

Arnaud Girardin, Trésorier, Organisation Mondiale du Mouvement Scout

7 Septembre 2005

Madame la Présidente, Chers Amis Scouts, Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs

Pour la première fois j'ai le plaisir et l'honneur de vous présenter le rapport du Trésorier sur l'activité financière du Bureau Mondial du Scoutisme depuis la dernière réunion de la Conférence Mondiale à Thessalonique, en 2002. Je suis conscient de l'importance de ce rapport et des rôles multiples qu'il se doit de remplir, puisqu'il s'agit à la fois de :

- 1- Vous donner un état des lieux précis et factuel des finances du bureau, ce que personne d'autre ne fera durant cette Conférence
- 2- Mettre cet état des lieux en perspective par rapport aux objectifs et ambitions du Mouvement
- 3- Vous indiquer les solutions adoptées et à venir qui permettront de supporter financièrement ces objectifs et ces ambitions

En préambule, j'aimerais, comme mes prédécesseurs l'ont fait à Bangkok, Oslo, Durban ou encore à Thessalonique, vous mettre en garde contre le niveau précaire des ressources dont le Mouvement dispose aujourd'hui pour remplir ses objectifs et jouer le rôle qui devrait être celui d'une organisation globale, pluriculturelle, regroupant quelque 28 millions de membres. Nous ne devons pas nous voiler la face, le Mouvement Scout traverse une période difficile financièrement et rien ne m'autorise aujourd'hui à vous dire que les choses s'amélioreront, tant que nous n'aurons pas constaté les résultats des politiques récemment engagées. Mes prédécesseurs vous ont prévenu. Aujourd'hui je me permets, à mon tour, **mais avec encore plus de vigueur**, de vous dire que seule la solidarité de chacune des organisations et de chacun des membres de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout pourra assurer au Mouvement l'avenir qu'il mérite et auquel tous ici nous aspirons.

J'aimerais ajouter qu'en rejoignant l'organisation juste après la dernière conférence de Thessalonique, j'ai trouvé une organisation qui, en dépit de sa taille modeste, puisqu'elle regroupe à peine plus de cent professionnels, et malgré son budget très mince, est extrêmement complexe. Pour faire honneur au pays qui accueille le Siège de notre Bureau, je la comparerai au mécanisme fragile d'une montre suisse. Notre système comptable se décline en sept comptabilités en sept endroits différents et même si des procédures communes ont été établies, faire fonctionner l'ensemble sans heurt relève de la haute horlogerie. Je me dois donc à la fois de saluer l'exploit réalisé année après année par notre Secrétaire Général Adjoint, Monsieur Luc Panissod et par l'ensemble de son équipe, mais aussi de vous inciter à faire tout ce qui est en votre pouvoir pour leur faciliter la tâche.

Permettez-moi à présent d'aborder l'aspect chiffré de ma présentation.

1- RESULTATS CONSOLIDES DEPUIS LA CONFERENCE DE THESSALONIQUE (Situation au 30 septembre 2004)

Depuis la Conférence de Thessalonique, les trois exercices comptables se sont achevés sur :

- un surplus de CHF 153'156 pour 2001-2002, une perte de CHF 8'303 pour 2002-2003 et un excédent de CHF 21'376 pour 2003-2004

Le Bureau Mondial a donc été en mesure d'équilibrer son budget au cours des trois années sous revue, la perte enregistrée en 2003 n'étant pas considérée comme matérielle.

Pour donner un peu plus de détails, mentionnons que le bureau de Genève est parvenu à générer un surplus pour chacun des trois exercices.

En ce qui concerne les bureaux régionaux, et bien que les situations diffèrent de bureau à bureau et d'année en année, le résultat consolidé des six bureaux régionaux, Afrique, Arabe, Asie-Pacifique, Eurasie, Europe et Inter-Amériques, est le suivant :

- un surplus de CHF 141'812 pour 2001-2002, un déficit de CHF 34'484 pour 2002-2003 et un excédent de CHF 701 pour 2003-2004
- Comme je l'indiquais dans mon introduction, il est important de relever l'environnement financier délicat auquel le Bureau Mondial doit faire face. On peut aisément constater en

observant l'évolution du résultat net de chacun des six bureaux régionaux, que les régions Afrique, Asie-Pacifique, Eurasie et Europe ont toutes dû publier des déficits pour l'une ou l'autre des années sous revue.

Les recettes opérationnelles consolidées du Bureau Mondial, à savoir l'ensemble de nos revenus à l'exclusion des projets spéciaux, sont restées extrêmement stables au cours de ces trois années, aux alentours de CHF 8 millions. Il faut toutefois relever quelques points très importants :

- 1- Le niveau des recettes opérationnelles, qui avait atteint un pic encourageant en 2000-2001 à CHF 8.7 mn, est depuis retombé aux environs de CHF 8 mn, soit plus proche des niveaux observés sur la période 1998-2000
- 2- Les cotisations pour l'année courante et les cotisations arriérées, qui représentent le poste le plus important des recettes du Bureau sont passées de 56% des recettes à 65% des recettes entre 2002 et 2004
- 3- Dans le même temps, la subvention octroyée par la Fondation du Scoutisme Mondial est passée de CHF 2'100'000 en 2002 à CHF 1'500'000 en 2004. Ce montant de CHF 1'500'000 a par ailleurs été reconduit à la fois pour l'exercice 2005 courant et pour l'exercice 2006. Les subsides reçus de la Fondation ne représentent plus, en 2004, que 19% des recettes opérationnelles du Bureau Mondial, contre 26% en 2002.

Plus que n'importe quelles recommandations émanant du trésorier ou des responsables du Bureau Mondial, ces chiffres doivent vous faire prendre conscience de l'importance des cotisations pour le bon fonctionnement du Mouvement. Il est de mon devoir de vous rappeler que ces cotisations sont dues en début d'année et que le travail effectué par le Bureau Mondial pour récolter les cotisations arriérées est considérable et pourrait être dramatiquement simplifié si tous se conformaient à ces règles.

L'évolution des dépenses opérationnelles retraitées des projets spéciaux s'est avérée extrêmement stable à CHF 7.6 millions au cours des trois exercices passés, reflétant ainsi la stabilité observée au niveau des recettes. Le poste le plus important des dépenses, « Direction et Services Généraux », est resté lui aussi très stable à respectivement 60%, 62% et 62% de l'ensemble des dépenses opérationnelles consolidées.

2- RESULTATS DU BUREAU DE GENEVE ET DES BUREAUX REGIONAUX DEPUIS LA CONFERENCE DE THESSALONIQUE (Situation au 30 septembre 2004)

Le Bureau de Genève a représenté en moyenne 69% des revenus opérationnels, contre 54% pour la période 1999-2001 et 80% pour la période 1996-1998, et 41% des dépenses après transfert aux bureaux régionaux.

Comme vous le savez, le taux de perception des cotisations a été fortement amélioré ces dernières années, après l'introduction du nouveau système de cotisations en 1997, à la suite de la Conférence d'Oso. Au cours des trois dernières années, la moyenne du taux de perception des cotisations a atteint 88% des cotisations réclamées. On enregistre néanmoins une légère détérioration du taux de perception qui atteignait plus de 90% au cours des trois années précédentes. Cette détérioration paraîtra sans doute immatérielle aux yeux de beaucoup d'entre vous. Pourtant, elle représente un manque à gagner de quelque CHF 100'000 par an par rapport au trois années précédentes et cause bien des tourments à ceux qui ont pour charge d'équilibrer le budget.

Il n'en demeure pas moins que le système de cotisations est la pierre angulaire des finances du Bureau Mondial du Scoutisme, à qui il assure un flot de revenus à la fois stable et prévisible. J'aimerais donc remercier toutes les organisations membres qui, au cours des trois dernières années fiscales, ont accepté de jouer le jeu. Pour être totalement transparent, ce système a permis de recueillir CHF 4,4 millions la première année et CHF 4.6 millions les deux années suivantes en cotisations pour l'année courante, c'est-à-dire dues et réglées la même année.

Le Bureau de Genève a ainsi clôturé ses exercices 2002, 2003 et 2004 avec des surplus de respectivement CHF 11'344, CHF 26'181 et CHF 20'675.

Ces résultats encourageants ne doivent toutefois pas masquer la réalité qui, comme vous le savez tous, est marquée par un environnement économique et géopolitique difficile, dont les conséquences continueront de se faire sentir sur la croissance mondiale et sur l'évolution des parités de change. Ceci ne facilite pas la tâche d'un certain nombre d'organisations membres, qui ont parfois du mal à régler leurs cotisations. Nous en sommes pleinement conscients mais devons

le mettre en évidence pour vous rappeler, si nécessaire, combien notre situation financière est fragile.

Dans ce contexte difficile, j'aimerais souligner que la Fondation du Scoutisme Mondial a été contrainte de réduire de façon sensible sa contribution annuelle, qui est passée, comme je l'indiquais un peu plus tôt de CHF 2'100'000 en 2002 à CHF 1'500'000 en 2004. J'aimerais néanmoins remercier la Fondation pour les efforts consentis.

Les autres sources de financement ont représenté, quelque 16% des recettes opérationnelles en moyenne sur les trois années écoulées et sont restées relativement stables sur la période. A l'instar des recettes, les dépenses opérationnelles se sont elles aussi maintenues à un niveau quasiment inchangé.

Après avoir peint un tableau économique plutôt morose, je ne vous surprendrai pas en vous précisant que le montant des contributions reversées aux bureaux régionaux a globalement diminué sur la période. Après que le Bureau a maintenu ses contributions à CHF 2'700'000 en 2002, soit un niveau similaire à celui de 2001, les contributions ont baissé de respectivement 12% et 9% en 2003 et 2004, à CHF 2'400'000 et CHF 2'200'000. Cela reflète les difficultés financières que nous traversons et ne modifie en aucun cas la volonté stratégique toujours affirmée de donner la priorité au terrain.

Mon rapport ne serait pas complet si j'omettais de vous décrire la situation de changes complexe que le Bureau Mondial du Scoutisme doit gérer. Vous le savez peut-être, le Bureau Mondial du Scoutisme reçoit les cotisations des organisations membres en francs suisses et est acheteur net de dollars. Si le dollar se déprécie, le Bureau se trouve alors en position d'acheter le dollar à un taux plus favorable que celui budgété ce qui lui laisse une petite marge de manoeuvre pour pouvoir ajuster à la hausse les contributions versées aux régions. Cet exercice est excessivement difficile d'une part parce que le cours du dollar s'est avéré très volatile au cours des trois années écoulées, mais aussi parce que le Bureau ne peut pas se permettre de se tromper, c'est-à-dire de payer les contributions versées aux régions avec un dollar qui serait 10% ou 20% plus cher que celui qu'il avait budgété. En prenant des hypothèses de travail conservatrices, le Bureau a su remarquablement gérer ces trois dernières années, qui ont été marquées par une tendance baissière du dollar. Mais toutes les bonnes choses ont une fin. Après une forte accélération de la détérioration du dollar au dernier trimestre 2004, le dollar a inversé la tendance et s'est apprécié de près de 10% contre le franc suisse depuis le 1^{er} janvier, à 1.25. Le budget avait heureusement et prudemment été calculé avec un taux de 1.30, qui ne remettra pas en cause les contributions versées aux régions. Toutefois, il vous faut garder à l'esprit que l'appréciation du dollar ainsi que la baisse des cotisations reçues de la Fondation du Scoutisme Mondial, rendent très délicate toute future augmentation des contributions versées aux régions.

Si j'ai principalement axé mon rapport sur l'analyse détaillée du compte de pertes et profits pour les trois années écoulées, je n'exclus pas de mon analyse le compte de bilan, qui montre une stabilité rassurante des fonds propres et des actifs du Bureau Mondial du Scoutisme.

D'un point de vue technique, je suis heureux de pouvoir vous confirmer que les états financiers du Bureau Mondial du Scoutisme sont sains, malgré les difficultés que je me suis efforcé de porter à votre attention et qui doivent être au centre des préoccupations de ceux qui ont de grandes ambitions pour le Mouvement Scout.

Face à ce que j'appellerai un manque de moyen chronique, des mesures de diversifications des sources de revenus sont nécessaires et notre nouveau Secrétaire Général a eu l'occasion de le souligner à plusieurs reprises. Des mesures ont déjà été prises, comme l'engagement à temps partiel d'une professionnelle plus particulièrement en charge de la collecte de fonds et un contrôle systématique des coûts. En termes de contrôle des coûts, mentionnons notamment l'engagement de personnel jeune pour des durées déterminées, ce qui permet d'employer des personnes qualifiées, motivées à des niveaux de salaire raisonnables, tout en leur donnant la chance de faire leurs premiers pas dans le monde professionnel et de se familiariser avec le Mouvement .

Je suis aussi heureux de vous confirmer le bon fonctionnement financier du Bureau de Genève et des bureaux régionaux, qui continuent d'utiliser des systèmes comptables et de gestion financière communs. Il y aurait de nombreuses choses à dire sur les efforts particuliers qui ont été réalisés à ce niveau depuis trois ans. Aussi ne vous mentionnerai-je que trois projets particuliers qui sont tous suffisamment importants pour être abordés ici :

- En premier lieu, j'aimerais souligner le travail qui a été effectué au niveau de la comptabilité analytique, afin d'être en mesure d'affecter les dépenses du Bureau Mondiale

en fonction des sept priorités stratégiques définies à la Conférence de Thessalonique. Le système comptable nous permet aujourd'hui de connaître, d'analyser et de comparer les montants affectés aux programmes de développement pour la jeunesse, aux volontaires ou encore au management et au profil du Scoutisme. La comptabilité au service de l'opérationnel en quelque sorte.

- Deuxième chantier fondamental, initié par notre nouveau Secrétaire Général, une approche par projet de la résolution du travail et des tâches des collaborateurs du Bureau. Désormais, les coûts sont affectés aux projets auxquels ils se rapportent. Cette approche offre des avantages multiples, dont les plus importants sont un meilleur contrôle des dépenses, une information de meilleure qualité pour les membres du Comité Mondial qui peuvent mieux juger de la façon dont les directives de la Conférence sont appliquées et enfin, la possibilité de beaucoup mieux cibler la recherche de fonds en offrant la possibilité à des sponsors de financer tel ou tel projet de façon très spécifique.
- Finalement, j'aimerais mentionner la mise en place d'un audit interne à mi-chemin entre audit comptable et audit opérationnel, grâce au soutien volontaire que nous a apporté John Neysmith. Une telle procédure n'existait pas par le passé et je suis heureux de vous confirmer que les premières conclusions de John Neysmith sont globalement positives. A terme, l'objectif est d'améliorer encore l'intégration de l'ensemble des bureaux et les flux d'informations. A ce sujet, le Bureau travaille à la rédaction d'un manuel regroupant l'ensemble des procédures comptables et financières, qui fera loi pour toutes les entités du Bureau Mondial du Scoutisme. Enfin, des efforts particuliers de formation des comptables des bureaux régionaux seront entrepris, afin de leur permettre d'utiliser à pleine capacité les outils dont ils disposent.

3- ANNEE EN COURS 2004-2005

J'aimerais à présent dire quelques mots sur le budget de l'exercice courant, pour lequel le Comité Mondial a adopté, comme chaque année, un budget équilibré, dont le total des dépenses atteint CHF 7'409'050, principalement affectés aux dépenses opérationnelles.

Ce budget pour l'année 2004-2005 doit permettre au Bureau de fonctionner aussi efficacement qu'il a pu le faire ces dernières années en maintenant voire, comme je viens de le mentionner, en améliorant ponctuellement les infrastructures mondiales et régionales. Le budget comprend un ajustement des salaires des employés de Genève de 2% correspondant à une indexation pour l'inflation de 1.6% et 0.4% de performance et un ajustement similaire pour les employés en dehors de Suisse de 2%. Le budget permet globalement de maintenir, en dollars, les contributions versées aux six bureaux régionaux de même que les contributions versées au titre de financement des activités de terrain.

Bien que le budget nous permette, une fois encore, de respecter les priorités stratégiques telles qu'elles ont été définies par la Conférence Mondiale, nous pouvons légitimement être inquiets du manque de ressources à la disposition du Bureau Mondial et du Comité Mondial alors même que la charge de travail du bureau de Genève et des bureaux régionaux ne fait qu'augmenter.

Pour ne mentionner qu'un seul exemple de cette charge de travail supplémentaire auquel le Bureau a dû faire face, laissez-moi vous indiquer que le Bureau a été récemment contraint de modifier la totalité de son système de prévoyance professionnelle. Cette mesure a affecté non seulement l'ensemble des employés du bureau de Genève mais aussi tout le personnel cadre sur le terrain. Il s'agit là d'une charge administrative considérable, qui a eu pour conséquences une diminution générale des prestations pour les employés de Genève en dépit de l'augmentation des charges qui leur incombent, mais surtout une réduction notable des coûts et des risques encourus par le Bureau, puisque nous sommes passés d'un système de prévoyance en primauté de prestations à un système en primauté de cotisations.

Enfin, en date du 31 juillet 2005, 57 organisations n'avaient pas encore payé leur cotisation pour l'année courante, ce qui représentait un montant de CHF 1'228'000, ou 26% du montant total des cotisations. Il est inutile de vous dire combien, en tant que trésorier, je regrette cette situation, bien que je la comprenne et respecte les difficultés auxquelles les organisations membres doivent faire face et même si je reste confiant qu'une fois encore, mais au prix d'un travail administratif considérable, le Bureau Mondial sera en mesure de collecter les sommes qui lui sont dues pour boucler l'exercice en cours sur un résultat équilibré.

4- BUDGET POUR 2005-2006

La tradition veut, les années de Conférence, que le budget pour l'année à venir soit adopté par le Comité Mondial lors de la réunion qui a lieu la veille de l'ouverture de la Conférence. Toutefois, il serait illusoire de penser que l'on peut établir un budget détaillé pour l'exercice fiscal à venir avant même la tenue de la 37ème Conférence Mondiale. En effet, durant la Conférence, des éléments très importants viendront fort logiquement affecter l'établissement du budget pour l'exercice à venir, en particulier :

- les priorités stratégiques définies par la Conférence Mondiale
- Le niveau des cotisations, principale source de financement du mouvement, qui dépend notamment de votre décision d'accepter la proposition du Comité Mondial d'ajuster le niveau de la cotisation de base par le taux d'inflation en vigueur à Genève. Cette proposition vous sera présentée au cours de la Conférence. Comme vous pouvez l'imaginer au vu des inquiétudes dont je vous ai fait part au sujet de l'état des finances du Bureau Mondial, je ne peux que vous inciter à l'accepter.

Le montant de la contribution versée par la Fondation du Scoutisme Mondial est quant à elle connue et restera inchangée à CHF 1'500'000.

En conséquence, nous ne vous présenterons pas un budget complet mais voulons cependant vous informer de l'existence d'un document préliminaire qui a été porté à l'attention du Comité Mondial et qui remplirait les objectifs financiers et opérationnels du Bureau Mondial du Scoutisme tout en servant au mieux les organisations membres et en assurant un résultat financier équilibré.

Une fois encore, les difficultés financières contre lesquelles je vous ai mis en garde tout au long de mon rapport, ne permettront pas au Bureau de faire autre chose que de satisfaire à ses obligations actuelles. Le manque de moyens l'empêche d'être ambitieux et de penser à son développement futur, tout en le laissant à la merci d'un développement conjoncturel, boursier ou monétaire inattendu.

5- CONCLUSION

Tout au long de ce rapport, je me suis efforcé de vous peindre de façon aussi factuelle que possible à la fois l'évolution des finances des entités qui composent le Bureau Mondial, les efforts effectués pour satisfaire aux exigences découlant des priorités stratégiques définies par la Conférence Mondiale de Thessalonique et les mesures initiales qui permettront au Mouvement Scout d'aborder sereinement le 3^{ème} millénaire.

Comme mes prédécesseurs l'avaient fait avant moi, je vous ai mis en garde contre le manque chronique de moyens à disposition du Mouvement pour donner au Scoutisme les ambitions qui devraient être les siennes.

Cette situation n'est pas une fatalité. Par son image irréprochable, sa présence véritablement globale et son extraordinaire capillarité sur le terrain, le Mouvement Scout est susceptible d'attirer de nombreux partenaires, sur un plan aussi bien éducationnel que financier. Les réflexions actuellement en cours sur l'Image du Mouvement démontrent que ces sujets d'inquiétude sont au centre des réflexions du Comité Mondial. Elles devraient faire en sorte que le Mouvement Scout devienne le partenaire naturel pour ceux qui partagent les valeurs fondamentales qu'il défend. C'est bien la direction prise par le Bureau Mondial avec le soutien du Comité Mondial dans la recherche active de sources de financement alternatives.

Malgré tout, les trois prochaines années vont à nouveau être un défi permanent pour ceux qui sont en charge des finances du Bureau Mondial. Il incombe donc à chacune des organisations membres de faciliter, dans la mesure du possible, leur tâche financière et administrative, que ce soit en réglant leurs cotisations à temps ou, par exemple, en répondant favorablement aux sollicitations des Fondations européennes et inter-américaines qui contribuent au bon fonctionnement du Bureau Mondial.

Sans doute ai-je dépassé le simple rôle de Trésorier qui m'est imparti et qui est d'approuver les activités des personnes responsables de la gestion financière de nos actifs. Je le fais maintenant officiellement avec grand plaisir. J'aimerais plus particulièrement à nouveau remercier notre Secrétaire Général Adjoint Luc Panissod et l'ensemble de son équipe de par le monde pour le travail exemplaire réalisé tout au long de ces trois années.

Enfin, je vous encourage tous à suivre le chemin qui vous permettra d'atteindre vos objectifs dans le Scoutisme et à travers le Scoutisme, en gardant à l'esprit que cela ne peut se faire qu'en respectant vos obligations financières envers le Mouvement.

Je compte sur vous et vous remercie de votre attention