

# Réflexions du Comité de la Charte sur les réserves des organisations faisant appel à la générosité du public

## Introduction

Le Comité de la Charte a constaté une forte disparité dans le niveau de réserves des organisations faisant appel à la générosité du public.

Des réserves importantes vont à l'encontre de la vocation des organisations qui est de réaliser leurs missions d'intérêt général, pas de thésauriser. En revanche, des réserves faibles menacent la pérennité des organisations. Le Comité s'est interrogé sur leur définition, composition et niveau optimum.

### 1. La notion de « réserve » devrait être clarifiée

Pour faire simple, nous avons considéré que les réserves étaient les fonds propres qui sont au passif du bilan, c'est à dire l'ensemble des fonds qui financent une organisation, quelle que soit leur origine, qui ne sont pas remboursables ni affectés. En sont donc exclus les fonds dédiés qui sont des ressources affectées.

La contrepartie des réserves à l'actif du bilan se trouve dans les valeurs mobilières de placement, les disponibilités et, le cas échéant, les immobilisations financières et les immeubles que l'organisation pourrait vendre en cas de besoin (en dégageant peut être des plus values significatives). Evidement, il faut déduire la trésorerie représentant des fonds dédiés.

Les réserves peuvent provenir des dons et legs non encore utilisés ou bien des autres recettes telles que des prestations facturées ou des produits financiers. La comptabilité ne permet pas toujours de connaître avec précision l'origine des réserves. La nouvelle norme du CER donnera des indications précieuses sur la constitution de réserves provenant de la générosité du public.

### *Cas particulier des Fondations*

S'agissant des fondations, qui reposent sur une dotation, la définition des réserves retenue doit être maniée avec prudence. Elles affectent en général un capital (appelé dotation) à la réalisation d'une mission. C'est le produit du capital investi, quelquefois l'utilisation du capital lui-même, qui permet de financer les actions. Les comptes publiés ne permettent pas toujours de distinguer facilement ce qui est dotation de ce qui est réserve accumulée.

L'analyse se complique encore lorsque les fondations font également appel à la générosité du public. Dans ce cas le montant des réserves qui peuvent s'accumuler en plus de la dotation peut provenir soit de dons soit de revenus du capital.

Les comparaisons, sans connaître les détails, sont difficiles et dangereuses.

Les commentaires qui suivent ne concernent que les associations.

### 2. Mesure du niveau de réserves

Un niveau absolu de réserves n'a pas de signification. On peut exprimer les réserves en mois de budget. Comme tout ratio, celui-ci est à manier avec prudence.

L'analyse de ce ratio sur un échantillon de 56 associations montre une grande dispersion : de moins de 1 mois à plus de 4 ans de fonctionnement. Sur l'échantillon, les 5 organisations les plus « vulnérables » disposent de réserves représentant moins de 1 mois de budget, et les 5 plus « solides » plus de 24 mois. La médiane se situe à environ 5 mois.

Aucune typologie claire ne se dégage. Il n'y a pas de relation nette entre le métier ou le modèle des organisations et leur niveau de réserve. La taille ne joue pas un rôle déterminant.

Quelques observations montrent qu'il faut se garder de tirer des conclusions hâtives au vu d'un simple ratio :

- Ne pas confondre réserve et liquidité.
- Les organisations qui gèrent des établissements de soins financés par prix de journée présentent un ratio bas par nature. En effet, l'activité des établissements gonfle le budget total sans nécessiter la constitution de réserves très importantes (sauf si l'organisation thésaurise pour créer de nouveaux centres, ce qui est souvent le cas).
- Le ratio ne fait pas apparaître les plus values latentes des actifs.
- Une organisation qui fonctionne avec des bénévoles a un budget moindre que celle qui emploie des salariés. Elle aura donc un ratio plus élevé.

Il peut être plus clair de mesurer en mois de générosité du public. Au lieu de dire qu'une organisation dispose de réserves correspondant à  $x$  mois de budget on dira qu'elle dispose de  $y$  mois de dons et legs ce qui est peut-être plus parlant pour le donateur.

### 3. Existe-t-il un niveau optimal de réserves ?

Nous ne pensons pas qu'il existe une règle qui donnerait un niveau optimal de réserves. La situation est trop variable d'une organisation à une autre selon sa stratégie, sa culture, ses capacités de collecte et son métier.

Dans leurs appels à dons les organisations suggèrent que les fonds iront essentiellement aux missions sociales, sans mentionner la constitution de réserves. En réalité il serait imprudent de consacrer l'intégralité des ressources aux missions sociales et à la couverture des frais car les organisations peuvent avoir besoin de constituer des réserves pour :

- Assurer leur **fonds de roulement**, comme une entreprise, et d'autant plus que les banques hésitent à financer les décalages de trésorerie des associations.
- Absorber les décalages de trésorerie liés au mécanisme **des prix de journée** de celles qui gèrent des établissements sanitaires et sociaux.
- Pallier une **baisse des ressources plus ou moins brutale**, soit du fait d'un ralentissement conjoncturel qui conduirait les donateurs à être moins généreux, ou même d'un scandale de détournement de fonds qui éclabousserait tout le secteur.
- Disposer de réserves rapidement mobilisables pour les organisations dont le métier est **l'intervention dans l'urgence**.
- Garantir une structure financière solide qui assure aux salariés la pérennité de l'activité et la sécurité des emplois.
- Faire face à des **engagements à long terme**, par exemple dans le cas du financement de contrats pluriannuels de recherche scientifique.
- Financer les investissements conformes à leur mission sociale (construction d'établissements, de logements, de bateaux de sauvetage...).
- Optimiser l'emploi de fonds provenant d'un accroissement brutal de la collecte en étalant l'utilisation dans le temps plutôt que gaspiller les ressources dans des programmes bâclés.

### 4. Chaque organisation doit définir sa politique de réserves et la faire connaître

Il ne paraît ni possible ni souhaitable de définir des normes générales.

Chaque organisation, est mieux à même de définir le niveau optimal de ses réserves et sa politique de placement en fonction de son métier, son modèle socio-économique, son histoire, son analyse des risques et des opportunités.

Les organisations qui ne l'auraient pas encore fait devraient donc se livrer à une réflexion interne, impliquant leur Conseil d'administration et l'Assemblée générale ou tout organe en tenant lieu. Et elles doivent communiquer publiquement sur cette politique, en particulier vers les donateurs qui pourront ainsi décider en connaissance de cause.