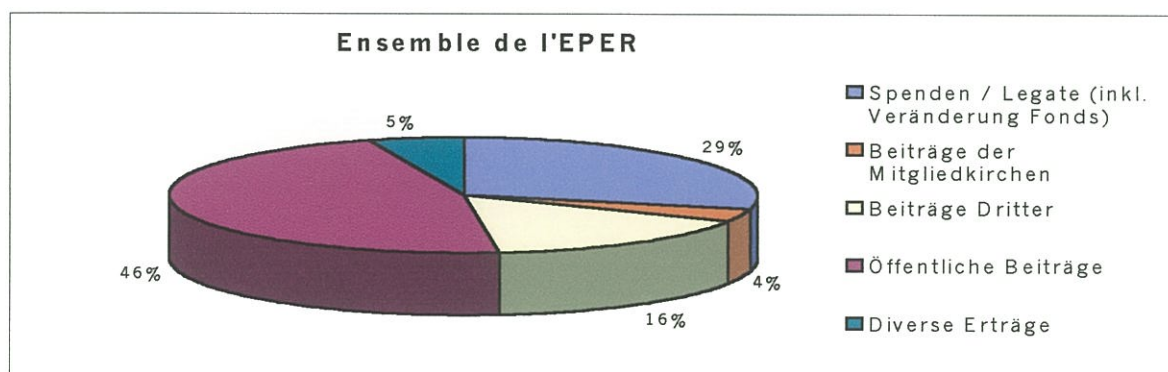
particulier l'essentiel des ressources dans le domaine comptable, financier et ressources humaines, et un Secrétariat romand à Lausanne. Elle compte à fin 2000 env. 190 employés (123 EPT), dont 5 EPT pour le service des finances. L'EPER est active dans quatre domaines différents.

- l'entraide des Eglises, essentiellement au niveau européen
- la coopération au développement dans les pays du Sud et en Europe de l'Est.
- l'aide d'urgence dans le monde entier, en tant que membre fondateur et partenaire de la Chaîne du Bonheur.
- l'aide en Suisse aux personnes socialement défavorisées et aux migrants, le soutien aux requérants d'asile, ainsi que l'assistance aux réfugiés reconnus.

L'EPER développe ses activités dans un peu moins de 60 pays. Son volume budgétaire pour 2000 était de 67,7 millions CHF (58,2 millions en 2001). Depuis 1996, elle est constituée en Association. Les membres en sont les 22 Eglises protestantes réunies dans la Fédération des Eglises protestantes de Suisse (FEPS). Une Assemblée des délégués des Eglises se réunit statutairement deux fois l'an. L'EPER est dirigée par un groupe de direction de 7 personnes, présidé par le Secrétaire central et représentant les 3 domaines d'activité (Sud, Est et Suisse) ainsi que les responsables de la communication, du personnel et des finances.

Ses sources de financement principales pour l'année 1999 ont été les suivantes :

- **Les membres, pour env. 4%.**
Sorte de cotisation. Cette somme varie très peu, elle est indexée irrégulièrement.
- **Les dons et legs, pour env. 29 %.**
Les dons sont individuels ou collectifs (paroisses, Eglises). Ce montant est resté relativement stable et élevé, malgré la crise de ces dernières années.
- **Les dons et contributions d'organismes tiers, pour env. 16 %.**
Il s'agit ici d'organismes comme la Chaîne du Bonheur par exemple. A cause de cela, cette catégorie est sujette à de fortes fluctuations.
- **Les contributions de la Confédération pour env. 46 %.**
L'essentiel de cette somme (38%) provient de l'Office fédéral des Réfugiés (ODR) et correspond au financement des prestations d'assistance aux réfugiés statutaires. Cette assistance a été cantonalisée avec effet au 1.1.2001. Le reste (8%) provient de contributions de la DCC pour la coopération dans le Sud et à l'Est, y compris l'aide humanitaire.
- **Les recettes diverses, pour env. 5%.**
Il s'agit ici surtout de produits financiers et de recettes éparses et occasionnelles.



Un financement multiple donc, avec une double prédominance de contributions fédérales et de dons. Il en découle évidemment des gestions différenciées en fonction des donateurs. Le budget de l'EPER a beaucoup progressé ces 15 dernières années. Il était encore de 35 millions CHF en 1985. De même le personnel a passé de 140 à 230 employés entre 1985 et 1998.

Nous avons retenu pour notre étude la pratique du domaine de la collaboration avec la **DDC** (8% des ressources), en particulier sa Section Europe de l'Est..

Deux mots encore sur le contexte dans lequel travaille l'EPER, et sur les éléments de ce contexte qui influencent directement sa gestion financière :

Le **principe de subsidiarité** entre l'aide publique et l'aide privée joue un rôle important. La structure fédéraliste et décentralisée de la Suisse ainsi que sa politique de développement vis à vis du Sud et de l'Est font que l'EPER participe à une action globale. L'aide publique au développement de la Suisse fait partie des plus faibles de l'Europe, et cela est souvent mis en exergue par l'OCDE ou l'ONU. Mais si l'on compte l'entier de l'aide suisse au développement (public et privé confondus), la Suisse occupe une bien meilleure position. Le pourcentage de l'aide privée sur l'ensemble est l'un des plus élevés d'Europe.

Le **marché du don** en Suisse est en progressive régression. Le gâteau de la générosité suisse n'est pas extensible à l'infini, et certains segments de ce marché ont reculé. La concurrence entre les ONG a clairement augmenté et le risque de disparition de plusieurs ONG n'est pas mince. Le positionnement est important, ainsi qu'une gestion qui permet de réagir rapidement et de s'adapter aux nouvelles exigences.

Les ONG se situent souvent en marge ou en opposition avec certaines politiques publiques officielles. Elles dénoncent les effets des **insuffisances**, des erreurs ou des incohérences **des politiques publiques**, quand ce n'est pas leur aspect contraire aux droits de l'homme. Ce faisant, elles se mettent dans une position délicate, puisqu'en même temps qu'elles critiquent, elles recherchent la collaboration des services de l'Etat.

La pression augmente sur les ONG pour garantir une **transparence absolue** au niveau de l'emploi de leurs ressources. La **médiatisation** des actions d'aide d'urgence par la Chaîne du Bonheur inclut des mécanismes de contrôle élaborés sur les Œuvres. D'un autre côté, le comportement du citoyen **donateur privé** s'est lui aussi considérablement modifié. Comme dans un supermarché, chacun veut pouvoir comparer les « produits », « acheter » celui qui lui convient le mieux, et vérifier après coup si son action était valable ou non. Chaque donateur veut potentiellement pouvoir contrôler lui-même l'exactitude de l'utilisation de son don et se soucie que la gestion et l'administration des ONG coûtent le moins possible, tout en exigeant une efficacité maximale.

Face à ce contexte, quels sont les grands principes de gestion des deux ONG, comment gèrent-elles leurs finances ? Nous avons retenu 4 domaines qui nous semblent particulièrement pertinents : les outils de gestion financière (y compris les instruments de contrôle), les indicateurs et tableaux de bords de gestion, la conception du budget et les questions liées aux amortissements, à l'autofinancement (planification des recettes) et la trésorerie. Nous observerons en parallèle les outils de gestion financière des ONG et les directives des leurs bailleurs de fonds.

3. Outils de gestion financière

3.1 Le Relais et le SPAS

L'Etat de Vaud a édicté des directives qui réglementent les relations financières et comptables entre le DSAS et les Institutions Vaudoises Subventionnées reconnues d'intérêt public « IVS ». **Le principal outil de gestion financière du Relais est le budget** qui fait l'objet d'une négociation entre les responsables financiers du Département et la direction de l'Association. Une fois approuvé, ce budget est ventilé sur les trois structures concernées et le contrôle s'exerce par les écarts au budget. La cheffe comptable de l'Association nous a par ailleurs précisé que compte tenu des activités du Relais et des caractéristique du bilan (frs 15 000 de fonds propres par exemple), les ratios financiers telles qui se pratiquent dans des entreprises commerciales étaient impossible à réaliser dans l'Association. De plus, il n'est pas établi de bilan par structure. Néanmoins, nous tenterons de proposer quelques outils de contrôle, notamment dans le secteur des ateliers.

Les coûts de l'administration (personnel et frais généraux) sont ventilé sur les structures concernées par notre étude selon des clés de répartition « historiques ». Ainsi, ces clés péréquatives ne sont pas identiques en ce qui concerne les imputations des charges salariales et celles des frais généraux. La Cheffe comptable de l'Association n'a pu nous en fournir les raisons. Nous reviendrons sur cet élément dans notre conclusion.

En ce qui concerne **le contrôle externe**, les comptes (plus de 3000) sont révisés chaque année par une fiduciaire. Les comptes de certaines structures sont également contrôlés par des services de révision communaux. Malheureusement, l'analyse de ces derniers rapports fait apparaître une certaine méconnaissance des différents paramètres qui affectent l'environnement de l'Association et ne contribuent pas améliorer à la gestion financière du Relais. Enfin, récemment et conformément aux dispositions de l'article 47 alinéa 2 de la loi sur les finances de l'Etat de Vaud, le Contrôle Cantonal des Finances (CCF) a effectué un audit de la comptabilité de l'Association.

3.2. L'EPER

Mis à part le budget, exposé dans un programme d'activité annuel approuvé par les membres, le principal instrument et principe de gestion financière de l'EPER est celui du **préfinancement**. Il présuppose, nous y reviendrons, que le budget soit élaboré sur la base de ressources déjà disponibles, ou promises contractuellement, ou dont la rentrée est prévisible avec un fort taux de probabilité. Les réserves

constituent la garantie que les programmes peuvent démarrer. Parallèlement à la dépense du budget pendant l'année, les responsables pratiquent une recherche de fonds active pour remplacer les réserves engagées. Ce principe est à la fois souple et s'autocontrôle très rapidement grâce à la mesure des rentrées effectives. Il ne peut y avoir dépassement important que sur un seul exercice budgétaire.

Le **suivi régulier des rentrées** des dons est un second instrument. Chaque mois, un journal est établi sur le niveau des rentrées, pondéré par rapport au chiffre budgété et comparé avec celui de l'année précédente. Cela concerne surtout les dons libres (à libre disposition) et les dons affectés /destinés exclusivement à un projet ou pays), ainsi que les legs, soit la partie représentant la marge de manœuvre de l'EPER. De même, une information sur les **dépenses** d'infrastructure est disponible de manière trimestrielle. L'EPER ne pratique pas la comptabilité analytique de manière complète. Les frais de salaires des responsables de projets sont imputés aux coûts des projets au moment des comptes. Les frais généraux sont répartis selon une clé de répartition procentuelle au poste et par centres de coût. Il s'agit d'une valeur moyenne, qui sert à autofinancer l'infrastructure de l'EPER, mais qui ne procède pas d'une analyse réelle des coûts.

La **technologie de l'information** est un support important dans ce contexte. Un nouveau logiciel est en cours d'installation, qui permettra à tous les responsables des divers échelons de contrôler l'évolution des programmes et des finances qui lui sont liées.

Au chapitre de la **gestion des coûts** mentionnons aussi deux projets actuellement en cours, et qui visent, entre autres choses, à diminuer et à mieux maîtriser les coûts : l'installation d'un système de management de la qualité d'une part, et une réforme du système des salaires de l'autre.

En ce qui concerne les mécanismes de **contrôle**, nous pouvons distinguer entre les internes et les externes. A l'**interne**, le contrôle est d'abord un autocontrôle ou une délégation partielle de responsabilité aux responsables de service. La gestion de projets implique aussi une responsabilité pour tous les aspects financiers. Les informations du système électronique permettent de contrôler les données fournies. En ce qui concerne le contrôle **externe**, il faut distinguer entre le niveau des programmes d'activité et celui de l'institution. Nous reviendrons sur les programmes plus loin avec les exigences de la DDC, mais chaque bailleur de fonds institutionnel important (DDC, Chaîne du Bonheur, ODR, etc.) a ses propres standards de contrôle. En ce qui concerne l'EPER comme institution, les comptes de l'EPER sont révisés par Price Waterhouse et Coopers. Ceux-ci examinent en particulier la conformité des comptes avec les exigences de la **ZEWO**, la Centrale suisse des Œuvres de bienfaisance. Cette association, spécialisée dans le domaine des ONG actives dans la recherche publique de fonds, couvre plus de 100 ONG en Suisse. Son label de qualité garantit une affectation transparente des dons. Elle exclut par exemple que les membres des Conseils d'administration des ONG touchent un salaire pour leur tâche. PWC examine également les comptes de l'Association pour la promotion de l'EPER, qui possède formellement et gère les immeubles de l'EPER. Son rapport fait régulièrement état de recommandations.

Dans les derniers rapports, on peut lire en particulier des recommandations pour augmenter les ressources humaines dans l'administration des finances de l'EPER. Elle a également émis des remarques sur l'importance des réserves cachées de l'EPER ou la part sous-évaluée des réserves déclarées comme telles.

Au niveau de la gestion du bilan, nous pouvons mentionner la politique de placement. Nous reviendrons sur les placements à court terme dans le chapitre sur la trésorerie. Pour les **placements** à moyen et long terme, l'EPER a édicté en 1998 des lignes directrices réglant les critères des placements, en donnant une attention particulière à la **dimension éthique** (pas de spéculation).

RESULTAT D'ANALYSE¹⁵

Nous nous intéresserons ici surtout à la **gestion des réserves**, précondition du principe de préfinancement. Celui-ci implique d'avoir une information à jour sur les réserves, qui permettent au quotidien le financement des programmes d'activité. Or une partie de ces réserves est déclarée sous « capital propre », une autre sous « capital étranger ». Il serait préférable de les avoir ensemble. Il importe que le niveau de ces réserves reste suffisant pour pouvoir préfinancer la plus grande partie des dépenses prévues sur l'année suivante. La relation entre l'état des réserves à la fin d'une année et la somme engagée sur des projets l'année suivante nous semble être un indicateur important pour juger de la qualité du préfinancement. Or en mettant en relation ces deux variables, nous avons constaté¹⁶ que progressivement **ces réserves couvrent une part de moins en moins grande du budget futur. Elles ont passé de 52.8% en 1996 à 43.4% en 1999 et devraient descendre à 41.9 % selon le budget 2001**, soit atteindre très prochainement la limite sensible de 40 % de taux de préfinancement, en deçà duquel cette méthode perd beaucoup de sa justification. Il s'agit d'une baisse significative qui mérite une réaction.

Toujours dans le souci d'avoir une vision la plus transparente possible des réserves de l'EPER, il a été constaté que **l'absence des biens immobiliers** au bilan donne une information tronquée sur les réserves de l'EPER, en particulier sur la proportion entre les réserves immobilisées et les autres.

3.21 La DDC

La DDC pratique exclusivement le financement partiel ou complet de projets. Ceci rend la comparaison avec le RELAIS difficile. Toutefois, la DDC admet la facturation des frais de gestion des projets par l'ONG (taux moyen de 12%).

Les exigences de la DDC en termes d'instruments de gestion sont les suivants :

Sur le plan technique, la DDC utilise le logiciel SAP, et requiert donc des informations présentées et formatées de manière compatible avec celui-ci. Apparemment, les informations stockées et générées par SAP ne sont pas utilisées ensuite de manière analytique.

¹⁵ Le caractère volatile des dons et la non familiarité avec des techniques modernes comme la régression ont jusqu'ici empêché l'EPER de procéder à des analyses pointues. Cf. nos recommandations.

¹⁶ Cf. fichier et graphique (inspiré du « diamant » de Public Manager) « Réserves/opérationnel » en annexe.

Sur le plan du financement, la DDC exige par un contrat un budget détaillé, la révision des comptes des projets à l'étranger par un réviseur local, la révision des comptes consolidés de l'ONG par un réviseur reconnu. Tout écart en dessus de 10% doit être justifié. Lors de contrôles supplémentaires par le contrôle fédéral des finances, les contrôleurs sont habilités à examiner également les comptes des ONG.

4 *Les tableaux de bord*

4.1 Le Relais et le SPAS

Mis à part un document excel qui regroupe les comptes de l'exercice précédent, le budget en cours et les écarts sur le budget pondéré, les **tableaux de bord** sont inexistant dans le cadre de l'Association du Relais. Ceci est le fait d'un système d'informations comptables très lourd à gérer et datant de plus de dix ans ainsi que des connaissances et compétences en gestion insuffisantes au sein de la direction du Relais. A titre d'exemple, les comptes débiteurs et fournisseurs n'étant comptabilisés qu'en fin d'exercice, toute analyse financière ponctuelle n'est possible que de façon extra comptable. Heureusement, l'Association intégrera le projet CIAD (Centre Informatique AVOP) dès 2002, et pourra alors tenir des comptabilités financière et analytique.

Devant la difficulté à contrôler les frais d'exploitation des ateliers, les responsables financiers du SPAS ont récemment introduit des seuils limites en termes de salaires usagers et matières premières sur chiffre d'affaires (CA). Le cumul de ces deux postes ne devant pas dépasser 106.4% du CA et se répartissant, apparemment de manière un peu arbitraire, de la façon suivante : salaires usagers <59.96% du CA et matières premières < 46.44% du CA. Informé de ces normes, les responsables de ces ateliers n'ont toutefois pas d'outils pour évaluer l'atteinte ou non de ces objectifs. Nous y reviendrons dans le cadre de nos conclusions. Enfin, les indicateurs non financiers les plus utilisés sont essentiellement le taux d'occupation des structures et le nombre de journées. En divisant le compte d'exploitation par ce dernier chiffre on peut obtenir le prix de journée de la prise en charge pour chacune des trois structures.

Une fois que le SPAS disposera des informations financières uniformisées des 20 institutions subventionnées (plus de trente budgets), il disposera d'un outil de comparaison intéressant dans le cadre de la gestion financière des institutions privées.

4.2 L'EPER

Sans avoir de tableau de bord formel, l'EPER utilise un certain nombre d'indicateurs pour suivre son évolution financière. Cela est valable en particulier pour le court terme ou pour les questions de la couverture du budget par les dons et contributions, un peu moins pour le long terme, même si une évolution est sensible sur ce domaine également.

En ce qui concerne la **couverture annuelle du budget**, nous avons déjà mentionné du côté des recettes le journal mensuel sur des rentrées des dons individuels et

collectifs et des legs, et du côté des dépenses le calcul pondéré des dépenses d'infrastructures déjà courues. Mais il s'agit plus d'outils de contrôle que de gestion dans la mesure où ce qui est déterminant est le chiffre annuel du budget et non le chiffre pondéré, et donc qu'aucun mécanisme de frein aux dépenses n'est automatiquement mis en vigueur si un dépassement est constaté. De même du côté des recettes, il est difficile de réagir activement et rapidement à un constat de diminution forte des rentrées. L'analyse des causes est difficile et des facteurs extérieurs à l'EPER, essentiellement le positionnement des autres acteurs actifs sur le marché du don, empêchent un réajustement rapide.

En ce qui concerne la gestion à plus **long terme**, l'EPER dispose depuis les comptes 1999 d'un document d'analyse appelé « Chiffres clés », composé de 17 tableaux. Il complète les comptes de résultats et les rapports de réviseurs en faisant des comparaisons à plus long terme de plusieurs indicateurs ou catégories de chiffres¹⁷. Les sujets de ces tableaux et l'information principale qu'ils donnent sont les suivants :

Indicateur	Pertinence
L'origine des sources de financement pour l'ensemble du travail de l'EPER, pour les secteur étranger et suisse	Part des dons, des legs, contributions des membres, de tiers, du secteur public
Les sources de fonds à libre disposition	Part des dons, des legs ou des contributions des membres
L'affectation des dons	Part et destination des dons réguliers affectés, part des dons d'urgence, part des dons libres
L'utilisation des fonds pour l'ensemble de l'EPER, pour le secteur étranger et pour le secteur suisse	Part pour chaque secteur, chaque continent (avec ou sans l'aide d'urgence), pour chaque catégorie de programmes en Suisse (aide juridique, programmes chômeurs...)
Les coûts du secrétariat central et de l'administration	Relation entre le volume d'exploitation et les coûts de l'administration centrale
L'évolution des coûts de gestion de projets pour le secteur étranger, les détails par team continental, les coûts du service communication	Relation entre le volume financier des projets et les frais de gestion de projets
L'évolution des types de coûts dans les coûts d'infrastructure	Part des salaires, part des frais généraux
Le financement de l'ensemble de l'EPER, de chacun des secteurs et des services centraux pour 1999 seulement	Part des dons, des contributions des membres, des contributions de tiers et contributions publiques

Ces informations donnent une bonne image de la situation annuelle de l'EPER et de l'évolution des dernières années. En terme d'instruments de gestion, ils pourraient

¹⁷ Cf. un exemple de graphique (« Spendenzweck ») en annexe.

être complétés par des indicateurs plus spécifiques et qui traversent aussi bien les secteurs que la distinction entre comptes de résultats et comptes de bilans. Nous y reviendrons dans nos recommandations.

RESULTAT D'ANALYSE

Nous nous sommes intéressés ici à la question des **frais d'infrastructure** et de leur proportion par rapport au volume des programmes d'activité. C'est là un indicateur très important dans la mesure où il permet de répondre de manière fondée au soupçon ou reproche souvent adressé aux Œuvre d'entraide, à savoir qu'« on ne sait pas bien où va l'argent qu'on leur donne ». L'EPER communique à l'extérieur qu'en ce qui concerne les projets à l'étranger, les frais de gestion s'élèvent à env. 10%. Dans le secteur des ONG de ce type, il est difficile d'avoir des informations fiables sur le % des frais d'infrastructure par rapport au volume des projets. Il n'est pas rare que des organismes consacrent jusqu'à 40 % de leurs rentrées pour leurs infrastructures. En Suisse et dans le réseau des Œuvres comparables à l'EPER, on estime raisonnable un taux de 25-30% pour couvrir tous les frais.

Dans notre analyse des chiffres, nous avons pu vérifier que le taux actuel pour les projets à l'étranger était de 13.3% en 1999 et devrait atteindre 11 % en 2001. Mais le secteur étranger n'échappe pas au danger de voir **ses frais d'infrastructure augmenter plus vite que son volume opérationnel**. Ainsi en 1999, le % des frais a augmenté de 4.3%, tandis que le volume de projets diminuait de 8.6%. Il y a une très grande disparité sur ce point entre les secteurs étranger et suisse à l'EPER. En effet dans le secteur suisse, le volume des projets est quasiment le même que le volume des frais de personnel et d'infrastructure. On a d'un côté une situation 11%-89% et de l'autre 50%-50%. Il est difficile d'estimer si cette disparité est à terme une chance ou un fardeau.

Surtout, nous avons constaté¹⁸ que sur l'ensemble de l'EPER depuis 1996, on assiste à une **augmentation plus que proportionnée des frais d'infrastructure par rapport au volume du budget**. Pour la première fois, le budget 2001 prévoit un taux de 31.7%. Alors que le volume de projets baisse de 23.10%, les frais d'infrastructure augmentent de 6.2%. Pour les années avant le budget 2000, le constat est encore plus clair.

	1999	1998	1997	1996	Variations 96-99
Volume d'exploitation	75'821	82'062	71'863	74'046	2.4%
Frais de personnel	18'469	17'251	15'621	13'911	32.8%
	24%	21%	22%	18.8%	
Frais généraux	2'463	2'673	2'626	2'245	10.3%
	3.2%	3.3%	3.7%	3.3%	-
Total	20'932	19'924	18'247	16'156	29.5%
	27.61%	24.28%	25.39%	21.82%	

¹⁸ Cf. graphiques « infrastructure /exploitatioin » et fichiers « Frais personnel -volume de projets » et « evaluation frais de personnel et frais généraux... » en annexe.

En 1999, le frais de personnel avaient augmenté de 7 % pour une baisse de volume opérationnel de 7.6%. Quelles que soient les mesures d'économie indispensables à prendre, il est raisonnable d'envisager aussi d'intervenir au niveau des recettes. Parmi les mesures possibles, nous avons également testé la possible augmentation des cotisations des Eglises membres¹⁹, sensées fournir les moyens d'infrastructure indispensables. Or ces cotisations n'ont quasiment pas évolué depuis plus de 10 ans. Avec un taux annuel de 5% d'augmentation, on pourrait sur 4 ans arriver à couvrir 68 % des frais d'infrastructure du Secrétariat central, contre 32% aujourd'hui. Cela soulagerait d'autant les autres secteurs.

4.21 La DDC

Dans sa gestion des relations financières avec les ONG, la DDC ne dispose pas d'indicateurs fixes comme par exemple des comparaisons précises entre les ONG, ou des fiches standardisées ou centralisées sur les ONG. Elle se concentre essentiellement sur une saine gestion des finances des projets et des informations sur la fiabilité des ONG en général. Indirectement, on peut dire qu'un des indicateurs est la capacité d'apprentissage des ONG et leur progrès dans le rendu et la tenue de leurs comptes.

Ainsi, la DDC reconnaît les critères de vérification de la ZEWO déjà mentionnée. De la part des réviseurs ou des fiduciaires locaux ou suisses, elle exige qu'ils respectent les standards de l'International Accounting Society (IAS), et qu'ils soient membres de la Chambre nationale des fiduciaires ou réviseurs.

5. La conception du budget

5.1 Le Relais et le SPAS

La **conception du budget** du Relais est essentiellement incrémentale. Elle s'appuie sur le précédent budget et agrège les nouvelles demandes émanant des structures. La négociation budgétaire qui s'ensuit avec le SPAS l'est tout autant. Les postes du budget caractérisés par une sensible augmentation font l'objet d'une négociation. Ceci confère à ces rencontres un caractère éminemment stratégique et exige la préparation d'un bon argumentaire sur les raisons des augmentations. Selon nos entretiens avec les responsables financiers du SPAS il s'agit là d'un point essentiel.

Il est à craindre, pour la direction du Relais, qu'une fois que le SPAS sera en mesure de faire des comparaisons plus fines sur l'ensemble des institutions subventionnées, cela ne suffise plus. Il s'agira également de justifier, le cas échéant, les raisons d'un dépassement en comparaison avec d'autres institutions.

Notons encore que ces remarques sont valables essentiellement pour les frais d'exploitation et d'administration. L'ensemble des charges salariales ne font l'objet (pour l'instant du moins) d'une négociation que dans le cadre d'une augmentation de postes de travail.

¹⁹ Cf. fichier « projection des effets d'une augmentation des cotisations des Eglises membres » en annexe

5.2 L'EPER

La préparation du budget se fait partiellement de manière **incrémentale**, en particulier pour les programmes à long terme. Les nouveaux projets qui arrivent pendant l'année peuvent être approuvés si le financement est garanti. On assiste pourtant actuellement à une évolution tendant à aller plus loin. La marge de manœuvre budgétaire de l'EPER se concentre dans sa gestion des fonds ou **dons libres** qui représente entre 10 et 15 % des recettes. La première étape du processus de budgétisation se déroule peu après la publication et l'analyse des comptes : en fonction des résultats de l'année passée, et en fonction du principe de préfinancement, le service des finances propose une distribution des fonds libres à chaque secteur, qui est en général acceptée. Elle repose essentiellement sur des critères incrémentaux. Les réductions ou augmentations sont plutôt d'ordre linéaire. Les besoins en investissement d'ordre managérial jouent toutefois un rôle (équipements informatiques, projet Qualité...) non négligeable. De même la modernisation de plusieurs instruments du service Communication ont amené dernièrement à des distributions des fonds libres selon des critères de priorité. En outre, des lignes directrices ont été édictées sur l'utilisation des fonds libres à l'EPER, définissant du même coup les secteurs du travail qui peuvent en bénéficier.

Un autre élément intervenant dans la construction du budget, mais induisant aussi une vision incrémentale est l'existence de **crédits cadres** pluriannuels ou de convention de contribution à long terme avec certains bailleurs de fonds, en particulier la DDC²⁰. Malgré ces sécurités, il n'y a pas de programmation budgétaire pluriannuelle au niveau des programmes d'activité. De même au niveau des coûts, le budget de fonctionnement est préparé de manière incrémentale, sans projection. Pourtant, le taux de rotation du personnel est relativement faible et la plupart des frais généraux prévisibles.

Deux facteurs pourraient faire évoluer cela dans le proche avenir.

- l'introduction avec le nouveau système et logiciel informatique d'une clause évaluative pour les programmes tous les 4 ans. L'orientation du système qualité va également dans le même sens.
- L'accent mis sur la capacité de réponse de l'EPER aux situations d'urgence et catastrophes. Ces événements génèrent des revenus importants et sur un court laps de temps. Ils permettent ensuite de planifier sur plusieurs années les programmes à long terme.

Il y a donc dans certains secteurs et services toutes les données de base à disposition pour faire une planification pluriannuelle du budget. Nous y reviendrons.

RESULTAT D'ANALYSE

L'analyse de la gestion du budget et de sa couverture donne des résultats contradictoires. D'un côté on perçoit une tendance sensible à faire des choix stratégiques et des priorités sur les domaines à développer, comme l'aide d'urgence par exemple. D'un autre, une relative stabilité dans la structure des principaux financement réguliers renforce la tendance incrémentale.²¹ Aucun facteur ne tend

²⁰ Cf. exposé de M. H.-Ph. Cart, vice-directeur de la DDC le 1.1.2000 dans le cadre du cours.

²¹ Cf. le fichier et graphique « pondération sources étrangers » et « 5 grandes sources » en annexe

réellement vers le « rouge ». La plupart des sources couvrant le budget sont d'ordre contractuelles évoluant d'année en année, même à l'intérieur d'un contrat cadre. La part « stratégique » des dons libres est de plus en plus sollicitée. Il y a probablement à terme trop de priorités. Il est difficile d'arrêter des programmes.

5.21 La DDC

La DDC connaît deux types de processus budgétaires au niveau bilatéral. Cette pratique est répétée aussi envers les ONG partenaires :

1. Le crédit cadre pluriannuel. Ce type est pratiqué surtout dans les pays de concentration.
2. Le crédit par projet ou programme.

Dans les deux cas, on n'échappe pas entièrement à une vision incrémentale. La décision de changer un pays de concentration est longue à prendre. Plusieurs programmes de type annuel sont répétés pendant plusieurs années. Mais l'évaluation fait partie du contrat et aboutit en principe après deux ou trois cycles du programme à une réorientation importante ou un arrêt.

Dans le cadre de la coopération multilatérale, l'habitude incrémentale est également bien présente.

Le budget est bien sûr l'objet de tous les marchandages politiques, pas seulement en fin d'année. Les crédits-cadres sont à cet égard plus protégés et offrent plus de souplesse.

6. Amortissement, autofinancement, trésorerie.

6.1 Le Relais et le SPAS

A moins de considérables investissements (transformations majeures d'un bâtiment par exemple) les investissements supérieurs à frs. 1000.-- sont financés par les réserves de l'Association. **Les amortissements** sont passés en exploitation dans le courant du deuxième exercice qui suit l'acquisition. Les amortissements sont à taux constant de 10 ou 20 % selon la nature des actifs. Une fois passé en exploitation, l'amortissement est, en principe, réaffecté aux réserves.

Compte tenu de ses importants problèmes de liquidité, cette directive pose des problèmes de planification des investissements à la direction du Relais. En effet, l'ensemble des réserves est parfois utilisé pour améliorer le fonds de roulement. De plus, l'Association n'ayant jamais établi de plan financier, elle peut difficilement justifier d'avances auprès du Département pour pallier à l'absence de réserves et procéder à un investissement de matériel informatique par exemple.

L'autofinancement ou une part d'autofinancement n'est pas exigée par le SPAS, ni calculée par le Relais. Nous pensons que dans le cas des ateliers il y a de bonnes raisons à procéder différemment. Enfin, la trésorerie de l'Association est caractérisée par de grosses variations. Etabli en début d'année, le budget de trésorerie est réactualisé tous les trois mois. Dans ce domaine, il y a également un potentiel d'amélioration.

6.2 L'EPER

L'**amortissement** des équipements se fait sur une durée moyenne de 5 ans. C'est une pratique en dérogation des règles internes. Cela est compensé parfois par des réserves mises à disposition pour des amortissements supplémentaires ou exceptionnels. La gestion des **immeubles** est de la responsabilité de l'Association pour la promotion de l'EPER. Dans le bilan de l'Association pour la promotion de l'EPER, les immeubles sont toujours déclarés à la valeur du prix d'achat, avec l'information sur l'évaluation faite régulièrement par les assurances.

L'**autofinancement** dans une ONG comme l'EPER équivaut à la question de la planification des recettes. Deux principes guident ici la pratique :

- la politique de préfinancement implique un autofinancement à 100 %. Il n'y a jamais d'emprunts ou de dettes pour les programmes, c'est évident. Mais il peut y avoir un trou qui se creuse pendant un certain temps dans les réserves.
- Les rentrées futures sont estimées sur la base d'une projection. Celle-ci repose sur l'analyse des rentrées des dernières années. Elle est facilitée d'une part par le grand nombre de donateurs et leur fidélité, et d'autre part par les engagements de tiers sur plusieurs années. La part la plus aléatoire concerne les fonds libres. Les résultats de ces dernières années montrent une marge d'erreur entre 5 et 10% par rapport aux projections.

La gestion de la **trésorerie** n'est pas un souci majeur. D'une part, le niveau des liquidités est toujours relativement important. D'autre part, une planification de liquidités est mise en œuvre pour organiser les placements. Ceux-ci sont à la fois à court et à long terme. Les placements à court terme sont au maximum d'un an.

RESULTATS D'ANALYSE

La question de l'autofinancement ou de la **prévisibilité des recettes** est fondamentale pour une ONG vivant de dons ou contributions pour l'essentiel destinée à des activités précises. Les seules recettes que l'EPER peut tenter d'analyser et d'influencer sont les « dons réguliers ». Tout le reste ou presque dépend de relations contractuelles avec des institutions (comme la DDC) qui ne pratiquent que le soutien à des projets. Nous avons tenté une extrapolation des rentrées régulières sur la base des chiffres de ces 8 dernières années.²² Il en ressort qu'une augmentation de ces recettes de 2.25% /an sur l'ensemble de ces sources (avec des taux de croissance variés selon qu'il s'agit de dons libres ou affectés, pour la Suisse ou pour l'étranger) semble réaliste pour ces prochaines années. On a là potentiellement un socle de financement en progression stable pour l'instant sur lequel l'EPER peut construire le reste de sa stratégie de financements. Mais cela ne saurait la remplacer. Car cette augmentation, si elle ne se joint pas à d'autres, ne servira qu'à compenser la hausse des frais d'infrastructure évoquée plus haut.

Dans une autre analyse²³, nous avons montré l'intérêt stratégique d'une augmentation du pourcentage de financements que représentent 5 sources, et l'outil que cela représente pour une planification financière. Mais cela repose sur une

²² Cf. fichier et graphique « dons réguliers » en annexe

²³ Cf. fichiers et graphiques « proportion 5 grandes sources » et « 5 grandes sources / total rentrées » en annexe

décision politique de l'EPER de choisir d'intensifier ses relations avec un bailleur de fonds ou une source de financement plutôt qu'une autre.

7. Tableaux synthétiques

Nous pouvons synthétiser les informations recueillies de la manière suivante :

	DDC	SPAS
<i>Instruments</i> <i>Gestion Financière</i>	• SAP • Décomptes révisés projet • Comptes ONG consolidés • Comptes projets étrangers révisés	• Directives et formulaires IVS • Budget • Compte exploitation • Bilan (à venir)
<i>Contrôle</i>	• C C F, réviseurs agréés	• C C F, Rapport de l'organe de contrôle
<i>Tableaux de bord</i>	• Standards IAS • ZEWO	• Compte d'exploitation/nbre de journées • Ecart au budget • Δ des fonds propres • Taux d'occupation • Planification budgétaire annuelle • CIAD =outils de comparaison
<i>Conception du Budget</i>	• Par projet/programme • Crédits cadres pluriannuels	• Incrémentale
<i>Amortissement</i>		• Investissement par les institutions et amortissement exploit. n-1 • Pas de réserves par l'exploitation
<i>Autofinancement</i>	• Cofinancement (50 à 80%) • Contrat de régie (100%) • Dons	• Pas de politiques d'autofinancement
<i>Trésorerie</i>	• Avances	• Retrait de l'OFAS (art.73) = budget de trésorerie des institutions • Avances et le SPAS intervient en tant que « voiture balai »
	<i>EPER</i>	<i>RELAIS</i>
<i>Instrument</i> <i>Gestion Financière</i>	• Contrôle mensuel des rentrées et trimestriel des sorties • Système IT • Préfinancement partiel du budget • Placements éthiques	• Directives Etat de Vaud • Formules IVS • Budget et écart au budget • Ratios Exploitation/Bilan pas utilisables (à l'exception des ateliers)
<i>Contrôle</i>	• PWC et ZEWO • DDC, CdB et réviseurs locaux	• Fiduciaire – organe de contrôle • Services de révisions divers • Contrôle cantonal des finances
<i>Tableau de bord</i>	• Couverture budget annuel : infos mensuelles • 17 chiffres-clé	• Pour ateliers (sal. usagers/CA, mat. premières/CA) • Toute analyse effectuée extra comptable • Projet CIAD en 2002 (compta financière et analytique)

Conception du Budget	• Programmes à LT, crédits cadres • Fonds libres (10 à 15 %) • Distribution top down • Incrémentale (peu à peu révolue)	• Incrémentale (salaires conventionnés et frais généraux négociés) • Justification des augmentations
Amortissement		• Réaffecté aux réserves n-1
Autofinancement	• 100%	• Pas calculé
Trésorerie	• Budget • Planification des liquidités	• Marge de crédit (1 Million), décompte OFAS 97 pas encore définitif

8. Perspectives et recommandations

8.1 Le RELAIS

Sur la base de notre recherche et des documents remis par la comptabilité de l'Association, nous recommandons de procéder à une analyse verticale et horizontale du compte d'exploitation des différentes structures. A titre d'exemple, nous avons ramené les classes de comptes 3 et 4 sur les produits d'exploitation des ateliers. Ce genre de tableau pourrait attirer l'attention des gestionnaires de l'Association sur l'évolution dans le temps de ces différents postes et éventuellement prendre des mesures correctives.

Pour les besoins de l'exercice nous avons procédé à cette analyse sur les exercices 1998 et 1999. Nous n'avons pu prolonger l'analyse horizontale sur les années antérieures, car l'Association a adopté un nouveau plan comptable dès 1998. Quoiqu'il en soit, ce tableau fait apparaître des éléments intéressants.

Analyse verticale et horizontales des ateliers pour les exercices 1998 et 1999						
Comptes		1999	en %	1998	en %	98 ^ 99
64	Ventes de produits finis	979	100%	926	100%	5.7 %
30	Charges salariales avec charges sociales	1378	141%	1268	137%	8.7%
	Frais d'exploitation					
41	Alimentation	8	1%	2	0,2%	300%
42	Entretien	7	1%	11	1%	-36%
43	Entretien et réparation immeubles, machines,...	50	5%	58	6%	-15.5%
44	Frais d'utilisation des installations	186	19%	143	15%	30%
45	Eau et énergie	51	5%	46	5%	10.9%
46	Matériel scolaire et formation	0		0		
47	Frais de bureau	44	4%	59	6%	-25.4%
48	Outillage et matériel (matières premières)	574	59%	513	55%	11.9%
49	Autres charges d'exploitation	51	5%	48	5%	6.25%
	Total	2349	240%	2148	232%	9.4%

Il laisse apparaître que si la croissance des ventes est de 5.7%, celle des coûts d'exploitation est plus que proportionnelle, puisqu'elle atteint 9.4%. La cause est à

rechercher dans l'augmentation des charges salariales des usagers (le nombre de postes de professionnels n'ayant pas connu de variation) et surtout les postes 44 et 48, c'est à dire frais d'utilisation et outillage - matériel qui ont augmenté respectivement de 30 % et 12 %. Il s'agit dès lors de prendre des mesures pour mieux contrôler les coûts et éventuellement de reconsidérer les politiques de prix des différents ateliers.

Dans ce contexte, il pourrait être judicieux de procéder à une analyse de la structure de coût de chacun des ateliers et d'identifier au mieux les coûts variables de manière à mieux les contrôler. Cette analyse nous semble justifiée par le fait que ces coûts varient de façon plus que proportionnel au niveau d'activité des ateliers.

RECOMMANDATION 1

Procéder à une analyse verticale et horizontale du compte d'exploitation de chacune des structures de l'Association

RECOMMANDATION 2

Procéder à une analyse de la structure de coût des ateliers et établir le point mort de fabrication (dans le contexte du subventionnement des frais fixes des ateliers, le point mort général ne nous semble pas très pertinent)

Pour poursuivre cette réflexion, il nous paraît également essentiel de mettre en place des outils de gestion pour les responsables des structures de l'Association. En reprenant l'exemple des ateliers et en se basant sur les normes fixées par le SPAS en matière de contrôle des salaires des usagers et des matières premières par rapport aux chiffres d'affaires des ateliers, nous proposons un tableau qui pourrait prendre la forme suivante :

Gestion des flux de main-d'œuvre et des matières premières dans la boulangerie 2001 (4MOIS)					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Total
Encaissements					
Comptant (estimation)	22000	20000	22000	20000	
Total des encaissements	22000	20000	22000	20000	84000
Normes SPAS = 106.4 du CA	23408	21280	23408	21280	89376
Répartis en salaires usagers-mat. premières/CA :					
Salaires usagers (charg. soc. comprises) (60%)	13200	12000	13200	12000	50400
Convertis en heures usagers par mois	1225	1114	1225	1114	4677
Mat. prem. par mois (avec sous-traitance) (46,4%)	10208	9280	10208	9280	38976

Une fois les recettes prévisibles établies avec les responsables des ateliers, on est en mesure d'établir un tableau de ce type qui informe le Maître socioprofessionnel (MSP) du niveau d'activité pour les mois à venir et surtout lui permet de planifier les besoins en personnel de son atelier. Dans cet exemple, il a un crédit de 1225

heures qu'il peut répartir entre les personnes désireuses de travailler à la boulangerie durant le mois. Les personnes qui travaillent dans les ateliers du Relais sont rémunérés frs. 10.-- de l'heure. De même, il peut comparer l'évolution des coûts liés aux matières premières. La gestion de ces tableaux de bord exige une étroite collaboration entre le service de comptabilité de l'Association et les MSP et une période de formation des MSP. D'autre part, s'il s'avérait difficile d'en respecter les contraintes, il fournirait des arguments à la direction pour renégocier les contraintes avec les responsables financiers du SPAS.

RECOMMANDATION 3 (concerne essentiellement les ateliers)

Etablir avec les MSP des instruments de contrôle mensuel de l'évolution des charges salariales des usagers et des coûts de matières premières.

La question de la trésorerie fait l'objet de notre dernière série de recommandations. Tout d'abord, les budgets de trésorerie devraient être établis au plus près avec les structures afin de déterminer le calendrier annuel du versement des subventions provenant des administrations publiques et les facturations mensuelles prévues par les structures dont les prestations sont payées à l'heure ou en prix de journée ainsi que le chiffre d'affaires prévisibles de chacun des ateliers. On prendra soin de déterminer le délai de recouvrement habituel des débiteurs (30, 60 voire 90 jours). Il en sera fait de même pour les charges d'exploitation et les créanciers. Ce premier travail, devrait permettre l'élaboration du budget de trésorerie consolidé pour l'exercice en cours. A la fin de chaque mois, le budget de trésorerie sera actualisé avec les données financières effectives.

Ceci devrait fournir davantage d'informations sur les besoins de fonds mensuels et éventuellement le niveau des liquidités disponibles dans les prochains mois. On pourra ainsi procéder à des placements sous forme de contrats à terme ou *call* nettement plus rémunérateurs que les comptes courant ou association, respectivement 3.25 – 2.75 % et 0.25 – 1 %. Par ailleurs, nous avons réalisé quelques ratios en combinant des données du compte d'exploitation et les éléments disponibles du bilan. Nous avons remarqué que le délai de recouvrement des débiteurs s'est sensiblement détérioré entre 1998 et 1999 pour ce qui est des ateliers. En effet, le délai de recouvrement est passé de 45 jours en 1998 à 71 jours en 1999. Ce genre d'analyse devrait être effectuée sur l'ensemble des structures qui facturent leurs prestations, car l'amélioration du délai de recouvrement des débiteurs a une influence positive sur les liquidités.

RECOMMANDATION 4

Etablir avec les responsables des structures leur budget de trésorerie, consolider et planifier les besoins de fonds sur plusieurs mois afin de placer d'éventuels excédents à de meilleurs taux que les placements actuels.

RECOMMANDATION 5

Procéder à une analyse des délais de recouvrement des débiteurs et de leur évolution lors des trois derniers exercices pour l'ensemble des structures qui facturent une partie de leurs prestations.

Enfin, s'il apparaît difficilement imaginable que l'Association abandonne une approche budgétaire de type incrémentale (tout comme le SPAS par ailleurs) pour tenter l'expérience du Zero-Base Budgeting ou le Planning Programming Budgeting System (notamment en raison de l'obsolescence du système comptable actuel, du manque d'informations financières disponibles et surtout de la nature des activités de l'Association telles que les placements judiciaires), il nous semble souhaitable qu'elle conçoive une approche budgétaire de type pluriannuelle. La plus appropriée nous semble être celle du plan financier sur 3 ans qui intégrerait une définition des priorités qu'entend se donner l'Association. Celui-ci intégrerait également le plan des investissements pour une période correspondante.

RECOMMANDATION 6

Fixer les priorités à moyen terme de l'Association et tracer les axes stratégiques afin de concevoir le prochain budget dans le cadre d'une procédure pluriannuelle (trois ans) en prenant soin d'intégrer le plan des investissements.

Conclusion

La mise en œuvre de ces recommandations passe par la mise en place d'une comptabilité financière et analytique et une formation adéquate du personnel administratif. D'autre part, le nouveau système de gestion de l'information qui prévaudra dès 2002 devra être également compris et accepté par l'ensemble du personnel éducatif de l'Association du Relais. Ces trois exigences nous semblent devoir être réunies pour garantir le succès de l'opération.

8.2 L'EPER

Des éléments ci-dessus, nous voyons se dessiner des perspectives pour la gestion financière de l'EPER. Cela nous amène à émettre quelques recommandations. Nous tirerons les conséquences des résultats et découvertes faites dans l'analyse et documentées dans les annexes, en particulier les leçons qu'on peut tirer des 3 indicateurs visualisés par les graphiques inspirés du « diamant » du logiciel « Public manager », en définissant des clignotants vert (= tout est OK), orange (= attention à maintenir) ou rouge (= correction à effectuer). Nous reprendrons la structure des thèmes du cours retenus pour ce travail.

RECOMMANDATION 1. : Instruments de gestion financière.

Sur la base des conclusions du dossier « réserves/opérationnel » nous recommandons en particulier:

- De mieux planifier l'usage des réserves
- D'intégrer les immeubles dans le bilan de l'EPER
- D'augmenter le capital propre et les réserves en général, par exemple en affectant le plus possible des legs
- De vérifier et valider le seuil défini entre la zone orange et la zone rouge

RECOMMANDATION 2. : Tableau de bord

Sur la base du dossier « infrastructure/exploitation », nous recommandons en particulier de :

- D'endiguer la montée des coûts, en particulier salariaux (suppression de postes ?) *voir le schéma suivant*

- D'envisager l'instauration d'une comptabilité analytique afin de mieux contrôler l'imputation des coûts et leur structure
- D'augmenter le volume du budget d'exploitation, par exemple par des programmes peu coûteux en ressources (aide d'urgence)
- Négocier avec les bailleurs de fonds une plus haute indemnisation des frais liés à la gestion des projets (15%)
- D'augmenter les cotisations des Eglises membres
- D'envisager des contrats en régie avec la DDC ou d'autres organismes
- De vérifier et valider le seuil proposé entre la zone orange et la zone rouge
- De développer le rendement sur produits financiers, générateurs de fonds libres

RECOMMANDATION 3 : **Budget**

Sur la base de l'étude la pratique du processus budgétaire, nous recommandons :

- De favoriser le développement d'une approche PPBS ou pluriannuelle.
- De développer une planification financière (« sur quoi voulons-nous agir ces prochaines années, que pouvons-nous nous permettre en fonction de nos moyens ? »)
- D'engager un processus de discussion interne pour mieux prioriser les activités

RECOMMANDATION 4. : **Autofinancement**

Sur la base du dossier « dons réguliers », nous recommandons en particulier :

- D'augmenter le nombre de ressources, par exemple en démarchant certaines entreprises ou les fonds européens
- D'encourager des analyses d'impact sur les campagnes publicitaires de l'EPER
- De collaborer avec des spécialistes des sciences sociales et économiques pour déterminer des variables pertinentes permettant de faire des études de régression sur les rentrées des dons
- De se donner les moyens d'assurer une progression des dons réguliers

CONCLUSION

Tous ces instruments ou recommandations n'auront de sens que si la culture de l'organisation EPER passe progressivement d'une conception incrémentale à une vision de choix rationnel.

9. Conclusions et perspectives

Nous avons formulé dans le plan du travail le sous-titre : politiques de gestion et gestion du politique. A la fin de notre étude, force nous est de constater que c'est bien là le champ et les deux pôles entre lesquels les ONG se meuvent. Leur politique de gestion est directement influencée par leur histoire et leurs « actionnaires » certes, mais aussi par leur partenaires financiers, en l'occurrence les administrations cantonales ou fédérales. Ce deux aiguillons expliquent sans aucun doute le niveau ainsi que les choix de type de gestion retenu par les ONG. Il nous apparaît qu'il existe un potentiel d'amélioration de la gestion des ONG, ainsi qu'un intérêt à l'exploiter. La dépendance des dons privés renforce certainement encore le souci de disposer d'outils modernes et efficaces. C'est un souci que le domaine

public ne connaît pas (encore ?) avec la même intensité. Mais il est clair que ces améliorations entraîneront également des coûts importants.

En termes de comparaison entre la situation des deux ONG, nous remarquons les deux similitudes suivantes :

- Une difficulté à maîtriser l'augmentation des coûts d'infrastructure.
- Un plafonnement, voire une raréfaction des ressources.

Dans les deux cas, la réaction des ONG se devra d'être assez rapide, car elles courent à terme le danger d'une perte de crédibilité et de fiabilité auprès de leurs grands bailleurs de fonds.

Jean-Claude Pittet

Serge Fornerod

Morges/Lausanne
7 février 2001

10. Bibliographie

Documents internes

Le RELAIS :

- Directives cantonales
- Formules IVS
- Rapports 1998 et 1999 de l'organe de contrôle ainsi que les rapports de révision du service de révision de la Ville de Lausanne

EPER :

- budgets et/ou comptes, rapports annuels, comptes de résultats 1996 - 2001
- rapports de PWC 1996 –1999, Chiffres clés 1999
- Lignes directrices des placements, 1998
- ZEWO, Merkblatt für die Rechnungsprüfung gemeinnütziger Institutionen mit ZEWO-Gütesiegel durch die Revisionsstelle, 1998
- DDC, Contrats de collaboration type et Conditions générales
- Règlement de fonctionnement et règles comptables de la Convention entre le SPAS/COASI et l'AVIRE

Documents théoriques

ARONSON J.R., SCHWARTZE E. :, Management policies in Local Government finance, ICMA, 1987

BOVAY Claude et TABIN Jean-Pierre, Les nouveaux travailleurs : Bénévolat, travail et avenir de la solidarité, Genève, Labor et Fides, 1998, 182 p.

BÜTSCHI Danielle et CATTACCIN Sandro, Le modèle suisse du bien-être, Lausanne, Editions Réalités sociales, 1994, 292 p.

JEQUIER R. Le processus budgétaire public, Groupe d'étude pour les finances cantonales, Soleure, 1994

OCDE, Budgétisation moderne, OCDE, Paris 1997

Office Fédéral de la statistique, ROSSINI Stéphane et MATIGNONI Yves-L, L'importance des institutions subventionnées sans but lucratif dans la protection sociale en Suisse, 120 p.

NICHOLSON D.R., PPBS – A challenge to Non-profit accounting, Management accounting, 1969

SOMMER Jürg H. et SCHÜTZ Stefan, Changements des modes de vie et avenir de la sécurité sociale, Résultats du Programme national de recherche No 29, Lausanne, Editions Réalités sociales, 1998, 253 p.

WOLFFERS Felix, Fondements du droit de l'aide sociale : Introduction aux législations fédérale et cantonales en matière d'aide sociale, Berne, Haupt, 1995.

Pratiques de gestion financière dans le secteur para-étatique

L'exemple de deux ONG

L'Association du RELAIS et l'Entraide protestantes suisse (EPER)

ANNEXES

Table des annexes

1. Organigramme des personnes et institutions partenaires
2. Liste des personnes rencontrées
3. Questionnaire d'entretien
4. Abréviations utilisées
5. Exemple de Chiffre-clé et copie des comptes résumés 1999 de l'EPER
6. Comptes 1999 du RELAIS
7. Fichiers *xls et graphiques à la base des recommandations pour l'EPER
 - 7.1 Fichier « Diamant »: définition des indicateurs, des valeurs et des seuils.
 - 7.2 Fichier et histogrammes «5 grandes sources » et « 5 grandes sources/total rentrées»
 - 7.3 Fichier et histogramme « pondération sources – étranger »
 - 7.4 Fichier et radar «% dons réguliers »
 - 7.5 Fichier et radar « %Infrastructure/exploitation »
 - 7.6 Fichier et radar « %Réserves-opérationnel »

DFI

- ♦ OFAS
- ♦ OFSP
- ♦ OFC

DFE

- ♦ SECO

DFJP

- ♦ ODR

DFAE

- ♦ DDC

DSAS

- ♦ SPAS
- ♦ SSP

DEC

- ♦ SDE

DFJ

- ♦ SPJ

→ ♦ COASI

Lausanne, COREL,
Nyon, ...

DSSE

RELAIS

- ♦ FOYER
- ♦ ATELIERS
- ♦ ASEMO

AVIRE

- ♦ EPER
- ♦ CARITAS
- ♦ CROIX-ROUGE

EPER

Liste des personnes interviewées

1. Thierry MATTER, Conseiller éducatif dans la section Aide aux personnes handicapées et financement des Institutions (APHAGI) au sein du SPAS du Département de la Santé et de l'Action sociale (DSAS) de l'Etat de Vaud
2. Jean-Claude WERMEILLE, économiste du SPAS.
3. Gérald ROHRBACH, responsable de la section Coordination cantonale de l'asile (COASI), SPAS.
4. Alfred SOMMER, responsable des finances de la section « Coopération avec l' Europe de l 'Est » (AZO) de la Direction du développement et de la coopération (DDC) auprès du Département fédéral des Affaires étrangères (DFAE).
5. Franz KURER, responsable des finances de l'EPER, Zurich.
6. Armin ZEHNDER, chef comptable de l'EPER Zurich.
7. Véronique GOLAZ, cheffe comptable du RELAIS à Morges.
8. Pierre-Alain PRAZ, président du Comité de l'AVIRE à Lausanne.

SCHEMA D'ENTRETIEN

Objectifs de l'entretien

Tenter de prendre la mesure des préoccupations du service financier du DSAS à l'égard des institutions privées actives dans le champ de la protection sociale.

Cerner les attentes du Département quant à la présentation des comptes, les instruments de gestion financière, les tableaux de bord souhaités et/ou exigés, les politiques d'amortissement et d'autofinancement ainsi que la question de la trésorerie.

Identifier les indicateurs utilisés par ces services pour juger de la situation financière des institutions privées.

Mesurer la pertinence de mettre en place des plans financier et d'investissement.

Guide d'entretien

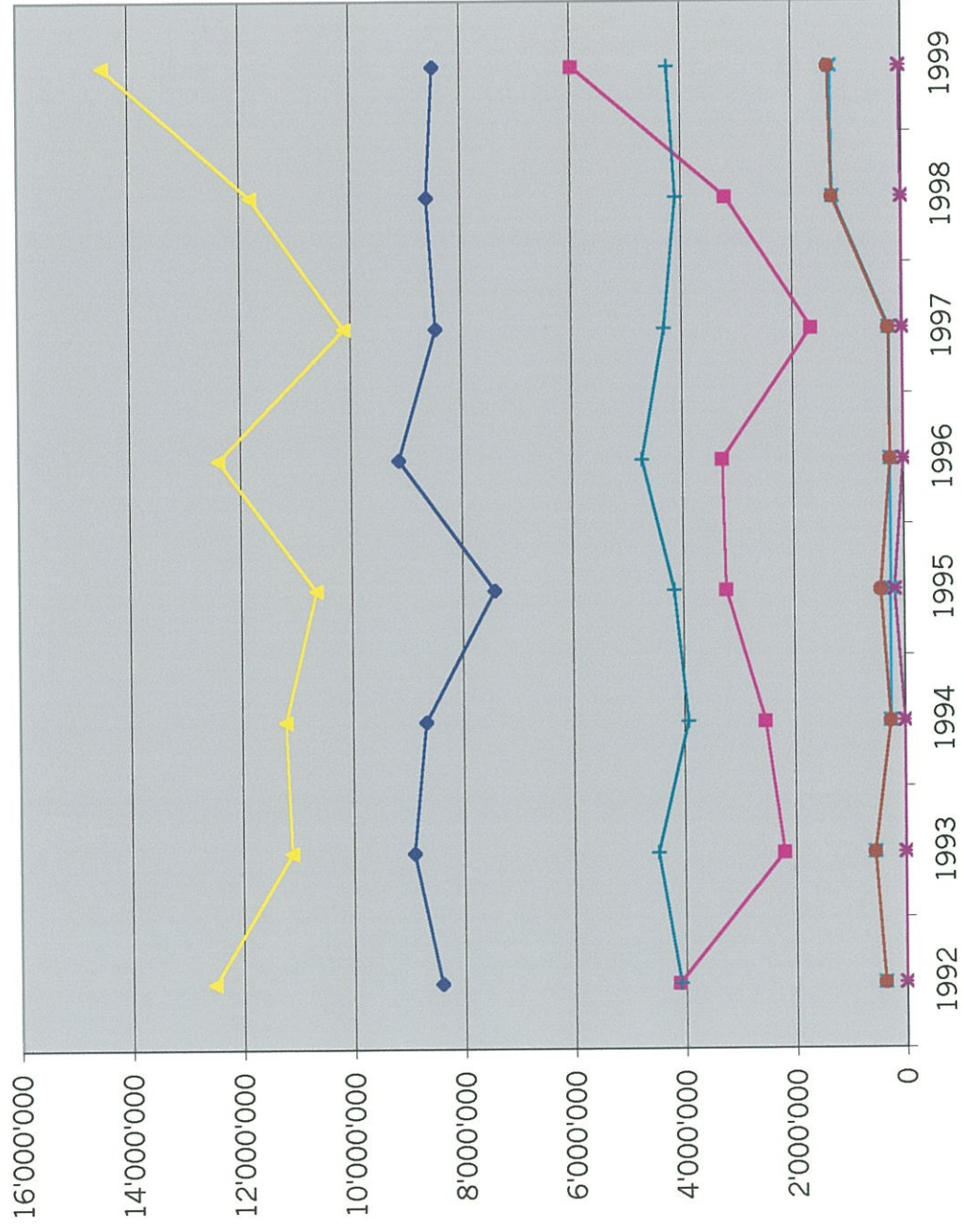
1. Quelles sont les préoccupations actuelles de vos services quant au financement des institutions privées ?
2. Quels sont les instruments de gestion financière que vous exigez auprès des institutions privées ? (cadre légal, directives, organe de contrôle, etc...)
- 3-. Utilisez-vous des indicateurs pour mesurer l'évolution de la situation financière des institutions subventionnées ? si oui les quels ? si non pourquoi ?
4. Exigez-vous de ces institutions qu'elles vous présentent des tableaux de bord synthétisant leur information financière ? Selon vous, quels seraient les indicateurs les plus pertinents ? (ratio de fonds de roulement, ratio d'endettement, % des frais généraux, diversification de la provenance des fonds, etc....)
5. A partir de quelle norme les services de tutelle des institutions privées évaluent-ils la santé financière des institutions (seuils d'alarme, niveaux minimaux, etc....)
6. Quelles sont les politiques d'amortissement, d'autofinancement et de cash flow auxquelles les institutions privées sont soumises ? (cadre légal, directives,). A ce chapitre, quelles sont les marges de manœuvre des directions d'institution dans ces domaines ?
7. Est-il concevable qu'une institution conçoive et établisse des plans financier et surtout d'investissement et vous les soumettent pour approbation ?
8. Comment traitez-vous la question des recettes des institutions privées. En effet, de par leur nature, les recettes des institutions privées diffèrent des recettes des collectivités publiques. Si certaines peuvent être relativement prévues (subventions et subsides), d'autres sont plus aléatoires, les dons notamment. Comment composez-vous avec cette réalité.
9. Enfin, comment qualifieriez-vous les relations entre les entités subventionnante et celle subventionnée (revendicatrice, de partenariat, de chantage, fusionnelle, ...)

Questions non abordées, éventuellement autre personne ressource, ouverture pour complément d'information, soumission pour approbation du compte rendu de l'entretien,....

Liste des abréviations

APHAGI	Aide aux personnes handicapées et financement des institution
ASV	Aide sociale vaudoise
ASEMO	Ateliers
AVIRE	Association vaudoise pour l'intégration des réfugiés et des exilés
AZO	Abteilung für die Zusammenarbeit mit Osteuropa
CA	Chiffre d'affaires
CCF	Contrôle fédéral des finances
COASI	Coordination cantonale de l'asile
COREL	Association des Communes de la région lausannoise
CRS	Croix-Rouge Suisse
DDC	Direction du Développement et de la Coopération
DFAE	Département fédéral des Affaires étrangères
DFE	Département fédéral de l'Economie
DFI	Département fédéral de l'Intérieur
DFJP	Département fédéral de Justice et Police
DSAS	Département de la santé et de l'action sociale
EPT	Equivalent plein temps
FAREAS	Fondation pour l'accueil des requérants d'asile
FEPS	Fédération des Eglises protestantes de Suisse
ODR	Office fédéral des Réfugiés
OFAS	Office fédéral de Assurances sociales
OFC	Office fédéral de la Culture
OFSP	Office fédéral de la santé publique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OVA	Office vaudois antialcoolique
PPP	Pain pour le Prochain
SDE	Service de l'emploi
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SPAS	Service de la prévoyance et de l'action sociale
SPJ	Service de la protection de la jeunesse
SSP	Service santé publique
SVP	Société vaudoise de patronage
TG	Tuteur général

Spendenzweck



- Ausland reguläre Spenden
- Ausland Katastrophen- und Nothilfespenden
- ▲— Ausland Spenden total
- ×— Inland reguläre Spenden
- *— Inland Katastrophen- und Nothilfespenden
- Inland Spenden total
- +— Freie Spenden

A propos des comptes de l'EPER 1999

La guerre du Kosovo et le terrible tremblement de terre en Turquie sont les deux catastrophes majeures qui ont nécessité une intervention à grande échelle en 1999. Pour le seul Kosovo, l'EPER a reçu près de 3 millions de francs de dons. A cela se sont ajoutées les contributions de la Chaîne du Bonheur. Mais il faudra encore des efforts considérables pour effacer les traces des destructions.

Les dons liés à l'aide d'urgence ont été exceptionnellement élevés en 1999, mais les dons réguliers n'ont pas diminué pour autant. Ils marquent même une légère augmentation par rapport à 1998. Les legs et héritages ont constitué une fois de plus une source de financement importante pour les projets de l'EPER.

L'EPER a poursuivi son engagement dans divers programmes d'occupation pour adolescents et sans-emploi. Le 1^{er} juillet 1999, le centre de Windisch est devenu juridiquement indépendant sous le nom de «Verein HEKS LernWerk», une association dont l'EPER reste membre. Face au recul du taux de chômage, il a fallu envisager une réduction des programmes d'occupation (c'est le cas d'ailleurs pour toutes les œuvres d'entraide suisses actives en ce domaine). Nous avons donc décidé d'interrompre le projet berinois WORKMOBIL au 31 décembre 1999, à l'exception du projet KICK pour adolescents et du volet destiné à accompagner les retours au Kosovo. En Suisse orientale, le programme d'occupation TG job Amriswil se poursuit sous forme de projet destiné spécifiquement aux femmes. En Suisse, l'EPER reste également très active dans le cadre des programmes d'aide au logement, à l'intégration et à la réinsertion.

Le chiffre d'affaires global a diminué de 81,8 à 75,8 millions de francs. Mais il faut signaler que 1998 avait représenté une année exceptionnelle au vu du montant des héritages reçus. On note par ailleurs en 1999 un certain «glissement» dans l'affectation des fonds – du secteur Suisse (diminution des prestations d'assistance aux réfugiés) aux activités à l'étranger (augmentation de l'aide en cas de catastrophe).

Les services centraux de l'EPER et le département communication doivent faire face à des exigences croissantes; pour qu'ils puissent mieux remplir leur tâche, ils ont été soit partiellement restructurés (dans le domaine des finances et de l'informatique) soit développés, ce qui a entraîné des coûts supplémentaires.

Pour respecter ses engagements à moyen et long terme, l'EPER doit pouvoir compter sur certaines réserves. Tous les placements de notre œuvre répondent à des critères éthiques et écologiques très précis, et les directives élaborées par l'EPER en 1998 ont montré leur bien-fondé.

Nous remercions de tout cœur l'ensemble des donatrices et donateurs ainsi que les instances – comités EPER en Suisse allemande, paroisses et Eglises cantonales – qui nous ont aidés à mener à bien notre mission. Un grand merci également à l'Eglise vaudoise italienne pour ses contributions bienvenues, ainsi qu'à la Chaîne du Bonheur et à la Confédération pour leur soutien capital tout au long de l'année 1999.

Armin Zehnder, responsable de la comptabilité et
Franz Kurer, responsable des finances

Bilan au 31 décembre 1999

Actif		
Actif circulant		
Liquidités	11 397 978	
Valeurs	23 104 661	
Créances	11 714 827	
Actif transitoire	1 438 377	47 655 843
Actif immobilisé		
Participations	349 494	
Prêts	2 102 630	
Immobilisations corporelles	45 568	2 497 692
Total Aktiven		50 153 535
Passif		
Capital étranger		
Créanciers	3 492 377	
Engagements sur projets en Suisse et à l'étranger	29 369 570	
Autres engagements	2 512 204	
Passif transitoire	1 440 846	
Prêts	556 026	
Réserves	7 745 859	45 116 882
Fonds propres		
Fonds d'innovation	2 138 951	
Capital d'exploitation au 01. 01.	2 832 467	
Solde bénéficiaire	65 235	5 036 653
Total passif		50 153 535

Rapport des vérificateurs

Les comptes annuels ont été vérifiés par PricewaterhouseCoopers, Zurich, et déclarés exacts. PricewaterhouseCoopers a confirmé que l'utilisation des fonds de l'EPER était pleinement conforme aux directives de la ZEWO (bureau central des œuvres de bienfaisance).

Le rapport complet des réviseurs peut être obtenu au secrétariat central de l'EPER : HEKS, case postale 332, 8035 Zurich.

Dépenses

Projets à l'étranger

Contributions pour l'ensemble des projets à l'étranger, dont:		
– Europe	28 824 115	
– Afrique	11 308 495	
– Asie	4 868 860	
– Amérique latine	6 979 496	
– Tâches supranationales	4 843 964	
Frais d'indemnité de gestion des projets	823 300	
	3 263 871	32 087 986

Services des Réfugiés et de l'Action sociale en Suisse

Réfugiés et Action sociale en Suisse, tâches générales	5 474 826	
Assistance sociale aux réfugiés reconnus	17 616 355	
Assistance juridique aux requérants d'asile	1 931 992	
Représentation des œuvres d'entraide		
lors des auditions de requérants	1 309 550	
Projets pour sans-emploi	7 009 663	
Projets d'aide à l'intégration pour migrants et personnes socialement défavorisées	1 871 922	35 214 308

Services centraux

Secrétariat central et administration	3 964 141	
Communication	2 568 405	6 532 546

EPER en général

Augmentation des engagements sur projets en Suisse et à l'étranger	1 101 884	
Provisions	819 329	
Solde bénéficiaire	65 235	1 986 448

Total dépenses	75 821 288	
-----------------------	-------------------	--

Recettes

Projets à l'étranger

Total des dons/legs, dont:	14 652 556	
– pour le secours en cas de catastrophes et l'aide d'urgence	5 970 997	
– pour les parrainages	1 327 251	
Contributions de Pain pour le Prochain	3 904 462	
Contributions de la Chaîne du Bonheur	5 443 344	
Contributions de l'Eglise vaudoise d'Italie (Otto per Mille)	357 570	
Contributions d'autres organisations	73 731	
Contributions de la Confédération	5 889 731	30 321 394

Service des Réfugiés et de l'Action sociale en Suisse

Dons/legs	1 330 483	
FEPS: contributions selon montants votés pour le Service des réfugiés	673 329	
Contributions de l'Organisation suisse d'aide aux réfugiés	438 371	
Contributions d'autres organisations	1 461 944	
Contributions Confédération / cantons / communes	10 856 788	
Remboursements de la Confédération et des cantons pour les prestations en faveur des réfugiés reconnus	17 559 278	
Recettes de projets et prestations	1 819 645	34 139 838

Services centraux

Produits financiers		2 156 785
---------------------	--	-----------

EPER en général

Dons/legs	6 167 452	
Contributions des Eglises membres de la FEPS (montants réguliers)	2 108 222	
Modification de fonds	927 597	9 203 271

Total recettes	75 821 288	
-----------------------	-------------------	--