



# Guide de gestion financière pour les partenaires d'exécution



# Introduction au guide

En 2017, à travers des partenariats, l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP ont transféré des ressources à plus de 10 000 ministères et organismes gouvernementaux, organisations de la société civile et organisations intergouvernementales dans 170 pays. Ces entités, qui ont reçu des fonds, des fournitures et un soutien technique des agences des Nations Unies pour accompagner la mise en œuvre des programmes de pays, sont communément appelées partenaires d'exécution. Les partenaires d'exécution sont essentiels à l'atteinte des résultats du programme en faveur des populations cibles et des communautés du monde entier. Pour obtenir des résultats de programme efficaces et efficients, les partenaires d'exécution des Nations Unies doivent avoir à la fois des capacités de programmation et des capacités de gestion financière.

Ce guide a pour objectif principal d'orienter les partenaires d'exécution des Nations Unies sur les principales normes et bonnes pratiques en matière de gestion financière. Chaque chapitre de ce guide couvre un domaine thématique différent et explique en quoi est-ce important (tant pour les agences des Nations Unies que pour les partenaires d'exécution), ainsi qu'une liste de ressources supplémentaires et de lecture recommandée. Certains des domaines thématiques et concepts clés abordés dans ce guide incluent la gestion de programme, les politiques et procédures comptables, ainsi que le suivi et la présentation des rapports financiers.

Le Guide n'a pas vocation à être un « manuel pratique » exhaustif pour tous les aspects de la gestion financière. Il est reconnu que les plus de 10 000 organisations qui composent le portefeuille de partenariats d'exécution UNICEF-PNUD-FNUAP sont trop diverses en termes de taille et de structure organisationnelles et fonctionnent dans des contextes de programme et des environnements macrofinanciers trop différents, pour qu'un « manuel pratique » unique soit réalisable. Il est également reconnu qu'il existe une multitude de ressources d'apprentissage existant déjà, souvent plus détaillées, disponibles sur Internet et d'autres forums. Au contraire, ce guide est destiné à être utilisé par les partenaires d'exécution comme tremplin pour les conversations organisationnelles sur le renforcement des pratiques de gestion financière.

Pour le personnel, ce guide peut servir de point de départ utile pour des discussions avec des partenaires d'exécution actuels ou potentiels sur la gestion financière. Les partenaires d'exécution qui ont fait l'objet d'évaluations formelles de capacités (telles que la micro-évaluation HACT) ou d'activités d'assurance formelles telles que des vérifications ponctuelles ou des audits, peuvent avoir des recommandations adaptées aux lacunes spécifiques en matière de gestion financière, dans ce cas le présent guide peut être utilisé comme une ressource complémentaire. Le guide se veut un catalyseur, et non un substitut, d'approches plus approfondies et durables de renforcement des capacités de gestion financière.

L'UNICEF, le PNUD et le FNUAP espèrent que ce guide contribuera au développement organisationnel des partenaires d'exécution des Nations Unies et qu'il appuiera l'assurance des fonds et des ressources des Nations Unies afin que les partenaires d'exécution et les agences des Nations Unies puissent produire conjointement des résultats sur le terrain.

# Table des matières

1. Pour commencer	4
2. Gestion de programme	8
3. Structure organisationnelle et dotation en personnel	12
4. Conventions et procédures comptables	15
5. Actifs immobilisés et stocks	19
6. Suivi et présentation des rapports financiers	21
7. Gestion d'approvisionnement et passation de marchés	24

# 1. Pour commencer

## 1.1 SUR QUOI SERA AXÉ CE CHAPITRE ?

Dans ce chapitre, vous allez vous familiariser avec les sujets suivants :

- ✓ Obtenir et conserver le statut juridique approprié de votre organisation
- ✓ Assurer une stabilité financière et soutenir des politiques et procédures de base pour des opérations efficaces
- ✓ Appliquer l'éthique organisationnelle et protéger votre organisation contre la fraude et la corruption

## 1.2 POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MON ORGANISATION ?

**LE STATUT JURIDIQUE** est l'enregistrement d'une organisation auprès de l'entité juridique compétente de son pays.

Le statut juridique est obtenu lorsqu'une organisation est enregistrée dans son pays d'exploitation et démontre que les lois applicables établies par le gouvernement national et/ou les autorités régionales compétentes en matière d'enregistrement sont respectées. Dans de nombreux pays, l'enregistrement juridique des organisations de la société civile doit faire l'objet d'un renouvellement régulier et est soumis au respect des obligations légales en matière de rapports, telles que la soumission annuelle d'informations financières et non financières.

Les organisations doivent fournir une preuve de leur statut juridique pour conclure un partenariat avec les agences des Nations Unies. Les agences des Nations Unies ne collaborent pas généralement avec des organisations de la société civile qui ne sont pas correctement enregistrées auprès des autorités gouvernementales compétentes.

**LA STABILITÉ FINANCIÈRE** a lieu lorsqu'une organisation reçoit un financement prévisible et soutenu, couvrant à la fois les charges opérationnelles directes et indirectes, lui permettant ainsi de continuer à fonctionner à la fois en termes de finances et de programmes pendant une période raisonnable.

La stabilité financière d'une organisation est démontrée par des rapports financiers documentés indiquant des actifs, des passifs, des revenus et des dépenses raisonnables. La présentation de ces rapports financiers et la mise en place de politiques et de procédures pour une gestion rationnelle des fonds aideront à démontrer aux potentielles agences partenaires que votre organisation a la capacité de recevoir et de gérer adéquatement les fonds.

**L'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE** est un ensemble de principes visant à garantir que les membres d'une organisation promeuvent une culture d'éthique et d'intégrité en ce qui concerne tous les aspects de l'organisation. Tous les partenaires d'exécution de l'UNICEF, du PNUD et du FNUAP doivent avoir une éthique organisationnelle alignée sur les valeurs fondamentales des Nations Unies et de la [Déclaration universelle des droits de l'homme](#). En outre, l'engagement à interdire et à combattre l'exploitation et les abus sexuels; et la promotion et la protection de la

sauvegarde des bénéficiaires, des communautés locales et des enfants sont des conditions préalables au partenariat avec le système des Nations Unies.

Les politiques anti-fraude/corruption sont un autre élément important de l'éthique organisationnelle. Elles permettent d'atténuer les risques en familiarisant le personnel avec les types de fraude susceptibles de se produire dans un domaine de responsabilité et en décrivant les mesures à prendre en cas de possible fraude. L'élaboration et la mise en œuvre rigoureuse de politiques de lutte contre la fraude et la corruption contribuent à garantir que les ressources sont utilisées conformément à leur objectif en vue de l'atteinte des résultats programmatiques et organisationnels, et à susciter la confiance des membres du personnel, des bénéficiaires et des donateurs.

### 1.3 CONSIDÉRATIONS ET BONNES PRATIQUES

La section suivante décrit les questions clés et les bonnes pratiques que votre organisation doit prendre en compte afin d'établir une solide base juridique, financière et éthique. Gardez à l'esprit que les considérations ci-dessous peuvent ne pas être applicables à toutes les organisations en fonction de leur taille et leur contexte opérationnel.

#### **Votre organisation conserve-t-elle le statut juridique approprié ?**

- Votre organisation doit se conformer aux exigences en matière d'enregistrement.
- Votre organisation doit se conformer aux obligations légales en matière de rapports.

#### **Votre organisation contrôle-t-elle sa situation financière et sa stabilité financière ?**

- Votre organisation doit être en mesure d'indiquer le montant total des actifs, des passifs, des revenus et des dépenses au cours des trois dernières années.
- Votre organisation doit faire preuve de stabilité financière ou avoir une stratégie de stabilité financière

#### **Votre organisation a-t-elle une forte éthique organisationnelle ?**

- Votre organisation doit avoir une mission et un mandat clairs en phase avec la promotion des droits de l'homme et du développement humain.
- Votre organisation doit disposer de mécanismes pour prévenir et combattre l'exploitation et les abus sexuels, et pour protéger les violations.
- Votre organisation doit disposer de mécanismes pour prévenir et répondre aux allégations de fraude et de corruption.

## 1.4 OUTILS ET RESSOURCES

Les outils et ressources suivants sont fournis à titre de référence. Vous pouvez utiliser ces outils dans votre propre bureau pour faciliter la gestion financière. Ces outils et ressources ne sont pas obligatoires et peuvent être modifiés en fonction de vos besoins organisationnels et de votre environnement opérationnel. **Ctrl + clic pour accéder aux liens ci-dessous.**

-  [Comment créer une ONG](#)
-  [Le manuel des ONG](#)
-  [Collecte de fonds et marketing pour les OSC](#)
-  [Guide de collecte de fonds pour les ONG](#)
-  [Guide de collecte de fonds](#)
-  [Circulaire du Secrétaire Général de l'ONU sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'abus et l'exploitation sexuels](#)
-  [Politique de l'UNICEF pour la promotion d'une conduite visant à la protection et la sauvegarde des enfants](#)
-  [Politique de l'UNICEF sur l'interdiction et la répression de la fraude et de la corruption](#)
-  [Comment signaler une fraude ou un abus à l'UNICEF](#)
-  [Politique anti-fraude du PNUD](#)
-  [Politique du FNUAP contre les pratiques frauduleuses et autres pratiques proscrites](#)
-  [Prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir \(formation en ligne\)](#)
-  [Prévention de l'exploitation et des abus sexuels \(PSEA\) \(formation en ligne\)](#)
-  [Cadre de contrôle interne au sein du PNUD](#)
-  [Cadre de contrôle interne au sein du FNUAP](#)

## 1.5 GLOSSAIRE DES TERMES

<b>Violation de la protection des enfants</b>	Toute conduite qui porte atteinte aux prescriptions légales internationales énoncées dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Convention relative aux droits de l'enfant en ce qui concerne la protection et la sauvegarde des enfants, notamment le travail des enfants, le traitement discriminatoire, la violence et l'exploitation sexuelle des enfants.
<b>Fraude</b>	La fraude fait référence à l'utilisation ou la tentative d'utilisation de la supercherie, du mensonge et autres moyens dolosifs (notamment une omission volontaire) pour profiter d'avantages financiers directs ou indirects ou matériels, des avantages personnels ou autres avantages, et elle englobe les actes de corruption, les comportements collusoires, les comportements coercitifs et les comportements obstructionnistes. Cela inclut la tentative de fraude (même si elle a échoué).
<b>Statut juridique</b>	Le statut accordé à une organisation quand elle est correctement enregistrée auprès de l'organe légal de son pays d'exploitation et qu'elle a respecté toutes les exigences légales en matière de présentation de rapports.
<b>Politiques</b>	Les politiques définissent <i>qu'est-ce que</i> l'organisation souhaite réaliser en utilisant des déclarations de haut niveau qui : <ul style="list-style-type: none"><li>• définissent clairement la question traitée</li><li>• décrivent les principes qui régissent la question</li><li>• définissent les paramètres et le champ d'application de la manière dont la question sera traitée au sein de l'organisation</li></ul>
<b>Procédures</b>	Les procédures établissent le contexte <i>dans lequel</i> un processus est mis en œuvre, notamment : <ul style="list-style-type: none"><li>• les éléments (conditions, rôles, responsabilités, etc.) pour une mise en œuvre optimale</li><li>• les risques atténués par les procédures</li><li>• les instructions pour la mise en œuvre</li></ul>
<b>Abus sexuel</b>	L'atteinte physique réelle ou menace d'atteinte physique, de nature sexuelle, qui peut intervenir par la force, ou dans des situations d'inégalité, ou des conditions coercitives
<b>Exploitation sexuelle</b>	Tout abus réel ou tentative d'abus d'une position de vulnérabilité, d'un différentiel de pouvoir, ou de confiance, à des fins sexuelles, y compris, entre autres, dans le but de profiter pécuniairement, socialement, ou politiquement de l'exploitation sexuelle d'un autre.

## 2. Gestion de programme

### 2.1 SUR QUOI SERA AXÉ CE CHAPITRE ?

Dans ce chapitre, vous allez vous familiariser avec les sujets suivants :

- ✓ Comprendre la gestion axée sur les résultats
- ✓ Élaborer des plans de travail
- ✓ Mener des activités de suivi et d'évaluation

### 2.2 POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MON ORGANISATION ?

**LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS** est une stratégie ou une approche de gestion par laquelle tous les acteurs d'une organisation s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à l'obtention des résultats souhaités. Les acteurs utilisent les informations et les preuves sur les résultats réels pour éclairer le processus décisionnel en matière de conception, de financement et d'exécution de programmes et activités actuels et futurs, ainsi que pour la responsabilisation et la déclaration.

La gestion axée sur les résultats est une approche largement adoptée par les communautés œuvrant dans l'humanitaire et le développement pour renforcer l'atteinte des résultats. La gestion axée sur les résultats aide les organisations à soutenir le développement et la réalisation de l'ensemble du processus de programmation, notamment: planifier et suivre l'atteinte des résultats afin de soutenir une programmation plus efficace, une utilisation plus efficace des ressources, une plus grande responsabilisation et des rapports plus convaincants.

**LA PLANIFICATION DU TRAVAIL** est l'élaboration d'une feuille de route détaillée pour aider à guider la mise en œuvre et la gestion des activités requises pour atteindre les résultats du programme. Le plan de travail définit les résultats visés, décrit les activités requises, procède à une estimation des coûts et du temps nécessaires à la réalisation de chaque activité et identifie les personnes responsables de la mise en œuvre.

L'élaboration d'un plan de travail complet est essentielle pour coordonner les activités, gérer la mise en œuvre du programme et obtenir des résultats avec succès.

**LE SUIVI ET ÉVALUATION (S&E)** sont des fonctions distinctes mais complémentaires dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Le suivi est un processus quotidien, au cours de la mise en œuvre du programme, permettant de déterminer si le programme est mis en œuvre comme prévu, de s'assurer que les résultats prévus sont atteints et de déterminer si des ajustements sont nécessaires. L'évaluation permet d'évaluer qu'un projet ou un programme en vue de déterminer l'impact, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité des interventions et des contributions d'une organisation.

Le suivi et l'évaluation contribuent tous deux à fournir des informations, des recommandations et des leçons fiables, reposant sur des preuves, en vue d'améliorer la programmation et la prise de décisions.

## 2.3 CONSIDÉRATIONS ET BONNES PRATIQUES

La section suivante décrit les principales questions et bonnes pratiques que votre organisation doit prendre en compte pour développer une structure de gestion de programme, notamment des politiques et des procédures basées sur la gestion axée sur des résultats, des plans de travail et des systèmes de suivi et évaluation. Gardez à l'esprit que les considérations ci-dessous peuvent ne pas être applicables à toutes les organisations en fonction de leur taille et leur contexte opérationnel.

### Votre organisation utilise-t-elle des politiques, outils et procédures de programme suffisamment détaillés ?

- Votre organisation doit utiliser des outils tels que des manuels d'exploitation, des listes de contrôle d'élaboration de projets, des modèles de planification du travail et des calendriers de planification du travail.

### Vos plans de travail décrivent-ils les résultats escomptés du programme et les activités nécessaires pour les atteindre ?

- Votre organisation doit élaborer des plans de travail qui incluent les parties responsables, les délais, les indicateurs et les budgets pour chaque activité.
- Votre organisation doit identifier les risques potentiels pour l'exécution du programme et développer des mécanismes pour les limiter.

### Votre organisation dispose-t-elle de politiques, procédures et outils spécifiques pour prendre en charge les fonctions de suivi et d'évaluation ?

- Votre organisation doit avoir des cadres de suivi et évaluation pour ses programmes, avec des indicateurs, des bases de référence et des cibles permettant de suivre l'atteinte des résultats du programme.
- Votre organisation doit systématiquement collecter des données, mener à bien et documenter des activités de contrôle régulières (par exemple, visites de projets sur site, réunions d'examen, etc.).
- Votre organisation doit évaluer les programmes et leurs résultats.

## 2.4 2.4 OUTILS ET RESSOURCES

Les outils et ressources suivants sont fournis à titre de référence. Vous pouvez utiliser ces outils dans votre propre bureau pour faciliter la gestion financière. Ces outils et ressources ne sont pas obligatoires et peuvent être modifiés en fonction de vos besoins organisationnels et de votre environnement opérationnel. **Ctrl + clic pour accéder aux liens ci-dessous.**

-  [Gestion axée sur les résultats \(formation en ligne\)](#)
-  [Manuel sur la GAR, Travailler ensemble pour les enfants](#)
-  [Cycle de projet](#)
-  [Modèle de plan de travail](#)
-  [Gestion de programmes et de projets au PNUD](#)

 [Manuel du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement](#)

## 2.5 GLOSSAIRE DES TERMES

<b>Références</b>	Les références sont le point de départ à partir duquel le résultat obtenu doit être mesuré.
<b>Évaluation</b>	L'évaluation permet d'évaluer qu'un projet ou un programme en vue de déterminer l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et des contributions d'une organisation.
<b>Indicateurs</b>	Les indicateurs sont les mesures utilisées pour détecter les changements dans une situation, les progrès au sein d'une activité ou les résultats (processus, produit, résultat, impact) d'un projet ou d'un programme. Les indicateurs doivent être (SMART), c'est-à-dire spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes (et pertinents), et définis dans le temps (et pouvant faire l'objet d'un suivi).
<b>Suivi</b>	Le suivi est un processus quotidien au cours de la mise en œuvre du programme visant à déterminer si le programme est mis en œuvre comme prévu, afin de garantir que les résultats prévus sont atteints et déterminer si des ajustements sont nécessaires.
<b>Gestion axée sur les résultats</b>	Une stratégie ou une approche de gestion par laquelle tous les acteurs, contribuant directement ou indirectement à l'atteinte d'un ensemble de résultats, veillent à ce que leurs processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités.
<b>Objectifs</b>	Les objectifs sont les objectifs de réalisation du résultat. Les mesures de performance typiques portent sur des questions de respect des délais, de rentabilité et de conformité aux normes.
<b>Plan de travail</b>	Le plan de travail définit les résultats visés, décrit les activités requises, procède à une estimation des coûts et du temps nécessaires à la réalisation de chaque activité et identifie les personnes responsables de la mise en œuvre.

## 3. Structure organisationnelle et dotation en personnel

### 3.1 SUR QUOI SERA AXÉ CE CHAPITRE ?

Dans ce chapitre, vous allez vous familiariser avec les sujets suivants :

- ✓ Gérer les ressources humaines, notamment la structure de dotation en personnel, les budgets de dotation en personnel et les descriptions de poste
- ✓ S'assurer que le personnel possède les compétences nécessaires pour gérer les fonds de manière appropriée et répondre aux objectifs et aux besoins de votre organisation en termes de programmes

### 3.2 POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MON ORGANISATION ?

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** est la pratique qui consiste à recruter, embaucher, déployer et gérer les employés d'une organisation.

La fonction des ressources humaines d'une organisation joue généralement un rôle administratif dans le recrutement, le soutien et le perfectionnement du personnel. Une fonction de ressources humaines solide permettra de garantir que le personnel et la structure appropriés sont en place pour atteindre les objectifs de l'organisation.

**LA CAPACITÉ DE GESTION FINANCIÈRE DE PROGRAMME** est la capacité d'une organisation et de son personnel à exécuter de manière responsable des processus programmatiques et financiers pour atteindre au mieux ses objectifs. Les éléments clés de la gestion du programme comprennent la gestion axée sur les résultats, la planification du travail, le suivi et évaluation, traités au chapitre 2. Les éléments clés de la gestion financière comprennent la comptabilité, les actifs immobilisés et les stocks, le suivi et les rapports financiers, ainsi que l'approvisionnement et de la passation de marchés, traités aux chapitres 5 à 7.

Le renforcement des capacités dans tous les domaines de la gestion des programmes et des finances contribuera à réduire le risque que l'organisation n'atteigne pas les résultats programmatiques ou que les fonds ne soient pas utilisés aux fins prévues et accroîtra les chances de partenariat avec les agences des Nations Unies.

### 3.3 CONSIDÉRATIONS ET BONNES PRATIQUES

La section suivante décrit les questions clés et les bonnes pratiques que votre organisation doit prendre en compte lors de la détermination de la structure organisationnelle et des dispositions en matière de dotation en personnel.

**Votre organisation gère-t-elle adéquatement ses ressources humaines ?**

- Votre organisation doit définir clairement les différents rôles et responsabilités du personnel clé (par exemple, à l'aide de descriptions de poste).
- Votre organisation doit avoir une politique d'embauche claire, compétitive et transparente afin d'identifier les candidats les plus qualifiés et les plus aptes à respecter les normes éthiques.
- Votre organisation doit respecter le droit du travail et les réglementations applicables en matière d'emploi, de personnel, de conditions de travail, de salaires et des autres conditions d'emploi.

### L'équipe de votre organisation a-t-elle les capacités pour gérer les programmes et les fonds de manière responsable ?

- Votre organisation doit embaucher un personnel possédant le niveau de formation, l'expérience professionnelle ainsi que les aptitudes et compétences nécessaires pour mener à bien les activités clés de gestion des finances et des programmes.
- Votre organisation doit mettre en place une structure organisationnelle adaptée à l'ampleur et à la complexité de ses activités.
- Votre organisation doit former son personnel en finance et en gestion de programme après l'embauche

## 3.4 OUTILS ET RESSOURCES



Les outils et ressources suivants sont fournis à titre de référence. Vous pouvez utiliser ces outils dans votre propre bureau pour faciliter la gestion financière. Ces outils et ressources ne sont pas obligatoires et peuvent être modifiés en fonction de vos besoins organisationnels et de votre environnement opérationnel. **Ctrl + clic pour accéder aux liens ci-dessous.**

 [Manuel RH : Manuel de gestion des ressources humaines](#)

 [Définitions de compétences de l'UNICEF](#)

 [Gestion des ressources humaines au PNUD](#)

 [Cadre des compétences de base](#)

## 3.5 GLOSSAIRE DES TERMES

<b>Capacité</b>	La capacité à exécuter les tâches attendues avec succès.
<b>Gestion de programme</b>	La gestion des aspects des livrables et des résultats d'un partenaire d'exécution correspondant aux domaines de programme, thèmes ou secteurs clés (assainissement, éducation, santé, par exemple).
<b>Gestion des opérations</b>	La gestion des fonctions de base qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs programmatiques. Les éléments opérationnels clés peuvent inclure : Les ressources humaines, les finances et

---

l'administration, les technologies de l'information et de la communication, l'approvisionnement et la logistique.

---

## 4. Conventions et procédures comptables

### 4.1 SUR QUOI SERA AXÉ CE CHAPITRE ?

Dans ce chapitre, vous allez vous familiariser avec les sujets suivants :

- ✓ Mettre en place un système comptable
- ✓ Préparer un budget
- ✓ Séparer les rôles et les responsabilités de manière appropriée pour la gestion financière
- ✓ Effectuer les paiements
- ✓ Effectuer des transactions en espèces et bancaires

### 4.2 POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MON ORGANISATION ?

**UN SYSTÈME DE COMPTABILITÉ** est un logiciel ou une application informatique (Microsoft Excel, Quickbooks, etc.) utilisé pour enregistrer les transactions financières, telles que les sommes reçues, les factures, les achats et les paiements. Il permet à une organisation de générer des rapports financiers et de fournir des données financières pour faciliter le processus de prise de décision.

**LA SÉPARATION DES TÂCHES** est un contrôle interne important qui implique la répartition des tâches et des responsabilités pour des processus d'affaires spécifiques entre plusieurs employés. La séparation (ou la division) des tâches signifie qu'aucune personne ne doit avoir le contrôle de deux phases ou plus d'une transaction ou d'une opération. Par exemple, la personne responsable de l'approbation d'une transaction d'approvisionnement ne doit pas être la même personne responsable du paiement.

Une séparation appropriée des tâches assure une vérification croisée des tâches, ce qui permet de détecter et de limiter le risque de fraude ou d'erreur.

**LA GESTION DU BUDGET** est la planification et le suivi de l'utilisation des ressources financières.

Une gestion efficace du budget atténue les risques associés à une mauvaise planification et au désalignement des ressources sur les résultats du programme.

**LE TRAITEMENT DU PAIEMENT** couvre toutes les factures reçues pour paiement, notamment les fournitures de programme, les services d'approvisionnement, le réapprovisionnement des entrepôts, les exigences administratives internes et les demandes de paiement non prises en charge par la facture du fournisseur.

Le traitement des paiements comporte de nombreux risques. Par exemple, des paiements peuvent être effectués par erreur à des fins non autorisées, pour des fournitures et services non livrés ou excédant le montant dû, ou faire double emploi pour la même fourniture ou le même service. En conséquence, la mise en place de procédures appropriées peut aider à atténuer les risques associés au traitement des paiements.

LA GESTION DE LA TRÉSORERIE englobe les prévisions, les décaissements, la reconstitution et la conservation des liquidités et elle est souvent critique pour une mise en œuvre opportune et efficace des programmes. C'est également un domaine exposé au risque de mauvaise gestion, de mauvaise utilisation, de perte et de fraude.

Une gestion efficace de la trésorerie permet de garantir la disponibilité des liquidités lorsque et si elle est nécessaire à la mise en œuvre des programmes et met en place les mesures adéquates pour gérer les risques.

## 4.3 CONSIDÉRATIONS ET BONNES PRATIQUES

La section suivante décrit les questions clés et les bonnes pratiques que votre organisation doit prendre en compte pour améliorer la capacité de gestion financière et limiter les risques potentiels. Gardez à l'esprit que les considérations ci-dessous peuvent ne pas être applicables à toutes les organisations en fonction de leur taille et leur contexte opérationnel.

### Avez-vous en place un système de comptabilité ?

- Votre organisation doit disposer d'un système de comptabilité permettant d'enregistrer les transactions financières (par exemple, les entrées et sorties de trésorerie). Un système de gestion financière informatisé est recommandé, sauf si votre organisation gère un très petit nombre ou volume de transactions financières.
- Si votre organisation reçoit des fonds de plusieurs donateurs (source de financement), le système de comptabilité doit pouvoir relier les dépenses à la source de financement appropriée.
- Votre organisation doit conserver tous les documents comptables de manière organisée pour que le personnel autorisé puisse y accéder facilement et pouvoir les examiner dans le cadre d'une vérification ponctuelle ou d'un audit.

### Les tâches financières sont-elles séparées ?

- Si la taille de votre organisation le permet, les différents membres du personnel doivent :
  - Approuver les transactions financières (par exemple, les factures et les paiements)
  - Enregistrer la transaction dans le système comptable
  - Préparer des rapports de dépenses et les examiner
- Si votre organisation achète des biens ou des services, les différents membres du personnel doivent :
  - Approuver l'achat
  - Commander les biens ou services
  - Les enregistrer dans le système de comptabilité
  - Vérifier que les biens ou services ont été reçus
  - Payer la facture
- Votre organisation doit préparer des rapports périodiques (notes de frais et rapprochements bancaires), qui doivent être examinés par la direction.

### Préparez-vous et contrôlez-vous les budgets ?

- Votre organisation doit préparer des budgets pour toutes les activités.

- Votre organisation doit comparer les dépenses réelles au budget régulièrement (au moins tous les trimestres) et consigner les explications de toute variation.
- Votre organisation doit s'assurer que les budgets et les modifications budgétaires sont approuvés par la direction.

#### Avez-vous mis en place des contrôles appropriés pour gérer les paiements ?

- Toutes les factures doivent être examinées et approuvées avant leur paiement par les personnes autorisées.
- L'examen des factures doit garantir que la facture indique les biens et services commandés et reçus et qu'elle est mathématiquement correcte.
- Votre organisation doit s'assurer que les paiements sont autorisés par le personnel du niveau d'autorité approprié.
- Votre organisation doit s'assurer que toutes les factures sont estampillées ou signées « payées », approuvées et marquées du code de projet et de la source de financement correspondants.
- Votre organisation doit s'assurer que toutes les dépenses de masse salariale (salaires et traitements) sont approuvées par la direction avant le paiement.
- Votre organisation doit disposer de contrôles pour les catégories de dépenses qui ne sont pas liées aux paiements de factures, tels que les indemnités journalières, les déplacements et les coûts internes.

#### Avez-vous mis en place des contrôles appropriés pour gérer les transactions en espèces et les transactions bancaires ?

- Votre organisation doit minimiser les dépenses payées en espèces.
- Votre organisation doit exiger au moins deux signataires / personnes autorisées pour les transactions bancaires.
- Votre organisation doit avoir un livre de caisse à jour qui enregistre les recettes et les paiements en espèces.
- Votre organisation doit réconcilier mensuellement les soldes bancaires et les livres de comptes et s'assurer qu'ils sont correctement approuvés.

## 4.4 OUTILS ET RESSOURCES



Les outils et ressources suivants sont fournis à titre de référence. Vous pouvez utiliser ces outils dans votre propre bureau pour faciliter la gestion financière. Ces outils et ressources ne sont pas obligatoires et peuvent être modifiés en fonction de vos besoins organisationnels et de votre environnement opérationnel. **Ctrl + clic pour accéder aux liens ci-dessous.**

- [!\[\]\(3f407d6431fa71afc3ef308c4c57d887\_img.jpg\) Manuel de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise](#)
- [!\[\]\(29d92980886d6f14d81e99fce7f170ad\_img.jpg\) Guide Mango de gestion financière](#)
- [!\[\]\(7f82bab55ad2b0520fcec4a721525a14\_img.jpg\) Séminaire de formation des Nations Unies sur les normes IPSAS \(formation en ligne\)](#)
- [!\[\]\(f1a58360717ca5386e4ba7e0c5f68570\_img.jpg\) Manuel des normes comptables internationales du secteur public pour 2018 \(Vol. I, Vol. II, Volume III\)](#)

## 4.5 GLOSSAIRE DES TERMES

<b>Comptabilité</b>	Le système d'enregistrement et de synthèse des transactions commerciales et financières, ainsi que d'analyse, de vérification et de déclaration des résultats.
<b>Budget</b>	Un plan et une autorité pour inscrire des engagements et effectuer des décaissements à des fins et pour une période déterminées.
<b>Engagement des fonds</b>	Un processus qui met de côté un montant estimé dans le budget lorsqu'une partie contracte ou envisage de souscrire à une obligation légale de livrer des biens ou de fournir des services, comme un contrat ou un accord formel.
<b>Décaissement</b>	Le processus et le résultat d'un paiement.
<b>Facture</b>	Une facture est le document par lequel un fournisseur demande un paiement après la livraison des biens et / ou services spécifiés dans le contrat.
<b>Séparation des tâches</b>	La séparation des tâches correspond à la répartition des tâches et des responsabilités pour des processus d'affaires spécifiques entre plusieurs employés.

## 5. Actifs immobilisés et stocks

### 5.1 SUR QUOI SERA AXÉ CE CHAPITRE ?

Dans ce chapitre, vous allez vous familiariser avec les sujets suivants :

- ✓ Suivre et sécuriser les actifs de votre organisation
- ✓ Gérer un entrepôt et suivre les fournitures que votre organisation a reçues et distribuées

### 5.2 POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MON ORGANISATION ?

**LA GESTION DES ACTIFS IMMOBILISÉS** est la comptabilisation des biens détenus pour une utilisation à long terme (par exemple, terrains, bâtiments, meubles et accessoire, équipements, etc.) par une organisation. Ces biens peuvent être détenus en totalité, en partie ou en loués.

Les actifs immobilisés constituent souvent une partie importante des actifs d'une organisation et jouent un rôle important dans la réalisation des résultats du programme. Une mauvaise gestion des actifs immobilisés peut entraîner une mauvaise utilisation ou une perte et avoir des conséquences sur la mise en œuvre et des rapports financiers du programme. Il est essentiel de gérer ces risques en identifiant clairement les types d'actifs utilisés par votre organisation et en définissant la manière dont ils sont gérés et suivis.

**LA GESTION DES STOCKS** est la comptabilité des stocks d'une organisation, notamment les articles pour les opérations internes et l'utilisation de bureau, et les fournitures et produits de programme destinés aux bénéficiaires.

Le stock d'une organisation peut constituer une grande partie des ressources utilisées pour les opérations internes et / ou pour appuyer la mise en œuvre du programme. Par conséquent, une gestion appropriée des stocks est importante pour obtenir des résultats pour les enfants.

### 5.3 CONSIDÉRATIONS ET BONNES PRATIQUES

La section suivante décrit les questions clés et les bonnes pratiques que votre organisation doit prendre en compte pour améliorer les pratiques de gestion des actifs et des stocks. Gardez à l'esprit que les considérations ci-dessous peuvent ne pas être applicables à toutes les organisations en fonction de leur taille et leur contexte opérationnel.

#### Vos actifs sont-ils comptabilisés et sécurisés ?

- Votre organisation doit avoir un registre à jour de tous vos actifs immobilisés.
- Votre organisation doit vérifier ou compter régulièrement vos actifs immobilisés.
- Votre organisation doit disposer d'une assurance appropriée pour vos actifs immobilisés.

### Votre stock/entrepôt est-il sécurisé ?

- Votre organisation doit étiqueter les stocks de manière appropriée.
- Votre organisation doit vérifier ou décompter les stocks régulièrement.
- Votre organisation doit s'assurer que les stocks sont protégés contre les dommages éventuels.
- Votre organisation devrait avoir une assurance pour l'entrepôt et les stocks.
- Votre organisation doit disposer d'une sécurité physique pour protéger l'entrepôt (par exemple, un gardien, des caméras de sécurité, des clôtures).

### Est-ce que vous gérez et surveillez correctement la distribution des fournitures ?

- Votre organisation doit procéder à des comptages réguliers des stocks de fournitures.
- Votre organisation doit avoir un système vous permettant de suivre le processus de planification, d'achat et de livraison / distribution des approvisionnements.
- Votre organisation doit séparer la responsabilité de la réception / de la sortie des stocks de celle de la mise à jour des fiches de contrôle de stocks.

## 5.4 OUTILS ET RESSOURCES



Les outils et ressources suivants sont fournis à titre de référence. Vous pouvez utiliser ces outils dans votre propre bureau pour faciliter la gestion financière. Ces outils et ressources ne sont pas obligatoires et peuvent être modifiés en fonction de vos besoins organisationnels et de votre environnement opérationnel. **Ctrl + clic pour accéder aux liens ci-dessous.**

[!\[\]\(fe5d33c08faf9a42a148630afb19375e\_img.jpg\) Guide de gestion d'entrepôt et de stocks](#)

[!\[\]\(2e39534fa484c54b999a1fc9c8a46d5a\_img.jpg\) Registre des actifs immobilisés](#)

[!\[\]\(82ace3c1cdce20e5f8670b9f0a4207cd\_img.jpg\) Liste des stocks](#)

[!\[\]\(1ec9c5991b6cfbe205eacf87caeef44f\_img.jpg\) Fiche de contrôle de stocks](#)

[!\[\]\(9c8ee003afcb6f6a71601185bbfeecdf\_img.jpg\) Gestion des stocks au PNUD](#)

## 5.5 GLOSSAIRE DES TERMES

**Stocks** Une liste complète de la marchandise, de stocks, de fournitures, de travaux en cours, de matières premières et de produits finis disponibles.

---

**Fiche de contrôle de stocks** Enregistre l'acquisition ou la distribution des stocks.

---

**Actifs immobilisés** Article de grande valeur appartenant à une organisation et destiné à être utilisé pendant une longue période, par exemple du matériel de bureau, des véhicules et des bâtiments.

---

**Registre des actifs immobilisés** Un tableau de l'équipement et de la propriété d'une organisation utilisé pour enregistrer les détails de la date d'achat, de la valeur, de l'emplacement, etc. d'un actif

---

## 6. Suivi et présentation des rapports financiers

### 6.1 SUR QUOI SERA AXÉ CE CHAPITRE ?

Dans ce chapitre, vous allez vous familiariser avec les sujets suivants :

- ✓ Contrôler et rendre compte de la situation financière de votre organisation
- ✓ Comprendre l'Approche harmonisée des remises d'espèces (HACT)

### 6.2 POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MON ORGANISATION ?

**LE SUIVI ET LES RAPPORTS FINANCIERS** est le processus de production et de suivi des déclarations officielles des activités financières et de la situation financière d'une organisation à l'intention de la direction et/ou des autres intervenants.

Le suivi et les rapports financiers sont importants car ils aident une organisation à évaluer la portée et l'impact des ressources financières et sont essentiels à une programmation rationnelle. Le suivi et les rapports financiers garantissent également que les ressources financières sont gérées conformément aux exigences de l'organisation et des donateurs/partenaires, de manière à prendre en compte les risques.

**L'APPROCHE HARMONISÉE DES REMISES D'ESPÈCES (HACT)** est un cadre opérationnel commun pour le transfert d'espèces aux partenaires d'exécution gouvernementaux et non gouvernementaux, adopté par l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP.

L'approche HACT a pour objectif de réduire les coûts des transactions en lien avec la gestion des transferts en espèces et de renforcer les capacités des partenaires d'exécution à gérer efficacement les ressources en espèces. L'approche HACT repose sur une évaluation des risques associés au transfert de fonds aux partenaires d'exécution, notamment le risque que les fonds ne soient pas utilisés ou déclarés conformément aux accords signés. Pour les organisations travaillant avec des agences des Nations Unies, il est important de comprendre le cadre HACT et les exigences en matière de rapports.

### 6.3 CONSIDÉRATIONS ET BONNES PRATIQUES

La section suivante décrit les questions clés et les bonnes pratiques que votre organisation doit prendre en compte pour développer les meilleures pratiques en matière de suivi et de rapports financiers. Gardez à l'esprit que les considérations ci-dessous peuvent ne pas être applicables à toutes les organisations en fonction de leur taille et leur contexte opérationnel.

### Contrôlez-vous et signalez-vous la situation financière de votre organisation ?

- Votre organisation doit examiner périodiquement l'état de l'utilisation du budget et la comparer aux plans de travail du projet pour s'assurer que la mise en œuvre et les dépenses sont en bonne voie et que la disponibilité des fonds est suffisante.
- Votre organisation doit faire préparer et auditer ou examiner régulièrement les états financiers par un auditeur indépendant.
- Votre organisation doit prendre des mesures concernant tout problème majeur lié à des dépenses inéligibles impliquant des fonds de donateurs, et empêcher leur répétition future.
- Votre organisation doit examiner et mettre en œuvre toute recommandation importante formulée par les auditeurs et les donateurs.

### Connaissez-vous le Cadre sur l'approche harmonisée des remises d'espèces (HACT) de l'UNDG ?

- Votre organisation doit connaître les principes et les composants clés du cadre HACT. Le partenariat avec l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP est subordonné à l'acceptation des composantes d'évaluation et de garantie du cadre HACT.
- Votre organisation doit savoir comment remplir et soumettre un formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses (FACE).

### Votre organisation travaille-t-elle avec d'autres partenaires, bureaux ou entités externes qui contribuent à la mise en œuvre du programme ?

- Votre organisation doit avoir des processus en place garantissant un contrôle et un suivi appropriés de la mise en œuvre par les sous-traitants.

## 6.4 OUTILS ET RESSOURCES

Les outils et ressources suivants sont fournis à titre de référence. Vous pouvez utiliser ces outils dans votre propre bureau pour faciliter la gestion financière. Ces outils et ressources ne sont pas obligatoires et peuvent être modifiés en fonction de vos besoins organisationnels et de votre environnement opérationnel. **Ctrl + clic pour accéder aux liens ci-dessous.**

 [Manuel de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise](#)

 [Cadre HACT UNDG 2014](#)

 [Approche harmonisée des remises d'espèces \(HACT\) \(formation en ligne\)](#)

 [Termes de référence de l'audit HACT \(UNICEF et FNUAP\)](#)

 [Formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses \(FACE\) \(formation en ligne\)](#)

## 6.5 GLOSSAIRE DES TERMES

<b>Audit</b>	Un audit est un examen systématique et indépendant des données, des déclarations, des registres, des opérations effectuées par un fournisseur de services externe.
<b>Formulaire FACE</b>	Un formulaire pour demander une autorisation de financement avant la mise en œuvre des activités et pour déclarer et certifier les dépenses après la mise en œuvre des activités. Le formulaire FACE est utilisé par les partenaires d'exécution et de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP et d'autres agences des Nations Unies qui mettent en œuvre le cadre HACT.
<b>États financiers</b>	Un document officiel des activités financières et de la situation financière d'une organisation.
<b>Approche harmonisée des remises d'espèces (HACT)</b>	Un cadre de principes et de processus communs pour la gestion des transferts en espèces aux partenaires opérationnels, adopté par l'UNICEF, le PNUD, le FNUAP et d'autres agences des Nations Unies.

## 7. Gestion d'approvisionnement et passation de marchés

### 7.1 SUR QUOI SERA AXÉ CE CHAPITRE ?

Dans ce chapitre, vous allez vous familiariser avec les sujets suivants :

- ✓ Acheter de biens et services
- ✓ Administrer et gérer des contrats d'approvisionnement

### 7.2 POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MON ORGANISATION ?

**L'APPROVISIONNEMENT** est l'achat par une organisation de biens ou de services. La définition des processus d'achat robustes (i) favorise l'acquisition en temps voulu des biens, travaux et services appropriés, (ii) garantit une délégation claire des pouvoirs financiers et (iii) contribue à atténuer et à gérer les risques liés aux achats, tels que des transactions inappropriées ou une mauvaise utilisation des fonds. La définition d'un processus d'achat structuré et robuste peut également aider à résoudre les problèmes suivants :

- les objectifs/mandat de l'organisation
- l'équité, l'intégrité et la transparence
- l'économie et l'efficacité ; et
- le meilleur rapport qualité/prix

**LA GESTION DES CONTRATS** est la gestion du cycle de vie du contrat, de l'approvisionnement à l'élaboration, à la signature, au paiement et à la conclusion du contrat. Cela implique la planification, la budgétisation, la programmation et le suivi de l'avancement des travaux, ainsi que la prise de mesures correctives pour protéger les intérêts de votre organisation et du fournisseur.

La gestion des contrats permet de gérer les risques, d'éviter des coûts supplémentaires, de garantir le respect des conditions contractuelles, de prévenir les retards de livraison et les complications juridiques avec des résultats imprévisibles. Les éléments clés de l'administration des contrats comprennent : le respect des exigences contractuelles, la mesure des performances et la production de rapports, la gestion des modifications de contrat et le règlement des réclamations et des différends.

### 7.3 CONSIDÉRATIONS ET BONNES PRATIQUES

La section suivante décrit les questions clés et les bonnes pratiques que votre organisation doit prendre en compte pour développer les meilleures pratiques en matière d'approvisionnement et d'administration des contrats. Gardez à l'esprit que les considérations ci-dessous peuvent ne pas être applicables à toutes les organisations en fonction de leur taille et leur contexte opérationnel.

### **Avez-vous en place une fonction d'approvisionnement et suivez-vous les politiques et procédures d'approvisionnement écrites ?**

- Votre organisation doit maintenir une capacité d'achat structurée avec un personnel qualifié
- Votre organisation doit régulièrement générer et examiner des rapports de gestion des achats et des contrats, notamment les performances des fournisseurs actuels et passés.
- Votre organisation doit s'assurer que des politiques et procédures écrites appropriées, une gouvernance et des autorisations générées par le système sont en place pour les activités d'approvisionnement.
- Votre organisation doit maintenir le plus haut niveau de comportement éthique dans ses activités d'approvisionnement et éviter tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent. Ceci doit également être demandé à tous vos fournisseurs (par exemple, en établissant un code de conduite des fournisseurs).
- Votre organisation doit élaborer des stratégies d'approvisionnement pour toutes les catégories de dépenses stratégiques en biens et services, en fonction de leur criticité, de leur complexité ou de leur grande valeur.

### **Suivez-vous un processus concurrentiel, éthique et transparent pour la sélection des fournisseurs ?**

- Votre organisation doit mener un processus d'appel d'offres et d'évaluation sécurisé, concurrentiel, juste et transparent, en veillant à ce que tous les fournisseurs potentiels soient soumis aux mêmes conditions.
- Votre organisation doit attribuer des contrats en fonction d'un ensemble de critères prédéfinis, tenant compte des capacités techniques, de la qualité ainsi que du prix.
- Votre organisation doit se procurer des produits qui sont conformes aux normes de qualité et techniques reconnues.
- Votre organisation ne doit pas collaborer avec des entreprises ayant mené des activités contraires à l'éthique, non professionnelles ou frauduleuses.

### **Avez-vous mis en place un environnement de contrôle et de surveillance adéquat ?**

- Votre organisation doit veiller à ce que des contrôles, des vérifications et des audits soient intégrés tout au long du processus d'approvisionnement.
- Votre organisation doit s'assurer qu'une approbation adéquate est obtenue avant la signature des contrats et conserver une trace appropriée du processus d'approvisionnement.
- Votre organisation doit développer des indicateurs clés de performance (KPI) pour examiner et mesurer systématiquement les résultats des activités d'approvisionnement.
- Votre organisation doit s'assurer que les contrats sont gérés par un personnel possédant l'expertise technique et l'expérience requises.
- Votre organisation doit bien intégrer les fournisseurs avant la mise en œuvre, en particulier pour les biens/services stratégiques.
- Votre organisation doit procéder à une évaluation des performances et à un examen éthique des fournisseurs.

## 7.4 OUTILS ET RESSOURCES

Les outils et ressources suivants sont fournis à titre de référence. Vous pouvez utiliser ces outils dans votre propre bureau pour faciliter la gestion financière. Ces outils et ressources ne sont pas obligatoires et peuvent être modifiés en fonction de vos besoins organisationnels et de votre environnement opérationnel. **Ctrl + clic pour accéder aux liens ci-dessous.**

- [!\[\]\(072b85bca7e3c3f0df32e9cb1d6321d2\_img.jpg\) Manuel des professionnels des achats des Nations Unies](#)
- [!\[\]\(c08b2954ced52bd12b7d0886396aa8f5\_img.jpg\) Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies \(UNGM\) - Centre de connaissances](#)
- [!\[\]\(2518f1e19e7fb7ef181a867081a31458\_img.jpg\) Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies](#)
- [!\[\]\(729e10e84db853a809370fe7baefddc2\_img.jpg\) Politiques d'approvisionnement de l'UNICEF](#)
- [!\[\]\(62c45eda4bc23efb369f0ef570de9340\_img.jpg\) Procédures d'approvisionnement du FNUAP](#)
- [!\[\]\(9999676de84988a10f0d1ae0bb783cb4\_img.jpg\) Banque mondiale – Cadre d'approvisionnement](#)
- [!\[\]\(c33649b1877d776dbaf177a59eb9d8fe\_img.jpg\) Guide de développement des capacités de passation des marchés publics du PNUD](#)
- [!\[\]\(346f0340ac100ce7a1e0ff90f4c69fab\_img.jpg\) Boîte à outils de gestion des achats et des approvisionnements \(PSM\)](#)
- [!\[\]\(9f7fa8e0473d2b280bf380ec0ff46368\_img.jpg\) Passation des marchés au PNUD](#)

## 7.5 GLOSSAIRE DES TERMES

**Approvisionnement** L'acquisition en temps opportun des biens et services adéquats.

---

**Gestion des contrats** La gestion du cycle de vie du contrat, de l'approvisionnement à l'élaboration, à la signature, au paiement et à la conclusion du contrat. Elle comprend :

- la planification, la budgétisation, la programmation
- le suivi de l'avancement des travaux
- la prise de mesures correctives pour protéger les intérêts de votre organisation et du fournisseur.

---