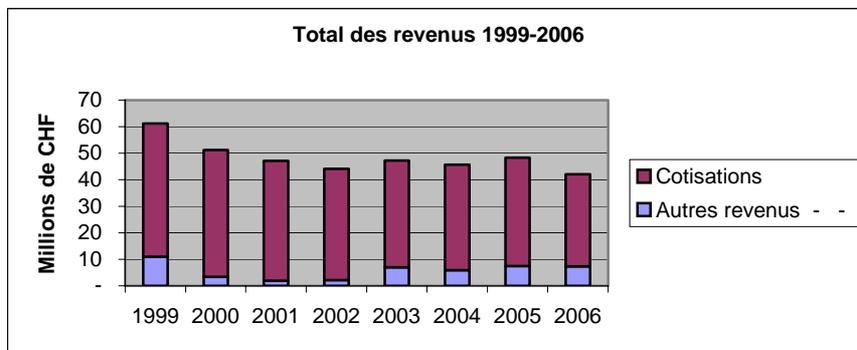


## Profil financier du COE : histoire récente et tendances actuelles

*Le présent document rend compte de la gestion responsable exercée depuis la dernière Assemblée. Il présente un rapport financier résumé pour la période 1999-2006 et donne des renseignements sur le travail du Comité des finances de l'Assemblée, chargé de formuler des propositions concrètes à celle-ci, qui devra prendre des décisions pour les années à venir.*

### I. Total des revenus et des dépenses

#### 1. Evolution du total des revenus

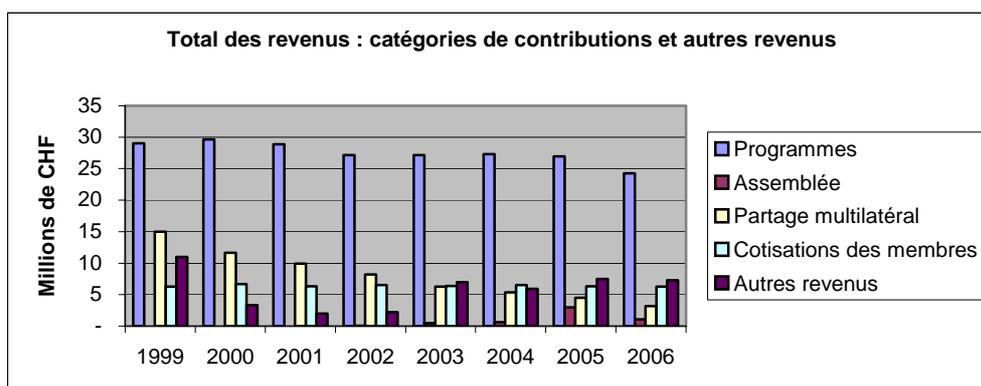


Les revenus ont manifesté une **tendance à diminuer de 4% par année en moyenne**, passant de CHF 61.2 millions (USD 49.3 millions) en 1999 à CHF 42.2 millions (USD 34 millions) pour le budget 2006.

La diminution totale des revenus annuels est **supérieure à 30%** et se monte à CHF 19 millions (USD 15.3 millions).

#### 2. Evolution des catégories de revenus

En examinant le total des revenus par catégorie, il apparaît que la catégorie des **contributions au partage multilatéral** présente une diminution de CHF 12 millions (USD 9.6 millions), soit **63% de la diminution totale des revenus**.



Au cours de cette période, 75% en moyenne des revenus annuels étaient **assortis de conditions**, affectés à des programmes précis, et 25% **non assortis de conditions**, les instances dirigeantes du COE étant libres de déterminer leur utilisation.

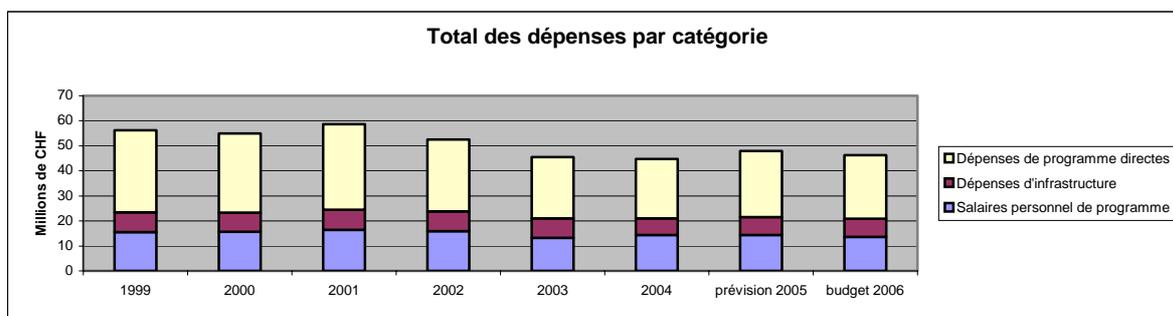
**a) Revenus assortis de conditions**

- (i) Les **contributions aux programmes** sont affectées à des programmes déterminés. Ces contributions sont demeurées relativement stables entre 1999 et 2005, oscillant entre CHF 29 millions (USD 23.3 millions) et CHF 27 millions (USD 21.7 millions). En 2006, cependant, les contributions aux programmes vont diminuer de près de 10% pour passer à CHF 24.2 millions (USD 19.5 millions). 2006 est une année de transition, consacrée à la planification des activités. Pendant cette période, les activités de programme se limitent à celles qui sont nécessaires à l’accomplissement du mandat constitutionnel du COE et à celles qui offrent des services essentiels à l’ensemble des milieux œcuméniques.
- (ii) **Contributions à l’Assemblée** : au total CHF 5.2 millions (USD 4.2 millions), récoltés de 2004 à 2006.
- (iii) Les **contributions au partage multilatéral** ont diminué de près de CHF 12 millions (USD 9.6 millions). Ces contributions sont gérées par l’équipe «Diaconie et solidarité» du COE, qui finance des activités dans le monde entier, conformément aux lignes directrices des donateurs. Le rôle du COE dans ce domaine est en diminution.

**b) Revenus non assortis de conditions**

- (iv) Les **cotisations des membres** sont demeurées proches de CHF 6 millions (USD 4.8 millions) au cours de cette période. La cible de CHF 10 millions (USD 8 millions) fixée à Harare n’a pas été atteinte. C’est le COE qui décide de l’affectation des contributions des membres, contrairement aux contributions aux programmes, affectées à des activités précises.
- (v) Les **autres revenus** comprennent les revenus des investissements, des locations et des publications. L’instabilité constatée entre 1991 et 2002 est due aux gains record de 1999, suivis de pertes sur les investissements.

**3. Total des dépenses**

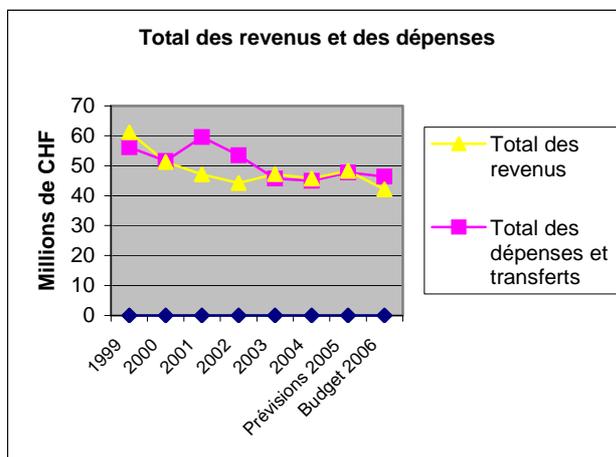


De 1999 au budget 2006, le **total des dépenses** a oscillé entre CHF 58.6 millions (USD 47.2 millions) en 2001 et CHF 45.5 millions (USD 36.7 millions) en 2003. En 2001, les dépenses de restructuration se sont élevées à CHF 1 million.

Au cours de ces 8 années, les **salaires du personnel de programme** ont oscillé entre CHF 16.4 millions (USD 13.2 millions) en 2001 et CHF 13.3 millions (USD 10.7 millions) en 2003.

Les **dépenses d'infrastructure** se sont élevées en moyenne à CHF 7.5 millions (USD 6 millions) par an, oscillant entre CHF 8.1 millions (USD 6.5 millions) en 2001 et CHF 6.7 millions (USD 5.4 millions) en 2004. Les dépenses d'infrastructure comprennent en moyenne CHF 4.7 millions (USD 3.8 millions) pour les **salaires du personnel des équipes d'administration**, et en moyenne CHF 2.9 millions de **frais généraux**, dont plus de la moitié va aux dépenses de fonctionnement et d'entretien du Centre œcuménique.

#### 4. Equilibre entre le total des revenus et des dépenses



Après des années difficiles (2001 et 2002), on est parvenu à **équilibrer – ou presque – les dépenses et les revenus** en 2003 et 2004, et les prévisions pour 2005 vont également dans ce sens.

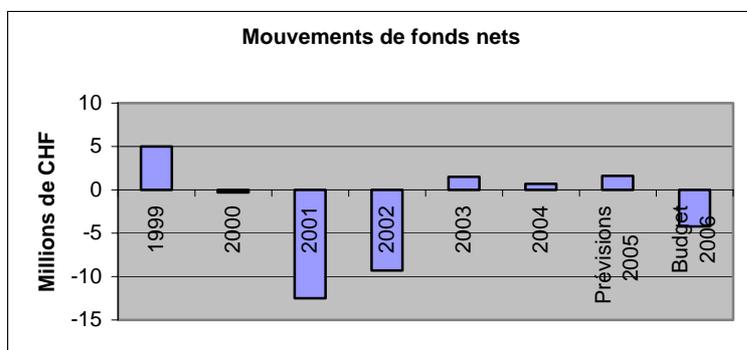
**Mais les résultats nets ne disent pas tout.** Lorsque les dépenses étaient supérieures aux revenus, est-ce que les fonds assortis de conditions ont toujours été attribués à ce à quoi ils étaient destinés, conformément à un plan adéquat ? Les réserves générales ou d'autres fonds non assortis de conditions ont-ils été utilisés comme prévu, ou ont-ils servi à court terme à couvrir des pertes imprévues ?

Les dons qui nous ont été généreusement accordés au cours des années ont permis d'alimenter le fonds de l'Assemblée. En 2006, les dépenses seront supérieures aux revenus pendant tout l'exercice et le bilan fera apparaître un excédent de dépenses, comme le montre le budget 2006 dans le tableau ci-dessus. Mais comme le fonds de l'Assemblée sera réduit, les résultats de l'exercice 2006 comprennent aussi une augmentation des réserves générales qui n'apparaît pas dans les résultats nets indiqués ci-dessus.

**Pour comprendre les résultats du COE au cours des années écoulées, il est nécessaire d'avoir une vue d'ensemble de l'évolution du total des fonds du COE.** Avant d'examiner

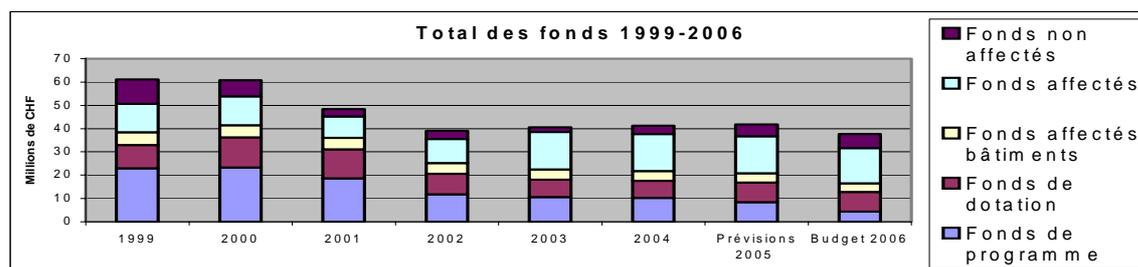
les catégories de fonds, on trouvera dans le tableau 5 une image plus claire des mouvements généraux de fonds par année.

## 5. Résultats nets et effets sur les fonds



En 2001 et 2002, les fonds ont **diminué de CHF 21.8 millions** (USD 17.6 millions). Cette diminution a touché les fonds assortis de conditions et les fonds non assortis de conditions, comme on l'explique ci-dessous.

## 6. Diminution des fonds du COE de CHF 23 millions, soit de CHF 61 millions à CHF 38 millions



Le **total des fonds a diminué** (ou va diminuer) **de 38%** en sept ans. Tandis que les fonds de programme assortis de conditions diminuent constamment, une diminution générale des fonds s'est produite en 2001 et 2002, avant que le niveau ne se stabilise durant les années où les résultats ont été équilibrés, ou presque.

### *Fonds assortis de conditions*

Sur la diminution de CHF 23 millions (USD 18.5 millions), CHF 22 millions (USD 17.7 millions) concernaient les fonds assortis de conditions, essentiellement des fonds de programme. Avec quelques donateurs, le COE a passé un accord aux termes duquel il utilise les contributions aux programmes au cours de l'année civile pendant laquelle ils sont reçus. On a abandonné la pratique consistant à reporter les fonds de programme d'une année à l'autre.

Ce changement exige une planification financière plus attentive. Il n'est plus possible de compenser les excédents de dépenses en puisant dans les soldes des fonds de programme assortis de conditions.

### *Fonds non assortis de conditions et affectés*

Les fonds affectés sont à l'origine des fonds non assortis de conditions qui sont ensuite affectés à un usage spécifique par les instances dirigeantes du COE. Sur l'ensemble des fonds non assortis de conditions et affectés, environ **70% ont été affectés aux bâtiments**. Cela signifie que ces fonds sont actuellement investis dans les bâtiments et l'équipement du COE et ne sont donc pas disponibles en espèces. **Seuls les fonds non assortis de conditions sont garantis par des investissements et des montants en liquide.**

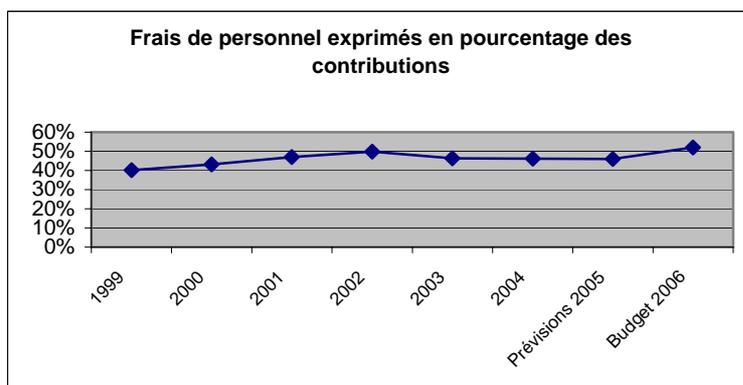
Les fonds non assortis de conditions sont passés de CHF 10 millions (USD 8 millions) en 1999 à CHF 3 millions (USD 2.4 millions) en 2001, à la suite de déficits budgétaires planifiés et approuvés de plus de CHF 2 millions. Les déficits budgétaires se sont aggravés à la suite de pertes sur investissements de plus de CHF 3 millions et de CHF 1 million de dépenses non prévues dues à la restructuration. En 2003, les fonds non affectés ont été abaissés à CHF 2 millions, pour faire face à la nécessité de nouveaux investissements dans les bâtiments du COE, et notamment à l'Institut œcuménique de Bossey, Suisse.

Les prévisions pour 2005 et le budget 2006 comportent une augmentation des fonds non assortis de conditions, notamment des réserves générales, qui atteindront près de CHF 6 millions (USD 4.8 millions).

## **II. Examen comparatif des résultats récents et des tendances actuelles**

### **1. Frais de personnel / revenus des contributions**

Les frais de personnel ont constamment augmenté par rapport aux contributions jusqu'en 2002, avant d'être réduits à la suite des efforts de restructuration entrepris à ce moment. Après être demeuré stable pendant trois ans, le rapport entre les salaires et les contributions va passer à plus de 50% en 2006.

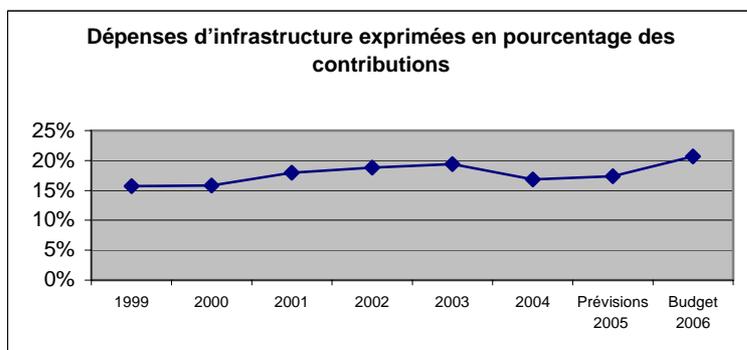


Frais de personnel = personnel de programme et des services administratifs, à l'exception des consultants

Contributions = programme, partage multilatéral, cotisations des membres et contributions à l'Assemblée

## 2. Dépenses d'infrastructure / contributions

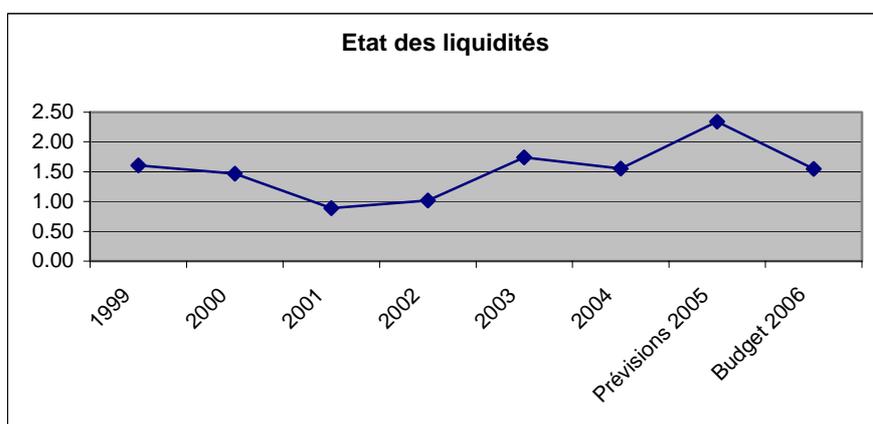
Les dépenses d'infrastructure sont demeurées assez stables de 1999 à 2003, tandis que les contributions ont diminué. En 2004, les dépenses d'infrastructure ont été réduites. Les prévisions pour 2005 et le budget 2006 comportent des augmentations des dépenses d'infrastructure, ce qui fera passer à plus de 20% leur taux par rapport aux contributions.



Dépenses d'infrastructure = frais de personnel et frais généraux des services administratifs  
Contributions = programme, partage multilatéral, cotisations des membres et contributions à l'Assemblée

## 3. Liquidités

Les avoirs en caisse divisés par les sommes dues devraient donner un résultat égal au moins à 1, ce qui signifie que l'organisation est théoriquement capable de payer ce qu'elle doit à court terme en recourant à ses avoirs en espèces et autres liquidités.



Les données pour 2005 viennent des bilans provisoires examinés dans le cadre de la planification du cash-flow établie pour le Comité exécutif de septembre 2005.

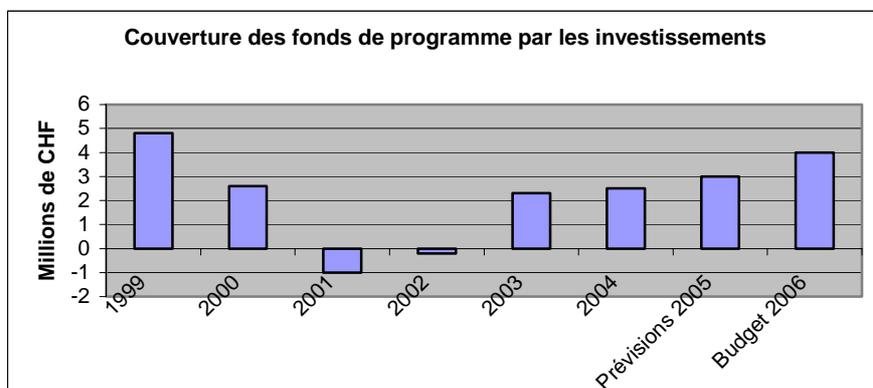
En 2001, les pertes sur investissements, le déficit général et le niveau élevé des sommes dues à la fin de l'année ont débouché sur un résultat préoccupant.

## 4. Couverture des fonds de programme par les investissements des fonds généraux

Les investissements de fonds généraux se sont accumulés en même temps que le COE rassemblait et maintenait des fonds de programme importants. Les avoirs de ces comptes

d'investissement étaient utilisés pour couvrir les dépenses de programme pendant les années où les dépenses étaient supérieures aux revenus.

Lorsque les investissements dépassent les soldes de fonds de programme, cela signifie que les investissements sont réellement ceux du COE, qui n'en a pas besoin pour faire face à ses obligations de programme.



Le manque de couverture des fonds de programme par les investissements en 2001 et 2002 a constitué un signal d'alarme. La couverture excédentaire réalisée en 2003 et prévue pour 2005 et 2006 indique que le COE dispose d'investissements qui lui permettront de couvrir les réserves générales dans les fonds non assortis de conditions.

### III. Evolution de la politique financière et d'autres facteurs de 1999 à 2005

#### 1. 2002: introduction des estimations de coûts en fonction des activités

On a cessé de demander aux partenaires de financement des contributions destinées à couvrir à la fois les dépenses de programme et de personnel, ainsi que celles d'infrastructure. Sur la base d'estimations du temps consacré aux diverses activités, les dépenses de programme et les dépenses d'infrastructure ont été réparties entre les activités. On a pu ainsi réexaminer le coût total des programmes et des activités. Lors de la planification, il était possible de s'assurer que le total des contributions de programme suffirait à couvrir la totalité du coût des activités prévues.

#### 2. 2003: la rénovation du château de Bossey s'élève à CHF 8.7 millions (USD 7.6 millions)

La rénovation du château a été terminée cette année-là. Le Comité central a approuvé des prêts hypothécaires de CHF 6.4 millions pour financer cette rénovation. Des dons s'élevant à CHF 1.7 million ont également servi à financer ces travaux. L'augmentation des revenus engendrés par Bossey a permis de couvrir les intérêts dus sur ces prêts.

#### 3. 2003: principes directeurs en matière de fonds et de réserves

Le Comité central a décidé que les réserves générales devraient correspondre aux dépenses de salaires de 3 mois, et établi que les réserves générales représentent les fonds dont le COE dispose après avoir rempli ses obligations et engagements, sans devoir recourir à la vente de ses avoirs fonciers, immobiliers ou autres actifs immobilisés.

**4. Politique d'investissement**

Le Comité central a révisé officiellement la politique d'investissement, y compris les lignes directrices éthiques générales. Il a également défini les objectifs d'investissement généraux et de dotations.

**5. 2004: projet de travaux de rénovation et d'entretien du Centre œcuménique**

Le Comité exécutif a demandé qu'on élabore un plan d'affectation de capitaux en vue des travaux de rénovation et d'entretien du Centre œcuménique.

**6. 2005: vers une stratégie de mobilisation des revenus 2006-2008**

A l'occasion de la discussion du document *Vers une stratégie de mobilisation des revenus 2006-2008*, et à la lumière de l'évaluation précédant l'Assemblée, le Comité des finances a invité le Comité central à étudier les questions suivantes de manière approfondie:

«Le rôle du Conseil est unique; c'est en mettant l'accent sur ce rôle et sur notre manière de le faire connaître que nous pourrions trouver de nouvelles possibilités de financement.

Les méthodes de gestion et de programme nécessitent de nouvelles approches et une meilleure mise en évidence des activités de programme et de leurs résultats.

Il est essentiel de poursuivre les efforts en vue d'améliorer la qualité des activités de programme du COE et de les faire connaître aux partenaires de financement; en améliorant la planification, la surveillance et l'évaluation, on pourra certainement contribuer à susciter la confiance des principaux partenaires de financement et les encourager à continuer à se montrer généreux.»

## **IV. Remerciements**

Le Conseil est reconnaissant de la constance, de la générosité et des relations de partenaires en matière de soutien financier dont ont fait preuve les Eglises et les partenaires spécialisés, dont beaucoup ont connu des situations financières difficiles au cours des sept dernières années. Le Conseil tient à exprimer sa profonde gratitude aux Eglises et aux partenaires qui lui ont témoigné leur solidarité.

Note: les chiffres en francs suisses sont tirés des rapports financiers du COE 1999-2004, des prévisions pour 2005 et du budget 2006. On a retenu un taux de change fixe de USD/CHF 1.24 pour donner des valeurs approximatives en USD.