

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION :

Administration des Finances

FILIÈRE :

Administration des Finances et du Trésor

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2010-2011

PROMOTION : 2009-2011

THÈME

APPROCHE DIAGNOSTIQUE POUR UNE GESTION
OPTIMALE DU BUDGET DES PROJETS NATIONAUX
PAR L'ONG VIE & ENVIRONNEMENT

Réalisé et soutenu par :

Ayouba KÉLIMA

Sous la direction de :

Maître de Stage

Souléyman BOURAÏMA

Contrôleur de gestion, analyste financier

Responsable Financier de l'ONG V&E

Directeur de Mémoire

Éphrem AGBECI

Enseignant à l'ENAM

Mai 2012 (Version après soutenance)

Identification du jury

JURY N°

Président : Simon GNANSOUNOU

Vice-président : René C. ANATO

Membre : François H. HOUNSA

Déclarartion d'engagement

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

Dédicaces

À:

- ✚ notre père KÉLIMA Yacoubou et notre mère NOMA Rékiath
paix à vos âmes. Pour tous les sacrifices consentis, trouvez à
travers ce mémoire toute notre reconnaissance ;
- ✚ nos oncles et tantes Aliou, Assane, Ayouba, Fati, Alima. Ce
mémoire est le résultat de vos soutiens indéfectibles ;
- ✚ toute la famille NOMA et notre chère Rafiatou.

Remerciements

Le présent travail de recherche a été rendu possible grâce au soutien de diverses personnes. C'est le lieu de leur témoigner toutes mes sincères gratitude. Il s'agit notamment de:

- ✚ Monsieur AGBECI Éphrem, notre directeur de mémoire qui malgré ses multiples préoccupations a accepté diriger ce travail de recherche ;
- ✚ Monsieur MIDOU BOURAÏMA Souléymanne, notre maître de stage pour sa contribution à l'amélioration du travail ;
- ✚ la Directrice Exécutive de l'ONG Vie & Environnement, Madame AMADOU Nafissatou et du personnel pour leur disponibilité ;
- ✚ Monsieur BAKO Idrissou, Président du Conseil d'Administration de l'ONG Vie & Environnement pour toutes ses recommandations ;
- ✚ Monsieur MACHOUDI Nadjimou et Madame DEMBA DIALLO Mamath pour leurs apports dans l'amélioration du document ;
- ✚ mes amis Yakouba AYENA, Anas ALASSANE, ZIKA Zoul-Kifili pour leur soutien de quelque nature que ce soit.

Liste des sigles et abréviations

AGR	Activités Génératrices de Revenus
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CA	Conseil d'Administration
CASPA	Composante Appui au Secteur Privé Agricole
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
MCP	Micro Crédit aux Plus Pauvres
OD	Objectif de Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Spécifique
OSD	Objectif Spécifique de Développement
OSR	Objectif Spécifique de Recherche
OR	Objectif de Recherche
PADER	Programme d'Appui au Développement Rural
PADPPA	Programme d'Appui au Développement Participatif de la Pêche Artisanale
PADSA	Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé Agricole
PDAVV	Programme de Diversification Agricole par la Valorisation des Vallées
PDREGDE	Projet de Développement des Eaux et de Gestion Durable des Ecosystèmes
PDRT	Programme de Développement des plantes à Racines et Tubercules
PG	Problème Général
PS	Problème Spécifique
PTBA	Programmes de Travail et de Budgets Annuels
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
V&E	Vie & Environnement

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Ressources Financières de l'ONG V&E de 2005 à 2009.....	6
Tableau n°2 : Partenaires Techniques et Financiers de l'ONG V&E de 2005 à 2009	7
Tableau n°3 : Financement du budget de l'ONG V&E de 2006 à 2010	16
Tableau n° 4 : Point d'exécution financière du budget de l'ONG V&E de 2006 à 2010.....	18
Tableau n°5 : Point des taux d'exécution financière du budget de l'ONG V&E de 2006 à 2010	19
Tableau n°6 : Journaux auxiliaires du système comptable	23
Tableau n° 7 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	28
Tableau n°8 : Synthèse des approches génériques retenues	34
Tableau n° 9 : Tableau de bord de l'étude	42
Tableau n°10 : Point sur le questionnaire	54
Tableau n° 11 : questions et modalités relatives au PS n°1	54
→ Tableau n°11-a : Sources de financement des activités ..	55
→ Tableau n°11-b : importance des sources de financement dans le budget	55
global de l'ONG : financement des partenaires	55
→ Tableau n°11-c : importance des sources de financement dans le budget	56
global de l'ONG : fonds propres	56
→ Tableau n°11-d : importance des sources de financement dans le budget global de l'ONG : cotisations	56
Tableau n° 12 : questions et modalités relatives au PS n°2.....	57
→ Tableau n°12-a : niveau d'atteinte des objectifs	58
→ Tableau n°12-b : respect des délais de décaissement de fonds par les partenaires	58
→ Tableau n°12-c : durée moyenne du retard dans le décaissement des fonds	59
Tableau n° 13 : questions et modalités relatives au PS n°3.....	60
→ Tableau n° 13-a : implication du personnel dans le processus budgétaire	59
→ Tableau n° 13-b : poursuite de l'exécution des projets à l'arrêt du financement des partenaires	61
→ Tableau n°13- : moyens de contribution à la durabilité des activités de l'ONG	61
Tableau n°14 : Tableau de synthèse de l'étude.....	66

Glossaire de l'étude

- **Fonds à usage non restreint** : fonds que l'organisation peut utiliser comme elle juge nécessaire ;
- **Frais généraux** : frais d'exploitation de l'organisation qui ont été alloués au projet. Il s'agit des dépenses faites par l'organisation pour mener à bien les activités administratives clés ;
- **ONG** : organisation d'intérêt public qui, selon son nom, ne relève pas d'un état ou d'une institution internationale. Elle est régie, en tant qu'association, par la loi du 1er juillet 1901 et est considérée comme organisation à la vie associative privée, sans but lucratif. Son but est d'ordre économique, social, éducatif, culturel ou religieux.
- **Pérennité financière d'une organisation à but non lucratif** : c'est la capacité de l'organisation à obtenir des revenus en réponse à une demande, afin de maintenir des activités productives à un taux de productivité constant ou croissant, dans le but de produire des résultats et d'obtenir un surplus ;
- **Projet** : entreprise individuelle ou collective soigneusement planifiée et destinée à atteindre un objectif particulier: (ex.) un projet de recherche/ un projet national pour encourager le développement des entreprises ;

Résumé

Dans les pays en voie de développement et particulièrement au Bénin, les ONG sont des agences d'exécution des projets et programmes de développement. Elles sont sollicitées dès lors que leur expertise et leur compétence le permettent. Les domaines dans lesquels elles interviennent sont variés. Nous pouvons citer : la santé, l'environnement, l'agriculture, l'artisanat, le renforcement des capacités, la décentralisation etc. La mise en œuvre des projets et programmes de développement nécessite d'importantes ressources financières. Pour les ONG, ces ressources ont généralement plusieurs origines. Elles peuvent provenir des dons, des fonds propres, des subventions de l'Etat ou des collectivités locales etc.

Toutefois, quelle que soit l'origine des ressources financières, elles sont affectées à l'exécution des projets bien définis. Dans un contexte de crise économique, la gestion efficace et efficiente des ressources financières dans le cadre de l'exécution des projets est une priorité. En fonction des centres d'intérêt, les observations de stage ont permis de déboucher sur trois (03) problématiques à savoir :

- la problématique de la gestion optimale du budget des projets ;
- la problématique de la gestion efficace de trésorerie ;
- la problématique d'une gestion comptable satisfaisante.

La problématique retenue est celle relative à la gestion optimale du budget des projets dont la reformulation a conduit au thème de notre étude: « **approche diagnostique pour une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG Vie & Environnement** ». De la problématique retenue, se dégage un problème général qui est la gestion non optimale du budget des projets. Le problème général se caractérise par les problèmes spécifiques ci- après :

- le recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E ;
- l'exécution financière non efficace du budget des projets par l'ONG V&E ;
- la faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E.

Face à ces différents problèmes, les objectifs de développement suivants ont été fixés :

- **objectif général** : proposer les conditions d'une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E,
- **objectif spécifique n°1** : suggérer les mesures de limitation du recours à l'outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E,
- **objectif spécifique n°2** : proposer des mesures d'exécution financière efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E,
- **objectif spécifique n°3** : envisager les moyens de motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E.

Dans l'optique de résolution du problème général, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- **hypothèse spécifique n°1** : le recours à l'outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E est due à une faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe,
- **hypothèse spécifique n°2** : le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds explique l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E,
- **hypothèse spécifique n°3** : la faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E est due à une gestion peu participative du budget des projets.

Pour la vérification des hypothèses retenues, une enquête a été réalisée. Elle a permis de confirmer chacune des trois hypothèses. Sur cette base le diagnostic de l'étude a été rappelé.

Enfin, les approches de solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre ont été proposées. Il s'agit de :

- la diversification des sources de financement au plan interne et externe ;
- l'harmonisation des interventions des bailleurs ;
- l'implication de l'ensemble du personnel dans le processus décisionnel.

Sommaire

INTRODUCTION

CHAPITRE 1^{er} : Cadres institutionnel et physique de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique de la gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E

Section 1 : Présentation de l'ONG V&E et observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de l'ONG Vie & Environnement

Paragraphe 2 : Repères et normes d'observation de stage et état des lieux de base

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE 2^{ème} : Cadre théorique de l'étude et conditions de mise en œuvre des solutions

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude

Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

A l'heure d'une montée de l'individualisme effréné et de politiques en faveur du profit, le problème de la solidarité se pose. En effet, quelles entités peuvent aider les couches les plus vulnérables de la société ? Qui met l'altruisme au centre de sa réflexion ? Les ONG sont une réponse à ces deux (02) questions.

Plus préoccupés à relancer la croissance ou à limiter le taux de chômage, la plupart des États en oublient une de leurs fonctions essentielles : aider les couches les plus défavorisées. C'est pourquoi, ces mêmes États semblent avoir délégué cette responsabilité aux organismes à but non lucratif et plus particulièrement aux ONG.

Les ONG sont des organisations à but non lucratif, à intérêt public, qui ne relèvent pas d'une institution ou d'un État. Elles interviennent dans le champ national ou international (Greenpeace, Transparency International etc.). Dans l'exécution de leurs missions, que ce soit dans le cadre des interventions d'urgence (missions humanitaires) ou des actions de développement à long terme, les ONG sont amenées à exécuter des projets bien définis. En fonction des domaines d'intervention des ONG, les projets sont généralement financés par des dons, les ressources publiques (État ou collectivités locales), les fonds propres etc.

La recherche d'une indépendance et d'une pérennité financières des ONG, doit les conduire à une gestion efficace et efficiente des ressources financières dont elles disposent dans le cadre de l'exécution des projets. Cela y va de la durabilité de leurs actions et donc de leur survie. Le contexte de crise économique et sociale, caractérisé par le ralentissement de la solidarité nationale et internationale justifie la nécessité pour les organismes à but non lucratif de rechercher une autosuffisance financière et davantage de marge de manœuvre dans l'exécution des différents projets.

Dans le souci de contribuer à lever les différentes contraintes préjudiciables à la survie des organismes à but non lucratif, nous avons choisi de mener notre étude sur le thème ci-après : « **approche diagnostique pour une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG Vie & Environnement** ».

Un plan bipartite en deux chapitres est adopté pour le développement de ce thème. Le premier chapitre traite du cadre institutionnel et physique de l'étude, des observations de stage et du ciblage de la problématique. Le deuxième chapitre concerne le cadre théorique de l'étude et les conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE PREMIER

CADRES INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION OPTIMALE DU BUDGET DES PROJETS NATIONAUX PAR L'ONG VIE & ENVIRONNEMENT

La présentation de la structure d'accueil du stage et les observations de stage constituent l'entame du présent chapitre (section 1). Ces observations de stage en termes de constats significatifs permettront le ciblage de la problématique de l'étude (section 2).

Section 1 : Cadres institutionnel et physique de l'étude et observations de stage

La présentation de l'ONG Vie & Environnement est faite au paragraphe 1. Cette présentation est assortie des observations de stage (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation de l'ONG Vie & Environnement

L'ONG Vie & Environnement est présentée à travers son historique, ses missions statutaires, sa structure organisationnelle et sa gestion.

1. Historique et missions de l'ONG Vie & Environnement

Vie & Environnement est une Organisation Non Gouvernementale à vocation nationale créée le 04 février 1997. Elle est enregistrée sous le numéro : 97/046/MISAT/DC/DAI/SAAP-ASSOC. Le siège social, initialement fixé à Cotonou, est transféré à Malanville pour être plus proche des communautés les plus vulnérables. Pour des raisons d'efficacité et de proximité, l'ONG s'est dotée de bureaux (antennes). L'une à Parakou et l'autre à Tanguiéta.

Elle développe deux grandes sphères d'activités à savoir :

- la mise en œuvre de projets/programmes ;
- l'expertise en matière de développement (études/consultations et formations).

Dans le domaine de la mise en œuvre de projets de développement, l'ONG par ses capacités sert d'intermédiaire technique dans l'exécution des programmes et projets de développement au si bien du secteur agricole que du secteur de la santé. Par ses différentes activités l'ONG vise à :

- promouvoir le développement durable dans les secteurs d'activités des communautés à la base ;
- contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations pauvres ou vulnérables à la pauvreté ;
- contribuer à l'assainissement du cadre de vie des populations en milieu urbain, péri urbain et rural et à la protection de l'environnement ;

→ participer à la promotion du genre dans tous les secteurs d'activités.

Pour atteindre ses objectifs, l'ONG mène des actions dans divers domaines que sont :

→ le suivi - appui des organisations de base pour un renforcement de capacités dans le domaine de la promotion des Activités Génératrices de Revenu (AGR), de la production végétale, de l'élevage, de la pêche et de la transformation ;

→ la planification participative du développement local ;

→ l'aménagement du territoire ;

→ la promotion de la femme (AGR, planning familial, nutrition, soins primaires, hygiène et scolarisation des filles) ;

→ la prise en charge des orphelins et enfants en situation difficile ;

→ l'appui des communautés à la base dans la lutte contre le VIH/SIDA et les IST, le paludisme, les maladies diarrhéiques et la promotion du planning familial ;

→ l'élaboration et l'exécution des micros projets de réalisation des infrastructures socio – communautaires ;

→ l'octroi et la médiation pour l'acquisition des crédits ;

→ la protection de l'environnement et gestion des ressources naturelles.

Dans le cadre de ses interventions auprès des groupes cibles et en vue de pérenniser ses acquis, l'ONG Vie & Environnement a une stratégie globale d'intervention basée sur deux principes fondamentaux à savoir :

→ l'approche participative qui permet de prendre en compte les préoccupations réelles des bénéficiaires et de les responsabiliser afin qu'ils s'approprient à terme l'organisation et la gestion de leurs activités. Cette approche vise le transfert des compétences et permet, par la démarche du « faire avec » la maîtrise et la continuation des activités par les populations bénéficiaires des actions de l'ONG ;

→ le renforcement des capacités qui concerne aussi bien les agents d'encadrement que les bénéficiaires se fait à travers les formations et la mise en place des moyens de travail.

Ainsi, l'ONG joue un rôle de maître d'œuvre et se met à l'interface entre les bailleurs de fonds et les groupes cibles. Ce qui contribuera à créer un partenariat dynamique et plus transparent entre eux et à renforcer les actions dans les domaines d'intervention de l'ONG. Les moyens financiers dont dispose l'ONG Vie & Environnement sont constitués des fonds propres et du financement obtenu des différents bailleurs de fonds.

Tableau n°1 : Ressources Financières de l'ONG V&E de 2005 à 2009 en FCFA.

Rubriques	2005	2006	2007	2008	2009
Fonds propres	500.000	750.000	850.000	1.150.000	1.500.000
Financement Partenaires	20.358.552	72.996.035	93.254.007	79.095.343	152 080 000
Ressources totales	20.858.552	73.746.035	94.104.007	80.245.343	153 580 000

Sources : rapports financiers de l'ONG V&E de 2005 à 2009

Tableau n°2 : Partenaires Techniques et Financiers de l'ONG V&E de 2005 à 2009

N°	PROGRAMMES/PROJETS	FINANCEMENT
1	Programme de Développement des plantes à Racines et Tubercules (PDRT)	FIDA /BOAD
2	Programme d'Appui au Développement Participatif de la Pêche Artisanale (PADPPA)	FIDA/BAD
3	Programme d'Appui au Développement Rural (PADER)	FIDA
4	Composante d'Appui au Secteur Prive Agricole (CASPA) du Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé Agricole phase II (PADSAII)	Coopération Danoise
5	Projet Intégré d'appui à la Santé Familiale et à la Prévention du VIH/SIDA (IMPACT)	PSI/ USAID
6	Programme Multisectoriel de Lutte contre le VIH/SIDA	Don IDA H 229-BEN
7	Programme de Diversification Agricole par la Valorisation des vallées (PDAVV)	Gouvernement béninois
8	Projet de Développement des Ressources en Eau et de Gestion Durable des Ecosystèmes (PDREGDE)	Banque Mondiale

Source : rapports d'activités de l'ONG V&E

2. Structure organisationnelle et gestion de l'ONG V&E

Sont présentées respectivement l'organisation et la gestion de l'ONG Vie & Environnement.

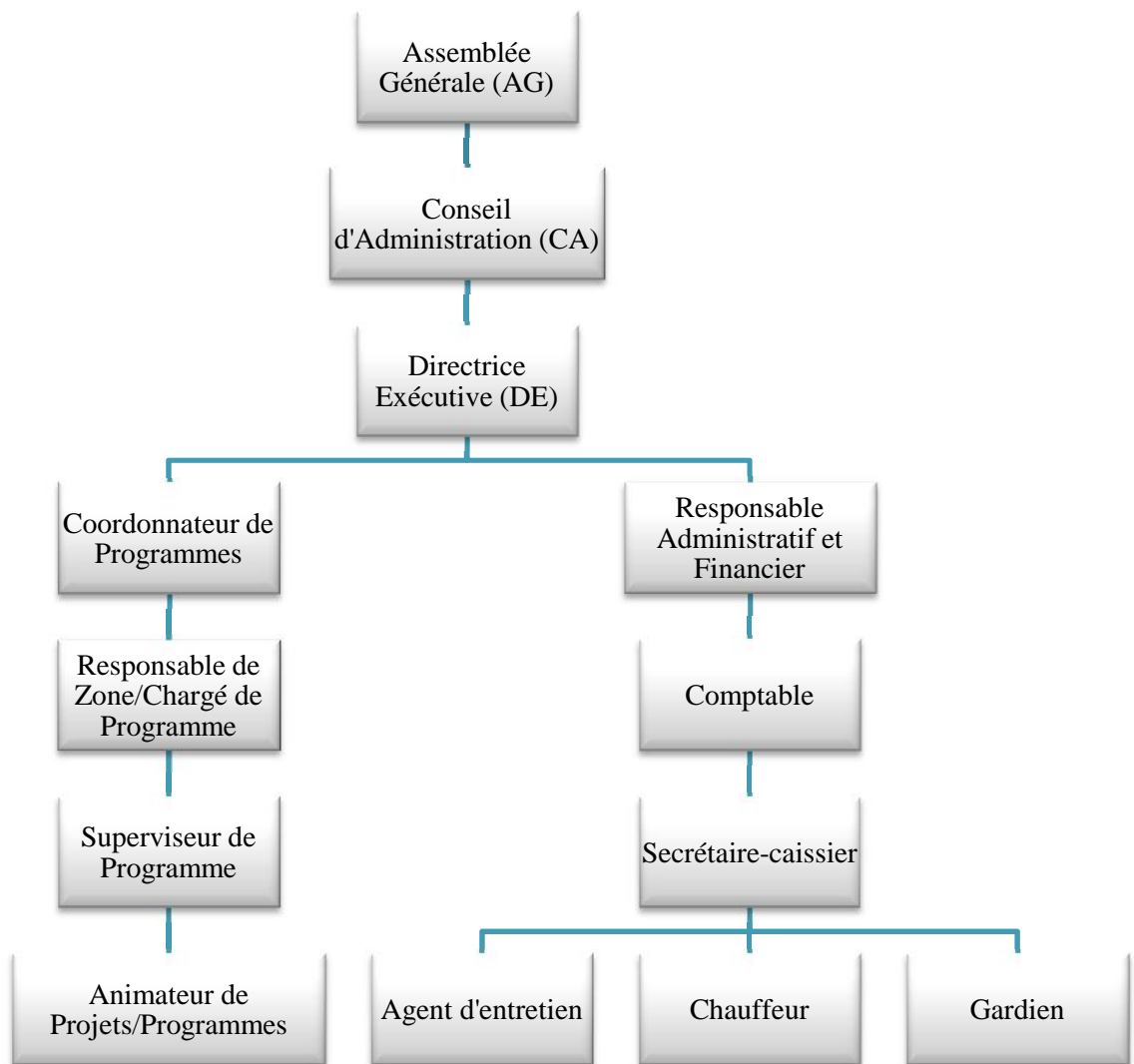
2.1 Structure organisationnelle de l'ONG Vie & Environnement

La présentation de la structure organisationnelle est faite à travers les organes de gouvernance de l'ONG.

Ainsi, Vie & Environnement fonctionne à travers quatre (04) organes que sont :

- l'Assemblée Générale (AG), organe suprême de décision, adopte les statuts, définit le programme annuel d'activités, vote le budget et élit les membres du Conseil d'Administration et de la Commission de Contrôle ;
- le Conseil d'Administration (CA), organe délibérant entre deux réunions de l'AG, examine et approuve les budgets soumis par la Direction Exécutive (DE), les plans stratégiques et les plans d'actions;
- la Commission de contrôle (CC), organe de contrôle, suit et vérifie la gestion du CA et de la DE et rend compte à l'AG ;
- la Direction Exécutive, organe d'exécution des décisions, dépend directement du CA à qui elle rend compte. Elle exécute les Programmes et Projets de l'ONG. Elle est animée par un personnel salarié et dirigée par une Directrice Exécutive nommée par le CA sur la base d'un recrutement. La Directrice tient avec ses collaborateurs des réunions périodiques pour s'assurer de la bonne marche des différentes activités et des éventuelles difficultés rencontrées.

La structure organisationnelle de l'ONG Vie & Environnement est présentée à travers l'organigramme ci-après :



Source : manuel des procédures de l'ONG V&E

2.2 Gestion de l'ONG Vie & Environnement

La Direction Exécutive constitue l'unité de gestion et de coordination de l'ONG. Elle est donc chargée de suivre et de contrôler l'exécution de toutes les activités mises en œuvre par l'ONG.

Les principales fonctions de la Direction Exécutive sont de :

- transcrire les documents de l'ONG en instructions, manuels et programmes techniques et financiers,
- élaborer les plans de travail et les budgets annuels,
- tenir la comptabilité générale, de l'ONG,
- assurer la gestion des différents comptes,
- mettre en œuvre le contrôle financier et de gestion,

- effectuer le suivi et l'évaluation interne des activités,
- rédiger les rapports annuels, semestriels et annuels d'activités ainsi que les rapports techniques, financiers, de suivi et d'évaluation,
- suivre et contrôler l'utilisation des moyens,
- élaborer les dossiers d'appel d'offre,
- effectuer les règlements des prestations de services,
- suivre et contrôler la réalisation des activités de terrain menées par le personnel de terrain, les organisations paysannes et autres acteurs du développement rural.

La gestion administrative et financière de l'ONG est assurée par la direction exécutive qui dispose d'un personnel constitué de :

- une Directrice exécutive ;
- un Responsable Administratif et Financier ;
- un Coordonnateur de programmes;
- un Comptable;
- un Secrétaire-caissier.

L'exécution sur le terrain du cahier des charges des différents partenaires est assurée par la direction exécutive grâce à une équipe constituée de:

- Responsables de Zone (RZ) ou Chargés de Programme (CP) ;
- Superviseurs de Programme ;
- Animateurs de Programme/Projet.

2.2.1 La Directrice Exécutive

Sous l'autorité du Président du Conseil d'Administration, la Directrice Exécutive est responsable de l'exécution de l'ensemble des activités de l'ONG. A ce titre, elle a pour obligation d'atteindre les résultats fixés à l'ONG par les moyens mis à sa disposition.

Ses fonctions sont :

- animer l'équipe de la direction exécutive et coordonner le travail de tout le personnel ;

- assurer la gestion administrative, financière et comptable ;
- gérer et évaluer le personnel ;
- approuver les dossiers d'appels d'offre, cahier de charges et termes de référence avant leur soumission aux partenaires ;
- négocier et signer les projets de contrats avec les partenaires ;
- appuyer les missions d'appui technique et de supervision des projets/programmes et s'assurer de la mise en œuvre de leurs recommandations ;
- coordonner l'élaboration des Programmes de Travail et de Budgets Annuels (PTBA) ;
- superviser la rédaction des rapports d'activités et financiers mensuels, semestriels et annuels, ainsi que leur transmission à temps aux différents partenaires ;
- coordonner le suivi et l'évaluation de l'exécution des activités de terrain.

2.2.2 Le Responsable Financier

Sous l'autorité de la Directrice Exécutive, le Responsable Financier est chargé de planifier, d'organiser, de coordonner, de suivre et de contrôler l'ensemble de la gestion administrative et financière de l'ONG et mettre en œuvre le contrôle de gestion à tous les niveaux. Il est cosignataire des comptes bancaires. Il est chargé de :

- contrôler la validité des factures et autres pièces comptables ;
- contrôler la tenue de la caisse des menues dépenses ;
- contrôler la saisie des pièces comptables dans le logiciel Sage Saari ;
- contribuer à la préparation et la réalisation de la paie ;
- assurer le bon fonctionnement du système de suivi financier et comptable informatisé ;
- veiller au respect des procédures financières des différentes conventions de financement et du manuel des procédures ;

- veiller à la conformité des dépenses aux règles et aux autorisations de dépenses définies dans les budgets ;
- assurer le contrôle de l'exécution du budget de l'ONG ;
- suivre la tenue de la comptabilité générale et budgétaire ;
- organiser et mettre en œuvre un contrôle de gestion basé sur les tableaux de bord et contrôle périodique ;
- assurer la gestion des biens et contrôler leur sincère utilisation pour la réalisation des objectifs fixés ;
- contribuer au suivi et à l'évaluation des activités administratives et financières ;
- préparer et assister les missions d'audit externe dans leur travail de contrôle et de vérification comptable et de conseil en matière de contrôle de gestion ;
- contribuer à la rédaction des appels d'offre, de termes de référence et de contrats de marchés ;
- préparer les demandes de fonds à présenter aux bailleurs de fonds ;
- élaborer les tableaux de bord financiers et rédiger les rapports financiers ;
- contribuer à l'élaboration des états financiers.

2.2.3 Le Coordonnateur de Programmes

Sous l'autorité de la Directrice Exécutive, le Coordonnateur de Programmes est chargé de :

- coordonner les activités des différents projets/programmes ;
- élaborer les plans annuels d'activités ;
- former et appuyer le personnel des équipes de terrain ;
- faire des propositions de démarches et d'approches de réalisation des activités de terrain ;
- organiser et animer les réunions du personnel ;

- développer une administration participative du personnel des programmes ;
- superviser la rédaction des rapports mensuels, trimestriels et annuels à soumettre à la Directrice Exécutive.

2.2.4 Le Comptable

Sous l'autorité hiérarchique du Responsable Administratif et Financier, le Comptable a pour fonctions de :

- tenir la caisse des menues dépenses dont le plafond est de 50 000 FCFA ;
- procéder au paiement des factures éligibles à la caisse ;
- mettre à jour le brouillard de caisse et le présenter régulièrement au Responsable Financier ;
- recevoir les pièces comptables et vérifier leur régularité et leur réalité avant l'enregistrement ;
- tenir et remplir les différents chèques ;
- tenir les brouillards et les journaux auxiliaires pour chaque compte bancaire ;
- procéder au rapprochement des pièces comptables enregistrées dans les divers journaux ;
- effectuer et matérialiser les rapprochements et justifications comptables périodiques ;
- assurer les différentes opérations de banque (retrait et remise de chèques, dépôt d'ordre de virement, rapprochement bancaires, etc.) ;
- participer à l'élaboration des différents rapports financiers et états financiers ;
- participer à la préparation et à l'élaboration du budget de l'ONG et des budgets des projets et programmes de l'ONG ;
- participer à d'autres tâches spécifiques non identifiées mais utiles pour la bonne marche de l'ONG.

2.2.5 Le Secrétaire-caissier

Sous l'autorité de la Directrice exécutive, il est responsable de la tenue du secrétariat de l'ONG. A ce titre, il est chargé de :

- coordonner et superviser les travaux de secrétariat ;
- tenir les comptes rendus ou les procès-verbaux des réunions ou travaux de la Direction Exécutive ;
- veiller à la bonne gestion de la documentation ;
- établir les ordres de mission ;
- préparer certaines notes administratives;
- tenir à jour le fichier du personnel et gère les contrats du personnel ;
- suivre les mouvements du personnel :
 - absences;
 - congés;
 - maladies.
- coordonner et contrôler les activités du personnel d'appui (chauffeurs, gardien, et agents d'entretien) ;
- gérer la caisse et assurer la garde des fonds ;
- assurer toutes autres tâches que la Directrice jugera utile de lui confier.

Paragraphe 2 : Repères et normes d'observation de stage et état des lieux de base

Il est nécessaire avant de présenter l'état des lieux, de fixer le référentiel de base par rapport auquel les observations de stage seront faites.

1. Repères et normes d'observation de stage

Les repères et normes d'observation de stage constituent le cadre de référence de l'état des lieux du système à améliorer. Le service financier et comptable constitue la structure d'accueil de stage.

Ainsi, le cadre de référence de l'état des lieux est constitué :

- du manuel des procédures administratives, financières et comptables ;
- des revues sur la gestion des ONG ;
- du cahier des charges pour l'exécution des différents projets et programmes ;
- des statuts et le règlement intérieur des ONG ;
- des notes de cours sur la gestion financière.

2. État des lieux sur les activités du service financier et comptable

Le service financier et comptable de l'ONG Vie & Environnement dirigé par le Responsable Administratif et Financier a pour activités essentielles :

- la gestion budgétaire ;
- la gestion de trésorerie ;
- la gestion comptable.

Ainsi, une étude minutieuse de la réalisation de ces activités permettra de faire des constats significatifs en termes de forces et de faiblesses.

2.1 État des lieux sur la gestion budgétaire à l'ONG Vie & Environnement

Les aspects suivants sont abordés :

- le financement du budget ;
- l'exécution du budget ;
- l'élaboration des rapports financiers.

2.1.1 Constats sur le financement du budget de l'ONG Vie & Environnement

Le budget de l'ONG Vie & Environnement est financé conjointement par fonds propres et des ressources extérieures. Il s'agit alors d'un **financement mixte** (force). Ces fonds propres sont uniquement d'origine interne. Elle ne bénéficie pas de subventions. Cette situation limite la dépendance de l'ONG vis-à-vis de l'extérieur. Toutefois, **la part des fonds propres dans le budget**

global de l'ONG est faible (faiblesse). Le financement des activités de l'ONG se fait presque exclusivement par les ressources extérieures. Donc **l'ONG est quasi dépendante du financement des différents partenaires** (faiblesse). L'ONG **dispose d'un nombre important de partenaires** (force). De 2006 à 2010 on en compte environ onze (11). De ce fait, **les financements extérieurs de l'ONG sont relativement diversifiés** (force). De même, l'ONG se trouve être **l'une des chevilles ouvrières de l'exécution des projets et programmes multilatéraux au Bénin** (force). Le tableau n°3 retrace l'état du financement du budget de l'ONG.

Tableau n°3 : Financement du budget de l'ONG V&E de 2006 à 2010 en FCFA

Financement	Bailleurs	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Propre	V&E	750 000	850 000	1 150 000	1 500 000		4 250 000
	Extérieur						
	PDRT (FIDA-BOAD)	17 767 816	9 784 324	9 974 082	13 095 000		50 621 222
	PADPPA (FIDA-FAD)	22 359 389	18 924 768	18 924 768	17 996 028	17 996 028	96 200 981
	PADER (FIDA)		2 768 160	14 266 920	17 192 800	17 192 800	51 420 680
	CASPA (Coopération danoise)	32 868 830	55 360 530	24 931 440	22 011 000	22 011 000	157 182 800
	G/PIFeD		2 000 000	3 000 000			5 000 000
	IMPACT (PSI-USAID)		4416225	7998133	9 939 212	11 095 200	33 448 770
	PUASA/PDAVV (BN)				44 202 285	44 202 285	88 404 570
	MCPP (BN)				1 740 000		1 740 000
TOTAL FINAN. EXT		72 996 035	93 254 007	79 095 343	126 176 325	112 497 313	484 019 023
TOTAL		73 746 035	94 104 007	80 245 343	127 676 325	112 497 313	488 269 023
% FIN. PROP.		1,02%	0,90%	1,43%	1,17%	0,00%	0,87%
% FIN. EXT		98,98%	99,10%	98,57%	98,83%	100,00%	99,13%

Source : budgets de l'ONG V&E de 2006 à 2010

De l'analyse du tableau n°3 on constate que de 2006 à 2010, la part des fonds propres dans le budget de l'ONG est d'une moyenne de 0,87% contre 99,13%

pour les ressources extérieures. Il se pose donc le problème **de l'utilisation à outrance des ressources extérieures**. En outre, il faut indiquer qu'au terme des délais d'exécution des projets et programmes, les financements y afférents sont arrêtés. La poursuite des activités par l'ONG pour assurer l'autonomisation des bénéficiaires n'est pas assurée. La viabilité des actions de l'ONG est alors remise en cause. La participation de l'ensemble du personnel de l'ONG au financement des activités est faible. Cela pose le problème de la **faible motivation du personnel (faiblesse)**.

2.1.2 Observations sur l'exécution du budget de l'ONG Vie & Environnement

Le budget de l'ONG est constitué des charges propres de fonctionnement et des charges liées à l'exécution des différents projets et programmes. L'exécution du budget de l'ONG dépend des exigences de chaque partenaire. **L'exécution du budget de l'ONG ne répond pas à une norme précise (faiblesse)**. **Il existe autant de budgets de projets que de partenaires financiers (faiblesse)**. Toutefois le **budget de l'ONG est une consolidation de l'ensemble des budgets des différents projets et programmes (force)**. Mais l'exécution du budget consolidé est faite par projet ou programme. Cette situation met à mal la trésorerie de l'ONG et par conséquent le taux d'exécution du budget de l'ONG. L'ONG se retrouve alors avec des taux d'exécution du budget assez variés (faiblesse). Les tableaux n°4 et n°5 indiquent les performances réalisées par rapport à l'exécution financière du budget de l'ONG Vie & Environnement.

Tableau n° 4 : Point d'exécution financière du budget de l'ONG V&E de 2006 à 2010 en FCFA

Projets	2006			2007			2008			2009			2010		
	Budget	Réalisé	Taux Exécu.	Budget	Réalisé	Taux Exécu.	Budget	Réalisé	Taux Exécu.	Budget	Réalisé	Taux Exécu.	Budget	Réalisé	Taux Exécu.
PDRT	18 008 557	16 551 240	91,91%	9 792 890	9 784 324	99,91%	33 526 805	21 436 997	63,94%	26 219 978	3 735 000	14,24%			
PADPPA	22 359 389	17 796 928	79,59%	18 924 768	8 748 802	46,23%	21 309 922	2 511 216	11,78%	25 808 929	20 978 550	81,28%	19 642 927	16 698 617	85,01%
PADER				2 786 160	1 857 440	66,67%	14 392 280	13 203 350	91,74%	19 761 926	11 165 506	56,50%	18 921 800	17 417 191	92,05%
IMPACT				5 189 650	4 598 325	88,61%	7 953 400	7 872 000	98,98%	4 849 900	4 849 920	100,00%	10 787 200	10 787 240	100,00%
TOTAL	40 367 946	34 348 168	85,09%	36 693 468	24 988 891	68,10%	77 182 407	45 023 563	58,33%	76 640 733	40 728 976	53,14%	49 351 927	44 903 048	90,99%

Source : rapports financiers de l'ONG V&E de 2006 à 2010

Tableau n°5 : Point des taux d'exécution financière du budget de l'ONG V&E de 2006 à 2010

Projets	Taux d'exécution					Total
	2006	2007	2008	2009	2010	
PDRT	91,91%	99,91%	63,94%	14,24%		58,83%
PADPPA	79,59%	46,23%	11,78%	81,28%	85,01%	61,76%
PADER		66,67%	91,74%	56,50%	92,05%	78,13%
IMPACT		88,61%	98,98%	100,00%	100,00%	97,66%
TOTAL	85,09%	68,10%	58,33%	53,14%	90,99%	67,80%

Source : point de l'exécution financière du budget de l'ONG V&E

Des tableaux n°4 et n°5, il convient de retenir que de 2006 à 2010, le taux d'exécution moyen du budget de l'ONG Vie & Environnement est de 67,80%. Ce taux est relativement faible et est la résultante des taux d'exécution financière du budget des différents projets et programmes sur la même période. Il se pose donc à l'ONG Vie & Environnement, le problème de **l'exécution financière non efficace du budget des différents projets et programmes.**

2.1.3 Point sur la production des rapports financiers

Les rapports financiers sont des documents qui constatent par période les niveaux d'exécution financière des différents projets et programmes. Ils sont établis par le Responsable Financier, visée et signé par la Directrice Exécutive. La périodicité de production est mensuelle, trimestrielle et annuelle. **Elle permet un suivi régulier de l'évolution des niveaux d'encaissement et de décaissement (force).**

Le rapport financier est élaboré et envoyé à chaque partenaire selon la date de dépôt retenue. Il est envoyé aux partenaires suivant leur canevas accompagné des pièces suivantes :

- le point des dépenses ;
- le suivi budgétaire global et de trésorerie ;
- les ordres de recettes et de dépenses ;
- les relevés des comptes bancaires ;
- la balance des dépenses ;
- les brouillards de caisse et de banques ;
- les états de rapprochement bancaire ;
- les originaux et/ou copies des pièces justificatives des dépenses ;
- les copies des fiches de paye des agents affiliés au projet.

Ainsi, **le canevas de présentation des rapports financiers est respecté (force)**.

La production de l'ensemble de ces documents permet une appréciation de l'utilisation des ressources mises à la disposition de l'ONG par les partenaires. C'est aussi l'occasion pour les partenaires de s'assurer que les prescriptions relatives à l'exécution des dépenses sont respectées. Il s'agit de celles relatives à la tenue d'une comptabilité par projet. Ainsi, par les rapports financiers l'ONG **évite une navigation à vue (force)**. Toutefois le **logiciel SAGE SAARI n'intègre pas la gestion budgétaire des projets et programmes (faiblesse)**.

2.2 Etat des lieux sur la gestion de trésorerie à l'ONG Vie & Environnement

L'efficacité des prévisions de trésorerie de l'ONG Vie & Environnement dépend du rythme de décaissement des différents bailleurs. Ce rythme varie d'un bailleur à un autre. **Les virements de fonds des différents bailleurs se font à des rythmes différents (menace)**. **Cette situation remet en cause l'efficacité des prévisions de trésorerie (faiblesse)**. Malgré la prévision de

plusieurs sources de financement extérieur, **les risques de découverts bancaires existent** (faiblesse). Les exigences de la gestion budgétaire par contrat n'excluent **pas les placements d'excédents de trésorerie et les négociations de crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie** (force).

La trésorerie de l'ONG est gérée par projets. Il **existe autant de comptes bancaires que de projets et programmes**. Les ressources disponibles d'un projet ne peuvent servir à financer un autre projet. Toutefois, **il y a des situations qui amènent l'ONG à procéder à des avances de fonds d'un compte de projet à un autre. Cette avance est ensuite régularisée une fois que le compte est approvisionné**. Ainsi, **se pose le problème du non respect du principe de l'unicité de trésorerie** (faiblesse). Les petites dépenses de l'ONG sont imputées au compte caisse. Il existe une seule caisse pour l'ensemble des projets et programmes (force). Le plafond de la caisse est de cinquante mille (50.000) francs CFA. Le plancher est de cinq mille (5.000) francs CFA. A ce seuil, la caisse doit être réapprovisionnée. Une dépense sur ce compte n'est exécutée qu'après contrôle par le Responsable Financier de son exactitude conformément aux lignes budgétaires du projet devant supporter la dépense. Donc **le contrôle de régularité est effectué** (force). Ce contrôle de régularité est précédé **d'un contrôle d'opportunité** (force) exercé par la Directrice Exécutive. Ce contrôle est matérialisé par la signature de l'ordre de décaissement.

2.3 Observations sur la gestion comptable à l'ONG Vie & Environnement

Seront abordés successivement :

- la tenue des documents comptables ;
- les procédures de comptabilisation ;

2.3.1 Point sur la tenue des documents comptables

L'organisation comptable de l'ONG Vie & Environnement a pour support les documents ci-après :

- plan comptable;
- ordres de recettes et de dépenses avec leurs fiches d'imputation comptable ;
- brouillards de banque ;
- carnets de bon de commande, de paye, de reçus et de bon provisoire ;
- journal des opérations diverses ;
- journal centralisateur ;
- grands livres ;
- balance.

Le système comptable de l'ONG Vie & Environnement est informatisé. Ce qui permet d'assurer relativement **la sécurité des documents comptables** (force).

2.3.2 La comptabilisation des opérations

Le logiciel utilisé pour la comptabilisation des opérations (SAGE SAARI) est conforme au plan comptable SYSCOA. Cela favorise **un traitement rationnel de l'information comptable** (force). Le système d'organisation comptable adopté par l'ONG est le "système centralisateur". Il est caractérisé par l'utilisation de journaux spécialisés (journaux auxiliaires ou JA) comme supports d'enregistrement et l'utilisation des comptes de virement interne (585 et 588) pour éviter les doubles emplois. Les différents journaux auxiliaires tenus sont contenus dans le tableau n°6.

Tableau n°6 : Journaux auxiliaires du système comptable

JOURNAUX	OPÉRATIONS CONCERNÉES
<i>Journal Auxiliaire</i> <i>Achat</i>	Il enregistre tous les achats effectués : - achat de matières et fournitures consommables ; - achat de services et autres achats ; - acquisition d'immobilisations.
<i>Journal Auxiliaire</i> <i>Vente</i>	Il enregistre toutes les prestations réalisées : - études, - formations; - intermédiation sociale, etc.
<i>Journaux Auxiliaires</i> <i>Caisse</i>	Ces journaux enregistrent toutes les opérations intéressant le compte « 571 caisse » : encaissements ou décaissements d'espèces.
<i>Journaux Auxiliaires</i> <i>Banque</i>	Ils enregistrent toutes les opérations intéressant le compte « 521 banque » les opérations de trésorerie par chèque, virement bancaire, transfert... (Recettes et Dépenses).
<i>Journaux Auxiliaire</i> <i>opérations diverses</i>	Il s'agit de toutes les opérations non prises en compte dans les autres journaux auxiliaires : amortissements, paie, opérations diverses, etc.

Source : documents comptables

La comptabilisation des opérations se fait par origine de fonds. Les ressources et les charges sont comptabilisées par projet. Toutefois il faut distinguer les charges communes et les charges spécifiques à chaque projet.

Ainsi, les charges communes sont celles relatives au fonctionnement de l'ONG. Il s'agit des frais d'électricité et d'eau, des amendes et pénalités, des matériels et fournitures de bureau, du salaire du personnel de bureau etc. Ces charges sont imputées indifféremment sur les comptes des différents projets et ceci, sur la rubrique « **frais de gestion** » dont la dotation est limitative. Pour

ce qui concerne les charges relatives à l'exécution physique des différents projets, elles sont imputées sur les comptes des projets concernés. Il s'agit du salaire du personnel de terrain, des frais relatifs aux missions de supervision etc. **On peut conclure que la règle de non affectation n'est pas respectée** (faiblesse). Toutefois, l'édition du brouillard des dépenses permet d'obtenir sur une période donnée l'ensemble des dépenses effectuées sans distinguer les projets.

La comptabilisation de l'ensemble de ces opérations respecte les étapes suivantes :

- un ordre de recettes ou de dépenses est établi pour chaque pièce imputée et soumis au visa de la Directrice Exécutive, du Responsable Financier et du Caissier ;
- la pièce de dépense ou de recette doit être agrafée à l'ordre de dépense ou de recette afférent ;
- les copies des pièces comptables doivent être conservées selon le classement numérique des ordres de recettes et de dépenses ;
- à la fin de chaque mois, le Responsable Financier établit la balance générale des dépenses mensuelles pour la confection du rapport financier.

Globalement les procédures comptables reposent sur les trois tâches suivantes :

→ **Tâches quotidiennes**

- la vérification des pièces justificatives : lorsque les pièces justificatives arrivent au niveau du comptable, elles font l'objet d'une vérification portant sur les montants, les cachets, les noms de l'expéditeur et du destinataire et l'objet de la pièce ;
- le recensement et le collage des pièces comptables : après la vérification, les pièces comptables sont classées par date et par nature et sont ensuite collées sur des papiers ;

- le classement des pièces justificatives : les pièces comptables collées sont ensuite classées dans des chronos par ordre chronologique et par mois ;
- l'imputation des pièces comptables : l'imputation consiste à rechercher les comptes qui doivent être utilisés au regard des informations fournies par la pièce comptable. En effet, les pièces comptables classées sont imputées sur des fiches appelées "fiches d'imputations comptables"(voir annexe) ;
- la saisie des pièces comptables : après l'imputation, les pièces comptables sont saisies à la machine au niveau du logiciel. La saisie se fait par pièce et par journaux dans l'ordre chronologique.

On note que les étapes du contrôle de régularité des dépenses sont observées (force).

→ **Taches mensuelles :**

- établissement de l'état de rapprochement bancaire : à la fin de chaque mois, le Responsable Financier effectue un rapprochement bancaire avec l'extrait journalier envoyé par la banque et le brouillard de banque de l'ONG ;
- établissement de la balance des comptes : une balance générale des comptes est établie pour la confection du rapport financier mensuel.

→ **Taches annuelles :** il s'agit de l'élaboration des états financiers. Les états financiers annuels comprennent le bilan, le compte de résultat, le tableau financier des ressources et des emplois ainsi que l'état annexé. Toutefois, **ces états financiers sont présentés avec retard (faiblesse).**

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

La présente section est consacrée dans un premier temps au choix et spécification de la problématique (Paragraphe 1) et dans un second temps à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Avant de procéder au choix et à la spécification de la problématique, il est utile d'inventorier les atouts et les problèmes issus de l'état des lieux de base. Les problèmes sont ensuite classifiés par centre d'intérêt.

1. Inventaire des atouts et problèmes

1.1 Liste des atouts

Les atouts issus de l'état des lieux de base sont les suivants :

1. l'existence d'une source de financement mixte ;
2. l'existence d'un système comptable informatisé ;
3. l'existence d'un contrôle de régularité de la dépense ;
4. le respect des étapes du contrôle de régularité ;
5. l'existence d'un contrôle de l'opportunité de la dépense ;
6. le nombre important des partenaires financiers ;
7. le respect de la périodicité d'élaboration des rapports et états financiers ;
8. le respect des canevas d'élaboration des rapports financiers
9. le suivi régulier du budget des projets et des niveaux de décaissement et encaissement ;
10. le traitement rationnel de l'information comptable ;
11. la sécurisation des documents comptables.

1.2 Liste des problèmes

Les différents problèmes qui ressortent de l'état des lieux de base se présentent comme suit :

1. la faiblesse de la part des fonds propres par rapport aux ressources extérieures ;
2. la quasi dépendance de l'ONG au financement des différents partenaires ;
3. l'utilisation à outrance des ressources extérieures ;
4. l'inexistence d'une norme précise d'exécution du budget de l'ONG ;
5. le non respect du principe de l'unité de trésorerie ;
6. l'existence d'autant de budgets de projet que de partenaires ;
7. le non respect de la règle de non affectation ;
8. les virements de fonds par les bailleurs à des rythmes différents ;
9. la non intégration de la gestion budgétaire des projets au logiciel SAGE SAARI ;
10. l'inefficacité des prévisions de trésorerie ;
11. l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux ;
12. la faible motivation des cadres de gestion ;
13. le retard dans la présentation des états financiers ;
14. l'existence des risques de découvert bancaire.

1.3 Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

La classification des problèmes par centre d'intérêt est présentée dans le tableau n° 7 ci-après.

Tableau n° 7 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés de la problématique
1	Gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - l'utilisation à outrance des ressources extérieures; - l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux; - la non prise en compte de la gestion budgétaire par le logiciel SAGE SAARI; - la faible motivation des cadres de gestion - la faiblesse de la part des fonds propres par rapport aux ressources extérieures ; - la quasi dépendance de l'ONG au financement des différents partenaires ; - l'inexistence d'une norme précise d'exécution du budget de l'ONG ; - l'existence d'autant de budgets de projet que de partenaires. 	Gestion non optimale du budget des projets nationaux	Problématique de la gestion optimale du budget des projets nationaux
2	Gestion de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - l'inefficacité des prévisions de trésorerie ; - le non respect du principe de l'unité de trésorerie ; - l'existence des risques de découvert bancaire ; 	Gestion non efficace de trésorerie	Problématique de la gestion efficace de trésorerie
3	Gestion comptable	<ul style="list-style-type: none"> - les virements de fonds à des rythmes différents par les bailleurs ; - le non respect de la règle de non affectation ; - le retard dans la présentation des états financiers. 	Gestion comptable non satisfaisante	Problématique d'une gestion comptable satisfaisante

Source : inventaire des problèmes et atouts

2. Choix de la problématique et justification du sujet

L'exercice de regroupement des problèmes par centre d'intérêt a permis de ressortir les trois problématiques ci-après :

- la problématique de la gestion optimale du budget des projets nationaux ;
- la problématique de la gestion efficace de trésorerie ;
- la problématique d'une gestion comptable satisfaisante.

Chacune de ces problématiques revêt un intérêt évident pour l'amélioration de la gestion financière de l'ONG Vie & Environnement.

Toutefois, la présente recherche ne pourra être consacrée à l'étude de l'ensemble des problématiques identifiées. C'est pour cette raison, que nous allons retenir la problématique la mieux pertinente et dont l'étude contribuera de façon prépondérante à l'amélioration des performances financières et à la survie de l'ONG Vie & Environnement.

Les ONG constituent aujourd'hui une réalité incontournable dans l'atteinte des objectifs de développement. Elles sont les agences d'exécution d'un grand nombre de projets en cours au Bénin. L'une des obligations essentielles d'une agence d'exécution de projets est de rendre compte des activités réalisées. Ces comptes rendus se font très souvent, sous forme de rapports techniques et financiers. Dans la mesure où les ONG béninoises en général, et l'ONG Vie & Environnement en particulier, vivent essentiellement des projets à elles confiés par des bailleurs de fonds, il nous paraît utile de nous intéresser à l'étude de la problématique n°1 intitulée « **Problématique de la gestion optimale du budget des projets nationaux** ». Cette problématique est la résultante du Problème Général (PG) « **la gestion non optimale du budget des projets nationaux** » et des Problèmes Spécifiques (PS) ci-après :

1. l'utilisation à outrance des ressources extérieures (PS1);
2. l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux (PS2) ;

3. la non prise en compte de la gestion budgétaire par le logiciel SAGE SAARI (PS3);
4. la faible motivation des cadres de gestion (PS4) ;
5. la faiblesse de la part des fonds propres par rapport aux ressources extérieures (PS5);
6. la quasi dépendance de l'ONG au financement des différents partenaires (PS6) ;
7. l'existence d'autant de budgets de projet que de partenaires (PS7) ;
8. l'inexistence d'une norme précise d'exécution du budget de l'ONG (PS8).

3. Spécification de la problématique choisie

De la problématique choisie, il ressort comme problème général « **la gestion non optimale du budget des projets nationaux** ». Ce problème général se caractérise par les problèmes spécifiques ci-après :

1. l'utilisation à outrance des ressources extérieures (PS1);
2. l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux (PS2) ;
3. la non prise en compte de la gestion budgétaire par le logiciel SAGE SAARI (PS3);
4. la faible motivation des cadres de gestion (PS4) ;
5. la faiblesse de la part des fonds propres par rapport aux ressources extérieures (PS5);
6. la quasi dépendance de l'ONG au financement des différents partenaires (PS6) ;
7. l'existence d'autant de budgets de projet que de partenaires (PS7) ;
8. l'inexistence d'une norme précise d'exécution du budget de l'ONG (PS8).

La résolution des problèmes spécifiques relatifs à la problématique de la gestion efficace du budget des projets nationaux permettra d'améliorer la performance de l'ONG Vie & Environnement. Toutefois, le problème spécifique n°3 relatif à la non prise en compte de la gestion budgétaire par le logiciel SAGE SAARI ne relève pas de notre domaine de compétence. Il s'agit d'un problème informatique. De ce fait, il ne sera pas retenu. Quant aux problèmes spécifiques PS 1, PS 2 et PS 4 ; leur pertinence est toujours d'actualité. La revue documentaire n'a pas permis de dégager des solutions.

L'utilisation à outrance des ressources extérieures par l'ONG V&E est une préoccupation importante. Les ONG ont besoin de disposer de marge de manœuvre et d'autonomie pour mieux accomplir leurs missions. Il est donc question de trouver les conditions de réalisation de cette autonomie. C'est pour cette raison que le problème spécifique n°1 qui est de notre domaine de compétence mérite d'être retenu.

Le problème spécifique n°2 relatif à l'exécution financière non efficace du budget des ONG pose la préoccupation du respect des clauses financières des contrats entre les bailleurs et les ONG. En fait le respect des engagements financiers par les bailleurs ne suit pas toujours l'exécution des projets par les ONG. Cette situation déteint sur l'exécution efficace du budget des projets. De ce fait, le maintien du problème spécifique n°2 se trouve justifié.

Le problème spécifique n°4 relatif à la faible motivation des cadres de gestion de l'ONG Vie & Environnement soulève la question de l'atteinte des objectifs des projets. Dans un environnement économique caractérisé par la rareté des ressources financières, la motivation du personnel est une préoccupation importante. Ainsi, le problème spécifique n°4 nécessite d'être étudié.

Les problèmes spécifiques n°5 et n°6 respectivement relatifs à la faiblesse de la part des fonds propres par rapport aux ressources extérieures et à la quasi

dépendance de l'ONG au financement des différents partenaires, sont englobés par le problème spécifique n°1.

Les problèmes spécifiques n°7 et n°8, respectivement l'existence d'autant de budgets de projet que de partenaires et l'inexistence d'une norme précise d'exécution du budget de l'ONG, ne peuvent être résolus que par une intégration de la gestion budgétaire de l'ONG au logiciel SAGE SAARI. Il s'agit d'un problème informatique. Ce qui ne relève pas de notre domaine de compétence.

De tout ce qui précède, la problématique de la gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E se trouve être constituée en :

PG : la gestion non optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E ;

PS 1 : le recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E;

PS 2 : l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E;

PS 3 : la faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E.

La problématique choisie étant spécifiée, il nous est loisible de reformuler le thème de notre recherche de la façon suivante : « **approche diagnostique pour une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG Vie & Environnement** ».

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique choisie

Déterminer la vision globale de résolution de la problématique nous revient à ressortir les approches génériques liées au problème général et aux problèmes spécifiques. Après la détermination de la vision globale de résolution de la problématique, il sera présenté les séquences de résolution.

1. Vision globale de résolution du problème général

Le problème général de notre étude est relatif à la gestion non optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E. La résolution de ce problème favorisera l'exécution efficace des projets de développement et ce, dans les délais contractuels. De même, la pérennisation par les ONG des acquis des projets pourra être une réalité.

Pour la résolution du problème général, il sera utilisé les théories basées sur l'optimisation de la gestion budgétaire des organismes à but non lucratif.

1.1 Vision globale de résolution du problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif au recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG Vie et Environnement. L'atténuation de la dépendance financière de l'ONG Vie & Environnement aura pour effet une marge de manœuvre plus importante dans la gestion du budget des projets. De ce fait, le retard accusé par les partenaires dans le respect de leurs engagements financiers, aura une répercussion limitée sur l'exécution des activités des projets et donc sur l'atteinte des résultats.

La résolution du problème spécifique n°1 appelle à la mise en œuvre des stratégies de diversification des sources de financement des activités des ONG.

1.2 Vision globale de résolution du problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 fait état de l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E. Une approche de solution à ce

problème permettra aux ONG d'atteindre les objectifs fixés par les bailleurs et ce dans les délais contractuels. La résolution de ce problème spécifique passe par l'étude des outils de coordination des engagements financiers des différents bailleurs pour une même ONG.

1.3 Vision globale de résolution du problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est relatif à la faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG Vie et Environnement. La résolution de ce problème spécifique contribuera à rendre viable les actions de l'ONG. Pour ce faire, il est utile d'aborder les théories relatives à la motivation de personnel.

Les différentes approches génériques retenues sont consignées dans le tableau n°8 ci-après.

Tableau n°8 : Synthèse des approches génériques retenues

Problèmes	Approches génériques retenues
Problème général	Approche théorique basée sur l'optimisation de la gestion budgétaire des organismes à but non lucratif
Problème spécifique n°1	Approche théorique basée sur la diversification des sources de financement
Problème spécifique n°2	Approche théorique relative à la coordination des engagements financiers des bailleurs de fonds
Problème spécifique n°3	Approche théorique relative à la motivation de personnel

Source : vision globale de résolution de la problématique

2. Séquences de résolution de la problématique

Il s'agit des étapes à suivre pour la résolution de la problématique spécifiée.
Ces étapes sont les suivantes :

- la fixation des objectifs de l'étude;
- la formulation des hypothèses ;
- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- la revue de la littérature ;
- la méthodologie de recherche ;
- la mobilisation et le traitement des données ;
- l'analyse des données ;
- le rappel du diagnostic ;
- les approches de solutions ;
- les conditions de mise en œuvre des solutions ;
- la construction du tableau de synthèse de l'étude.

CHAPITRE DEUXIÈME

**CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE ET
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS POUR LA GESTION OPTIMALE
DU BUDGET DES PROJETS NATIONAUX PAR
L'ONG VIE & ENVIRONNEMENT**

La problématique de l'étude étant ciblée, le chapitre deuxième sera consacré dans un premier temps au cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section 1) et dans un second temps au processus de vérification des hypothèses et aux conditions de mise en œuvre des solutions (Section 2).

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Le cadre théorique et méthodologique de l'étude nous amène d'abord à fixer les objectifs et hypothèses de l'étude (Paragraphe 1) et ensuite à présenter la revue de littérature et la méthodologie de recherche (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

La présentation des hypothèses sera précédée de celle des objectifs de l'étude.

1. Objectifs de l'étude

Il est question ici des objectifs de développement (OD) et des objectifs de recherche (OR). Il s'agit des déclarations d'intention liées au problème général et aux problèmes spécifiques. C'est pour cette raison que nous allons présenter d'une part l'objectif général de l'étude et d'autre part les objectifs spécifiques.

1.1 Objectif général de l'étude

L'objectif général de l'étude est lié au problème général. Ainsi, il est question pour nous de :

OD : proposer les conditions d'une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG Vie & Environnement

OR : déterminer les conditions d'une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG Vie & Environnement.

1.2 Objectifs spécifiques

L'objectif général étant lié au problème général, les objectifs spécifiques sont liés aux problèmes spécifiques. On a alors :

→ **objectif spécifique n°1:**

OSD1 : suggérer les mesures de limitation du recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E;

OSR1 : étudier les mesures de limitation du recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E.

→ **objectif spécifique n°2** :

OSD2 : proposer des mesures d'exécution financière efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E ;

OSR2 : définir les mesures d'exécution financière efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E.

→ **objectif spécifique n°3** :

OSD3 : envisager les moyens de motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E ;

OSR3 : évaluer les moyens de motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E.

2. Hypothèses de l'étude

Les hypothèses de l'étude sont une réponse provisoire aux problèmes. La formulation des hypothèses nous amène à déterminer les différentes causes supposées être la base des problèmes spécifiques.

2.1 Causes supposées être à la base des problèmes

Nous allons présenter les causes supposées par problème spécifique.

2.1.1 Causes supposées être à la base du problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est intitulé recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E. Les observations de stage nous amènent à envisager les causes suivantes :

→ une faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe ;

→ une non maîtrise de ratios des différentes sources de financement.

Une analyse approfondie des deux causes identifiées nous amène à expliquer que la cause relative à la non maîtrise de ratios des différentes sources de financement est peu probable. En fait, les informations disponibles au service financier rendent compte de ces ratios. On retient alors comme cause probable se trouvant à la base du problème spécifique n°1 une faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe. Ce choix s'explique par le fait que la part des fonds propres dans le budget global de l'ONG est très faible par rapport aux ressources extérieures.

2.1.2 Causes supposées être à la base du problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 de notre étude est relatif à l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E. Les causes suivantes sont susceptibles d'expliquer ce problème spécifique :

- le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds ;
- le manque de suivi budgétaire.

Le manque de suivi budgétaire comme pouvant être à la base du problème spécifique n°2 semble moins probable. Les rapports financiers périodiques exigés par les bailleurs intègrent les informations relatives à l'évolution du budget. Toutefois, au cours d'une année budgétaire les bailleurs ne respectent pas les échéanciers de décaissement de fonds au profit de l'ONG. De ce point de vue, on retient la cause relative au retard des bailleurs dans le décaissement des fonds comme étant à la base du problème spécifique n°2.

2.1.3 Causes supposées être à la base du problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est relatif à la faible motivation des cadres de gestion de l'ONG V&E. Les causes suivantes sont envisagées pour expliquer le problème spécifique n°3 :

- le manque de gouvernance au sein de l'ONG garantissant la mobilisation des ressources ;

→ la gestion peu participative du budget des projets.

Le manque de gouvernance au sein de l'ONG garantissant la mobilisation des ressources nous semble moins susceptible d'expliquer le problème spécifique n°3. En fait, l'ONG dispose des ressources humaines qualifiées pour assurer la responsabilité d'une politique financière. La gestion peu participative du budget des projets nous paraît plus probable d'expliquer le problème spécifique n°3. En fait, le personnel de terrain est faiblement impliqué dans le processus budgétaire tout au long de l'exécution des projets. Cette situation déteint sur le niveau d'atteinte des objectifs des projets.

Pour finir, il faut rappeler qu'il n'est pas possible de retenir une cause unique résultant de l'ensemble des trois causes spécifiques. La cause unique constitue la cause générale dont les manifestations sont les causes spécifiques. Ainsi, il ne sera formulé que des hypothèses spécifiques.

2.2 Formulation des hypothèses de l'étude

Il s'agit d'établir un lien entre les problèmes spécifiques et les causes probables associées.

2.2.1 Hypothèse spécifique n°1

Elle est formulée de la façon suivante : le recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E est due à une faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe.

2.2.2 Hypothèse spécifique n°2

Le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds explique l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E.

2.2.3 Hypothèse spécifique n°3

La faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E est due à la gestion peu participative du budget des projets.

3. Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord est un tableau de synthèse de l'ensemble des informations relatives à la problématique spécifiée, aux objectifs et aux hypothèses de l'étude. Ces informations sont consignées dans le tableau n° 9 ci-après :

Tableau n° 9 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique*	Objectifs de Recherche	Causes supposées	Hypothèses
Général		La gestion non optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	Déterminer les conditions d'une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	-	-
Spécifiques	1	Le recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E	Etudier les mesures de limitation du recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E	Une faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe	Le recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E est due à une faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe
	2	L'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	Définir les mesures d'exécution financière efficace du budget des projets par l'ONG V&E	Le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds au profit de l'ONG V&E	Le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds explique l'inefficacité de l'exécution financière du budget des projets
	3	La faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E	Evaluer les moyens de motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E	La gestion peu participative du budget des projets	La faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E est due à la gestion peu participative du budget des projets

* Problématique de la gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E

Source : problématique et cadre théorique de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Dans ce paragraphe, nous allons présenter, d'une part, la revue de littérature et d'autre part la méthodologie de recherche.

1. Revue de littérature

La revue de littérature a pour point d'ancrage la problématique de l'étude. Il est question pour nous de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution en termes de problème général et de problèmes spécifiques. De ce travail, nous allons pouvoir présenter les théories analytiques et les méthodes empiriques relatives à chaque problème spécifique.

1.1 Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif au recours à outrance aux ressources extérieures par l'ON V&E. Les études de **Gérard Perroulaz (2004)** révèlent que les ONG ont une double source de financement. Il s'agit du financement privé et du financement public. Toutefois, la part du financement public est relativement prépondérante. Une étude du centre de développement de l'OCDE (**Adèle Woods, 2000**) permet de comparer la structure du financement public des ONG dans différents pays. Selon cette étude, la part des fonds publics dans les ressources financières des ONG est importante dans la plupart des pays : 71 % en Grèce, 65 % au Danemark, 47 % au Royaume-Uni, 46 % en Norvège, 42 % en Suisse, 38 % en France, 32 % en Allemagne, 29 % en Italie et 23 % en Autriche (chiffres sur l'année 1993).

Toutefois, la dépendance aux ressources publiques est aussi fonction des domaines d'activités des ONG et varie donc d'une ONG à une autre. Des organisations comme Swisscontact et Helvetas sont très dépendantes des fonds publics (79% des recettes de Swisscontact proviennent de la Confédération). Le financement public représente par contre moins de 15 %

des recettes d'organisations comme Médecins Sans Frontière (**Gérard Perroulaz, 2004**).

De ce qui précède, on se pose la question de savoir si la forte dépendance des ONG aux ressources publiques n'est-elle pas préjudiciable à leur survie ?

On ne peut pas établir une corrélation claire entre une part élevée du financement public des ONG dans un pays donné et l'absence d'indépendance des ONG dans ce même pays (**Gérard Perroulaz, 2004**).

Alors, le problème de la dépendance financière ne doit pas être analysé de façon restrictive. Si c'est la forte dépendance aux ressources publiques qui est remise en cause, il faut relever que la dépendance d'une ONG envers les donateurs privés n'est pas sans importance. L'indépendance de l'ONG Transparency International est relativisée eu égard aux liens qu'elle entretient avec certaines grandes entreprises américaines comme General Motors, Ford ou IBM (**Convard Hélène et Al., 2004**).

Ainsi, un remède à la dépendance financière ne doit donc pas se limiter à une combinaison de ressources publiques et privées. Il est question d'opérer une diversification au niveau de chacune des ressources. Une diversification des ressources publiques peut conduire à s'intéresser aux financements publics étrangers, aux financements des organisations internationales et des collectivités locales. Les ressources privées peuvent concerner les produits de la générosité du public, les mécénats d'entreprise, les parrainages, les autres concours privés (fondations, ONG...), les cotisations et abonnements, les produits de vente et d'exploitation, les produits financiers et divers. Toutefois, les domaines d'activités de certaines ONG doivent les amener à moins s'intéresser aux ressources de l'État. C'est en ce sens qu'une ONG de lutte contre la corruption qui finance une partie de son budget par les fonds publics remet en cause son indépendance. Le cas de l'ONG Greenpeace fait école. Cette ONG vouée à la cause de l'environnement refuse toute collusion avec le monde de l'entreprise. Pratiquement 100% des revenus de Greenpeace

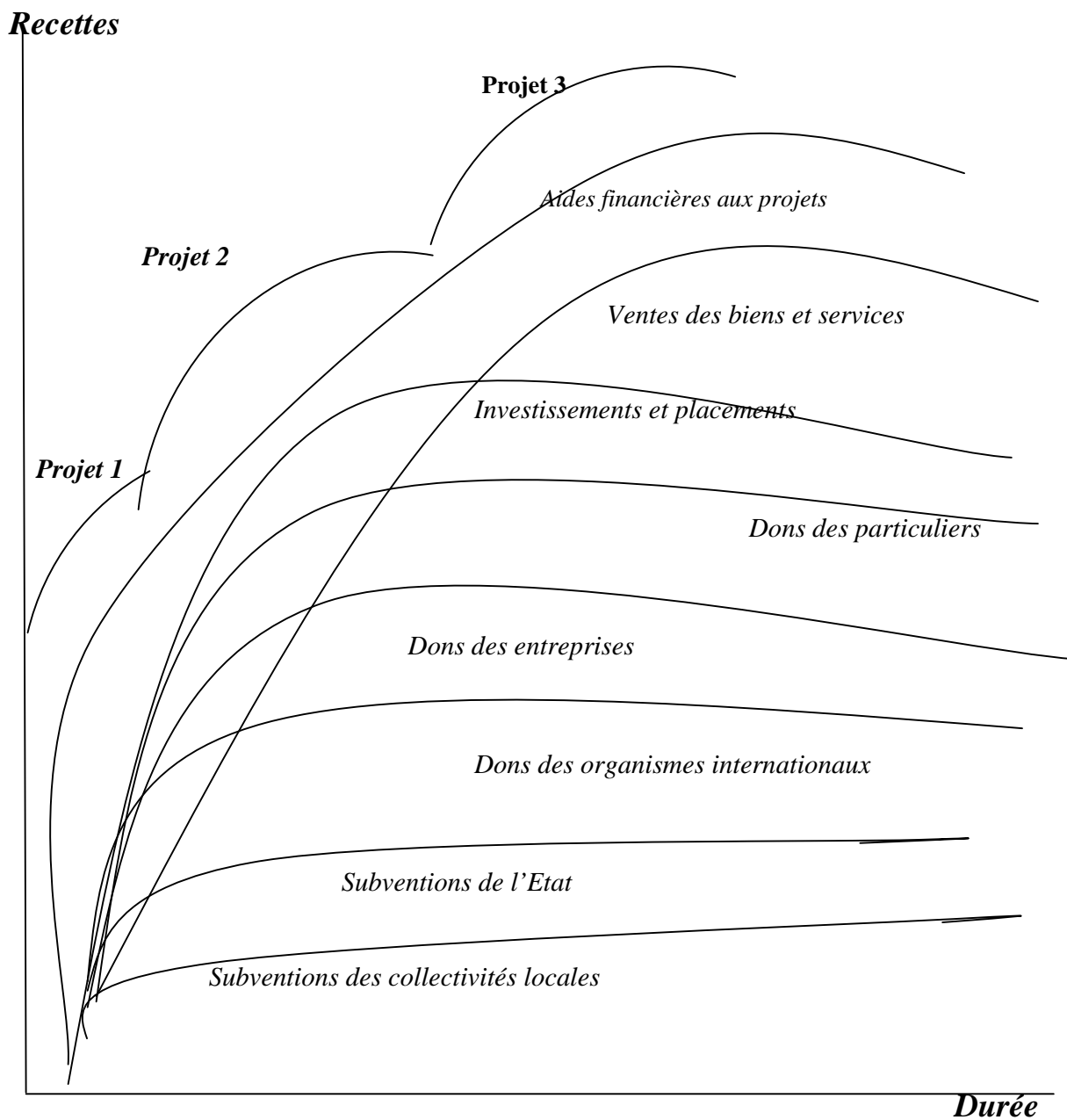
proviennent des dons des particuliers. Le reste provient d'héritages et de legs, ainsi que de fondations diverses (**Convard Hélène et Al., 2004**).

D'une manière générale, les organismes à but non lucratif devront avoir une source de financement élargie. Comme l'indiquent les travaux de **Patricia León (2001)**, au moins 60% du budget total de l'organisation doit provenir de cinq sources différentes. Même si un organisme a vingt donateurs, elle peut demeurer très vulnérable si une grosse portion de son budget provient de l'une de ces sources. Un simple changement dans les décisions de ce donateur peut causer une grande crise (**Patricia León, 2001**).

Le problème de la dépendance financière doit être aussi appréhendé sous un autre angle. Il s'agit de la marge de manœuvre dans la gestion des ressources financières. Les financements des ONG quel que soit la provenance sont généralement affectés à des projets biens définis. C'est à ce titre que la disposition d'un fonds à usage non restreint est importante. **Patricia León (2001)** préconise qu'un tel fonds concourt à financer au moins 20% du budget de l'organisation.

La figure n°1 ci-après montre l'intérêt de la diversification des sources de financement pour l'organisation. Elle lui évite de revenir au point départ à la fin d'un projet.

Figures 1 : Exemple d'ONG ayant adopté une stratégie de diversification des sources de financement pour garantir son autonomie financière.



1.2 Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E.

Les financements des activités des ONG sont conditionnés par l'exécution de projets clairement définis. Ainsi, la gestion efficace du budget des différents projets conditionne la continuité du financement.

Le budget planifie et matérialise en terme financier les actions à mener dans le cadre d'un projet. C'est un plan qui quantifie les objectifs et les buts des programmes de l'organisation en guidant l'affectation des ressources financières et humaines (**Mélanie Powers et Nathalie Gaul, 1999/2000**).

La bonne exécution d'un budget est conditionnée par la mise en place de procédures de suivi et contrôle budgétaire dont les objectifs sont :

- assurer un contrôle permanent des dépenses et des résultats par comparaison systématique avec les prévisions budgétaires ;
- analyser les écarts et en dégager les causes ;
- rechercher les solutions correctives nécessaires.

Des enseignements issus de la revue Management Accounting for Non-Governmental Organisations (**MANGO**), on retient que les gestionnaires de projet devraient utiliser les rapports financiers pour guider leur prise de décisions de sorte que les fonds soient utilisés de manière efficace pour aboutir aux résultats escomptés.

Les ONG travaillent souvent avec plusieurs bailleurs à la fois. Il est important de mettre en place un bon suivi pour savoir quel bailleur finance quels projets (ou partie de projet). Il est fortement déconseillé 'd'emprunter' des fonds reçus d'un bailleur pour un projet spécifique, et de les utiliser à d'autres fins (**MANGO**).

Cependant, on se pose la question de savoir si le suivi budgétaire et l'exactitude des rapports financiers suffisent pour assurer l'efficacité de l'exécution financière du budget des projets ? La réponse à cette interrogation

renvoie à l'examen des contraintes liées à la mise à disposition des fonds par les bailleurs.

Dans les pays en voie de développement, le financement des projets mis en œuvre par les ONG se fait grâce aux pays occidentaux (Danemark, France, Suisse, États-Unis, etc.) et aux institutions internationales (Banque Mondiale, FIDA, FMI, UE etc.) et souvent dans le cadre de l'aide publique au développement. L'efficacité de l'aide au développement a fait l'objet d'une déclaration, celle de Paris. Au rang des indicateurs retenus figure le principe de l'alignement. Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires (OCDE, 2005). Le non respect de l'alignement implique que les bailleurs de fonds imposent chacun les procédures de gestion des ressources allouées à l'exécution des projets. Pour une ONG qui exécute plusieurs projets, cette situation est gênante. Il s'agit d'appliquer à la gestion de chaque projet des procédures spécifiques. La continuité du financement dépend aussi de la bonne santé économique des pays donateurs.

Ainsi, le respect des engagements financiers des pays donateurs et des partenaires institutionnels se trouve être affecté par la crise économique de 2008. Cette situation déteint sur l'exécution efficace du budget des projets.

1.3 Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est relatif à la faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E.

La gestion du personnel de toute organisation oppose une conception traditionnelle à une conception évoluée. La conception traditionnelle qui prévalait au XIX^{ème} siècle considère l'homme comme une machine capable, à l'intérieur de limites physiologiques, de produire une certaine quantité de travail (Robert Goffin et Claire Opsoner, 1983). Cette conception occulte les considérations relatives à la motivation du personnel.

La conception évoluée quant à elle, se rattache au courant managérial. Elle attache de l'importance à l'environnement physique des travailleurs et aux motivations effectives de ceux-ci. L'individu avec sa psychologie et ses structures mentales est pris en considération pour la conduite du travail.

De ce point de vue, chaque membre du personnel quel que soit son rang hiérarchique doit se sentir utile et important pour la vie de l'organisation. Pour ce faire, le personnel doit être informé et adhérer aux objectifs de l'organisation.

Dans les organisations, les hommes sont des réservoirs de ressources trop souvent mal utilisés (**Robert Goffin et Claire Opsoner, 1983**). Cette assertion renvoie à la question de la gestion optimale du personnel. La gestion optimale du personnel ne peut se réaliser sans une prise en compte des facteurs de motivation qui ne se limitent pas aux seules motivations pécuniaires. La responsabilisation et le développement de l'approche participatif dans les processus décisionnels sont des moyens d'optimisation de la gestion du personnel. S'il est admis que les organisations ne valent que ce que valent les hommes qui les composent, il est facile d'admettre que la motivation des derniers constitue une assurance pour la survie des premiers.

2. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche est axée sur deux approches :

- ✓ une approche théorique ;
- ✓ une approche empirique.

2.1 Approche théorique

Il est présenté d'une part les normes et repères d'amélioration et d'autre part les outils d'analyse et seuil de décision.

2.1.1 Normes et repères d'amélioration

Les normes et repères d'amélioration sont présentés par problème spécifique.

2.1.1.1 Normes et repères d'amélioration du problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif au recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E. Cette situation expose l'ONG à un risque de crise en cas de rupture de contrat avec les partenaires publics. La cause supposée à la base de ce problème est la faible combinaison des sources de financement interne et externe. La résolution de ce problème passe par une diversification des sources de financement des activités de l'ONG.

2.1.1.2 Normes et repères d'amélioration du problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 concerne l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E. Le projet étant l'unité de compte des activités de l'ONG, les bailleurs sont exigeants quant à l'atteinte des objectifs fixés. Pour que les projets continuent d'être financés, les ressources financières doivent être gérées efficacement. La cause supposée à la base de ce problème est le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds au profit de l'ONG. Le respect et ce, dans les délais contractuels des engagements financiers pris par les partenaires est une solution pour l'exécution financière efficace du budget des projets.

2.1.1.3 Normes et repères d'amélioration du problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est la faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E. Cette situation déteint sur le niveau d'atteinte des objectifs des projets. La cause supposée à la base de ce problème est la gestion peu participative du budget des projets.

Ainsi, la résolution de ce problème implique la mise en œuvre des moyens de motivation du personnel de l'ONG V&E.

2.1.2 Outils d'analyse et seuil de décision

Les données sont recueillies par la technique de l'enquête. L'analyse est faite à partir des tableaux de fréquences relatives. Les hypothèses sont confirmées ou infirmées par les réponses ayant les fréquences relatives les plus élevées.

2.2 Approches empiriques

Les méthodes empiriques constituent l'ensemble des moyens de collecte, de traitement et de présentation des données.

2.2.1 Collecte des données

L'objectif de la collecte des données est de trouver les causes réelles à chaque problème spécifique afin de statuer sur la confirmation ou l'infirmité des hypothèses retenues. Pour ce faire, les données primaires et secondaires sont mises à contribution. Les données primaires sont collectées par enquête exhaustive. Les données secondaires sont mobilisées grâce à la documentation à notre disposition. La réalisation de l'enquête est faite grâce à un questionnaire comportant des questions fermées, ouvertes et à choix multiple (confer questionnaire en annexe). La population concernée reste le personnel de l'ONG qui est associé à l'exécution du budget des différents projets et programmes de l'ONG. Il s'agit :

- de la Directrice Exécutive ;
- du Responsable Financier ;
- du Comptable ;
- du Secrétaire-caissier
- du Chargé de programmes ;
- des Responsables de zones et animateurs.

2.2.2 Traitement et présentation des données

Les données collectées font l'objet d'un dépouillement manuel. Les tris à plat sont effectués pour la présentation des résultats du dépouillement. Les données secondaires sont présentées dans des tableaux.

Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions

La présente section est composée de deux paragraphes. Il est présenté d'une part, la réalisation des enquêtes et l'analyse des données (paragraphe 1) et d'autre part les conditions de mise en œuvre des solutions (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Réalisation des enquêtes et analyse des données

Dans ce paragraphe, il est présenté dans un premier temps, la réalisation des enquêtes et les limites données, et dans un second temps, l'analyse des données et la vérification des hypothèses.

1. Réalisation des enquêtes et limites des données

1.1 Réalisation des enquêtes

L'enquête est réalisée sur la base d'un questionnaire unique administré librement. Les questions sont assez claires et précises pour ne pas être sujettes à des interprétations variées. Les questions sont posées de façon progressive en fonction de l'ordre des problèmes spécifiques. Les questions sont posées en fonction de chaque problème spécifique et vont du général au particulier de telle sorte que les réponses puissent permettre de vérifier l'hypothèse correspondante.

1.2 Limites des données et difficultés rencontrées

La difficulté majeure, que nous avons rencontrée est la non disponibilité immédiate des personnes à interroger. De même, la qualité des données est limitée par l'imprécision des réponses à certaines questions.

2. Analyse des données et vérification des hypothèses

Nous allons présenter dans un premier temps les résultats de l'enquête et l'analyse des données et dans un second temps procéder à la vérification des hypothèses et au rappel du diagnostic de l'étude.

2.1 Présentation des résultats de l'enquête et analyse des données

Les données issues de l'enquête sont présentées pour chaque problème spécifique (PS) dans des tableaux qui retracent pour chaque modalité les effectifs et les fréquences relatives. Il faut noter que, sur douze (12) exemplaires du questionnaire administré, seuls onze (11) sont récupérés soit un taux de récupération de 91,66 %. Toutefois, la totalité des questionnaires récupérés sont exploités soit un taux d'exploitation de 100%.

Le point sur le questionnaire est présenté dans le tableau suivant.

Tableau n°10 : Point sur le questionnaire

Questionnaire	Nombre	Taux (%)
Administré	12	100
Récupéré	11	91,66
Exploité	11	100

Source : résultats de l'enquête

2.1.1 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif à l'utilisation à outrance des ressources extérieures par l'ONG V&E. Les questions et les différentes modalités des questions concernant ce problème spécifique sont contenues dans le tableau n°11 ci- après :

Tableau n° 11 : questions et modalités relatives au PS n°1

N°	Questions	Modalités
1	Sources de financement des activités	Fonds propres et financement des partenaires, cotisations
2	Part des sources de financement dans le budget global de l'ONG	Faible, moyenne, élevée

Source : résultats de l'enquête

Les données relatives aux modalités de chaque question sont contenues dans les tableaux ci-après :

→ Tableau n°11-a : **Sources de financement des activités**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Financement des partenaires et fonds propres	11	100
2	Cotisations	2	18,2
3	Autres sources	0	0

Source : résultats de l'enquête

Des résultats contenus dans le tableau n°11-a, on conclut que l'ONG a une double source de financement de ses activités. Il s'agit du financement des partenaires et des fonds propres. A un taux de 100% les enquêtés l'affirment.

Quant aux cotisations, les résultats de l'enquête indiquent qu'elles ne contribuent pas au financement des activités de l'ONG. L'ONG ne dispose donc pas d'autres sources de financement alternatives.

→ Tableau n°11-b : importance des sources de financement dans le budget global de l'ONG : **financement des partenaires**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Elevée	11	100
2	Moyenne	0	0
3	Faible	0	0
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau n°11-b montre que la part du financement des partenaires dans le budget global de l'ONG est élevée. Les enquêtés l'affirment à une fréquence relative de 100%.

→ Tableau n°11-c : importance des sources de financement dans le budget global de l'ONG : **fonds propres**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Elevée	1	9,1
2	Moyenne	3	27,3
3	Faible	7	63,6
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Au regard du tableau n°11-c, à une fréquence relative de 63,6% les enquêtés affirment que la part des fonds propres dans le budget global de l'ONG est faible.

→ Tableau n°11-d : importance des sources de financement dans le budget global de l'ONG : **cotisations**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Elevée	0	0
2	Moyenne	0	0
3	Faible	2	18,2
4	Néant	9	81,8
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau n°11-d confirme que les cotisations ne concourent pas au financement des activités de l'ONG. Les enquêtés l'affirment à un taux de 81,8%.

En conclusion, au regard de l'analyse des résultats de l'enquête relative au problème spécifique n°1, il ressort que les sources de financement interne et externe ne sont pas diversifiées. La source de financement externe est unique. Il s'agit du financement des bailleurs. La source de financement interne est également unique. Il s'agit des fonds propres. De même, le financement des bailleurs est prépondérant dans le budget global de l'ONG par rapport aux fonds propres. Ainsi, les sources de financement interne et externe de l'ONG sont faiblement combinées faute de diversification.

2.1.2 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E. Les questions et les différentes modalités des questions concernant ce problème spécifique sont contenues dans le tableau n°12 ci- après :

Tableau n° 12 : questions et modalités relatives au PS n°2

N°	Questions	Modalités
1	Niveau d'atteinte des objectifs	Faible, moyenne, élevée
2	Respect des délais de décaissement de fonds par les partenaires	Oui, non
3	Durée moyenne du retard dans le décaissement de fonds	Néant, 3 à 4 mois, 5 à 6 mois

Source : résultats de l'enquête

Les données relatives aux modalités de chaque question sont contenues dans les tableaux ci-après :

→ Tableau n°12-a : **niveau d'atteinte des objectifs**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Faible	0	0
2	Moyen	8	72,7
3	Elevé	3	27,3
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau n°12-a indique que les objectifs des projets sont moyennement atteints. Les enquêtés l'affirment à une fréquence relative de 72,7%.

→ Tableau n°12-b : **respect des délais de décaissement de fonds par les partenaires**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Oui	1	9,1
2	Non	10	90,9
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau n°12-b indique que les délais de décaissement de fonds par les partenaires ne sont pas respectés. Les enquêtés l'affirment à une fréquence relative de 90,9%.

→ Tableau n°12-c : **durée moyenne du retard dans le décaissement des fonds**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	5 à 6 mois	4	36,4
2	3 à 4 mois	6	54,5
3	Néant	1	9,1
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau n°12-c montre que la durée moyenne du retard accusé dans le décaissement des fonds est d'une moyenne entre 3 et 4 mois. Les réponses des enquêtés le prouvent à une fréquence relative de 54,5%.

En conclusion, au regard de l'analyse des résultats de l'enquête relative au problème spécifique n°2, il ressort que les partenaires financiers ne respectent pas les délais de décaissement des fonds. Le retard accusé est d'une moyenne comprise entre 3 et 4 mois. Cette situation déteint sur le niveau d'exécution financière du budget des projets.

2.1.3 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est relatif à la faible motivation des cadres de gestion de l'ONG V&E. Les questions et les différentes modalités des questions concernant ce problème spécifique sont contenues dans le tableau n°13 ci- après :

Tableau n° 13 : questions et modalités relatives au PS n°3

N°	Questions	Modalités
1	Implication du personnel dans le processus budgétaire	Oui, non
2	Poursuite de l'exécution des projets à l'arrêt du financement des partenaires	Oui, non
3	Moyens de contribution à la durabilité des activités de l'ONG	Cotisations, bénévolat, néant

Source : résultats de l'enquête

Les données relatives aux modalités de chaque question sont contenues dans les tableaux ci-après :

→ Tableau n° 13-a : **implication du personnel dans le processus budgétaire**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Oui	3	27,3
2	Non	8	72,7
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau 13-a indique que le personnel de l'ONG n'est pas associé au processus budgétaire. Les enquêtés l'affirment à 72,7%.

→ Tableau n° 13-b : **poursuite de l'exécution des projets à l'arrêt du financement des partenaires**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Oui	8	72,7
2	Non	3	27,3
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau n°13-b montre que l'exécution des projets ne peut se poursuivre à l'arrêt du financement des partenaires. A une fréquence relative de 72,7% les enquêtés l'affirment.

→ Tableau n°13-c : **moyens de contribution à la durabilité des activités de l'ONG**

N°	Modalités	Effectifs	Fréquence relative (%)
1	Cotisations	5	45,5
2	Bénévolat	3	27,3
3	Autres activités	1	9,1
4	Néant	2	18,2
Total		11	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau n°13-c montre que les moyens pour assurer la durabilité des activités de l'ONG sont limités. A une fréquence relative de 45,5% les enquêtés estiment que ces moyens peuvent provenir des cotisations.

L'analyse des résultats de l'enquête relative au problème spécifique n°3 amène à conclure que l'ONG ne dispose pas de moyens financiers pouvant lui permettre d'assurer pendant une certaine période la poursuite de l'exécution

des projets. Il n'existe donc pas une dotation à usage non restreint au niveau de l'ONG pour garantir un service minimum à l'endroit des bénéficiaires des projets à l'arrêt du financement des partenaires. De même, le processus budgétaire n'associe pas l'ensemble du personnel de l'ONG.

Ainsi, ces situations déteignent sur le niveau de motivation des cadres de gestion de l'ONG.

2.2 Vérification des hypothèses

La vérification est faite hypothèse par hypothèse.

2.2.1 Vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Les conclusions partielles à la suite de l'analyse des données relatives au problème spécifique n°1 nous amène à affirmer que l'hypothèse spécifique n°1 est vérifiée.

2.2.2 Vérification de l'hypothèse spécifique n°2

L'analyse des données relatives au problème spécifique n°2 et les conclusions qui en sont tirées permettent d'affirmer que l'hypothèse spécifique n°2 est vérifiée.

2.2.3 Vérification de l'hypothèse spécifique n°3

Tout comme les hypothèses spécifiques n°1 et n°2, l'hypothèse spécifique n°3 se trouve vérifiée au regard des conclusions de l'analyse des données relatives au problème spécifique n°3.

2.3 Rappel du diagnostic de l'étude

Le diagnostic nous amène préciser la ou les cause(s) réelle(s) se trouvant à la base de chaque problème spécifique.

2.3.1 Diagnostic lié au problème spécifique n°1

L'hypothèse spécifique n°1 étant confirmée par les résultats de l'enquête nous pouvons affirmer que le recours à outrance aux ressources extérieures par

l'ONG V&E est due à une faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe.

2.3.2 Diagnostic lié au problème spécifique n°2

La confirmation de l'hypothèse spécifique n°2 par les résultats de l'enquête permet d'affirmer que le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds explique l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E.

2.3.3 Diagnostic lié au problème spécifique n°3

L'hypothèse spécifique n°3 est confirmée par les résultats de l'enquête. Ainsi, on peut affirmer que la faible motivation des chargés de gestion de l'ONG V&E est due à une gestion peu participative du budget des projets.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Le présent paragraphe est consacré aux propositions de solutions et aux conditions de mise en œuvre. Il sera de même, présenté le tableau de synthèse de l'étude.

1. Approches de solutions aux problèmes

Les approches de solutions sont proposées par problème spécifique.

1.1 Approches de solutions au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif au recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E. La cause à la base de ce problème spécifique est la faible combinaison des sources de financement interne et externe.

La résolution de ce problème passe par une diversification des sources de financement. Les ressources extérieures ne doivent pas provenir exclusivement du financement des partenaires publics. Le souci de diversification des ressources extérieures doit conduire à s'intéresser au financement des organismes internationaux, aux dons des particuliers et des

entreprises. Quant au financement interne, leur diversification doit amener les responsables de l'ONG à s'intéresser aux possibilités de placements financiers ou de création d'entreprises privées.

1.2 Approches de solutions au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E. La cause de ce problème spécifique est le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds au profit de l'ONG. La résolution de ce problème spécifique passe par la promotion de la cagnotte commune. Ainsi, l'ensemble des partenaires financiers de l'ONG pourront mettre en commun les fonds nécessaires à l'exécution des projets. Cela offre plus de marge de manœuvre dans l'exécution financière du budget des projets. Les effets d'une telle approche pourraient être bénéfiques à l'exécution efficace de l'ensemble des projets. Ainsi, les risques liés à la défaillance de certains partenaires pourraient être mutualisés.

1.3 Approches de solutions au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 concerne la faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E. La cause de ce problème est la gestion peu participative du budget des projets. En effet, ce qui est recherché ici, c'est la durabilité des actions de l'ONG. Pour ce faire l'implication de l'ensemble du personnel de l'ONG dans les prises de décision est une nécessité. Le processus budgétaire doit être conduit de manière participative ce qui induit que soit associé aussi bien le personnel de terrain que celui de la direction exécutive de l'ONG.

2. Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre efficace des solutions proposées passe par l'observance de certaines conditions. Elles sont évoquées en termes de recommandations à l'endroit des responsables de l'ONG et des partenaires financiers.

2.1 Recommandations à l'endroit des responsables de l'ONG V&E

Pour la mise en œuvre des solutions, la détermination des responsables de l'ONG est requise. Le personnel de terrain joue un rôle essentiel dans l'exécution des projets. De ce fait, il doit être associé aux prises de décisions relatives à la gestion de l'ONG. Les résultats de l'enquête montrent que 78,7% du personnel de l'ONG n'a pas connaissance du budget des projets et du budget global de l'ONG. Cette situation doit être corrigée pour que l'ensemble du personnel puisse contribuer à la durabilité des activités de l'ONG. En tant qu'organisme à but non lucratif, l'ONG a aussi besoin de la participation de son personnel pour le financement de ses activités.

2.2 Recommandations à l'endroit des partenaires financiers

Les partenaires financiers qu'ils soient privés ou publics jouent un grand rôle dans le financement des projets mis en œuvre par les ONG. L'objectif de ces projets est d'améliorer les conditions de vie des couches les plus vulnérables de la société. Les financements accordés aux ONG doivent servir véritablement à atteindre cet objectif. Pour ce faire, les conditions imposées aux ONG doivent être assouplies pour que ces dernières aient un minimum de marge de manœuvre dans l'exécution des projets.

Ainsi, pour que les projets aient un impact, leur exécution doit se poursuivre pendant un délai raisonnable après l'arrêt du financement des partenaires. Cela n'est possible que s'il est permis aux ONG de disposer d'un fonds à usage non restreint qui pourra être financé en partie par les ressources allouées à l'exécution des projets. La poursuite de l'exécution des projets est une source de motivation du personnel de terrain.

3. Tableau de synthèse de l'étude

Le tableau de synthèse de l'étude résume l'ensemble des informations qui concernent les problèmes, les objectifs de l'étude, les hypothèses, les éléments de diagnostic et les solutions. Ces informations sont contenues dans le tableau n°14 ci-après :

Tableau n°14 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs de développement	Causes réelles	Diagnostics	Approches de solutions
Général	La gestion non optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	Proposer les conditions d'une gestion optimale du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	-	-	-
Spécifiques	1 Le recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E	Suggérer les mesures de limitation du recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E	La faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe	La faible combinaison de différentes sources de financement interne et externe explique le recours à outrance aux ressources extérieures par l'ONG V&E	Diversifier les différentes sources de financement interne et externe.
	2 L'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	Proposer des mesures d'exécution financière efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	Le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds	Le retard des bailleurs dans le décaissement des fonds est à la base de l'exécution financière non efficace du budget des projets nationaux par l'ONG V&E	Harmoniser les prescriptions relatives à l'exécution du budget des projets.
	3 La faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E	Envisager les moyens de motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E.	La gestion peu participative du budget des projets.	La faible motivation des cadres chargés de gestion de l'ONG V&E est due à la gestion peu participative du budget des projets	Impliquer l'ensemble du personnel de l'ONG dans les processus décisionnels

Source : résultats des recherches

CONCLUSION

Les ONG prennent de plus en plus part aux processus de développement économique et social des nations. Mais, l'indépendance financière qui conditionne l'efficacité de leurs actions et même de leur survie n'est pas une réalité.

En effet, en fonction de leurs domaines d'intervention, les ONG doivent œuvrer pour la préservation de leur indépendance financière et politique. L'indépendance financière suppose dans un premier temps la diversification des sources de revenus et dans un second temps la recherche de la pérennité financière. Ce faisant, les ONG se prémunissent contre les risques liés aux crises économiques et sociales. Cela renforce davantage leur utilité publique. Car l'importance des ONG est plus affirmée en période de crise économique qu'en période de prospérité.

Toutefois, une préoccupation demeure. Les ONG peuvent-elles toujours rester indépendantes financièrement ? Par leur domaine d'intervention, certaines ONG sont rendues dépendantes du financement public. Il s'agit des ONG qui s'investissent dans les actions de développement à long terme. Elles mènent des actions qui s'inscrivent dans les objectifs de développement des Etats.

Par contre, d'autres ONG jouent un rôle de contrôle des actions de l'Etat ou de grandes firmes internationales. Elles interviennent généralement dans les domaines de la préservation des droits fondamentaux, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Les ONG qui interviennent dans ces différents domaines, doivent œuvrer pour une indépendance financière vis-à-vis des Etats et de certaines entreprises. C'est une question de survie.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET REVUES

1. Woods A., (2000) : « *Les ONG européennes actives dans le domaine du développement. État des lieux* », Etudes du Centre de développement, Paris, OCDE, 96 p.
2. Perroulaz G., (2004) : « *Le financement des ONG dans la coopération au développement et l'aide humanitaire : le cas de la Suisse et comparaisons internationales* », Annuaire suisse de politique de développement [En ligne], Vol. 23, n°2 |.
3. Convard H. et Al. (2004) : « *Les ONG, outils d'intelligence économique ?* ».
4. Attakla-ayinon J., (1999) : « *Principes de gestion en vue de la pérennité des actions des ONG* », rapport de l'atelier sur la formation en gestion d'une ONG en éducation de base, 25 mai-1^{er} juin 1999 (Bénin), Projet BMZ-UNESCO de formation d'ONG locales de pays parmi les moins avancés d'Afrique et d'Asie du sud.
5. Management Accounting for Non-Governmental Organisations (MANGO)/Gestion Comptable pour les Organisations Non Gouvernementales : « *La gestion financière de votre ONG est-elle saine ?* », 2nd Floor East, Chester House, George Street, Oxford OX1 2AU.
6. Powers M. et Gaul N., (1999/2000) : « *Comprendre et utiliser les systèmes de gestion financière pour la prise de décisions* », Le Management, Vol VIII n°4.
7. OCDE, (2005) : « *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* ».
8. Léon P., (2001) : « *Les quatre piliers de la pérennité financière* », Série Resources for Success, Volume 2.
9. Goffin R. et Opsoner C., (1983) : « *L'entreprise : son organisation et son environnement* », éd. FOUCHER, Paris.

MÉMOIRES

1. Sessinou A. F., (2008) : « *Contribution à une gestion performante de la trésorerie de l'Etat* », ENAM.
2. Bouchard M., (2008) : « *Les facteurs de risque des projets de développement international : une analyse empirique de la perception des coordonnateurs* », Université du Québec.
3. Midou B. S., (2010) : « *Mise en place d'un système de contrôle interne dans une ONG : cas de l'ONG vie & environnement* », FASEG.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Bonjour Madame/Monsieur, le présent questionnaire a pour objectif de recueillir des données relatives à la gestion du budget des projets de l'ONG Vie & Environnement. La précision et l'objectivité de vos réponses sont requises pour que l'analyse des données ne soit pas biaisée. Le questionnaire est d'une libre administration. Il vous est loisible de le remplir à votre domicile ou à votre lieu de travail.

1- Quelles sont vos attributions au sein de l'ONG Vie & Environnement ?

2- Êtes-vous associés à l'élaboration du budget des projets de l'ONG ?

Oui Non

3- Avez-vous connaissance du budget global de l'ONG ?

Oui Non

4- Quelle sont les sources de financement des activités de l'ONG Vie & Environnement ?

Dons & legs Cotisations du personnel Emprunts

Financement des partenaires Placement financier

Fonds propres de l'ONG Entreprise privée

Bénévolat

Autres (à préciser) -----

5- Quelle est la proportion des sources retenues dans le budget global de l'ONG ?

	Néant	Faible	Moyenne	Elevé
Dons et legs				
Emprunts				
Placements financiers				
Financement des partenaires				
Fonds propres de l'ONG				
Cotisation du personnel				
Entreprise privée				
Bénévolat				
Autres				

6- Quelle est l'indicateur de votre participation à l'exécution des activités de l'ONG ?

Rapport d'activités Rapport financier Néant

Autres (à préciser) -----

7- Quelles sont les périodicités des différents rapports ?

Mensuelle Trimestrielle Semestrielle
 Annuelle

8- Les délais de présentation des différents rapports sont-ils respectés ?

Oui Non

9- Quel est le niveau d'atteinte des objectifs ?

Faible Moyen Elevé

10- Quelles sont les contraintes susceptibles de limiter l'atteinte des résultats ?

11- Quels sont les délais contractuels de décaissement des fonds par les partenaires financiers ?

Mois Trimestre Semestre Année

12- Les délais sont-ils respectés ?

Oui Non

13- Quelle est la durée moyenne des retards ?

A préciser ----- Néant

14- L'ONG peut-elle continuer à financer l'exécution des projets en cas d'arrêt du financement des partenaires ?

Oui Non

15- De quelles façons contribuez-vous à la durabilité des activités de l'ONG ?

Dons Cotisations Bénévolat Néant

Autres (à préciser) -----

Quelles sont vos appréciations d'ordre générale par rapport à la gestion du budget des projets par l'ONG Vie & Environnement ?

Merci pour votre contribution

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DÉCLARATION D'ENGAGEMENT.....	ii
DÉDICACES	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
GLOSSAIRE.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
SOMMAIRE.....	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER: CADRE DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE.....	3
Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de l'ONG Vie & Environnement	4
1. Historique et missions de l'ONG Vie & Environnement.....	4
2. Structure organisationnelle et gestion de l'ONG V&E.....	7
2.1 Structure organisationnelle de l'ONG Vie & Environnement	7
2.2 Gestion de l'ONG Vie & Environnement	9
2.2.1 La Directrice Exécutive.....	10
2.2.2 Le Responsable Financier	11
2.2.3 Le Coordonnateur de Programmes.....	12
2.2.4 Le Comptable.....	13
2.2.5 Le Secrétaire-caissier	14
Paragraphe 2 : Repères et normes d'observation de stage et état des lieux de base.....	14
1. Repères et normes d'observation de stage	14
2. État des lieux sur les activités du service financier et comptable	15
2.1 État des lieux sur la gestion budgétaire à l'ONG Vie & Environnement.....	15
2.1.1 Financement du budget de l'ONG Vie & Environnement	15
2.1.2 Exécution du budget de l'ONG Vie & Environnement	17
2.1.3 La production des rapports financiers	19
2.2 La gestion de trésorerie à l'ONG Vie & Environnement	20

2.3	La gestion comptable à l'ONG Vie & Environnement	21
2.3.1	Les documents comptables	22
2.3.2	La comptabilisation des opérations	22
Section 2 :	Ciblage de la problématique de l'étude	26
Paragraphe 1 :	Choix et spécification de la problématique	26
1.	Inventaire des atouts et problèmes	26
1.1	Liste des atouts	26
1.2	Liste des problèmes	27
1.3	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	27
2.	Choix de la problématique et justification du sujet	29
3.	Spécification de la problématique choisie	30
Paragraphe 2 :	Vision globale de résolution de la problématique choisie	33
1.	Vision globale de résolution du problème général	33
1.1	Vision globale de résolution du problème spécifique n°1	33
1.2	Vision globale de résolution du problème spécifique n°2	33
1.3	Vision globale de résolution du problème spécifique n°3	34
2.	Séquences de résolution de la problématique	35
CHAPITRE DEUXIÈME: CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....		35
Section 1 :	Cadre théorique et méthodologique de l'étude	37
Paragraphe 1 :	Objectifs et hypothèses de l'étude	37
1.	Objectifs de l'étude	37
1.1	Objectif général de l'étude	37
1.2	Objectifs spécifiques	37
2.	Hypothèses de l'étude	38
2.1	Causes supposées être à la base des problèmes	38
2.1.1	Causes supposées être à la base du problème spécifique n°1	38
2.1.2	Causes supposées être à la base du problème spécifique n°2	39
2.1.3	Causes supposées être à la base du problème spécifique n°3	39
2.2	Formulation des hypothèses de l'étude	40
2.2.1	Hypothèse spécifique n°1	40
2.2.2	Hypothèse spécifique n°2	40
2.2.3	Hypothèse spécifique n°3	40
Paragraphe 2 :	Revue de littérature et méthodologie de recherche	43
1.	Revue de littérature	43

1.1 Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1	43
1.2 Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2	47
1.3 Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3	48
2. Méthodologie de recherche	49
2.1 Approche théorique.....	49
2.1.1 Normes et repères d'amélioration	49
2.1.1.1 Normes et repères d'amélioration du problème spécifique n°1	50
2.1.1.2 Normes et repères d'amélioration du problème spécifique n°2	50
2.1.1.3 Normes et repères d'amélioration du problème spécifique n°3	50
2.1.2 Outils d'analyse et seuil de décision	51
2.2 Approches empiriques.....	51
2.2.1 Collecte des données	51
2.2.2 Traitement et présentation des données	52
Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions	53
Paragraphe 1 : Réalisation des enquêtes et analyse des données.....	53
1. Réalisation des enquêtes et limites des données	53
1.1 Réalisation des enquêtes	53
1.2 Limites des données et difficultés rencontrées.....	53
2. Analyse des données et vérification des hypothèses	53
2.1 Présentation des résultats de l'enquête et analyse des données.....	54
2.1.1 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1.....	54
2.1.2 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2	57
2.1.3 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3.....	59
2.2 Vérification des hypothèses	62
2.2.1 Vérification de l'hypothèse spécifique n°1	62
2.2.2 Vérification de l'hypothèse spécifique n°2	62
2.2.3 Vérification de l'hypothèse spécifique n°3	62
2.3 Rappel du diagnostic de l'étude	62
2.3.1 Diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	62
2.3.2 Diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	63
2.3.3 Diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	63
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	63
1.1 Approches de solutions au problème spécifique n°1	63
1.2 Approches de solutions au problème spécifique n°2	64
1.3 Approches de solutions au problème spécifique n°3	64

2. Conditions de mise en œuvre des solutions	64
2.1 Recommandations à l'endroit des responsables de l'ONG V&E.....	65
2.2 Recommandations à l'endroit des partenaires financiers	65
3. Tableau de synthèse de l'étude	65
CONCLUSION.....	67
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES.....	69