ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finance et subventions : gérer l'argent des bailleurs et la santé financière

Support de cours · Semaine 12 : Gouvernance financière, crise de trésorerie et projet final

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer les finances d'une organisation humanitaire et les fonds des bailleurs : comptabilité des ONG et fonds affectés, budgets et coûts partagés, trésorerie et change, suivi budgétaire et prévisions, règles d'éligibilité, cycle de la subvention, financement des partenaires, audits et fraude, santé financière, coûts complets, réserves et diversification, gouvernance et redressement. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-finance-subventions/semaine-12/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 12 : Gouvernance financière, crise de trésorerie et projet final

Objectifs

- Organiser la gouvernance financière : rôle du conseil, du trésorier, du comité d'audit et de la direction financière.
- Choisir et faire évoluer les systèmes financiers (logiciel comptable, ERP, paiements numériques) en fonction de la taille de l'organisation.
- Conduire une organisation à travers une crise financière, et réaliser le projet final du programme : un plan de redressement financier.

La gouvernance financière

La **gouvernance financière** répartit les responsabilités pour que personne ne décide seul de l'argent de l'organisation :

- **Conseil d'administration** : adopte le budget annuel, la politique de réserves, la politique de placement et les états financiers ; nomme l'auditeur externe ; fixe les délégations à la direction.
- **Trésorier** (membre du conseil) : suit la situation financière entre les réunions, présente les comptes au conseil et à l'assemblée.
- **Comité d'audit et des risques** : supervise l'audit externe et interne, le registre des risques, les signalements de fraude. Ses membres doivent être indépendants de la direction.
- **Direction générale et direction financière** : gèrent au quotidien dans les limites des délégations, produisent l'information, mettent en œuvre les contrôles.

Signes d'une gouvernance faible : conseil qui ne voit les comptes qu'une fois par an, absence de comité d'audit, recommandations des audits non suivies d'année en année, directeur général qui est aussi le seul signataire bancaire.

L'information financière du conseil

Le conseil n'a pas besoin du grand livre ; il a besoin de comprendre la situation et de décider. Un dossier trimestriel utile contient :

- une page de **tableau de bord** (ratios de la semaine 9 : réserves, liquidité, dépendance, couverture des coûts partagés, créances anciennes) ;
- le **compte de résultat** en distinguant fonds affectés et non affectés, comparé au budget ;
- la **prévision de trésorerie** à 6 ou 12 mois ;
- l'état des **risques financiers** majeurs et des audits ;
- les **décisions demandées**, clairement formulées.

> Un bon dossier de conseil se termine par des décisions à prendre, pas par « pour information ».

Systèmes financiers et transformation numérique

Les systèmes doivent suivre la taille et la complexité de l'organisation :

- **Moins de 1 million USD, un bureau** : logiciel comptable simple avec comptabilité analytique par projet et par bailleur, banque en ligne avec double validation.
- **1 à 20 millions, plusieurs bureaux** : logiciel multi-sites, plan comptable unique, consolidation mensuelle, module de gestion des subventions (budgets, prévisions, rapports par bailleur).
- **Au-delà** : ERP intégrant achats, stocks, RH et paie, finances, avec workflows d'approbation électroniques.

Les **paiements numériques** (virements, mobile money pour les salaires, les fournisseurs et les transferts aux ménages) réduisent les risques liés aux espèces, mais créent de nouveaux risques : protection des données, fraude au changement de coordonnées bancaires, dépendance à un opérateur. Toute modification de coordonnées bancaires d'un fournisseur doit être vérifiée par un appel à un numéro déjà connu, jamais celui figurant sur le courriel de demande.

Projet de changement de système. Prévoir 12 à 18 mois, un budget de formation au moins égal au coût des licences la première année, une période de fonctionnement en parallèle, et la migration des soldes d'ouverture vérifiés par l'auditeur.

Reconnaître une crise financière

Une crise financière d'ONG ne surgit presque jamais d'un coup. Elle s'annonce par une combinaison de signaux :

- prévision de trésorerie négative dans les 3 à 6 mois ;
- fin de projets majeurs sans relais (falaise de financement) ;
- coûts déclarés inéligibles importants à la suite d'un audit ;
- résultat non affecté négatif plusieurs années de suite ;
- retards de paiement des fournisseurs, des impôts ou des cotisations sociales ;
- utilisation des avances d'un bailleur pour payer les dépenses d'un autre projet (ce qui est interdit et masque la crise).

Exemple. Trésorerie libre 150 000 USD. Sorties nettes non couvertes prévues : 60 000 USD par mois pendant 4 mois (coûts de structure après la fin d'un grand projet), puis 20 000 par mois. Trésorerie à 3 mois : 150 000 − 180 000 = −30 000 USD. La crise est à moins de trois mois : il faut agir maintenant, pas au mois 3.

Conduire un redressement

Un plan de redressement combine des mesures rapides et des mesures structurelles :

- **Trésorerie immédiate** : relancer et escalader les créances sur bailleurs, demander des avances, échelonner les paiements avec les fournisseurs, reporter les achats non essentiels, mobiliser une ligne de crédit si elle existe.
- **Réduction des coûts** : geler les recrutements de structure, renégocier les loyers, regrouper des bureaux, réduire le personnel de manière ordonnée et légale (préavis, indemnités, consultation).
- **Revenus** : appel d'urgence aux donateurs privés, fondations, propositions avec coûts complets, révision des taux de coûts indirects.
- **Gouvernance** : informer le conseil sans délai, suivre la trésorerie chaque semaine, nommer un responsable du plan.
- **Communication** : informer les bailleurs de manière transparente ; beaucoup aident une organisation qui anticipe, peu une organisation qui cache.

Ce qui est interdit, même en crise : utiliser des fonds affectés d'un bailleur pour un autre usage, retenir les impôts et cotisations du personnel sans les reverser, présenter des rapports financiers inexacts. Ces pratiques transforment une crise financière en crise juridique et réputationnelle.

Projet final : plan de redressement financier

Le projet final du Mini MBA Finance et subventions consiste à rédiger, pour une organisation réelle (anonymisée) ou fictive mais réaliste, un **plan de redressement financier** de 6 à 10 pages, structuré ainsi :

- **1. Diagnostic** : états financiers résumés, ratios clés (liquidité, mois de réserves, HHI, couverture des coûts partagés), tendances sur trois ans.
- **2. Prévision de trésorerie** sur 12 mois, avec scénario de base et scénario dégradé.
- **3. Analyse des coûts complets** : clés de répartition, taux réel de coûts indirects, manque à gagner par bailleur.
- **4. Mesures** rapides et structurelles, chiffrées, avec responsables et dates.
- **5. Contrôle interne et conformité** : faiblesses identifiées, plan d'action, préparation des prochains audits.
- **6. Politique de réserves** proposée et trajectoire de reconstitution.
- **7. Message au conseil et aux bailleurs** : une page.

Critères d'évaluation : exactitude des calculs, cohérence entre diagnostic et mesures, réalisme (délais, montants, règles des bailleurs), respect des interdits, clarté de la communication. Le projet fait partie de l'examen du troisième mois.

Exercice d'application : les 90 premiers jours d'un directeur financier

Situation. Vous prenez la direction financière d'une ONG de 8 millions USD par an. Constats : trésorerie libre 90 000 USD ; sorties nettes non couvertes 45 000 USD par mois pour les 6 prochains mois ; créances sur bailleurs de plus de 90 jours : 380 000 USD ; deux audits de projet ont signalé 65 000 USD de coûts inéligibles non encore remboursés ; le conseil ne s'est pas réuni depuis 7 mois ; un bureau régional a utilisé 120 000 USD d'avance d'un bailleur pour payer les salaires d'un autre projet.

Travail demandé. 1) Dans combien de temps la trésorerie libre est-elle épuisée ? 2) Classez les problèmes par gravité. 3) Proposez les actions des 30, 60 et 90 premiers jours.

Corrigé. 1) 90 000 / 45 000 = 2 mois, avant même de rembourser les 65 000 USD d'inéligibles. 2) Le plus grave est l'utilisation de 120 000 USD d'avance d'un bailleur pour un autre projet : c'est un usage non autorisé de fonds affectés, qui doit être régularisé et signalé ; puis la trésorerie (épuisement en 2 mois) ; puis les inéligibles ; puis l'absence de gouvernance (conseil non réuni). 3) 30 jours : convoquer le conseil en urgence et présenter la situation ; mettre en place une prévision de trésorerie hebdomadaire ; escalader les 380 000 USD de créances (un encaissement de la moitié couvre 4 mois de déficit) ; geler les dépenses de structure non essentielles ; documenter l'utilisation croisée des fonds et préparer sa régularisation et l'information du bailleur concerné. 60 jours : négocier avec les bailleurs l'échéancier de remboursement des inéligibles ; lancer une analyse des coûts complets et réviser les budgets des propositions en cours ; plan de réduction des coûts de structure. 90 jours : politique de réserves et plan de reconstitution adoptés ; comité d'audit constitué ; plan d'action des audits suivi au conseil ; règles strictes de séparation des fonds par bailleur dans tous les bureaux.

À retenir

- Le conseil adopte budget, réserves, placements et comptes ; le comité d'audit supervise audits, risques et fraude.
- Un dossier financier du conseil se termine par des décisions à prendre.
- Toute modification des coordonnées bancaires d'un fournisseur se vérifie par un appel à un numéro déjà connu.
- Une crise financière s'annonce : trésorerie prévisionnelle négative, falaise de financement, inéligibles, retards de paiement.
- Même en crise : jamais d'utilisation croisée de fonds affectés, jamais de retenues non reversées, jamais de rapports inexacts.

Quiz

1. Qui adopte la politique de réserves d'une ONG ?
   A. Le conseil d'administration
   B. Le comptable
   C. Le bailleur principal
   D. L'auditeur externe

2. Trésorerie libre 200 000 USD, sorties nettes non couvertes 50 000 USD par mois. La trésorerie est épuisée en :
   A. 2 mois
   B. 10 mois
   C. 5 mois
   D. 4 mois

3. Un fournisseur demande par courriel de changer ses coordonnées bancaires. Vous :
   A. Changez immédiatement
   B. Répondez au courriel pour confirmer
   C. Vérifiez par un appel à un numéro déjà connu
   D. Payez en espèces

4. En pleine crise, utiliser l'avance d'un bailleur pour payer les salaires d'un autre projet est :
   A. Acceptable si c'est temporaire
   B. Un usage non autorisé de fonds affectés
   C. Une bonne gestion de trésorerie
   D. Une réallocation

5. Pour un changement de logiciel comptable, la durée réaliste est souvent :
   A. 12 à 18 mois
   B. 2 semaines
   C. 5 ans
   D. Un week-end

Corrigé du quiz : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A