



PM4NGOs

Finance DPro

Gestion financière pour les professionnels
du développement et de l'humanitaire

Editeur

© Copyright 2022 PM4NGOs

PM4NGOs, DPro, et leurs symbols sont une marque déposée de PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-7-9

Cette œuvre est placée sous licence Creative Commons Attribution-Non-commercial 4.0

International License. Pour en consulter une copie, veuillez visitez

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Les utilisateurs sont libres de copier/redistribuer et d'adapter/transformer à des fins non commerciales.



Information sur la version :

Version 1.4 du 17 mai, 2022

Versions précédentes et historique

Version préliminaire A pour révision par l'équipe de rédaction, septembre 2016

Version préliminaire B pour révision par le groupe de travail, novembre 2016

Version bêta 0.1, février 2017

Version 1.0, mai 2017 Version 1.1, juin 2017

Version 1.1, juin 2017

Version 1.2, août 2017

Version 1.3, février 2018

Version 1.4, mai, 2022

Remerciements

Le Finance DPro (FMD Pro) n'aurait pas été possible sans le soutien de nombreux experts qui ont contribué à la création, à la révision et à l'édition de ce guide. Parmi ces contributeurs, nous tenons à remercier tout particulièrement Terry Lewis de Mango (Comptabilité de Gestion pour les Organisations non gouvernementales) et Mike Culligan de LINGOs.

Le groupe de travail FMD Pro a contribué à la définition de la portée, du contenu et à la gestion de cette initiative, grâce à des participants issus d'horizons divers, chacun apportant sa contribution unique. Nous remercions tout particulièrement Tim Boyes-Watson, Tom Dente, Chris Proulx, Mark Wagner, Mark Nilles, Tracy Stueve, Adam King, Essam Abdely, Beth Melix-Stanciu, Kevin Young, Gilles Honkpo, Amy Stones, Sarah Armstrong, Nuru Ayiembra, Mohammed Obaidullah, Baraa Bakkar, Ty Dexter, Theodorus Molenbrugge, Christine Howard, Jake McKain, Nicola Kelly, Kate Linde-Kogan, Yasmin Perez et Lucy Davies.

Le FMD Pro est une synthèse des cours de formation à l'échelle mondiale et du manuel de Mango sur les principes essentiels de la gestion financière pour les ONG, qui ont connu un grand succès, et bénéficie de la contribution du groupe de travail FMD Pro. Le FMD Pro est conçu pour s'aligner sur le modèle PMD Pro de la gestion de projet pour les spécialistes du développement, de l'aide humanitaire et de la conservation développé par LINGO.

Les outils et diagrammes présentés dans le FMD Pro sont une sélection de ceux déjà largement utilisés dans les secteurs du développement, de l'humanitaire et de l'environnement. L'étude de cas « Fighting Malaria Together » (Lutter ensemble contre le paludisme) utilisée pour illustrer la budgétisation pratique, se fonde sur des documents gracieusement mis à disposition par The Malaria Consortium.

Enfin, cette initiative n'aurait pas été possible sans les contributions des organisations qui ont soutenu le FMD Pro par leur participation au groupe de travail FMD Pro.



Remarques :

PM4NGOs a décidé de renommer le guide et la certification FMD Pro en Finance DPro afin de s'aligner sur les autres méthodologies DPro, telles que Project DPro et Program DPro. La terminologie FMD Pro est utilisée dans ce guide, les communications, les certificats, les examens et les publications uniquement ou avec la terminologie Finance DPro, sans préjudice de sa définition ou de sa référence.

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
1.1 Gestion financière : un facteur clé de la réussite du projet	1
1.2 Public cible du FMD Pro	2
1.3 Présentation du FMD Pro	4
2. CONCEPTS ET OUTILS CLÉS	6
2.1 Qu'est-ce que la gestion financière ?	6
2.2 Le rôle des équipes de projet dans la gestion financière	8
2.3 Planifier-Faire-Réviser et le processus de planification financière	12
2.4 Les fondements d'une gestion financière solide	13
2.5 Le manuel financier	15
2.6 Les sept principes de la gestion financière	17
3. REGISTRE COMPTABLE	19
3.1 Pourquoi devons-nous tenir une comptabilité ?	19
3.2 Comptabilité financière et comptabilité de gestion	20
3.3 Les codes comptables	21
3.4 Quels documents comptables conserver	25
3.5 Le processus de comptabilité financière	28
3.6 Avances d'espèces	35
3.7 Les 3 P de l'approvisionnement	36
4. PLANIFICATION FINANCIÈRE	40
4.1 Planification financière dans les programmes	40
4.2 Différentes formes et différents types de budgets	44
4.3 Budgétisation par activités	52
4.4 Utilisation d'une feuille de calcul budgétaire dans la budgétisation par activités	55
4.5 Budgétisation des coûts indirects du projet	62
4.6 Budgétisation des revenus : fonds affectés et non affectés	62
4.7 Résumer et consolider les budgets des projets	64
4.8 Création des budgets pour les organismes de financement	67
4.9 Budget échelonné	69
4.10 Utilisation d'une grille de financement	70
4.11 Résumé	72

5. SUIVI FINANCIER	73
5.1 Aperçu des rapports financiers	73
5.2 Les états financiers	76
5.3 Rapport de suivi budgétaire : comment ça marche ?	77
5.4 Analyser les rapports de suivi budgétaire	82
5.5 Agir sur les écarts	87
5.6 Rapports de prévisions budgétaires	93
5.7 Rapport sur les flux de trésorerie	96
5.8 Rapports aux partenaires financiers	97
5.9 Rapport aux communautés partenaires	101
6. CONTRÔLE INTERNE	103
6.1 Pourquoi le contrôle interne est-il important	103
6.2 Le modèle à quatre actions du contrôle interne	104
6.3 Les actions directes	105
6.4 Les actions préventives	109
6.5 Les actions de détection	113
6.6 Les actions correctives	115
6.7 Dissuader et détecter les activités de corruption	115
6.8 Lutter contre la fraude	117
6.9 Gestion du risque de pots-de vin	120
ANNEXES	125
ANNEXE 1 : GLOSSAIRE DES TERMES	125
ANNEXE 2 : RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE DU FMD PRO	134

1. Introduction

1.1 Gestion financière : un facteur clé de la réussite d'un projet

Chaque jour, à travers le monde, des organisations mettent en œuvre des changements par le biais de projets de développement, d'aide humanitaire et de conservation. Des centaines de millions de personnes dépendent de la capacité des organisations de développement à produire les résultats des projets avec efficacité et efficience.

Des organisations travaillant dans ce secteur évoluent dans un monde compétitif et en mutation rapide. Pour prospérer et survivre dans cet environnement difficile, elles doivent acquérir la confiance et les compétences nécessaires pour gérer et afficher une bonne gestion de leurs projets.

Cependant, produire des résultats de projet de manière efficace et efficiente est un défi complexe. Les équipes de projet doivent travailler ensemble pour produire des éléments livrables et, ce faisant, gérer les problèmes et les tensions internes et externes à l'équipe. Pour réussir, l'équipe doit planifier, mettre en œuvre, contrôler et adapter ses activités dans un certain nombre de domaines : gestion des risques, gestion du temps, gestion des parties prenantes, ressources humaines, gestion financière, etc.

Le FMD Pro met l'accent sur l'une des disciplines les plus essentielles pour assurer la réussite d'un projet : la gestion financière. Ce guide pour le FMD Pro se concentre sur les principes fondamentaux de la gestion financière des projets dans les secteurs du développement, de l'humanitaire et de la conservation. En tant que membre de l'équipe de projet, il vous offre une base solide pour gérer les finances de vos projets. Il constitue une ressource contextualisée, complète et adaptable pour toute personne gérant les finances de projets dans ces secteurs.

La mise en place de normes élevées en matière de gestion financière profite aux organisations et aux projets à divers niveaux. Voici quelques-unes des raisons les plus convaincantes de bien faire les choses. Cela :

- permet une utilisation efficace et efficiente des ressources pour atteindre les objectifs et remplir les obligations envers toutes les parties prenantes ;
- promeut la responsabilité envers les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes
- suscite le respect et la confiance des organismes de financement, des partenaires et des bénéficiaires ;
- offre un avantage dans la compétition pour des ressources de plus en plus rares ;
- prépare le terrain pour une durabilité financière à plus long terme ;

Pourtant, bien qu'il existe de nombreuses raisons pour lesquelles la gestion financière est essentielle à la réussite d'un projet, on peut finalement regrouper ces avantages en deux grandes catégories : la *responsabilité* et la « *capacité de réaction* ».

- **La responsabilité** : Dans un climat d'austérité mondiale, alors que les défis auxquels sont

confrontées les personnes vivant dans la pauvreté sont plus importants que jamais, il est essentiel que les organisations au service des communautés vulnérables du monde puissent « rendre compte » de l'utilisation de leurs ressources. Une bonne gestion financière des projets permet aux organisations d'améliorer leur responsabilité dans trois directions :

- **Responsabilité ascendante** : Il s'agit de rendre compte aux bailleurs de fonds et aux parties prenantes, à un niveau supérieur, de la manière dont leur argent est dépensé.
- **Responsabilité horizontale** : Il s'agit de rendre compte « horizontalement » aux partenaires du projet - membres des consortiums, partenaires au niveau du ministère ou partenaires de mise en œuvre. Il peut également s'agir de rendre compte en interne, par exemple en partageant des informations avec les départements financiers et les équipes de direction, qui dépendent de l'exactitude et de l'actualité des informations financières pour introduire des données dans les systèmes financiers de l'organisation et prendre des décisions stratégiques et opérationnelles.
- **Responsabilité descendante** : Il s'agit de partager les informations et les mises à jour avec les groupes bénéficiaires qui sont les principales parties prenantes du projet. Elle comprend des activités visant à garantir une utilisation transparente des ressources du projet et une consultation sur la manière dont les ressources financières doivent être utilisées à leur profit.

Il est également important de reconnaître que la gestion financière ne consiste pas seulement à rendre des comptes. Une gestion financière solide aide également les équipes de projet à répondre plus rapidement, plus adéquatement et plus efficacement aux défis qui se présentent inévitablement dans tous les projets. Comme le dit l'auteur, Dr. Stephen Covey*, « la responsabilité engendre la capacité de réaction »*.

La capacité de réaction : lorsque les équipes de projet comprennent et gèrent mieux leurs ressources financières, elles prennent de meilleures décisions, répondent plus efficacement aux besoins des parties prenantes et s'adaptent plus facilement aux environnements, risques et problèmes en constante évolution.

*Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic.* [Rev. Ed.]. New York : FreePress, 2004.

1.2 Public cible du FMD Pro

Ce guide pour le FMD Pro est destiné aux membres de l'équipe de projet qui ne sont pas des spécialistes des finances et qui travaillent dans le secteur du développement, de l'humanitaire et de la conservation. Il n'est pas conçu pour une organisation ou un système financier spécifique, mais vise plutôt à fournir les compétences fondamentales dont les membres de l'équipe de projet ont besoin, quelle que soit l'organisation ou le système qu'ils emploient.

Ce guide sera utile pour les responsables de projet, les administrateurs de projet, les coordinateurs de projet et les gestionnaires de projet, ainsi que pour les autres membres de l'équipe. En tant que membre d'une équipe de projet, vous pouvez vous demander : « *Suis-je responsable de la gestion financière ? N'est-ce pas pour cela que nous avons des comptables, des commis-comptables et des directeurs financiers ?* »

S'il est vrai que les responsables des financiers sont des partenaires et des participants essentiels à la réussite des projets, une bonne gestion financière relève de la responsabilité de chaque membre d'une organisation. En tant que chef de projet ou membre de l'équipe de projet, vous devez collaborer avec votre service financier pour vous assurer que vos systèmes sont pertinents et que vos données sont opportunes et exactes. Cela ne signifie pas que vous devez être comptable, mais vous devrez maîtriser les compétences et les outils fondamentaux qui vous permettront de contribuer à la planification, à la mise en œuvre, au suivi, à la notification et au contrôle des ressources financières de votre projet.

Vous ne devrez pas faire cela tout seul et il est probable que vous ayez besoin de conseil et de soutien des responsables financiers à chaque étape de ce processus. N'oubliez pas que, même si les responsables financiers sont compétents en matière de gestion des systèmes financiers, vous avez les connaissances pratiques pour les appliquer au niveau du projet. Vous comprendrez où les systèmes sont forts ou faibles, et où il y a des possibilités d'amélioration. Cette compréhension est ancrée dans votre connaissance du contexte du terrain. Cette connaissance pratique et pragmatique est essentielle à la réussite du projet.

La bonne nouvelle est que, si vous lisez cette introduction, vous avez déjà fait le premier pas vers l'amélioration de vos compétences en gestion financière. Toutefois, ne vous attendez pas à devenir un expert en finances après ce guide. Et ce n'est pas un problème ! En tant que membre d'une équipe de projet, vous n'avez pas besoin d'être un expert financier pour réussir.

Enfin, le FMD Pro n'est pas envisagé comme un guide pour le personnel non financier qui dirige des organisations ou des programmes nationaux et régionaux. Les personnes occupant ces fonctions ont des responsabilités financières allant au-delà de celles des membres de l'équipe de projet. Bien qu'elles puissent bénéficier du contenu de ce guide, elles devront développer des compétences supplémentaires de plus haut niveau pour assumer des responsabilités plus stratégiques.

Un dernier mot sur le public

Le Guide FMD Pro sera également utile pour les publics autres que les membres de l'équipe du projet.

Les responsables et mentors peuvent utiliser ses outils, ses techniques et ses conseils pour améliorer les compétences existantes de leurs équipes. Il peut s'agir de renforcer les capacités d'une personne en lui présentant le guide et en l'encourageant à essayer de nouvelles approches, ou de l'impliquer dans la mise en place des éléments constitutifs de bonnes pratiques financière dans plusieurs équipes par le biais d'une série d'ateliers.

Les formateurs et les organismes de formation peuvent utiliser le guide FMD Pro pour informer et structurer leurs programmes, et comme ressource de soutien pour leurs activités de formation.

1.3 Présentation du FMD Pro

Ce guide pour le FMD Pro est présenté en deux sections.

Section 1 : un aperçu des concepts et outils clés de la gestion financière

Cette section présente les concepts et outils clés auxquels il est fait référence tout au long du guide. Elle comprend des modèles permettant d'évaluer les bonnes pratiques en matière de gestion financière et explore les différents rôles et responsabilités requis dans le cadre d'un projet.

La gestion financière est une compétence de leadership essentielle pour un chef de projet compétent et une approche qui doit être intégrée dans les processus et la compréhension de toutes les équipes de projet. Certains membres du personnel auront plus de responsabilités que d'autres en matière de gestion des ressources, mais toute l'équipe doit au moins comprendre les principes de base.

Section 2 : les quatre éléments constitutifs de la gestion financière

Cette section est composée de quatre chapitres faciles à lire portant sur les compétences et les outils essentiels de la gestion financière des projets. Ces chapitres sont les suivants :

- Les registres comptables
- La planification financière
- Le suivi financier
- Le contrôle interne.

Le FMD Pro s'est inspiré des bonnes pratiques des secteurs public et privé, en tirant profit des approches éprouvées et en ajoutant de nouveaux outils pour améliorer les méthodes de travail. Plus encore, il offre un modèle qui, une fois appris et intégré, peut être reproduit à travers les projets et les programmes, et d'une organisation à une autre, afin d'améliorer les normes dans notre secteur.

Cependant, nous reconnaissons que les organisations qui utilisent le FMD Pro sont diverses. Il est donc extrêmement important qu'elles adaptent les concepts, pratiques et outils du FMD Pro à leurs besoins précis. Le guide n'est PAS conçu comme un modèle qui peut être simplement reproduit dans toutes les organisations et tous les projets. Par exemple, certaines organisations auront déjà mis en place des politiques et des procédures bien établies qui définissent les attentes en matière de rapports financiers et de responsabilité. D'autres peuvent ne pas en avoir. Quel que soit le statut de votre organisation, le FMD Pro peut apporter une valeur ajoutée.

Ceux qui ont une plus grande expérience de la gestion financière trouveront des outils et des techniques qui peuvent être adaptés pour être utilisés dans le cadre de procédures existantes. Et lorsque les organisations souhaitent améliorer les systèmes et processus internes, le guide fournit un modèle qui fonctionne pour tous les aspects de la gestion financière.

De même, tout comme les organisations varient en fonction de la maturité de leurs systèmes, elles diffèrent également à d'autres égards. Par conséquent, le FMD Pro peut être adapté et personnalisé pour répondre à une grande variété de contextes spécifiques :

- **Développement et réponses aux urgences humanitaires** : Le FMD Pro s'adapte aussi à une utilisation dans les situations d'urgence et pour le développement à long terme. Bien qu'il soit important de ne pas prendre de raccourcis et de s'en tenir à une approche globale, le délai de livraison des différents éléments du modèle peut être réduit et étendu en fonction du contexte dans lequel il doit être appliqué.
- **Financement restreint et non restreint** : Le financement par subvention peut être limité aux livrables et aux objectifs du projet qui sont fixés par un bailleur de fonds. Le financement peut également provenir des sources propres à l'organisation, reçus sans aucune condition ou restriction d'utilisation. Les outils et les approches du FMD Pro ajoutent de la valeur en fournissant des informations qui peuvent facilement être adaptées pour les rapports destinés à un bailleur de fonds ou pour les rapports internes d'une organisation.
- **Petites et grandes organisations** : Les organisations de toute taille peuvent utiliser le FMD Pro. Certains outils et techniques seront reconnaissables et déjà utilisés, d'autres constitueront une percée en matière de gestion financière. Les normes établies par l'approche générale du FMD Pro constituent un point de référence permettant aux organisations d'évaluer et de contrôler si leurs processus de gestion financière sont aussi transparents et responsables qu'ils devraient l'être.

L'utilisation des études de cas

Dans la section 2, nous utilisons des études de cas pour démontrer les principaux outils et concepts de gestion financière. La principale étude de cas trace le travail d'un petit organisme de formation technique, le Milestone Technical Training Institute (MTTI), en utilisant des exemples simplifiés de modèles, de budgets et de rapports à des fins d'illustration.

2. Concepts et outils clés

Ce chapitre plante le décor du cours. Il vous présente la terminologie et les principes clés de la gestion financière ainsi que certains outils qui seront utilisés tout au long du cours.

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure :

- ✓ de décrire ce que signifie la gestion financière dans la pratique ;
- ✓ d'identifier les rôles et les responsabilités en matière de gestion financière à différents niveaux de l'organisation, y compris pour le personnel du projet ;
- ✓ de décrire les quatre éléments constitutifs d'un bon système de gestion financière ;
- ✓ de décrire l'objectif et le contenu d'un manuel financier.

2.1 Qu'est-ce que la gestion financière ?

Voici une définition de la gestion financière au sein d'une organisation. Lisez-la et réfléchissez à ce que cela signifie dans la pratique. Quelles sont les parties de la définition qui résonnent le plus fortement pendant votre lecture ?

La gestion financière renvoi à ...

la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle des ressources financières d'une organisation pour atteindre ses objectifs.

Bien que la définition soit courte, elle ressort plusieurs idées.

- **Le but est « d'aider une organisation à atteindre ses objectifs ».** La dernière partie de la définition est sans doute la plus puissante de l'énoncé : si nous voulons utiliser les fonds de notre organisation pour faire le mieux possible pour les communautés avec lesquelles nous travaillons, nous devons bien gérer nos ressources financière.
- **La gestion financière relève de la responsabilité de chacun.** Le personnel en charge des finances, les comptables, les commis-comptables et les auditeurs ne sont pas mentionnés dans la définition. Bien que l'on soit tenté de considérer la gestion financière comme l'apanage des agents financiers, dans la pratique, chaque membre de l'organisation est responsable d'assurer la santé financière de l'organisation.

- **La gestion financière s'effectue à tous les niveaux d'une organisation.** Elle est menée depuis le niveau stratégique le plus élevé du conseil d'administration, jusqu'aux opérations quotidiennes sur le terrain. Cela dit, ce guide se concentre sur la gestion financière des projets et sur les compétences requises par les membres de l'équipe de projet.
- **La gestion financière va bien au-delà de la tenue de registres comptables.** Elle requiert un large éventail de procédures, de pratiques, d'outils et de compétences liés à la planification, à l'organisation, au suivi et au contrôle.

Voyons maintenant ce que nous entendons par la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle. Le tableau 1 indique l'objectif de chacun de ces champs d'activité et les outils utilisés dans chacun de ceux-ci.

Tableau 1 : Quatre types d'activités de gestions financières

Planification	Organisation	Suivi	Contrôle
<p>Objectif : Se projeter dans l'avenir et établir une vue d'ensemble des ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités. Le résultat de ce processus est un plan financier de projet, pour guider les décisions des équipes de projet sur comment et quand allouer les ressources.</p>	<p>Objectif : Organiser efficacement la mise en œuvre d'un projet, notamment les personnes, les bâtiments, les véhicules, l'argent et les documents financiers. Il s'agit également de veiller à ce que chaque personne associée à un projet comprenne son rôle et ses responsabilités, le moment où elle doit les assumer et les limites à respecter.</p>	<p>Objectif : Suivre les progrès accomplis afin d'identifier rapidement les risques ou les problèmes et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Pour y parvenir, il est essentiel de disposer d'informations financières à jour qui comparent les performances réelles aux plans.</p>	<p>Objectif : S'assurer que les ressources financières et autres sont utilisées de manière efficace et efficace. Les contrôles protègent également les personnes contre les fausses accusations, les manipulations ou la tentation de faire un mauvais usage des ressources de l'organisation.</p>
<p>Les outils de planification comprennent : des documents stratégiques (plan stratégique, théorie du changement et stratégies de financement) et des documents opérationnels (cadres logiques, plans d'activité, calendriers et, bien sûr, budgets).</p>	<p>Les outils d'organisation comprennent : la constitution d'une organisation, l'organigramme, les descriptions de poste, les codes de conduite, les systèmes de comptabilité et de codage, les manuels de politiques et de procédures, les formulaires et, une fois encore, les budgets.</p>	<p>Les outils de suivi comprennent : des rapports d'évaluation de projet, des rapports d'avancement périodiques, des rapports d'audit, des rapports de suivi budgétaire, des rapports de trésorerie, des rapports aux bailleurs de fonds et, une fois encore, des budgets.</p>	<p>Les outils pour un bon contrôle comprennent : les politiques et procédures financières, le document de délégation de pouvoirs, les audits, les processus de passation de marchés, les politiques relatives aux véhicules, les assurances et, une fois encore, les budgets.</p>

Avez-vous remarqué que les budgets sont un outil indispensable de la gestion financière dans les quatre domaines d'activité ? Certains outils de gestion financière, comme les budgets, sont utilisés tout au long du cycle de gestion financière et revus à plusieurs reprises au cours du processus de planification, d'organisation, de suivi et de contrôle.

2.2 Le rôle des équipes de projet dans la gestion financière

Délégation de pouvoirs

Comme indiqué précédemment, les employés à tous les niveaux au sein d'une organisation sont chargés de contribuer à une gestion financière solide. Toutefois, cela ne signifie pas qu'ils ont tous le même niveau de responsabilité en matière de gestion financière. Dans la pratique, les organisations utilisent un modèle de délégation de pouvoirs. Il s'agit d'un processus formel par lequel la prise de décision est déléguée d'une partie à une autre. Cela permet à un employé ou à un administrateur de représenter et d'agir au nom d'une organisation dans le cadre d'instructions et de limites précises (également appelées tolérances).

Par exemple, le conseil d'administration d'une organisation délègue au directeur général (PDG) le pouvoir de diriger l'organisation. S'il est acceptable que le conseil d'administration délègue son autorité au PDG, il ne peut pas lui déléguer l'entière responsabilité puisque la responsabilité légale incombe aux membres du conseil d'administration (fiduciaires). La délégation de pouvoir sans responsabilité est malsaine, aussi, lorsque le pouvoir est délégué, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de rapport et de suivi pour expliquer les décisions et les actions, et pour s'assurer que les instructions sont suivies et qu'il n'y a pas d'abus.

La figure 1 montre comment l'autorité pour les tâches quotidiennes de gestion financière est déléguée à travers la structure hiérarchique. Dans le même temps, le processus de responsabilisation remonte dans la structure hiérarchique, puisque les personnes rendent compte des progrès accomplis.

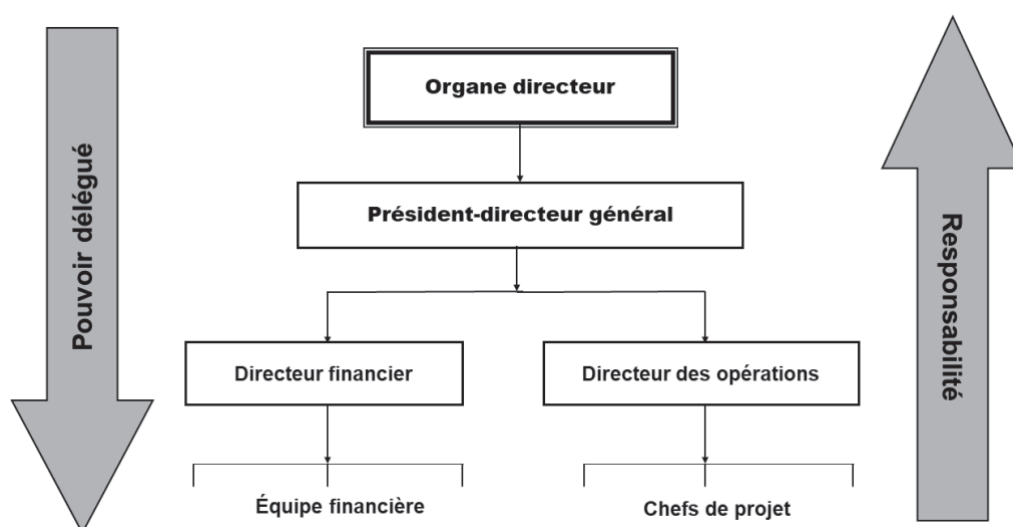


Figure 1 : Délégation de pouvoirs

Ce modèle de délégation de pouvoirs se répercute en cascade dans l'organisation, du conseil d'administration à l'équipe de direction, de l'équipe de direction aux cadres supérieurs, et des cadres supérieurs aux équipes qu'ils gèrent.

Gestion stratégique et opérationnelle

En examinant le diagramme de la figure 1, vous constaterez que les parties prenantes situées à l'extrémité supérieure du modèle de délégation de pouvoirs sont plus susceptibles de se concentrer sur la gestion stratégique, tandis que le personnel des autres niveaux de l'organisation se concentrera sur la gestion des objectifs opérationnels.

- **Gestion stratégique :** Tous les programmes et projets doivent découler de l'intention stratégique, des objectifs et de la mission d'une organisation, dans le contexte de l'environnement dans lequel les activités seront menées. À un niveau supérieur, des stratégies claires sont élaborées pour construire des organisations financièrement viables, notamment en prenant des mesures pour diversifier les revenus, constituer des réserves financières (épargne) et renforcer les relations avec les parties prenantes.
- **Gestion des objectifs opérationnels :** Les processus et pratiques de gestion financière sont essentiels dans l'atteinte des objectifs opérationnels à court terme de tous les programmes et projets.

La manière dont les responsabilités financières sont réparties dépend de la taille de l'organisation, du travail qu'elle accomplit et de la manière dont elle est juridiquement constituée. Le tableau 2 donne un exemple de la manière dont une organisation peut déléguer son pouvoir en matière de gestion financière du niveau du conseil d'administration au travail des équipes de projet.

Tableau 2 : Rôles et responsabilités en matière de gestion financière

Rôle	Responsabilités
<i>Le conseil d'administration</i>	<p>En tant que responsables de l'organisation, l'une des principales responsabilités d'un conseil d'administration est de superviser la reddition des comptes et le contrôle financiers afin de s'assurer que les fonds sont utilisés de manière appropriée au profit de tous ceux qu'ils sont censés aider. Les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration en matière de finances sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • discuter et approuver le budget annuel ; • approuver les politiques financières de l'organisation, y compris la délégation de pouvoirs ; • examiner les rapports financiers trimestriels et annuels, y compris le suivi du budget, les flux de trésorerie et le bilan ; • contrôler les progrès réalisés dans la génération de fonds afin de s'assurer que l'organisation dispose des ressources adéquates pour atteindre ses objectifs ; • examiner et approuver les états financiers vérifiés • assurer la responsabilité et la transparence dans l'ensemble de l'organisation ; • évaluer périodiquement les risques financiers auxquels l'organisation est confrontée.

Rôle	Responsabilités
<i>Equipe de direction</i>	<p>L'équipe de direction est responsable de la mise en œuvre de la politique définie par le conseil d'administration et doit veiller à ce que les actions clés soient menées à bien. Ils conservent la responsabilité globale de la gestion financière quotidienne d'une organisation et doivent être proactifs pour se tenir informés des progrès. En fonction de la structure du personnel et de la disponibilité des compétences, ils peuvent déléguer des pouvoirs par le biais de la structure hiérarchique pour répartir les responsabilités financières entre les équipes du personnel. Cela inclut la responsabilité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nommer le personnel financier ; • gérer le processus budgétaire ; • s'assurer que les revenus sont générés conformément à la stratégie de financement et au budget ; • prendre des décisions concernant les dépenses importantes (dans les limites fixées par le conseil d'administration) ; • s'assurer que des registres financiers appropriés sont tenus ; • s'assurer que des livres de comptes précis sont tenus ; • s'assurer que les rapports financiers sont produits à temps, dans le bon format et remis aux bonnes personnes ; • vérifier que les activités du programme sont conformes au budget ; • vérifier les rapports financiers et attirer l'attention du personnel et du conseil sur les problèmes ; • assurer le contrôle de l'argent, des stocks et des équipements de l'organisation. <p><i>Remarque</i> : Dans la pratique, les dirigeants peuvent déléguer certaines activités nécessaires pour remplir ces obligations, par exemple aux cadres supérieurs, aux responsables de programmes et à l'équipe des finances, mais la responsabilité globale leur incombe toujours (d'où l'utilisation du mot « assurer » dans de nombreux domaines de responsabilité).</p>
<i>Cadres supérieurs/responsables de programme</i>	<p>Les cadres supérieurs/responsables de programme sont responsables de la performance financière globale et de l'utilisation des ressources pour les programmes qu'ils gèrent et pour chacun de leurs projets constitutifs. Ils doivent notamment suivre de près les budgets des programmes, mettre en œuvre des procédures financières au niveau des programmes et veiller au respect des règles des bailleurs de fonds, notamment la vérification et l'autorisation des dépenses des projets.</p> <p>Les cadres supérieurs/responsables de programme sont chargés de veiller à ce que les programmes soient mis en œuvre conformément aux objectifs et à l'intention stratégique de leur organisation, et d'effectuer toutes les tâches de gestion financière connexes, notamment :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • coordonner le processus d'établissement du budget pour leurs programmes ; • soutenir la génération de revenus pour les programmes, selon les besoins ; • gérer les budgets des programmes dans les limites fixées ; • suivre les budgets des programmes par rapport aux recettes et dépenses réelles et rendre compte aux cadres supérieurs/exécutifs des questions importantes ; • examiner les accords de financement afin de connaître les conditions liées aux subventions pour les projets relevant de leur domaine d'activité ; • s'assurer que le personnel du projet rédige les rapports des bailleurs de fonds dans les délais impartis ; • mettre en place des contrôles et vérifications appropriés pour protéger l'argent, les fournitures et l'équipement utilisés dans le cadre de leur programme. <p><i>Remarque</i> : un programme peut comprendre plusieurs projets sous un même domaine thématique.</p>
<p><i>Personnel du projet</i></p>	<p>Les responsables de projet et leurs équipes sont responsables de la gestion financière quotidienne de leurs projets, conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués. Cela comprend généralement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'élaboration de budgets pour leurs projets, à la demande du cadre supérieur/responsable de programme ; • la gestion des budgets des projets dans les limites fixées ; • le suivi des budgets des projets par rapport aux recettes et aux dépenses réelles, et l'élaboration de rapports à l'intention du cadre supérieur/responsable de programme sur les questions importantes ; • la mise en œuvre des règles du bailleur de fonds liées aux subventions pour leur projet ; • la rédaction des rapports d'avancement narratifs et assurer la liaison avec le personnel financier afin de fournir les rapports des bailleurs de fonds dans les délais impartis ; • la mise en œuvre des procédures destinées à protéger les liquidités, les fournitures et les équipements du projet.

Comme l'indique le tableau ci-dessus, les responsables de projet et leurs équipes sont responsables de la gestion financière quotidienne de leurs projets, conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués. Cela comprend généralement quatre domaines d'opérations :

1. **La gestion des ressources** : Les équipes de projet travaillent dans un environnement compétitif où les fonds sont de plus en plus rares. Il faut donc s'assurer que les fonds et les ressources du projet sont utilisés correctement, et au mieux, pour atteindre le but et les objectifs du projet.
2. **La gestion des risques** : Toutes les organisations sont confrontées à des risques internes et externes qui peuvent menacer les opérations et même la survie (par exemple, le retrait de fonds, l'incendie d'un bureau ou une fraude). Les risques doivent être identifiés et gérés activement afin de limiter les dommages qu'ils peuvent causer.

3. **La gestion stratégique** : La gestion financière englobe tous les domaines d'activité d'une organisation. Cela signifie que les membres de l'équipe de projet doivent garder un œil sur la « vue d'ensemble », en examinant comment l'ensemble de l'organisation est financée à moyen et long terme, sans se concentrer uniquement sur le projet et les programmes.
4. **La gestion de projet** : Le cycle de gestion d'un projet se base sur des objectifs clairs et spécifiques du projet, qui sont régulièrement examinés afin de contrôler les progrès et les résultats.

Collaborer avec l'équipe financière :

L'équipe financière apporte son soutien au personnel non financier lorsqu'il s'engage dans le processus de gestion financière. Ce soutien comprend :

- la gestion de l'argent liquide de l'organisation, y compris l'émission de reçus et les opérations bancaires ;
- la gestion des processus de paiement afin de s'assurer que les comptes sont payés à temps ;
- s'assurer que les données financières des projets sont saisies dans les livres de comptes et harmonisés chaque mois ;
- s'assurer que tous les documents financiers sont classés et disponibles pour les auditeurs.

2.3 Planifier-Faire-Réviser et le processus de planification financière

Lorsque les équipes de projet mettent en œuvre le processus financier, toutes les activités doivent être réalisées dans le but d'améliorer continuellement le projet, ses processus, ses pratiques et ses activités. Le modèle Planifier-Réaliser-Réviser est un cycle d'apprentissage qui permet à votre équipe de tirer des leçons de l'expérience.

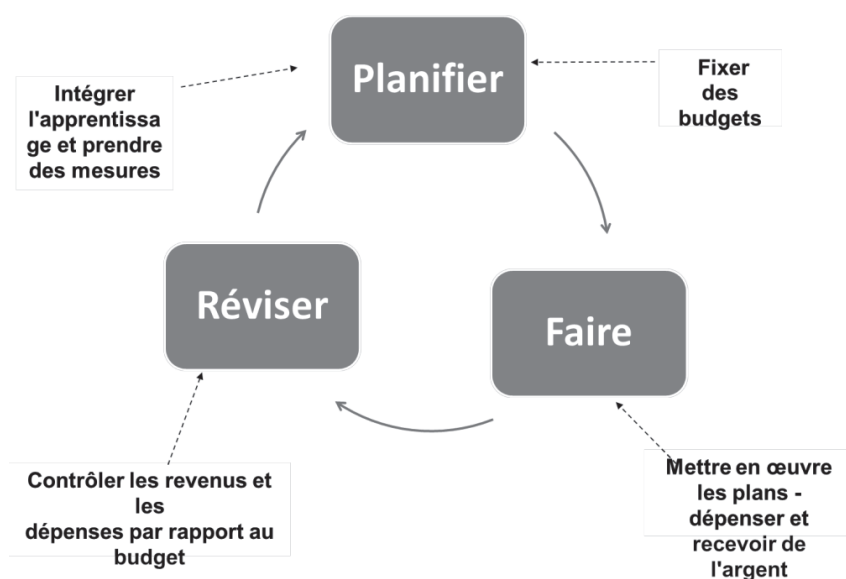


Figure 2 : Cycle Planifier-Faire-Réviser

En termes simples, le cycle passe par trois phases (Planifier-Faire-Réviser) et se répète lorsque la dernière phase est terminée. Appliqué au contexte du processus de gestion financière, le cycle Planifier-Faire-Réviser comprend les activités suivantes.

- **Planifier** : Lorsque nous mettons en place un projet, nous définissons des objectifs et des activités clairs. Nous préparons également une série de budgets afin d'estimer les coûts de fonctionnement de ces activités et d'élaborer des propositions pour réunir les fonds.
- **Faire** : Une fois le financement obtenu, nous mettons en œuvre les activités du projet conformément à son plan. C'est à ce moment-là que nous commençons à dépenser de l'argent et à rendre compte des transactions financières qui ont lieu.
- **Réviser** : Tout au long du projet, il est bon de suivre les progrès réalisés en comparant ce que nous avons prévu de faire avec ce que nous avons réellement fait, et en comparant le budget prévu avec les recettes et les dépenses réelles. Le chef de projet utilisera ces informations pour décider si des actions sont nécessaires pour maintenir le projet sur la bonne voie. Les enseignements tirés de cette étape de révision sont ensuite transmis à la phase de planification suivante et répétés, dans un processus continu d'apprentissage et d'adaptation.

2.4 Les fondements d'une gestion financière solide

Le contrôle financier : une base solide pour la gestion financière

Comme nous l'avons vu, le principal objectif de la gestion financière est de s'assurer que les ressources financières sont utilisées efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation. Pour ce faire, il faut créer ce que l'on appelle le contrôle financier, qui est réalisé à l'aide d'une série d'outils et de techniques solides et appropriés.

Le contrôle financier :

Le contrôle financier intervient lorsque les ressources financières d'une organisation sont utilisées correctement et efficacement. Des politiques et procédures financières solides et pertinentes doivent être mises en place pour assurer le contrôle financier.

Un mauvais contrôle financier dans un projet peut signifier que :

- les fonds et les équipements sont exposés au risque de vol, de fraude ou d'abus,
- les fonds ne sont pas dépensés conformément aux objectifs du projet ou au contrat du bailleur, ou
- la compétence du personnel du projet est remise en question.

Les quatre éléments constitutifs de la gestion financière

Le fondement d'une gestion financière efficace est donc un système financier solide. Le système financier d'une organisation est le pilier central de la planification, de l'organisation, de la surveillance et du contrôle des ressources financières.

Bien qu'il n'existe pas de norme universelle pour un système de gestion financière, le guide FMD Pro utilise le modèle des quatre éléments constitutifs comme cadre. Ce modèle est composé de quatre éléments fondamentaux et interdépendants qui doivent être en place pour garantir une bonne pratique de la gestion financière.

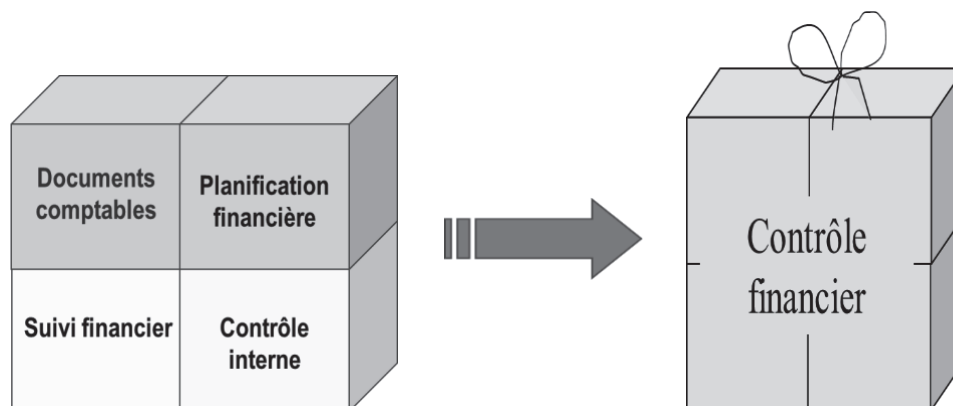


Figure 3 : Les quatre éléments constitutifs de la gestion financière

Registres comptables : Chaque organisation doit tenir un registre précis et complet de toutes les transactions financières effectuées au cours de l'exercice financier afin de pouvoir montrer comment les fonds ont été utilisés. Les documents comptables comprennent à la fois les documents physiques (tels que les reçus et les factures) et les livres de comptes où les transactions sont enregistrées et résumées.

Planification financière : Liés aux plans stratégiques et opérationnels d'une organisation, les budgets sont la pierre angulaire de tout système de gestion financière et jouent un rôle important dans le suivi de l'utilisation des fonds. Le processus de planification financière comprend l'élaboration de plans à long terme, tels qu'une stratégie de financement, ainsi que des budgets à court terme et des prévisions de trésorerie pour les projets et les programmes.

Suivi financier : À condition qu'une organisation ait tenu des registres comptables précis et opportuns et qu'elle ait établi ses budgets, il est possible de produire des rapports financiers destinés aux différentes parties prenantes. Par exemple, les rapports de suivi budgétaire aident les gestionnaires à suivre l'évolution de leurs projets, et les états financiers annuels permettent de rendre des comptes aux parties prenantes externes.

Contrôle interne : Le contrôle interne est un système de contrôles, de vérifications et d'équilibres de bon sens conçu pour gérer le risque interne et protéger les fonds, l'équipement et les autres ressources financières d'une organisation.

L'objectif du contrôle interne est de minimiser les pertes, telles que le vol, la fraude ou l'incompétence, et de détecter les erreurs et les omissions dans les documents comptables. Un système de contrôle interne efficace protège également le personnel, qui est l'atout le plus important d'une organisation.

Il est important de souligner que les éléments constitutifs sont intégrés et interconnectés les uns avec les autres. Par exemple :

- il ne sert pas à grand-chose de tenir des registres comptables détaillés si vous n'effectuez pas de routines de contrôle interne régulières pour identifier les erreurs et les omissions ;
- il est impossible de suivre l'évolution de votre projet par rapport au budget si vous n'utilisez pas une structure de codage cohérente dans vos systèmes de budgétisation et de rapports financiers ;
- si des contrôles internes ne sont pas mis en place pour empêcher la présentation de factures frauduleuses, les documents comptables du projet ne seront pas valides ;
- le suivi financier peut également être considéré comme faisant partie d'un système de contrôle interne, car les utilisateurs des rapports financiers peuvent utiliser les informations pour repérer les erreurs ou les anomalies.

Le modèle des quatre éléments constitutifs représente le cadre des chapitres restants. Ils sont également utilisés comme base pour le bilan de santé financier de Mango, une liste de contrôle d'auto-évaluation pour vous aider à renforcer les systèmes de gestion financière (<https://www.mango.org.uk/guide/healthcheck>).

2.5 Le manuel financier

Comme nous l'avons vu, tous les systèmes de gestion financière reposent sur une série de politiques et de procédures financières qui guident les opérations et déterminent comment une organisation utilise et gère ses fonds. Toutes ces informations sont regroupées dans un seul document : le manuel financier.

Le manuel établit le cadre dans lequel une équipe gère les finances d'un projet. Il sert de référence pour éviter les malentendus et encourager la cohérence. Une fois approuvé, le manuel fait partie de la hiérarchie des règlements qu'une organisation doit suivre - tout comme elle serait tenue de suivre la législation du pays, les règlements des bailleurs de fonds et les autres politiques et procédures de l'organisation.

Qu'est-ce qu'une politique ?

Une politique définit des principes et des lignes directrices pour un domaine d'activité clé au sein d'une organisation. Elle répond à toutes les questions concernant l'utilisation de ressources importantes. Par exemple, une politique des véhicules précise qui peut conduire les véhicules d'une organisation, comment s'en débarrasser lorsqu'ils ne sont plus utilisés, et décrit les règles d'utilisation privée par le personnel.

Les politiques sont généralement rédigées par les cadres supérieurs, puis discutées et approuvées par le conseil d'administration ou l'équipe de direction. Une fois qu'elles ont été approuvées, tous les membres de l'organisation doivent les respecter, faute de quoi ils s'exposent à des mesures disciplinaires.

A quoi renvoient les procédures ?

Une politique définit des principes et des lignes directrices pour un domaine d'activité clé au sein de l'organisation. Les procédures décrivent les étapes de la mise en œuvre des lignes directrices d'une politique. Elles comprennent souvent l'obligation de remplir des formulaires standards, de recueillir des données et de garantir l'autorisation correcte des actions. Par exemple, une procédure d'utilisation des véhicules peut exiger de remplir des formulaires de demande de véhicules et des feuilles de route.

Le manuel établit le cadre dans lequel une équipe gère les finances d'un projet. Il sert de référence pour éviter les malentendus et encourager la cohérence. Une fois approuvé, le manuel fait partie de la hiérarchie des règlements qu'une organisation doit suivre, tout comme elle serait tenue de suivre la législation du pays, les règlements des bailleurs de fonds et les autres politiques et procédures de l'organisation.

Il n'existe pas de modèle unique pour un manuel financier, et le vôtre dépendra des besoins et de la structure uniques de votre organisation. Les rubriques suivantes sont couramment utilisées pour chaque section d'un manuel de procédures financières typique. Vous pouvez les utiliser comme point de départ pour votre propre manuel et les adapter pour couvrir les besoins et les activités de votre organisation.

- Règles et routines comptables
- Procédures bancaires et de gestion de trésorerie
- Code de conduite
- Structure de codage
- Pouvoirs délégués
- Processus de planification financière et de gestion budgétaire
- Routines d'information financière
- Immobilisations
- Change
- Fraude et autres irrégularités
- Lignes directrices pour la gestion des subventions
- Assurance
- Procédures de passation de marchés
- Avantages, indemnités et dépenses du personnel
- Gestion des stocks
- Gestion des véhicules

Votre manuel devra peut-être aussi inclure les éléments clés des règlements financiers externes et d'autres documents de référence tels que les organigrammes, les descriptions de poste et les formulaires/modèles standard.

2.6 Les sept principes de la gestion financière

Ces sept principes de haut niveau (ou règles directrices) établissent une norme de bonne pratique et fournissent un point de référence pour évaluer vos pratiques financières actuelles. Utilisez-les comme une liste de contrôle pour vous aider à identifier les forces et les faiblesses relatives de la gestion financière de votre propre organisation.



Figure 4 : Les sept principes de la gestion financière

Cohérence : L'utilisation cohérente des politiques et procédures financières est importante pour des opérations efficaces et efficientes. Par exemple, une procédure claire de passation de marchés aidera le personnel à suivre le bon processus et à garantir le respect des règles du bailleur de fonds. L'utilisation cohérente des codes comptables dans les registres financiers et les budgets facilite la production de rapports de suivi et favorise la transparence (l'un des meilleurs moyens de dissimuler des irrégularités est de modifier la manière dont les chiffres sont présentés).

Responsabilité : La responsabilité est l'obligation morale ou légale, imposée à un individu, un groupe ou une organisation, d'expliquer comment les fonds, les équipements ou l'autorité donnés par un tiers, ont été utilisés. Toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, ont le droit de savoir comment les aides financières et autres ont été utilisées pour atteindre les objectifs. Les organisations ont le devoir opérationnel, moral et juridique d'expliquer leurs décisions et leurs actions, et de soumettre leurs rapports financiers à un examen minutieux.

Transparence : Les organisations doivent être ouvertes sur leur travail, en fournissant des informations sur leurs activités et leurs plans à toutes les parties prenantes. Cela inclut la préparation de rapports financiers précis, complets et opportuns. Si une organisation n'est pas transparente, elle peut donner l'impression d'avoir quelque chose à cacher.

Viabilité : Pour être financièrement viable, les dépenses doivent être maintenues en équilibre avec les entrées d'argent, tant au niveau opérationnel que stratégique. La viabilité est une mesure de la continuité et de la sécurité financières. Les gestionnaires doivent préparer une stratégie de financement pour montrer comment les obligations financières seront respectées et comment ils atteindront les objectifs du plan stratégique et des opérations.

Intégrité : À un niveau personnel, les individus doivent agir avec honnêteté et rectitude. Par exemple, les responsables doivent donner le ton en respectant la politique de l'organisation, ou déclarer les intérêts personnels qui pourraient entrer en conflit avec leurs fonctions officielles. L'intégrité des rapports financiers dépend de l'exactitude et de l'exhaustivité des dossiers financiers.

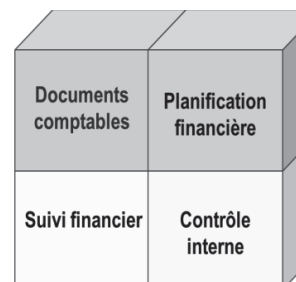
Gérance : La gestion financière consiste à prendre soin des ressources financières qui nous sont confiées, afin de s'assurer qu'elles sont utilisées aux fins prévues. Le conseil d'administration d'une organisation en a la responsabilité générale. Dans la pratique, les responsables et les membres de l'équipe assurent une bonne gestion financière grâce à la planification stratégique, à l'évaluation des risques financiers et à la mise en place de systèmes et de contrôles appropriés.

Normes comptables : Le système de tenue de registres et de documents financiers précis doit respecter les normes et principes comptables internationalement reconnus. Un comptable, où qu'il se trouve dans le monde, doit être en mesure de comprendre les documents de comptabilité financière d'une organisation.

3. Registres comptables

Dans ce chapitre, nous explorons le premier des quatre éléments constitutifs de la gestion financière : les registres comptables, afin de vous présenter le processus comptable des projets.

Il n'est pas conçu pour faire de vous un comptable, mais plutôt pour vous donner un aperçu de ce qui se passe derrière la porte de l'équipe financière afin que vous compreniez votre rôle dans le processus comptable et que vous puissiez interpréter et utiliser les rapports financiers.



Il peut être utile de se référer au glossaire à la fin de ce guide si vous avez besoin d'une définition de l'un des termes utilisés dans les pages suivantes.

A la fin de ce chapitre, vous serez en mesure :

- ✓ d'expliquer pourquoi nous devons tenir des comptes et quels registres conserver ;
- ✓ de décrire la différence entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion ;
- ✓ de décrire comment trier les transactions financières à l'aide des codes comptables ;
- ✓ de décrire deux méthodes différentes utilisées pour enregistrer les transactions financières ;
- ✓ de décrire le processus utilisé pour comptabiliser les avances de fonds ;
- ✓ De décrire les « 3 P de la passation de marché » : processus, personnes et paperasse.

3.1 Pourquoi devons-nous tenir une comptabilité ?

Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, doivent tenir une comptabilité précise et complète pour leurs opérations. Il y a deux raisons essentielles à la tenue d'une comptabilité.

La responsabilité et la transparence : La loi exige de toutes les organisations qu'elles tiennent un registre de leurs transactions financières pour examen par le public. Les organisations qui ne soumettent pas de comptes annuels aux organismes de réglementation compétents peuvent se voir infliger des sanctions telles que des amendes, voire le retrait de leur agrément. Il est tout aussi important pour les organisations de notre secteur d'avoir le devoir moral de montrer comment les fonds investis ont été utilisés pour faire avancer leur mission. Cela renforce la crédibilité et la confiance dans le travail d'une organisation. Les organismes de financement exigent presque toujours des comptes audités comme condition d'octroi d'une subvention financière.

Informations de gestion : Tous les gestionnaires ont besoin de mises à jour régulières pour les aider à gérer leurs projets et programmes. Cela leur permet de comprendre où ils en sont aujourd'hui et les aide à planifier l'avenir. Bien que les documents comptables fournissent des données sur les activités passées, lorsqu'ils sont comparés au plan initial (c'est-à-dire le budget), ils donnent un aperçu de la performance du projet et aident à prévoir les tendances et les défis à venir. Nous examinerons les rapports financiers plus en détail au chapitre 5, Suivi financier.

3.2 Comptabilité financière et comptabilité de gestion

Ces deux raisons principales de tenir une comptabilité sont liées à deux domaines ou fonctions de la comptabilité.

- **La comptabilité financière** : La comptabilité financière est un travail quotidien important qui consiste à enregistrer, classer et résumer les transactions financières d'une organisation. Les principaux résultats de la comptabilité financière sont les états financiers annuels : une vue rétrospective (montrant les données historiques) qui est utilisée pour la responsabilité externe. Ces comptes financiers doivent être précis et à jour si l'on veut que le deuxième domaine, la comptabilité de gestion, soit entrepris efficacement et avec un minimum d'efforts.
- **La comptabilité de gestion** : La comptabilité de gestion utilise les données recueillies par le processus de comptabilité financière et analyse ces informations (par exemple en les comparant au budget) à des fins de prise de décision et de contrôle. La comptabilité de gestion est donc principalement destinée à un usage interne et est tournée vers l'avenir. Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre ces deux branches de la comptabilité.

Le tableau 3 résume les principales différences entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion.

Dans ce guide, nous nous concentrons davantage sur les processus de comptabilité de gestion, car ils sont essentiels dans l'atteinte des objectifs par les équipes de projet. Toutefois, il est utile de comprendre comment la comptabilité financière fonctionne et alimente le processus de comptabilité de gestion.

Tableau 3 : Comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion

	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion
<i>Processus</i>	Enregistre, classe et rapproche toutes les transactions financières, et résume les transactions pour les rapports.	Analyse les données des comptes financiers, compare les résultats avec les plans et fournit des prévisions.
<i>Produit</i>	États financiers	Comptes de gestion
<i>Objectif/public</i>	Responsabilité externe	Gestion interne
<i>Perspective</i>	Rétrospectif, objectif	Prospectif, subjectif
<i>Obligation statutaire</i>	Oui	Non

Les processus de comptabilité financière et de comptabilité de gestion utilisent tous deux des codes comptables. C'est pourquoi nous abordons ensuite ce domaine important, car nous y ferons référence tout au long de ce guide.

3.3 Les codes comptables

Chaque organisation a besoin d'une liste de codes pour classer et trier les transactions financières, ainsi que pour résumer les budgets internes et rédiger des rapports financiers. Il n'existe pas de liste universelle de codes comptables, les organisations doivent donc créer un système de codage qui convient à leurs opérations et à leurs besoins en matière de rapports. Il existe deux outils de codage essentiels : le plan comptable et les centres de coûts du projet.

Le plan comptable

Pour mener à bien nos projets, nous devons acheter un large éventail de biens et de services, du loyer d'un bureau à l'approvisionnement d'outils pour un projet de jardinage. Pour les payer, nous devons recevoir des fonds provenant de subventions, de dons et de cotisations des membres, par exemple. Il est donc utile de classer ou de « trier » les différents types de transactions financières dans une série de catégories descriptives ou de comptes prédéterminés. Ces comptes sont répertoriés dans un document de plan comptable (son sens littéral est « liste de catégories »).

Un plan comptable est l'un des outils d'organisation les plus importants en matière de comptabilité et de gestion financière. La structure de codification joue un rôle dans les quatre éléments constitutifs pour :

- classer les transactions financières dans les registres de comptabilité financière ;
- résumer les budgets en utilisant des descriptions standard et cohérentes ;
- créer des comptes de gestion ;
- vérifier la cohérence et l'exactitude des registres comptables.

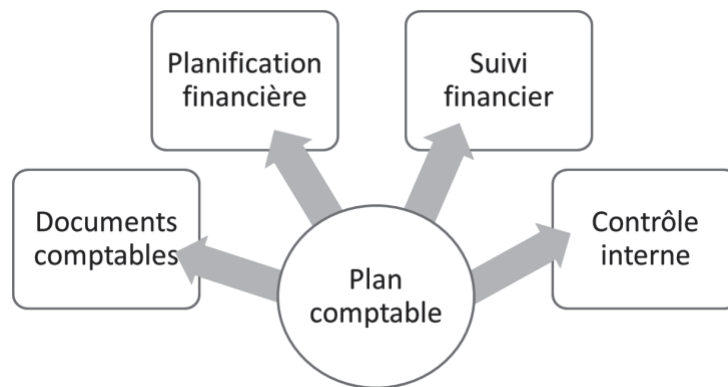


Figure 5. Le plan comptable et les quatre éléments constitutifs

Un extrait du plan comptable d'une petite ONG, le Milestone Technical Training Institute (MTTI) vous est présenté ci-dessous. Vous constaterez que le plan comptable du MTTI est un tableau indiquant les différents types de revenus et de dépenses. Les colonnes de cet exemple comprennent les informations suivantes.

- **Code du compte** : Un numéro de référence qui peut être numérique ou alphanumérique, appliqué dans une séquence logique.
- **Nom du compte** : Un terme descriptif court pour la catégorie, qui doit décrire un élément de ressource (quelque chose que vous pouvez pointer) plutôt qu'une activité.
- **Intitulés de groupe** : Des « groupes familiaux » qui rassemblent des catégories liées, utiles pour organiser le calendrier des catégories et pour présenter des informations résumées dans les rapports.
- **Notes** : Fournit des indications supplémentaires sur l'utilisation du compte, pour assurer la cohérence et éviter les erreurs de codage dans les enregistrements comptables.

Le plan comptable de MTTI (dans le tableau 4) est fourni à titre d'exemple. Vous remarquerez que le plan comptable de votre organisation aura sa propre logique et ses propres codes. Il est possible d'utiliser des chiffres ou des lettres, ou une combinaison des deux. Il est important de comprendre la logique qui sous-tend le plan comptable et de savoir comment il est utilisé dans la planification financière, la comptabilité et le rapport.

Tableau 4 : Le plan comptable de MTTI

MTTI – PLAN COMPTABLE		
Codes des revenus et des dépenses :		
Code	Nom de compte	Notes
4000	REVENUS : BAILLEUR	
4010	DFID	Pour les subventions reçues de ce bailleur de fonds
4020	Smile Trust	Pour les subventions reçues de ce bailleur de fonds
4030	Vanguard Society	Pour les subventions reçues de ce bailleur de fonds
4100	REVENUS : GENERAL	
4110	Intérêts bancaires	Intérêts perçus sur les comptes bancaires
4120	Dons et collecte de fonds	Activités de collecte de fonds, dons divers
4130	Ventes	Ventes de travaux de stagiaires
4140	Frais de formation	Contributions des participants aux cours
5000	DÉPENSES : ADMINISTRATION	
5010	Audit et comptabilité	Honoraires d'audit, autres frais de comptabilité
5020	Frais bancaires	Frais de service, intérêts sur les soldes des OD
5030	Réunions du conseil	Location de salles, rafraîchissements, frais d'AGA
5040	Fournitures	Fournitures de bureau et de photocopie
5050	Publicité	Affiches, dépliants, publicité pour les formations
5060	Loyer de bureau et services publics	Loyer de bureau, assurances et services publics
5070	Réparations et renouvellements	Entretien, petit matériel, réparations de bureau
5080	Communications	Téléphone, télécopie, Internet, frais postaux, courrier
6000	DÉPENSES : PERSONNEL	
6010	Formation personnel	Frais de cours, repas et hébergement
6020	Recrutement	Publicité pour le recrutement, frais d'entretien
6030	Salaires et avantages	Salaires bruts, aide médicale, pension. Taxes
6040	Frais de voyage et de séjour	Per diem, indemnités de repas/nuitée, frais de bus
7000	DÉPENSES : GESTION VÉHICULE	
7010	Carburant	Coûts de l'essence, du diesel et du pétrole
7020	Assurance véhicule/taxes	Primes d'assurance du véhicule et taxe routière
7030	Entretien véhicule	Entretien, réparations, pneus, pièces détachées, lavage de voiture
7500	DÉPENSES : INTRANTS DES PROJETS	
7510	Honoraires des consultants	Honoraires/dépenses des orateurs invités et des formateurs
7520	Nourriture et logement	Location salles, nourriture pour les stagiaires
7530	Matériel de formation	Outils, vêtements de protection, matières premières
0100	BIENS D'ÉQUIPEMENT	
0110	Matériel de bureau	Ordinateurs, imprimantes, bureaux, chaises, etc.
0130	Véhicules	Véhicules, atelier mobile

Tout le personnel du programme responsable de la gestion des budgets ou de la mise en œuvre des activités du projet doit avoir une copie du plan comptable de son organisation, afin de pouvoir enregistrer les codes de comptes corrects sur les pièces justificatives.

Centres de coûts de projet

Nous utilisons des centres de coûts de projet (ou d'activité) pour séparer différentes activités ou fonctions dans les comptes financiers et les budgets ; par exemple, un projet, un domaine de programme, un département, un programme national, une région ou une source de financement. Chaque centre de coûts est doté d'une référence ou d'un code unique.

Si un programme est composé de plusieurs projets et qu'il est soutenu par différents organismes de financement, vous devez concevoir une structure de centres de coûts qui vous permette de répondre aux exigences de rapport interne et des bailleurs de fonds. Certaines structures de codage peuvent donc être très sophistiquées et comporter de nombreux chiffres.

Exemple d'une structure de centre de coûts

Le Milestone Technical Training Institute a trois domaines de programme : l'appui central (c'est-à-dire la gestion, l'administration et la gouvernance), les compétences en métallurgie et les métiers du bâtiment. Le programme de compétences en métallurgie comporte deux projets distincts ; un projet de conception de meubles et un projet de réparation de véhicules.

La structure de leur centre de coût et leurs codes de référence sont les suivants :

Code centre de coûts	Programme/projet
01	Appui central
02	Métiers du bâtiment
03	Compétences en métallurgie
03-01	Projet de conception de meubles
03-02	Projet de réparation de véhicules

Lorsque les transactions financières sont inscrites dans les registres comptables, elles sont classées comme suit :

- **Par leur type de revenu ou de dépense** - à quel code de compte cela appartient-il ?
- **Par chaque projet, département ou bailleur de fonds** - à quel projet ou domaine d'activité appartient-il ?

En utilisant les centres de coût ainsi que les codes de compte, il est facile d'extraire les données pour les rapports au niveau du centre de coût requis pendant le processus de comptabilité de gestion. Par exemple, voici une liste de transactions qui ont eu lieu à la Milestone Technical Training Institute avec le code du centre de coût et le code du plan comptable ajoutés.

Tableau 5 : Structure des centres de coûts et codes de référence de MTTI.

Description de la transaction financière	Code centre coût	Code compte
Salaire du directeur général	01	6030
Salaire du chef de programme (Métiers du bâtiment)	02	6030
Salaire du chef de projet (projet de réparation de véhicules)	03-02	6030
Location bureau	01	5060
Vêtements de protection pour l'atelier sur les métiers du métal	03	7530
Subvention reçue de la Vanguard Society (projet de conception de meubles)	03-01	4030
Frais de formation reçus pour l'atelier sur les métiers du bâtiment	02	4140

3.4 Quels registres comptables conserver ?

Tenir une comptabilité consiste à trouver un moyen de stocker des informations financières afin que l'organisation puisse montrer comment elle a dépensé son argent et d'où lui proviennent les fonds. Les documents comptables se divisent en deux grandes catégories : **les livres de comptes** et **les pièces justificatives**.

Les livres de comptes

Les livres de comptes sont utilisés pour garder la trace de toutes les transactions financières. Les principaux livres de comptes sont les suivants :

- le livre de caisse (également appelé livre de banque ou livre d'analyse de la trésorerie), un pour chaque compte de caisse ou compte bancaire ;
- le livre des comptes créditeurs et le livre des comptes débiteurs ;
- le grand livre général ou nominal ;
- le registre journal ou livre journalier ;
- le registre des salaires ou des traitements ;
- le registre des actifs ;
- le registre des stocks.

Si les livres de caisse sont régulièrement utilisés, les autres livres de comptes ne sont pas tous nécessaires. Cela dépend de la taille de l'organisation, du nombre de transactions, des exigences en matière de rapports et de la méthode de comptabilité utilisée.

Aujourd'hui, les données comptables sont généralement conservées sur un ordinateur, soit sous forme de feuille de calcul, soit à l'aide de l'un des nombreux logiciels comptables disponibles, plutôt que dans des livres physiques ou « registres ». Les données des livres de comptes proviennent de pièces justificatives.

Pièces justificatives

Les pièces justificatives sont les documents papier originaux générés lorsqu'une organisation effectue des transactions financières, paie des biens ou des services, ou reçoit des revenus. Ces documents papier contiennent tous les détails de la transaction, tels que la date, l'objet de la transaction, la valeur de l'article, les personnes impliquées dans la transaction, etc. Les pièces justificatives se présentent généralement sous forme de papier, mais les pièces justificatives électroniques sont de plus en plus courantes. Les informations sont transférées à partir des pièces justificatives et enregistrées dans les livres de comptes correspondants.

Les pièces justificatives doivent fournir des informations et des preuves permettant de répondre aux questions suivantes concernant une transaction.

- Quand ?
- Combien ?
- Quoi ?
- Qui ?
- Pourquoi ?

Il est important de se rappeler une règle très simple concernant les pièces justificatives :

Chaque transaction financière DOIT être appuyée par au moins une pièce justificative valide, car elle fournit la preuve que la transaction a eu lieu.

Cependant, il n'est parfois pas possible d'obtenir un reçu d'un vendeur, notamment pour les petits approvisionnements, comme la nourriture pour une réunion sur un étal de marché. Dans ce cas, une organisation a besoin d'un mécanisme interne d'émission de reçus pour créer un reçu valide. Il s'agit généralement d'un document « auto-reçu » dans lequel les détails de la transaction sont enregistrés et signés par les deux parties (le payeur et le destinataire). Ce document aura un format standard et pourra prendre la forme d'un carnet de copies carbonées.

La bonne pratique consiste à obtenir des reçus des personnes à qui votre organisation verse de l'argent et, en général, l'utilisation d'auto-reçus doit être limitée au minimum. Les reçus internes ou les auto-reçus ne doivent être utilisés que pour les petits paiements en espèces dans des circonstances où il n'y a pas d'autre alternative.

Certains bailleurs de fonds n'acceptent pas les reçus internes ou les auto-reçus. Il est important que le personnel du programme connaisse les règles du bailleur de fonds de son projet concernant l'utilisation des reçus internes. Une organisation doit fournir un format pour un auto-reçu et expliquer quand il peut être utilisé dans le manuel financier. Cela permet d'assurer la cohérence et de minimiser les contestations sur l'utilisation des reçus internes par les auditeurs externes.

Qu'est-ce qu'un reçu de caisse VALIDE ?

- Un document original (pas une photocopie)
- Daté
- Sur papier à lettres officiel et/ou
- Estampillé et/ou
- Signé par au moins une partie à la transaction.

Pourquoi les pièces justificatives sont-elles si importantes ?

Les pièces justificatives sont importantes pour de nombreuses raisons et c'est pourquoi nous devons tous faire un gros effort pour obtenir des reçus valables lorsque nous réalisons des projets.

- Elles sont utilisées dans le processus de comptabilité financière pour enregistrer les détails de la transaction dans les livres de comptes.
- Elles sont nécessaires au processus d'audit externe pour prouver que les transactions ont eu lieu telle que décrit dans les documents comptables.
- Elles offrent une protection au personnel du projet qui manipule de l'argent. Des registres mal tenus ou incomplets peuvent entraîner des soupçons de mauvaise gestion des fonds.

Types de pièces justificatives

Les pièces justificatives les plus importantes sont les pièces d'origine, c'est-à-dire, celles qui proviennent de la transaction, comme la facture d'un fournisseur ou le reçu d'une caisse enregistreuse. Il existe également de nombreux autres documents secondaires utiles qui soutiennent le processus de transaction, par exemple, les formulaires standard créés par l'organisation pour entrer les signatures d'autorisation et les codes comptables. Voir le tableau 6 pour les documents qui sont le plus souvent utilisés dans les projets.

Combien de temps devons-nous conserver les pièces justificatives ?

Toutes les pièces justificatives doivent être classées et conservées dans un endroit sûr afin de pouvoir les consulter et les vérifier. Il est important de marquer les factures comme payées pour éviter toute réutilisation frauduleuse.

Chaque pays dispose d'une réglementation relative à la durée pendant laquelle les organisations doivent conserver les pièces justificatives originales. En général, il s'agit de l'année en cours plus les cinq années précédentes. Les bailleurs de fonds incluent également des règles sur la conservation des reçus dans leurs contrats de subvention, qui peuvent être différentes des réglementations locales.

Tableau 6 : Les pièces justificatives les plus couramment utilisés dans les projets.

Description du document	Document source	Document secondaire
Reçu/bon de caisse pour l'argent reçu	✓	
Reçu/bon de caisse pour l'argent versé	✓	
Facture/facture du vendeur	✓	
Bordereau de versement de l'argent à la banque	✓	
Relevé bancaire	✓	
Bon de journal (pour les ajustements)	✓	
Bon de paiement (BP)		✓
Bon de commande (BC)		✓
Formulaire de réclamation des frais du personnel		✓
Note de réception de marchandises (NRM)		✓

3.5 Le processus de comptabilité financière

Comme nous l'avons vu, la comptabilité financière consiste à enregistrer toutes les transactions financières qui ont lieu chaque jour. Il existe de nombreux types de transactions différentes qui devront être suivies et enregistrées, notamment les matériaux du projet, les salaires du personnel, les fonds reçus des bailleurs de fonds, et bien d'autres encore. Ces transactions sont documentées dans des documents sources et inscrites dans les livres d'origine, qui sont à leur tour intégrés dans le grand registre. Le schéma ci-dessous montre comment les registres comptables s'assemblent.

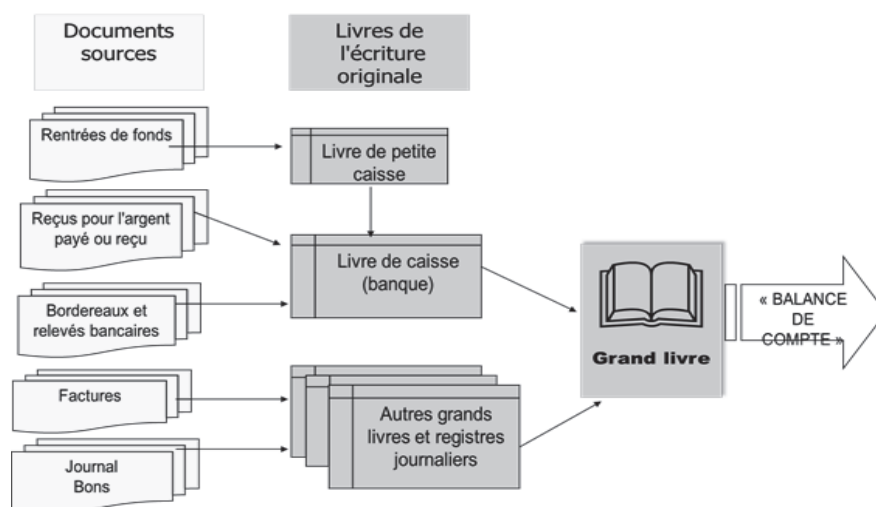


Figure 6 : Comment les documents comptables s'imbriquent ensemble

Il existe deux approches différentes pour comptabiliser les transactions financières, soit sur la base de la trésorerie, soit sur la base de la comptabilité d'exercice. Il n'est pas nécessaire que le personnel du programme connaisse les détails techniques de ces deux méthodes comptables, mais il est important de connaître la terminologie utilisée par chaque processus et les différentes informations financières qu'ils produisent.

La principale différence entre la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice réside dans la manière dont elles traitent le calendrier des transactions de trésorerie et de crédit.

Transactions au comptant et à crédit : quelle est la différence ?

La seule différence entre les transactions au comptant et à crédit est le moment du paiement.

- **Transaction au comptant** : Il n'y a pas de délai car la transaction et le paiement ont lieu en même temps. Par exemple, acheter des sacs de ciment à un marchand de matériaux de construction en espèces.
- **Transaction à crédit** : Il y a un délai entre la réception des biens ou des services et le paiement, par exemple, l'approvisionnement de sacs de ciment à un marchand de matériaux de construction sur un compte ou avec une facilité de crédit organisationnelle. Le paiement effectif interviendra plus tard, lorsque le marchand de matériaux de construction enverra une facture pour tous les biens achetés au cours du mois.

QUAND et non COMMENT cela a été payé

Une transaction au comptant est un paiement qui est réglé immédiatement (au moyen d'argent physique, d'un chèque ou d'une carte de débit/crédit).

Le paiement d'une transaction à crédit est réglé à une date ultérieure, une fois que la facture de la transaction a été émise (toujours au moyen d'argent physique, d'un chèque ou d'une carte de débit/crédit).

Une note sur les transactions non monétaires

Certaines transactions financières n'impliquent aucun échange physique d'argent, n'ayant aucun effet sur les entrées et sorties d'argent, mais elles peuvent avoir un impact sur la situation financière globale de l'organisation.

- **Les dons en nature** d'une valeur importante, comme un véhicule offert, ou du riz à distribuer aux bénéficiaires lors d'une intervention humanitaire. Par souci d'exhaustivité dans les registres comptables, la transaction est enregistrée pour reconnaître la valeur du don et des biens en nature.
- **Le coût de l'amortissement** des biens ou des équipements de valeur (immobilisations). La dépréciation est le mécanisme comptable interne utilisé pour calculer et enregistrer la perte de valeur des actifs fixes sur leur durée de vie utile.

Système de comptabilité de caisse

Il s'agit de la manière la plus simple de tenir des registres comptables et elle ne nécessite pas de compétences avancées en comptabilité. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- le principal livre de comptes s'appelle le « livre de caisse » (qui comprend le livre de petite caisse) ;
- les entrées d'argent s'appellent « recettes » et les sorties d'argent s'appellent « paiements » ;
- les transactions sont enregistrées dans le livre de caisse à la date à laquelle elles ont lieu ;
- les transactions de crédit en cours ne sont pas encore enregistrées ; celles-ci ne sont comptabilisées que lorsque le paiement est effectué ;
- ce système ne peut pas enregistrer les transactions non monétaires, car il n'y a pas de transaction physique en espèces ;
- une fois résumés, ces enregistrements produisent un rapport sur les recettes et les paiements pour une période donnée. Ce rapport montre simplement les mouvements d'argent entrant et sortant d'une organisation sous différentes catégories (comptes) et l'argent disponible au début et à la fin de la période considérée. Il ne montre pas la valeur des ressources possédées par l'organisation (actif) et les montants dus à d'autres parties (passif).

Le tableau ci-dessous est un exemple de rapport de recettes et de paiements pour le MTTI. Notez l'utilisation des codes du plan comptable et des noms de comptes pour résumer le rapport.

Tableau 7 : Rapport recettes et paiements de MTTI.

Milestone Technical Training Institute (MTTI)		
Rapport recettes et paiements du 1^{er} janvier au 31 décembre <8^{ème} année>		
<i>Solde d'ouverture 1^{er} janvier <8^{ème} année></i>		2 880
<u>RECETTES</u>		
4010	Subvention DFID	48 000
4020	Subvention Smile Trust	43 000
4110	Intérêts bancaires	832
4120	Dons et levée de fonds	750
4130	Ventes	11 406
4140	Frais de formation	13 540
Total Recettes		117 528
<u>PAIEMENTS</u>		
5000	Administration et fournitures de bureau	28 409
6000	Personnel	46 580
7000	Gestion véhicules	14 886
7500	Intrants projet	20 588
0100	Équipement	1 850
Total Paiements		(112 313)
<i>Solde de clôture 31 décembre <8^{ème} année></i>		8 095

Système de comptabilité d'exercice

Il s'agit d'une approche plus sophistiquée et plus complète de la comptabilité qui exige un niveau plus élevé de compétences en comptabilité. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- elle utilise la comptabilité à double entrée qui reconnaît qu'il y a toujours deux côtés à chaque transaction : le donneur et le receveur. Les deux aspects de chaque transaction sont appelés débits et crédits.
- le principal livre de comptes est le grand registre (complété par d'autres grands registres, tels que les comptes fournisseurs et les comptes clients, ainsi que les données du livre de caisse).
- la terminologie utilisée pour les transactions entrantes et sortantes est celle des recettes et des dépenses.
- le revenu est enregistré lorsqu'il est gagné ou dû, plutôt que lorsque l'argent est reçu. Les dépenses sont enregistrées au moment où elles sont effectuées, plutôt qu'au moment où la facture est payée. Cela permet de surmonter le problème des retards dans les transactions de crédit.
- le système peut traiter tous les types de transactions, y compris les transactions non monétaires.
- des ajustements sont inclus dans les comptes, qui compensent les retards causés par les transactions de crédit. Ces ajustements sont appelés charges à payer (d'où le nom de cette méthode comptable).
- n comptabilisant les engagements financiers lorsqu'ils se produisent, et non lorsqu'ils sont payés ou reçus, le système intègre automatiquement des informations à jour sur l'actif et le passif de l'organisation.

Ce processus permet d'obtenir une image plus complète de la situation financière d'une organisation. Les rapports produits à partir d'un grand registre général sont décrits comme les états financiers. Les états financiers comprennent généralement des informations sur l'année précédente et sont exigés dans tous les pays appliquant les normes internationales d'information financière (presque tous les pays où travaillent les praticiens du développement et de l'humanitaire).

Les états financiers comprennent :

- **Un rapport de bilan** (ou l'état de la situation financière) qui montre la valeur des actifs et des passifs au dernier jour de la période de déclaration, c'est-à-dire ce que l'organisation vaut ce jour-là.
- **Un état des recettes et des dépenses** (ou état des activités) présentant toutes les recettes et les dépenses au cours de la période considérée, ainsi que le résultat de l'année (un excédent ou un déficit). Dans certains pays, ce document est également connu sous le nom de : état des activités financières, état de la performance financière, état du résultat global ou compte de résultat. Tous ces états présentent les mêmes informations générales sur une organisation.

Les deux tableaux ci-dessous sont des exemples de bilan et d'état des recettes et des dépenses pour le Milestone Technical Training Institute.

Tableau 8 : Exemple de bilan

Milestone Technical Training Institute (MTTI)

Bilan au 31 décembre <8^{ème} année>

	<8 ^{ème} année> \$	<8 ^{ème} année> \$	<7 ^{ème} année> \$
Immobilisations			
Immobilisations corporelles		112 091	122 696
Actifs courants			
Liquidités en banque et en main	8 095		2 880
Subventions à recevoir	10 000		5 000
Débiteurs	<u>2 459</u>		<u>1 000</u>
	20 554		8 880
Passifs courants payables dans les 12 mois			
Créditeurs et charges à payer	<u>(3 262)</u>		<u>(2 664)</u>
Actifs circulants nets		<u>17 292</u>	<u>6 216</u>
Actifs nets		129 383	128 912
<i>Représenté par :</i>			
FONDS			
Fonds à des fins générales		13 292	6 216
Fonds désigné - Remplacer l'équipement		4 000	-
Fonds désigné - Immobilisations		<u>112 091</u>	<u>122 696</u>
Total fonds		129 383	128 912

Tableau 9 : État des recettes et des dépenses de MTTI.

Milestone Technical Training Institute (MTTI)

État des recettes et des dépenses

Pour l'année achevée le 31 décembre <8^{ème} année >

	<8 ^{ème} année > \$	<7 ^{ème} année > \$
REVENUS :		
Revenus du bailleur :		
- DFID	48 000	45 000
- SMILE Trust	48 000	45 000
Autres revenus :		
- Frais de formation	14 640	12 250
- Ventes	11 765	6 768
- Dons et levée de fonds	6 750	6 600
- Intérêts bancaires	832	698
Total revenus	129 987	116 316
DÉPENSES :		
Frais de personnel	52 580	48 780
Administration	28 207	23 119
Intrants de projets	20 588	18 743
Gestion véhicules	15 686	12 670
Amortissement	12 455	13 633
Total dépenses	129 516	116 945
Excédent/(Déficit) pour l'année	471	(629)

Une note de bas de page sur les méthodes comptables

De nombreuses petites organisations ne peuvent pas se permettre d'employer des comptables qualifiés et adoptent donc une approche comptable de type « maison de transition ». Elles utilisent la méthode plus simple de la comptabilité de caisse pendant l'année (ce qui nécessite des compétences de base en comptabilité) puis, avec l'aide d'un cabinet comptable externe, convertissent les chiffres de la comptabilité de caisse en comptabilité d'exercice à la fin de l'année pour les comptes annuels et l'audit.

Voilà l'approche adopté par le MTTI qui lui permet de mettre à jour le rapport des recettes et des paiements pour obtenir les états financiers complets présentés ci-dessus. Ce processus nécessite l'identification de certains éléments d'ajustement à la fin de l'année, tels que les régularisations de dépenses et les paiements anticipés (voir les exemples ci-dessous), les subventions non dépensées ou reçues par anticipation, et les approvisionnements importants d'équipement au cours de l'année.

Exemple d'accumulation de dépenses :

Une facture d'électricité couvrant le dernier mois de l'année financière n'est reçue que quatre semaines après la fin de l'année. Même si le paiement sera effectué au cours du nouvel exercice, la dépense doit être enregistrée au cours de l'exercice où l'électricité a été consommée. Elle apparaît comme un passif (montant dû) dans le bilan.

Exemple de paiement anticipé :

Le loyer du bureau est payé six mois à l'avance. Le loyer est payé trois mois avant la fin de l'exercice. La moitié du paiement couvre le premier trimestre du nouvel exercice. À la fin de l'année, les trois mois de loyer payés pour l'année suivante sont déduits du compte de dépenses de loyer de bureau de l'année en cours. Il est reporté sur le compte de dépenses de location de bureaux pour l'exercice suivant - la période à laquelle le loyer se rapporte. Ces trois mois de loyer apparaissent comme un paiement anticipé dans la liste des actifs du bilan.

Exemple d'une accumulation de revenus :

Le versement final de la subvention d'un bailleur de fonds pour un projet est retardé et arrive quelques jours après la fin de l'exercice en cours. Comme la subvention est destinée à couvrir les dépenses du projet déjà effectuées au cours de l'année, elle apparaît comme un revenu dans le compte de revenus et de dépenses de l'année en cours, et comme un actif courant (subvention à recevoir) dans le bilan à la fin de l'année.

Résumé des différences entre la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice

Le tableau ci-dessous résume les différences entre la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice.

Tableau 10 : la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice.

	CAISSE	CHARGES À PAYER
<i>Niveau de compétence</i>	Comptabilité de base	Comptabilité avancé
<i>Types de transactions</i>	Uniquement au comptant	Comptant et crédit
<i>Terminologie</i>	Recettes et paiements	Revenus et dépenses
<i>Principal livre de compte</i>	Livre de caisse	Registre général
<i>Transactions non-monétaire</i>	Non	Oui
<i>Système de comptabilité</i>	Entrée unique	Entrée double
<i>Actifs et passifs comptabilisés</i>	Non	Oui

3.6 Avances d'espèces

Il est courant de donner au personnel du projet une avance en espèces (fonds de caisse) pour effectuer des approvisionnements en espèces lors de la mise en œuvre des projets, notamment pour les missions sur le terrain afin de couvrir des dépenses telles que le carburant, les indemnités journalières, l'hébergement et les frais de réunion. Si vous recevez une avance en espèces, vous devez être prêt à en justifier chaque centime. Cela signifie :

- tenir un registre détaillé de chaque transaction, par exemple sur un formulaire de demande de remboursement des frais de personnel conçu à cet effet,
- fournir une pièce justificative pour chaque article acheté, et
- retourner l'argent non-dépensé.

Les avances en espèces doivent être comptabilisées dès que possible après une mission sur le terrain, ou au moins une fois par mois, afin que les dépenses puissent être incluses dans les comptes du projet dès que possible.

Systeme de régie d'avance

L'un des meilleurs moyens de gérer et de comptabiliser les avances de fonds du personnel est d'utiliser le système de caisse fixe ou d'avance. Le principe est le suivant : on vous accorde une avance de fonds d'un montant fixe (disons 500 dollars), et lorsque vient le moment de comptabiliser l'avance de fonds, vous effectuez un simple rapprochement :

- additionnez la valeur totale des reçus pour les paiements effectués (Total A) ;
- comptez l'argent restant (Total B) ;
- additionnez le Total A et le Total B et le résultat devrait être le même que l'avance de fonds initiale (les 500 dollars avec lesquels vous avez commencé).
- Si le total ne correspond pas au montant du fonds de caisse initial, il manque soit de l'argent, soit un reçu, et il faut en tenir compte.

Ci-après un exemple concret :

Valeur des reçus pour l'argent dépensé	346.75	Total A
Argent restant compté	153.25	Total B
TOTAL FONDS DE CAISSE	500.00	A + B

Le système d'avances garantit que chaque centime est comptabilisé et fait du rapprochement et du remboursement un processus simple. Ce système est souvent utilisé pour gérer la petite caisse d'un bureau, qui sert à payer les petites dépenses en espèces.

3.7 Les 3 P de l'approvisionnement

La plupart des transactions financières ont lieu lorsque nous achetons des biens et des services pour mettre en œuvre nos projets et nos programmes. Nous devons donc être organisés quant au processus d'approvisionnement afin de garantir une utilisation efficiente, efficace et économique des ressources.

Il existe trois aspects clés de l'approvisionnement, les 3 P : le processus, les personnes et la paperasse.

Le processus

Le processus d'approvisionnement décrit les étapes et les règles à suivre pour commander, recevoir et payer des biens et des services. Le processus lui-même varie d'une organisation à l'autre, et pour différents types d'approvisionnements. Plus la valeur est élevée, plus les étapes à suivre sont nombreuses.

Nous utiliserons un processus différent pour l'approvisionnement de petits articles de papeterie et pour l'approvisionnement d'un véhicule, par exemple. Pour les articles de grande valeur, où le risque est plus élevé, il est normal d'obtenir deux ou trois devis de fournisseurs pour trouver la meilleure offre.

Voir le diagramme ci-dessous (figure 7) pour un exemple de processus d'approvisionnement.

Les personnes

Le processus d'approvisionnement implique une série de personnes qui initient et/ou autorisent chaque étape du processus. Plus la valeur et le risque sont élevés, plus le nombre de personnes impliquées doit être important afin de protéger le processus contre les activités frauduleuses. Par exemple, en cas d'approvisionnement d'un article de grande valeur tel qu'un véhicule, il est habituel d'inclure un panel d'acheteurs (comité d'approvisionnement) pour garantir une sélection objective des fournisseurs.

Le processus d'approvisionnement repose sur le principe de la séparation (ou de la ségrégation) des tâches, et applique des règles formelles de délégation de pouvoirs, afin de garantir un contrôle adéquat. Le partage des responsabilités entre différentes personnes et l'intégration d'une série de contrôles protège les personnes impliquées et minimisent les possibilités de fraude ou de collusion avec les fournisseurs.

Le processus d'approvisionnement prévoit également des contrôles par les responsables hiérarchiques afin de s'assurer que les règles de délégation de pouvoirs sont respectées par les personnes qu'ils dirigent, par exemple, en vérifiant qu'un responsable de projet n'a pas dépassé les limites autorisées lors de la commande de biens ou de services.

La paperasse

Comme vous pouvez le voir dans le diagramme ci-dessous, chaque étape du processus génère des documents et des pièces justificatives, tels que des demandes d'approvisionnement, des bons de commande, des devis, des factures et des bons de paiement. Tous ces documents doivent être classés ensemble pour chaque transaction et à des fins de référence et d'audit.

Étapes du processus d'approvisionnement

Chaque organisation concevra une procédure d'approvisionnement adaptée à ses propres opérations. Le diagramme ci-dessous décrit les étapes à suivre lors de l'approvisionnement d'articles de grande valeur avec un compte fournisseur (et lorsque le système de comptabilité de caisse est utilisé).

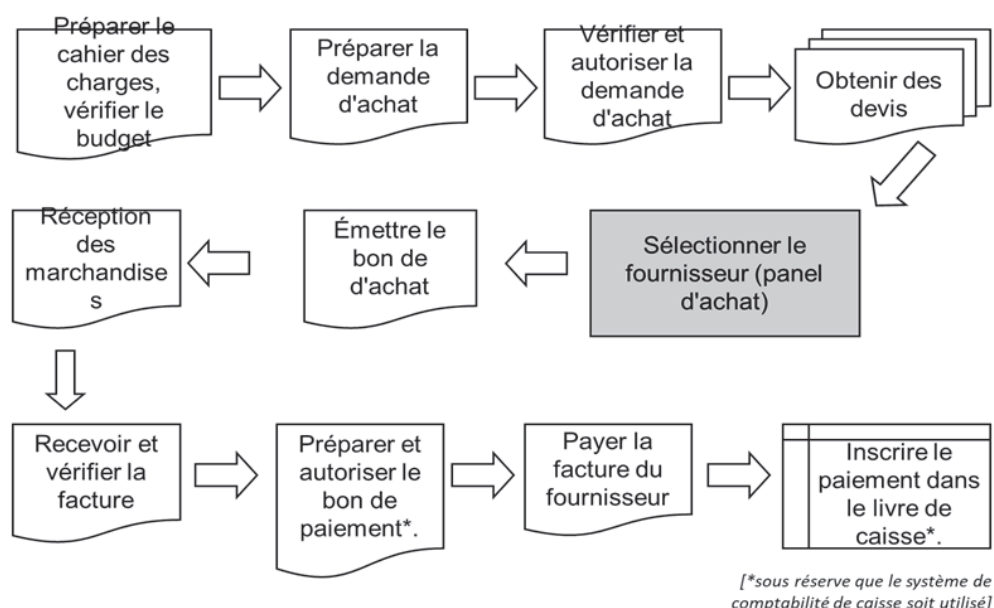


Figure 7 : Organigramme du processus d'approvisionnement

Tableau 11 : Étapes détaillées du processus d'approvisionnement

PROCESSUS	PERSONNES	PAPERASSE
1. Préparer le cahier des charges, vérifier le budget		
<i>Précisez la norme, la quantité et le prix des biens ou des services requis, tels que décrits dans les plans d'activité. Vérifiez le montant disponible dans le budget pour l'article en question, au cas où le prix aurait changé depuis la préparation du budget.</i>	Détenteur du budget ou personnel autorisé du projet	Note explicative du budgétaire
2. Préparer la demande d'approvisionnement		
<i>Préparez une demande formelle d'approvisionnement des biens ou des services spécifiés à l'étape 1, y compris une description détaillée et la raison pour laquelle ils sont nécessaires.</i>	Détenteur du budget ou personnel autorisé du projet	Formulaire de demande d'approvisionnement

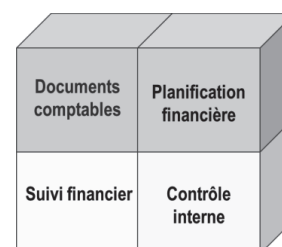
PROCESSUS	PERSONNES	PAPERASSE
3. Vérifier et autoriser les demandes d'approvisionnement		
<i>Vérifier qu'il y a une véritable raison pour l'approvisionnement (et le budget disponible pour les articles de grande valeur)</i>	Détenteur du budget ou autre personne autorisée	Formulaire de demande d'approvisionnement
4. Obtenir des devis		
<i>Conformément aux procédures internes et aux règles du bailleur de fonds, demandez des offres de prix à des fournisseurs indépendants de bonne réputation afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix et de minimiser le risque de collusion.</i>	Logisticien ou autre personne autorisée	Devis des fournisseurs / conditions générales de vente
5. Choisir le fournisseur		
<i>Examiner les devis et sélectionner le fournisseur sur la base du prix, de la qualité, des délais de livraison et des conditions d'après-vente afin de garantir un bon rapport qualité-prix. Pour les contrats de grande valeur, un panel d'acheteurs (un petit groupe de managers) sélectionnera le fournisseur.</i>	Détenteur du budget ou autre personne autorisée ou Jury d'approvisionnement	Devis/conditions générales du fournisseur Formulaire d'évaluation des fournisseurs
6. Émettre un bon de commande (PO)		
<i>Envoyer le bon de commande autorisé au fournisseur choisi et joindre une copie au devis du fournisseur. Il s'agit d'un contrat juridiquement contraignant.</i>	Détenteur du budget ou autre personne autorisée	Bon de commande Devis du fournisseur choisi
7. Réception des marchandises du fournisseur		
<i>À la livraison, signer le bon de réception des marchandises pour confirmer la réception. Vérifier les détails et classez-les avec le BC.</i>	Personnel autorisé du projet ou Logisticien ou une autre personne autorisée	Bon de réception des marchandises (BRM) Bon de commande
8. Recevoir et vérifier la facture		
<i>Vérifier la facture et les conditions de paiement, et faites-les correspondre avec les documents associés.</i>	Personnel financier*	Facture du fournisseur Devis du fournisseur BC/BRM

9. Préparer et autoriser le pouvoir de paiement		
<p>a) Préparer le formulaire d'autorisation de paiement et joindre toutes les pièces justificatives et la facture originale.</p> <p>b) Vérifier les détails, ajouter les codes de centre de coût et de compte, puis autoriser le paiement.</p>	<p>a) Personnel du service des finances</p> <p>b) Titulaire du budget ou / et autre personne autorisée (spécifié dans les règles de délégation de pouvoirs)</p>	<p>Formulaire d'autorisation de paiement</p> <p>Toutes les pièces justificatives</p>
10. Payer la facture du fournisseur		
<p>Payer le fournisseur dans les délais prévus par les conditions de paiement, généralement dans les 30 jours. Estampiller la facture comme étant « payée » et noter la date et les détails du paiement sur le formulaire d'autorisation de paiement.</p>	Personnel financier*	<p>Formulaire d'autorisation de paiement. Toutes les pièces justificatives</p>
11. Entrer le paiement dans le livre de caisse		
<p>L'étape finale consiste à enregistrer le paiement dans les livres de comptes de l'organisation.</p>	Personnel financier*	

*Il est courant de séparer ces tâches entre différents membres de l'équipe financière afin de renforcer le processus et de minimiser les possibilités de collusion et de fraude.

4. Planification financière

La deuxième des quatre composantes, la planification financière, est au cœur d'une gestion financière efficace, car elle aide les organisations à atteindre à la fois leurs objectifs stratégiques à long terme et leurs objectifs de projet à court terme.



À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure :

- ✓ de décrire le fonctionnement du processus de planification financière dans les programmes ;
- ✓ de décrire les différents formats de budget ;
- ✓ de décrire les trois principaux types de budgets ;
- ✓ d'expliquer comment créer un budget basé sur les activités à l'aide d'une feuille de calcul ;
- ✓ d'expliquer pourquoi il est important de budgétiser les coûts d'appui central ;
- ✓ de décrire les « 3 P de l'approvisionnement » : le processus, les personnes, la paperasse.

4.1 Planification financière dans les programmes

La planification financière est au cœur d'une gestion financière efficace et est essentielle à l'obtention de bons résultats pour les programmes. Le point de départ c'est des objectifs de programme et des plans d'activité clairs.

« Si vous ne savez pas où vous allez, vous allez certainement vous retrouver ailleurs. » Mark Twain

La planification financière d'un programme réussi comporte deux aspects essentiels :

- **La planification stratégique** : Il s'agit d'une vision à long terme pour assurer la continuité et la sécurité financières de toutes les opérations. Son but est de réaliser la mission et les objectifs d'une organisation, aujourd'hui et à l'avenir. Il s'agit d'une préoccupation majeure des cadres supérieurs et du conseil d'administration (fiduciaires), et qui est prise en compte dans une stratégie de financement et les politiques associées.

- **La planification opérationnelle** : Il s'agit d'une vision à court terme pour la mise en œuvre efficace du programme. Elle comprend la préparation des budgets et des prévisions du programme (sur la base de plans d'activités spécifiques et mesurables), et constitue l'objet de ce chapitre.

Utilisation des budgets dans les programmes

Un budget décrit une somme d'argent qu'une organisation prévoit de lever et de dépenser dans un but précis sur une période donnée.

Un budget est important à chaque étape du cycle de gestion financière du projet.

- **Planification** : Les budgets sont utilisés pour se faire une idée précise de ce que coûtera le fonctionnement d'une organisation ou la réalisation d'un nouveau projet et pour aider à lever des fonds.
- **Organisation** : Lorsque nous dépensons de l'argent et l'enregistrons dans les comptes, nous utilisons les budgets et les codes associés pour organiser les coûts dans nos livres de comptes.
- **Suivi** : Les budgets nous aident à évaluer les performances par rapport au plan. Ils aident à répondre à la question « Le projet a-t-il atteint les objectifs fixés ? ».
- **Contrôle** : Lorsqu'ils sont utilisés pour l'évaluation et l'apprentissage, les budgets nous aident à contrôler l'utilisation des ressources financières et autres, en veillant à ce qu'elles soient utilisées de manière efficace et efficiente.

Qui est impliqué dans le processus de budgétisation ?

Le processus de budgétisation implique une série de personnes, chacune ayant un rôle spécifique à jouer, notamment l'organisation du processus, la fourniture d'informations, la rédaction des budgets, la vérification et l'approbation des budgets. Voir le tableau ci-dessous pour un résumé de qui fait quoi dans le processus de budgétisation.

Tableau 12 : Le processus de budgétisation : qui fait quoi ?

Rôle	Activité	Notes
<i>Conseil d'administration</i>	Discuter et approuver le budget annuel (pour tous les programmes et opérations).	Le budget représente un document politique clé pour une organisation et fixe les limites de l'autorité. Il doit donc être approuvé par le conseil d'administration, qui est responsable en dernier ressort des affaires financières de l'organisation.

Rôle	Activité	Notes
<i>Directeur général (DG)</i>	Superviser le processus de budgétisation annuel.	Le directeur général peut choisir de déléguer la coordination du processus budgétaire, par exemple au responsable des finances, mais c'est à lui qu'il incombe de veiller à son bon déroulement et à temps.
<i>Cadres supérieurs</i>	Définir les orientations et les hypothèses budgétaires, par exemple le calendrier, le taux d'inflation, les barèmes salariaux.	Ils doivent donner des directives et des conseils clairs, selon les besoins, à ceux qui élaborent les budgets, afin de garantir la cohérence et la réalisation dans les délais.
<i>Équipe du programme</i>	Produire des budgets détaillés pour leurs activités/projets.	L'équipe du programme est la mieux placée pour produire des budgets précis et complets pour les activités sur lesquelles elle travaille.
<i>Équipe financière</i>	Soutenir le processus de budgétisation, Par exemple, fournir des données sur les activités précédentes, donner des conseils sur la tarification, résumer et consolider les budgets.	L'équipe financière fournit un soutien technique et des informations importantes pour le processus de budgétisation, mais ce n'est pas son rôle de rédiger les budgets des projets.

En outre, les parties prenantes externes s'appuient également sur le budget pour comprendre le travail de l'organisation ou du projet.

- **Les bailleurs** ont besoin des budgets pour savoir comment une organisation a l'intention de dépenser ses subventions et pour suivre les progrès des programmes financés.
- **Les partenaires communautaires** utilisent les budgets pour voir comment les organisations prévoient de dépenser l'argent pour des projets communautaires.

Dans la mesure du possible, les membres de l'équipe qui ont la responsabilité d'utiliser les budgets des projets doivent participer à leur rédaction. Cette approche dite « ascendante » est plus susceptible de produire des budgets précis et bien gérés, car non seulement les membres du personnel des programmes savent ce dont leurs projets ont besoin, mais ils se sentiront davantage concernés par les budgets qu'ils ont contribué à élaborés.

Préparation des budgets : deux approches

Il existe deux approches principales pour créer des budgets : la budgétisation incrémentale et la budgétisation à base zéro (y compris par activité).

Tableau 13 : Approches de budgétisation incrémentale et de budgétisation à base zéro

Fonction	Budgétisation incrémentale	Budgétisation à base zéro
<i>Plus approprié pour</i>	<ul style="list-style-type: none"> Projets dont les niveaux d'activité et de ressources changent peu d'une année à l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> Les projets nouveaux et ponctuels, ou ceux qui connaissent de nombreux changements d'une année sur l'autre.
<i>Comment ça marche</i>	<ul style="list-style-type: none"> Le nouveau budget est basé sur les chiffres réels, ou parfois budgétisés, de l'année précédente, en tenant compte de l'inflation et des changements connus dans les niveaux d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> Commence par une feuille blanche (« une base zéro ») et construit le budget en fonction des activités et des objectifs prévus. Les ressources sont répertoriées, quantifiées et chiffrées individuellement.
<i>Avantages</i>	<ul style="list-style-type: none"> Relativement simple et rapide à créer 	<ul style="list-style-type: none"> Généralement plus précis Les coûts sont faciles à justifier Facile à mettre à jour avec de nouvelles informations Préféré par de nombreux bailleurs de fonds
<i>Inconvénients</i>	<ul style="list-style-type: none"> Risque de reporter des erreurs historiques Difficulté de justifier les chiffres car les calculs originaux peuvent ne plus être disponibles Réduit l'innovation en encourageant les équipes à déployer le même plan et les mêmes ressources année après année 	<ul style="list-style-type: none"> Nécessite plus de temps pour compiler

Comme le montre ce tableau, l'approche à base zéro est la plus adaptée aux budgets de projets, en particulier dans le format de budget basé sur les activités. Ce point est abordé en détail plus loin dans ce chapitre.

Budgétisation axée sur l'offre ou la demande ?

Quelle que soit l'approche utilisée pour établir les budgets des projets, il peut être tentant de faire correspondre le budget d'un projet à une somme donnée. Cependant, il est important de calculer les coûts réels de la gestion d'un projet (c'est-à-dire ce que le projet exige) avant d'examiner les options de financement possibles et de ne pas se laisser influencer par l'offre de fonds.

La budgétisation axée sur l'offre donne souvent lieu à des budgets inexacts. Les coûts essentiels peuvent être à la fois sous-estimés et surestimés pour qu'un projet corresponde à une enveloppe financière spécifique. Cette pratique peut entraîner des problèmes pendant la phase de mise en œuvre du projet et avoir un impact négatif sur les relations avec les bailleurs de fonds.

Un budget bien établi, avec des coûts clairs et justifiés, améliorera vos plans de collecte de fonds et sera bien accueilli par les partenaires financiers potentiels.

4.2 Différentes formes et différents types de budget

Les budgets étant destinés à un large éventail d'utilisateurs et d'utilisations, il n'est pas surprenant qu'ils se présentent sous de nombreux formats différents, avec des informations différentes adaptées aux besoins des utilisateurs. Il n'existe pas de budget « unique ».

Le tableau ci-dessous met en évidence les principales différences de contenu et de présentation que vous êtes susceptible de rencontrer dans les budgets des programmes.

Tableau 14 : Contenu et présentation différents du budget

<i>Niveau d'activité</i>	Les budgets peuvent être préparés pour un domaine d'activité, un projet (plusieurs domaines d'activité), un programme (plusieurs projets) ou l'ensemble de l'organisation. (Voir la figure 8.)
<i>Détails du budget</i>	Certains utilisateurs ont besoin de budgets très détaillés (pour montrer comment chaque ligne est calculée), comme un budget qui accompagne une proposition de financement. D'autres utilisateurs, comme les membres du conseil d'administration ou les cadres supérieurs, préfèrent voir une version résumée du budget.
<i>Présentation</i>	La plupart des organisations utilisent un format standard pour présenter leurs budgets internes, qui est cohérent avec les codes et les descriptions budgétaires de leur plan comptable (voir chapitre 3). Les bailleurs de fonds ont généralement leur propre modèle de budget, utilisant des codes de compte et des descriptions budgétaires différents, qui doivent être utilisés lors de la demande de fonds.
<i>Cadre temporel</i>	Un budget couvre toujours une période de temps spécifique liée à chaque activité. Les budgets couvrent généralement un exercice financier, mais ils peuvent être préparés ou ventilés pour n'importe quelle période de temps : un jour, une semaine, un mois, un trimestre ou plusieurs années, selon l'activité ou le projet pour lequel le budget est établi. Les budgets utilisés pour le suivi des projets sont généralement ventilés en phases mensuelles ou trimestrielles.
<i>Monnaie</i>	Les budgets peuvent être préparés dans n'importe quelle monnaie, en fonction des exigences du projet, du bailleur de fonds ou du siège social. Ils peuvent inclure plus d'une monnaie - comme la monnaie nationale de l'organisation et la monnaie de fonctionnement du bailleur de fonds.

Hiérarchie budgétaire

Le schéma ci-dessous montre la hiérarchie budgétaire d'une petite organisation. Les budgets de projet de niveau inférieur sont résumés (consolidation) dans le budget du programme, et les budgets de programme sont à leur tour consolidés dans un budget principal, à l'échelle de l'organisation.

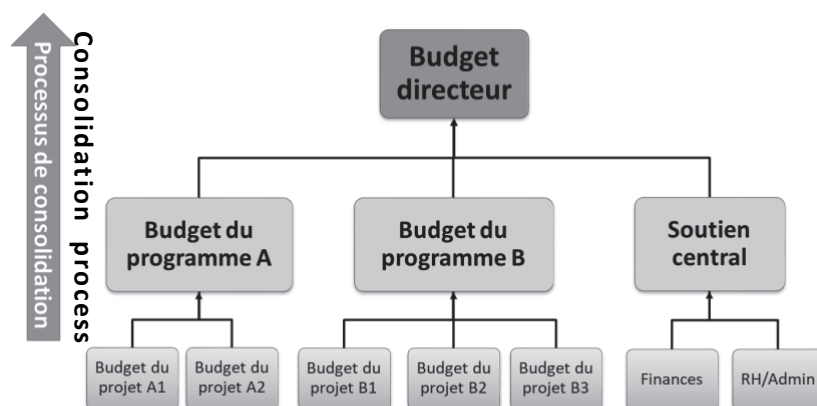


Figure 8 : Hiérarchie budgétaire

Outre l'éventail des différents formats de budget, il existe trois principaux types de budget.

- Le budget de revenus et de dépenses
- Le budget d'investissement
- Les prévisions de trésorerie (ou budget de trésorerie).

Budget de revenus et de dépenses

Il s'agit du budget qui vous est le plus familier, car il est largement utilisé dans la gestion de projet. Le tableau 15 résume ses principales caractéristiques.

Tableau 15 : Détails du budget de revenus et de dépenses

À quoi renvoie-t-il ?	Il s'agit d'un budget qui montre les coûts estimés de fonctionnement d'une activité, d'un projet ou d'une organisation entière, et d'où les fonds proviendront pour couvrir les coûts pour une période de temps donnée.
Quel est l'objectif ?	Résumer les informations sur les revenus et les dépenses et montrer la position ou l'état général du budget (excédent, déficit ou équilibre), facilitant la levée de fonds et le suivi des projets.

<i>Comment est-il compilé ?</i>	Un budget de revenus et de dépenses peut être créé en utilisant l'une des deux principales approches de budgétisation, la budgétisation incrémentale ou la budgétisation à base zéro, mais pour les projets, la budgétisation à base zéro est recommandée.
<i>Pourquoi est-ce important pour la Planification de projet ?</i>	Les budgets de revenus et de dépenses sont importants pour la levée de fonds au stade de la planification du cycle de vie du projet, afin d'obtenir assez de fonds pour atteindre ses objectifs. Pendant la mise en œuvre, les budgets sont divisés en périodes plus courtes (phases). Par exemple, par mois ou par trimestre, afin que les objectifs de revenus et les limites de dépenses soient clairs. Au stade de la révision, le budget par phases est utilisé pour contrôler la performance du projet à ce jour.

La « ligne de fond »

Un budget de revenus et de dépenses se présente avec l'un des trois résultats ou états possibles :

- **Budget équilibré** – lorsque les recettes sont égales aux dépenses
- **Budget déficitaire** – lorsque les recettes sont inférieures aux dépenses.
- **Budget excédentaire** – lorsque les recettes sont supérieures aux dépenses.

Cet état est souvent appelé la « ligne de fond » du budget, en référence au chiffre du résultat qui apparaît généralement au bas d'un budget, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses prévues.

Budget de dépenses uniquement

Certaines organisations (par exemple les ONG internationales ayant des programmes pays) gèrent leurs projets en utilisant un format de budget de dépenses uniquement, et n'incluent pas de section pour les revenus dans leurs budgets. Lorsqu'on utilise un budget de dépenses uniquement, le budget total d'un projet est basé sur un montant autorisé par le siège social pour le projet. Ce total autorisé correspond à la section des revenus d'un budget de revenus et de dépenses.

Le tableau 16 ci-dessous illustre un budget de revenus et de dépenses pour le Milestone Technical Training Institute (MTTI). Quelques éléments à rechercher :

- Le budget porte sur une période de 12 mois pour l'ensemble de l'organisation.
- Les codes et les descriptions des comptes sont identiques à ceux utilisés dans le plan comptable du MTTI (tableau 4). Cela facilite la comparaison entre le budget et les performances réelles lorsque le programme est en place et fonctionne.
- La ligne de fond montre qu'il s'agit d'un budget excédentaire, car il y a un léger excédent des revenus prévus sur les dépenses prévues.
- Ce budget est présenté dans un format (relativement) détaillé. Il pourrait également être résumé de manière à ne montrer que les coûts sous-totalisés par groupe de familles : Bailleur et revenu général, administration, personnel, fonctionnement des véhicules, etc.

Tableau 16 : Budget annuel de revenus et de dépenses de MTTI

Milestone Technical Training Institute

Budget annuel revenus et dépenses

Du 1^{er} janvier au 31 décembre <année>

Code compte	Description du budget		Total dollars
	REVENUS		
4010	Bailleur	DFID	90 000
4020		Smile Trust	90 000
4030		Vanguard Society	15 000
4110	Général	Intérêt bancaire	960
4120		Dons et levée de fonds	8 000
4130		Ventes	24 800
4140		Frais de formation	42 500
		TOTAL REVENUS	271 260
	DEPENSES		
5010	Admin.	Audit et comptabilité	4 500
5020		Frais bancaires	600
5030		Réunions du conseil	1 200
5040		Papeterie	7 500
5050		Publicité	1 500
5060		Loyer bureau et services publics	9 000
5070		Réparations et renouvellements	1 500
5080		Communications	6 300
6010	Personnel	Formation du personnel	4 500
6020		Recrutement	250
6030		Salaires et avantages	83 500
6040		Voyages et subsistance	5 522
7010	Gestion véhicule	Carburant	4 690
7020		Assurance et taxes sur les véhicules	7 670
7030		Entretien des véhicules	18 240
7510	Intrant projet	Honoraires des consultants	8 100
7520		Nourriture et logement	8 980
7530		Matériel de formation	92 200
		TOTAL DEPENSES	265 752
		EXCEDENT/(DEFICIT)	5 508

Budget d'investissement

Le budget d'investissement a un format similaire à celui du budget de revenus et de dépenses et le complète, mais comme son nom l'indique, il est uniquement utilisé pour les projets d'investissement. Le terme investissement fait référence à des éléments d'équipement ou à des investissements qui seront utilisés pendant plusieurs années comme :

- la construction de bâtiments et d'infrastructures ;
- les grands travaux de rénovation ;
- les véhicules ;
- le mobilier et l'équipement de bureau ;
- le matériel informatique ;
- le matériel médical ;
- le matériel d'eau et d'assainissement.

Tableau 17 : Détails sur le budget d'investissement

<i>A quoi renvoie-t-il ?</i>	Il s'agit d'un budget qui énumère les dépenses ponctuelles pour des articles coûteux tels que des équipements et des travaux de construction qui seront utilisés pendant plusieurs années et font partie des immobilisations de l'organisation.
<i>Quel est son objectif ?</i>	Dresser une liste distincte des principaux coûts d'investissement et des coûts ponctuels liés aux projets d'investissement, et être en mesure d'en assurer le suivi.
<i>Comment est-il compilé ?</i>	Étant donné que le budget d'investissement comprend des dépenses ponctuelles, seule l'approche de budgétisation à base zéro permet de le créer. Une ligne de contingence pour les variations imprévisibles du budget peut être incluse, comme les fluctuations du taux de change qui affecteront le prix des équipements importés. Il est également important de refléter tous les coûts connexes dans le budget de revenus et de dépenses, tels que les frais de fonctionnement des véhicules, les frais d'assurance et de stockage des équipements de valeur.
<i>Pourquoi est-il important pour la planification des projets ?</i>	Les projets d'investissement représentent un risque plus élevé pour une organisation en raison des grosses sommes d'argent et des actifs de valeur qu'ils impliquent. Il est donc important de les répertorier et de les suivre séparément.

Remarque : Souvent, dans notre secteur, les projets ne nécessitent que quelques équipements. Par conséquent, dans ces situations, il n'est pas nécessaire de créer un budget d'investissement distinct. Au lieu de cela, ces éléments doivent être inclus dans une section distincte à la fin du budget de revenus et de dépenses. Toutefois, lorsque les projets prévoient l'approvisionnement d'un grand nombre d'équipements ou qu'une organisation prévoit d'investir dans le remplacement de ses actifs, il est possible d'élaborer un budget d'investissement distinct à cette fin.

La prévision de trésorerie

Alors que le budget de revenus et de dépenses montre si un projet dispose de suffisamment de revenus pour couvrir ses coûts prévus sur une année entière, la prévision de trésorerie (ou budget de trésorerie) permet d'identifier les moments de l'année où les niveaux de trésorerie peuvent devenir critiques.

Tableau 18 : Détails de la prévision de trésorerie

<i>A quoi renvoi-t-elle ?</i>	Il s'agit d'un outil de planification financière qui montre les prévisions de flux de trésorerie entrant et sortant d'un projet ou d'une organisation chaque mois et qui indique les périodes de pénurie ou d'excédent de trésorerie.
<i>Quel est son objectif ?</i>	Prévoir les mois où l'on risque de ne pas disposer de suffisamment de liquidités pour couvrir les activités prévues, afin de pouvoir prendre des mesures correctives.
<i>Comment est-elle compilée ?</i>	Ce processus utilise le budget de revenus et de dépenses (et le budget d'investissement le cas échéant), les plans d'activité du projet et les calendriers des recettes prévues pour prédire quand les transactions d'entrée et de sortie de fonds auront lieu, mois après mois.
<i>Pourquoi est-il important pour la planification des projets ?</i>	Les équipes de projet doivent être sûres de disposer d'assez de liquidités pour acheter les biens et services nécessaires à la mise en œuvre des activités. Ceci est particulièrement pertinent lorsque les bailleurs choisissent de payer les subventions à terme échu et exigent d'une organisation qu'elle préfinance les activités du projet (c'est-à-dire qu'elle paie les activités du projet à l'avance et se fait rembourser plus tard).

Un exemple de prévision des flux de trésorerie est illustré dans le tableau 19. Voici les éléments à suivre dans le tableau :

- Elle couvre la même période de 12 mois que le budget de revenus et de dépenses.
- Toutes les recettes en espèces prévues sont enregistrées à la date à laquelle elles doivent être reçues à la banque (ou sur le compte en espèces s'il n'y a pas de banque). Les contrats des bailleurs comprennent généralement un calendrier des versements. Pour d'autres sources de revenus, il peut être nécessaire de faire une estimation.
- Tous les paiements en espèces prévus sont enregistrés à la date à laquelle ils doivent quitter la banque (ou le compte en espèces). Certains paiements sont réguliers, comme les salaires, tandis que d'autres sont irréguliers (par exemple, les coûts de formation), reflétant l'influence des plans d'activité.
- Le tableau comprend une estimation des liquidités disponibles en banque au début de l'année (voir ligne D pour janvier). Le total de liquidités disponibles à la fin du mois (rangée E) devient automatiquement le total de liquidités disponibles au début du mois suivant (rangée D).
- Cette prévision de trésorerie prévoit un manque de liquidités pour six mois de l'année, dont février et mars. Nous le savons grâce aux chiffres négatifs (entre parenthèses) de la ligne de fond.

Pouvez-vous identifier les autres mois qui présentent des problèmes de trésorerie ?

- Le 12^{ème} mois montre que le financement global est suffisant pour gérer le projet pendant l'année, mais que l'argent n'arrive pas à la banque au moment où il est nécessaire pour réaliser les plans du projet.

Tableau 19 : Prévision de trésorerie de MTTI

Résumé de la prévision de trésorerie de MTTI

Du 1^{er} janvier au 31 décembre <Année>

	Jan.	Fév.	Mar.	Avr.	Mai.	Juin	Jui.	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.
Argent reçu												
Subvention DFID	18 000	0	0	24 000	0	0	24 000	0	0	24 000	0	0
Subv Smile Trust	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500
Subv Vanguard Society	0	0	7 500	0	0	0	7 500	0	0	0	0	0
Intérêts bancaires	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Dons	0	0	2 000	0	0	2 000	0	0	2 000	0	0	2 000
Recettes de ventes	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 500	1 800	2 000	2 000	2 500	3 000
Frais de formation	3 500	7 000	0	7 000	3 500	0	0	7 000	3 500	0	7 500	500
A. Total argent reçu	23 580	9 080	34 080	33 080	5 580	26 580	33 080	8 880	30 080	26 080	10 080	31 080
Argent versé												
Administration	2 000	2 000	5 000	2 000	2 000	7 100	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Personnel	7 480	8 072	8 722	7 222	7 222	8 722	7 222	7 222	8 722	7 222	7 222	8 722
Gestion véhicule	9 590	1 910	1 910	1 910	1 910	1 910	1 910	1 910	1 910	1 910	1 910	1 910
Intrants projet	12 520	12 520	6 000	12 520	9 160	6 000	12 520	1 000	6 000	12 520	12 520	6 000
B. Total argent payé	31 590	24 502	21 632	23 652	20 292	23 732	23 652	12 132	18 632	23 652	23 652	18 632
C. Flux net [A - B]	(8 010)	(15 422)	12 448	9 428	(14 712)	2 848	9 428	(3 252)	11 448	2 428	(13 572)	12 448
D. Argent disponible au début du mois	8 095	85	(15 337)	(2 889)	6 539	(8 173)	(5 325)	4 103	851	12 299	14 727	1 155
E. Argent disponible à la fin du mois [C + D]	85	(15 337)	(2 889)	6 539	(8 173)	(5 325)	4 103	851	12 299	14 727	1 155	13 603

Gestion des flux de trésorerie

Dans les situations où les prévisions de trésorerie prévoient des périodes de pénurie en liquidité, les équipes du projet et des finances doivent collaborer pour trouver une solution, en :

- négociant avec les bailleurs de fonds pour recevoir des subventions de manière anticipée ou échelonnée pour correspondre au plan d'activité,
- négociant avec les fournisseurs pour retarder le paiement des factures,
- reprogrammant certaines activités, et/ou
- négociant une facilité de prêt temporaire auprès de la banque.

Toutefois, certaines de ces actions peuvent avoir des conséquences négatives :

- le retard de paiement pourrait affecter vos relations avec les fournisseurs,
- le retard des activités pourrait nuire au projet et aux relations avec les parties prenantes, et/ou
- emprunter de l'argent à la banque entraînera des frais bancaires.

Conseils pour préparer une prévision de trésorerie pour un projet

1. Vous aurez besoin du plan d'activités échelonné du projet, des tableaux de revenus, du budget des revenus et des dépenses, et du budget d'investissement (s'il est utilisé) pour l'année.
2. Créez un tableau de prévisions de trésorerie (une feuille de calcul informatique vous facilitera la tâche) avec les postes budgétaires à gauche et les mois de l'année en haut.
3. Sur la base du calendrier des recettes, inscrivez chaque rentrée d'argent prévue dans le tableau des flux de trésorerie. Tenez compte des calendriers de paiement prévus dans les accords avec les financeurs, par exemple : 50 % de la subvention à verser au 1^{er} mois ; 20 % au 6^{ème} mois et au 9^{ème} mois ; et 10 % après réception du rapport final au 12^{ème} mois.
4. Sur la base du plan d'activité, présentez chaque paiement dans le tableau des flux de trésorerie en fonction du moment où l'argent quittera la banque. Pour les dépenses imprévisibles, par exemple les réparations d'équipement, estimez une moyenne mensuelle ou trimestrielle. Tenez compte des conditions de paiement, par exemple le loyer du bureau est payé trimestriellement à l'avance, donc le loyer d'avril à juin sera payé le 1^{er} avril.
5. N'incluez pas les transactions non monétaires (dons en nature et amortissements) dans les prévisions de trésorerie. En effet, il s'agit uniquement de transactions sur papier ; sans mouvement de trésorerie réel, ni d'impact sur les soldes de trésorerie.
6. Incluez les soldes de trésorerie disponibles au début du premier mois, qui seront probablement nuls pour les nouveaux projets.
7. Calculez le mouvement de trésorerie ou le flux net (total revenus moins total paiements) pour chaque mois, puis ajoutez les liquidités disponibles au début du mois. Le résultat est la prévision de la trésorerie disponible à la fin du mois. Un chiffre positif signifie qu'il reste de l'argent après avoir payé l'activité prévue. Un chiffre négatif signifie qu'il y a un déficit de trésorerie prévu, c'est-à-dire qu'il n'y a pas assez d'argent disponible ce mois-là pour payer l'activité prévue.
8. Après vos prévisions, vous serez en mesure de repérer les mois à problèmes ; d'où la nécessité d'un plan d'action pour éviter ces déficits de trésorerie.
9. Lorsque les niveaux de trésorerie sont susceptibles de devenir critiques, il est important de mettre à jour la prévision de trésorerie chaque mois avec les dernières informations.

4.3 Budgétisation par activités

La budgétisation par activités est une forme de budgétisation à base zéro qui est largement utilisée dans le secteur du développement et de l'humanitaire. Elle est idéale pour créer des budgets de projet précis et complets. Cette technique permet de répertorier, de quantifier et de chiffrer systématiquement toutes les ressources (c'est-à-dire les personnes, les matériaux et les équipements) nécessaires à la réalisation des activités décrites dans un plan de projet.

Les ressources, les quantités et les calculs sont saisis dans un tableau détaillé appelé feuille de calcul du budget (voir chapitre 4.4), généralement sauvegardé dans une feuille de calcul informatique. La feuille de calcul du budget est ensuite utilisée pour résumer le budget du projet afin de l'utiliser dans le format souhaité, c'est-à-dire pour un usage interne ou pour les budgets exigés par les bailleurs.

Documentation et informations utiles

Il est important d'être bien organisé et d'avoir tout préparé avant de se lancer dans le processus de budgétisation par activités, notamment :

- des plans de projet clairs et mesurables : les documents clés comprennent la proposition de projet, le cadre logique et le plan d'activité échelonné (tel qu'un diagramme de Gantt) ;
- des politiques et des conseils en matière de budgétisation, notamment en ce qui concerne les salaires et les avantages du personnel, la contribution aux coûts indirects et les taux d'inflation ;
- la liste des prix des ressources couramment utilisées ;
- les feuilles de calcul et modèles de budget ;
- le plan comptable le plus récent ;
- le calendrier de soumission des budgets pour approbation.

Les 8 étapes de la budgétisation par activité

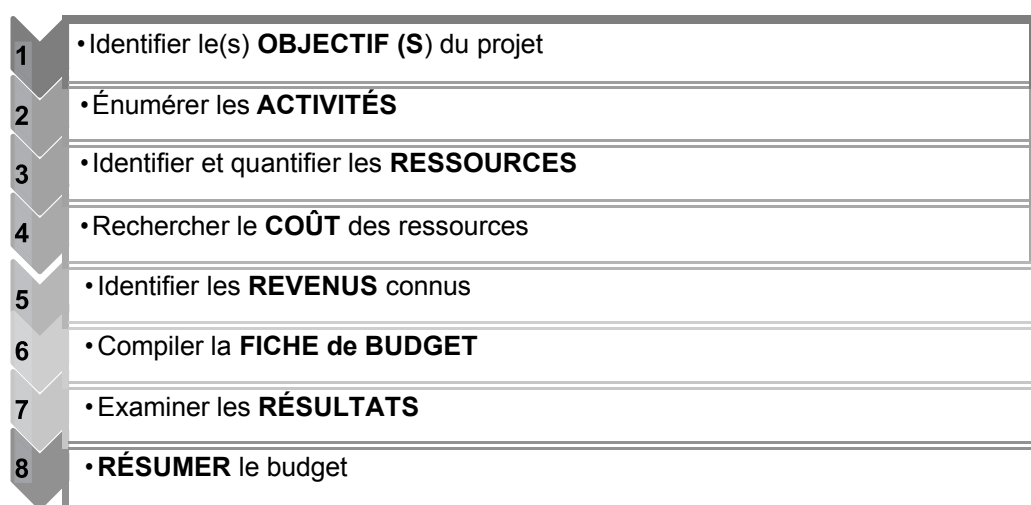


Figure 9 : Les huit étapes de la création d'un budget basé sur les activités

Tableau 20 : Les huit étapes de la création d'un budget par activité

ÉTAPE	Ce que cela implique
1. Identifier les objectifs du projet	Les objectifs du projet sont définis dans les documents de conception du projet. Généralement, un budget est élaboré par activité pour chaque objectif, mais il arrive qu'un budget doive couvrir plus d'un objectif.
2. Répertorier les activités	Les activités du projet (pour chaque objectif distinct) se trouvent également dans les documents de conception du projet et doivent avoir des indicateurs clairs et quantifiables.
3. Identifier et quantifier les ressources	<p>C'est probablement l'étape la plus importante de la création de votre budget par activité. Chaque activité du projet doit être détaillée, avec toutes les tâches et les résultats attendus, afin que vous puissiez identifier les ressources nécessaires à son exécution. Les documents de conception du projet vous aideront à le faire, mais il est bon de vous imaginer en train de réaliser chacune des activités pour comprendre quelles ressources seront nécessaires.</p> <p>Soyez conscient des ressources cachées du projet, telles que les véhicules partagés ou le personnel du projet. Une partie de toute ressource partagée doit être affectée au projet sur la base d'une estimation de son utilisation. Par exemple, pour un véhicule partagé, incluez une estimation des kilomètres nécessaires pour le projet ; ou pour un responsable de programme partagé, une estimation du temps passé à soutenir le projet.</p> <p>Il est utile de répertorier toutes les ressources et les quantités nécessaires pour chaque activité dans un document ou une page séparée de la feuille de calcul. C'est ce que nous appelons la feuille de ventilation des activités ou du projet (voir le tableau 21 ci-dessous).</p> <p>Notez la date ou le mois où les ressources seront utilisées ; cette information est nécessaire pour créer des budgets et des prévisions échelonnés.</p>
4. Rechercher le coût des ressources	<p>À l'aide de votre feuille de ventilation du projet, déterminez le coût de chaque ressource au moment de la mise en œuvre du projet. Dans la mesure du possible, obtenez un prix unitaire ou un coût de base pour un article.</p> <p>Votre équipe financière peut fournir une liste de prix pour les articles qui sont régulièrement achetés ou pour lesquels il existe des montants fixes pour les budgets, tels que les indemnités du personnel ou les honoraires des consultants.</p> <p>Ne soyez pas tenté de deviner le prix ! Bien que les budgets constituent une meilleure estimation des coûts, ils doivent être basés sur des preuves fiables, et non sur des montants inventés. Si vous vous trompez dans vos prix unitaires, vous allez surestimer ou sous-estimer les coûts, mettant ainsi en péril l'intégrité de votre budget.</p>

ÉTAPE	Ce que cela implique
5. Identifier les revenus connus	Répertoriez toutes les sources de revenus connues qui seront utilisées pour soutenir le projet. Par exemple, les contributions anticipées aux coûts par les utilisateurs des services et les communautés. N'incluez pas les devant encore être négociés.
6. Compiler la feuille de calcul du budget	Vous êtes maintenant prêt à remplir la feuille de calcul du budget. Chaque activité sera décrite dans une section distincte, y compris les ressources nécessaires, les quantités et les coûts unitaires. Chaque ligne budgétaire se voit attribuer un code budgétaire du plan comptable et, le cas échéant, un code budgétaire du bailleur de fonds.
7. Examiner les résultats	Examinez le projet de budget final pour vous assurer qu'il est réaliste et complet. Si possible, demandez à une autre personne (un binôme budgétaire) de le vérifier. Les quantités et les coûts unitaires sont-ils raisonnables ? Les questions à poser sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Les quantités et les coûts unitaires sont-ils raisonnables ? • Les coûts sont-ils justifiés et étayés par des notes budgétaires claires ? • Des ressources importantes ont-elles été oubliées ? Les calculs sont-ils corrects ? Les totaux s'additionnent-ils ?
8. Résumer le budget	Lorsque la feuille de calcul du budget est prête, vous résumerez les données dans le format convenable pour un usage interne ou externe ; par exemple dans un format de budget par étapes ou de synthèse pour la mise en œuvre du projet, ou dans un format de budget utilisé par le bailleur pour la collecte de fonds.

La feuille de ventilation du projet

L'exemple de feuille de ventilation du projet (tableau 21) illustre l'étape importante de la décomposition de l'objectif du projet en activités et en tâches. Une fois remplie, la feuille de ventilation du projet contient toutes les informations nécessaires pour commencer à élaborer le budget par activité, à l'aide d'une feuille de calcul budgétaire (voir section 4.4).

Le Milestone Technical Training Institute gère un projet qui vise à doter les jeunes de compétences en métallurgie afin d'améliorer les opportunités d'emploi. Il a identifié deux activités jusqu'ici :

- A** recruter et former un formateur en métallurgie et
- B** organiser quatre ateliers de formation en métallurgie dans les régions, accueillant 18 stagiaires par session.

L'exemple de feuille de ventilation de projet montre la ventilation détaillée de l'activité A, qui contient trois tâches (publicité pour le nouveau poste, nomination du formateur et organisation de son initiation).

Outre la définition des ressources et des quantités nécessaires pour chaque activité (dans la troisième colonne, le tableau inclut également le mois où elles seront nécessaires (calendrier). Ces informations sont ensuite utilisées pour la prévision des flux de trésorerie et la création d'un budget échelonné.

Tableau 21 : Feuille de ventilation du projet MTTI, version partiellement complétée

Fiche de ventilation du projet

Titre du projet : Dept. de Métallurgie de MTTI - Projet de formation en milieux rurales

Réf.	Niveau d'objectif	Description de l'objectif, l'activité ou tâche	Ressources et quantités nécessaires	Cadre temporel
	Objectif :	<i>Donner aux chômeurs ruraux des compétences en métallurgie afin d'améliorer les possibilités d'emploi</i>		
A	Activité :	Recruter et former un formateur en métallurgie		
1	TÂCHE	Annoncer le nouveau poste	Annonce de l'emploi dans un journal national - 1 entrée d'annonce pendant 2 semaines	Remplir avant le 1 ^{er} mois
2	TÂCHE	Nommer un formateur	Salaire du formateur en métallurgie, 12 mois, poste à temps plein	les 1 ^{er} et 12 ^{ème} mois
			Impôts de l'employeur, 12% du salaire brut	les 1 ^{er} et 12 ^{ème} mois
			Prime d'assurance médicale, 20 % du salaire brut	Le 1 ^{er} mois
3	TÂCHE	Assurer l'initiation et la formation technique des nouveaux formateurs	Cours de formation technique (5 jours)	le 2 ^{ème} mois
			Repas/logement (5 jours)	le 2 ^{ème} mois
			Déplacement vers/de la formation - 2 voyages en bus	le 2 ^{ème} mois
			Indemnité journalière (5 jours)	le 2 ^{ème} mois
B	Activité :	Organiser 4 ateliers de formation en métallurgie en région, pour 18 stagiaires chacun.		

4.4 Utilisation d'une feuille de calcul budgétaire dans la budgétisation par activité

Une feuille de calcul budgétaire est un tableau avec des titres prédéfinis et des lignes ou des rangées pour chaque ligne du budget. Elle est généralement conçue dans un tableur informatique (tel qu'Excel) avec des formules pour calculer automatiquement le total de chaque ligne et colonne. Chaque domaine d'activité du projet a sa propre section dans la feuille de calcul, avec une liste de toutes les ressources nécessaires et en quelles quantités, pour calculer le coût de chaque élément nécessaire. Cela permet de voir combien la réalisation de chaque secteur d'activité coûterait.

Le tableau ci-dessous est un extrait d'une feuille de calcul de budget pour le projet de formation aux compétences rurales de MTTI. Familiarisez-vous avec la présentation et le contenu de la feuille de calcul de budget (tableau 22), puis reportez-vous au tableau ci-dessous pour obtenir une explication de chaque colonne et de son fonctionnement.

Tableau 22 : Feuille de calcul de budget (remplie en partie)

de MTTI FEUILLE DE CALCUL DU BUDGET : Metalwork Skills

Rural Training Project Période : 1 janvier au 31 décembre

Monnaie : Dollar

Réf. ligne	Description	Type unité	Nbr e. Unités	Nbr e. fois	Coût unit	Total	Remarques	Cod es cpt
A	Recruter et former un formateur en métallurgie					29 313		
A1	Annonce d'emploi dans un journal	Entrée	1	2	250	250	1 entrée annonce pour 2 sem.	6020
A2	Salaire formateur en métallurgie	Mois	12	1	1 775	21 300	1 x poste à temps plein	6030
A3	Taxes employeur	Mois	12	1	213	2 556	Env. 12% du salaire	6030
A4	Assurance santé	Année	1	1	4 260	4 260	20% du salaire brut	6030
5	Frais de formation technique	Personne	1	1	850	850	5 jours, y compris nour. et loge.	6010
A6	Allocation per diem	Jour	5	1	15	75	Autres dép. Pendant formation	6040
A7	Voyage de/au centre de formation	Voyage	2	1	11	22	Taxi pour transporter équipement.	6040
B	Organiser 4 ateliers de formation en métallurgie (d'une durée de 5 jours) dans des sites régionaux, pour 18 stagiaires chacun					47 140		
B1	Carburant pour le véhicule de formation mobile	Km	500	4	0.50	1 000	Estimation selon l'expérience précédente	7010
B2	Assurance pour le véhicule	Paiement	1	1	3 580	3 580	50% partagé avec départ. constr.	7020
B3	Entretien/réparation du véhicule	Quart	4	1	1 800	7 200	50% partagé avec départ. Constr.	7030
B4	Annonce sur la radio communautaire	Tranche	5	6	40	1 200	5 tranches par sem. pdt. 6 sem.	5050
B5	Honoraires du tuteur invité	Jour	5	4	180	3 600	Un tuteur par jour, par atelier	7510
B6	Déjeuner et rafraîchissements	Personne	20	4	12	960	18 stagiaires +2 formateurs/atel.	7520
B7	Fournitures d'atelier/matériaux bruts	Paiement	1	4	3 000	12 000	Selon devis du fournisseur	7530
B8	Vêtements de protection	Personne	20	4	130	10 400	18 stagiaires + 2 remplaçants	7530
B9	Jeu d'outils pour les stagiaires	Ensemble	18	4	100	7 200	Selon devis du fournisseur	7530
C	Apporter un soutien post-formation individuel à 40 stagiaires.					10 750		

Titre colonne	Explication
<i>Référence de ligne</i>	La référence de la ligne (ou de la rangée) est utilisée pour se référer aux lignes du budget. Il ne s'agit pas d'un code budgétaire. Il est habituel de montrer chaque activité dans une section séparée et de numéroter les sections de manière logique. Dans notre exemple de budget, les deux activités présentées sont désignées par une lettre (A, B), puis les ressources de chaque activité sont numérotées de manière séquentielle, par exemple A1, A2, A3, et ainsi de suite. Vous pouvez utiliser n'importe quel système de numérotation tant qu'il est logique, cohérent et clair.
<i>Description</i>	Cette colonne fournit une brève description de chaque activité incluse dans le budget et des ressources nécessaires pour mener à bien chaque activité. La description de l'élément de ressource doit être spécifique et concise. Les ressources identifiées à l'étape 3 du processus de budgétisation par activités sont énumérées dans la fiche de ventilation du projet (tableau 21). Il est important de ventiler les ressources jusqu'au détail essentiel dans la feuille de calcul de budget afin de faciliter l'estimation précise des coûts. Par exemple, les coûts de personnel dans l'exemple de budget sont ventilés en salaire, impôts de l'employeur et frais médicaux.

Titre de colonne	Explication
<i>Type d'unité</i>	<p>C'est la base du calcul du coût des articles répertoriés dans le budget. En règle générale, pour choisir un type d'unité, il est utile de penser à la façon dont un fournisseur ou un vendeur vous facturerait l'article ou à la fréquence à laquelle vous le payeriez. Par exemple, un chauffeur de taxi pourrait facturer chaque course ou la distance parcourue. Le type d'unité serait donc la course ou les miles/kilomètres. De même, si le personnel est payé sur une base mensuelle ou hebdomadaire, le type d'unité pour les salaires du personnel sera le mois ou la semaine.</p> <p>Dans l'exemple de budget, les types d'unités varient en fonction de l'élément budgétisé. Dans la ligne A1, l'annonce d'emploi est facturée à l'entrée de l'annonce, tandis que dans la ligne B6, le déjeuner et les rafraîchissements sont facturés par personne. Voir ci-dessous pour plus de détails sur l'utilisation des types d'unités forfaitaires et composées.</p>
<i>Type d'unité</i>	<p>C'est la base du calcul du coût des articles répertoriés dans le budget. En règle générale, pour choisir un type d'unité, il est utile de penser à la façon dont un fournisseur ou un vendeur vous facturerait l'article ou à la fréquence à laquelle vous le payeriez. Par exemple, un chauffeur de taxi pourrait facturer chaque course ou la distance parcourue. Le type d'unité serait donc la course ou les miles/kilomètres. De même, si le personnel est payé sur une base mensuelle ou hebdomadaire, le type d'unité pour les salaires du personnel sera le mois ou la semaine.</p> <p>Dans l'exemple de budget, les types d'unités varient en fonction de l'élément budgétisé. Dans la ligne A1, l'annonce d'emploi est facturée à l'entrée de l'annonce, tandis que dans la ligne B6, le déjeuner et les rafraîchissements sont facturés par personne. Voir ci-dessous pour plus de détails sur l'utilisation des types d'unités forfaitaires et composées.</p>
<i>Nombre d'unités</i>	<p>Il s'agit de la première des deux colonnes consacrées à la quantité et elle se réfère directement au type d'unité, c'est-à-dire au nombre d'articles décrits dans la colonne du type d'unité nécessaires pour une activité.</p> <p>Ainsi, dans notre exemple, à la ligne B9, le type d'unité c'est « ensemble » et nous avons donc précisé le nombre d'ensembles dont nous avons besoin. Le nombre d'unités (ensembles) est de 18, un pour chaque stagiaire. (Le type d'unité aurait également pu être « stagiaire » mais il est plus correct de parler de « ensembles » car c'est ainsi que le fournisseur a présenté le devis).</p>
<i>Nombre de fois (ou fréquence)</i>	<p>La deuxième des deux colonnes portant sur la quantité enregistre le nombre de fois que la ressource décrite devra être utilisée. Elle est aussi parfois appelée colonne de fréquence. Elle indique la fréquence à laquelle vous prévoyez de mener l'activité à laquelle elle se rapporte. Ainsi, dans l'exemple de la ligne B9, il est prévu d'organiser les ateliers quatre fois, ce qui signifie que nous devons acheter les 18 ensemble d'outils à quatre reprises.</p>
<i>Prix unitaire</i>	<p>Il s'agit du prix d'une unité du type de l'unité. Il est important de donner un coût aussi précis que possible, y compris un montant pour l'inflation, plutôt qu'une estimation aléatoire.</p>

Titre de colonne	Explication
	Si vous vous trompez, cela faussera votre budget. Dans notre exemple, à la ligne B9, nous pouvons voir que le coût d'un ensemble d'outils est de 100 dollars. Ce tarif a été établi sur la base d'une offre du fournisseur.
<i>Total</i>	Le total de chaque ligne budgétaire se calcule en multipliant les deux colonnes de quantité et la colonne de prix unitaire : Nombre d'unités x Nombre de fois x Coût unitaire = Total. Tous les coûts d'une activité peuvent ensuite être additionnés pour obtenir un sous-total. Par exemple, la ligne B montre que l'activité atelier coûtera 47 140 dollars.
<i>Remarques</i>	La colonne des remarques permet d'ajouter des détails supplémentaires afin d'aider le lecteur à comprendre le budget, par exemple en expliquant comment les quantités ont été utilisées ou calculées, comme dans les lignes B2/B3 qui explique que ces coûts sont partagés avec un autre projet. La colonne des remarques peut également permettre d'inclure les hypothèses qui sous-tendent les estimations d'une ligne.
<i>Code compte</i>	De manière générale, il y a au moins un ou plusieurs colonnes de codes de compte. Ces codes permettent de résumer le budget pour différents modèles de budget, par exemple, les budgets récapitulatifs internes ou les modèles de budget des bailleurs. Notre exemple ci-dessus utilise les codes du plan comptable interne de MTTI.

Plus d'informations sur les types d'unités

Les types d'unités sont essentiels à la compréhension et à la réussite de la feuille de calcul de budget. Si vous vous y prenez bien, les colonnes de données sont beaucoup plus faciles à remplir.

Montant forfaitaire : Le montant forfaitaire est un type d'unité spécial utilisé pour inclure un montant unique ou une estimation générale, souvent pour plusieurs articles ou services, qui sont détaillés dans un devis de fournisseur ou un calendrier séparé. Dans l'exemple de budget, nous avons utilisé un montant forfaitaire à la ligne B7 pour les fournitures d'atelier, car il couvre une gamme de matériaux différents. Il est important de pouvoir justifier les montants forfaitaires, si on vous le demande. Vous devez également consulter le règlement de votre financeur pour vous assurer que les types d'unités forfaitaires sont autorisés, car certains bailleurs de fonds demandent que ce type d'unité ne soit pas utilisé.

Types d'unités composées : Si vous rédigez le budget d'un grand projet comportant plusieurs activités, vous devrez peut-être utiliser un type d'unité plus sophistiqué qui combine deux unités différentes. Ces types d'unités sont connus sous le nom de types d'unités composées. Voici quelques exemples de leur utilisation.

- Trois consultants sont engagés pour organiser une formation de 5 jours, 10 fois. Type d'unité composé : consultant/jour. Nombre d'unités : 15 (c'est-à-dire 3 consultants x 5 jours), Nombre de fois : 10, Coût unitaire : 1 jour de consultation.
- 11 000 paquets d'assainissement sont distribués pendant 6 mois à 60 villages. Type d'unité composite : paquet/mois. Nombre d'unités : 6 000 (c'est-à-dire 1 000 paquets x 6 mois) Nombre de fois : 60 : Prix unitaire : 1 paquet.

Veillez utiliser la colonne Remarques pour ajouter des détails supplémentaires afin de clarifier la façon dont le chiffre de la colonne Nombre d'unités est calculé. Le tableau ci-dessous illustre la manière dont les types d'unités composées sont utilisés et les quantités correspondantes sont entrées dans une feuille de calcul de budget (les coûts ne figurent pas dans l'exemple).

Tableau 23 : Calculer les types d'unités composées

Ligne	Type d'unité	No. unité	No. fois	Remarques
1. Honoraires consultants pour ateliers	Personne/jour	15	10	3 consultants pour chaque atelier de 5 jours, dispensé 10 fois
2. Paquets d'assainissement pour village	Paquet/ mois	6 000	60	1 000 paquets livrés pendant 6 mois à 60 villages

Budgétisation des dons en nature

Les dons en nature (ou cadeaux en nature) sont des ressources données à un projet sous forme de matériel et d'équipement plutôt que de fonds, par exemple des véhicules ou du riz à distribuer aux bénéficiaires. Lorsque vous établissez le budget d'un projet à l'aide de la budgétisation par activités, vous incluez automatiquement toutes les ressources nécessaires à la réalisation de votre projet. Si vous savez que certaines de ces ressources seront données en nature une fois le projet lancé, vous pouvez alors inclure la valeur de l'article sous forme de revenu connu.

Vous ne devez inclure les dons en nature dans votre budget que si l'article est essentiel à la réussite du projet (c'est-à-dire que vous auriez dû l'acheter de toute façon) et s'il s'agit d'un élément auquel vous pouvez attribuer une valeur tangible. Les contributions de la communauté sous la forme d'un don en main-d'œuvre et de certains matériaux non essentiels peuvent échapper à cette règle.

Budgétiser les imprévus

Il est parfois nécessaire d'inclure un montant supplémentaire dans un budget pour les « imprévus ». Ces sommes sont généralement utilisées pour des dépenses imprévues ou pour des articles dont nous pensons avoir besoin, il est donc judicieux d'ajouter un montant dans ce cas. Toutefois, avant d'inclure des imprévus dans un budget, vérifiez que les règlements des bailleurs de fonds autorisent les imprévus dans leurs directives budgétaires.

Vous verrez un exemple de feuille de calcul de budget ci-dessus (Tableau 22). Voir la ligne B8 où deux articles supplémentaires de vêtements de protection ont été inclus.

Conseils pour inclure les imprévus dans vos budgets



BONNE PRATIQUE

Prévoyez une ligne d'imprévus spécifique (et expliquée) pour les lignes budgétaires qui nécessitent une marge de sécurité. Le montant réel que vous estimez pour l'imprévu doit avoir une base logique dans le calcul, afin que vous puissiez justifier son inclusion dans le budget.

Par exemple, sur la base de votre expérience en matière de rotation du personnel, vous pouvez décider d'inclure une ligne pour le recrutement de personnel, même si vous n'avez pas de postes vacants pour le moment.

Lorsque vous créez un budget d'investissement, il est souvent nécessaire d'ajouter un pourcentage à une famille de coûts à titre d'imprévu général, par exemple, 20 % pour les équipements importés afin de parer aux fluctuations du taux de change et aux droits d'importation supplémentaires.



MAUVAISE PRATIQUE

Évitez la pratique consistant à ajouter un pourcentage au budget global pour les imprévus sur la ligne de fond. Cette pratique est difficile à justifier, car toutes les lignes de votre budget n'ont pas vraiment besoin d'une provision pour imprévus. Elle est également difficile à contrôler, car il n'est pas possible d'affecter les imprévus de la ligne de fond à un code de compte.

Quelle monnaie utiliser ?

La monnaie que vous choisissez d'utiliser pour créer votre budget dépend de plusieurs facteurs, notamment de la provenance de vos principales sources de revenus et de la stabilité de votre économie nationale.

Voici trois scénarios possibles à envisager (en réalité, la situation est souvent plus complexe) :

SCÉNARIO :	CONSEIL :
A La plupart de vos revenus proviennent de bailleurs de fonds externes, et vous opérez dans un pays qui connaît une inflation rapide et/ou une dévaluation de la monnaie locale en raison des fluctuations des taux de change.	Préparez des budgets dans une monnaie internationale « forte », comme le dollar américain, et faites verser les fonds sur un compte bancaire en dollars américains. Cela vous donne une certaine protection contre l'impact de l'inflation et les pertes de change.
B La plupart de vos revenus proviennent d'un ou de deux bailleurs de fonds qui versent les subventions dans leur monnaie nationale.	Utilisez la monnaie du bailleur lorsque vous créez des budgets de programme pour des bailleurs spécifiques au stade de la proposition, puis reconvertissez les budgets dans votre monnaie nationale* à des fins de suivi budgétaire interne. Cela vous permet de consolider les budgets financés par les bailleurs avec d'autres budgets internes, et d'identifier les écarts causés par les fluctuations du taux de change plutôt que par d'autres causes programmatiques.

SCÉNARIO :	CONSEIL :
C C. La plupart de vos revenus proviennent de sources situées à l'intérieur du pays où vous opérez.	Préparez tous les budgets dans votre monnaie nationale (en tenant compte de l'inflation) et prévoyez une provision pour les fluctuations du taux de change sur les biens et services importés de grande valeur.

*Lorsque vous décidez du taux de change à utiliser pour convertir les coûts locaux dans la monnaie de base choisie, vous devez faire un jugement raisonnable basé sur les informations disponibles. Certains bailleurs vous indiqueront le taux à utiliser, d'autres sont plus flexibles. Dans ce cas, choisissez un taux qui semble raisonnable pour la période couverte par le budget. Notez toujours le taux de change et la date d'entrée en vigueur sur le budget.

Vu qu'il peut s'écouler un temps considérable entre la soumission initiale d'une proposition à un bailleur et le démarrage d'un projet, avant de signer un contrat de subvention, revoyez les hypothèses de taux de change dans le budget et renégociez le taux avec le bailleur s'il est sensiblement différent.

Inflation de prix

Lorsque l'on prépare un budget pour un projet qui va démarrer dans quelques mois ou dans un an, il est important d'inclure un prix unitaire qui tient compte de l'inflation des prix. Si vous ne le faites pas, vous n'aurez pas assez d'argent dans votre budget pour couvrir les coûts réels lorsque le projet sera mis en œuvre.

Par exemple, vous préparez un budget pour une conférence l'année prochaine. Le coût de l'hébergement sur le lieu de la conférence est actuellement de 100 dollars par personne. Le taux d'inflation annuel est de 20%. Vous devez donc inclure 120 dollars par personne pour l'hébergement dans le budget de la conférence afin de couvrir l'augmentation probable des prix due à l'inflation. Si vous incluez le prix actuel de 100 dollars par personne, il vous manquera 20 dollars pour chaque personne participant à la conférence et vous n'aurez pas assez d'argent dans votre budget pour l'activité.

Parfois, les prix augmentent à des taux différents pour d'autres raisons économiques ou politiques. Par exemple, le gouvernement annonce une nouvelle taxe de 10 % sur la vente du carburant, de sorte que le prix unitaire dans le budget doit tenir compte à la fois du taux d'inflation général et de la taxe de vente supplémentaire de 10 %.

Hypothèses budgétaires

Outre les notes ligne par ligne sur la feuille de calcul du budget, il est bon de noter séparément les principales hypothèses budgétaires, telles que le taux d'inflation, les taux de salaire, les avantages sociaux et les coûts unitaires standards.

4.5 Budgétisation des coûts indirects du projet

Lors de la budgétisation d'un projet, veuillez tenir compte des coûts directs et indirects du projet. Il est important d'inclure une contribution aux coûts indirects dans les budgets des projets pour les raisons suivantes :

- les projets ne peuvent pas fonctionner sans services centraux de soutien,
- nous devons calculer le coût réel et complet de la gestion des activités du projet, et
- les coûts de soutien centraux doivent être financés d'une manière ou d'une autre.

Coûts directs : Il s'agit des coûts qui résultent directement de la mise en œuvre d'un projet ou d'une activité ; par exemple le salaire d'un responsable du projet, le matériel pour un atelier de formation ou les outils et équipements.

Coûts indirects : Les coûts généraux et partagés soutiennent et administrent les projets d'une organisation, par exemple : le directeur général, le loyer des bureaux et les frais de comptabilité. Ils forment ce que l'on appelle communément les coûts centraux de soutien (ou coûts de base ou coûts indirects).

Chaque organisation doit préparer un budget pour ses coûts de soutien centraux dans le cadre du processus de budgétisation annuel, afin de savoir clairement ce qu'il en coûte pour soutenir ses opérations. Il est habituel de facturer ensuite les projets qui bénéficient du soutien offert d'une manière équitable, cohérente et justifiable.

Il existe plusieurs façons de partager (ou de « répartir ») les coûts indirects d'un projet. Par exemple, vous pouvez utiliser un ratio basé sur :

- les heures de travail du personnel (équivalent à temps plein ou ETP),
- la taille relative des budgets des projets, ou
- l'utilisation estimée de la ressource pertinente (par exemple, l'espace utilisé lors de la répartition du loyer, le nombre de transactions pour la répartition du soutien financier).

Lors de la création de vos budgets, votre équipe financière vous donnera des conseils sur les éléments à inclure dans votre budget pour les coûts indirects. Certaines organisations et certains bailleurs ajoutent un pourcentage de base, par exemple, 7 % du coût total des coûts directs du projet.

De manière générale, on conçoit un tableau pour montrer la répartition des coûts indirects entre les différents centres de coûts du projet. Ces données sont ensuite incorporées dans le budget consolidé de l'organisation, que nous examinons ensuite.

4.6 Budgétisation des revenus : fonds affectés ou non affectés

Les revenus que les organisations utilisent pour couvrir les coûts de leurs projets et activités planifiés peuvent provenir de diverses sources, notamment d'agences de financement externes, de frais d'utilisation des services, de dons à l'organisation, d'agences gouvernementales, de cotisations des membres, de ventes et d'autres fonds générés par l'organisation, de parrainage d'entreprise, etc.

Les revenus que reçoivent les organisations de développement, d'aide humanitaire et de conservation se répartissent en deux catégories d'un point de vue comptable et juridique.

Les fonds affectés sont assortis de conditions quant à leur utilisation. En général, les subventions des agences de financement sont affectées et peuvent être très affectés (par exemple, elles ne peuvent être utilisées que pour acheter du matériel de formation pour une activité spécifique, (comme le Metalwork Skills Rural Training Project de MTTI) ou légèrement affectés (par exemple, elles peuvent être utilisées pour toute activité liée à l'éducation). Les fonds affectés peuvent également être définis comme étant affectés de manière permanente ou temporaire dans certains pays.

Voici quelques exemples de fonds affectés :

- les subventions des agences de financement ;
- les dons du grand public pour un projet, un lieu ou un thème spécifique ;
- les dons en nature (cadeaux en nature) ;
- les revenus de parrainage pour un projet, un individu ou un village spécifique ;
- les intérêts bancaires sur les revenus de subventions d'un bailleur de fonds qui spécifie que les fonds doivent être utilisés pour le même projet.

Les fonds non affectés sont exactement ce à quoi ils ressemblent : des fonds qui arrivent à l'organisation sans restriction quant à leur utilisation, à condition qu'ils soient utilisés pour remplir la mission de l'organisation. Cet argent « libre » (libre dans le sens où il n'est pas restreint) offre plus d'autonomie, de flexibilité et de sécurité à une organisation et est donc essentiel à la durabilité financière.

Voici quelques exemples de fonds non affectés :

- les dons généraux à l'organisation provenant d'appels de fonds généraux pour remplir sa mission ;
- les cotisations des membres ;
- la vente de publications ;
- les revenus de location perçus ;
- les intérêts bancaires sur les comptes bancaires principaux ou généraux de l'organisation ;
- les frais d'utilisation d'un service fourni par l'organisation*.

*En pratique, les fonds seront appliqués pour couvrir les coûts du service, mais les fonds excédentaires peuvent être utilisés à n'importe quelle fin dans le cadre de la mission de l'organisation.

Lors de la planification des revenus qui seront intégrés dans votre budget, il est important de comprendre et de définir si ces revenus sont affectés ou non, car cela aura un impact sur leur flexibilité.

4.7 Résumer et consolider les budgets des projets

Lorsque la feuille de calcul du budget du projet est terminée, la dernière étape consiste à résumer les données en budgets de différents formats selon les besoins, par exemple, à des fins de gestion budgétaire interne ou pour créer un budget pour le bailleur destiné à accompagner une proposition de financement.

N'oubliez pas que des utilisateurs différents ont besoin de différents niveaux de détail, donc nous avons besoin de budgets résumés. La feuille de calcul du budget est idéale pour l'équipe de mise en œuvre du projet, mais les cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration préfèrent une vue plus synthétique.

Le processus de synthèse

La colonne des codes de comptes dans la feuille de calcul du budget permet de résumer très facilement les données budgétaires dans n'importe quel modèle de budget requis. Un code est attribué à chaque ligne de la feuille de calcul. Pour les budgets au format interne, le code provient du plan comptable de l'organisation ; pour les budgets destinés aux organismes de financement, le code sera celui conseillé par le bailleur de fonds. Le processus d'ajout de codes à une feuille de calcul de budget s'appelle « mappage ». Comme les ressources de la feuille de calcul du budget sont ventilées de manière très détaillée, il est possible de faire correspondre les coûts à n'importe quelle structure de codage, ce qui fait de la feuille de calcul de budget un outil de budgétisation flexible et utile.

Voici le format de budget résumé pour le projet de formation aux compétences rurales avec un exemple de feuille de calcul budgétaire. Ce format utilise les codes du plan comptable interne de MTTI. Il ne comprend que les coûts directs à ce stade.

Tableau 24 : Budget résumé de MTTI

MTTI Metalwork Skills Rural Training Project			
Budget résumé			
Du 1 janvier au 31 décembre <année>			
Code de compte	Description du budget		Total en dollars
5050	Admin	Publicité	1 200
6010	Personnel	Formation du personnel	850
6020		Recrutement	250
6030		Salaires et avantages	28 116
6040		Voyages et subsistance	3 847
7010	Gestion véhicule	Carburant	2 000
7020		Assurance et taxes sur les véhicules	3 580
7030		Entretien des véhicules	7 200
7510	Intrant projet	Honoraires des consultants	3 600
7520		Nourriture et logement	960
7530		Matériel de formation	35 600
	TOTAL		87 203

Le budget consolidé

Lorsqu'une organisation gère plusieurs projets et départements, les responsables ont besoin d'un moyen de combiner facilement, ou de consolider, plusieurs budgets en un seul tableau afin de donner une vue d'ensemble utile au niveau du programme ou de l'organisation.

Par exemple, le tableau 25 présente le budget consolidé de Milestone Technical Training Institute. Ce budget consolidé combine les budgets des deux départements du MTTI (département de la Construction et département de la Métallurgie) et comprend les budgets des coûts d'appui central qui soutiennent les deux départements et incluent les coûts indirects de l'organisation.

Quelques éléments à noter à propos de ce budget :

- ce budget est au format des revenus et des dépenses et inclut les revenus prévus ;
- les budgets des projets ont d'abord été consolidés dans leurs budgets départementaux respectifs, ainsi le budget résumé (tableau 24) du projet de formation aux compétences rurales a été combiné avec un autre projet du département de métallurgie ;
- le budget comprend la répartition des coûts de soutien centraux, de sorte que nous pouvons voir l'impact de la charge sur les budgets globaux des projets. La politique de l'organisation prévoit de partager 90 % du budget d'appui central entre les deux départements, les 10 % restants étant couverts par les revenus non affectés de la collecte de fonds ;
- il y a un petit excédent global de 5 508 dollars, bien que le département de métallurgie prévoie un léger déficit à ce stade du processus de planification.

Tableau 25 : Budget consolidé au niveau du programme

Milestone Technical Training Institute (MTTI)						
Budget consolidé des recettes et des dépenses						
Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
<année>						
Code compte	Description du budget		Appui central	Dépt. Constr.	Dépt. Métall.	Total en dollars
REVENUS						
4010	Bailleur	DFID		50 000	40 000	90 000
4020		Smile Trust		50 000	40 000	90 000
4030		Vanguard Society		15 000		15 000
4110	Général	Intérêts bancaires	960			960
4120		Dons & levée de fonds	8 000			8 000
4130		Ventes		16 300	8 500	24 800
4140		Frais de formation		25 000	17 500	42 500
TOTAL REVENUS			8 960	156 300	106 000	271 260
DEPENSES						
5010	Admin.	Audit et comptabilité	4 500			4 500
5020		Frais bancaires	600			600
5030		Réunions conseil	1 200			1 200
5040		Papeterie	7 500			7 500
5050		Publicité		300	1 200	1 500
5060		Loyer bureau et services publics	9 000			9 000
5070		Réparations et renouvellements	1 500			1 500
5080		Communications	6 300			6 300
6010	Personnel	Formation personnel	700	2 950	850	4 500
6020		Recrutement			250	250
6030		Salaires et avantages	19 875	35 509	28 116	83 500
6040		Voyages et subsistance	425	1 250	3 847	5 522
7010	Gestion véhicule	Carburant	350	2 340	2 000	4 690
7020		Assurance et taxes sur véhicules	510	3 580	3 580	7 670
7030		Entretien des véhicules	3 840	7 200	7 200	18 240
7510	Intrant projet	Honoraires des consultants		4 500	3 600	8 100
7520		Nourriture et logement		8 020	960	8 980
7530		Matériel de formation		56 600	35 600	92 200
TOTAL DEPENSES			56 300	122 249	87 203	265 752
9000	Appui central	Répartition de l'appui central % *	10%	54%	36%	100%
		Recharge de l'appui central	(50,670)	30 402	20 268	-
TOTAL APRÈS RÉPARTITION			5 630	152 651	107 471	265 752
EXCÉDENT/(DÉFICIT) GLOBAL			3 330	3 649	(1 471)	5 508

* 10 % des coûts de l'appui central sont couverts par les revenus non affectés ; les 90 % restants sont répartis en fonction de l'importance relative des revenus du projet.

4.8 Création de budgets pour les organismes de financement

Pour créer un budget pour un bailleur, vous suivrez le même processus que celui décrit ci-dessus pour les budgets internes. En commençant par une feuille de calcul de budget basée sur les activités, il faudra suivre les étapes suivantes :

- Découvrez dans quel format le bailleur exige que vous soumettiez votre budget. Parfois, il accepte votre propre format interne, parfois il a son propre modèle.
- S'il a son propre modèle et ses propres codes de compte, il suffit de faire correspondre les codes de dépenses aux lignes budgétaires dans votre feuille de calcul de budget, puis d'additionner les chiffres en utilisant ces codes. Inscrivez la somme dans le modèle de budget du bailleur.
- Prenez soin de vérifier ce que le bailleur autorise ou non à inclure dans les dépenses du projet.
- Suivez les directives du bailleur sur ce qui est autorisé comme contribution aux coûts indirects (parfois appelé frais de gestion). Souvent, ils préciseront un pourcentage à ajouter quelque part dans le modèle.
- Les bailleurs peuvent également vous demander de partager tout revenu connu ou de déclarer un financement de contrepartie.
- Enfin, veillez à inclure des notes et des hypothèses budgétaires importantes, telles que les taux d'inflation et les taux de change utilisés.

Le programme du budget

Lorsque vous sollicitez une subvention, le bailleur exige souvent que vous incluiez le programme du budget pour étayer le budget de la proposition de financement. Le programme de budget, également connue sous le nom de justification budgétaire, a deux objectifs : expliquer à l'examineur de la proposition de financement comment les coûts ont été estimés, et justifier la raison des coûts. Les programmes de budgets sont particulièrement utiles pour expliquer les coûts cachés ou déroutants figurant dans le budget d'une proposition. Si vous fournissez un budget détaillé basé sur les activités avec la proposition de financement, la plupart des calculs seront évidents et le programme du budget sera plus court. Toutefois, vous devez toujours vérifier les lignes directrices du bailleur pour connaître ses exigences spécifiques en matière de présentation du budget. Certains bailleurs fournissent des modèles de programme de budget à suivre.

Le tableau ci-dessous présente quelques domaines de coûts courants à justifier et les principales considérations à prendre en compte lors de la préparation d'un programme de budget.

En guise de vérification finale, il est bon de demander à un collègue de lire ensemble la proposition de budget et le programme de budget afin de s'assurer que tous les coûts sont clairement expliqués et justifiés.

Tableau 26 : Programme de budget – Suggestion de contenu

Coûts à justifier	Points à prendre en compte
<i>a. Tout le personnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez les besoins en personnel expatrié, local et du siège social. • Comment chaque personne contribue-t-elle au projet ? • Combien de temps chaque personne consacrera-t-elle au projet ? • Quelles sont les qualifications nécessaires pour le personnel du projet ? • Quels sont les avantages ou les indemnités prévus pour le personnel et pourquoi ? • Expliquez et justifiez les augmentations annuelles des salaires et des avantages. • Expliquez et justifiez le coût de la formation du personnel et son lien avec la réalisation des objectifs du projet.
<i>b. Consultants et contractants extérieurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez les qualifications et les tâches des spécialistes externes qui doivent être engagés. • Expliquez le temps qu'ils consacreront au projet. • Référez-vous aux directives spécifiques du bailleur sur le recours à des spécialistes externes.
<i>c. Fournitures et équipements</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluez les estimations de coûts/descriptions des devis obtenus pour toute fourniture ou équipement spécialisé, y compris les biens d'équipement tels que les véhicules. • Décrivez pourquoi les fournitures et l'équipement sont nécessaires, et à quel objectif ils se rapportent. • Expliquez comment les fournitures et/ou l'équipement seront utilisés pour atteindre les objectifs • Justifiez les coûts éventuels liés à la sécurité et à l'assurance des fournitures et des équipements. • Référez-vous aux lignes directrices des bailleurs sur l'acquisition et l'amortissement des biens d'équipement, et expliquez toute variation de leurs règles, le cas échéant.
<i>d. Voyage et hébergement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer le but des voyages et justifier les personnes qui voyagent. • Expliquez les tarifs d'hébergement et les indemnités journalières/de subsistance utilisés. • Référez-vous aux directives du bailleur sur l'utilisation de compagnies aériennes spécifiques et expliquez toute variation de leurs règles, le cas échéant.
<i>e. Coûts indirects et frais de gestion</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez et justifiez les taux de recouvrement des coûts indirects et/ou les frais de gestion.

4.9 Budget échelonné

Un budget échelonné divise le budget du projet en périodes de temps (ou phases), généralement mensuelles ou trimestrielles, afin de montrer quand le budget sera utilisé pendant la mise en œuvre du projet, conformément au plan d'activité. Un budget échelonné a deux objectifs principaux :

- comparer le plan avec les performances réelles d'un projet pendant sa mise en œuvre et vérifier les progrès (et prendre des mesures si les objectifs ne sont pas atteints), et
- informer le bailleur de la manière dont vous comptez utiliser sa subvention pendant la mise en œuvre du projet.

Le tableau ci-dessous présente le budget échelonné des dépenses du projet de MTTI sur la formation aux compétences rurales. Il est résumé par ligne budgétaire dans les quatre trimestres de l'année. Le budget échelonné sous cette forme résumée peut être utilisé dans un rapport de suivi budgétaire interne (ou un rapport pour une agence de financement si le format est celui du bailleur) une fois le projet lancé.

Tableau 27 : Budget échelonné de MTTI

MTTI - Projet de formation rurale aux métiers du métal : budget échelonné

Du 1^{er} janvier au 31 décembre <année>

Code C	Description budget	T1 Jan.- Mar.	T2 Avril-Juin	T3 Jui.-Sept.	T4 Oct.- Déc.	Total en doll ars
5050	Publicité	600	-	600	-	1 200
6010	Formation personnel	850	-	-	-	850
6020	Recrutement	250	-	-	-	250
6030	Salaires et avantages	10 224	5 964	5 964	5 964	28 116
6040	Voyage & subsistance	847	1 125	750	1 125	3 847
7010	Carburant	450	550	450	550	2 000
7020	Assurance véhicule/taxe	3 580	-	-	-	3 580
7030	Entretien véhicule	1 800	1 800	1 800	1 800	7 200
7510	Frais consultation	900	900	900	900	3 600
7520	Nourriture et logement	240	240	240	240	960
7530	Matériels de formation	8 600	9 200	8 600	9 200	35 600
	TOTAL	28 341	19 779	19 304	19 779	87 203

Comment créer un budget échelonné

Un budget échelonné n'est PAS le budget total divisé par 12 mois ou 4 trimestres. Il doit refléter le plan d'activité.

Pour créer un budget échelonné, nous devons revenir à notre feuille de calcul de budget du projet (tableau 22) et aux plans d'activité (ou aux diagrammes de Gantt, le cas échéant) pour allouer le budget en fonction des plans. Il s'agit d'un processus similaire à celui de la création d'une prévision de trésorerie, mais cette fois, nous examinons le moment où le budget est nécessaire, et non celui où les transactions de trésorerie auront lieu.

4.10 Utilisation d'une grille de financement

Lorsqu'un programme ou un projet a plus d'une source de revenus, cela peut présenter un certain nombre de défis de planification. Notamment :

- les bailleurs ont des formats de budget différents et versent les subventions dans des devises différentes ;
- les lignes budgétaires et les descriptions varient, de sorte qu'il n'est pas évident de savoir exactement ce que chaque catégorie inclut ou exclut, par exemple, les coûts liés aux voyages peuvent être décrits comme le transport, les déplacements, le fonctionnement du véhicule, la distribution, etc.
- il n'est pas toujours évident de savoir quel bailleur paie quoi dans un projet soutenu par plusieurs organismes de financement
- les bailleurs ont des politiques différentes en matière de financement des frais généraux et il n'est pas toujours évident de savoir si l'obligation d'un projet de couvrir les coûts indirects est respectée ;
- au sein d'un même projet ou d'un même programme, il est possible que certaines lignes budgétaires soient « doublement financées » - c'est-à-dire que la même ligne soit financée par deux ou plusieurs bailleurs - tandis que d'autres sont sous-financées, mais cela n'est pas toujours évident.

La *grille de financement* est un outil de planification interne qui peut aider à surmonter la plupart de ces difficultés. Elle donne une vue d'ensemble de qui finance quoi au niveau du projet, du programme ou de l'organisation. Elle est présentée sous forme de tableau (tableau 28) et fait correspondre chaque source de revenu prévue avec les dépenses budgétées. Cela révèle les lacunes en matière de financement, ainsi que tout double financement, par ligne budgétaire.

Comment fonctionne la grille de financement

Le tableau 28 présente une grille de financement résumée pour MTI, couvrant tous les programmes, afin de démontrer le principe de la grille de financement. Dans la pratique, une grille de financement peut comporter beaucoup plus de colonnes pour chaque source de revenus et des lignes détaillées avec les codes des bailleurs correspondant au plan comptable interne.

Tableau 28 Grille de financement MTTI, version partiellement complétée

Tous les chiffres en dollars

			REVENU CONFIRMÉ/ATTENDU					
			FONDS AFFECTÉS			FONDS NON AFFECTÉS		
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Code	Groupe de budget	Total budget	DFID	Smile Trust	Vanguard Trust	Frais et dons	Total revenus anticipés	Solde excédentaire/ (déficit)
5000	Admin.	32 100	6 750	6 750	0	18 600	32 100	0
6000	Personnel	93 772	21 750	21 750	6 000	44 272	93 772	0
7000	Gestion véhicule	30 600	9 500	9 500	1 000	10 600	30 600	0
7500	Intrants projet	109 280	52 000	52 000	7 000	0	111 000	1 720
TOTAL		265 752	90 000	90 000	14 000	73 472	267 472	1 720

<i>Colonnes A, B, et C</i>	Il s'agit du budget résumé avec les codes de comptes internes (colonne A), la description (colonne B) et le budget pour la période couverte (colonne C),
<i>Colonnes D, E, et F</i>	Ce sont les sources de financement provenant de bailleurs de fonds confirmés. Les fonds sont affectés et doivent être utilisés conformément aux accords de financement et aux budgets convenus. Les fonds sont alloués aux lignes budgétaires conformément à l'accord du bailleur.
<i>Colonne G</i>	Il s'agit des fonds généraux, non affectés, qui peuvent être utilisés pour tout objectif lié à la mission. Les fonds non affectés sont utilisés ici pour combler les lacunes qui ne sont pas couvertes par un organisme de financement, en fonction des priorités établies par les responsables. Heureusement, MTTI dispose de suffisamment de fonds non affectés pour couvrir les lacunes en matière de financement.
<i>Colonne H</i>	Il s'agit du revenu total attendu au moment de remplir la grille de financement. Il est maintenant comparé au budget total de la colonne C.
<i>Colonne I</i>	La différence entre les colonnes C et H. Tout déficit de financement (sous-financement) apparaît comme un chiffre négatif, tandis que le double financement, qui apparaîtra comme un excédent sur cette ligne, apparaît comme un chiffre positif.

Que signifient ces chiffres ?

Dans l'exemple de MTTI, nous pouvons voir qu'il n'y a pas de déficit de financement actuel parce que les fonds non affectés ont été utilisés pour combler les lacunes, y compris les coûts directs du projet qui sont normalement plus faciles à faire payer par un bailleur de fonds. Ce n'est pas idéal, car cela signifie que leurs précieux fonds non affectés ne peuvent pas être utilisés à d'autres fins, notamment pour constituer leurs réserves.

Nous constatons également qu'il y a un excédent de fonds (c'est-à-dire trop d'argent) pour la ligne budgétaire des intrants du projet, comme l'indique le chiffre positif de la 1^{ère} colonne. Cela signifie que cette ligne est doublement financée, car tous les revenus sont affectés et le bailleur a spécifié sous quelles lignes budgétaires ils peuvent être dépensés. MTTI doit contacter le bailleur et demander formellement de réaffecter les fonds excédentaires à d'autres lignes budgétaires où il y a un manque de financement.

Conseils sur l'utilisation de la grille de financement

Lors de l'élaboration du tableau de la grille de financement, il y a quelques considérations pratiques et ajustements à faire, surtout pour un programme vaste et complexe.

- **Utilisez des taux de change qui correspondent à une date précise.** La grille de financement peut être compilée en utilisant la monnaie locale, mais il est également courant de choisir la monnaie de la principale source de revenus.
- **Assurez-vous que les dépenses budgétisées et les revenus prévus couvrent la même période.** Les accords avec les bailleurs peuvent entrer en vigueur à des moments différents (et coïncident rarement avec notre année de planification), il est donc important de faire correspondre les revenus à la période couverte par la grille de financement. Par exemple, si la grille de financement couvre les dépenses d'une année de janvier à décembre, et qu'une subvention s'étend sur 12 mois à partir de mars, vous devez inclure 10 mois de la subvention pour avoir une image complète (les deux autres mois de subvention sont inclus dans la grille de financement suivante).
- **Faites correspondre les dépenses aux codes de compte internes.** Incluez les codes des bailleurs ainsi que les codes du plan comptable interne afin de pouvoir voir quels postes sont sous-financés ou surfinancés.
- **Mettez régulièrement à jour la grille de financement** au fur et à mesure que la situation de levée de fonds évolue.

4.11 Résumé

Le diagramme ci-dessous résume le processus de budgétisation et illustre la relation entre les différents budgets, telle qu'elle est traitée dans ce chapitre. Remarquez que les codes de compte sont placés bien en évidence au centre de tous les budgets, soulignant leur importance dans la mise en correspondance des différents budgets entre eux.

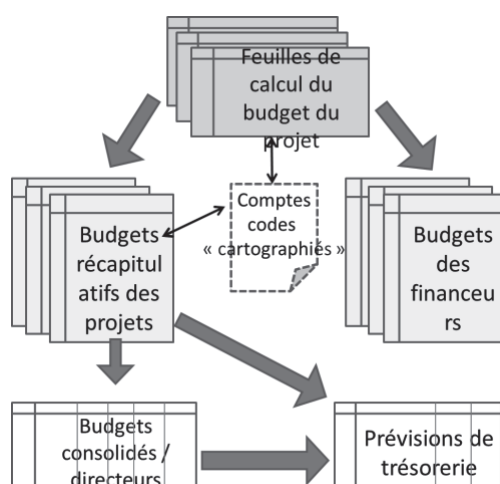
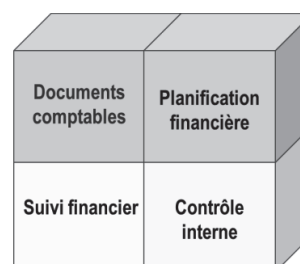


Figure 10 : Diagramme du processus de budgétisation

5. Suivi financier

Dans ce chapitre, nous examinons le troisième élément constitutif de la gestion financière, le suivi financier, qui s'appuie directement sur les deux domaines précédents : les registres comptables et la planification financière. Le suivi financier des projets consiste à disposer de rapports financiers réguliers et actualisés pour examiner l'avancement du projet et prendre des décisions pertinentes.



À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure :

- ✓ d'identifier qui a besoin de rapports financiers et pourquoi ;
- ✓ de décrire les différents types de rapports financiers pour la gestion des programmes et la responsabilisation des parties prenantes ;
- ✓ d'expliquer comment utiliser les informations dans le suivi budgétaire et les autres rapports de gestion ;
- ✓ de décrire les principales caractéristiques et l'objectif des rapports destinés aux organismes de financement ;
- ✓ d'expliquer les avantages de rendre des comptes aux communautés bénéficiaires du projet.

5.1 Aperçu des rapports financiers

Il n'est pas possible d'obtenir des rapports financiers de projet fiables et en temps voulu sans registres comptable solide, et nous devons disposer de bons systèmes de planification financière pour assurer le processus de suivi budgétaire. Le suivi financier est également essentiel aux sept principes de la gestion financière (chapitre 2.6), notamment en ce qui concerne les points suivants :

- **la responsabilité** et la **transparence** - fournir à toutes les parties prenantes des informations sur la façon dont les fonds de l'organisation ont été utilisés,
- **la gérance** - aider les responsables et les membres du conseil d'administration à diriger l'organisation et à suivre la performance du projet, et
- **les normes comptables** - veiller à ce que les états financiers soient conformes aux normes comptables internationales.

Les rapports financiers sont importants tant pour la gestion du programme que pour la responsabilité des acteurs. Les équipes de projet doivent suivre l'évolution du projet en comparant le budget (c'est-à-dire le plan) avec ce qui se passe réellement dans la mise en œuvre. Les plans changent lorsque nous sommes sur le terrain, il est donc important de repérer les problèmes à un stade précoce, tels que des changements dans les dépenses, qui pourraient avoir un impact sur les objectifs du projet ou les règles du bailleur de fonds.

Les responsables des programmes doivent également rendre compte de la manière dont ils ont utilisé les fonds alloués à un large éventail de parties prenantes. Un bon rapport financier aux parties prenantes apporte de la crédibilité et renforce la confiance.

Les rapports financiers doivent être OPPORTUNS, EXACTS et PERTINENTS.

Quels rapports ?

Le tableau ci-dessous répertorie les principaux rapports financiers, en précisant à qui ils s'adressent et comment ils sont utilisés pour le suivi du projet et la responsabilité.

Tableau 29 : Les rapports financiers et leurs utilisations

Type de rapport	Utilisé par :	Fréquence	Utilisé pour :
<i>Rapport de suivi budgétaire</i>	Personnel, responsables et membres du conseil d'administration du projet	Mensuel	Suivre l'utilisation des fonds du projet par rapport au budget. Identifier précocement tout problème et prévoir des mesures correctives pour la phase suivante de la mise en œuvre.
<i>Rapport sur les flux de trésorerie</i>	Personnel financier, responsables et personnel de projet	Mensuel	S'assurer qu'il y a assez d'argent en banque pour exécuter les programmes. Trouver des solutions pour toute période de pénurie financière.
<i>Rapport d'activité du bailleur</i>	Partenaires financier	Tel que précisé par les règles du bailleur	Expliquer comment les fonds du projet sont utilisés, par rapport au plan et aux objectifs initiaux.

Type de rapport	Utilisé par :	Fréquence	Utilisé pour :
			Demander des modifications du budget ou des modalités de l'accord.
<i>Rapport d'avancement du bailleur</i>	Partenaires communautaires et utilisateurs des services	3–6 mois	Montrez comment les fonds collectés pour les projets communautaires sont utilisés.
<i>États financiers (vérifiés)</i>	Partenaires financiers (actuels et potentiels), agences gouvernementales et grand public.	Annuel	Être publiquement responsable des revenus et des dépenses de l'organisation, ainsi que de tout actif et passif.

Création de rapports financiers

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les données des rapports financiers sont recueillies et résumées au cours du processus de comptabilité financière. Un plan comptable interne assure la cohérence et facilite le processus de rédaction des rapports.

Les états financiers sont le principal résultat du processus de comptabilité financière. Le processus de comptabilité de gestion reprend ensuite les données des comptes financiers pour créer des rapports internes destinés à soutenir la gestion du programme.

Les équipes financières compilent généralement les rapports financiers. Cependant, dans certaines opérations sur le terrain ou dans les petites organisations qui ne disposent pas d'un soutien financier spécifique, le personnel du projet peut être amené à compiler lui-même les rapports. Dans toutes les situations, le personnel du projet doit travailler en étroite collaboration avec la personne responsable de la production des rapports, afin de fournir des informations telles que :

- des explications sur les variations des dépenses par rapport au budget,
- des prévisions sur les liquidités nécessaires pour la phase suivante de l'activité du projet, ou
- les changements prévus dans les plans du projet.

Il est particulièrement important que le personnel financier et le personnel du projet travaillent ensemble lors de la production de rapports destinés aux parties prenantes, lorsqu'un rapport d'avancement écrit est également requis, afin de s'assurer que les données financières sont cohérentes avec les informations narratives.

Le schéma ci-dessous montre comment les processus de planification financière et de comptabilité financière se rejoignent pour produire des rapports de suivi interne.

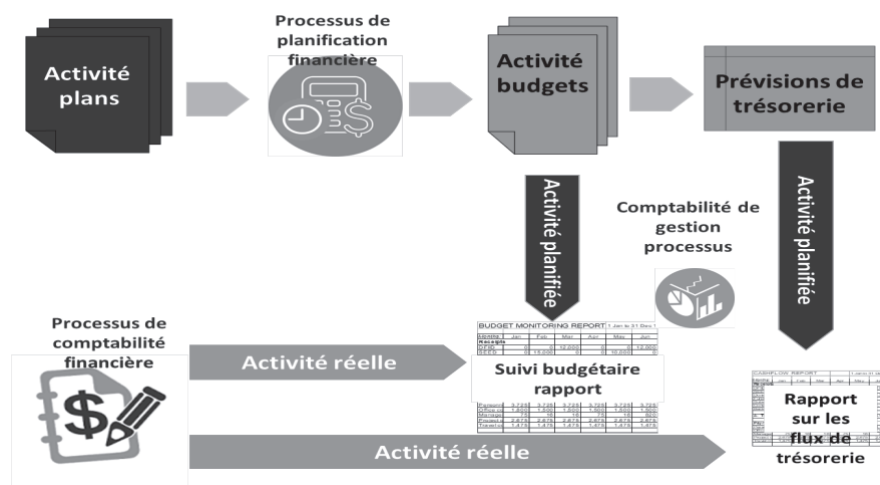


Figure 11 : Organigramme des rapports de gestion

5.2 Les états financiers

Le FMD Pro se concentre sur les outils de rapport des programmes et des projets et n'aborde pas les états financiers en détail. Cependant, il est utile de connaître les informations qu'ils renferment, car accompagnés d'un rapport sur le travail de l'organisation, les comptes annuels constituent le principal dossier d'information pour les parties prenantes externes.

Les états financiers annuels nous indiquent :

- d'où proviennent les fonds d'une organisation au cours de l'année (revenus) ;
- comment les fonds ont été utilisés au cours de l'année (dépenses) ;
- le résultat de l'année (excédent ou déficit) ;
- la valeur nette de l'organisation à la fin de l'année (actif moins passif).

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les états financiers sont produits à partir des documents comptables d'une organisation. Ils sont un résumé de toutes les transactions pour une période donnée et montrent la situation financière d'une organisation.

Les deux principaux rapports qui composent les états financiers des organisations sont les suivants :

- **le bilan** - ou l'état de la situation financière, et
- **l'état des recettes et des dépenses** - dans certains pays, il est également connu sous le nom d'état des activités financières, d'état des activités, d'état de la performance financière, d'état du résultat global ou de compte de résultat.

Les états financiers annuels comprennent généralement les chiffres de l'année précédente à des fins de comparaison, afin que vous puissiez voir ce qui a changé d'une année sur l'autre et si la situation financière s'améliore ou non.

Les états financiers annuels servent également de base à l'audit externe annuel, un examen indépendant qui évalue les comptes financiers d'une organisation ; ce que nous abordons dans le chapitre suivant.

5.3 Rapport de suivi de budget : comment ça marche ?

Des rapports de suivi de budget réguliers et opportuns constituent une ressource essentielle pour le personnel du projet. Un rapport de suivi budgétaire est connu sous de nombreux noms, notamment : rapport de comparaison avec le budget-réel, rapport de comparaison entre le budget et la réalité (BVA), rapport sur les écarts budgétaires, rapport sur le financement du budget du projet et rapport sur la gestion du budget.

Comme nous l'avons vu lorsque nous avons présenté le cycle de la planification de projet Planifier-Faire-Réviser (voir chapitre 2.3), les détenteurs de budget utilisent des rapports de suivi de budget pour examiner les progrès réalisés par rapport au plan de projet initial. Ces rapports révèlent des indices sur la bonne ou mauvaise marche du projet et aident à identifier les actions nécessaires pour garantir que les plans restent sur la bonne voie.

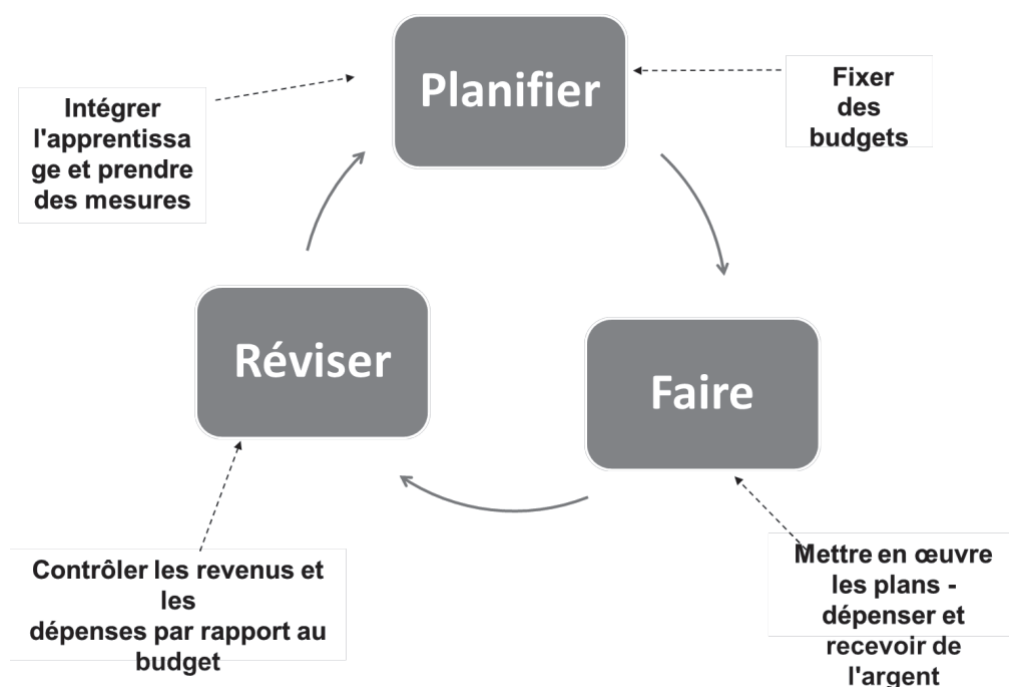


Figure 12 : Planifier–Faire–Examiner

Les responsables utilisent également les rapports de suivi de budget pour superviser et assurer un contrôle adéquat des fonds du projet. Ils aident à identifier les zones à problèmes, telles que les dépenses inhabituelles ou inexplicables, et constituent un signe d'alerte rapide en cas de non-respect des objectifs clés.

Présentation et contenu du rapport

En plus d'avoir plusieurs noms différents, les rapports de suivi de budget se présentent également sous différents formats. Mais comme son nom l'indique, le rapport reprend le budget de la période considérée (de préférence le budget échelonné) et le compare aux recettes et dépenses réelles de la même période.

La différence entre le budget et le résultat réel s'appelle l'*écart*. Cela peut nous en dire long sur ce qui se passe dans un projet. Les chiffres de l'écart seront positifs, négatifs ou nuls, en fonction de ce qui s'est passé. Les rapports de suivi de budget montrent souvent aussi les écarts sous forme de pourcentage.

Le tableau ci-dessous est un exemple de présentation d'un rapport de suivi de budget (tableau 30). Cet exemple utilise le budget de Milestone Technical Training Institute (MTTI) comme dans le chapitre sur la planification financière. Le tableau n'illustre que les lignes de dépenses, mais le rapport global comprendra également les lignes de revenus lorsqu'il est nécessaire de suivre les lignes de revenus également.

Tableau 30 : Rapport de suivi budgétaire de MTTI

**MTTI - Projet de formation rurale aux métiers de la métallurgie
Rapport de comparaison budget/réel - janvier à mars <Année>**

A	B	C	D	E	F	G	H	I
<i>Tous les chiffres en dollars</i>		T1 : janvier à mars <année>						
Code	Description du budget	Budget annuel	Budget à date	Réel à date	Ecart à date	% écart	Utilisation %	Voir note
	DEPENSES							
5050	Publicité	1 200	600	540	60	10%	45%	1
6010	Formation personnel	850	850	893	(43)	(5%)	105%	2
6020	Recrutement	250	250	250	0	0%	100%	
6030	Salaires et avantages	28 116	10 224	10 224	0	0%	36%	
6040	Voyages et subsistance	3 847	847	305	542	64%	8%	3
7010	Carburant	2 000	450	474	(24)	(5%)	24%	4
7020	Assurance/taxe véhicule	3 580	3 580	3 651	(71)	(2%)	102%	5
7030	Entretien véhicule	7 200	1 800	940	860	48%	13%	6
7510	Honoraires consultants	3 600	900	900	0	0%	25%	
7520	Nourriture et logement	960	240	216	24	10%	23%	7
7530	Matériels de formation	35 600	8 600	7 400	1 200	14%	21%	8
	TOTAL DEPENSES	87 203	28 341	25 793	2 548	9%	30%	

Titre de la colonne		Commentaires
A	<i>Code</i>	Le code du plan comptable interne.
B	<i>Description budget</i>	Le nom du compte à partir du code du plan comptable interne.
C	<i>Budget annuel</i>	Le budget du projet pour toute l'année, ligne par ligne avec un total sur la ligne inférieure.
D	<i>Budget à date</i>	Le budget échelonné, basé sur les activités prévues, pour la période couverte par le rapport, dans cet exemple pour le trimestre 1 (janvier à mars), ligne par ligne avec un total sur la ligne inférieure.
E	<i>Actuel à date</i>	Les dépenses réelles enregistrées dans les registres comptables pour la période couverte par le rapport, c'est-à-dire le premier trimestre, ligne par ligne avec un total sur la ligne inférieure
F	<i>Variation à date</i>	L'écart correspond à la différence entre le budget prévisionnel (colonne D) et les dépenses réelles enregistrées (colonne E), pour la période couverte par le rapport, c'est-à-dire le premier trimestre, ligne par ligne, avec un total sur la ligne inférieure. Un chiffre négatif (indiqué par les parenthèses autour du chiffre) signifie que le budget est dépassé. Un chiffre positif signifie que le budget est sous-utilisé.
G	<i>Variance %</i>	Le chiffre de la colonne des écarts (F) exprimé en pourcentage du chiffre de la colonne du budget échelonné (D). Là encore, ligne par ligne, avec un total sur la ligne inférieure. Un chiffre positif signifie qu'il y a une sous-utilisation par rapport au budget prévisionnel. Un chiffre négatif signifie qu'il y a un dépassement par rapport au budget échelonné.
H	<i>Utilisation %</i>	Le chiffre de la colonne des réalisations à ce jour (E) exprimé en pourcentage du chiffre de la colonne du budget annuel (C). Il indique la part du budget total du projet qui a été utilisée jusqu'à présent, ligne par ligne, avec un total sur la ligne inférieure. Un chiffre supérieur à 100 % signifie que le budget total de l'année a été dépensé à ce stade de l'année.
I	<i>Remarques</i>	Cette colonne est utilisée pour ajouter des notes si nécessaire, par exemple pour expliquer pourquoi des écarts se sont produits. Les remarques sont généralement fournies par le détenteur du budget ou le personnel responsable de la mise en œuvre du projet. Les remarques rendent le rapport beaucoup plus facile à utiliser et à comprendre.

Si nous examinons les chiffres des écarts dans l'exemple de rapport du tableau 30, il est possible d'identifier rapidement les performances par rapport au budget. Certaines lignes sont conformes au budget, d'autres présentent des sous-utilisations et d'autres encore semblent avoir dépassé le budget.

Essayez de trouver un exemple de chacun d'entre eux, puis vérifiez vos conclusions à l'aide du tableau ci-dessous.

Dans les limites du budget	Sous-utilisation du budget	Budget dépassé
Recrutement Salaires et avantages Honoraires des consultants	Publicité Voyage et subsistance Entretien des véhicules Nourriture et hébergement Matériel de formation	Formation du personnel Carburant Assurance/impôts sur les véhicules

En examinant la ligne du total au bas du rapport, il est possible d'obtenir une image d'ensemble de ce qui se passe. Dans notre exemple pour le MTTI, nous pouvons voir qu'il y a un écart positif de 9% (ce qui signifie une sous-utilisation de 9% par rapport au budget échelonné) et que 30% du budget total a été utilisé jusqu'à présent.

Enfin, il est important de savoir que le fond et la forme de votre rapport de suivi de budget varieront en fonction du public visé. Par exemple, dans le cas d'un projet soutenu par plusieurs bailleurs, le rapport de suivi de budget destiné à un bailleur peut traiter des activités financières soutenues par ce dernier, mais pas les autres. De même, un rapport donné aux partenaires peut ne pas inclure les frais généraux ou les détails relatifs aux coûts de la main-d'œuvre.

Comment calculer les chiffres et les pourcentages des écarts

Lorsque vous calculez la colonne des écarts, la formule que vous utilisez sera différente, selon que vous calculez l'écart pour les dépenses ou les revenus.

Tableau 31 : Formule de calcul des écarts

	D	E	F	Formule utilisée
Élément	Budget	Réel	Écart	
REVENU				
Dons	100	50	(50)	E moins D = F
Subvention	1 000	1 100	100	E moins D = F
Total	1 100	1 150	50	
DEPENSES				
Salaires	2 000	2 100	(100)	D moins E = F
Téléphones	250	225	25	D moins E = F
Total	2 250	2 325	(75)	

Comme le tableau l'indique, la formule est différente pour le calcul des revenus et des dépenses. Il est donc facile de voir s'il y a un écart positif ou négatif, parfois aussi décrit comme un résultat favorable (c'est-à-dire meilleur que prévu) ou défavorable (c'est-à-dire pire que prévu).

Les résultats négatifs sont indiqués soit entre parenthèses (comme ci-dessus), soit par un symbole moins standard.

NEGATIF (Pire que prévu)	POSITIF (Meilleur que prévu)
Lorsque le revenu réel est INFÉRIEUR au revenu budgétisé	Lorsque le revenu réel est SUPÉRIEUR au revenu budgétisé
Lorsque les dépenses réelles sont SUPÉRIEURES aux dépenses budgétisées	Lorsque les dépenses réelles sont INFÉRIEURES aux dépenses budgétisées.

Les pourcentages d'écart de budget peuvent être calculés de deux manières. Vous pouvez utiliser l'une ou l'autre méthode dans vos propres rapports, mais il est important d'être cohérent. (L'option 1 de la formule a été utilisée dans l'exemple de rapport de MTTI ci-dessus et est plus couramment utilisée dans les rapports de suivi de budget).

Calculer les pourcentages d'écart

Formule	Résultat
1 $\frac{\text{Ecart budgétaire}}{\text{Budget période}} \times 100$	Les sous-dépenses se traduisent par un % positif et les sur-dépenses par un % négatif.
2 $\frac{\text{Réel période}}{\text{Budget période}} \times 100 -$	Les sous-dépenses donneront un chiffre <u>inférieur</u> à 100 % et les sur-dépenses un chiffre <u>supérieur</u> à 100 %.

Calculer le ratio d'utilisation (taux de combustion)

En examinant le rapport de suivi de budget du tableau 30, vous remarquerez également qu'il identifie le montant du budget, ou de la subvention, utilisé à ce jour. C'est ce qu'on appelle le ratio d'utilisation ou le taux de combustion. Voici la formule pour calculer le taux d'utilisation du budget (taux de combustion) :

Formule	Résultat
$\frac{\text{Dépenses réelles à date}}{\text{Budget total}} \times 100$	Un chiffre supérieur à 100% signifie que le budget total du projet est dépassé.

Notez que le ratio d'utilisation seul ne suffit pas à déterminer si un projet est sur la bonne voie quant aux dépenses. Il y a un problème lorsque 100 % des fonds d'une ligne sont dépensés au cours du premier mois et que des activités importantes sont prévues pour cette ligne à l'avenir. Cependant, si toutes les dépenses pour cette ligne étaient prévues pour le premier mois, il n'y a pas de problème, même si aucune ressource supplémentaire n'est disponible pour cette ligne pendant la durée restante du projet.

Les dépenses engagées

Les engagements (ou dépenses engagées) font référence à des dépenses importantes qui ont été engagées pour un projet au cours d'une période donnée, mais qui n'ont pas encore été comptabilisées, ou qui appartiennent à une période de référence future. Les engagements sont plus pertinents dans un système de comptabilité de caisse ou lorsqu'il y a des délais dans la déclaration de certaines dépenses, par exemple pour les bureaux de terrain éloignés.

Si les engagements importants ne sont pas pris en compte lors de la compilation des rapports de suivi budgétaire, les résultats peuvent sous-estimer ou surestimer le niveau réel des dépenses et donner une image déformée par rapport au budget. Il est donc très important d'être conscient de ces engagements lors du suivi d'un budget ou d'une subvention, car les décisions sont basées sur les écarts rapportés et les soldes disponibles. Vous pourriez constater qu'il y a plus (ou moins) d'argent disponible à dépenser qu'il n'y en a en réalité.

Ci-après deux solutions pour les situations où les chiffres excluent les engagements en cours :

- inclure une colonne supplémentaire dans le rapport de suivi budgétaire pour enregistrer les engagements connus ;
- joindre une liste des engagements connus au rapport et y faire référence dans la colonne des notes si nécessaire ;

Voici quelques exemples d'engagements qui pourraient devoir être inclus dans une liste ou une colonne d'engagements dans un rapport de suivi de budget :

- des bons de commande émis pour des montants importants mais des marchandises non encore reçues ou payées ;
- rapport de dépenses d'un bureau de terrain qui n'a pas encore été inclus dans les registres comptables ;
- des factures ou des paiements en suspens pour des biens et des services qui ont été achetés, mais pas encore payés (dans un système de comptabilité de caisse) ;
- audit ou évaluation de fin de projet qui a été contracté, mais pas encore entrepris ou pas encore facturé par le cabinet d'audit ou le consultant (dans un système de comptabilité de caisse).

5.4 Analyser les rapports de suivi budgétaire

La clé de la meilleure utilisation des rapports de suivi de budget à des fins de gestion de projet est l'analyse des écarts. Il s'agit d'examiner les rapports de suivi budgétaire afin d'identifier les problèmes ou les écarts significatifs ou inhabituels, et de comprendre ce qui les a provoqués. Cela nous aide à planifier la phase suivante et à prendre toute mesure corrective.

Pour avoir une idée de ce que ce processus implique, vous trouverez ci-dessous une liste de contrôle utile des éléments à examiner et des questions clés à poser.

Tableau 32 : liste de contrôle du suivi budgétaire :

Élément à vérifier	Ce qu'il faut rechercher
1. Vérifiez la base comptable du rapport	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport est-il établi selon la méthode de la comptabilité de caisse ou de d'exercice ? Y a-t-il des engagements en cours ? Si oui, comment cela affecte-t-il les résultats ?
2. Examinez le résultat final	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat global (excédent ou déficit) est-il conforme au budget ? Si non, l'écart global est-il significatif à ce stade du projet ou du programme ? Un résultat de plus ou moins 10% est considéré comme raisonnable.
3. Examinez les sous-totaux pour les groupes de familles.	<ul style="list-style-type: none"> Les dépenses globales sont-elles conformes à l'objectif fixé pour l'ensemble du groupe ? Un résultat de plus ou moins 10% est considéré comme raisonnable.
4. Vérifiez les dépenses globales	<ul style="list-style-type: none"> Les dépenses sont-elles globalement conformes au budget, à plus ou moins 10% ? Y a-t-il des engagements significatifs en cours qui pourraient affecter substantiellement les chiffres indiqués ?
5. Vérifiez le revenu global	<ul style="list-style-type: none"> Les recettes sont-elles globalement conformes au budget ? Y a-t-il d'importantes sommes d'argent en suspens ou en retard ? Si oui, que fait-on pour les récupérer ?
6. Recherchez des résultats inhabituels ou inattendus	<ul style="list-style-type: none"> Y a-t-il des résultats qui se distinguent comme étant inhabituels ou inexplicables ? Cela peut être le signe d'une erreur de codage, d'une fraude ou d'une mauvaise utilisation des fonds.
7. Recherchez les écarts significatifs dans les lignes individuelles	<ul style="list-style-type: none"> Les raisons des écarts sont-elles expliquées et raisonnables ? Ne vous concentrez pas uniquement sur les lignes de dépenses excédentaires. La sous-utilisation des fonds peut également être essentielle pour les programmes car elle suggère des retards.
8. Vérifiez si les résultats sont cohérents entre les lignes liées	<ul style="list-style-type: none"> Les lignes budgétaires liées (telles que les coûts liés à l'activité) racontent-elles la même histoire ou les résultats semblent-ils illogiques ?
9. Référez-vous à tout rapport narratif justificatif	<ul style="list-style-type: none"> Les chiffres racontent-ils la même histoire que le rapport des programmes du projet qui les accompagne ?

**PARFOIS, LES CHIFFRES NE SEMBLENT PAS CORRECTS.
FAITES CONFIANCE À VOTRE INSTINCT ET FAITES UN SUIVI
DE VOS PRÉOCCUPATIONS.**

Quelles sont les facteurs à l'origine des écarts ?

Dans tous les cas, un écart représente un changement par rapport au plan initial, mais qu'est-ce qui se cache derrière ? Les écarts sont le résultat de l'un ou de plusieurs des trois facteurs de changement suivants :

- un changement dans le **calendrier** réel de l'activité,
- la modification du **prix** effectivement payé ou,
- la modification de la **quantité** réelle de biens ou de services utilisés.

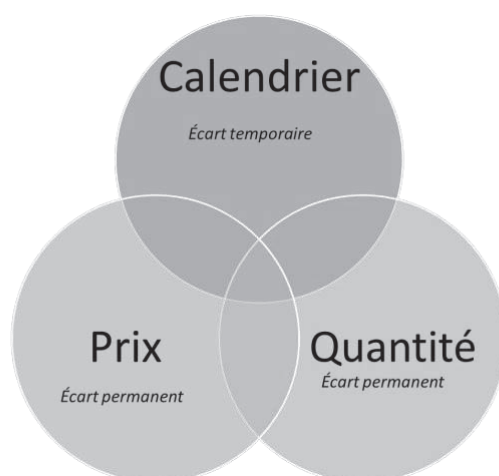


Figure 13 : Facteurs à l'origine des écarts

Outre ces écarts, un quatrième facteur doit également être pris en compte : il arrive qu'un écart figurant dans un rapport soit dû à une erreur dans les documents comptables, par exemple, le mauvais code de compte est attribué à une transaction dans les documents comptables. Si vous soupçonnez une telle erreur, il est important de la vérifier et d'apporter les corrections nécessaires avant de poursuivre votre analyse.

Nous pouvons encore classer les trois principales causes d'un écart pour mettre en évidence si l'écart est temporaire ou permanent - l'écart s'estompera-t-il au fil du temps dans le système ou se maintiendra-t-il ?

Écarts temporaires

Les écarts causés par un changement dans le calendrier prévu d'une activité (par exemple, en raison de retards ou d'une reprogrammation) sont décrits comme des écarts temporaires car ils se résorberont très probablement au cours de l'année. Ils doivent toujours être suivis et gérés en interne, mais sont généralement moins préoccupants.

Exemple d'un écart temporaire : un projet d'irrigation avait prévu d'acheter des pompes à eau au premier mois, mais aucun de ses fournisseurs agréés ne dispose du modèle requis en raison de retards au port. Il y a donc un écart de 100% sur la ligne budgétaire des pompes à eau dans le rapport de suivi budgétaire du mois 1.

Les pompes sont finalement arrivées au cours du troisième mois et le rapport de suivi budgétaire n'indique plus un solde nul pour les pompes. Il s'agissait d'un écart temporaire sur le budget d'équipement du projet en raison d'un changement de calendrier de l'activité d'approvisionnement des pompes.

Écarts permanents

Les écarts causés par des changements de prix ou de quantité d'éléments budgétisés entrent dans la catégorie des écarts permanents, car une fois que cela s'est produit, il n'y a pas de retour en arrière possible. La seule façon de rétablir la situation est d'établir un plan d'action, par exemple, de réduire les dépenses sur les articles futurs où les lignes sont dépassées ou d'augmenter les niveaux d'activité où des économies peuvent être réalisées.

Les écarts permanents sont donc généralement plus graves ; l'attention de la direction et des mesures correctives sont nécessaires pour revenir sur la bonne voie.

Exemple d'un écart permanent : lorsque les pompes à eau ont finalement été livrées, le prix avait augmenté de 18 %, en partie à cause de la baisse du taux de change et en partie à cause de l'approvisionnement limité. Il en résulte un écart négatif important sur la ligne des pompes à eau dans le budget. Il s'agit d'un écart permanent qui nécessitera une décision sur la manière de le financer.

Cet exemple montre comment les questions de calendrier peuvent avoir un effet secondaire, c'est pourquoi il est également important de suivre les écarts temporaires.

Les écarts sont-ils toujours un sujet de préoccupation ?

Un budget est une estimation de ce qui est susceptible de se produire plutôt qu'une représentation de la réalité, donc lorsque des écarts se produisent, cela ne doit pas être une surprise. Ce que nous devons rechercher, ce sont les écarts significatifs.

L'importance d'un écart dépend de facteurs tels que :

- Le fait qu'il soit positif ou négatif. Les écarts défavorables (négatifs) sont généralement plus préoccupants, mais pas toujours !
- Si l'écart était attendu ou aurait dû être prévu.
- L'importance de l'écart en termes absolus, monétaires, et en termes relatifs, et en pourcentage. Une variation de plus ou moins 10% est généralement considérée comme raisonnable, mais il y aura toujours des exceptions à cette règle.
- Quelle est la cause de l'écart ? Étiez-vous en mesure de le contrôler ?
- L'écart est-il temporaire ou permanent, ou résulte-t-il d'une tendance à long terme ?

En mettant en évidence les écarts importants, le processus de suivi de budget se concentrera sur les activités qui nécessitent une attention particulière tout en ignorant celles qui semblent se dérouler sans problème.

Les écarts négatifs sont-ils tous une mauvaise nouvelle et les écarts positifs une bonne nouvelle ?

La réponse est simple : pas nécessairement. Un écart négatif peut résulter de dépenses supplémentaires justifiées ou d'un événement positif survenu dans le cadre du projet. Un écart positif peut indiquer que les activités ne sont pas conformes aux objectifs. Voici quelques exemples de différents scénarios qui peuvent entraîner un écart.

- Le budget de recrutement du personnel est dépassé (négatif) parce que le projet a dû publier à nouveau un poste vacant pour un membre de l'équipe du projet. Mais comme il y a eu un poste vacant, il y a une économie sur le salaire (positif), ce qui compensera le coût supplémentaire du recrutement.
- Les coûts des ateliers sont plus élevés que prévu (négatif) en raison du nombre de personnes supplémentaires qui se sont inscrites à un cours. Cependant, ces coûts peuvent être compensés par les frais de cours supplémentaires (positifs) reçus par les sponsors des stagiaires.
- Le matériel pour un projet de jardinage présente une sous-utilisation importante (positive). Cela est dû au fait que le projet n'a pas réussi à recruter le nombre de groupes de jardinage visé, ce qui pourrait entraîner la perte d'une partie du financement (négatif).

Ce qui compte, c'est la cause et l'importance d'un écart, et pas seulement le fait qu'il soit positif ou négatif.

Tableau d'analyse des écarts

Vous trouverez ci-dessous un exemple de tableau d'analyse des écarts rempli. Il s'agit du rapport de suivi budgétaire du premier trimestre du projet de MTTI de formation aux compétences rurales que nous avons examiné précédemment. Il rassemble toutes les informations nécessaires à l'examen des écarts, y compris les notes fournies par l'équipe du projet sur la cause de l'écart.

Quelques éléments à noter sur le tableau d'analyse des écarts :

- le tableau exclut toutes les lignes budgétaires qui présentent des écarts nuls ;
- les lignes ombragées sont considérées comme des écarts significatifs (supérieurs à 10 %) ;
- les remarques montrent que les écarts sont dus à des changements de prix, de quantité ou de calendrier ;
- l'écart global du résultat net par rapport au budget est de 9 %, ce qui se situe dans un niveau acceptable. Ce pourcentage serait inférieur si les deux factures en suspens (les « engagements ») mentionnées dans les remarques étaient incluses dans les chiffres des dépenses réelles ;
- bien que la ligne d'entretien des véhicules semble être sous-utilisée de 860 dollars, soit 48 %, les notes nous indiquent qu'il existe une facture impayée de 1 000 dollars pour de nouveaux pneus. Ainsi, l'écart actuel est une question de calendrier. Si nous

prenons en compte cette facture impayée de 1 000 dollars, cette ligne budgétaire est dépassée de 140 dollars, ce qui est un problème de prix (en raison de droits d'importation plus élevés). Cela montre pourquoi il est important de connaître les engagements de dépenses lors de l'examen des budgets des projets.

- l'écart le plus important en pourcentage est de 64 % pour les frais de déplacement et de séjour, en raison d'un retard dans la mise en œuvre des visites de suivi. La sous-utilisation absolue de 542 dollars n'est pas une somme énorme, mais le retard est préoccupant car il s'agit d'un domaine d'activité clé. Il est important que le personnel du projet remette cette activité sur les rails le plus rapidement possible ;
- les deux dernières lignes, nourriture et hébergement et matériel de formation, sont des exemples de lignes budgétaires liés car elles soutiennent la même activité de projet. Les remarques donnent la même raison pour leur sous-utilisation (moins de stagiaires que prévu), ce qui est à la fois logique et rassurant. Le budget des supports de formation présente également une facture impayée, ce qui porterait le pourcentage d'écart de sous-utilisation à 10 % ;
- la dernière colonne présente une conclusion sur les mesures à prendre suite à l'analyse des écarts dans le rapport de suivi budgétaire ;

Tableau 32 : Tableau d'analyse de la variance

Budget	Ecart		Note	Raison pour l'écart	P/Q/T	Action de suivi ?
DEPENSE						
Publicité	60	10%	1	Remise négociée	Prix	Pas nécessaire
Formation personnel	(43)	(5%)	2	Le fournisseur a augmenté le prix après avoir obtenu un devis	Prix	Pas nécessaire
Voyage et subsistance	542	64%	3	Retard dans l'introduction des visites de suivi pour les premiers stagiaires	Timing	Reprogrammer l'activité
Carburant	(24)	(5%)	4	L'écart n'est pas significatif	n/a	Pas nécessaire
Assurance/taxe véhicule	(71)	(2%)	5	Prime un peu plus élevée que prévue	Quantité	Pas nécessaire
Entretien véhicule	860	48%	6	Facture impayée de 1000 dollars pour des pneus (coût plus élevé en raison de droits d'importation plus élevés)	Timing (et Prix)	Suivre de près
Nourriture et logement	24	10%	7	16 stagiaires, et non 18 comme prévu	Quantité	Suivi des réservations futures
Matériels de formation	1 200	14%	8	Moins de stagiaires que prévu, facture impayée de 310 dollars.	Quantité	Suivi des réservations futures
TOTAL	2 548	9%				

5.5 Agir sur les écarts

Après avoir analysé les chiffres du rapport de suivi budgétaire, le détenteur du budget doit ensuite élaborer un plan d'action pour remettre le budget, ou plus important encore, le projet, sur les rails. Il doit discuter des actions recommandées avec son responsable et le bailleur du projet, le cas échéant. Le choix des actions à entreprendre dépend de nombreux facteurs, dont les suivants

- **La connaissance du projet** : Où il en est en ce moment et quels sont les plans d'activité pour la période suivante ?
- **La connaissance des facteurs externes** : Quelles sont les tendances inflationnistes ? Quelles sont les dépendances avec d'autres programmes qui influencent notre capacité à atteindre les objectifs du projet ?
- **Les politiques internes** : par exemple, les règles de contrôle budgétaire et les flexibilités (ou tolérances)
- **Les règles du bailleur** : par exemple, pour les écarts budgétaires et la flexibilité sur les lignes budgétaires de dépassement ou de sous-utilisation.
- **L'importance** : Quelle est la gravité de l'écart et quelle est l'urgence de sa résolution ?
- **Est-il possible de contrôler les écarts** : Est-il possible de contrôler les dépenses futures sur les lignes budgétaires sous pression ?
- **L'impact** : Quel serait l'impact si nous ne prenions aucune mesure ?
- **La disponibilité de fonds non affectés** : Par exemple, pour financer les dépenses excédentaires.

Ce diagramme résume les actions possibles à entreprendre pour différentes catégories d'écarts, selon qu'ils sont positifs ou négatifs, temporaires ou permanents.

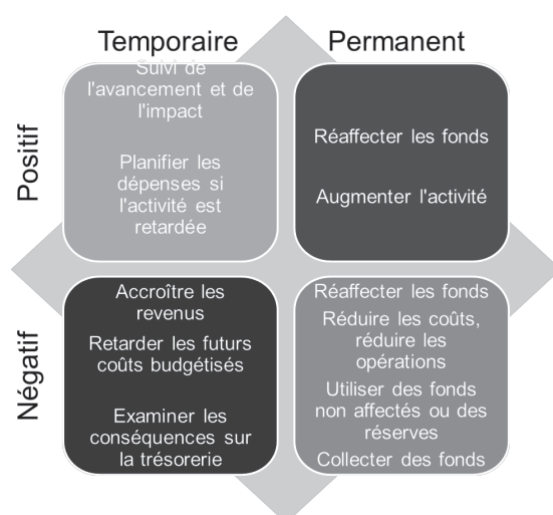


Figure 14. Mesures à prendre en cas d'écarts budgétaires

Écarts positifs temporaires

L'essentiel ici est de savoir quelle est la cause de l'écart et s'il aura un effet secondaire ailleurs (comme dans notre exemple des pompes à eau). Si l'écart est dû à des retards dans la mise en œuvre du projet, il est important d'établir un plan pour remettre le projet sur les rails.

Écarts négatifs temporaires

Ces écarts sont souvent dus à un retard dans les recettes prévues, par exemple des subventions qui arrivent plus tard que prévu. Cela peut entraîner des problèmes de trésorerie pour le projet.

Dans ce cas, il est important de rattraper le revenu ou de résoudre le problème à l'origine du retard. Par exemple, une cause fréquente de retard des subventions est que l'organisation n'a pas soumis le rapport du financeur à temps. Il peut être nécessaire de retarder certaines dépenses importantes jusqu'à ce que le problème soit résolu.

Écarts négatifs permanents

Ces écarts sont souvent les plus difficiles à résoudre. La première solution consiste à vérifier s'il est possible de réaffecter des fonds provenant d'autres lignes du budget. Existe-t-il des écarts positifs permanents qui peuvent être utilisés ? De nombreuses organisations et bailleurs de fonds autorisent les transferts entre lignes au sein de « groupes de familles » de coûts, à condition que le sous-total global du groupe de coûts ne dépasse pas la règle des 10%. Cela signifie que les détenteurs de budget ne doivent demander une approbation formelle que lorsque le transfert dépasse 10% de la ligne budgétaire.

Les transferts budgétaires qui dépassent la règle des 10 % ou qui impliquent des transferts entre groupes de famille, par exemple l'utilisation d'un écart positif sur le budget des salaires pour financer un écart négatif sur le budget des transports, devront être autorisés par le supérieur hiérarchique et/ou le bailleur, le cas échéant.

Exemple de transfert budgétaire

Un poste vacant a entraîné un écart positif permanent sur le budget des salaires. Le budget de publicité pour le recrutement est déjà épuisé par les activités de recrutement précédentes. Le détenteur du budget peut autoriser d'autres dépenses de publicité, car il existe une certaine flexibilité au sein du groupe de famille du personnel en raison de la sous-utilisation du budget des salaires. Il s'agit d'un transfert de budget (ou d'un « virement »).

Les autres options de gestion des écarts négatifs permanents sont les suivantes :

- contrôler ou réduire les coûts dans les activités des mois à venir ;
- trouver des sources de revenus supplémentaires.

Le contrôle des coûts : Il n'est pas toujours possible de contrôler ou de réduire les coûts, surtout si cela affecte la capacité du projet à atteindre les indicateurs clés de performance. De plus, certaines lignes budgétaires sont moins contrôlables que d'autres (par exemple, le loyer du bureau, les taxes gouvernementales) et d'autres sont fixes ou essentielles (par exemple, les frais d'assurance auto).

Des revenus supplémentaires : Les options de financement supplémentaire comprennent la demande de fonds supplémentaires auprès des bailleurs de fonds du projet, la demande de fonds complémentaires à partir des caisses centrales de fonds non affectés, et la collecte de fonds pour un nouveau soutien. Tout comme il est difficile de contrôler certains coûts, il n'est pas toujours possible de remplacer les revenus perdus.

Par exemple, si une campagne de levée de fonds visant à susciter 50 soutiens individuels pour un programme d'éducation des filles ne parvient à susciter que 25 soutiens après 6 mois, les chances de récupérer les revenus perdus pour le premier semestre sont très improbables. Ou bien un bailleur de fonds s'engage à soutenir une activité mais l'argent ne se matérialise jamais, ce qui rend difficile la recherche de fonds alternatifs de dernière minute. Dans ces situations, l'organisation ferait bien de disposer de son propre argent sous forme de revenus non affectés ou de réserves de trésorerie.

Écarts positifs permanents

Les options permettant de gérer la dernière catégorie sont les suivantes :

- réaffecter des fonds à d'autres lignes budgétaires qui peuvent être sous pression, ou bien,
- augmenter les activités au sein du projet.

Dans les deux cas, il est important de discuter des plans avec les bailleurs du projet. S'il est décidé d'augmenter le niveau d'activité pour utiliser les fonds excédentaires de certaines lignes budgétaires, veillez à ne pas engager de coûts dans d'autres lignes budgétaires où il n'y a pas de fonds disponibles.

ATTENTION ! Si vous utilisez les transferts budgétaires (virement) pour gérer les écarts, n'oubliez pas qu'il s'agit d'une technique de gestion budgétaire : le processus de codification du budget et des transactions reste inchangé.

Revenons à l'exemple ci-dessus ; lorsque les fonds excédentaires du budget des salaires sont utilisés pour financer la publicité pour un recrutement supplémentaire, les lignes budgétaires restent les mêmes et la facture pour les annonces est codée comme d'habitude sur le compte de publicité de recrutement, PAS sur le compte des salaires. Cela se traduira par un écart négatif permanent sur la ligne budgétaire de la publicité pour recrutement, mais ce n'est pas grave car cela a été autorisé et s'inscrit dans les règles des transferts budgétaires acceptables au sein d'un groupe de famille.

Le processus de transfert budgétaire permet simplement de gérer les écarts négatifs et positifs au sein du budget global. Les écarts permanents seront toujours visibles dans le rapport de suivi budgétaire, car rien d'autre n'a changé.

En résumé, les écarts permanents doivent faire l'objet d'une plus grande attention, mais nous ne devons pas ignorer les écarts temporaires car ils peuvent causer des problèmes de trésorerie et peuvent être un signe avant-coureur de retards dans les projets.

Réunions de gestion budgétaire

Une bonne pratique consiste à organiser des réunions mensuelles de révision du budget, avec le personnel en charge des programmes et des finances, afin de discuter des résultats et d'établir des plans d'action pour résoudre tout problème de type « drapeau rouge ». Les actions recommandées doivent ensuite être discutées avec les responsables et les bailleurs du projet, le cas échéant.

Planificateur d'actions de suivi budgétaire

Le tableau du planificateur d'actions de suivi budgétaire (tableau 33) et les notes explicatives correspondantes vous aideront à suivre et à contrôler votre budget, et seront utiles pour discuter des plans d'action avec l'équipe de projet.

Tableau 33 : Planificateur d'actions de suivi budgétaire

Planificateur d'actions de suivi budgétaire de MTTI					
1	2	3	4	5	6
Élément de budget	Écart % ou \$	Type d'écart	Niveau de contrôle sur le budget	Impact si pas corrigé	Actions requises/par
Voyage et subsistance	64%	Temporaire	Élevé	Peut ne pas atteindre les objectifs de la convention de subvention.	Le formateur établira un calendrier révisé pour avril/mai. Révision le mois prochain.
Entretien véhicule	(140 dollars) Y compris Engagements	Permanent	Moyen	Le budget pourrait être dépassé et le MTTI doit couvrir les coûts à partir de fonds non affectés.	Le responsable du programme doit surveiller les journaux de bord des véhicules ; obtenir au moins deux devis pour les réparations futures.

<i>Colonne 1, élément Budget</i>	La ligne budgétaire qui nécessite une action corrective.
<i>Colonne 2, écart % ou valeur monétaire :</i>	N'incluez ici que les écarts importants.

<i>Colonne 3, écart type :</i>	S'agit-il d'un écart permanent ou temporaire ? Rappelez-vous que les écarts temporaires se résorbent dans le système, mais que les écarts très importants peuvent quand même avoir un impact, par exemple sur les flux de trésorerie ou les objectifs d'activité.
<i>Colonne 4, niveau de contrôle sur le budget :</i>	Dans quelle mesure avez-vous le contrôle sur le budget (faible, moyen, ou élevé) ? Par exemple, pouvez-vous restreindre son utilisation ou faire des économies en cas de dépassement ou augmenter son utilisation en cas de sous-utilisation ?
<i>Colonne 5, Impact sur le projet et la subvention s'il n'est pas corrigé :</i>	Il s'agit par exemple de l'affaiblissement de la trésorerie, des retards dans l'atteinte des objectifs, des délais non respectés, des coûts admissibles et des tolérances dépassées.
<i>Colonne 6, action requise/par :</i>	Que faut-il faire (et par qui) pour minimiser l'impact et remettre le projet sur les rails et/ou répondre aux exigences du bailleur ? Par exemple, il peut s'agir d'une nouvelle prévision ou d'un ajustement du budget, d'informer le bailleur des retards ou de demander une prolongation sans frais, de demander des fonds non affectés pour couvrir les dépassements, de modifier les plans d'activité, de faire des efforts pour réduire les coûts ou stimuler les dépenses, etc.

Quand les budgets deviennent-ils obsolètes ?

Les budgets sont une estimation des coûts des activités futures du projet, basée sur les plans et les informations disponibles au moment où ils sont préparés. Sur le terrain, les plans peuvent changer et changent effectivement pour des raisons importantes et justifiées. Et donc, certains budgets deviennent obsolètes. Cela est particulièrement évident lors du processus de suivi budgétaire, lorsque les écarts budgétaires sont liés à des modifications des plans d'activité ou à des changements de prix importants.

Il est difficile de travailler avec des budgets qui ne sont plus à jour, car il y a un décalage entre les plans d'activité révisés et les besoins de dépenses, et nous devons prendre des mesures pour résoudre ce problème. Il y a deux façons de gérer les budgets ou les lignes budgétaires qui sont devenus obsolètes :

- gérer les écarts budgétaires en utilisant des transferts de fonds budgétisés (comme décrit ci-dessus), ou bien ;
- réviser le budget.

Réviser le budget

Parfois, des changements dans les plans d'activité ou dans le contexte opérationnel du projet affectent plusieurs lignes du budget du projet, ce qui rend le budget du projet largement dépassé et donc plus difficile à gérer. Dans cette situation, il peut être préférable de revoir l'ensemble du budget, en rebudgétisant les activités du projet à l'aide des plans et des informations courantes, et de demander l'approbation de l'équipe de direction de l'organisation et du ou des bailleurs du projet pour une modification du budget. C'est ce qu'on appelle souvent une révision budgétaire. Pour les projets soutenus par un organisme de financement externe, vous devez d'abord vérifier les lignes directrices et les règles du bailleur de fonds sur les demandes de révisions budgétaires (également connues sous le nom de

demande de « changement de portée ») avant d'agir.

Les points que vous devez vérifier sont les suivants :

- Qu'est-ce qui constitue une réaffectation importante des fonds ? Par exemple, les modifications de coûts qui dépassent 25 % du budget approuvé ou 250 000 dollars, selon le montant le moins élevé.
- Dans quel format présenter le budget révisé ?
- Quels coûts peuvent et ne peuvent pas être inclus dans un budget révisé ?
- Quelles sont les pièces justificatives nécessaires ?
- Y a-t-il des délais pour les demandes de révision du budget ?

Dans tous les cas, les raisons de soumettre un budget révisé, ou des lignes budgétaires révisées, doivent être expliquées et les coûts révisés justifiés. Certains bailleurs exigeront qu'un nouveau programme de budget soit présenté (voir chapitre 4.7) dans le cadre du processus de révision budgétaire. Il est important de démontrer que les objectifs initiaux du projet seront toujours atteints par le plan révisé. Le budget révisé a plus de chances d'être approuvé si le budget total ne dépasse pas le montant couvert par l'accord de financement initial.

5.6 Rapports de prévisions budgétaires

Certains rapports de suivi budgétaire comprennent également une colonne de prévision budgétaire qui prévoit les revenus et/ou les dépenses pour une période future, comme le prochain trimestre, le prochain semestre ou jusqu'à la fin de l'année de planification.

Pourquoi ce rapport est-il nécessaire ?

Un rapport de prévision combine les chiffres réels des mois précédents avec une estimation des revenus et des dépenses pour la période de prévision. À partir des chiffres prévisionnels, le personnel du projet peut alors identifier les points faibles et prendre les mesures nécessaires, rebudgétiser ou entreprendre une levée de fonds en temps utile.

Les rapports de prévisions budgétaires sont utiles notamment pour les projets où il existe un risque de manque de financement, de dépassement ou de sous-utilisation importants, ou lorsqu'une organisation dispose de peu de fonds non affectés ou de réserves pour compléter les projets dépassés.

À l'approche de la fin de l'année du projet, il est également important de connaître l'issue probable de votre projet afin de pouvoir gérer vos relations avec les principales parties prenantes. Par exemple, un déficit important peut donner l'impression que le projet est hors de contrôle et mal géré, mais un excédent important peut indiquer que les objectifs n'ont pas été atteints ou que le budget a été mal établi. Un petit déficit ou excédent suggère une bonne gestion globale du budget.

Comment créer un rapport de prévision

Une prévision est basée sur les connaissances actuelles et les tendances passées, et pas simplement sur le budget du projet pour la période de prévision. La connaissance du projet est essentielle. Il serait difficile de préparer une prévision pour un projet dans lequel vous n'êtes pas impliqué !

Les informations qui seront utiles lors de la préparation d'une prévision comprennent :

- les revenus et les dépenses pour l'année en cours ;
- les engagements, c'est-à-dire les factures ou les paiements en suspens pour des biens et des services qui ont été achetés ou reçus mais pas encore payés ;
- les données historiques et les tendances des périodes précédentes ;
- les plans d'activité, y compris les changements ou les ajouts pour la période de prévision ;
- les informations sur les prix actuels (certaines lignes budgétaires ont-elles été affectées par des augmentations de prix inattendues ?).

En utilisant toutes les informations disponibles et votre connaissance du projet, vous devez ensuite estimer le montant nécessaire pour chaque ligne budgétaire pour la période de prévision. Il est important d'être aussi réaliste que possible et d'expliquer toutes les hypothèses qui sous-tendent les estimations. Voir le tableau 34 pour un exemple de rapport de prévision.

Une fois les chiffres prévisionnels terminés, identifiez tous les sujets préoccupants et créez un plan d'action pour atténuer les risques présentés.

À quoi cela ressemble-t-il ?

Voir le tableau 34 ci-dessous pour un exemple de rapport de prévisions budgétaires de MTTI. Observez la forme et le fond du rapport, puis notez ces points clés.

- Le rapport comprend les recettes et les dépenses réelles pour les trois premiers trimestres (janvier à septembre) de l'année, puis une estimation pour les trois derniers mois.
- Lorsque les chiffres réels sont ajoutés à ceux du quatrième trimestre, on obtient une prévision totale pour l'année (voir la dernière colonne grisée). Ce rapport est parfois appelé rapport sur les résultats, car il prévoit la position finale à la fin de l'année.
- La colonne du pourcentage prévu pour l'année nous indique à première vue la part du budget qui sera reçue (revenus) ou utilisée (dépenses) d'ici la fin de l'année. Si le chiffre est inférieur à 100%, cela signifie que le budget est insuffisant, s'il est supérieur à 100%, cela signifie que le budget est dépassé.
- Si vous observez les pourcentages, cela vous aidera à identifier les lignes à problèmes, comme les communications et l'entretien des véhicules.
- Généralement, le budget devrait être de 4 510 dollars, soit un dépassement de 3 %. Ce n'est pas excessif, mais les responsables devront se pencher sur les secteurs de dépassement et élaborer un plan pour financer ces coûts supplémentaires.

Tableau 34 : Exemple de rapport de prévisions budgétaires

MTTI - Rapport de prévisions budgétaires au 31 décembre <Année>

Tous les chiffres en USD

Code	Description du budget	BUDGET TOTAL	Réel - 1 Janvier au 30 septembre			TOTAL au 30 Sept.	Prévision Oct.- Déc.	Prévision l'année	Prévision % année	
			TRI1	TRI2	TRI3					
	REVENUS									
4010	DFID	90 000	25 011	22 086	21 727	68 824	21 000	89 824	100%	Perte nette de change
4020	Smile Trust	90 000	22 500	22 500	22 500	67 500	22 500	90 000	100%	
4030	Vanguard Society	15 000	7 395	0	7 976	15 371	0	15 371	102%	Gain net de change
4110	Intérêt bancaire	960	219	197	231	647	240	887	92%	
4120	Dons et levée de fonds	8 000	350	895	3 250	4 495	3 400	7 895	99%	Estimation basée sur les pr l'année précédente.
4130	Ventes	24 800	5 462	4 670	6 785	16 917	7 300	24 217	98%	
4140	Frais de formation	42 500	14 500	6 900	11 200	32 600	8 500	41 100	97%	
	TOTAL	271 260	75 437	57 248	73 669	206 353	62 940	269 293	99%	
	DEPENSES									
5010	Audit et comptabilité	4 500	0	4 750	0	4 750	0	4 750	106%	Coûts supplémentaires enc inopiné du bailleur de fonds
5020	Frais bancaires	600	140	135	145	420	140	560	93%	
5030	Réunion conseil	1 200	127	924	85	1 136	100	1 236	103%	
5040	Papeterie	7 500	636	4 568	1 598	6 802	800	7 602	101%	Les coûts d'impression du r élevés que prévu
5050	Publicité	1 500	400	350	400	1 150	350	1 500	100%	
5060	Loyer et service public	9 000	2 145	2 243	2 195	6 583	2 200	8 783	98%	
5070	Réparations et renouvellements	1 500	327	256	213	796	700	1 496	100%	Des réparations majeures s décembre
5080	Communications	6 300	1 982	1 678	2 145	5 805	1 200	7 005	111%	Des restrictions sur l'utilisat
6010	Formation personnel	4 500	1 000	167	3 222	4 389	111	4 500	100%	
6020	Recrutement	250	250	0	0	250	0	250	100%	
6030	Salaires et avantages	83 500	20 875	20 875	20 875	62 625	20 875	83 500	100%	
6040	Voyage et subsistance	5 522	1 108	1 190	2 305	4 603	1 500	6 103	111%	
7010	Carburant	4 690	942	1 020	1 434	3 396	1 200	4 596	98%	
7020	Assurance/taxe véhicule	7 670	7 600	0	70	7 670	0	7 670	100%	
7030	Entretien véhicule	18 240	5 608	8 603	6 865	21 076	3 900	24 976	137%	Réparations majeures au c pneus au quatrième trimest
7510	Honoraires consultants	8 100	2 625	1 800	2 000	6 425	1 500	7 925	98%	

5.7 Rapport sur les flux de trésorerie

Le rapport sur les flux de trésorerie permet de prévoir les périodes où les soldes de trésorerie risquent d'être critiques ; les pénuries de trésorerie peuvent potentiellement entraver les plans de mise en œuvre du projet. Cela vous semble-t-il familier ? Cela devrait, car cette situation ressemble exactement à la prévision des flux de trésorerie que nous avons examinée dans le chapitre sur la planification financière (chapitre 4.2 et tableau 19).

Le rapport sur les flux de trésorerie est toutefois différent, car il inclut les recettes et les paiements réels chaque mois, ainsi que toute nouvelle information concernant les dépenses ou les revenus futurs. Il s'agit donc d'une part d'un rapport sur ce qui s'est réellement passé, et d'autre part, d'une prévision pour l'avenir, incluant les données les plus récentes disponibles.

Les rapports sur les flux de trésorerie sont particulièrement importants lorsque les opérations dépendent fortement de l'argent liquide, comme les réponses humanitaires ou les projets opérant dans des zones reculées. Dans ces cas, un rapport sur les flux de trésorerie est nécessaire sur une base hebdomadaire plutôt que le rapport mensuel habituel.

Le personnel du projet et les équipes financières doivent travailler ensemble pour discuter des options permettant de surmonter les problèmes de trésorerie prévus.

Comment gérer les problèmes liés aux flux de trésorerie

- Revoir les calendriers de subventions : encourager les bailleurs à payer à l'avance plutôt qu'à terme échu.
- Transmettre les rapports aux bailleurs de fonds en temps voulu pour éviter les retards dans le versement des subventions s.
- Déposez tout l'argent liquide reçu dans les deux jours, ou quotidiennement si des sommes importantes sont reçues.
- Demandez des conditions de paiement spéciales aux principaux fournisseurs (et respectez-les).
- Négocier le paiement échelonné des dépenses importantes, par exemple les primes d'assurance.
- Retarder les actions non urgentes qui entraîneront des dépenses supplémentaires, par exemple le recrutement, la prise en charge de
- Négocier une facilité de découvert comme solution à court terme (mais coûteuse).

5.8 Rapports aux partenaires financiers

Les organismes de financement exigent des preuves de l'utilisation de leurs fonds avant d'approuver le déblocage des fonds. Les rapports financiers périodiques et annuels remplissent ce rôle. Il est important de se conformer aux conditions de rapport du bailleur pour établir sa crédibilité et s'assurer que votre subvention arrive à temps !

Responsabilité envers les bailleurs

La responsabilité financière exige des partenaires financiers qu'ils démontrent que les fonds ont été utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés. Il est bon de rappeler que les organismes de financement sont eux-mêmes responsables devant les parties prenantes (conseil d'administration, gouvernement, contribuables, etc.) et qu'ils comptent sur vous pour leur fournir les informations dont ils ont besoin, en temps voulu.

Systèmes de comptabilité du projet

Lorsque plusieurs bailleurs de fonds soutiennent un projet ou un programme, il est important de mettre en place des systèmes de comptabilité de projet et des structures de codage appropriés, afin que les informations requises par chaque bailleur de fonds puissent être facilement retrouvées. La mise en place de centres de coûts distincts pour chaque source de financement est particulièrement utile dans ce cas. Il est également important de faire correspondre les codes comptables du bailleur de fonds référencés dans le budget à vos codes internes du plan comptable, en ajoutant de nouveaux codes si nécessaire.

Conditions générales du bailleur de fonds

Lorsque vous créez des rapports financiers pour les bailleurs, il est important de vérifier l'accord de financement pour connaître les exigences en matière de rapports et les éventuelles restrictions budgétaires. La liste de contrôle suivante vous aidera à garder le cap.

Éléments à vérifier dans les accords de financement	
<i>Exigences en matière de rapports</i>	Quelle fréquence et quel format sont requis ?
<i>Taux de change et devises</i>	Quelle devise et quel taux de change utiliser pour les rapports ?
<i>Délai d'exécution</i>	Y a-t-il des dates précises auxquelles les fonds doivent être utilisés ? Les fonds peuvent-ils être reportés d'un exercice à l'autre ?
<i>Portée et désignation des fonds</i>	A quoi peut servir le budget du projet ? Existe-t-il des restrictions quant à l'endroit où les biens peuvent être achetés ? Qu'est-ce qui est autorisé pour les frais de soutien centraux ?
<i>Politique de flexibilité budgétaire (tolérances)</i>	Est-il possible de transférer les excédents d'une ligne budgétaire à une autre ? Comment doit-on présenter une demande de transfert de budget ?
Intérêts bancaires	Pouvez-vous conserver les intérêts perçus sur les fonds de subvention gardés en banque ?

Formats et fréquences des rapports

La fréquence des rapports peut varier de mensuelle à trimestrielle ou même annuel. Les rapports sont généralement exigés pour coïncider avec le versement des tranches de subvention. Il est donc important de respecter les délais de présentation. La plupart des bailleurs exigent une certaine forme de rapport de comparaison entre le budget et la réalité et/ou un rapport d'utilisation de la subvention (taux d'absorption), sur la base du budget du projet qui accompagnait la demande de financement initiale.

Voir le tableau 35 ci-dessous pour un exemple de rapport du bailleur sous le format d'utilisation de la subvention. Points à noter dans ce rapport :

- Le bailleur exige de l'organisme qu'il fournisse des données sur l'ensemble de son budget et sur le montant de la subvention et des dépenses allouées au bailleur.
- Il s'agit d'un rapport de synthèse rédigé dans la devise du bailleur, la livre sterling (GBP). Les chiffres ont donc été convertis en utilisant un taux de change convenu, qui est indiqué sur le rapport du bailleur.
- Le format du rapport comprend un rapport sur les écarts entre le budget et les chiffres réels pour la période considérée (colonnes 2, 3 et 4), ainsi que le total des dépenses à ce jour, c'est-à-dire l'utilisation de la subvention et le taux d'absorption (colonnes 5 et 6).
- Le rapport comprend également une prévision pour la période suivante, le quatrième trimestre (voir la colonne 7, qui sert de base au calcul de la demande de subvention dans la colonne 8).
- Le montant demandé tient compte de l'écart du troisième trimestre (afin d'ajuster toute sous-utilisation ou dépassement des dépenses) et, comme il s'agit du dernier trimestre, la demande ne peut pas dépasser la subvention totale pour l'année.
- Il n'y a pas de budget échelonné pour la période à ce jour, il n'est donc pas possible de dire à partir de ces chiffres si le projet est en phase avec le plan d'activité. Mais il s'agit d'un rapport du bailleur de fonds, et son principal intérêt est de voir si les fonds sont dépensés à temps.

Tableau 35 : Exemple de rapport au bailleur

Bailleur X Projet N°. Y12345

L'ÉTAT DES DÉPENSES RÉELLES POUR LE TRIMESTRE SE TERMINANT LE : 30 sept. <Année>

ET LES DÉPENSES ESTIMÉES POUR LE TRIMESTRE SE TERMINANT : 31 déc. <Année> Taux de change :

1.5

Eléments du budget :	1	2	3	4 [2 - 3]	5	6	7	8 [7 - 4]
	BUDGET TOTAL GBP	Budget GBP	Dernier trim. Réal GBP / Ecart GBP		Total dépenses à date GBP / %		Budget prochain trim.GBP	Demande de don GBP
Administration	21 400	4 287	4 521	(234)	18 295	85%	3 660	3 894
Personnel	62 515	17 440	17 601	(161)	47 911	77%	14 991	15 152
Gestion véhicule	20 400	4 300	5 579	(1 279)	21 428	105%	3 400	4 679
Intrants projet	72 853	16 745	18 420	(1 675)	54 851	75%	18 000	19 675
TOTAL	177 168	42 772	46 121	(3 349)	142 485	80%	40 051	43 400
Bailleur X don :	60 000	14 485	15 620	(1 134)	48 254	80%	13 564	14 118
% répartis au bailleur X	34%							

Programme de dons reçu/attendus :

	GBP
TRIM 1	16 674
TRIM 2	14 724
TRIM 3	14 485
TRIM 4	14 118
TOTAL	60 000

Reçu

Reçu

Reçu

Dus

[Ce total ne doit pas dépasser le budget initial convenu en contrat.]

Le rapport de programme ou d'avancement

Dans la plupart des cas, un rapport destiné à un bailleur de fonds comprendra des données financières accompagnées d'un bref rapport d'activité écrit. Le rapport de programme comprendra des commentaires sur les points suivants :

- les activités et les objectifs atteints pendant la période de rapport, par rapport au plan ;
- les difficultés rencontrées et les enseignements tirés ;
- les plans pour la période suivante ;
- les demandes de réalignement et de transferts budgétaires.

Il est important que le rapport narratif fasse directement référence au rapport financier de la même période. Par exemple, un rapport de programme peut dire « les travaux ont bien avancé et deux salles ont été construites à l'hôpital », mais le rapport financier ne montre aucune dépense pour les matériaux de construction. Soit le rapport narratif est erroné, soit le rapport financier n'inclut pas toutes les dépenses. Si cela n'est pas expliqué, c'est un moyen sûr de saper la confiance du bailleur dans votre projet ou votre organisation.

L'impact des taux de change

Les bailleurs de fonds versent souvent les fonds dans leur devise nationale, et non dans la devise locale du projet, et exigent que les budgets et les rapports soient préparés dans cette monnaie. Cependant, l'organisation peut avoir converti ces fonds dans d'autres devises pour payer des biens et des services et doit disposer d'un système de reconversion pour l'établissement des rapports.

Les taux de change entre les monnaies fluctuent. Il est très peu probable que le taux obtenu par l'organisation auprès de sa banque pour convertir l'argent du bailleur de fonds dans une autre devise soit le même que celui utilisé lors de la préparation du budget initial du projet pour l'agence de financement. La différence entre ce que l'organisation reçoit dans la monnaie locale et ce qu'elle avait prévu dans son budget est appelée gain ou perte de change.

Les gains et les pertes de change sont un produit naturel des opérations dans des devises différentes. Ces gains et pertes doivent être suivis afin de rendre compte aux organisations de financement. L'exemple ci-dessous montre comment une perte de change peut se produire.

Étude de cas : pertes de change

Une organisation locale prépare un budget dans sa monnaie locale, la ML, et soumet le budget à une agence de financement, qui exige que le budget soit préparé en dollars. Le taux de change au moment de la préparation du budget était de 2 ML pour 1 dollars. Le budget est approuvé et le bailleur de fonds envoie 500 USD à l'organisation locale. Cette somme est convertie en ML mais le taux de change est passé à 1,5 ML pour 1 dollars.

	ML	Taux de change	Dollar
Budget	1,000	2 : 1	500
Réel reçu	750	1.5 : 1	500

La différence entre le budget et ce qui a été effectivement reçu en monnaie locale est de 250 ML. Comme ce montant est inférieur au budget, il représente une perte de change. Cela pourrait poser un problème à l'organisation si le bailleur de fonds s'attend toujours à ce que le projet soit réalisé comme prévu. L'organisation a maintenant 250 ML de moins que ce qui était prévu dans le budget.

Un gain de change se produirait si le taux de change réel était supérieur à 2 ML pour 1 dollar. Lorsqu'on utilise des dollars américains, la plupart des pays ont généralement une monnaie plus faible que le dollar américain, ce qui entraîne des gains de change.

Il n'existe pas d'approche unique et correcte pour gérer et rendre compte des gains et pertes de change. Les taux de change sont complexes et il existe de nombreuses manières différentes de reconvertir l'argent dépensé dans la devise requise par le bailleur à des fins de rédiger un rapport. Vous pouvez utiliser l'une des méthodes suivantes :

- un taux moyen mensuel ;
- le taux du premier jour du mois ;
- le taux quotidien fourni par votre banque ;
- le taux sur les sites Internet ;
- le taux fourni par les bailleurs de fonds sur leurs sites web.

En ce qui concerne les taux de change, il est essentiel d'être conscient de l'impact des pertes sur un projet et d'en rendre compte. Il est également important d'être conscient de tout gain, qui, si le bailleur l'accepte, pourrait être utilisé pour améliorer les activités du projet ou pour constituer des réserves.

Principaux conseils pour rendre compte aux bailleurs

- Respectez les délais de présentation des rapports (ou demandez une prolongation).
- Produisez des chiffres précis et vérifiables.
- NE dissimulez pas les sous-utilisations ou les dépassements de budget.
- Expliquez toute variation significative.
- Tenez le bailleur de fonds informé de tout problème potentiel.
- N'oubliez pas que le personnel des organisations de financement a une grande expérience de collaboration avec des groupes tels que le vôtre. Ils répondront presque toujours positivement aux sollicitations pour conseils.

5.9 Rapport aux communautés partenaires

La plupart des organisations reconnaissent la nécessité d'une « responsabilité descendante », c'est-à-dire de rendre compte aux communautés de ce qui a été réalisé avec les fonds collectés en leur nom. Cependant, seules quelques organisations ont mis en place des systèmes pour s'assurer que cela est fait. Au lieu de cela, la plupart des processus de reddition de comptes se concentrent sur la responsabilité ascendante, comme les rapports aux bailleurs de fonds, aux conseils d'administration et aux sièges sociaux.

Pour participer pleinement au travail d'une organisation, les communautés partenaires doivent avoir accès aux informations sur les plans, les ressources et les activités de l'organisation. Accroître la transparence et la responsabilité envers les communautés partenaires présente de nombreux avantages, notamment :

- Le renforcement de la confiance et du respect entre le personnel et les communautés partenaires.
- L'amélioration de la qualité des décisions relatives aux programmes, car les bénéficiaires donnent leur avis sur la manière dont les fonds sont dépensés.
- L'autonomisation des personnes pour prendre leurs propres décisions en leur nom propre
- La réduction des risques d'inefficacité et de fraude.
- L'encouragement du personnel financier à s'impliquer davantage dans le travail de terrain.

Souvent, la responsabilité descendante se concentre sur la mise à jour des communautés sur les données programmatiques, et non financières. Ces données programmatiques peuvent inclure le nombre de bénéficiaires servis, le nombre d'activités achevées, le nombre de produits livrables mis en place, etc. Cependant, les possibilités de partager des informations sur les progrès financiers doivent également être envisagées pour une transparence et une responsabilité véritable.

L'introduction d'un tel niveau de transparence financière peut naturellement rencontrer des obstacles, notamment celui d'alourdir la charge d'un personnel très occupé. Mais si elle est réalisée avec tact, les avantages l'emportent généralement largement sur les coûts.

Comment les organisations peuvent-elles fournir des rapports financiers aux communautés avec lesquelles elles travaillent ?

Les rapports financiers doivent fournir des informations utiles et faciles à comprendre pour les utilisateurs des services et les communautés. Les lignes directrices suivantes énoncent quelques principes généraux qui peuvent aider à atteindre cet objectif lors de la préparation des rapports financiers destinés aux bénéficiaires.

Le fond : Le fond doit être pertinent et se rapporter à des activités spécifiques que les organisations ont menées avec et au nom des communautés locales. Des rapports simples, en monnaie locale, montrant les dépenses mensuelles par rapport au budget, fonctionnent bien.

Les dépenses peuvent être résumées par activité, par zone géographique, par ligne budgétaire ou par une combinaison de ces éléments. Le budget total pour chaque activité, zone ou ligne budgétaire doit également être indiqué.

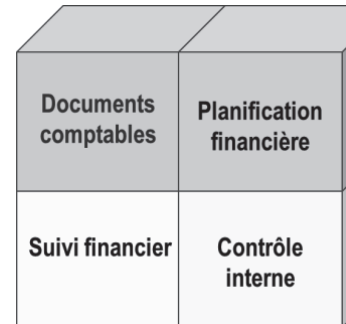
En règle générale, chaque rapport financier ne doit pas comporter plus de 15 lignes d'informations : plus de lignes rendent les rapports confus.

La forme : Publiez les rapports dans les langues locales et incluez des images ou des graphiques simples, car il est plus facile pour certaines personnes de comprendre des rapports visuels que ceux qui ne comportent que des chiffres. Visez à rendre les rapports financiers accessibles au public au niveau de la communauté. Par exemple :

- Utilisez des tableaux blancs ou des tableaux à feuilles mobiles pour afficher publiquement les résultats dans les bureaux, les centres de santé ou les points de distribution d'une organisation, en s'appuyant sur des copies papier des rapports aux mêmes endroits.
- Présentez des rapports réguliers aux communautés lors de réunions communautaires ou aux dirigeants communautaires lors de réunions de gestion de projet.
- Publiez des rapports de synthèse dans les journaux et autres médias locaux.

6. Contrôle interne

Le dernier élément du modèle à quatre composantes de la gestion financière est le contrôle interne. En termes simples, les systèmes de contrôle interne permettent de dissuader les vols ou les fraudes opportunistes et de détecter les erreurs et les omissions dans les documents comptables.



A la fin de ce chapitre, vous serez en mesure :

- ✓ d'expliquer comment le modèle de contrôle interne en quatre actions protège les projets contre le risque de pertes dues à des erreurs, des vols ou des fraudes,
- ✓ d'utiliser les procédures et pratiques de chacune des catégories du modèle de contrôle interne en quatre actions,
- ✓ de définir la corruption et énumérer les actions illicites qui contribuent à la pratique de la corruption,
- ✓ d'identifier les signes avant-coureurs d'une fraude potentielle dans vos projets,
- ✓ d'utiliser des stratégies pour contrer la corruption dans la mise en œuvre des projets.

Bien vouloir vous référez au glossaire à la fin de ce guide si vous avez besoin d'une définition de l'un des termes utilisés dans les pages suivantes.

6.1 Pourquoi le contrôle interne est-il important ?

Les systèmes de contrôle interne sont conçus pour protéger les ressources financières d'une organisation contre les risques internes quotidiens. Les contrôles internes utilisent des vérifications et des équilibres pratiques et de bon sens pour garantir que les ressources d'une organisation sont utilisées aux fins prévues et de manière optimale.

Un système de contrôle interne solide profite à toutes les parties prenantes impliquées dans un projet et ses opérations :

- **Au niveau du projet** : Gérer activement le risque qui pèse sur les ressources du projet grâce à des politiques, des procédures et des contrôles appropriés, afin de minimiser les pertes et de détecter les erreurs dans les registres comptables.
- **Au niveau de l'organisation** : Améliorer la fiabilité des informations et des rapports financiers grâce au retour d'information en temps voulu et au respect des règles et des réglementations.

- **Au niveau du bailleur/contributeur** : Augmenter la responsabilité et la transparence des fonds donnés, et s'assurer que les fonds investis dans un projet ou une organisation sont utilisés efficacement.
- **Au niveau de la communauté** : Contribuer à garantir que les ressources limitées du projet sont affectées là où elles sont le plus nécessaires, où elles peuvent être le plus efficaces et à ceux qui en ont le plus besoin.
- **Au niveau individuel** : Enfin, et sans doute le plus important de tous, les systèmes de contrôle interne protègent le personnel impliqué dans les affaires financières d'un projet ou d'une organisation. Ils peuvent empêcher la tentation ou l'opportunité d'une mauvaise utilisation des ressources, et protéger le personnel contre les soupçons mal placés de détournement de fonds.

6.2 Le modèle à quatre actions du contrôle interne

Un système de contrôle interne solide a pour but de minimiser les risques quotidiens qui pèsent sur les ressources financières, tels que les erreurs et les omissions dans les documents comptables, ou le vol et la fraude. Pour gérer ces risques dans vos projets, vous devez mettre en place des systèmes pour soutenir les opérations quotidiennes.

L'un des modèles de mise en place d'un système de contrôle interne est le modèle à quatre actions (voir le tableau 36 et la figure 15), qui sert de cadre de bonnes pratiques pour minimiser les risques avant qu'ils ne se produisent, et pendant la mise en œuvre, puis pour vérifier si les pertes sont correctes, le cas échéant.

Tableau 36 : Le modèle à quatre actions expliquées

Type d'action	Ce que cela signifie en pratique
<i>ORIENTER</i>	Définir des orientations, des politiques et des attentes claires en matière de bonnes pratiques financières. Ces actions sont généralement mises en œuvre avant le début des activités du projet.
<i>PRÉVENIR</i>	Établir des systèmes qui éliminent les possibilités de vol et minimisent le risque de pertes dues aux erreurs et à l'incompétence. Ces actions sont mises en œuvre pendant le déploiement du projet.
<i>DÉTECTER</i>	Mettre en œuvre des processus et des procédures qui permettent d'identifier si et où les activités ont mal tourné. Ces actions permettent d'identifier les problèmes après que l'activité inappropriée a eu lieu.
<i>CORRIGER</i>	Mettre à jour et améliorer les systèmes de contrôle interne au fur et à mesure que l'équipe du projet tire des leçons de son expérience. Ces actions sont permanentes et visent à fournir une amélioration continue du système.

1. Direct	2. Prévenir
Budgets Code de conduite Autorité déléguée Politique disciplinaire Manuel des finances Description des postes Les managers donnent l'exemple Formulaire standards Formation d'initiation	Un coffre-fort pour les objets de valeur Limites d'autorisation Mots de passe informatiques Utilisation minimale d'argent liquide Devis pour les achats importants Séparation des fonctions Registre des véhicules Couverture d'assurance
4. Correct	3. Détecter
Agir sur les recommandations de l'audit Corriger les erreurs dans les dossiers Réviser la politique et les procédures Politique disciplinaire Formation de remise à niveau Réclamations d'assurance	Rapprochement bancaire Rapports de suivi budgétaire Comptabilité de caisse Registre des immobilisations Vérification/autorisation des bons de paiement Comptage des stocks Registre des véhicules Audit externe Audit interne

Figure 15 : le modèle à quatre actions

Dans les sections suivantes, nous allons examiner de plus près chacune des catégories de ces quatre actions et explorer certains des principaux outils, procédures et pratiques qu'une équipe de projet peut utiliser pour minimiser les pertes dues aux erreurs, au vol et à la fraude.

6.3 Les actions directes

Les actions directes comprennent la définition d'orientations, de politiques et d'attentes claires. Ces actions ont généralement lieu avant qu'une action ne se produise. Par exemple, des formulaires standard sont créés avant le début des activités du projet afin de s'assurer que tout le personnel du projet est tenu au même niveau de responsabilité dans la gestion des processus du projet.

Il existe de nombreuses actions qui entrent dans la catégorie d'actions directes. Elles sont toutes destinées à encourager la bonne action (et à décourager les erreurs, la fraude et le vol). Voici quelques exemples d'actions qui entrent dans cette catégorie :

- Manuel des finances
- Budgets
- Code de conduite
- Délégation de pouvoirs
- Politique disciplinaire
- Descriptions de postes
- Formulaires standard
- Formation

Si tous les outils, politiques et actions de la catégorie d'actions directes sont importants, plusieurs d'entre eux sont particulièrement pertinents pour le travail des équipes de projet. Ils sont examinés de plus près ci-dessous.

Manuel des finances

Le manuel des finances d'une organisation est le premier document à examiner pour identifier les actions directes qui guident le travail d'une équipe de projet. L'objectif du manuel a été abordé au chapitre 2.5. En termes simples, il définit des principes, des politiques et des pratiques sur des questions qui affectent les opérations d'une organisation. Il comprend des conseils sur le « COMMENT faire », ainsi que sur le « POURQUOI faire ».

Les politiques exposent les raisons pour lesquelles les choses sont faites comme elles le sont, et les procédures expliquent comment les choses sont faites au jour le jour.

Document de délégation de pouvoirs

Chaque organisation doit décider à l'avance qui est responsable de quelles procédures financières et quel est le niveau d'autorité dont il dispose. Ces décisions sont consignées dans un document de délégation de pouvoirs, parfois appelé matrice d'autorisation ou carte des pouvoirs. L'objectif de ce document est de clarifier qui a le pouvoir de prendre des décisions, d'engager des dépenses et de signer des engagements juridiques au nom de l'organisation, afin d'éviter toute confusion quant aux responsabilités (voir également le chapitre 2.2).

Le document de délégation de pouvoirs doit inclure des instructions pour des tâches telles que :

- Passer et autoriser des commandes de biens ou de services
- Signer des chèques
- Autoriser des dépenses du personnel
- Accéder au coffre-fort et à la petite caisse
- Traiter des entrées d'argent et des chèques
- Signer des engagements juridiques
- Vérification et autorisation des documents comptables

Les membres de l'équipe du projet doivent se familiariser avec le document de délégation de pouvoirs et suivre ses indications lors de la gestion du projet. Il peut arriver qu'il y ait un conflit entre le document de délégation de pouvoirs et les conditions du bailleur de fonds pour un projet. Dans ce cas, la question doit être portée à l'attention d'un cadre supérieur pour obtenir des éclaircissements et des conseils, et éventuellement pour modifier temporairement les tolérances de la délégation de pouvoirs en vue de leur mise en œuvre dans le cadre du projet soutenu par le bailleur de fonds.

Rappelez-vous : *Le document de délégation de pouvoirs est généralement approuvé par le conseil d'administration (le niveau le plus élevé d'une organisation). Une violation des règles de délégation de pouvoirs est une affaire grave et doit être traitée dans le cadre des procédures disciplinaires de l'organisation.*

Le tableau 37 ci-dessous présente un exemple de document de délégation de pouvoirs. Examinez ce document et prêtez une attention particulière à la manière dont le format du document respecte ces règles standards :

- **Il définit clairement les limites et les conditions :** par exemple, un responsable de projet peut être autorisé à engager des dépenses dans le cadre de budgets spécifiques, ou jusqu'à un certain montant.
- **Il définit le niveau d'autorité le plus bas :** les personnes situées plus haut dans l'échelle de gestion auront automatiquement les mêmes autorisations.
- **Il empêche aux individus d'autoriser des transactions dont ils bénéficieraient personnellement :** cela rendrait l'individu vulnérable aux accusations de comportement inapproprié.
- **Il évite que les membres du personnel autorisent des paiements à leurs responsables :** ils doivent être signés par une personne plus haut placée dans la structure de gestion (ou par un membre du conseil d'administration).
- **Il décrit les modalités de suppléance :** cela permettra de couvrir l'absence de personnel clé.

Adapter la délégation de pouvoirs aux projets d'intervention d'urgence

Il n'est pas rare, dans les projets d'intervention d'urgence, de constater que les procédures standard en matière de gestion de la trésorerie, d'approvisionnements et de décisions d'emploi ne sont pas réalistes, en raison de l'urgence, de l'ampleur et de la complexité de l'environnement opérationnel.

Par exemple, les équipes travaillant dans le sillage immédiat de situations d'urgence à déclenchement rapide doivent effectuer des approvisionnements importants, souvent en espèces, et avec un accès limité aux fournisseurs. Dans ces situations, le document de délégation de pouvoirs peut être exceptionnellement révisé pour attribuer des niveaux d'autorité accrus aux membres de l'équipe de mise en œuvre.

Les révisions exceptionnelles du document de délégation de pouvoirs doivent être formellement demandées, autorisées et documentées. N'oubliez pas que toute exception doit être temporaire, contrôlée et réexaminée en fonction de l'évolution de la situation.

Tableau 37 : Exemple de document de délégation de pouvoirs

CLÉ : aux personnes désignées dans le document de délégation de pouvoir ci-dessous					
MC	Membre du conseil	AF	Agent financier	AP	Agent du projet
P	Président (e)	RH	Responsable hiérarchique	T	Trésorier
DG	Directeur général	RP	Responsable du programme	VP	Vice-président
RF	Responsable financier				

Domaine d'autorité :	Limites appliquées :	Personnes désignées :
Documents juridiques (lorsqu'ils ne sont pas couverts ci-dessous)		DG P VP T
Contrats de location de biens et d'équipements	Jusqu'à 25 000 dollars	DG RF P VP T
	Plus de 25 000 dollars	DG P T
Compte bancaire	Jusqu'à 500 dollars	L'un de : RF DG RP, tout MC désigné
	De 501 à 5 000 dollars	Deux de : RF DG RP, tout MC désigné
	5 001 à 25 000 dollars	L'un de : RF DG Plus tout MC désigné
	Plus de 25 000 dollars	DG plus tout MC désigné
Avances/prêts au personnel	Max. 2 500 dollars	DG (en cas de DG P ou T)
Dépenses du personnel	Tel que défini dans le budget	RH pour tout personnel inférieur à DG P ou T pour DG
Dépenses des membres du conseil d'administration		P ou T
Commandes de biens et services	Jusqu'à 1 000 dollars	AP dans le cadre du budget
	Jusqu'à 5 000 dollars	RP dans le cadre du budget
	Jusqu'à 25 000 dollars	DG dans le cadre du budget
	Jusqu'à 50 000 dollars	P/T dans le cadre du budget
	Plus de 50 000 dollars	Un MC, et procès-verbal de la réunion du conseil d'administration
Dépenses de petite caisse	Jusqu'à 50 plus de 50 dollars	AF RF
Clés de coffre-fort		RF et T
Réception de l'argent et des chèques		AF
Banque d'argent et de chèques		AF
Congés annuels/de maladie		RH
Congé de maternité/paternité		DG (ou en cas de DG : P/T)
Contrats de travail	Tout le personnel	CH T or VC

6.4 Les actions préventives

Alors que les actions directes ont pour objectif d'encourager les gens à faire ce qu'il faut, les actions préventives visent à supprimer ou à limiter les occasions de faire un mauvais usage des ressources ou de commettre un vol. Les actions préventives, comme les actions directes, sont proactives et traitent les risques avant qu'ils ne posent un problème qui doit être corrigé. Les actions préventives interviennent généralement pendant la mise en œuvre des activités du projet. Voici quelques exemples d'actions qui entrent dans la catégorie des actions préventives :

- Un coffre-fort ou une boîte forte
- Limites d'autorisation
- Séparation des tâches
- Politique de gestion de la trésorerie
- Politiques d'approvisionnement
- Mots de passe informatiques
- Polices d'assurances
- Registres des véhicules
- Rapprochement bancaire

Si tous les outils, procédures et actions de la catégorie « prévention » sont importants, plusieurs d'entre eux sont particulièrement pertinents pour le travail des équipes de projet et sont examinés de plus près ci-dessous.

Séparation des tâches

Le concept de séparation (ou ségrégation) des tâches consiste à répartir, entre le plus grand nombre de personnes possible, les responsabilités suivantes : l'autorisation des transactions, la réception des marchandises, la garde des actifs, la saisie des transactions dans les registres comptables, le rapprochement et la vérification des transactions. La séparation des tâches consiste à s'assurer que ces fonctions sont assumées par des personnes distinctes au sein d'une organisation, de sorte qu'aucune personne ne soit chargée d'assumer deux ou plusieurs de ces responsabilités clés. En répartissant les différentes tâches d'une procédure financière au sein d'une équipe, on protège les personnes concernées et on élimine la tentation et l'opportunité d'une mauvaise utilisation des fonds. Dans le contexte des organisations de développement, d'aide humanitaire et de conservation, la procédure d'approvisionnement de biens ou de services est un bon exemple de l'application pratique de la séparation des tâches. Imaginez un scénario qui permet à une seule personne de commander des biens, de les recevoir, d'autoriser le paiement et d'enregistrer la transaction dans le système financier. Si une seule personne pouvait effectuer ces quatre tâches, elle pourrait conspirer avec les fournisseurs (c'est ce qu'on appelle la « collusion ») pour obtenir un gain financier, au détriment de l'organisation. Déléguer trop d'autorité à une seule personne affaiblit le contrôle interne en raison des possibilités de vol ou de fraude que cela crée. Cela fait également courir le risque que le système financier s'arrête si cette personne venait à quitter l'organisation ou à s'absenter pendant de longues périodes.

Matrice de séparation des tâches

Une « matrice de séparation des tâches » aide une équipe à structurer la distribution des tâches de manière pratique et solide, et permet d'identifier les domaines où la séparation est faible. Le tableau ci-dessous donne un exemple de ce à quoi pourrait ressembler une matrice des tâches d'approvisionnement. Des matrices similaires pourraient être développées pour d'autres processus tels que la gestion de la trésorerie, la paie, l'inventaire et la comptabilité.

Tableau 38 : Matrice de séparation des tâches, exemple d'approvisionnement

Tâche	Nom 1	Nom2	Nom3	Nom4	Contrôles de compensations
Initier le bon de commande	Y				
Approuver la demande d'approvisionnement			Y		
Préparer le bon de commande				Y	
Gérer les registres d'inventaire		Y			
Approuver les paiements des fournisseurs				Y	

Notez que dans les petites organisations, la séparation complète des tâches peut s'avérer impossible en raison du manque de personnel. C'est alors que des 'contrôles de compensations' doivent être envisagés. Par exemple, dans une situation idéale, aucun membre du personnel du projet ne devrait assumer toutes les tâches suivantes : approuver la demande, approuver les paiements des fournisseurs et gérer les registres d'inventaire.

Toutefois, si cet arrangement est inévitable, un contrôle de compensation pourrait consister à ce qu'un responsable hiérarchique examine de près le travail de cette personne pour s'assurer qu'elle n'abuse pas de ses responsabilités. Cela devrait être noté dans la matrice de séparation des tâches pour les approvisionnements.

Contrôle des espèces

Les organisations qui travaillent dans le secteur du développement et de l'humanitaire évoluent souvent dans des environnements où l'argent liquide est largement utilisé ou constitue le moyen privilégié, voire unique, de paiement des biens et des services. Parmi les scénarios courants où l'utilisation de l'argent liquide est inévitable, citons les projets qui collectent des recettes en espèces sous forme de contributions communautaires, facturent des frais pour des services ou gèrent des fonds de prêts renouvelables.

Les équipes de projet doivent être particulièrement attentives à l'argent liquide, car il est particulièrement vulnérable au vol et à une mauvaise utilisation. Le contrôle de l'argent liquide consiste à prévenir la perte et la mauvaise utilisation de l'argent liquide. Les « sept règles d'or » de la gestion de l'argent liquide comprennent des directives pratiques permettant de réduire les risques liés à l'argent liquide dans les projets.

Les sept règles d'or de la gestion des espèces

1. Gardez l'argent entrant séparément de l'argent sortant.

Ne mélangez jamais l'argent reçu avec le fonds de caisse du bureau, car cela pourrait entraîner des erreurs et une confusion dans les registres comptables, et fausser les informations financières. Toutes les entrées d'argent doivent être versées à la banque et inscrites dans les registres, avant d'être à nouveau versées.

2. Délivrez toujours des reçus pour l'argent reçu.

Cela protège la personne qui reçoit l'argent et assure à la personne qui le remet qu'il est correctement comptabilisé. Les reçus doivent être écrits à l'encre, et non au crayon, et de préférence dans un livre de reçus numérotés. Il est bon que les livres de reçus comportent trois copies carbonées : une pour le payeur, une pour la comptabilité, et une qui reste dans le carnet de reçus.

3. Obtenez toujours des reçus pour les sommes versées.

L'absence de reçu signifie qu'il n'y a aucune preuve que l'approvisionnement a été effectué. S'il est possible d'obtenir un reçu du fournisseur, il convient de noter immédiatement les détails de la relation afin de ne pas l'oublier. Les détails peuvent ensuite être transférés sur un bon de caisse ou un reçu interne, et autorisés par un responsable.

4. Versez l'excédent de trésorerie à la banque.

Vous devez vous efforcer de verser tout l'argent liquide reçu à la banque au quotidien, au moins, dans les trois jours suivant la réception. L'argent liquide qui traîne dans un bureau est une tentation pour un voleur. L'argent liquide est plus sûr et pourrait rapporter des intérêts sur un compte bancaire. Une approche désinvolte de l'argent liquide peut amener les gens à vouloir « l'emprunter ».

5. Disposez de procédures correctement établies pour la réception d'argent liquide.

Pour protéger les personnes qui gèrent les espèces, assurez-vous que des procédures appropriées sont en place et que les gens savent les utiliser. Les procédures varient en fonction de l'organisation et du contexte, mais elles peuvent inclure des étapes telles que : chaque fois que les espèces sont reçus, il faut si possible que deux personnes soient présentes ; compter les espèces en présence du déposant ; et garder les espèces en vue jusqu'à ce qu'elles soient vérifiées et que la transaction soit terminée.

6. Limitez l'accès à la petite caisse et au coffre-fort.

Les clés de la petite caisse et du coffre-fort ne doivent être remises qu'aux personnes autorisées. Cela devrait être consigné dans le document de délégation de pouvoirs de l'organisation.

7. Limitez les transactions en espèces au strict minimum.

N'utilisez l'argent liquide que lorsque toutes les autres méthodes sont inappropriées. Créez des comptes fournisseurs pour les fournitures mensuelles et payez les factures par chèque ou virement bancaire. Le fait de payer les transactions par l'intermédiaire de la banque augmente le contrôle et fournit une preuve de la transaction sur le relevé bancaire.

Contrôles physiques

Les contrôles physiques comprennent de nombreuses actions préventives de bon sens destinées à protéger les actifs du projet. Les contrôles physiques s'appliquent à tous les biens de valeur utilisés par votre projet : de l'argent liquide aux matériaux de construction, des documents de valeur aux véhicules, et tout ce qui se trouve entre les deux.

Utilisez un coffre-fort : Disposer d'un coffre-fort ou d'un endroit sûr pour conserver les espèces, les chèques et les documents juridiques est important pour le contrôle interne. Un coffre-fort adéquat vaut la peine d'être envisagé, surtout si votre organisation doit garder de grosses sommes d'argent dans ses locaux pendant la nuit. Les coffres forts sont toutefois coûteux et il est peut-être préférable d'améliorer les procédures bancaires et de gestion de l'argent.

Gardez les actifs fixes en sécurité : Les actifs fixes peuvent représenter un patrimoine considérable détenu sous forme de terrains, de bâtiments, de véhicules, de machines et d'équipements de bureau. Souvent négligés, les actifs fixes nécessitent une attention particulière pour s'assurer que leur valeur est maintenue et qu'ils ne 'disparaissent' pas par manque de vigilance.

Les mesures à prendre pour sauvegarder ces actifs sont les suivantes :

- **Tenir un registre des actifs** : Un registre des actifs doit être mis en place avec une fiche d'entrée ou d'enregistrement pour chaque article. Chaque bien doit être étiqueté avec un numéro de référence unique à des fins d'identification. Le registre contiendra des informations importantes sur chaque bien : Où et quand a-t-il été acheté ? Combien a-t-il coûté ? Où est-il situé ? Quel est son montant d'assurance ? L'historique des réparations ? Les numéros de série ? Les détails des garanties ?
- **Documenter une politique d'entretien des bâtiments et des équipements**. Pour préserver la valeur des bâtiments et des équipements, une organisation doit avoir une politique proactive d'entretien. Pour les bâtiments, cela peut nécessiter un contrat d'entretien planifié professionnel pour lequel un budget réaliste doit être prévu.
- **Obtenir une couverture d'assurance**. Les biens de valeur doivent être assurés pour éviter que l'organisation ne subisse des pertes en raison de risques quotidiens tels que l'incendie, le vol et les catastrophes naturelles. La décision d'assurer ou non les biens est un bon exemple de gestion des risques : peser le pour et le contre du paiement d'une assurance est un dilemme courant pour les gestionnaires.
- **Établir une politique pour les véhicules**. Toute organisation qui possède des véhicules doit avoir une politique en la matière. Celle-ci définira la politique sur une série de questions, telles que la dépréciation, l'assurance, l'approvisionnement/le remplacement/la mise au rebut, l'entretien et les réparations, les personnes autorisées à conduire les véhicules, l'utilisation privée des véhicules par le personnel, les procédures en cas d'accident et les règles concernant les passagers.
- **Tenir un registre des véhicules**. Pour chaque véhicule, il convient de tenir un journal des trajets afin de pouvoir évaluer les coûts de fonctionnement par kilomètre ou mile et de suivre de près l'utilisation privée. Une fois que vous disposez de 12 mois d'informations sur les coûts d'utilisation d'un véhicule, il est possible de calculer ses coûts d'utilisation moyens par kilomètre ou par mile. Un suivi régulier des coûts d'utilisation moyens au fil du temps pour chaque véhicule est un bon moyen d'éviter une utilisation abusive des véhicules.

6.5 Les actions de détection

Quel que soit l'investissement dans les actions directes et préventives, elles ne peuvent pas éviter tous les problèmes avant qu'ils ne se produisent. Les actions de détection mettent en œuvre des procédures et des pratiques destinées à identifier si et où les choses ont mal tourné. Ces actions ont lieu après que l'activité ait été menée.

Toutes les actions de détection ont pour but d'identifier les irrégularités, les erreurs, la fraude et le vol. Voici quelques exemples d'actions qui entrent dans la catégorie « détection » :

- Audits
- Suivi budgétaire
- Comptage des espèces
- Contrôle du registre des immobilisations
- Pièces justificatives de paiement
- Examen des registres
- Comptage des stocks
- Carnets de bord des véhicules
- Rapprochement bancaire

Si tous les outils, politiques et actions de la catégorie « détection » sont importants, plusieurs d'entre eux sont particulièrement pertinents pour le travail des équipes de projet. Ils sont examinés de plus près ci-dessous.

L'examen des registres

Tous les responsables doivent régulièrement examiner et autoriser les enregistrements pour s'assurer que les procédures sont suivies correctement et que les transactions sont valides. Cela est tout aussi pertinent pour les responsables de projet que pour les autres responsables, y compris les cadres, les cadres supérieurs, les contrôleurs financiers et les membres du conseil d'administration.

Au niveau du projet, ces examens peuvent inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- confirmer que les dépenses et les reçus sont autorisés correctement, pour s'assurer qu'ils sont valides ;
- compter les stocks et vérifier les registres d'inventaire ;
- examiner des carnets de commande pour s'assurer que les limites des pouvoirs délégués sont respectées, que les commandes sont valides et qu'elles sont placées auprès de fournisseurs agréés ;
- signer les registres des véhicules pour vérifier que les déplacements sont valables.
- vérifier si le registre des actifs est complet et s'il répertorie avec précision les actifs du projet.

Toute preuve de non-respect des procédures doit être suivie d'une action corrective appropriée, telle qu'une nouvelle formation du personnel, une nouvelle rédaction des procédures, voire une action disciplinaire en cas de comportement inapproprié.

Le processus d'audit

En plus des contrôles réguliers effectués par la direction, chaque organisation devrait avoir mis en place un processus d'audit, une action de détection formelle. Les audits sont importants pour les organisations, car ils démontrent un engagement en matière de transparence et de responsabilité et offrent de la crédibilité.

Qu'est-ce qu'un audit ?

Un audit est un examen indépendant des dossiers, des procédures et des activités d'une organisation, qui donne lieu à un rapport sur les résultats. Il existe trois principaux types d'audit : interne, externe et du bailleur de fonds (ou donateur).

Tableau 39 : Types d'audits

	Audit interne	Audit externe	Audit du bailleur (donateur)
<i>Objectif principal :</i>	Vérifier l'efficacité des systèmes et des procédures	Vérifier que les comptes publiés donnent une image fidèle.	Vérifier les fonds utilisés conformément à l'accord de financement
<i>Objet de l'examen (point de départ) :</i>	Manuel des systèmes et procédures	États financiers et documents sous-jacents	Accord de financement du projet
<i>Destiné à :</i>	Publics internes, y compris le conseil d'administration et la direction	Publics externes, y compris les bailleurs de fonds et les agences gouvernementales	Bailleurs de fonds et autres publics externes
<i>Portée :</i>	Selon le calendrier prévu en fonction de l'évaluation des risques ; peut concerner un service, une subvention ou une période spécifique.	Toutes les transactions financières dans les comptes, pour l'ensemble de l'organisation	Généralement limité au financement du projet et des activités connexes
<i>Le rapport comprend :</i>	Constatations et recommandations d'améliorations	Opinion de l'auditeur et lettre de gestion	Habituellement, opinion(s) et recommandations de l'auditeur

Le rôle du personnel du projet dans le processus d'audit

En général, le rôle du personnel du projet dans le processus d'audit est le suivant :

- **Audit interne :** C'est à la discrétion de l'auditeur interne de décider si la portée de l'audit nécessite une collaboration avec une équipe de projet. Si l'auditeur examine des processus de projet spécifiques ou des procédures de gestion des subventions, il peut demander à examiner les pratiques de l'équipe de projet. La mesure dans laquelle les audits internes se concentrent

sur les opérations programmatiques dépend de l'organisation.

- **Audit externe** : Il est peu probable que le personnel du projet rencontre l'auditeur externe ou soit impliqué dans le processus d'audit.
- **Audit du bailleur (donateur)** : L'auditeur peut souhaiter interroger le personnel du projet et les agences partenaires. Parfois, il peut demander à observer les activités du projet et à parler avec les communautés bénéficiaires. Faites toujours de votre mieux pour coopérer pendant ces visites, et pour être ouvert et honnête sur les forces et les faiblesses de l'organisation.

6.6 Les actions correctives

Les actions correctives visent à améliorer en permanence le système de contrôle interne. Les actions correctives mettent à jour et améliorent les systèmes de contrôle interne au fur et à mesure que l'équipe tire des leçons de l'expérience, afin de réduire le risque que la perte se reproduise. Voici quelques exemples d'actions correctes :

- | | | |
|---|--|--|
| • Agir sur les recommandations de l'audit | • Réviser les politiques et les procédures | • Organiser une formation de recyclage |
| • Corriger les erreurs dans les registres | • Prendre des actions disciplinaires | • Traiter les demandes d'assurance |

L'élément le plus intéressant des actions correctives est peut-être qu'elles créent des liens d'apprentissage avec les trois autres actions de contrôle interne. Par exemple :

- Les erreurs découvertes lors de l'examen des registres comptables pendant la phase de *détection* sont corrigées pendant la phase de *correction*.
- Les politiques créées au cours de la phase *directe* qui sont vagues ou incomplètes sont mises à jour au cours de la phase de *correction*.
- Les recommandations d'audit finalisées pendant la phase de *détection* sont traitées pendant la phase de *correction*.

Ces connexions et interconnexions sous-tendent un cycle d'apprentissage qui améliore en permanence les contrôles du projet.

6.7 Dissuader et détecter les activités de corruption

L'un des domaines où les contrôles internes sont particulièrement utiles est celui de la dissuasion et de la détection des activités de corruption. La corruption est présente dans le monde entier et touche tous les niveaux de la société. Mais c'est dans les pays en voie de développement et chez les plus pauvres qu'elle est le plus sévèrement ressentie - ce sont les communautés où travaillent la plupart des organisations de notre secteur.

« **La corruption** est l'utilisation abusive d'un pouvoir confié à des fins privées. »
Transparency International

Les types de corruption les plus courants que nous rencontrons au niveau des projets sont la fraude et les pots-de-vin. Toutefois, dans la pratique, la corruption englobe un large éventail d'activités inappropriées et illicites (voir le tableau ci-dessous).

Tableau 40 : Formes de corruption

Pratique de corruption	Définition
<i>Corruption</i>	L'offre, la promesse, le don, l'acceptation ou la sollicitation d'un avantage pour inciter à une action illégale, contraire à l'éthique ou constituant un abus de confiance. Les incitations peuvent prendre la forme de cadeaux, de prêts, de frais, de récompenses ou d'autres avantages.
<i>Collusion</i>	Un accord, généralement secret, conclu entre deux ou plusieurs personnes pour limiter la concurrence ouverte en trompant, en induisant en erreur ou en fraudant les autres. Il peut s'agir d'une fixation des prix, de paiements illicites pour influencer les acheteurs ou d'une fausse représentation de l'indépendance de la relation entre les parties à la collusion (résultant par exemple du népotisme et du copinage).
<i>Copinage</i>	La nomination d'amis et d'associés à des postes d'autorité, sans tenir compte de leurs qualifications.
<i>Détournement</i>	L'acquisition frauduleuse de fonds ou de biens confiés à votre garde mais appartenant en réalité à quelqu'un d'autre.
<i>Extorsion</i>	La pratique consistant à obtenir quelque chose, en particulier de l'argent ou des biens, par la force ou la menace.
<i>Paiements de facilitation</i>	Une forme de corruption faite dans le but d'accélérer ou de faciliter l'exécution par un agent public d'une action gouvernementale de routine et non pour obtenir ou conserver un marché ou tout autre avantage indu. Généralement exigée par des fonctionnaires de bas niveau et à faible revenu en échange de la prestation de services auxquels ils ont légalement droit sans ce paiement.
<i>Fraude</i>	Tromperie injustifiée ou criminelle visant à obtenir un gain financier ou personnel.
<i>Blanchiment d'argent</i>	Processus par lequel l'identité et l'origine de l'argent obtenu illégalement, comme les pots-de-vin, sont dissimulées ou déguisées. L'objectif est de faire croire que l'argent obtenu illégalement provient d'une source légitime.
<i>Népotisme</i>	La pratique parmi ceux qui ont du pouvoir ou de l'influence de favoriser des parents ou des amis, notamment en leur donnant des emplois.
<i>Exploitation sexuelle</i>	Lorsqu'une personne utilise sa position pour obtenir des faveurs sexuelles.

Si la corruption, quelle que soit sa forme, présente un risque important et doit être activement gérée, le reste de ce chapitre se concentre sur deux activités de corruption particulièrement courantes dans le secteur du développement, de l'humanitaire et de la conservation : la fraude et les pots-de-vin.

6.8 Lutter contre la fraude

La fraude est définie comme le fait de mentir ou de tricher intentionnellement pour obtenir un avantage ou faire subir une perte à quelqu'un d'autre. Il s'agit d'infractions graves et illégales qui comprennent le vol de marchandises ou de biens, la falsification de notes de frais ou la falsification (ou la destruction) de documents pour dissimuler une action inappropriée.

Si elle n'est pas gérée correctement, la fraude a un effet néfaste sur une organisation et entraîne des conséquences très diverses. Elles vont du surcroît de travail pour le personnel et des retards dans les activités du projet à un niveau élevé de risque pour la réputation de l'organisation et du secteur tout entier. Imaginez une pierre tombant dans un étang : l'éclaboussement initial est la perte de fonds ou d'équipements, mais il ne s'arrête pas là.

Figure 16 : L'effet d'entraînement de la fraude



Lorsque l'argent est détourné pour des activités non officielles ou illégales qui remplissent les poches des puissants, il reste moins d'argent à dépenser pour les services sociaux et le soutien aux personnes vivant dans la pauvreté. La prévention des activités frauduleuses est donc un élément essentiel du contrôle interne.

Voici quelques moyens d'agir pour prévenir la fraude avant qu'elle ne se produise :

- s'assurer que des systèmes de contrôle interne solides sont en place ;
- établir des calendriers pour des visites régulières du projet, afin que l'équipe du projet puisse contrôler les dépenses du projet et vérifier qu'elles sont conformes aux activités mises en œuvre ;
- partager les rapports financiers avec les bénéficiaires et leur demander s'ils pensent que le projet est rentable.

- organiser des réunions régulières avec le personnel à tous les niveaux (personnel de projet et administratif, membres du conseil d'administration) et avec les partenaires, pour discuter des rapports financiers et mettre les budgets et les rapports à la disposition de tous afin de garantir la transparence ;
- prendre le temps d'aider le personnel non financier et les gestionnaires à améliorer leurs compétences financières.

La liste ci-dessous identifie certains des signes d'alerte qui peuvent être une indication précoce de fraude ou d'abus. Utilisez-les avec précaution ! Bien que ces signes aident à identifier les irrégularités, il peut y avoir des raisons valables pour certains de ces scénarios.

Signes d'alerte de la fraude dans les documents comptables :

- Beaucoup de corrections apportées aux documents comptables. Il peut s'agir d'une utilisation intensive de chiffres blanchis ou masqués.
- Des documents impeccables (par exemple, les carnets de bord des véhicules ou les registres de présence) qui semblent avoir été écrits le même jour et de la même main peuvent être le signe de registres réécrits ou dupliqués.
- Un retard dans la comptabilisation de l'argent reçu, découvert par un rapprochement bancaire, peut être le signe d'un "emprunt" d'argent non autorisé.
- Les registres ne sont pas tenus à jour, ou sont délibérément retardés, de sorte que les responsables ne peuvent pas détecter les cas de fausse comptabilité.
- Des pièces justificatives manquent, par exemple des relevés bancaires détruits pour brouiller les pistes de quelqu'un, ou un membre de l'équipe du projet qui prétend régulièrement avoir perdu des reçus.
- Des paiements ont été effectués mais ne sont pas comptabilisés sur une ligne budgétaire. L'argent a dû aller quelque part et a pu être volé. Une cause possible de cette situation pourrait être de mauvais contrôles, par exemple si des reçus valides ne sont pas enregistrés dans les registres comptables.
- Des pièces justificatives manuscrites comportant des erreurs et des corrections pourraient indiquer des modifications apportées après l'approvisionnement de biens ou de services.
- Il manque de l'argent dans un coffre ou une caisse, mais au prochain comptage, le montant est rapproché. Cela pourrait indiquer un possible empreint de fonds par le détenteur de la clé du coffre.

Signes d'alerte de fraude dans les rapports :

- Les rapports de suivi budgétaire révèlent un mouvement incohérent entre les lignes budgétaires ; par exemple le budget lié au projet est sous-utilisé en raison de retards, mais le budget pour le carburant est dépassé. Cela pourrait indiquer une utilisation abusive du véhicule.
- Les carnets de bord des véhicules ne sont pas tenus avec un niveau de détail approprié. Cela pourrait indiquer une utilisation abusive du véhicule.
- Les rapports de suivi budgétaire sont retardés, ce qui peut permettre de dissimuler des activités non autorisées.

Signes d'alerte de la fraude dans les domaines non financiers :

- Soyez attentif aux schémas de travail irréguliers, par exemple si quelqu'un est le premier à arriver et le dernier à partir du bureau. Cela pourrait signifier qu'un membre du personnel travaille plus longtemps pour compenser d'autres activités.
- Si un membre du personnel ne prend jamais de vacances, c'est peut-être parce qu'il a besoin de couvrir des activités irrégulières.
- Un changement significatif du style de vie ou des habitudes de dépenses qui ne correspondent pas au revenu de la personne (par exemple, des vêtements de marque, des habitudes sociales, une voiture coûteuse peuvent indiquer des activités irrégulières).
- Créer un écran de fumée en portant une fausse accusation contre un autre membre de l'équipe. Cela peut avoir pour objectif de détourner l'attention ou de permettre une fuite rapide.

Si vous soupçonnez une fraude

Si vous soupçonnez une fraude ou d'autres irrégularités, réfléchissez avant d'agir afin de gérer la situation avec justesse et confidentialité. Si vous soupçonnez une activité frauduleuse, vous devrez peut-être en parler à votre supérieur hiérarchique ou à votre équipe financière. Cela dépend généralement du niveau d'autorité dont vous disposez au sein de votre organisation. Votre organisation peut avoir une politique de lutte contre la fraude ou des procédures d'alerte (dénonciation) que vous devez suivre. En cas de doute, il est important d'impliquer votre supérieur hiérarchique.

Vous ne pourrez pas tout repérer, alors prenez le temps de vous assurer que les personnes avec lesquelles vous travaillez (personnel et partenaires) comprennent la nécessité d'être vigilant.

Lorsqu'un incident est signalé, il doit être traité rapidement et avec sensibilité. Recherchez des preuves qui corroborent avant de lancer une enquête formelle. Si toutes les preuves indiquent une irrégularité, la ou les personnes impliquées doivent être interrogées formellement avec une troisième personne présente pour prendre des notes. Selon la nature de l'irrégularité, une enquête peut être menée par un cadre supérieur ou un membre du conseil d'administration, l'auditeur interne, l'auditeur externe ou, dans les cas les plus graves, la police.

Enfin, ne sous-estimez pas les impacts à long terme et moins tangibles de la fraude. La direction devra consacrer beaucoup de temps pendant l'enquête et après, notamment :

- Les personnes seront bouleversées par cette expérience et auront besoin d'être soutenues. Les collègues passeront par toutes les émotions mêlées de deuil : colère, culpabilité, déception et perte. Ils peuvent craindre que leur emploi soit menacé.
- Il peut s'avérer nécessaire de recruter et de former du nouveau personnel.
- Les médias peuvent s'emparer de l'affaire et demander des informations.
- Les bailleurs de fonds auront besoin d'être rassurés sur la sécurité de leurs ressources et sur le fait que le projet ne souffrira pas.

6.9 Gestion du risque de pots-de-vin

***Le pot-de-vin** est l'offre, la promesse, le don, l'acceptation ou la sollicitation d'un avantage pour inciter à une action illégale, contraire à l'éthique ou constituant un abus de confiance.*

Les pots-de-vin, tout comme la fraude, sont une forme de corruption, et sont une expérience quotidienne pour de nombreux membres du personnel de projet dans le secteur du développement et de l'humanitaire. Notre secteur est particulièrement exposé au risque de versement de pots-de-vin en raison de la nature de notre travail.

- La corruption est souvent endémique dans les pays où nous opérons.
- Nos programmes travaillent souvent en partenariat avec des agences gouvernementales et impliquent des contacts fréquents avec des agents publics, par exemple ceux qui délivrent les licences d'exploitation, les gardes-frontières et les douaniers.
- Les programmes humanitaires exigent des réponses rapides. Les retards peuvent coûter des vies et les fonctionnaires corrompus le savent.
- Les programmes travaillent souvent en collaboration avec d'autres partenaires de mise en œuvre, des consortiums et des agents tiers dont les actions sont plus difficiles à contrôler.

Le versement de pots-de-vin dans le secteur, le plus souvent sous la forme de « paiements de facilitation », entraîne le détournement de fonds à grande échelle au profit de fonctionnaires corrompus, ce qui nuit à l'impact et au potentiel des programmes. Les paiements de facilitation sont effectués dans le but d'accélérer ou de faciliter la performance d'un agent public pour une action gouvernementale de routine. Ils sont généralement exigés par des fonctionnaires de bas niveau et à faible revenu en échange de la prestation de services, que vous êtes légalement en droit de recevoir sans ces paiements. Dans de nombreux pays, il est illégal de recevoir et de payer un pot-de-vin, et des peines sévères sont appliquées en cas de poursuites réussies. Il est donc important pour les équipes de projet de savoir où se situent les risques de corruption dans leurs programmes et d'avoir une stratégie pour minimiser le risque et le coût de la corruption. En outre, les équipes de projet doivent également reconnaître que la corruption est toujours une transaction à double sens : il doit y avoir à la fois un payeur et un receveur. Par conséquent, si nous coupons le flux des pots-de-vin, la corruption ne peut pas se produire. C'est la base de l'argument en faveur d'une approche de tolérance zéro en matière de pots-de-vin.

Tolérance zéro en matière de pots-de-vin

En 2010, un groupe d'ONG internationales s'est réuni pour établir un cadre de sept principes pour une approche de tolérance zéro en matière de pots-de-vin. Les principes de lutte contre les pots-de-vin (figure 17) fournissent un cadre aux organisations qui souhaitent établir une culture pour affronter et contrôler les pots-de-vin. Bien que ces principes et conseils aient été rédigés spécifiquement pour les ONG, ils s'appliquent également à toutes les organisations travaillant dans le secteur du développement, de l'humanitaire et de la conservation.

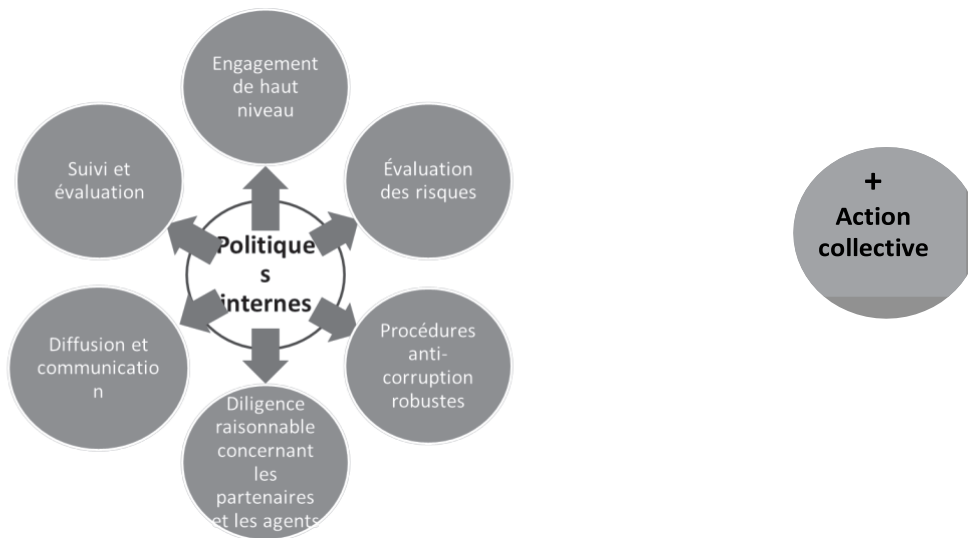


Figure 17 : Les sept principes pour une tolérance zéro face à la corruption (BOND 2010)

Les sept principes de la tolérance zéro

1. Engagement de haut niveau

Le conseil d'administration et la direction générale doivent s'engager à appliquer une politique de tolérance zéro et en superviser la mise en œuvre, en reconnaissant que la corruption est contraire aux valeurs fondamentales d'intégrité, de transparence et de responsabilité et qu'elle nuit à l'efficacité de l'organisation.

2. Évaluation des risques

L'évaluation du risque de corruption doit faire partie du processus global et continu de gestion des risques de chaque organisation.

3. Conception et mise en œuvre des procédures anti-corruption solides

Les organisations doivent concevoir, mettre en œuvre et maintenir des procédures solides, proportionnées aux risques et à la taille, aux ressources et à la complexité de l'organisation.

4. Évaluation de la diligence raisonnable des partenaires, agents et contractants

L'organisation doit évaluer le risque de corruption associé à la conclusion de partenariats ou d'accords contractuels avec d'autres entités, puis effectuer une diligence raisonnable périodique sur la base de cette évaluation des risques. Les accords de partenariat ou contractuels doivent vérifier que ces organisations disposent de politiques et de procédures conformes à ces principes et orientations.

5. Diffusion et communication

L'organisation doit établir une communication interne et externe efficace de sa politique et de ses procédures. L'organisation doit entreprendre un programme de formation et de sensibilisation pour s'assurer que le personnel, les agents et les partenaires sont conscients des risques potentiels, de la manière dont la corruption peut les affecter, de ce qu'ils doivent faire si on leur propose un pot-de-vin, et des conséquences s'il s'avère qu'ils ont versé ou reçu un pot-de-vin.

6. Suivi et évaluation

La mise en œuvre des procédures anti-corruption doit être suivie dans le cadre de la gestion globale des risques et des processus de contrôle interne. Des examens périodiques des procédures anti-corruption doivent être effectués et rapportés dans le cadre des processus de gouvernance et de responsabilité. Les organisations qui sont exposées à des risques plus élevés doivent envisager une vérification et une assurance externes de leurs procédures anti-corruption.

7. Action collective

L'organisation doit s'engager à partager les informations et à renforcer l'action collective pour prévenir la corruption.

Cinq tactiques clés pour résister aux pots-de-vin

Pour mettre ces principes en pratique, il existe cinq tactiques clés que les organisations doivent suivre au niveau des programmes pour minimiser le risque et le coût des pots-de-vin. (Source : Mango/Transparency International 2010.)

1. Évaluer le risque

Évaluer le risque de rencontrer des pots-de-vin dans vos projets et programmes. Par exemple :

- les principaux domaines de risque, par exemple la collaboration avec les partenaires, les approvisionnements, le recrutement, etc. ;
- les types de risques de corruption, par exemple les paiements de facilitation, les emplois contre des faveurs, etc. ;
- la fréquence du risque de corruption ;
- les conséquences si le pot-de-vin n'est pas payé, par exemple des retards dans les projets ;
- à partir de votre évaluation, créez un plan d'action pour réduire le risque de corruption maintenant et à l'avenir.

2. Résister à verser des pots-de-vin

Une stratégie immédiate et à court terme est de former le personnel afin de lui donner confiance pour résister aux pots-de-vin en toute sécurité. Voici quelques conseils :

- précisez avec clarté que vous ne payez pas de pots-de-vin dès le départ, par exemple : « Il est illégal de payer des pots-de-vin dans mon pays » ;
- ne donnez pas l'impression que vous êtes pressé par le temps ;
- déjouez les approches : souriez, jouez l'ignorant, interrompez une réunion s'il semble qu'un pot-de-vin va être demandé ;
- ayez du renfort, par exemple des témoins, quelqu'un qui comprend la langue et l'environnement locaux ;
- trouvez un allié, par exemple une personne en position d'autorité ;
- apprenez des autres qui ne paient pas.

3. Éviter de verser des pots-de-vin

Il s'agit d'une stratégie à long terme qui consiste à « exclure » les pots-de-vin de la conception de votre projet grâce aux actions suivantes :

- Supprimez l'urgence en prévoyant des délais plus longs pour les démarrages.
- Sélectionnez les agents et les partenaires avec soin.
- Contournez les pratiques à haut risque, par exemple en ne payant pas de per diem.
- Utilisez les connaissances locales : Quels agents gouvernementaux sont les moins corrompus ?
- Intégrer dans la culture de l'organisation.
- Aidez le personnel à dire 'non' aux pots-de-vin, par exemple en prévoyant un budget pour les retards et les coûts supplémentaires encourus.
- Établissez et mettez en œuvre des contrôles internes solides.
- Définissez des procédures de dénonciation.
- Établissez la réputation locale d'une organisation qui ne paie pas de pots-de-vin.

4. Signaler :

- Partagez les informations sur les pratiques et les fonctionnaires corrompus avec d'autres organisations, les médias locaux et les ambassades.

5. Collaborer :

- Travaillez avec d'autres organisations pour faire connaître et combattre des pratiques de corruption bien connues, par exemple les 'droits d'importation' pour les fournitures et les équipements pendant une crise humanitaire.
- Soutenez les campagnes « Les ONG ne paient pas de pots-de-vin ».

Autres lectures

Voici quelques ressources que nous avons utilisées pour développer ce chapitre, vous pouvez également trouver certaines utiles pour vous aider à développer vos propres politiques et procédures de lutte contre la fraude, les pots-de-vin et la corruption.

- Principes et lignes directrices anti-corruption pour les ONG, Bond 2010, www.bond.org.uk
- Indice de perception de la corruption, Transparency International, www.transparency.org
- Prévention de la corruption dans les opérations humanitaires, Transparency International, www.transparency.org/whatwedo/publication/preventing_corruption_in_humanitarian_operations
- Téléchargez l'application gratuite de Transparency International Prévenir la corruption dans les opérations humanitaires (pour Apple/Android): <http://ac-hum.lucid.berlin/app/overview.html>

ANNEXES

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE DES TERMES

Voici quelques termes comptables que vous êtes susceptibles de rencontrer dans la gestion financière (tous ne sont pas mentionnés spécifiquement dans le guide).

Compte	Un enregistrement des transactions monétaires, soit écrit dans un livre conçu à cet effet, soit saisi dans un fichier informatique.
Code de compte	Un nombre qui est utilisé pour classer une transaction dans les registres comptables. Il décrit le type de revenu, de dépense, d'actif ou de passif qui est enregistré. Exemples : 7070 (frais de carburant) ou 5060 (location de bureaux et services publics).
Période comptable	Une période déterminée pour l'enregistrement et la présentation de l'activité financière pendant un temps donné, par exemple un an ou un mois.
Comptabilité d'exercice	Ajustement effectué à la fin d'une période comptable pour reconnaître les dépenses qui ont été engagées pendant la période mais pour lesquelles aucune facture n'a encore été reçue.
Fonds accumulés	Argent ou équipement qui s'accumule d'année en année du fait de la non-dépense des revenus. On parle souvent des réserves d'une organisation.
Budgétisation par activité	Méthode de préparation des budgets qui consiste à calculer les coûts de chaque élément à partir de zéro, sur la base d'un plan d'activité détaillé.
Allocation	Le processus de partage des coûts directs entre deux ou plusieurs centres de coûts dans les comptes, en proportion de l'utilisation réelle ou estimée. Les coûts d'un véhicule partagé peuvent être répartis entre différentes activités de projet en fonction du nombre de miles ou de kilomètres parcourus. Les revenus peuvent également être répartis entre différentes activités.
Répartition	Processus de partage des coûts indirects entre deux ou plusieurs centres de coûts au prorata de l'avantage estimé reçu, par exemple en divisant le salaire d'un directeur sur la base du nombre d'équivalents à temps plein.
Actif	Quelque chose que l'on possède, ou que l'on prétend posséder, et qui a de la valeur pour une organisation. Les exemples incluent l'argent liquide, l'équipement et les prêts au personnel. Voir également immobilisations et actifs courants.
Audit	Un contrôle formel des comptes par une personne indépendante (auditeur).
Piste d'audit	La capacité de suivre le cheminement de toute transaction déclarée à travers les systèmes comptables d'une organisation

Autorisation	Le processus d'approbation des transactions, normalement la décision d'acheter ou de faire des dépenses. L'autorisation par un détenteur de budget est un moyen de confirmer que les dépenses sont conformes au budget et appropriées. Voir document de délégation de pouvoirs.
Matrice d'autorisation	Voir document de délégation de pouvoirs.
Donateur initial	La source originale des fonds lorsqu'une subvention est acheminée par une autre organisation vers un partenaire de mise en œuvre. L'organisme doit rendre compte au donateur initial de l'utilisation des fonds par un partenaire.
Bilan	Un résumé de la situation financière d'une organisation à une date donnée, montrant les actifs détenus par l'organisation et les passifs (ou dettes) dus à d'autres. La différence entre l'actif et le passif correspond à la valeur de l'organisation à cette date.
Livre de banque	Un registre comptable qui enregistre toutes les transactions passant par un compte bancaire. Également appelé « livre de caisse » ou « livre d'analyse de la trésorerie », il peut être sous forme de livre physique ou sur ordinateur.
Rapprochement bancaire	Un processus mensuel qui consiste à vérifier le relevé bancaire de fin de mois et à le comparer aux activités du livre de caisse pour identifier et expliquer les différences éventuelles.
Budget	La meilleure estimation possible du coût d'un ensemble d'activités sur une période donnée, avec une indication de la manière dont ces activités seront payées.
Détenteur du budget	Une personne qui a l'autorité et la responsabilité de gérer un budget pour une activité, un projet, un programme ou un service spécifique.
Taux de combustion	Exprimé en pourcentage, le montant d'une subvention ou d'un budget utilisé jusqu'ici. Aussi connu sous le nom de taux de consommation.
Dépenses en capital	Dépenses d'équipement, de propriété ou d'autres actifs fixes qui seront utilisés pour soutenir des activités sur plus d'une période comptable.
Fonds d'investissement	Fonds accumulés et réserves détenues sous forme d'équipements et de biens.
Livre de caisse	Un registre comptable qui répertorie toutes les entrées et sorties de fonds d'un compte bancaire ou de caisse. Un livre de caisse est généralement tenu dans un livre, un tableur ou à l'aide d'un logiciel comptable spécialisé.
Rapprochement de la trésorerie	Un comptage formel des espèces physiques détenues, qui est comparé aux enregistrements du livre de caisse ou du livre de petite caisse correspondant. Toute différence doit être examinée et justifiée.

Flux de trésorerie	La différence entre l'argent reçu et l'argent dépensé sur une période donnée.
Prévision de trésorerie	Un outil de planification qui montre le calendrier prévu des recettes et des paiements sur une période de temps fixe, de 3 à 6 mois ou plus.
Plan comptable	Une liste de tous les codes de comptes et des descriptions de comptes utilisés dans les documents comptables.
Analyse comparative des offres	Une comparaison formelle de différents devis reçus de vendeurs, fournisseurs. Le fournisseur est sélectionné sur la base d'une série de critères, notamment le prix, la qualité, la livraison et les conditions d'après-vente, afin de garantir un bon rapport qualité-prix.
Coûts de base	Les coûts qui sont partagés par de nombreux projets. Également appelés « coûts de soutien centraux », « frais généraux » ou « coûts indirects ».
Centre de coûts	Une étiquette pour un groupe de coûts qui sont examinés ensemble, par exemple pour un projet, un programme, un département ou un bailleur.
Actifs courants	Les comptes du bilan qui montrent le montant des liquidités et tous les actifs qui peuvent être convertis en liquidités, généralement dans un délai d'un an. Il s'agit notamment des soldes bancaires, des avances au personnel et des paiements anticipés.
Passif à court terme	Les montants dus à des tiers (par exemple, des fournisseurs impayés ou un découvert bancaire) qui doivent être remboursés au cours de l'année.
Débiteur	Toute personne qui doit de l'argent à une organisation.
Document de délégation de pouvoir	Un document qui précise qui, dans une organisation, a le pouvoir de prendre des décisions, d'engager et d'approuver des dépenses et de signer des engagements juridiques au nom de l'organisation, afin qu'il n'y ait pas de confusion quant à la responsabilité. Il précise également les niveaux d'autorité ou les limites dans lesquelles les personnes peuvent agir. On parle également de matrice d'autorisation ou de carte d'autorité.
Amortissement	Une proportion du coût initial d'une immobilisation, représentant la perte de valeur due à l'usure, qui est imputée en interne comme une dépense à l'organisation. Il s'agit d'une transaction hors trésorerie.
Fonds désignés	Une partie des réserves générales non affectées d'une organisation qui ont été mises de côté dans un but particulier à la discrétion du conseil d'administration.
Coût direct	Un coût qui peut être spécifiquement attribué à une activité, un département ou un projet.
Dons en nature	Lorsqu'une subvention ou une contribution à un projet est faite sous forme de biens ou de services, plutôt que sous forme de subvention ou de don en espèces. Également appelé dons en nature. Il s'agit d'une transaction non monétaire.

Double financement	Lorsqu'un projet ou une activité a été financé par plus d'une source et dépasse le budget nécessaire pour mener à bien une activité.
Comptabilité à double entrée	La méthode d'enregistrement des transactions financières selon laquelle chaque élément est saisi deux fois (une fois en tant qu'écriture de débit et une fois en tant qu'écriture de crédit) pour reconnaître qu'il y a toujours deux côtés ou parties dans chaque transaction, un donneur et un receveur.
Rapport sur les exceptions	Un court rapport narratif qui souligne les écarts importants ou les sujets de préoccupation pour accompagner les comptes de gestion.
Audit externe	Un examen des états financiers annuels d'une organisation, d'un programme ou d'un projet. Habituellement effectué par un auditeur indépendant et légalement enregistré, aboutissant à une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière et des registres associés.
Comptabilité financière	Enregistrement, classification et résumé des données financières historiques, aboutissant à des états financiers.
Actif immobilisé	Un élément de valeur significative qui est détenu et utilisé par une organisation sur une longue période de temps, comme les bâtiments, les véhicules ou le matériel de bureau.
Registre des immobilisations	Une liste des actifs détenus par une organisation, comprenant des détails tels que le numéro de référence, la date d'approvisionnement, le prix et l'emplacement.
Avantages marginaux	Un avantage supplémentaire qu'un employeur offre à un employé, qui s'ajoute au salaire de l'employé. Les exemples incluent les soins de santé privés, l'allocation de logement, les cotisations de retraite.
Comptabilité des fonds	Comptabilité des dépenses des projets en fonction de la source des fonds donnés.
Grille de financement	Un outil de planification interne qui fournit une vue d'ensemble de quel bailleur paie pour quelle partie du budget d'un projet, et où il existe des lacunes dans le financement ou un double financement.
Fonds généraux	Fonds non affectés qui n'ont pas été mis de côté pour un usage particulier et qui peuvent être utilisés pour soutenir un projet.
Grand livre général	Le principal registre comptable dans le cas d'une comptabilité à double entrée. Voir également « registre nominal ».
Note de réception de marchandises (NRM)	Les pièces justificatives qui accompagnent les livraisons de marchandises, signées par la personne qui reçoit la livraison pour reconnaître que les marchandises sont arrivées, qu'elles ne sont pas endommagées et qu'elles correspondent à ce qui est indiqué sur le bordereau d'expédition.
Régie d'avance	Un type de fonds de caisse, fixé à un niveau convenu, qui est complété par le montant exact dépensé depuis le dernier remboursement pour le ramener à son niveau initial.

État des revenus et des dépenses	Résume les transactions de revenus et de dépenses pour la période comptable, en ajustant les transactions qui ne sont pas encore terminées ou qui ont eu lieu pendant une période comptable différente.
Coûts indirects	Un coût qui ne peut pas être spécifiquement attribué à une activité, un département ou un projet, par exemple les frais d'un audit annuel, qui est ensuite réparti entre les projets sur une base équitable et justifiable.
Écriture de journal	Une entrée dans les livres de comptes qui couvre une transaction non monétaire, par exemple, pour enregistrer un don en nature ou un ajustement pour corriger une erreur d'enregistrement.
Passifs	Les montants dus par une organisation à d'autres, y compris les subventions reçues à l'avance, les prêts et les factures impayées.
Liquidité	Le niveau des liquidités et des actifs facilement convertibles en liquidités par rapport aux demandes de liquidités disponibles, par exemple pour payer les factures.
Comptabilité de gestion	Fournir des informations financières aux responsables à des fins de planification, de prise de décision et de suivi des performances.
Carte de l'autorité	Voir document de délégation de pouvoirs.
Valeur nette comptable (VNC)	Coût d'une immobilisation moins le coût total de l'amortissement à ce jour.
Actif net courant	Fonds disponibles pour mener les opérations quotidiennes d'une organisation, définis comme les actifs courants moins les passifs courants. Également appelé « fonds de roulement ».
Compte nominal	Une page ou un conteneur à l'intérieur d'un grand registre nominal pour enregistrer chaque type de transaction financière susceptible de se produire dans une organisation. Une liste complète apparaît dans le plan comptable, chacun ayant son propre code nominal unique.
Registre nominal	Un livre ou un compte qui contient les détails de chaque compte de revenu, de dépense, d'actif et de passif utilisé par l'organisation. Également connu sous le nom de grand registre général.
Organigramme	Organigramme montrant la gestion et la structure départementale d'une organisation.
Rapport d'exécution	Une prévision de la position finale à la fin de l'année ou de la période de planification d'un projet. Il s'agit de combiner les recettes et les dépenses réelles à ce jour avec les prévisions actuelles des recettes et des dépenses attendues jusqu'à la fin de la période de planification/de l'année.
Bon de paiement	Un document interne qui est établi pour chaque paiement à un fournisseur externe. Il fournit un numéro de référence unique et une preuve d'autorisation. Les pièces justificatives sont physiquement jointes.

Livre de petite caisse	Un livre de caisse séparé conservé pour enregistrer les petites transactions en espèces, telles que les petites dépenses de bureau en café, thé ou matériel de nettoyage. Toutes les transactions sont justifiées par un reçu ou un justificatif.
Paiements anticipés	Montants payés d'avance au cours d'une période comptable particulière, par exemple le loyer d'un bureau payé pour les trois prochains mois.
Approvisionnements	Le processus d'approvisionnement de biens et de services. Les étapes peuvent comprendre la demande, l'autorisation, la sélection des fournisseurs, la commande, la réception et le paiement.
Trimestre/trimestriel	Trois mois de l'année comptable, par exemple, le premier trimestre (ou T1) va du 1 ^{er} janvier au 31 mars alors que l'année financière va de janvier à décembre.
Rapport sur les recettes et les paiements	Un résumé du livre de caisse ou du livre de banque pour une période définie avec les soldes de caisse d'ouverture et de clôture.
Registre du livre des reçus	Un registre (liste) des carnets de reçus tels qu'ils sortent d'une imprimante, indiquant la date à laquelle chacun a été émis, terminé et retourné.
Rapprochement	Processus de comparaison des informations contenues dans deux ensembles de registres qui décrivent les mêmes transactions, par exemple le rapprochement de la banque, de la caisse ou des actions.
Réserves	Les économies d'une organisation, les fonds qui sont mis de côté à partir des excédents produits au fil des ans.
Fonds restreints	Les revenus dont l'utilisation est soumise à des conditions, généralement assorties de l'obligation de rendre compte à l'organisme de financement.
Signataires	Les personnes qui sont autorisées à signer des documents au nom d'une organisation, par exemple des transactions bancaires ou des bons de commande.
Audit statutaire	L'audit externe annuel exigé par la loi.
Déductions statutaires	Sommes qui doivent être prélevées sur le salaire d'un employé avant qu'il ne le reçoive, comme l'impôt sur le revenu.
Allocation	Somme d'argent versée régulièrement à une personne, en particulier pour un travail ou une formation qui n'est généralement pas rémunéré.
Pièce justificative	Documents originaux qui décrivent une transaction financière, tels que les reçus de caisse, les factures, les bons de livraison, les feuilles de signature, les relevés bancaires.
Transaction	Tout échange de biens, de services ou d'argent en échange d'autres biens, services ou argent. Le plus souvent, il s'agit de recettes et de paiements.
Balance de vérification	Liste des soldes (débit et crédit) pour chaque compte nominal, utilisée pour préparer les états financiers.

Fiduciaire	Un membre de l'organe de direction le plus élevé d'une organisation, qui partage la responsabilité globale de son travail.
Fonds non affectés	Les revenus et les fonds de réserve qui peuvent être utilisés pour soutenir n'importe quel objectif d'une organisation, tels qu'ils sont reçus sans conditions.
Taux d'utilisation	Exprimé en pourcentage, le montant d'une subvention ou d'un budget utilisé jusqu'à présent. Également connu sous le nom de « taux d'absorption ».
Écart	La différence entre le budget et le montant réel des encaissements et des dépenses.
Virement	La possibilité de transférer d'une ligne budgétaire à une autre, par exemple, si une ligne budgétaire est sous-utilisée, en utilisant le budget disponible pour compenser le dépassement sur une autre ligne.
Avance de fonds	Une somme d'argent confiée à une personne pour qu'elle la dépense au nom d'une organisation, et qui doit être comptabilisée. Également connu sous le nom d'avance de personnel ou de fonds de caisse.
Fonds de roulement	Voir actif net courant.
Fin d'année	Point de clôture de la période annuelle de comptabilité financière.
Budgétisation à base zéro	Une méthode de préparation des budgets qui consiste à calculer les coûts de chaque élément à partir de zéro, puis à les regrouper dans un budget global.

Il s'agit d'explications et de processus qui sont souvent utilisés dans notre secteur.

Organisation du développement	Un éventail d'organisations dont les projets et les pratiques s'inscrivent dans un large continuum d'action humanitaire et de développement, notamment celles qui facilitent les programmes de développement durable dans des domaines tels que l'environnement, la santé, l'éducation et l'agriculture, et la mise en œuvre directe de projets d'urgence et de développement pour les personnes en situation critique en raison de catastrophes naturelles soudaines ou de conflits.
Diagramme de Gantt	Un diagramme à barres qui représente graphiquement le calendrier des activités du programme et du projet.
Objectif	Le résultat final ou l'impact souhaité au plus haut niveau (transformation, durabilité, moyens de subsistance, bien-être, etc.) auquel un projet contribue, ou l'objectif ultime dans tout cadre logique (logframe).
Impact	L'effet significatif ou le résultat à plus long terme d'une activité (identifié avec les niveaux de résultat ou d'objectif dans de nombreux cadres logiques).

Intrants	Les ressources qu'un programme ou un projet doit mobiliser et appliquer aux activités (ressources humaines et financières, équipement, etc.)
Problème	Un risque qui s'est déjà produit. Il peut prendre la forme d'une décision, d'une situation ou d'un problème non résolu qui aura un impact significatif sur un projet.
Itération	Le fait de répéter un processus une deuxième, une troisième fois ou plus pour atteindre le but, la cible ou le résultat souhaité. C'est ce qu'on appelle parfois la planification « par vagues successives ».
Logistique	Le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle du flux et du stockage efficaces et rentables des matières premières, des stocks en cours, des produits finis et des informations connexes, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences des clients.
Résultats	Le résultat final ou la conséquence des activités d'un projet qui contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.
Produits	Les produits livrables tangibles d'un projet, y compris les produits, les biens, les services et les changements (par exemple, des personnes acquièrent des connaissances et des compétences ou une route est construite) qui contribuent à permettre la réalisation des objectifs de l'organisation.
Approvisionnement	Planification et mise en œuvre de tous les aspects de l'acquisition des ressources, y compris l'élaboration des spécifications, la recherche de fournisseurs, les négociations, les approvisionnements, l'administration des contrats et le contrôle des stocks.
Programme	Un groupe d'activités connexes (projets) gérées de manière coordonnée afin d'obtenir des avantages et un contrôle plus important que si les projets étaient gérés individuellement.
Projet	Un ensemble d'activités permettant d'atteindre des objectifs convenus dans une période de temps déterminée avec un ensemble de ressources convenu
Charte de projet	Un document qui décrit un projet à un haut niveau et qui est utilisé pour autoriser le chef de projet à commencer le travail.
Contrôle du projet	Processus consistant à mesurer et à rendre compte des progrès accomplis et à prendre des mesures correctives pour s'assurer que les objectifs du projet sont atteints.
Plan de mise en œuvre du projet	Une présentation complète et logique du modèle détaillé du projet afin de s'assurer qu'il sera livré dans les délais, la portée et le budget prévus.
Gestion de projet	La planification, l'organisation et la gestion des ressources pour atteindre les objectifs, les résultats et les produits du projet.
Responsable de projet	Un professionnel dans le domaine de la gestion de projet qui a le pouvoir de planifier, de mettre en œuvre et de clôturer des projets afin de mener à bien les objectifs, les résultats et les

	produits du projet.
Proposition de projet	Une offre claire et concise qui vise à obtenir l'approbation d'un bailleur de fonds potentiel pour la fourniture de produits et/ou de services en réponse à une demande du bailleur de fonds ou à un besoin anticipé.
Portée du projet	L'ensemble du travail nécessaire pour mener à bien un projet, et la manière dont les différents éléments s'imbriquent.
Risque	Effet potentiel de l'incertitude sur les activités du projet, susceptible de causer des dommages s'ils ne sont pas contrôlés et résolus.
Théorie du changement	Description complète des objectifs de haut niveau d'une organisation ou d'un programme, illustrant comment et pourquoi un changement souhaité est censé se produire dans un contexte spécifique. Les buts et objectifs des projets devraient tous être guidés par l'intention stratégique de leur organisation.
Estimation descendante	Une technique qui s'appuie sur un groupe relativement restreint d'experts qui établissent un sens global des coûts (qui peut ensuite être décomposé en lots de travaux plus petits).
Structure de répartition du travail (SRT)	Liste hiérarchique de tâches créée en décomposant un projet en ses composantes essentielles et en ses tâches détaillées.

Annexe 2 : RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE DU FMD PRO

Le tableau des résultats d'apprentissage du FMD Pro met en correspondance le contenu du Guide du FMD Pro avec les quatre niveaux de résultats d'apprentissage de la taxonomie de Bloom (connaissance, compréhension, application et analyse). L'examen de certification FMD Pro base ses questions sur les résultats d'apprentissage figurant dans le tableau, fournissant ainsi aux candidats à la certification FMD Pro (et aux organismes de formation) un aperçu de ce qui sera évalué lors de l'examen FMD Pro.

Niveaux de résultats d'apprentissage de la taxonomie de Bloom				
	1 Connaissance	2 Compréhension	3 Application	4 Analyse
Définition de la taxonomie de Bloom	Connaître les faits, les termes et les concepts clés du guide	Comprendre les concepts clés du guide	Appliquer les concepts clés lorsqu'on leur fournit un scénario	Analyser et distinguer l'utilisation appropriée et l'utilisation inappropriée des concepts du guide

Zone du syllabus		Concepts clés de la gestion financière
Sujet	Code	
Connaître les faits, les termes et les concepts liés à la gestion financière.		
CC	CC-1	Citer les 4 actions impliquées dans la gestion des ressources financières pour atteindre les objectifs d'une organisation
	CC-2	Énoncer les sept principes de la gestion financière
	CC-3	Fournir des exemples des avantages d'une gestion financière solide
Comprendre les concepts clés de la gestion financière		
CC	CC-4	Décrire le cycle Planifier-Réaliser-Réviser et la façon dont le processus de gestion financière s'y inscrit
	CC-5	Décrire les quatre éléments constitutifs de la gestion financière et comment ils sont interconnectés.
	CC-6	Identifier les outils pratiques pour chacun des quatre éléments constitutifs de la gestion financière
	CC-7	Expliquer comment les sept principes de la gestion financière sont utilisés pour garantir de bonnes pratiques.
	CC-8	Expliquer l'importance du manuel financier dans la mise en place des politiques, des pratiques et des procédures de gestion financière.
	CC-9	Décrire l'importance de la responsabilité et de la transparence dans les organisations de développement, de secours et de conservation.
	CC-10	Expliquer ce que signifie le contrôle financier et comment le réaliser
	CC-11	Décrire les rôles et les responsabilités en matière de gestion financière à différents niveaux de l'organisation.

Zone du syllabus		Fondamentaux de la comptabilité
Sujet	Code	
Connaître les faits, les termes et les concepts liés aux notions essentielles de comptabilité.		
FC	FC-1	Identifier les deux raisons principales pour lesquelles il est important de tenir une comptabilité.
	FC-2	Faire la différence entre l'objectif, le processus et les résultats de la comptabilité financière et de la comptabilité de gestion.
Comprendre les concepts clés et les fondamentaux de la comptabilité		
FC	FC-3	Décrire le rôle du plan comptable dans la planification financière et les systèmes comptables.
	FC-4	Décrire le rôle des centres de coûts dans la gestion de projet.
	FC-5	Expliquer le lien entre les budgets, les documents comptables et les rapports financiers.
	FC-6	Expliquer les bonnes pratiques en matière de tenue et de conservation des documents comptables.
	FC-7	Décrire ce qui constitue une pièce justificative valide
	FC-8	Expliquer la relation entre les pièces justificatives et les livres de comptes.
	FC-9	Expliquer les principales différences entre les méthodes de comptabilité de caisse et de comptabilité d'exercice.
	FC-10	Comparer l'objectif et le processus de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice.
	FC-11	Expliquer le processus de comptabilisation des avances de caisse
	FC-12	Décrire les 'trois P' (processus, paperasse et personnel) de l'approvisionnement.
	FC-13	Donnez des exemples d'opérations sans effet sur la trésorerie et indiquez comment elles sont traitées dans le système comptable.
Appliquer et adapter les concepts clés et les fondamentaux de la comptabilité à un scénario		
FC	FC-14	Naviguer dans les étapes d'un organigramme illustratif du processus d'approvisionnement.

Zone du syllabus		Planification financière
Sujet	Code	
Connaître les faits, les termes et les concepts liés à la planification financière		
PF	PF-1	Énumérez les huit étapes du processus de budgétisation par activités.
	PF-2	Citez au moins 4 défis liés à la gestion de projets ayant plusieurs sources de revenus.
Comprendre les concepts clés de la planification financière		
PF	PF-3	Identifier les rôles et les responsabilités budgétaires des différentes parties prenantes dans une organisation.
	PF-4	Identifier les avantages et les inconvénients de la budgétisation incrémentale par rapport à la budgétisation zéro.
	PF-5	Décrire les différents types de budget et comment ils sont utilisés dans la gestion de projet.
	PF-6	Décrire comment les budgets de projet s'imbriquent dans la hiérarchie budgétaire d'une organisation.
	PF-7	Décrire l'objectif et la structure d'un budget de revenus et de dépenses.
	PF-8	Décrire le but et la structure d'un budget d'investissement
	PF-9	Décrire l'objectif et la structure d'un budget échelonné
	PF-10	Décrire le but et la structure d'un budget de programme consolidé.
	PF-11	Décrire comment les prévisions de trésorerie sont utilisées pendant la mise en œuvre d'un projet.
	PF-12	Décrire le but et la structure d'une feuille de calcul budgétaire
	PF-13	Identifier les types d'unités pour différents postes budgétaires
	PF-14	Expliquer l'importance des codes dans les feuilles de calcul budgétaires pour créer des budgets sommaires dans différents modèles (internes et externes).
	PF-15	Décrire l'objectif et les éléments clés d'un budget programme qui accompagne un financement.
	PF-16	Identifier pourquoi il est important d'inclure une contribution aux coûts de soutien centraux dans chaque projet.
	PF-17	Décrire l'objectif et la structure d'une grille de financement.
Appliquer et adapter les concepts clés de la planification financière à un scénario		
PF	PF-18	Interpréter les prévisions de trésorerie d'un projet et identifier les mesures à prendre pour remédier aux déficits de trésorerie du projet.
	PF-19	Interpréter une grille de financement et identifier les mesures à prendre en cas de double financement ou de sous-financement.

Zone du syllabus		Suivi et rapports financiers
Sujet	Code	
Comprendre les concepts clés du suivi et du rapport financier		
SRF	SRF-1	Identifier les différents types de rapports financiers qui sont produits dans les organisations pour la gestion des programmes et la responsabilité des parties prenantes.
	SRF-2	Décrire les principales composantes d'un rapport type de suivi budgétaire.
	SRF-3	Comparer les utilisations du pourcentage d'écart budgétaire et du ratio d'utilisation (taux de combustion)
	SRF-4	Décrire l'objectif et la structure d'un rapport sur les flux de trésorerie.
	SRF-5	Décrire l'objectif et la structure du tableau d'analyse des écarts.
	SRF-6	Décrire l'objectif et la structure du planificateur d'actions de suivi budgétaire.
	SRF-7	Décrire l'objectif et la structure des rapports de prévisions budgétaires.
	SRF-8	Décrire les options et le processus de gestion et de mise à jour des budgets qui sont devenus obsolètes en raison de changements dans les plans ou le contexte du projet.
	SRF-9	Décrire l'objectif et la structure d'un rapport type destiné à un partenaire financier.
	SRF-10	Expliquer pourquoi il est important que le personnel du programme et le personnel financier travaillent ensemble lors de la création de rapports internes et de rapports aux bailleurs de fonds pour les projets.
	SRF-11	Expliquer l'impact de la fluctuation des taux de change sur un projet soutenu par un organisme de financement.
Appliquer et adapter les concepts clés du suivi et du rapport financier à un scénario		
SRF	SRF-12	Interpréter les écarts budgétaires, les pourcentages d'écart et les ratios d'utilisation des revenus.
	SRF-13	Classer les écarts budgétaires selon qu'ils sont causés par un changement de prix, de quantité ou de calendrier, et selon qu'ils sont permanents ou temporaires.
	SRF-14	Identifier les domaines de préoccupation sur la base de l'examen des rapports de suivi budgétaire du projet.
	SRF-15	Proposer des actions possibles pour traiter les écarts budgétaires
	SRF-16	Expliquer comment traiter les engagements en cours dans les rapports de suivi budgétaire.

Zone du syllabus		Contrôle interne
Sujet	Code	
Connaître les faits, les termes et les concepts liés au contrôle interne.		
CI	CI-1	Définir le contrôle interne
Comprendre les concepts clés du contrôle interne		
CI	CI-2	Décrire comment les systèmes et procédures de contrôle interne sont utilisés pour minimiser les risques internes.
	CI-3	Décrire les quatre actions de contrôle interne et identifier des exemples de contrôles dans chacune d'elles.
	CI-4	Décrire l'objectif de la délégation de pouvoirs et de la séparation des tâches.
	CI-5	Expliquer comment la délégation de pouvoirs peut changer dans un contexte d'urgence.
	CI-6	Expliquer comment minimiser le risque pour les liquidités et les actifs physiques du projet.
	CI-7	Expliquer l'objectif et le processus de réconciliation dans le contrôle interne.
	CI-8	Comparer l'objectif et les processus des trois principaux types d'audits.
	CI-9	Définir les concepts de fraude, de corruption et de pots-de-vin.
	CI-10	Donner des exemples des types de corruption les plus courants
	CI-11	Définir les sept principes qui sous-tendent une approche de tolérance zéro à l'égard de la corruption.
	CI-12	Recommander des actions pour renforcer le contrôle interne afin de prévenir la perte des ressources du projet.
	CI-13	Expliquer l'importance des contrôles internes pour minimiser le risque et l'impact de la fraude et d'autres activités irrégulières.
	CI-14	Identifier les cinq tactiques pratiques pour faire face à la corruption dans le cadre de projets.
Appliquer et adapter les concepts clés du contrôle interne à un scénario		
CI	CI-15	Reconnaître les signes d'alerte typiques d'une fraude dans un projet