



©LWB/H.Putsman

## Bureau des finances et de l'administration

---

Le Bureau des finances et de l'administration reçoit des Églises membres et des partenaires de la FLM des ressources financières qu'il gère et qu'il contrôle, et au sujet desquelles il doit rendre des comptes. Les recettes et les dépenses des unités sont comptabilisées chaque mois, garantissant ainsi une utilisation prudente et correcte des fonds dépensés.

On s'est aperçu ces dernières années que les donateurs souhaitaient des rapports plus détaillés

que ce que le système comptable était à même de leur fournir. Pour répondre à la demande croissante de rapports plus détaillés et plus transparents sur l'utilisation des fonds, tous les programmes sur le terrain du DEM sont maintenant reliés à un progiciel comptable commun fonctionnant suivant le principe de la 'comptabilisation par engagement'. Ceci a considérablement amélioré la qualité des

---

rapports et permis au Bureau des finances et de l'administration d'améliorer ses instruments de planification et de contrôle des liquidités. La planification des activités des programmes sur le terrain s'est trouvée facilitée en raison d'une meilleure vue d'ensemble des ressources effectivement disponibles. Le Bureau va installer également un nouveau progiciel comptable au Secrétariat de Genève pour faire face aux besoins croissants des partenaires, des vérificateurs de comptes, du personnel sur le terrain etc...

## Évolution des finances 1997-2002

La FLM est parvenue à rester dans le cadre des budgets adoptés en surveillant de près l'état de ses ressources et de ses dépenses. L'un des défis auxquels elle est confrontée vient de ses difficultés à prédire l'évolution des revenus. Cette incertitude concerne à la fois les rentrées et les sorties de fonds et requiert une vigilance constante de la part du Bureau.

Au fur et à mesure que la FLM s'adaptait à un moindre niveau de revenus, il est apparu clairement qu'elle devait expliciter et mettre en évidence son rôle particulier. La baisse constante des revenus au fil des années découle aussi de la situation économique de plus en plus délicate dans laquelle se trouvent certaines Églises membres. Tout en reconnaissant l'existence de problèmes financiers pour chaque Église membre, la FLM rappelle à ses partenaires combien il est important qu'ils contribuent à ses travaux selon leurs moyens.

Au cours des dernières années, les Églises membres et la FLM ont été touchées par la récession mondiale, les variations des taux de change et les dévaluations monétaires qui ont provoqué des baisses de revenus de part et d'autre. La situation financière générale de la FLM est déterminée par des facteurs extérieurs qui échappent à son contrôle, et c'est là un phénomène qui ne peut plus être considéré comme temporaire. La FLM s'est constamment efforcée de consolider ses finances. Des restrictions sur les voyages, le gel temporaire des salaires et des adaptations partielles au coût de la vie ont permis à l'organisation de minimiser les conséquences de

la baisse de revenus. Quelques membres du personnel qui avaient quitté la FLM n'ont pas été remplacés et les postes qui étaient vacants le sont restés plus longtemps que d'habitude, même si cela a impliqué un surcroît de travail pour le reste du personnel.

## Colloque sur les ressources

Le Colloque sur les ressources qui s'est déroulé à Genève en novembre 1999 a fait ressortir la nécessité, pour la FLM, d'élargir les rangs de ses partenaires financiers, notamment dans le but d'obtenir des fonds à usage non restrictif. On y a examiné de nouveaux concepts et de nouveaux mécanismes permettant d'identifier et de partager les ressources disponibles au sein de la famille luthérienne. Les débats ont souligné l'importance de :

- la diversité des modèles de coopération multilatérale, bilatérale et interne,
- la construction d'alliances pour éviter la création d'institutions supplémentaires,
- l'examen de méthodes différentes pour la collecte de fonds et en matière de communication
- l'introduction de nouveaux mécanismes de coopération.

Le Colloque a insisté sur la responsabilité globale qui incombe aux Églises membres et aux partenaires lorsqu'ils travaillent avec la FLM. Les efforts de la FLM pour constituer un instrument efficace et de faible coût au service de la communion sont étroitement liés à la fiabilité des ressources financières en provenance des Églises membres et des partenaires. Un partage durable des ressources s'avère fondamental dans notre communion d'Églises.

## Gestion du capital

En 2002, le secrétaire général a été prié par le Conseil d'examiner les moyens d'appliquer la notion

---

de durabilité à l'administration du Secrétariat, notamment à la gestion du capital de la FLM.

En mars 2002, le Bureau des finances a organisé un séminaire en vue d'aborder la question d'une gestion éthique et durable du capital de la FLM, en même temps que des capitaux du Fonds de prévoyance du personnel et de la Fondation.

Les débats ont souligné l'importance des engagements d'ordre éthique tout en constatant la très grande diversité des critères définissant ce qu'est un placement éthique et durable. Mesurer et évaluer l'éthique des gestionnaires de capitaux, par exemple, pourrait s'avérer un exercice particulièrement subjectif pour toutes sortes de raisons. D'un autre côté, il importe, avant d'établir une directive générale sur l'éthique des investissements, de prévoir quels peuvent être les effets des critères utilisés pour ces investissements sur les classes défavorisées.

L'un des aspects les plus importants de l'investissement éthique est la transparence. La gestion des capitaux et des investissements de la FLM devrait laisser transparaître les valeurs et les engagements des Églises. Des directives et des principes éthiques spécifiques sont en cours d'élaboration pour répondre aux besoins de la FLM, en tenant compte des valeurs essentielles, des critères et de la stratégie bien précise qu'il convient d'adopter en matière d'investissements.

### *Responsabilité commune et mutuelle*

La plupart des Églises membres contribuent au travail de la FLM au mieux de leurs possibilités et bien des Églises dans le Sud ont signalé qu'elles souhaitaient augmenter leurs cotisations malgré leurs difficultés financières. La majeure partie des cotisations provient d'Églises qui sont capables de verser des montants importants : 80 % du budget de coordination de Genève est fourni par six Églises membres et les institutions qui y sont rattachées. Ceci reflète la répartition des richesses dans le monde et – à un moindre niveau – la situation géographique des luthériens. Cependant, si on établit des liens entre ces chiffres et le pouvoir d'achat, le montant des ressources fournies par les Églises du Sud s'avère proportionnellement plus élevé que celui des Églises du Nord. Il est donc essentiel que les Églises membres dotées de moyens financiers

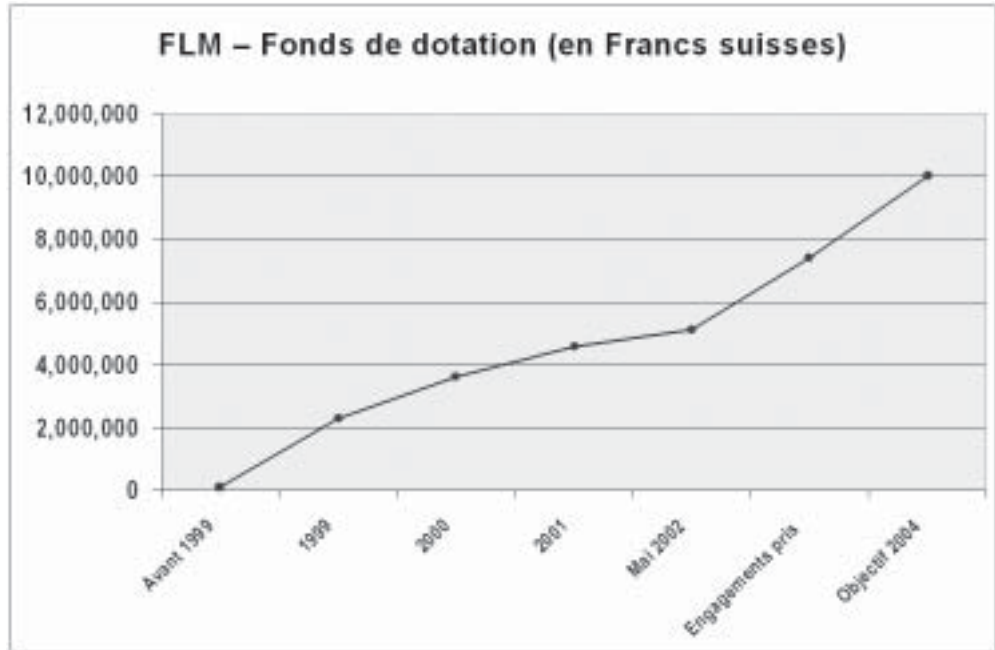
plus importants continuent à exercer leurs responsabilités. La FLM rappelle toujours aux Églises membres que celles qui disposent de ressources limitées doivent être encouragées à partager leurs responsabilités selon leurs moyens.

### Des cotisations équitables

Les cotisations annuelles sont une source de financement importante pour la FLM (elles alimentent le budget de coordination de Genève) et l'expression du partenariat fondamental qui existe entre les Églises membres et la Fédération. Dans le passé, les Églises membres étaient priées de verser 1 dollar US de cotisation annuelle par membre. Les augmentations régulières de ces cotisations, approuvées par le Conseil, n'ont pas donné une situation satisfaisante car elles étaient fondées sur la dimension des Églises plutôt que sur leurs capacités financières. Une nouvelle méthode de calcul des cotisations, fondée sur les capacités de paiement des Églises, a été exigée.

En février 1999, le Bureau des finances et de l'administration a organisé une consultation sur des critères équitables et efficaces pour le calcul des cotisations et des frais de participation aux Assemblées. Par la suite, le Bureau a introduit un nouveau critère de calcul pour les cotisations : la parité du pouvoir d'achat. Pour ce faire, on a eu recours à des comparaisons entre les niveaux moyens des prix. Le calcul est basé sur le niveau de vie moyen en fonction du PNB par habitant. Cette nouvelle formule a pour but de réactualiser la situation par rapport aux anciens calculs ; elle a été utilisée pour déterminer les cotisations et les frais de participation des nouveaux membres aux Assemblées. La consultation de 1999 a conclu que c'était là une manière équitable de calculer les cotisations dans la mesure où elle établit un lien entre la puissance économique d'une Église membre et le montant qu'elle doit effectivement verser. Quelques Églises ont déjà revu le calcul de leur cotisation en conséquence.

La stabilisation des revenus au moyen de cotisations obligatoires est essentielle pour que le Secrétariat de Genève puisse entreprendre les tâches qui lui ont été attribuées par le Conseil et l'Assemblée. Des cotisations équitables expriment la responsabilité commune des Églises membres envers la FLM.



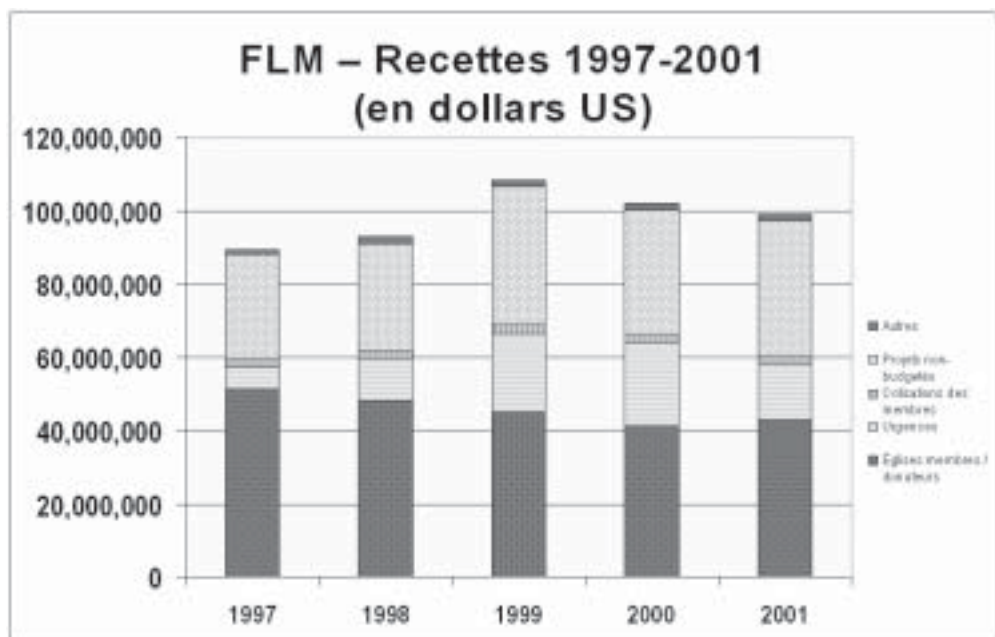
#### Fonds de dotation

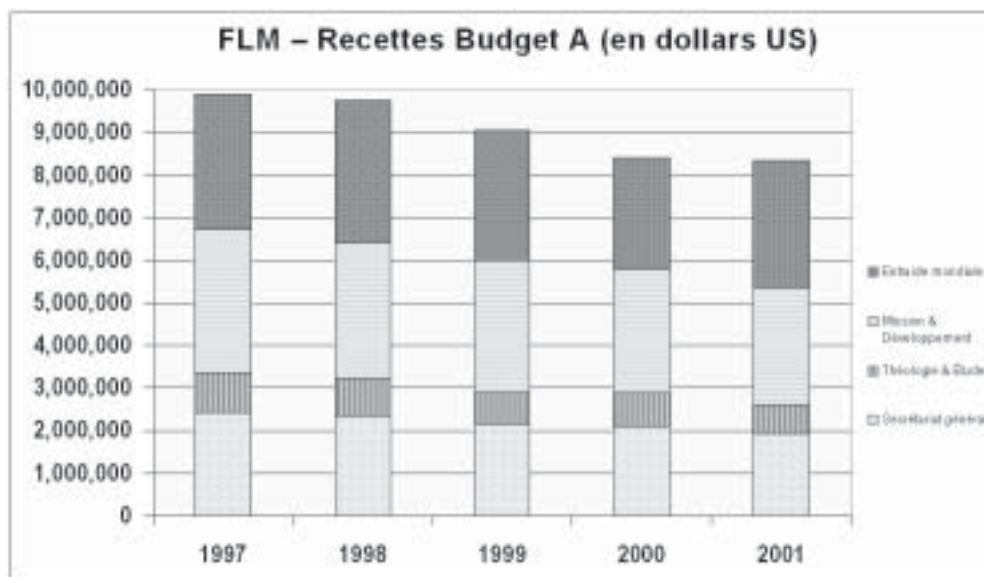
Les difficultés financières que connaissent quelques Églises membres pour soutenir le travail de coordination du Secrétariat ont mené à la création d'un Fonds de dotation. Il est essentiel que les responsables des Églises membres s'efforcent de susciter un vaste intérêt et des réactions positives à l'égard de ce Fonds.

Le Fonds de dotation existe à perpétuité. On espère qu'il deviendra une source de revenus saine et régulière pour la FLM et que les intérêts annuels représenteront une contribution importante au budget de coordination du Secrétariat.

Approuvée par la Neuvième Assemblée, la Fondation de la FLM a été créée en avril 1999. Son comité directeur, nommé par le conseil d'administration de la FLM, se compose de 8 membres représentant les régions de la FLM et de 2 membres n'ayant pas le droit de vote. Les statuts, le règlement, les directives et les procédures de cette Fondation ont été élaborés avec soin pour tenir compte des buts et des objectifs du Fonds de dotation. En octobre 2000, la Fondation de la FLM s'est vue accorder l'exonération d'impôts par le gouvernement helvétique.

Si l'objectif à long terme du Fonds porte sur 50 000 000 Frs, son but initial est



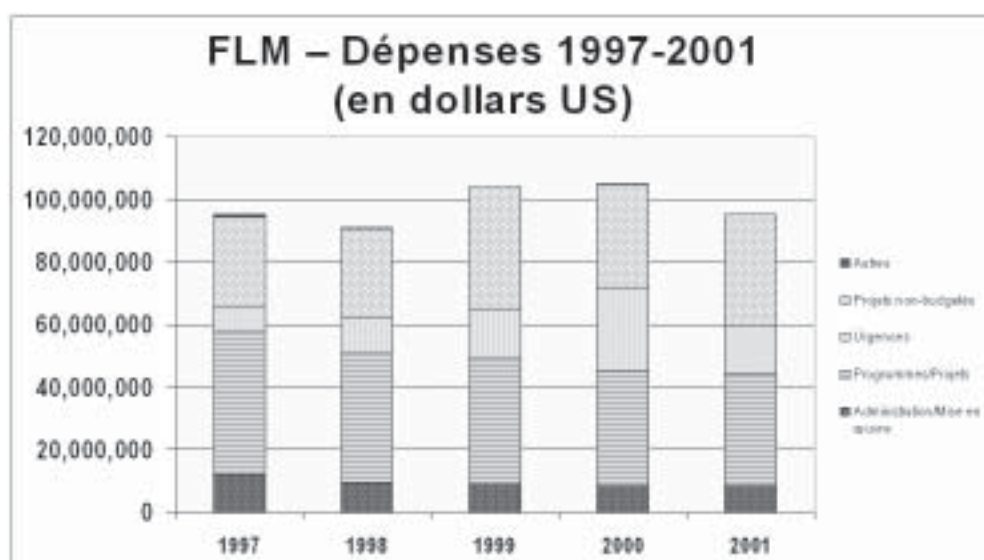


d'atteindre 10 000 000 Frs d'ici 2004. Nombre d'Églises membres ont répondu positivement au Fonds de dotation en prenant des engagements fermes. D'autres ont fait des efforts selon leurs moyens, en organisant des événements comme les « Dimanches de la FLM », dont les recettes ont été versées au Fonds. La Fondation de la FLM a aussi reçu des dons individuels. L'essentiel des contributions émane des Églises du Nord. On espère qu'en allant rendre visite aux Églises membres et en participant aux réunions régionales, les membres du conseil d'administration obtiendront des Églises membres de la FLM qu'elles s'engagent à contribuer à son financement. En septembre 2002, le montant atteint était de 5 800 000 Frs.

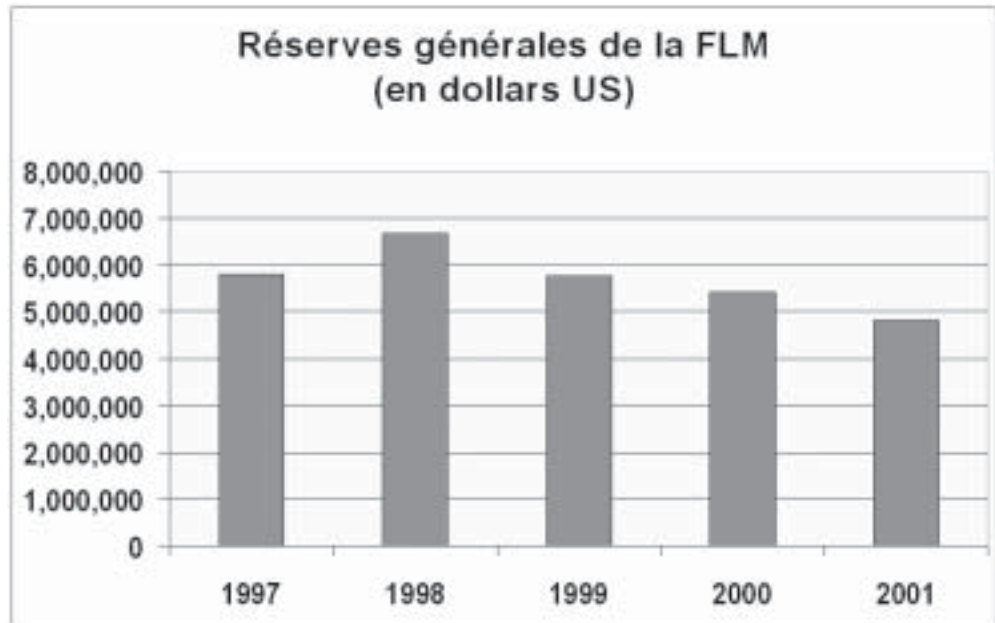
## Revenus

Les principales sources de revenus de la FLM sont : les cotisations, l'aide supplémentaire apportée par les Églises membres, les contributions des partenaires rattachés aux Églises, les versements provenant du Fonds de dotation et les fonds émanant des organisations gouvernementales et des ONG. Comme le revenu du Budget A (coordination de Genève) a baissé depuis 1997, il faudra procéder à un réaménagement des postes au sein du Secrétariat, ce qui entraînera une réduction des services.

Tout en invitant les Églises membres à augmenter leur niveau de financement, la FLM apprécie comme il convient la générosité, l'engagement et la confiance que lui témoignent ses partenaires.







## Dépenses

Les dépenses doivent être adaptées aux priorités de la FLM et correspondre à ses revenus et à son budget. Dans le passé, la FLM a pu adapter ses dépenses à ses revenus en ayant recours à des mesures intérimaires. C'est une situation qui ne saurait durer.

## Réserves générales

Les réserves générales sont nécessaires au maintien des engagements permanents en cas de déficits inattendus. Etant donné le grand nombre d'activités pouvant être l'objet de risques potentiels, le niveau des réserves générales doit

augmenter pour assurer une sécurité supplémentaire aux activités de la FLM.

## Services informatiques

Depuis 1997, les développements dans le domaine de l'informatique ont permis d'améliorer le système d'exploitation, les programmes standardisés, les installations liées à Internet, les bases de données, le site Internet et le système comptable. La question essentielle à régler dans l'unité de traitement des données électroniques de la FLM a été le développement et le renouvellement des applications pour les bases de données. Les changements pour les principales applications ont été réalisés en coopération avec le COE. Peu à peu, de nouveaux instruments ont été ajoutés au nouveau système d'exploitation. Le travail des usagers s'en est trouvé facilité. La formation du personnel aux nouvelles applications est permanente. Des programmes de bases de données ont été développés ou modifiés pour tenir compte des besoins de l'organisation.

## Système de suivi et de rapports assisté par ordinateur (MaRS)

Ce système fournit une plate-forme en ligne permettant un échange rapide et détaillé d'informations entre le Secrétariat, les bureaux

Le Bureau des finances et de l'administration compte parmi son personnel un informaticien originaire de l'Inde.  
© LWF/H.Putsman



sur le terrain, les Églises membres et les organisations partenaires. Il a été créé par le Bureau des finances et de l'administration, avec l'aide de tous les départements coordonnés par le Bureau de la secrétaire générale adjointe. Grâce au MaRS, les Églises membres et leurs partenaires bénéficient des rapports financiers et des textes explicatifs les plus récents sur les programmes et les projets de la FLM dans le monde.

Le projet a débuté en 1999 et un serveur test du web pour le MaRS a été installé en janvier 2001 au sein de l'unité informatique du COE. Le MaRS était accessible aux programmes sur le terrain en 2001 et un grand nombre d'informations (autrefois envoyées par e-mail ou faxées aux programmes sur le terrain) peuvent désormais être téléchargées depuis le site Internet. Le MaRS a été ouvert aux institutions de soutien en mars 2002 et il sera bientôt mis à la disposition des Églises membres.

## Système de prévoyance en faveur du personnel

Depuis 1968, le personnel bénéficie d'un plan de retraite connu sous le nom de Système de prévoyance en faveur du personnel. Son Comité, présidé par le Trésorier de la FLM, est composé de trois membres désignés par le Conseil en tant que représentants de l'employeur et de trois membres élus parmi les membres du Système de prévoyance en faveur du personnel en tant que représentants des employés.

## Nouvelle structure budgétaire

Des discussions ont lieu depuis quelque temps sur la manière de modifier la présentation du budget pour en améliorer la transparence et

faciliter la compréhension du travail accompli par la FLM. De tels changements ne peuvent qu'être bénéfiques pour la FLM et ses donateurs. Selon les conclusions de l'atelier sur les structures budgétaires de la FLM, qui s'est tenu à Stuttgart en novembre 2000, une nouvelle présentation du budget devrait entrer en vigueur après la Dixième Assemblée.

Lors d'un séminaire en janvier 2002, ces discussions ont été poursuivies et un plan d'entrée en vigueur a été conçu d'ici 2004. La nouvelle structure budgétaire fondée sur les Buts et objectifs de la FLM présentera les activités de la FLM sous une forme plus intégrée, à l'aide d'une ventilation regroupant à la fois les besoins des postes administratifs et ceux des postes du budget en rapport avec les projets. Ceci devrait permettre aux partenaires d'approuver en toute connaissance de cause un budget de coordination réaliste. Même bien gérées, les ressources disponibles peuvent ne pas suffire pour couvrir tous les besoins. Outre la transparence et une meilleure compréhension, on espère que la nouvelle présentation du budget débouchera sur une augmentation des ressources à usage non restrictif.





**De Hong Kong  
à Winnipeg**

