

## Série des modules obligatoires



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

### Modules obligatoires généraux

FOR 0001	Plan de formation personnel
ANI 1001	Animation d'un groupe de personnes
ANI 1002	Les jeunes d'abord
ANI 1003	Communication efficace
SOC 1004	Adultes dans le scoutisme
SOC 1005	Principes fondamentaux du scoutisme
SOC 1006	Développement spirituel
SOC 1007	Structure et organisation du Mouvement scout
SOC 1008	Histoire du Mouvement scout
SOC 1009	Scoutisme dans la communauté
GES 1010	Gestion d'un groupe scout
GES 1011	Sécurité et assurances
GES 1012	Financement 1

### Modules obligatoires pour l'obtention du Badge de Bois

*(L'un ou l'autre des cinq modules suivants)*

ANI 1021	Les jeunes de 7-8 ans
ANI 1022	Les jeunes de 9-11 ans
ANI 1023	Les jeunes de 11-14 ans
ANI 1024	Les jeunes de 14-17 ans
ANI 1025	Les jeunes de 17-21 ans
ANI 1026	Programme des jeunes 1
ANI 2026	Programme des jeunes 2
ANI 3026	Programme des jeunes 3
ANI 1027	La relation adulte/jeune
TEC 1028	Le jeu dans le scoutisme
TEC 1029	Pédagogie des techniques
TEC 1030	Camps et sorties

### Modules obligatoires pour l'obtention du Nœud de Cabestan violet

ANI 1041	Animation des adultes
GES 1042	Gestion des ressources adultes 1
GES 1043	Recrutement des adultes
<b>GES 1044</b>	<b>GESTION FINANCIÈRE 1</b>
GES 1045	Gestion de l'information
GES 2012	Financement 2
TEC 1046	Tenue d'une réunion
TEC 1047	Recrutement et accueil des jeunes

## FORMATION MODULAIRE

# Gestion financière 1

## GES 1044

Deuxième édition  
Juin 2000

## Objectifs du module GESTION FINANCIÈRE 1

### Objectif général

Être en mesure de participer adéquatement à la gestion financière d'un groupe scout.

### Objectifs particuliers

1. Connaître les principes qui régissent la gestion budgétaire dans un groupe scout.
2. Être capable de participer aux diverses étapes de l'élaboration d'un budget de groupe.
3. Être en mesure de suivre l'évolution de la situation financière d'un groupe scout.

### Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la *formation* des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

## Sommaire

<b>Matière</b> .....	3
1. Introduction .....	3
2. Le trésorier, un rôle-clé .....	4
La vérification intégrée .....	4
Les responsabilités du trésorier .....	4
3. Les particularités d'un groupe scout .....	6
La responsabilité de la gestion financière dans les unités .....	6
Le budget par programmes ....	7
4. Le budget du groupe .....	8
Planification .....	8
Préparation .....	10
Vérification .....	11
Mise en œuvre et suivi .....	11
5. La comptabilité .....	12
Principes de base .....	12
Le grand livre et le plan comptable .....	14
La petite caisse .....	17
Le rapprochement bancaire .	18
Les états financiers .....	18
<b>Pédagogie</b> .....	21
<b>Sources et ressources</b> .....	21
<b>Évaluation formative</b> .....	22

**Note.** Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes inclut les genres féminin et masculin.

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©2000, Association des Scouts du Canada

# Contenu du module

## GESTION FINANCIÈRE 1

### MATIÈRE

**La gestion financière d'un groupe scout s'appuie sur des principes universels et procède des mêmes règles et conventions que celles qui s'appliquent à tout autre organisme sans but lucratif.**

#### 1. Introduction

La gestion financière d'un groupe scout s'appuie sur des principes universels et procède des mêmes règles et conventions que celles qui s'appliquent à tout autre organisme sans but lucratif. Quel que soit son statut (incorporé ou non), quelle que soit sa taille, le groupe scout fera un budget et administrera ses finances à l'aide d'un système de comptabilité. Les techniques peuvent cependant varier selon les milieux, les circonstances et certaines traditions.

Les choix du conseil de groupe en matière de gestion financière doivent se fonder sur les besoins et objectifs du groupe (voir à ce sujet le module GES 1010 *Gestion d'un groupe scout*). Il s'agit de faire de bons choix.

Le groupe scout est composé d'unités regroupant des jeunes de groupes d'âge distincts. L'apprentissage des jeunes et la gestion financière de leur unité sont des particularités à considérer dans l'implantation des processus de gestion financière. C'est un élément sur lequel nous nous attarderons dans ce module.

Par ailleurs, nous aborderons les responsabilités en matière de gestion financière, la gestion du budget du groupe et quelques principes de base en comptabilité. Les personnes appelées à exécuter des tâches spécialisées dans la gestion financière du groupe, par exemple le trésorier, sont invitées à compléter la formation offerte dans le présent module par l'étude du module optionnel GES 2044 *Gestion financière 2*.

#### 2. Le trésorier, un rôle-clé

**Le trésorier est ordinairement le premier responsable d'une bonne gestion financière dans un groupe scout.**

Le trésorier est ordinairement le premier responsable d'une bonne gestion financière dans un groupe scout. C'est pourquoi il doit participer à toutes les décisions financières significatives.

Cependant, son rôle ne saurait se limiter à la comptabilité et au financement du groupe. Le système et les processus de gestion financière doivent notamment tenir compte des responsabilités associées à diverses fonctions dans les unités, qu'elle soient accom-

plies par des adultes ou par des jeunes. Il appartient au trésorier d'y veiller.

Il lui revient aussi d'assumer la responsabilité de l'exactitude de tout rapport financier ou de toute initiative en matière financière devant l'assemblée générale du groupe ou tout intervenant externe, par exemple un vérificateur, une agence gouvernementale ou un niveau supérieur de l'organisation scout.

### **La vérification intégrée**

Autrefois, la gestion financière était un concept qui était le plus souvent limité à l'obtention d'argent; malheureusement, c'est une perception que l'on retrouve encore en certains endroits dans l'organisation scout. Or, la gestion financière recouvre un champ de responsabilités beaucoup plus vaste, incluant l'utilisation des fonds obtenus et l'ensemble des processus systématiques de gestion interne.

C'est ce qu'on appelle communément la *vérification intégrée*. Il s'agit de contrôler non seulement l'utilisation des fonds mais aussi l'utilisation optimale de ces fonds en relation avec les objectifs poursuivis dans le groupe. Le trésorier ne peut donc se contenter de faire la liste des revenus et dépenses, mais il doit aussi s'assurer que les dépenses sont réellement effectuées en fonction des objectifs et qu'elles restent proportionnelles à un minimum de revenus.

Il est souvent difficile d'augmenter les revenus ou même d'empêcher leur décroissance, alors que les dépenses croissent de façon constante. Une saine gestion financière consistera donc à faire plus avec moins. Par exemple, avant de faire l'acquisition d'un équipement, le conseil de groupe doit se demander s'il ne serait pas plus efficace de procéder autrement à long terme pour atteindre le même objectif.

Cette décision est une décision de gestion financière. Même si c'est le conseil de groupe qui doit la prendre, le trésorier a la responsabilité de conseiller ce dernier au meilleur de ses compétences. Il devra peut-être recueillir l'information nécessaire auprès d'autres groupes scouts ou du district pour connaître les possibilités.

### **Les responsabilités du trésorier**

De façon générale, le trésorier contrôle dans le détail tous les processus financiers du groupe: la perception des cotisations, la réception des dons et des subventions, les dépenses, les reçus, les opérations bancaires. Tout doit être consigné soigneusement dans les livres comptables. Bien des organisations se développent grâce à une gestion saine et transparente qui assure et augmente la confiance de ses membres et des bailleurs de fonds.

**La gestion financière inclut le contrôle d'une utilisation optimale des fonds en fonction des objectifs du groupe.**

**Une saine gestion financière consiste à faire plus avec moins.**

**Le trésorier vérifie et contrôle toutes les entrées et sorties de fonds du groupe, des unités et des comités pour en rendre un compte exact et précis avec pièces justificatives à l'appui.**

Plus particulièrement, le trésorier vérifie et contrôle toutes les entrées et sorties de fonds du groupe, des unités et des comités pour en rendre un compte exact et précis avec pièces justificatives à l'appui.

Il voit à ce que :

- les fonds nécessaires au bon fonctionnement du groupe soient perçus régulièrement;
- les fonds reçus soient bien utilisés selon les objectifs du groupe;
- le conseil de groupe soit bien conscient de l'aspect financier de toute décision, à court et à long termes;
- les livres comptables soient bien tenus.

Il s'acquitte des tâches suivantes :

- implanter et appliquer un système comptable approprié aux besoins du groupe;
- informer le conseil de groupe et l'assemblée générale de la situation financière du groupe;
- préparer les demandes d'aide financière;
- participer à la planification et à la préparation des campagnes de financement;
- tenir à jour les registres comptables;
- effectuer les opérations financières autorisées par le conseil de groupe (comptes à recevoir, comptes à payer);
- préparer les rapports financiers annuels.

**Les tâches qui incombent au trésorier doivent être exécutées en collaboration, avec le soutien non seulement du conseil de groupe, mais de tous les responsables, y compris ceux qui ont en charge les finances dans les unités.**

Le trésorier n'est cependant pas la personne sur laquelle repose toute la responsabilité de la gestion financière. Les tâches qui lui incombent doivent être exécutées en collaboration, avec le soutien non seulement du conseil de groupe, mais de tous les responsables, y compris ceux qui ont en charge les finances dans les unités.

### 3. Les particularités d'un groupe scout

#### La responsabilité de la gestion financière dans les unités

Incorporé ou non, le groupe scout présente certaines particularités qui ont des incidences sur sa gestion financière. Il se compose notamment d'unités et de divers comités. Les unités constituent un niveau clairement défini de la hiérarchie scout. À ce niveau, l'apprentissage par les jeunes de la gestion financière fait partie de l'éducation à la responsabilité, qu'on trouve parmi les caractéristiques du scoutisme (voir le module SOC 1005 *Principes fondamentaux du scoutisme*).

Voici quelques principes relatifs à l'attribution de la responsabilité de la gestion financière dans les unités:

- La gestion financière d'une unité 7-8 ans ou 9-11 ans est sous la responsabilité d'un membre de l'équipe d'adultes éducateurs.
- La gestion financière d'une unité 11-14 ans est également sous la responsabilité d'un membre de l'équipe d'adultes éducateurs. Cependant, des tâches simples peuvent être confiées à des jeunes. Par exemple, un jeune peut se voir confier la responsabilité de vendre des calendriers et de rapporter l'argent ou les calendriers non vendus. Cette responsabilité demeure toutefois limitée à une tâche précise, que l'adulte est tenu d'encadrer; il soutiendra le jeune dans ses efforts et vérifiera les résultats à l'aide d'une fiche de contrôle.
- Chez les 14-17 ans, un membre de l'équipe d'adultes éducateurs supervise et contrôle toute opération financière. Cependant, la responsabilité de la trésorerie du poste peut être sous la responsabilité d'un jeune pour une période déterminée. Ce jeune contrôlera les finances du poste, ses revenus et ses dépenses. C'est un jeune qui percevra les cotisations.
- Chez les Scouts-Aînés (17-21 ans), c'est un jeune qui assume entièrement le rôle de trésorier dans tous ses aspects.

Qu'elles soient gérées par un adulte ou par un jeune, les finances d'une unité doivent constituer un programme spécifique de revenus et de dépenses dans le groupe. Chaque unité a son budget qu'elle doit présenter au conseil de groupe et auquel elle doit se conformer.

Cette façon de procéder offre plusieurs avantages. Elle permet entre autres d'assurer un suivi administratif visant à ce que les dépenses pour les activités dans chaque unité n'excède pas les prévisions et restent conformes aux revenus.

**L'apprentissage par les jeunes de la gestion financière fait partie de l'éducation à la responsabilité.**

**Les finances d'une unité doivent constituer un programme spécifique de revenus et de dépenses dans le groupe.**

**Chaque unité, chaque comité doit fonctionner dans un cadre budgétaire déterminé.**

### Le budget par programmes

Chaque unité, chaque comité doit fonctionner dans un cadre budgétaire déterminé. Au début de l'année, le responsable de la gestion financière de chaque unité prépare ses prévisions budgétaires. Il transmet au trésorier du groupe un projet contenant les prévisions de revenus et de dépenses en précisant la nature de ceux-ci. Ce mode de gestion est valorisant pour le bénévole, car il lui permet vraiment et concrètement d'assumer une responsabilité importante.

Par la suite, le trésorier du groupe présente des prévisions budgétaires consolidées au conseil de groupe, qui étudie l'ensemble des besoins financiers. Le conseil fait la relation entre les demandes des unités et des comités, et les ressources financières disponibles, puis il procède à l'étude des prévisions de revenus et de dépenses programme par programme. Finalement, il décide d'attribuer des sommes précises pour chaque programme. C'est pourquoi on appelle ce procédé «budget par programmes».

Habituellement, les responsables financiers des unités ou des comités doivent réajuster ou revoir leurs prévisions en fonction des exigences du conseil. Celui-ci se prononcera à nouveau à la suite de ces modifications.

Le trésorier versera périodiquement les montants requis au compte bancaire du responsable financier de chaque programme, lequel devra en assurer la gestion selon le budget approuvé.

La gestion des activités de financement du groupe, les acquisitions et dispositions des équipements, ainsi que les coûts associés aux locaux demeurent généralement sous la responsabilité directe du trésorier du groupe.

**Toutes les personnes impliquées dans la gestion financière doivent connaître et appliquer des principes comptables standards.**

Toutes les personnes impliquées dans la gestion financière doivent connaître et appliquer des principes comptables standards. Elles doivent présenter des rapports périodiques au trésorier du groupe qui effectuera les rapprochements<sup>1</sup> requis et les recommandations appropriées au conseil de groupe.

La clarté, la simplicité, la rigueur et la transparence de la gestion financière faciliteront la bonne entente au sein du groupe sur le partage des revenus en fonction des besoins réels de chaque unité ou comité. C'est là l'objectif recherché. En sachant comment est subdivisé le «gâteau financier», le trésorier laissera les «morceaux» tomber sans demander chaque fois si tout le monde est d'accord. Voilà une méthode saine, solide et de nature à réduire les pertes de temps.

<sup>1</sup> Terme de comptabilité désignant l'action d'équilibrer le solde aux livres et le solde bancaire; correspond au terme «conciliation», dont l'usage est fautif. Voir page 18.

### 4. Le budget du groupe

La responsabilité de l'administration du budget du groupe incombe à tous les membres du conseil de groupe pris collectivement. L'analyse de l'état réel des revenus et des dépenses, comparé aux prévisions budgétaires, montrera l'écart entre la réalité et les prévisions. Le trésorier soumet périodiquement au conseil l'état des revenus et des dépenses, ce qui permet, en se référant au budget, de révéler la performance financière du groupe.

Le budget est un instrument qui établit, pour une période donnée (généralement annuelle), toutes les sources de revenus et tous les objets de dépenses du groupe, et qui équilibre ces revenus et ces dépenses. Le budget doit refléter les priorités du groupe. Les ressources financières sont alors partagées entre les programmes selon l'importance relative des objectifs poursuivis dans chacun d'eux.

Le manque de contrôle des ressources financières est la cause la plus courante des faillites de sociétés. Le budget peut empêcher un grand nombre d'erreurs internes de se produire et permet de se préparer à réagir aux difficultés.

Le budget permet au conseil de groupe d'intégrer une bonne dose de réalisme à ses objectifs et à ses politiques, compte tenu des ressources disponibles. Il arrive fréquemment que certains dirigeants d'organisme déterminent des objectifs irréalistes et constatent, hélas trop tard, qu'ils ne pourront jamais les atteindre. Les budgets permettent de réduire les risques d'une telle situation.

Une fois adoptées, les prévisions budgétaires deviennent des engagements, des objectifs à atteindre pour tous les membres du groupe. Mais pour qu'un budget demeure utile, il est essentiel qu'il soit étudié et corrigé à intervalles réguliers en cours d'exercice. Pour faciliter les ajustements, le trésorier fait simplement ressortir les écarts majeurs sans perdre de temps à revoir tous les postes.

#### La planification du budget

La planification du budget permet au conseil de prétendre administrer sainement le groupe. Avant même la préparation du budget, certaines étapes doivent avoir été accomplies et certains éléments pris en compte.

##### a) La politique de gestion financière du groupe

Pour préparer un budget, le groupe doit pouvoir s'appuyer sur une politique de gestion financière connue, comprise et partagée par tous les responsables. Cette politique inclura au moins des dispositions relatives aux éléments suivants:

**Le budget est un instrument qui établit, pour une période donnée, toutes les sources de revenus et tous les objets de dépenses du groupe, et qui équilibre ces revenus et ces dépenses.**

**Les prévisions budgétaires sont des engagements pour tous les membres du groupe.**

**Pour préparer un budget, le groupe doit pouvoir compter sur une politique de gestion financière connue, comprise et partagée par tous les responsables.**

- partage des responsabilités,
- processus détaillé comprenant des étapes,
- valeurs en matière de financement,
- normes,
- part d'autofinancement des unités,
- moyens de financement,
- participation des parents au financement,
- façon d'administrer les finances dans chaque unité,
- rapports financiers des activités,
- mode de financement des camps et des activités,
- signature des chèques,
- désignation d'un vérificateur comptable.

Chaque groupe est maître et responsable de ses politiques financières. Voici toutefois quelques dispositions courantes:

- Le conseil est responsable des activités de financement qui servent à payer les dépenses générales du groupe. Sont considérées comme générales les dépenses suivantes:
  - l'aide à apporter aux jeunes dont les parents ou tuteurs sont moins fortunés;
  - le local (loyer, assurances, taxes, chauffage, entretien);
  - l'équipement de camp et le matériel servant à tout le groupe;
  - les cotisations à verser aux autres niveaux du Mouvement;
  - les activités de groupe et réunions du conseil, du comité d'animation et des autres comités;
  - la formation des membres adultes;
  - le secrétariat du groupe incluant une bibliothèque.
- C'est seulement à compter du groupe d'âge 14-17 ans que les jeunes autofinancent leurs activités par des initiatives de collecte de fonds (extra-jobs), mais il revient au conseil de groupe de fournir le local, et d'acquiescer et d'entretenir les équipements ou le matériel partagés avec d'autres unités.

**b) L'inventaire des ressources financières disponibles**

L'inventaire des ressources financières disponibles et l'évaluation de leur contribution au financement global du groupe sont une autre étape préalable. Signalons particulièrement les sources de revenus suivantes:

- la cotisation,
- les modes de financement proposés par les niveaux supérieurs (par exemple, la vente de calendriers),
- les subventions ou contributions en vertu de programmes d'assistance financière,
- les activités de financement du groupe.

### c) Les facteurs externes et internes

- Les politiques financières des niveaux supérieurs.
- Les lois et politiques gouvernementales.
- La fluctuation à la baisse ou à la hausse des membres et des unités.
- Les politiques concernant la cotisation dans les autres groupes.
- La conjoncture économique.
- Les attentes et besoins des unités et des comités.

Par exemple, la décision d'une municipalité d'imposer une tarification par personne plutôt qu'un loyer mensuel pour l'usage d'un local public peut avoir un impact sur la gestion financière du groupe. La décision d'ouvrir ou de fermer une unité, ou encore la concurrence entre les organismes du même milieu pour le financement sont d'autres facteurs susceptibles d'avoir un effet sur la gestion financière si on ne les pas pris en considération.

### d) La formulation d'objectifs et d'orientations

Le conseil de groupe peut formuler des objectifs d'amélioration de la qualité de la gestion financière, tout comme il peut entrevoir de nouveaux besoins ou de nouvelles exigences incontournables. Il peut alors établir ou modifier des politiques internes, ou mettre en œuvre de nouveaux moyens pour atteindre ses objectifs à court et à long termes. Par exemple, s'il anticipe une diminution des revenus ou une augmentation des dépenses, il devra orienter les unités et les comités dans la préparation de leur budget.

### e) L'établissement d'un calendrier pour la préparation du budget en indiquant les échéances à respecter

Il revient au trésorier de soumettre un calendrier de préparation du budget au conseil et d'en assurer le suivi.

### La préparation du budget

Avec pour toile de fond la politique de gestion financière du groupe ainsi que des objectifs et des orientations, les unités et les comités sont en mesure de préparer leur budget. Voici les étapes à suivre:

- déterminer les facteurs internes de variation dans l'unité (nombre de membres, activités spéciales, matériel à acheter ou à renouveler, formation, etc.);
- analyser les facteurs externes (politique de gestion financière du groupe, objectifs et orientations fixés par le conseil, etc.);
- obtenir, au besoin, des informations supplémentaires auprès du trésorier de groupe;

**Le conseil de groupe peut formuler des objectifs d'amélioration de la qualité de la gestion financière, tout comme il peut entrevoir de nouveaux besoins ou de nouvelles exigences incontournables.**

- établir des prévisions de revenus et dépenses à l'aide d'un formulaire conçu à cette fin;
- présenter ce budget au trésorier.

### **La vérification du budget**

C'est le trésorier qui effectue les rapprochements nécessaires et qui présente le budget au conseil de groupe. Voici les étapes qu'il doit suivre:

- prendre connaissance de la politique de gestion financière du groupe, ainsi que des facteurs externes et internes de variation;
- prendre connaissance des demandes de chaque unité et de chaque comité, ainsi que de leur bien-fondé;
- analyser les demandes de chaque unité ou comité en fonction de la politique de gestion financière et des objectifs et orientations du groupe;
- préparer, en collaboration avec le responsable du groupe et le président, une proposition de budget par programmes;
- présenter cette proposition au conseil de groupe et proposer des mesures pour régler les situations problématiques;
- effectuer les ajustements demandés par le conseil;
- demander aux unités et aux comités de corriger leur budget selon les ajustements effectués;
- faire approuver les prévisions budgétaires par le conseil de groupe.

### **La mise en œuvre et le suivi du budget**

**Le découpage du budget en périodes permet un meilleur suivi des liquidités, particulièrement à certains moments critiques.**

Le découpage du budget en périodes permet un meilleur suivi des liquidités, particulièrement à certains moments critiques. Comme une bonne partie des revenus est encaissée au cours de l'automne, il faut prévoir un étalement des dépenses sur une période beaucoup plus longue.

Le conseil de groupe assurera un suivi régulier des dépenses et des revenus en se référant au budget. Le trésorier doit présenter à cette fin des rapports financiers périodiques. Au besoin, le conseil ajuste ou corrige le budget en cours d'exercice financier.

### 5. La comptabilité

C'est la comptabilité qui procure avant tout l'information financière requise au conseil de groupe, à ses dirigeants et aux responsables des unités et des comités. D'autres personnes, comme les parents ou les créanciers, c'est-à-dire des personnes qui fournissent des revenus ou qui, pour une raison ou une autre, s'intéressent au fonctionnement du groupe, ont besoin d'information sur la situation financière du groupe et sur sa performance. Pour qu'elle puisse servir à d'autres, l'information doit être résumée sous forme de rapport ou de bilan, et donner une image concise de la situation financière du groupe.

L'objectif ultime de la comptabilité est de pouvoir utiliser les données, les analyser et les interpréter. Il s'agit de connaître de façon la plus réaliste possible les résultats obtenus (bénéfices ou pertes) en fonction des activités réalisées (produits et charges<sup>2</sup>).

#### Principes de base

##### a) Principes de tenue de livres

La tenue de livres comptables, ce n'est pas sorcier. Il s'agit de procéder méthodiquement et de se conformer à certains principes de base:

- l'inscription des dépôts, des chèques, des factures et des reçus doit être faite dans des livres comptables qu'on appelle *Journal des recettes* et *Journal des débours*;
- le sommaire de ces inscriptions doit être périodiquement (mensuellement, trimestriellement ou annuellement) transcrit au grand livre général par poste budgétaire (voir page suivante);
- les dépôts, chèques, factures et reçus devraient être inscrits aux livres de telle façon qu'une nouvelle personne puisse prendre la comptabilité en cours d'année sans qu'il y ait de difficulté d'adaptation;
- toutes les sommes d'argent reçues doivent être déposées dans le compte de banque principal du groupe ou de l'unité, au moyen d'un livret de dépôt (bordereau sur lequel on inscrit la provenance de l'argent reçu). On utilise souvent le tampon *Pour dépôt seulement* au verso des chèques comme endossement;

---

<sup>2</sup> Termes de comptabilité pour désigner les revenus et les dépenses. Nous utiliserons les termes techniques en usage dans la suite de cette section; s'il y a lieu, nous inscrirons entre parenthèses les termes populaires équivalents.

**L'objectif ultime de la comptabilité est de pouvoir utiliser les données, les analyser et les interpréter.**

**La tenue de livres comptables, ce n'est pas sorcier. Il s'agit de procéder méthodiquement et de respecter certains principes de base.**

- il est préférable que toutes les sorties d'argent soient effectuées par chèque afin de s'assurer que toutes les dépenses apparaîtront aux livres;
- tous les documents de comptabilité doivent se présenter sous forme de registres comptables;
- il est souhaitable que les reçus, factures et chèques aient été numérotés au préalable;
- la comptabilisation des revenus et des dépenses, ainsi que les rapprochements (conciliations) bancaires doivent être effectués régulièrement, généralement tous les mois;
- le groupe doit ouvrir un compte courant dans une institution bancaire. Il a la possibilité, à la fin de chaque mois, de récupérer les chèques émis et débités dans son compte. Il peut demander à la banque de lui faire parvenir mensuellement un relevé de compte;
- une seule personne devrait avoir la charge de la tenue des livres du groupe et de la préparation des chèques, mais deux signatures sont habituellement requises pour les effets bancaires.

#### **b) Notions de base en gestion financière**

Voici la signification de certains termes fréquemment utilisés en matière de gestion financière. Toute personne assumant une responsabilité de gestion se doit de bien connaître ces notions.

La *comptabilité d'exercice* est une méthode comptable où, dans la détermination du bénéfice net, on tient compte des produits gagnés (revenus) et des charges engagées (dépenses), sans considération du moment où ces produits et charges sont réglés par un encaissement ou un décaissement.

La méthode comptable qui prend en considération le moment où ces produits et charges sont réglés par un encaissement ou un décaissement s'appelle *comptabilité de caisse*.

*L'actif* représente l'ensemble des ressources financières utilisées par l'organisme pour atteindre sa fin propre, c'est-à-dire toutes les valeurs, tous les biens possédés.

Le *passif* représente l'ensemble des sommes dues par l'organisme.

*L'avoir* comprend les montants investis dans l'organisme et les bénéfices non distribués. Il correspond à la différence entre l'actif et le passif. Au bilan financier, l'avoir ajouté au passif est égal à la valeur des actifs.

Les **produits** (*revenus*) sont les montants reçus ou à recevoir par l'organisme durant une période financière, en compensation de services rendus (cotisations, dons, subventions, ventes de charité, succession, legs ou droits d'entrée, etc.).

Les **charges** (*dépenses*) représentent le prix payé ou à payer pour les biens acquis et les services reçus par l'organisme durant une période financière.

Les **recettes** sont des entrées d'argent en espèces ou en chèques. Il faut éviter de confondre recettes et produits; dans bien des cas, les recettes ne constituent pas des produits, car il n'y a pas d'enrichissement.

Les **débours** sont des sorties d'argent, qu'il faut éviter de confondre avec les charges; dans bien des cas, les débours d'une période ne constituent pas des charges.

Le **bénéfice net** d'un exercice est l'excédent du total des produits sur le total des charges de ce même exercice.

### **Le grand livre et le plan comptable**

Un grand livre est un registre qui regroupe tous les comptes du groupe. Ces comptes sont généralement répartis en quatre catégories: actif, passif, produits et charges. Les comptes d'actif et de passif sont des comptes qui ont une valeur à un instant précis. Les comptes de produits et de charges sont des comptes qui représentent une activité, qui n'ont une valeur que pour une période précise ou déterminée.

#### **a) Mise en œuvre d'un grand livre**

Le concept de base est simple. Il suffit de prendre une photographie (bilan) à un moment précis et ensuite d'enregistrer toute l'activité dans ce grand livre. La première décision à prendre est de déterminer la date du début de la comptabilité.

Deux hypothèses sont possibles: débiter en même temps que le groupe, débiter lorsque le groupe est en fonction depuis un certain temps. Les dates les plus fréquentes sont le 1<sup>er</sup> janvier (calendrier), le 1<sup>er</sup> avril (gouvernement), le 1<sup>er</sup> septembre (début de l'année scoute). Généralement, on travaille sur une base de 12 périodes correspondant aux mois.

#### **b) Définition du plan comptable**

Le plan comptable (charte des comptes) est la liste codifiée de tous les comptes du grand livre, classés selon leur nature. Plus détaillé sera le plan comptable, meilleure sera l'analyse qu'on obtiendra du

**Un grand-livre est un registre qui regroupe tous les comptes du groupe. Ces comptes sont généralement répartis en quatre catégories: actif, passif, revenus et dépenses.**

grand livre. Cependant, une ventilation trop détaillée rendra la vue d'ensemble plus difficile et une saisie de données trop lourde.

Tel que mentionné, un plan comptable se divise en quatre catégories: actif, passif, produits, charges. On s'assurera que tous les comptes sont inscrits dans la bonne catégorie, particulièrement quand on fait usage d'un système comptable informatisé.

On utilisera un modèle à trois, quatre ou cinq chiffres. Trois chiffres suffisent pour la majorité des organisations. Le premier chiffre sert à définir la catégorie. Par exemple:

- actif: 100 - 199
- passif: 200 - 299
- produits: 300 - 399
- charges: 400 - 499

On trouvera à la page suivante un modèle de plan comptable applicable à un groupe scout.

Les **comptes d'actif** sont les comptes qui représentent une certaine valeur à un moment précis. Par exemple:

- encaisse\*
- comptes clients (comptes à recevoir)
- immobilisations
- dépôts à terme
- équipements

\* *Le compte encaisse constitue une catégorie comprenant les billets de banque, les mandats postaux et le solde des comptes bancaires.*

Les **comptes de passif** sont les comptes qui représentent l'ensemble des sommes dues à un moment précis. Par exemple:

- comptes fournisseurs (comptes à payer)
- emprunts

**L'avoir** est constitué des montants investis dans l'organisme et des bénéfices réalisés et non distribués.

Les **comptes de produits** sont des comptes d'activité qui ont pour effet d'augmenter l'actif de l'organisme à la suite d'opérations de celui-ci. Ce sont des comptes qui n'ont un sens que lorsqu'on se réfère à une période de temps comparativement aux comptes d'actif qui ont une valeur à un moment précis. Par exemple:

- dons
- subventions
- cotisations
- inscriptions aux activités du groupe

<b>Plan comptable</b>		
<b>TYPE DE COMPTE</b>	<b>Solde débiteur (+)</b> Les entrées se font au débit	<b>Solde créditeur (-)</b> Les entrées se font au crédit
<b>Comptes d'actif</b>	100 Encaisse 110 Comptes clients 120 Dépôt à terme  150 Immobilisation 160 Équipement	
<b>Comptes de passif</b>		200 Comptes fournisseurs  250 Emprunt 260 Avoir
<b>Comptes de produits</b>		300 Dons 310 Cotisations 320 Subventions 330 Inscriptions 340 Activités de financement 350 Produits d'intérêts 360 Autres produits
<b>Comptes de charges</b>	400 Local 410 Cotisation 420 Équipement et matériel 430 Soutien aux unités 440 Activités de financement 450 Frais d'administration 460 Transport et communication 470 Biens non durables 480 Divers	

- revenus d'intérêts
- activités de financement
- autre revenus (divers)

Les **comptes de charges** sont des comptes d'activité qui ont pour effet de diminuer l'actif de l'organisme. Par exemple :

- local
- cotisation des niveaux supérieurs
- équipement
- matériel
- aide aux unités
- activités de financement (dépenses)
- frais d'administration
- transport et communication

**La comptabilité à partie double signifie que chaque opération est portée à la fois au débit (+) d'un ou de plusieurs comptes et au crédit (-) d'un ou de plusieurs autres comptes, de telle sorte que le total des montants inscrits au débit soit égal au total des montants inscrits au crédit.**

La **comptabilité à partie double** est ici une notion importante à retenir. Elle signifie que chaque opération est portée à la fois au débit (+) d'un ou de plusieurs comptes et au crédit (-) d'un ou de plusieurs autres comptes, de telle sorte que le total des montants inscrits au débit soit égal au total des montants inscrits au crédit.

Pour savoir s'il faut débiter ou créditer un compte, il faut connaître et comprendre la **règle du débit-crédit**:

- un compte d'actif augmente au débit et diminue au crédit;
- un compte de passif et d'avoir augmente au crédit et diminue au débit.

Pour comptabiliser une opération commerciale, il faut suivre une procédure afin de déterminer si un montant doit être inscrit au débit ou au crédit:

- déterminer les comptes concernés par la transaction,
- les classer (actif, passif, avoir du propriétaire),
- trouver s'il y a augmentation ou diminution de ces comptes,
- appliquer la règle du débit-crédit.

Par exemple, l'achat d'un équipement comptant sera enregistré en débitant (-) un compte d'actif (encaisse) et en débitant (+) un compte d'actif (équipement). Par ailleurs, l'achat d'un équipement à crédit sera inscrit en débitant (+) un compte d'actif (équipement) et en débitant (+) un compte de passif (compte fournisseur).

**La petite caisse est une somme d'argent liquide servant à régler de menues dépenses qu'il serait fastidieux de payer par chèque.**

### **La petite caisse**

La petite caisse est une somme d'argent liquide servant à régler de menues dépenses qu'il serait fastidieux de payer par chèque. Le groupe et chaque unité ont leur petite caisse dont le montant doit correspondre aux besoins mensuels. Ces petites caisses n'échappent pas toutefois à la rigueur de la comptabilité.

## FORMATION MODULAIRE

---

Le trésorier émet un chèque au nom de la personne du groupe ou de l'unité qui sera responsable de la petite caisse. Cette personne paie les effets et conserve les factures. Périodiquement, le trésorier rachète les factures ou pièces justificatives au montant inscrit sur celles-ci. Cela s'appelle la reconstitution de la petite caisse.

Lorsque la personne n'est plus responsable de la petite caisse, elle remet l'argent et les factures restantes. La somme de l'argent et des factures doit être égale à la mise de fonds initiale. Le contrôle des dépenses par la petite caisse passe par un respect scrupuleux de la procédure.

Les factures doivent être conservées à titre de preuve. Il est conseillé au responsable de la petite caisse d'inscrire sur toutes les factures ou coupons de caisse les articles achetés. Le trésorier autorisera un montant maximum pour les achats payés par la petite caisse; par exemple, un achat de 20 \$ maximum lorsque la petite caisse est de 100 \$.

### **Le rapprochement bancaire**

Le rapprochement (conciliation) bancaire est l'action d'équilibrer mensuellement le solde aux livres et le solde bancaire réel. Cette opération a pour but de repérer et de corriger les inscriptions erronées aux livres et à la banque. On notera que le solde aux livres ne tient pas compte du délai entre l'émission d'un chèque et le moment où il est encaissé par la banque. Il ne tient pas compte non plus des frais bancaires mensuels. La somme des débits doit égaler celle des crédits.

Il faut tout d'abord inscrire les frais qui auraient été oubliés après avoir comparé le relevé du compte bancaire aux inscriptions dans le journal des recettes et dans le journal des débours. Du solde bancaire, il faut soustraire les chèques en circulation et additionner les dépôts en circulation. Le résultat doit être égal au solde aux livres du compte encaisse. Les systèmes comptables informatisés facilitent ce travail, qui doit se faire au moins une fois par mois ou plus si le volume de transactions l'exige.

Les livres peuvent ne pas être équilibrés pour plusieurs raisons. L'inscription d'écritures au journal est une cause fréquente, car elle n'apparaît pas au relevé de banque. Une seconde cause, ce sont les transactions en circulation. Le solde d'ouverture du compte peut aussi être erroné. Il faut enfin bien vérifier sur les relevés de banque non seulement les numéros des chèques mais aussi les montants.

### **Les états financiers**

Un état financier se définit comme étant tout document dans lequel apparaissent des données financières comptables propres à une entreprise, présentées d'une façon organisée: état des résultats, état

**Le rapprochement bancaire est l'action d'équilibrer mensuellement le solde aux livres et le solde bancaire réel.**

**L'objectif principal des états financiers d'un groupe est de faire connaître le coût des services rendus ou des projets réalisés au cours d'un exercice comparativement aux performances du groupe et des unités l'année précédente.**

de l'avoir du propriétaire, état des bénéfices non répartis, état de l'évolution de la situation financière.

L'objectif principal des états financiers d'un groupe est de faire connaître le coût des services rendus ou des projets réalisés au cours d'un exercice comparativement aux performances du groupe et des unités l'année précédente. Les états financiers permettent au conseil de groupe en cours d'exercice et à l'assemblée générale, a posteriori, de disposer d'une information claire et précise sur les résultats et l'évolution de la situation financière. Ces états financiers peuvent aussi être exigés lors d'une demande de subvention ou d'un emprunt bancaire.

#### a) Les opérations de fin d'année

En fin d'année, le groupe doit régulariser ses comptes et fermer ses livres avant de produire les états financiers. La première étape est de régulariser les comptes du grand livre qui présentent un solde inadéquat pour présenter une image fidèle de la situation financière. Ce sont principalement tous les comptes payés d'avance ainsi que les comptes d'actif pour lesquels il n'y a pas d'amortissement mensuel.

En fin d'année, c'est aussi le temps de faire le ménage des comptes à recevoir et d'éliminer les créances irrécouvrables ou de prévoir une provision pour les mauvaises créances. C'est enfin le moment de mettre à jour l'inventaire du matériel et des équipements.

Après avoir produit les rapports nécessaires, les comptes de produits et de charges doivent être remis à zéro. La différence entre les deux représente le bénéfice ou la perte de l'exercice.

#### b) Le bilan

Le bilan est une photographie de la situation financière du groupe à un moment donné. L'équation suivante est utilisée pour représenter le bilan :

Actif (+) = passif (-) + avoir

*L'actif* est constitué de l'ensemble des ressources dont le groupe dispose, ou encore de tous les biens que possède le groupe. Par exemple, l'encaisse, les dépôts à terme, les comptes à recevoir, les immobilisations, les équipements et les frais imputables à un exercice futur (dépenses payées d'avance) sont des actifs.

L'actif est divisé en trois parties:

- *l'actif à court terme* inclut tous les biens du groupe qui peuvent être convertis en argent liquide assez rapidement (argent à la banque, dépôts à terme, comptes à recevoir...).

## FORMATION MODULAIRE

---

C'est en analysant les liquidités que l'on peut savoir si le groupe peut faire face à ses dettes. On compare l'actif à court terme avec le passif à court terme;

- *l'actif à moyen terme* inclut les biens qui ont une durée de vie d'environ cinq ans;
- *l'actif à long terme* comprend les biens qui durent très longtemps. Les terrains et bâtisses font partie de cette catégorie.

Le *passif* représente le montant des dettes, les emprunts bancaires, les comptes à payer, les frais engagés, etc.

Le passif comprend deux parties:

- le *passif à court terme* comprend les sommes qui doivent être déboursées au cours des 12 mois à venir (marge de crédit, comptes à payer);
- le *passif à long terme* comprend toutes les autres dettes du groupe.

Le trésorier doit s'assurer que les liquidités requises seront disponibles pour payer les dettes au moment nécessaire. Il faut également examiner les comptes clients pour déterminer si des correctifs doivent être apportés. Enfin, il est d'usage qu'apparaissent au bilan les chiffres comparatifs de l'exercice financier précédent. La forme de présentation doit être conforme aux standards courants.

*L'avoir* est constitué des sommes investies dans l'organisme, augmentées des bénéfices réalisés et non distribués.

### c) L'état des résultats

L'état des résultats donne l'état des produits et des charges des opérations du groupe durant une période. Il comprend :

- le détail des produits reçus ou à recevoir durant l'exercice financier;
- le détail des charges payées ou à payer durant l'exercice financier;
- l'excédent ou l'insuffisance des produits sur les charges.

L'état des résultats permet de vérifier si les opérations du groupe sont rentables pour un exercice financier déterminé. L'analyse des produits et des charges se fait particulièrement sur les points suivants:

**L'état des résultats donne l'état des produits et des charges des opérations du groupe durant une période.**

- les sommes reçues et dépensées doivent être raisonnables en fonction des objectifs et des activités du groupe;
- les comparaisons entre deux ou plusieurs périodes successives permettent de dégager des tendances et de prévoir l'évolution des finances;
- la comparaison des données réelles et des prévisions budgétaires permet d'éviter que le groupe et les unités ne s'écartent trop du budget. Les écarts requièrent une analyse approfondie pour déterminer les causes et apporter les correctifs ou rétablir la situation.

### d) Autres éléments des états financiers

En plus du bilan et de l'état des résultats, les états financiers annuels peuvent comprendre des notes explicatives, un rapport du vérificateur externe et un état de l'évolution de la situation financière.

## PÉDAGOGIE

Examen de documents réels: budget de groupe, fiche de contrôle budgétaire d'unité, grand livre, plan comptable, états financiers...

Simulation: préparation d'un budget pour un groupe fictif à partir d'une situation donnée (à effectuer à plusieurs).

Examen critique des états financiers d'un groupe: préparation d'une série de questions.

## SOURCES ET RESSOURCES

BERNARD, Michel et Léo-Paul LAUZON, *La comptabilité: un outil de gestion*, tome 1, Gaëtan Morin éditeur, 1988.

BRIEN, Robert et Jean SENÉCAL, *Comptabilité 1, Principes et applications*, Gaëtan Morin éditeur, 1991.

CONSEIL DES LOISIRS DE LA RÉGION DE QUÉBEC, *Comptabilité*, guide 11, 1984.

DUBÉ, Josette, *Guide de tenue de livres*, document de travail, Centre d'action bénévole (CAB), 1983.

GUIDES ET SCOUTS DU QUÉBEC, *Le groupe*, quatrième cahier, 1986, pages 28 à 39.

MINISTÈRE QUÉBÉCOIS DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE, *Guide des procédés et méthodes comptables des organismes de loisirs*, 1983.

## **Évaluation formative du module GESTION FINANCIÈRE 1**

Définissez la nature de la gestion financière dans un groupe scout.  
Quelle est son importance ?

Qui sont les responsables de la gestion financière dans un groupe scout ?

Décrivez chacune des étapes de la planification d'un budget dans un groupe scout.

Quels sont les principaux éléments nécessaires pour lire un budget et des états financiers ?

Décrivez le rôle des états financiers et définissez-en les principaux éléments.

Expliquez les principaux comptes d'un plan comptable dans un groupe scout.