ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 4 : Piloter les budgets : écarts, prévisions de fin et décisions

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-4/

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

Semaine 4 : Piloter les budgets : écarts, prévisions de fin et décisions

Objectifs

- Produire et lire un rapport de suivi budgétaire (réalisé contre budget) ligne par ligne et par période.
- Construire une prévision de fin de projet réaliste et en tirer des décisions : accélérer, réallouer, réviser ou prolonger.
- Organiser une revue budgétaire mensuelle utile entre programmes et finance, avec des seuils d'alerte.

Le rapport réalisé contre budget

Le **rapport réalisé contre budget** (BvA, budget versus actuals) est l'outil de base du pilotage financier d'un projet. Pour chaque ligne budgétaire, il présente : le budget total, le budget prévu à date (selon le plan de dépenses, pas une ligne droite), les dépenses réelles cumulées, les engagements (commandes passées non encore payées), l'écart et le taux de consommation.

Lire un BvA, c'est poser trois questions pour chaque écart significatif : **pourquoi** (retard d'activité, prix différents, erreur d'imputation, dépense non budgétée) ; **est-ce temporaire ou durable** (un retard qui sera rattrapé ou une économie réelle) ; **quelle décision** (rien, accélération, réallocation, révision).

Exemple. Ligne « kits d'hygiène » : budget total 120 000 USD, budget à date 80 000, réalisé 30 000, engagements 45 000. Le taux de consommation brut (30 / 80 = 38 %) inquiète ; en tenant compte des commandes passées, l'exécution est de (30 + 45) / 80 = 94 %. Les engagements changent complètement la lecture : il ne faut jamais analyser un BvA sans eux.

> Seuil d'analyse habituel : tout écart de plus de 10 % et de plus d'un montant fixé (par exemple 5 000 USD) sur une ligne doit être expliqué par écrit chaque mois.

Écarts de prix, écarts de quantité

Un écart sur une ligne d'activité se décompose en deux parties, ce qui permet de savoir à qui poser la question :

- **Écart de quantité** = (quantité réelle − quantité prévue) × prix prévu. Il relève du programme : on a distribué plus ou moins que prévu.
- **Écart de prix** = (prix réel − prix prévu) × quantité réelle. Il relève des achats et du marché : les kits coûtent plus ou moins cher.

Exemple. Prévu : 2 000 kits à 45 USD = 90 000 USD. Réel : 1 800 kits à 52 USD = 93 600 USD. Écart total : +3 600 USD (dépassement). Écart de quantité : (1 800 − 2 000) × 45 = −9 000

USD (économie apparente, car on a distribué moins). Écart de prix : (52 − 45) × 1 800 = +12 600 USD (surcoût). Vérification : −9 000 + 12 600 = +3 600. Le vrai problème n'est pas un dépassement de 4 % : c'est un prix 15,6 % plus élevé que prévu et 200 kits non distribués. Si l'on distribue les 200 kits restants au nouveau prix, la ligne dépassera de 14 000 USD.

La même logique s'applique au personnel (écart d'effectif contre écart de salaire) et aux transferts monétaires (écart de nombre de ménages contre écart de valeur du transfert).

La prévision de fin de projet

Le BvA dit où l'on en est ; la **prévision de fin** (forecast) dit où l'on va. Pour chaque ligne : dépenses réelles + engagements + estimation de ce qui reste à dépenser jusqu'à la fin, sur la base du plan de travail mis à jour (et non du budget initial). On compare la prévision au budget total.

Exemple de projet de 12 mois, fin du mois 7.

Ligne	Budget	Réel + engagé	Reste à dépenser estimé	Prévision	Écart
Personnel	300 000	182 000	130 000	312 000	+12 000
Transferts	500 000	210 000	220 000	430 000	−70 000
Véhicules et transport	80 000	61 000	34 000	95 000	+15 000
Total	880 000	453 000	384 000	837 000	−43 000

Lecture : le projet sous-consommera globalement de 43 000 USD, mais deux lignes dépassent. Décisions possibles : demander une réallocation des transferts vers le personnel et le transport dans la limite de la flexibilité du contrat ; utiliser le solde des transferts pour atteindre plus de ménages (ce qui sert l'objectif) ; ou proposer une extension sans coût si les retards empêchent de dépenser utilement.

Réallocations, révisions et flexibilité

Chaque contrat fixe la **flexibilité budgétaire** : pourcentage de transfert autorisé entre lignes ou rubriques sans accord préalable (souvent 10 à 20 % d'une rubrique ou du total), lignes protégées (par exemple les salaires ou l'équipement, qui exigent toujours un accord), et procédure pour les modifications plus importantes (avenant, révision budgétaire).

Calcul de flexibilité. Contrat avec 15 % de flexibilité entre rubriques, calculé sur le montant de la rubrique qui reçoit. Rubrique « transport » : budget 80 000 USD. On peut y transférer jusqu'à 12 000 USD sans accord. Dans l'exemple précédent, il manque 15 000 USD : les 3 000 USD au-delà de la flexibilité exigent une demande formelle.

Bonnes pratiques :

- Demander les révisions **tôt** (dès que la prévision de fin montre un écart durable), avec une justification liée aux activités et aux résultats, pas seulement aux chiffres.
- Ne jamais dépenser d'abord et demander ensuite : un dépassement non autorisé au-delà de la flexibilité devient un coût inéligible.
- Garder une trace écrite de chaque accord du bailleur, y compris par e-mail, dans le dossier de la subvention.
- Mettre à jour le budget de référence dans le système comptable après chaque révision approuvée, pour que les rapports suivants comparent au bon budget.

La revue budgétaire mensuelle

La **revue budgétaire mensuelle** (BVA meeting) réunit, pour chaque projet, le chef de projet, le responsable financier et souvent le responsable de la logistique. Durée : 30 à 60 minutes par projet. Ordre du jour :

- Écarts significatifs et leurs explications.
- Erreurs d'imputation à corriger (une dépense d'un projet passée sur un autre).
- Prévision de fin mise à jour et décisions.
- Engagements à venir (grosses commandes, recrutements).
- Éligibilité : dépenses inhabituelles ou risquées à vérifier avant le rapport.
- Dates des prochains rapports financiers et documents à préparer.

Le compte rendu note les décisions, leur responsable et leur date. Les écarts récurrents remontent à la direction pays, qui consolide la situation de tous les projets : sous-consommation totale, dépassements, préfinancement, et trou de coûts partagés.

> Une revue budgétaire où le chef de projet découvre les chiffres en séance est une revue perdue. Le rapport est envoyé trois jours avant, et chacun vient avec ses explications.

Indicateurs du portefeuille d'un pays

Au niveau d'un pays ou d'une organisation, la direction suit quelques indicateurs de portefeuille :

- **Taux d'exécution** de chaque projet contre le plan, et projets en sous-consommation de plus de 20 % à moins de six mois de la fin.
- **Fins de projets** dans les six mois, avec leur effet sur le financement du personnel et des coûts partagés (« falaise de financement »).
- **Couverture des coûts partagés** : montant recouvré par les projets contre coûts réels du bureau.
- **Préfinancement** et créances sur bailleurs par ancienneté.
- **Coûts à risque** : dépenses dont l'éligibilité est douteuse, provisionnées.

Exemple de falaise. Un bureau a 40 employés financés à 70 % par deux projets qui se terminent en juin. Si aucun nouveau financement n'est signé d'ici mars, il faudra préparer en

avril une réduction de personnel, avec les indemnités prévues par la loi et un préavis. Une bonne direction anticipe ces dates six à neuf mois à l'avance.

Exercice d'application : analyser une ligne et décider

Situation. Ligne « transferts monétaires » d'un projet de 10 mois, fin du mois 6 : prévu 1 500 ménages × 6 mois × 90 USD = 810 000 USD ; réel 1 300 ménages × 6 mois × 100 USD = 780 000 USD (la valeur du transfert a été relevée par le groupe de travail cash). Budget total de la ligne : 1 350 000 USD. Le contrat prévoit 10 % de flexibilité par rubrique.

Travail demandé. 1) Calculez l'écart total, l'écart de quantité et l'écart de prix. 2) Prévoyez la fin de la ligne si 1 500 ménages reçoivent 100 USD pendant les 4 mois restants. 3) Quelle décision ?

Corrigé. Écart total : 780 000 − 810 000 = −30 000 USD. Quantité : (1 300 − 1 500) × 6 × 90 = −108 000 USD. Prix : (100 − 90) × 1 300 × 6 = +78 000 USD. Vérification : −108 000 + 78 000 = −30 000. Prévision : 780 000 + 1 500 × 4 × 100 = 1 380 000 USD, soit 30 000 USD de dépassement (2,2 %), dans la flexibilité de 10 % si une autre ligne de la rubrique a un solde. Décision : documenter la hausse de la valeur du transfert (décision du groupe de travail cash), informer le bailleur, réallouer dans la flexibilité, et vérifier pourquoi 200 ménages n'ont pas été inscrits dans les six premiers mois.

À retenir

- Un réalisé contre budget sans les engagements donne une fausse image de l'exécution.
- Écart de quantité = (Qr − Qp) × Pp ; écart de prix = (Pr − Pp) × Qr.
- Prévision de fin = réel + engagé + reste à dépenser estimé selon le plan de travail actualisé.
- Au-delà de la flexibilité du contrat, l'accord écrit du bailleur est obligatoire avant la dépense.
- Anticiper les fins de projets six à neuf mois à l'avance pour éviter la falaise de financement.

Quiz

1. Budget à date 100 000 USD, réalisé 40 000, engagé 50 000. L'exécution réelle est de :
   A. 40 %
   B. 90 %
   C. 50 %
   D. 10 %

2. Prévu 1 000 unités à 20 USD ; réel 1 200 unités à 18 USD. L'écart de prix est :
   A. −2 400 USD
   B. +4 000 USD
   C. +1 600 USD
   D. −2 000 USD

3. Même cas. L'écart de quantité est :
   A. +4 000 USD
   B. +3 600 USD
   C. −2 400 USD
   D. +1 600 USD

4. Une rubrique de 50 000 USD avec 15 % de flexibilité peut recevoir sans accord :
   A. 7 500 USD
   B. 15 000 USD
   C. 5 000 USD
   D. Aucun montant

5. Deux projets finançant 70 % du personnel se terminent dans 5 mois sans relais. La priorité est :
   A. Attendre
   B. Préparer dès maintenant les scénarios : nouveaux financements, réduction ordonnée du personnel avec préavis et indemnités
   C. Licencier tout le monde demain
   D. Prolonger les contrats sans financement

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