

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	7
CHAPITRE I : MATERIELS UTILISES.....	8
Section 1 : Présentation de la zone d'étude.....	8
Section 2 : Outil théorique sur le thème	11
Section 3 : matériels utilisés	24
CHAPITRE II : METHODES.....	27
Section 1 : Méthode de collecte des données	27
Section 2 : Méthode de traitement des données	29
Section 3 : Limites de l'étude et chronogramme des activités	31
PARTIE II : RESULTATS OBTENUS	34
CHAPITRE I : LA BUDGETISATION.....	35
Section 1 : Processus de planification stratégique, de programmation, de budgétisation...35	35
Section 2 : Les procédures dans la budgétisation	38
CHAPITRE II : LA STRATEGIE DE FINANCEMENT DE L'ONN	52
Section 1 : La recherche de financement auprès des bailleurs de fonds	53
Section 2 : Les bailleurs de fonds proposent un financement aux organismes	56
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	60
CHAPITRE I : DISCUSSIONS DES RESULTAT OBTENUS	61
Section 1 : Discussion sur la budgétisation	61
Section 2 : Discussion sur la stratégie de financement	67
Section 3 : Vérification des hypothèses	70
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	72
Section 1 : Suggestions d'amélioration.....	72
Section 2 : Impacts des recommandations	76
Section 3 : Recommandation générale	77
CONCLUSION GENERALE.....	79
BIBLIOGRAPHIE	VII
WEBOGRAPHIE	VIII
LISTE DES ANNEXES	IX

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les activités de l'Office National de Nutrition	10
Tableau n°2: Modèle de budget d'une organisation.....	18
Tableau n°3 : Plan de financement ou de décaissement	20
Tableau n°4 : Résumé de collecte des données.....	26
Tableau n°5 : Chronogramme des activités	33
Tableau n°6 : Listes des activités et tâches.....	44
Tableau n°7 : Chronogramme de réalisation des activités et taches par semaine	45
Tableau n°8 : Plan de gestion des ressources humaines	46
Tableau n°9 : Plan de gestion des ressources budgétaires	46
Tableau n°10 : Plan de financement de l'Office	47
Tableau n°11 : Le calendrier des processus budgétaire.....	51
Tableau n°12: Extrait du budget de fonctionnement de l'ONN-CN 2017	51
Tableau n°13 : Fiche signalétique du projet	54
Tableau n°14 : Comparaison entre le budget prévisionnel suivant le PTA et le budget prévisionnel validé (en MGA)	63
Tableau n°15: Proposition de forme budget de fonctionnement annuel	73
Tableau n°16 : Plan de financement mensuel.....	74
Tableau n°17 : Fonds complémentaire pour le budget prévisionnel validé (en MGA).....	75

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Pyramide de planification.....	13
Figure n°2 : Processus de planification financière	14
Figure n°3 : Cycle de planification de l'ONN	35
Figure n°4 : Le processus de planification et de budgétisation de l'ONN	38
Figure n° 5: Processus d'élaboration du budget programme	49
Figure n°6 : Les activités et les responsables respectives de la préparation du budget.....	50
Figure n°7 : Type de processus de budgétisation de l'office	65
Figure n°8 : Les processus d‘approbations	66

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

ACP : Accords de Coopération au Programme

AFD: Agence Française de Développement

AMIO : Agence de MIse en Œuvre

BPCNN : Bureau Permanent de Conseil National de Nutrition

CDMT : Cadre des Dépense à Moyen Terme

CN : Coordination Nationale

CNN : Conseil National de Nutrition

CR : Coordonnateur Régional

CRENI : Centre de Récupération Nutritionnelle Intensif

CrN : Coordonnateur National

CSSE : Chef de Service de Suivi et Evaluation

DAF: Directeur Administrative et Financier

FACE: Funding Authorization and Certificate of Expenditure

FAO: Food and Agriculture Organization of United Nations

GAR : Gestion Axée sur le Résultat

HIMO : Haute Intensité de Main d'Œuvre

IMMRED : Introduction, Matériels, Méthodes, Résultats, Discussions

MAEP : Ministère de l'Agriculture d'Elevage et de la Pêche

MFB : Ministère des Finances et du Budget

OCB : Organisation Communautaire de Base

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONN : Office National de Nutrition

PAM: Programme Alimentaire Mondiale

PE : Partenaire d'Exécution

PNAN : Plan National d'Action pour la Nutrition

PND : Plan National pour le Développement

PNN : Politique Nationale de Nutrition

PNNC : Programme Nationale de Nutrition Communautaire

PPB : Planification, Programmation et Budgétisation

PSN : Programme et de Sécurisation Nutritionnelle

PTA : Plan de Travail Annuel

RAF : Responsable Administratif et Financier

RUCT : Responsable d'Unité de Coordination Technique

S&E : Suivi et Evaluation

SMART : Spécifiques, Mesurables, Accomplis, Réalistes dans le Temps

SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

UNICEF: United Nations International Children's Emergency Fund

USAID: United States Agency for International Development

INTRODUCTION GENERALE

La planification est l'« *organisation selon un plan* »¹. Quant au plan, il se définit comme une « *suite ordonnée d'actions en vue d'atteindre un objectif* »². La planification financière est alors un processus qui consiste à rassembler les ressources financières de l'entreprise, à les comprendre et à les gérer afin d'en tirer un meilleur rendement pour l'avenir. Selon Alain TATCHUM « *la planification financière est un processus stratégique et opérationnel, associé à la réalisation des objectifs. Elle consiste à élaborer des stratégies de financement à long terme, d'une part, des budgets et des prévisions à plus court terme, d'autre part* »³.

En effet, la planification financière est une phase fondamentale dans le processus de gestion de l'entreprise. Elle lui permet de limiter l'incertitude et d'anticiper l'évolution de l'environnement. Effectivement, les entreprises évoluent dans un espace financier qui leur offre des instruments et des possibilités d'~~actions~~ spécifiques~~s~~, mais qui les soumet aussi à des contraintes drastiques. La planification financière s'intègre dans un contexte stratégique. Elle tient compte des décisions prises dans le cadre de la définition et de la politique générale de l'entreprise. Elle répond donc aux objectifs intermédiaires afin d'atteindre l'objectif global de l'entreprise. Chaque décision s'accompagne par la mise en œuvre de moyens financiers pour atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, la planification financière est la pierre angulaire de tout système de gestion financière. Elle comprend la détermination du montant du financement pour mener à bien en douceur les opérations de l'entreprise ; et aussi la détermination des sources de financement. Les objectifs de la planification financière sont d'assurer la disponibilité des fonds et l'utilisation efficace des ressources financières. De plus, l'excès de financement est aussi mauvais que l'insuffisance ou le manque de fonds. Si l'argent est en surplus, la planification financière doit investir dans la meilleure manière possible car le maintien des ressources financières au ralenti est une grande perte pour une organisation. Par conséquent, elle aide à l'utilisation appropriée de l'argent de l'entreprise. Ainsi, la planification financière joue un rôle important dans une gestion financière efficace.

¹Le Petit Robert, 1995

² Multi dictionnaire de la langue française, 2006

³ Alain TATCHUM « Manuel financier pour associations et ONG à but non lucratif ». Edisoft. 2015

Selon Elie COHEN « *la gestion financière constitue un ensemble de méthode d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations de s'assurer une insertion efficace dans leur environnement* »⁴. Le contenu et les termes des problèmes financiers que l'entreprise doit affronter, de même que des solutions que la gestion financière peut leur apporter, sont manifestement liés aux caractéristiques de son environnement financier ainsi qu'à ses caractéristiques propres. Même si les prescriptions de la gestion financières peuvent prétendre à un caractère général, il est donc probable que leur contenu doit être adapté, et nuancé, selon les situations auxquelles elles s'appliquent. L'objet de la gestion financière est donc la maîtrise des rapports avec les composantes de l'environnement financier de l'entreprise. Sa mission est la maîtrise des contraintes financières fondamentales et la poursuite des objectifs financiers majeurs. La planification financière prend part à l'atteinte de cet objectif et à la réalisation de cette mission de la gestion financière.

Comme toutes organisations, les organismes nationaux étant des entités juridiques et créées par une loi ou un décret évoluent aussi dans un environnement incertain. Les organismes nationaux peuvent être influencés par son environnement interne et externe. Ils peuvent être fragilisés par les contextes économiques et politiques au niveau national comme ceux qui se sont passées à Madagascar dernièrement. Ces contextes influencent le comportement des différents bailleurs en matière de financement.

L'environnement interne y est aussi pour quelque chose du fait qu'un organisme national en tant qu'organisation doit disposer des moyens humains, matériels et financiers. C'est l'interaction et la coordination de ces différentes ressources qui conditionnent le bon fonctionnement d'une organisation. Par ailleurs, un organisme national est soucieux de sa santé financière car c'est de cette dernière que dépend la réussite de ses activités. Ainsi, la gestion financière est présent activement dans le fonctionnement de ces organismes nationaux.

Un organisme travaille avec différents partenaires financiers dans l'accomplissement de leurs tâches. Leur gestion budgétaire et financière doit être transparente pour assurer la continuation de leur appui à leur égard. A part les financements extérieurs, un organisme national peut disposer également des fonds propres. Nous pouvons dire qu'ils sont appelés à manipuler différents types et modes de financement. Une bonne gestion de ces différents modes de financement est donc indispensable pour pouvoir assurer la pérennité de leurs activités et

⁴ Elie COHEN « Gestion financière de l'entreprise et de développement financier ». Edicef. 1991

surtout leur survie. Ainsi, l'organisation a besoin de la gestion financière car celle-ci favorise l'utilisation efficace et efficiente des ressources publiques. Elle permet d'assurer que l'organisme national soit responsable de la gérance prudente des fonds publics et de la protection des biens publics.

Dans les entreprises, la gestion financière doit assurer la qualité et le niveau des performances réalisées dans les différents projets et activités. De plus celle-ci doit inquiéter de son but fondamental : la maximisation de la valeur de l'entreprise ou encore la maximisation de la richesse de ses propriétaires. Elle préserve activement la santé financière de l'organisation, ceci est valable aussi pour les organismes nationaux. Elle repose sur les critères économiques et financiers. Cependant, pour les organismes nationaux, la gestion financière tient compte des critères autres qu'économiques et financières à l'instar de respect des clauses contractuelles et des procédures comptables et financières. Elle doit assurer aussi la qualité et les performances réalisées par l'organisme dans ses projets. Sans oublier l'intérêt public en s'appuyant sur une planification financière efficace pour l'utilisation efficace des ressources financière.

En effet, l'organisme national a une mission d'intérêt public puisqu'il est créé par une loi ou un décret dont la majorité des dirigeants et des administrateurs sont nommés par le gouvernement ou par l'un de ses ministres. Il jouit d'une certaine autonomie, même si la moitié de son financement global provient de l'État. C'est une entité juridique distincte ayant un statut et des pouvoirs qui lui sont propres et relève d'un ministre responsable de l'application de ces pouvoirs en vertu d'un décret d'attribution. Il est financé directement ou indirectement par les fonds publics, en totalité ou en partie.

Toutefois, il convient de s'assurer que dans l'organisme national, les fonds et les ressources provenant de l'Etat, des donateurs et des bailleurs de fonds soient utilisés correctement et aussi efficacement que possible afin de permettre à l'organisme de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. C'est dans ce contexte que notre thème de mémoire est orienté, plus précisément sur la planification financière assurant l'utilisation efficace des fonds provenant des donateurs dans la réalisation des activités.

La planification financière consiste à élaborer des stratégies de financement à long terme, des budgets et des prévisions à plus court terme. Elle est l'un des éléments de base qui doivent être mis en place pour arriver à une bonne pratique de la gestion financière et elle est au cœur d'une gestion financière efficace. En effet, la planification financière joue un rôle important dans le contrôle de l'utilisation des fonds. Il est alors essentiel de donner un intérêt particulier

à la planification financière dans la gestion financière de l'organisation afin de contrôler l'utilisation des fonds. C'est pourquoi nous nous posons la problématique suivante :

« Comment la planification financière permet-elle d'assurer l'utilisation efficace des fonds mobilisés de l'organisme national ? »

Ainsi, la planification financière occupe-t-elle une place significative dans l'allocation des ressources financières. Elle traduit l'ensemble de décisions programmées dans le plan d'action en termes d'emplois et de ressources. La planification financière, qui vise à maintenir l'équilibre économique à tous les niveaux de l'organisation, est indispensable.

Cette présente recherche consiste en une étude de cas d'un organisme national. Nous avons choisi un Office spécialisé dans la lutte contre la malnutrition, en l'occurrence, l'Office National de Nutrition (ONN). En effet, l'ONN œuvre dans la coordination de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Nutrition (PNN). Il est une structure de coordination multisectorielle des interventions en nutrition à Madagascar ; et est directement rattaché à la primature. L'ONN est chargé de la coordination des activités spécifiques de nutrition. A ce titre, il assure la coordination et la cohérence des interventions techniques, opérationnels et financières, tout en apportant un appui technique aux Agences de Mise en Œuvre (AMIO). Nous avons choisi l'ONN Coordination Nationale (CN) comme cadre de travail. C'est un des organismes nationaux qui présente un intérêt, compte tenu de la place qu'il occupe dans le monde de développement communautaire.

Cette étude nous donnera l'occasion d'analyser le bon équilibre entre la planification financière et la gestion efficace des ressources financières, ce qui nous ramène à analyser notre thème de mémoire qui est : **« La contribution de la planification financière dans l'utilisation efficace des ressources financières »**. Pour éviter de traiter un sujet de recherche vague, nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace. Dans le domaine, le sujet se limite à l'étude de la planification financière, dans le temps, notre recherche porte sur un exercice comptable (une année). Dans l'espace, notre étude porte sur un organisme œuvrant dans la coordination de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Nutrition (PNN), l'Office national de nutrition coordination nationale (ONN-CN).

Pour une compréhension purement théorique de ce thème, nous mettons un accent particulier sur le budget ainsi que la stratégie de financement plus précisément sur les méthodes et les procédures dans l'élaboration du budget et la stratégie de financement.

L'objectif global de notre étude est d'améliorer les différents processus dans la planification financière de l'ONN-CN afin d'assurer l'utilisation efficace de ses fonds mobilisés. Nous allons exposer deux objectifs spécifiques qui devront être respecté. Il s'agit d'abord d'identifier les procédures utilisées dans l'élaboration du budget ainsi que celle de la stratégie de financement. Ensuite, d'analyser ces procédures par rapport à l'outil théoriques et aux recherches effectués.

Pour faire une analyse en profondeur du thème, on est amené à soumettre les hypothèses suivantes : la première hypothèse est : « **Une budgétisation qui garantit une prévision du besoin financier réel** ». La deuxième hypothèse porte sur : « **Une stratégie de financement qui permet d'acquérir un financement suffisant** ».

Etant donné que notre travail est un travail de recherche orienté dans le domaine de la gestion, il constitue un document qui met en évidence des données réelles qualitatives et vérifiables pouvant servir à d'autres recherches ultérieures. Pour mener à bien notre recherche, notre méthode s'est basée d'une part, sur des études bibliographiques ainsi qu'à des ouvrages publiés et des articles, et d'autre part, la consultation des divers sites web accompagnés de cours théoriques.

C'est au moyen d'un stage au sein de l'Office National de Nutrition coordination national (ONN-CN) qu'on a obtenu les informations pour étoffer au mieux notre thème. Et comme outil de collecte, nous avons opté pour des questionnaires de type ouvert. En effet, nous avons pu effectuer un stage auprès de l'ONN-CN siège à Anosy, Avenue Docteur Joseph Ravoahangy Andrianavalona, afin de pouvoir confronter les réalités concernant la planification financière.

Pour avoir de plus amples informations concernant notre travail de mémoire, trois grandes parties distinctes seront mises en exergue. Le plan de présentation de ce mémoire adopté par l'Université d'Antananarivo suit la norme IMMRED c'est-à-dire Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats obtenus, Discussions et recommandation sans oublier la conclusion.

D'abord, la première partie concerne les matériels et méthodes qui nous ont servi à entreprendre une démarche pour mener à bien notre investigation. Elle est composée de trois grands chapitres. D'une part, la description de la zone d'étude incluant les outils théoriques sur le thème et les matériels exploités pour la collecte des données ; et d'autre part un aperçu de la

démarche méthodologiques de collection de données ainsi que leur traitement. En outre nous évoquerons aussi dans cette partie les limites et les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ce travail.

Ensuite, la seconde partie sera consacrée aux résultats recueillis issus de notre stage auprès de l'Office National de Nutrition Coordination National (ONN-CN). Cette partie décrit brièvement les données obtenues, les procédures d'élaboration du budget et de la stratégie de financement utilisé par l'ONN-CN. Des résultats dans lesquels nous allons appuyer les hypothèses en les présentant sans faire ni analyse ni interprétation.

Enfin, la troisième et dernière partie est considérée comme le point clé de notre travail de mémoire. Elle interprétera et analysera les résultats obtenus par rapport à ceux attendus afin de dégager des recommandations sur la planification financière de l'Office. Cette partie analysera donc les procédures d'élaboration du budget et de la stratégie de financement et d'analyser l'impact de ces procédures sur l'utilisation des ressources financières, évidemment sans perdre de vue les hypothèses émises précédemment. Cette dernière partie se subdivisera en deux grands chapitres dont le premier développera les discussions et analyses des résultats issus des hypothèses tandis que le second apportera des suggestions de solutions pour améliorer la planification financière de l'Office.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche, il s'avère cruciale de déterminer la bonne méthode à entreprendre et les matériels à utiliser. Ces derniers constituent l'objet de cette partie à travers lequel nous comprendrons les outils ainsi que les démarches utilisés pour mener à bien notre recherche.

D'une part, les matériels relèvent de l'ensemble des outils utilisés indispensable pour la bonne marche de notre travail de recherche ; d'autre part les méthodes peuvent être définies comme étant une démarche organisée avec de diverses techniques pour arriver à un résultat. Il est nécessaire d'adopter une méthodologie formée des matériels utilisés et des méthodes adaptées.

Ainsi, le premier chapitre de cette première partie traitera surtout les renseignements généraux sur l'Office National de Nutrition (ONN), en passant par la description de la zone d'étude. Par la suite, Nous allons exposer la notion sur la planification financière, le budget et le concept sur la stratégie de financement dans la réalisation des activités. Et enfin, nous allons décrire les matériels utilisés afin d'aboutir à la finalisation du présent ouvrage. Le second chapitre exposera les méthodes de collectes des données ainsi que les méthodes de traitement des données en incluant les difficultés et les limites lors de l'élaboration de ce travail mais aussi le chronogramme des activités.

CHAPITRE I : MATERIELS UTILISES

Le matériel est l'ensemble des instruments nécessaires au bon fonctionnement de l'étude. En effet, il s'agit de la source même, où puiser l'information qu'elle soit primaire ou secondaire. Ce chapitre traite les outils que nous avons jugés utiles pour mener à bien notre étude. De ce fait, elle sera subdivisée en trois sections. La première section se rapportera sur la présentation de la zone d'étude. La deuxième section parlera des outils théoriques sur le thème de mémoire. Et la troisième section énoncera les autres matériels utilisés lors de notre recherche ainsi que le chronogramme des activités.

Section 1 : Présentation de la zone d'étude

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons effectué un stage auprès de l'Office national de nutrition (ONN). Cette section sera axée sur la description de cette organisation.

1-1 Identité et historique

Une coordination multisectorielle forte et efficace à tous les niveaux : du niveau national jusqu'au niveau communautaire est mise en place par le gouvernement Malgache. Elle a pour but d'assurer le succès de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Nutrition (PNN). Une simple coordination ne suffit plus pour assurer la synergie des actions et l'harmonisation des activités des différents secteurs intervenants dans la lutte contre la malnutrition. D'où la création de l'Office National de Nutrition (ONN).

C'est une structure chargée de la coordination multisectorielle et de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Nutrition. L'ONN s'attelle à l'harmonisation des stratégies, la coordination des partenariats, au suivi-évaluation de toutes les actions de lutte contre la malnutrition. Il participe aussi activement à la mise en œuvre de cette Politique Nationale de Nutrition à travers ses deux (2) structures opérationnelles : le PNNC/SEECALINE et l'Unité PSN (cf. annexe 2).

Depuis 1993, le Gouvernement Malagasy a investi dans le secteur Nutrition par le biais du projet SECALINE. Il a bénéficié pour ses projets l'appui de bailleurs de fonds internationaux, en particulier la Banque Mondiale et le Programme Alimentaire Mondial. Ces bailleurs de fonds ont cofinancé le dit projet avec l'Etat Malagasy. Placé sous la tutelle de la Primature, le projet SECALINE, devenu SEECALINE en 1998, a mis en œuvre des activités dans le cadre des

programmes de nutrition communautaire et scolaire ainsi que certaines activités de « filet de sécurité ».

La période 2004-2005 a été particulièrement marquée par le début d'un engagement politique notoire du Gouvernement Malagasy, en matière de cadrage juridique de l'institutionnalisation du secteur « Nutrition ». La Politique Nationale de la Nutrition (PNN) et le Plan National d'Action pour la Nutrition (PNAN) ont été validés en conseil de Gouvernement. Deux décrets (N° 2004-1071 et 2004-1072) ont été pris à la fin Novembre 2004, pour mettre en place les deux principales structures prévues par la PNN. Elles sont été installées pour en assurer la coordination des interventions et le suivi de la mise en œuvre ; et placées sous la tutelle de la Primature. Il s'agit du Conseil National de Nutrition (CNN) au niveau des orientations stratégique et politique, et l'Office National de Nutrition (ONN) sur le plan technique.

« L'ONN est créé suivant le Décret 2004-1172 du 30 Novembre 2004. Il est une structure de coordination multisectorielle des interventions en nutrition à Madagascar. Cependant, son activité n'avait débuté qu'en 2005. C'est un programme gouvernemental qui est rattaché directement à la primature »⁵.

1-2 Missions, objectifs et activités

L'ONN assure la coordination technique globale, le suivi et évaluation de la mise en œuvre de la PNN et du PNAN 2005-09, sous les orientations stratégiques du CNN.

Sa fonction consiste à:

- Assurer la coordination et la cohérence des interventions sur les plans techniques, opérationnels et financiers, tout en apportant, un appui technique aux agences de mise en œuvre dans l'élaboration des documents de projet ou de financement ;
- Suivre et évaluer l'exécution des actions par les divers intervenants ;
- Assurer l'intégration de la nutrition dans la planification et la budgétisation des programmes des différents ministères et des projets au niveau national et régional.
- Appliquer les orientations stratégiques définies par le Conseil National de Nutrition et assurer l'harmonisation et l'effectivité des stratégies et/ou approches de mise en œuvre ;

⁵ ONN – Manuel d'information 2014

- Assurer la synergie des activités avec les ONG en évitant la concurrence et en renforcer le partenariat public-privé.

Par ailleurs, les objectifs de l'Office National de Nutrition sont balisés par la Politique National de Nutrition. Ces buts à atteindre sont consignés dans un cadre logique : il s'agit de réduire la malnutrition chez les groupes vulnérables ainsi que l'insécurité alimentaire des ménages ; et de renforcer les capacités des acteurs et intervenants de la nutrition.

En ce qui concerne les activités de l'ONN, ils consistent à mettre en place un système de coordination multisectorielle au niveau national, régional, communal. Il élabore et met en œuvre les stratégies de renforcement des capacités institutionnelles ainsi que le PNAN. L'Office priorise la mise en œuvre des stratégies de prévention dans la lutte contre la malnutrition. Il a mis en place un Système National de Surveillance Alimentaire et Nutritionnel. L'ONN améliore la prise en charge des enfants atteints de malnutrition modérée ou sévère (CRENI).

Parmi les activités entreprises par l'ONN dans le rôle de coordination, nous allons les présenter dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Les activités de l'Office National de Nutrition

	Centre de récupération nutritionnels intensif (CRENI)	Sites communautaire de la PNNC	Chantiers de la PSN	Système National d'Alertes Précoce
Description des activités	Mis en place par le Ministère de la Santé et du planning familial par le biais du service de nutrition (SNut) pour renforcer la prise en charge des enfants sévèrement malnutris. L'objectif général d'un CRENi est de diminuer la mortalité dû à la malnutrition aiguë sévère.	Sous l'égide de l'Agent Communautaire de Nutrition. Dans les sites communautaires sont assurés la suivie des enfants sévèrement malnutris.	L'intervention nutritionnelle de la PSN se présente au niveau de la réalisation des chantiers. Dans les chantiers sont réalisés des travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) et qui seront rémunérés en homme/jour.	Mis en œuvre par le Ministère de la santé, le MAEP et l'ONN. Son objectif est de Fournir de façon précoce aux décideurs les données fiables et complètes sur la vulnérabilité de la communauté ainsi que l'incidence des chocs potentiels.

Sources : *Office National de Nutrition – Manuel d'information 2014.*

1-3 Partenaires et Bailleurs de fonds

Les partenaires de l'ONN peuvent être publics et privés, nationaux et/ou internationaux, notamment : les Ministères de la Population, de la Santé et du Planning Familial, de la Finance, de l'Education, de l'Intérieur, de l'Agriculture, le FAO, l'UNICEF et le PAM, etc. Quant à ses bailleurs de fonds, ils sont surtout d'envergure internationale à savoir la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'USAID, l'UNICEF et le PAM.

Section 2 : Outil théorique sur le thème

Il est important pour la bonne réalisation de ce mémoire d'éclairer les théories et les concepts indispensables au développement de notre thème. Dans cette section nous allons parler principalement de la planification financière.

Ainsi, cette section exposera une étude de trois points distincts : en premier lieu, la généralité sur la planification financière ; en deuxième lieu, le processus d'élaboration du budget d'une organisation et en dernier lieu, le plan de financement reflétant la stratégie de financement.

2-1 Planification financière

Nous allons exposer successivement dans cette sous-section les définitions autours de la planification financière, son objectif et le processus de planification financière.

2-1-1 Définition et objectif

Avant d'exposer les définitions et objectifs de la planification financière, il est fort logique d'aborder ce qu'on entend par « planifier » en générale.

Selon Henri FAYOL (1916) dans son ouvrage administration industriel et générale « *Planifier signifie à la fois supputer l'avenir et le préparé* »⁶. Planifier c'est prévoir et décider ce qui doit être faits : les objectifs et buts, quand cela doit être fait : l'échéance, les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.

« *Planifier, c'est anticiper le travail à faire et les besoins financiers y afférents.* »⁷ La planification est aussi la procédure permettant de déterminer comment une organisation peut se donner le moyen d'atteindre ses buts et objectifs stratégique.

⁶ Henri FAYOL « administration industriel et générale ». 1916

⁷ Alain TATCHUM « Manuel financier pour associations et ONG à but non lucratif ». Edisoft. 2015

En ce qui concerne la planification financière, quelques définitions auront l'occasion d'être exposé. La planification financière à long terme qui combine les prévisions financières avec l'élaboration de stratégies. C'est un processus hautement collaboratif qui examine les scénarios futurs. En effet, les prévisions financières sont le processus de projection des recettes et des dépenses sur une période à long terme. La planification financière à long terme est donc le processus d'alignement de la capacité financière avec les objectifs à long terme. Elle utilise les prévisions pour donner un aperçu futur de la capacité financière de sorte que des stratégies peuvent être développées pour assurer la viabilité à long terme à la lumière des objectifs et des défis financiers.

« La planification financière est un processus stratégique et opérationnel, associé à la réalisation des objectifs. Elle consiste à élaborer des stratégies de financement à long terme, d'une part, des budgets et des prévisions à plus court terme, d'autre part »⁸.

L'objet principal de la planification financière est celui de faire concorder les besoins d'investissement de l'entreprise avec les ressources qu'elle est capable de mobiliser. La planification financière vise à maintenir l'équilibre économique à tous les niveaux de l'entreprise. Elle est présente aussi bien dans le domaine opérationnel que dans le stratégique.

La planification financière a pour objectif d'empêcher les difficultés financières et stimuler la réflexion stratégique. Elle peut donner à un consensus sur la direction financière à long terme et elle est utile pour les communications avec les intervenants internes et extérieurs.

2-1-2 Le processus de planification financière

La planification financière ne commence ni par des budgets ni par des chiffres. Il est difficile de produire de budgets utiles sans de bons plans sous-jacents. Préparer les prévisions financières sans avoir une idée claire de ce que l'on veut faire et de comment l'on a l'intention de le faire est impossible.

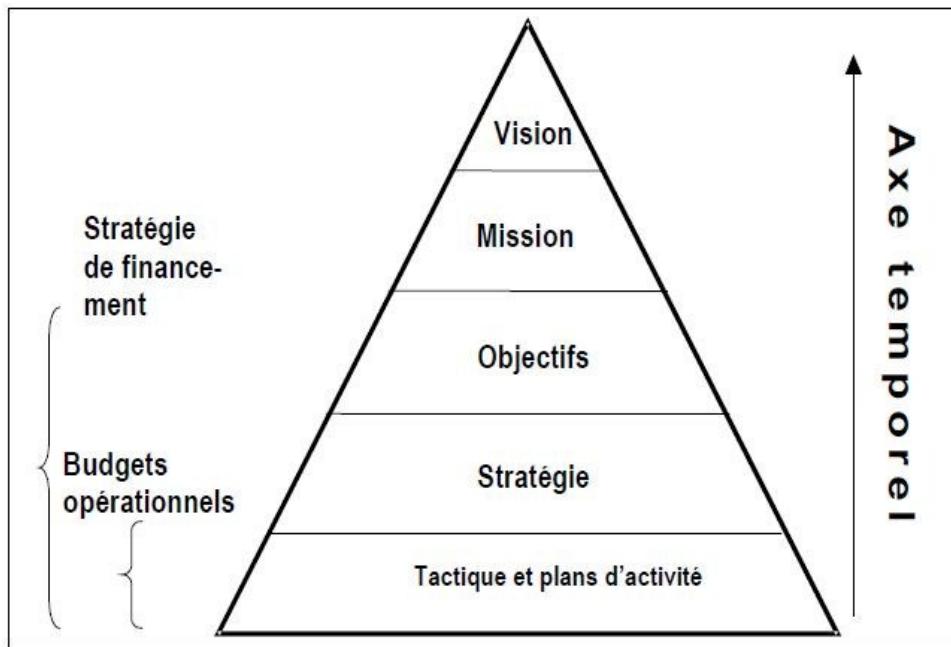
En effet, la raison d'être des associations et organisations est d'atteindre certains objectifs. Généralement, la façon dont les objectifs seront atteints est définie dans le plan stratégique. Il est donc important de bien définir le document de planification stratégique qui se compose de plusieurs parties et débute par un bref exposé des objectifs à long terme, à savoir la vision et/ou la mission, et entre progressivement dans le détail de la façon dont la mission

⁸ Terry LEWIS « Gestion financière pratique pour les ONG : manuel de cours ». Mango Avril 2005

sera accomplie. Au fur et à mesure que le niveau de détail augmente, les délais raccourcissent et la participation du personnel au processus de planification devrait augmenter. La figure suivant présente la pyramide de planification existant au sein de l'organisation.

Ci-après on trouve une figure de la pyramide de planification

Figure n°1 : Pyramide de planification



Source : Terry LEWIS dans « gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de cours »
Mango Avril 2005.

La vision : la vision constitue le but à très long terme de l'organisation. Il s'agit d'un gros problème que l'association, seule, ne peut résoudre mais qu'elle s'efforce de maîtriser. Par exemple, la vision sous-jacente des Nations unies est la « Paix dans le Monde ».

La mission : les actes constitutifs de la plupart des associations et ONG contiennent une déclaration de mission qui expose, en quelques phrases générales, le but et les valeurs de l'organisation.

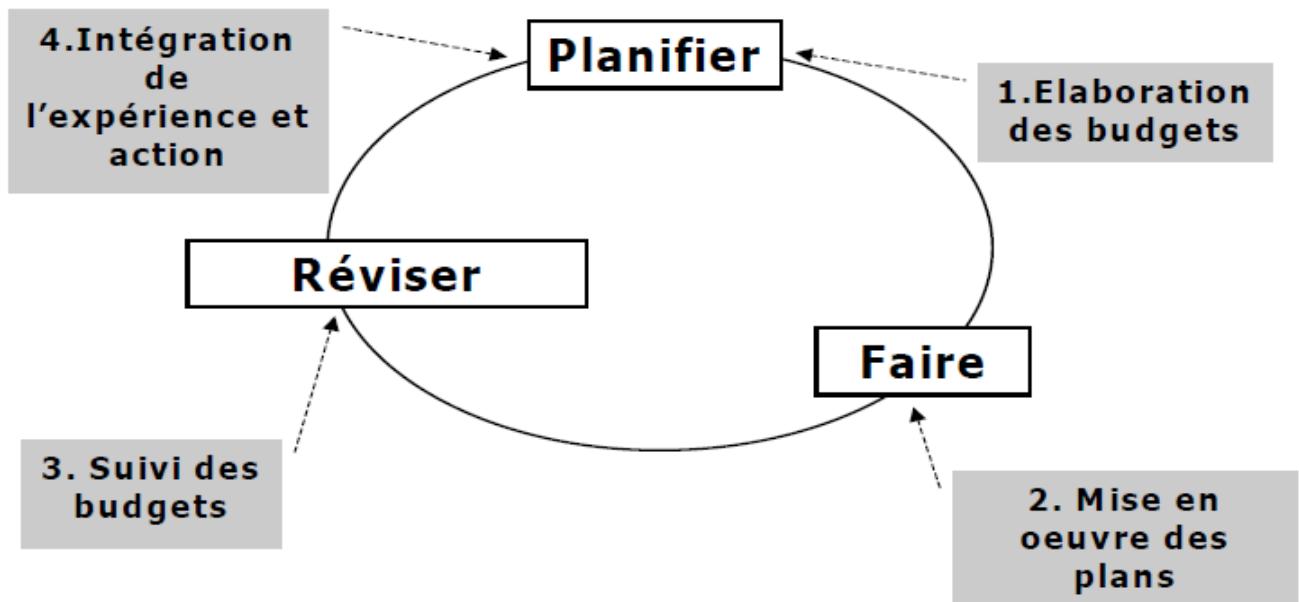
Les objectifs : les objectifs sont les éléments de base qui aident l'organisation à remplir sa mission. Les objectifs permettent à l'organisation de mieux cibler ses activités et indiquent clairement ce que l'organisation espère accomplir sur une période de temps donnée. Les objectifs devraient être SMART (intelligents) : Spécifiques, Mesurables, susceptibles d'être Accomplis, Réalistes et programmés dans le Temps.

La stratégie : la stratégie s'efforce de formuler l'approche générale que l'organisation adoptera pour atteindre ses objectifs. Elle expose, dans leurs grandes lignes, les actions à mener par objectif.

Les plans : la stratégie peut se subdiviser en plusieurs plans plus spécifiques et plus détaillés pour chaque activité, chaque fonction ou chaque projet. Les plans couvrent une période de temps plus courte environ un an que les stratégies ou les objectifs et sont soumis à des révisions régulières au fil des progrès réalisés. Les plans forment la base des budgets.

Le processus de planification financière met en avant les trois étapes qui sont planifier-faire-réviser.

Figure n°2 : Processus de planification financière



Source : Terry LEWIS dans « gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de cours »
Mango Avril 2005.

Planifier : Lorsqu'une organisation se crée, elle se fixe des objectifs et programme ses activités. L'étape suivante consiste à préparer un plan financier qui déterminera ce que coûteront les activités et d'où viendront les fonds nécessaires.

Faire: Une fois les fonds obtenus, le programme d'activités est mis en œuvre, en vue d'atteindre les objectifs fixés au stade de la planification.

Réviser: La situation réelle est comparée aux plans originels grâce aux rapports de suivi financier. Les dirigeants et les gestionnaires peuvent alors décider de si l'organisation est en voie d'atteindre ses objectifs dans les délais prévus et sans dépassement du budget. Les leçons tirées de l'étape de révision sont intégrées à la phase suivante de planification et ainsi de suite.

L'étape de révision est essentielle au processus de planification financière puisqu'elle met en relief les domaines dans lesquels les plans ne se sont pas concrétisés comme prévu. Il s'agit d'une courbe d'expérience qui permet d'identifier les modifications qu'il faudra apporter aux plans. Et le cycle se répète Planifier-Faire-Réviser.

2-2 Procédure d'élaboration du budget

Avant d'entamer dans le vif du sujet, il semble nécessaire de donner quelques notions concernant le budget.

2-2-1 Notion du budget

Il existe plusieurs concepts du mot « budget ». Selon Henri BOUQUIN, « *les budgets sont l'expression comptable et financier des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation* »⁹. Le budget est la matérialisation en terme monétaire des prévisions. Il se traduit en un programme d'action en norme prévisionnelles et chiffrées par lesquelles sera ultérieurement confrontées avec les réalisations.

Certes, le budget est « *la planification financière des activités de l'organisation C'est un document qui informe de façon synthétique du besoin pécuniaire pour la réalisation des activités ou tâches d'un projet. Il est la traduction chiffrée du plan d'action* »¹⁰

2-2-2 Rôles du budget au sein de l'organisation

Le système budgétaire joue simultanément trois rôles :

- Les budgets sont un élément du contrôle de gestion : ils sont conçus pour permettre les fonctions de finalisation, pilotage, post évaluation, sur un horizon de court terme, généralement annuel ;

⁹ Henri BOUQUIN, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edicef, 1992

¹⁰ Alain TATCHUM, « Manuel financier pour associations et ONG à but non lucratif », Edisoft, 2015

- Les budgets sont un moyen de planification : d'une part, ils ne sont qu'un des instruments du contrôle de gestion c'est-à-dire doit garantir la convergence entre la stratégie et les actions et décisions de court ou moyen terme. Et d'autre part, Les budgets expriment en termes comptables et financiers des plans d'actions à horizon de court terme.
- Les budgets doivent accorder les personnes, les projets, les stratégies

2-2-3 Types de budget

Dans l'entreprise, trois grands types de budget peuvent exister qui sont :

- **le budget des charges et produits** : il présente les frais de fonctionnement prévisibles également connus sous le nom de coûts variables de l'organisation et indique l'origine des fonds qui seront nécessaires à la couverture desdits frais.
- **le budget d'investissement** : il énumère les dépenses que l'on se propose de faire dans les années à venir en matière de projets d'investissement et d'articles d'équipement uniques qui feront partie de l'actif immobilisé de l'organisation.
- **le plan de trésorerie ou budget de trésorerie** qui est basé sur le budget des charges et produits et sur le budget d'investissement de l'organisation.

2-2-4 Elaboration du budget

Le budget est un instrument au service des activités. Comme la dotation budgétaire est limitée, il faut être suffisamment soigneux dans son élaboration afin que la mise en œuvre des activités soit aisée. Une proposition de démarche pour l'élaboration d'un budget suit les étapes suivantes sous réserve de sa mise en œuvre effective.

Etape 1 :

Il faut établir une parfaite cohérence entre le budget à élaborer et le chronogramme. Il s'agit d'abord de lire attentivement la partie technique du projet. Ensuite, il faut identifier tous les axes et les numérotter. Enfin, il faut identifier par axe toutes les activités énoncées dans le cadre logique du projet et établir la fréquence des activités (utiliser le chronogramme).

Etape 2 :

Il faut évaluer le coût de chaque activité et les charges de fonctionnement. Il faut d'abord, lister et simuler les besoins en biens et services de chaque activité. Ensuite préciser la nature des quantités et la fréquence de réalisation de chaque activité, collecter les prix relatifs

sur le marché et produire une mercuriale de prix. Et enfin, évaluer les dépenses de fonctionnement à prendre en charge par le projet.

Etape 3 :

Il faut ajuster la planification précédente à la dotation donnée : ajuster si nécessaire les postes et lignes budgétaires en fonction de la cagnotte donnée.

Etape 4 :

Il est indiqué de présenter si nécessaire la planification selon le canevas du bailleur de fonds. Il faut regrouper les besoins de même nature et les montants en fonction des formules usuelles, créer des lignes et postes budgétaires avec des formules usuelles au bailleur de fonds, rédiger une note budgétaire pour mieux orienter le bailleur de fonds ou un tiers.

Etape 5 :

Conserver le tout pour la mise en œuvre, le suivi et le contrôle budgétaire.

La conception ou élaboration du budget d'une organisation suppose pour une période donnée, une planification stratégique de sa vision (domaines d'interventions), une planification technique et financière de ses besoins ainsi qu'une classification des besoins en centres de coûts (planification opérationnelle et budgétaire). La mobilisation des ressources est faite à travers les différents projets et fonds d'investigations obtenus (foire, exposition, cotisation etc.).

Du fait d'être la résultante des budgets de ses différents services et/ou centres de coûts de ses projets, la planification budgétaire de l'organisation connaît des subdivisions dépendantes :

- Le budget de fonctionnement (eau, électricité, téléphone, personnel, etc.)
- Le budget des programmes /projets (conférences/séminaires, etc.)
- Le budget de trésorerie / plan de trésorerie
- Le budget d'investissement (matériels, etc.)

Une présentation d'un modèle de budget d'organisation sous forme de tableau est exposée ci-dessous

Tableau n°2: Modèle de budget d'une organisation

Centres de coûts	Domaine d'intervention 1			Domaine d'intervention 2			Total
	Projet 1	Projet 2	Investissement d'organisation	Projet 1	Projet 2	Investissement d'organisation	
RECETTE							
Cotisation							
Subvention							
Dotation							
TOTAUX							
DEPENSES							
Transport							
Téléphone							
Publication							
personnel							
TOTAUX							

Source : Alain TATCHUM dans « Manuel financier pour les associations et ONG à but non lucratif » Edisoft 2015.

2-2-5 un plan de financement

Selon Dov OGien, « le plan de financement est un état prévisionnel des emplois envisagés sur un horizon de trois à cinq ans et des ressources permettant de les financer »¹¹. C'est un outil essentiel pour apprécier la cohérence financière de la stratégie de l'entreprise. Il prévoit les moyens de financer et les chances d'obtenir les financements pour les investissements de l'entreprise.

Dans les organisations à but non lucratifs et les associations, le plan de financement ou plan de décaissement des subventions indique comment les dépenses prévues seront financées. Les fonds proviennent notamment de l'apport du bailleur de fonds, financement intégral ou partiel et éventuellement l'apport du bénéficiaire : contribution. Selon les ententes convenues avec le bailleur de fonds, le budget global peut être ventilé par année, et le financement correspondant à une année, étalé par trimestre ou par semestre et par bailleur. Le budget est généralement exprimé en monnaie locale.

¹¹ Dov OGien, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, Paris, 2008

Le plan de financement permet de vérifier à priori la cohérence de la politique d'investissement et de financement. Il permet aussi de s'assurer l'équilibre entre les emplois et les ressources année par année et pour l'ensemble du plan. En effet, les ressources doivent impérativement couvrir les emplois. Si les ressources sont insuffisantes, alors il faut revoir les hypothèses initiales des prévisions. Dans les organisations à but non lucratifs et les associations, le plan de financement permet d'octroyer progressivement les fonds en fonction des besoins prévisionnels du bénéficiaire. Il permet aussi de limiter le risque en cas de remboursement des fonds pour non-respect des procédures et la tendance du bénéficiaire à utiliser les fonds à d'autres fins.

Jacques TEULIE et Patrick TOPSACALIAN distingue deux sortes de plan de financement : le première s'agit du plan de financement avant financement qui a pour objet de recenser l'ensemble des besoins à financer et l'ensemble des ressources que l'entreprise pourra spontanément utilisé. Cette confrontation va vraisemblablement faire apparaître un déséquilibre en faveur des emplois qu'il faut combler par un appel à des ressources complémentaires. Le deuxième c'est le plan de financement avec financement. Il consiste à insérer dans le plan de financement avant financement les conséquences des décisions de financement qui ont été prises.

Cependant, dans les organisations à but non lucratif, il n'existe qu'un seul type de plan de financement qui est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau n°3 : Plan de financement ou de décaissement

N°	Désignations	Janv-2014	Févr-2014	Mar-2014	Dec-2014
	DEPENSES (DECAISSEMENT)					
1	RESSOURCES HUMAINES					
	↑					
	↓					
2	PROGRAMME					
2.1	ACTIVITES					
2.2	SUIVI ET EVALUATION					
	↑					
	↓					
3	ADMINISTRATION					
	TOTAL					
	RECETTES (ENCAISSEMENT)					
	↑					
	↓					
	TOTAL					

Source : Alain TATCHUM dans « manuel financier pour les associations et ONG à but non lucratif » Edisoft 2015.

2-2-6 Bonnes pratiques dans la budgétisation

Dans la budgétisation, les conditions suivantes doivent être suivies :

➤ La clarté :

Puisque de nombreuses personnes utiliseront le budget à des fins diverses, il faut qu'elles puissent le comprendre et l'adapter, sans qu'il soit nécessaire de leur fournir des explications supplémentaires, autres que celles qui figurent par écrit dans le budget. La clarté et la précision sont essentielles. Par conséquent, il est important de conserver la trace des hypothèses utilisées lors de l'élaboration du budget et de la façon dont les calculs ont été faits.

➤ **Le calendrier :**

L'élaboration du budget se fait en plusieurs étapes qui doivent être franchies avant qu'il puisse être soumis pour approbation au Conseil de Direction. Il est donc utile de préparer un calendrier de budgétisation et de commencer le processus dès que possible. Il est préparé jusqu'à six mois avant le début de l'exercice comptable, selon la taille de l'organisation et la méthode qui a été choisie.

➤ **Les postes budgétaires :**

Lorsque l'on établit un budget pour la première fois ou lorsque l'on révise le budget, il est important de tenir compte du plan comptable. En effet, les lignes budgétaires apparaissent également dans les livres de comptes et dans les rapports de gestion. En l'absence de correspondance entre les postes budgétaires et les documents comptables, il deviendra très difficile de produire des rapports de suivi à partir du moment où l'on aura atteint la phase de mise en œuvre du projet. L'un des moyens d'assurer la cohérence est d'établir, pour votre organisation, une Fiche ou un de Préparation du Budget qui servira d'aide-mémoire et encouragera le personnel à y inclure tous les coûts pertinents. Cette fiche énumère les grands types de ressources et de dépenses qui se rattachent à un projet ou à un service, au cours d'une année ordinaire.

➤ **L'estimation des coûts :**

Il est important de pouvoir justifier les calculs qui ont permis d'estimer les coûts. Même si vous utilisez la méthode de budgétisation par reconduction, ne vous contentez pas de reprendre le budget de l'exercice précédent et d'y ajouter un pourcentage au titre de l'inflation. Le budget de l'exercice précédent peut être fort utile comme point de départ mais il peut également s'avérer très trompeur et contenir des inexactitudes historiques. La meilleure façon de procéder est de dresser la liste de tous les intrants nécessaires et d'indiquer le coût unitaire de chacun d'entre eux ainsi que la quantité requise. Il est alors aisément de produire, à partir de cette fiche de préparation détaillée, un budget synthétique dont les postes peuvent être très facilement actualisés si les quantités ou les coûts changent.

➤ **Les fonds de prévoyance :**

Évitez d'ajouter un pourcentage, « en dernière ligne » du budget global, au titre des « fonds de prévoyance ». En règle générale, les donateurs et les bailleurs de fonds n'apprécient guère

cette pratique qui n'est pas une méthode très précise de calcul du budget. Il vaut mieux calculer un montant de fonds de prévoyance et l'incorporer à chaque ligne budgétaire qui est susceptible d'encourir des frais éventuels (les salaires, les assurances et le carburant, par exemple). Vous devez pouvoir justifier chaque poste de votre budget; l'ajout d'un pourcentage en dernière ligne est difficile à justifier et tout aussi difficile à contrôler.

➤ Les coûts oubliés :

Nombre de projets échouent parce qu'ils se fondent sur un budget dans le cadre duquel les coûts ont été sous-évalués. Dans l'univers des organisations à but non lucratif, on a tendance à sous-estimer les coûts réels de gestion des projets, par crainte de ne pas obtenir le financement nécessaire auxdits projets. Les coûts les plus communément oubliés sont les coûts indirects qui ne sont pas associés aux projets. Voici quelques-uns des coûts les plus souvent oubliés: les frais afférents au personnel tels que les frais de recrutement, formation, avantages non salariaux et indemnités statutaires; les frais d'établissement; l'entretien du matériel par exemple: photocopieuses et ordinateurs; les honoraires des commissaires aux comptes.

2-3 Une stratégie de financement

Nous allons voir successivement les théories portant sur la stratégie de financement.

2-3-1 Notion sur la stratégie de financement

Pour C. BUSSENAULT et M. PRETET, « *la stratégie est une démarche, un état d'esprit ouvert, qui doit permettre à toute organisation de réagir à un changement, de veiller, de se mobiliser ; elle doit permettre de passer à l'action, faute de quoi elle ne reste qu'un exercice intellectuel gratuit.* »¹² Selon A.D. CHANDLER, « *la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme, puis choisir les modes d'allocations qui permettront d'atteindre ces objectifs et buts* »¹³.

Par ailleurs, « *le financement est une opération permettant à un agent économique tels que l'Etat, entreprise, particulier de se procurer les ressources à court, moyen ou long terme nécessaire au financement de sa trésorerie ou de ses besoins d'investissement* »¹⁴.

¹² Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, 2006

¹³ Alfred CHANDLER, « Stratégie et structure de l'entreprise », Organisation, Paris, 1989

¹⁴ www.mataf.net/ educ glossaire

Ainsi la stratégie de financement est une démarche permettant de se procurer les ressources nécessaire au financement. Elle consiste à détermines les plans d'action qui permettront d'obtenir un financement nécessaire à la réalisation du projet.

2-3-2 Objectif et but de la stratégie de financement

Dans sa demande de financement, une mise en place d'une démarche rigoureuse est essentielle, parce que les associations sont de plus en plus nombreuses à avoir recours aux subventions. Pour faire face à cette mise en concurrence, il est nécessaire de faire la différence. De plus, les organismes financeurs s'orientent, de plus en plus, vers le financement d'actions spécifiques car les budgets alloués à la solidarité internationale sont limités. Et aussi, les critères d'attribution des financements sont de plus en plus précis. Les organismes financeurs souhaitent connaître l'impact du financement

La Stratégie de financement a pour objet d'améliorer la disponibilité, la transparence, l'efficacité et l'efficience de la fourniture de ressources financières substantielles et supplémentaires. Elle permet aussi de renforcer la coopération avec les partenaires financiers.

Nous avons développé une stratégie de financement dans le but, d'une part de disposer de différentes sources de revenus et générer les fonds nécessaires à la mise en œuvre des projets. D'autre part, de justifier, auprès des donateurs, d'un certain degré d'indépendance financière ainsi que d'assurer la durabilité financière de votre organisation.

2-3-3 Les sources de financement et types de financement

Les sources de financement des associations et ONG peuvent être d'origine résidente (national) ou non résidente (reste du monde). Les financements d'origine résidente sont les fonds propres des associations et ONG. Les financements d'origine non résidentes parviennent des partenaires financiers étrangers : les ONG mères internationales, les gouvernements étrangers, les bailleurs de fonds. Le financement peut parvenir d'une institution bilatérale comme l'AFD ou pour la France, l'USAID pour les Etats-Unis, la Coopération Suisse pour la confédération Suisse, etc. Il peut parvenir aussi des institutions multilatérales comme institutions composées de plusieurs pays comme l'Union Européenne, les Nations Unies et ses agences principales, la Banque Mondiale etc.

Les types de financement des associations et ONG peuvent être privés ou publics et peuvent être de différentes formes à savoir :

➤ **Les dons et legs :**

Les dons se définissent selon le dictionnaire Le Petit Larousse comme une action de donner quelque chose que l'on possède. Les dons peuvent être en nature c'est-à-dire des biens matériels ou en espèce c'est-à-dire sous forme monétaire. Ils ne sont pas remboursables et leur octroi ne nécessite pas de contrepartie. La donation est un acte juridique par lequel une personne (le donateur) transmet irrévocablement et sans contrepartie un bien à une autre personne (le donataire) qui l'accepte.

Le "legs" est une gratification consentie par testament. Le legs, porte en général dérogation aux règles légales de la dévolution successorale. Le bénéficiaire d'un legs est appelé le "légataire". Le légataire est dit "légataire universel" lorsqu'il est gratifié de l'ensemble des biens, droits et actions que le testateur laisse à son décès. Si ce dernier ne lui lègue qu'une partie ou une fraction de son patrimoine, le bénéficiaire du legs est dit "légataire à titre universel".

➤ **Les subventions :**

Les subventions sont des aides financières versées par l'Etat ou personne publique à une personne privée, dans le but de favoriser l'activité d'intérêt général à laquelle elle se livre. Les subventions peuvent aussi provenir des bailleurs de fonds et peuvent être classés de dons en espèces.

➤ **L'assistance technique :**

L'assistance technique est une aide liée à des activités de formation et d'éducation sans flux d'argent. Elle consiste en l'envoi des techniciens dans un pays sous-développés par les bailleurs de fonds pour apporter leur savoir-faire dans un domaine précis.

Dans cette section nous avons pu découvrir les différentes théories sur la planification financière et ses différentes composantes comme la budgétisation et le plan de financement. En effet, nous avons vu les procédures d'élaboration du budget, le concept sur le plan de financement et la stratégie de financement. Ainsi, dans la section suivante, nous allons parler des matériels utilisés dans la réalisation de ce mémoire d'étude.

Section 3 : matériels utilisés

Mise à part la zone d'étude qui est le principal outil pour notre travail, nous avons aussi utilisé d'autres outils. En effet, La collecte et le traitement des données primaires et secondaires pour la rédaction de cet ouvrage nécessitent le recours à de différents matériels.

3-1 Outils de collecte des données

Les études documentaires ou études de données secondaires consiste à exploiter les données existant, qui sont ensuite compléter par les informations primaires collectées sur le terrain.

3-1-1 Données primaires

D'une manière générale, nous pouvons définir une donnée primaire comme une source primaire fournit un récit de première main d'évènement, recueilli pendant que l'évènement décrits ou peu après.

➤ Le questionnaire :

Ceci est une série de la question écrite posées aux membres d'un échantillon représentatif servant à connaitre leur situation vis-à-vis du problème abordé par l'enquête et à évaluer l'infirmerie nécessaire pour résoudre. En fait, cette dernière débouche sur une liste de point qui seront à analyser et à classés par ordre.

➤ Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien sert à dresser la liste du thème et points spécifiques à aborder au cours de l'entretien pour réaliser l'objectif de l'étude.

3-1-2 Donnée secondaire

Cette donnée ayant déjà existé, il suffit de les exploiter pour faciliter l'élaboration de notre mémoire entre autre :

- Les ouvrages académiques : il s'agit de livres, de texte de référence concernent la gestion financière d'une organisation non gouvernementale écrits par différents auteurs pour mieux étoffer l'étude.
- La presse écrite : c'est l'ensemble des journaux, de revues qui relatent les informations indispensables.
- L'internet : cette infrastructure publique de transmission de données (ensemble déconstructions ou des installations programmes) nous offre la possibilité de recouper les fichiers intéressants et de disposer l'information actualisées.

Les outils de collecte de donnée peuvent se résumé sur le tableau ci-après.

Tableau n°4 : Résumé de collecte des données

	Donnée primaire	Documentation
Nature de l'information recherchée	Procédure de planification financière : procédure d'élaboration du budget et la stratégie de financement.	Tout le thème
Technique de recueil	Entretien	Lecture
Technique d'analyse	Analyse du contenu	synthèse

Source : Auteur 2017

3-2 Autres outils

➤ **Les softwares utilisés :**

- le logiciel de traitement pour le questionnaire, le SPHINX. Il nous est utile pour la saisie et le traitement du questionnaire à laquelle est nécessaire pour recueillir les informations lors de l'enquête ;
- le logiciel de traitement de texte classique WORD de Windows reste la base. Ce logiciel nous a beaucoup aidé avec sa simplicité d'utilisation. En effet, nous l'avons utilisé depuis la phase de collecte de données dans la saisie des informations recueillies, jusqu'à la mise en page pour la définition du format du document avec les diverses spécifications et l'impression finale tangibilité du document ;
- le logiciel EXCEL pour le traitement de diverses données - notamment lors des différents calculs effectués – et les hardwares ;

➤ **Le magnétophone :** il a été très utile lors de l'entretien ; le flash USB a été évidemment utilisé pour transporter des données d'un ordinateur à un autre pour confrontation ou retraitement. En outre, nous avons utilisé un guide d'entretien pour nous aider lors de l'entretien.

Ainsi ce chapitre concernant les matériels utilisés se termine. Il s'est subdivisé en trois sections dont : la présentation de l'entreprise et la justification du choix, les outils théoriques qui rapportent le cadre théorique sur le thème traité et les autres matériels utilisés. Nous énoncerons dans le chapitre suivant les méthodes de collecte et de traitement des données.

CHAPITRE II : METHODES

Une étude sérieuse ne saurait se faire sans l'emploi de méthodes bien adaptées. Pour pouvoir mener à bien notre étude, il est nécessaire de procéder à une méthodologie pour réunir toutes les informations d'une part et d'autre part pour le traiter. Ce chapitre se divisera exactement en trois sections bien distinctes : la première développera la méthodologie de collecte des données, la deuxième exposera la méthode de traitement des données et la dernière section nous parlera de la limite de l'étude et le chronogramme des activités.

Section 1 : Méthode de collecte des données

Cette démarche vise à présenter les techniques et les méthodes de travail qui sont mises en œuvre dans la collecte des données. Nous verrons dans cette section les recherches documentaires, l'entretien semi-directif et quelques méthodes pour avoir une meilleure information.

1-1 La recherche documentaire

L'étude sur la planification financière nécessite une technique de documentation afin de compléter les données nécessaires à l'élaboration de ce mémoire. Cette technique désigne l'ensemble des moyens et des procédés. Ces derniers permettent de rassembler des données et des informations à partir des recherches bibliographiques, sur web, dans les bibliothèques et sites internet et même jusqu'à différents articles sur la planification financière et ses processus. L'utilisation de ces données présente de nombreux avantages. Elles sont généralement peu chères et rapides à obtenir.

La recherche bibliographique consiste à consulter des ouvrages auprès des centres d'informations et de documentations, dans le but de collecter le maximum d'informations nécessaires au traitement du thème. En effet, c'est la première étape à passer puisqu'elle permet de dégager à premier vue la problématique de la recherche, les hypothèses de travail et les résultats attendus de la recherche menée. Dans notre cas, nous avons eu recours à des investigations théoriques concernant la planification financière, c'est-à-dire sur la procédure d'élaboration du budget et la stratégie de financement pour avoir une vue d'ensemble. Pour ce faire, nous avons fréquenté des bibliothèques qui nous ont été accessibles telle que la Bibliothèque de l'Université d'Antananarivo. Ces différents ouvrages seront présents dans la bibliographie.

De plus, le progrès et la rigueur dans les recherches ont poussé à la production de nouveaux ouvrages sur les associations ou organisations et son environnement. L'internet y a beaucoup contribué de sorte que la consultation des documents webographiques s'avère incontournable car ils sont complémentaires à la recherche bibliographique pour une meilleure documentation. En effet, cette avancée technologique facilite la collecte de données, l'observation des articles et des cas relatifs à notre thème de mémoire. D'ailleurs, la mise à jour et l'actualisation des informations y sont assurées.

Les sites visités touchent surtout celles qui concernent la gestion financière des organisations, la planification financière, le budget, le plan de financement et la stratégie de financement, ainsi que les sites concernant les organisations choisies comme étude de cas : l'Office National de Nutrition Coordination Nationale (ONN-CN). Ces sites seront aussi présentés dans la page webographie.

1-2 Entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une méthode plus compréhensive. Elle laisse libre cours aux choix de réponse des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux. Cette méthode permet l'étonnement et ouvre le questionnement sur la complexité des objets étudiés. Nous avons choisi l'entretien semi-directif ou semi-dirigé car ce type d'entretien permet de respecter la personnalité de l'individu qui peut envisager le problème de manière générale. Elle est donc ni entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées.

Pour la réunion de toutes les informations nécessaires à notre étude, pendant notre stage au sein de l'ONN-CN, nous avons effectué un entretien auprès de quelques responsables. Nous avons procédé une enquête auprès du responsable financier et administratif (RAF) et le responsable d'exécution budgétaire. Les entretiens nous ont été particulièrement bénéfiques pour déceler la problématique de l'étude présente, sa structure et l'appréciation du questionnaire nécessaire pour le recueil des informations.

La forme des questions était des questions ouvertes. L'entretien a pris la forme d'une conversation plutôt que d'une interrogation, ce qui nous a permis d'obtenir les informations nécessaires concernant les procédures d'élaboration d'un budget et la stratégie de financement de l'Office.

L'entretien semi-directif ou semi-dirigé présente plusieurs avantages selon les objectifs qu'on fixe, parmi lesquels une liberté d'expression pour nous mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, Nous avons laissé venir l'interviewé afin que celle-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Nous avons essayé simplement de recentrer l'entretien sur le thème de recherche et de poser des questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même. Notre entretien avec le responsable financier a été préparé par rapport aux objectifs poursuivis et à notre hypothèse de recherche.

1-3 La fiabilité des données

Les documents ont été recueillis suivant une technique de collecte consistant à « faire parler » librement les responsables lors des dialogues sous forme d'entretien semi-directif. L'utilisation du mot à mot dans le dialogue a permis à l'interlocuteur à exprimer l'exactitude des informations. Par ailleurs, toutes les données financières ont été recueillies suivant l'autorisation du responsable financier sauf que celles-ci recouvrent des données assez confidentielles ; le budget, le calendrier budgétaire et le rapport budgétaire sont des documents fiables et utiles pour arriver à notre objectif qui est d'analyser les différents processus dans la planification financière de l'ONN-CN.

1-4 Validité des données

La démarche de recueillir les données par des documents externes se faisait comme suit: d'abord, nous avons effectué des fiches de lecture de chaque ouvrage pour les recherches bibliographiques, en mettant en évidence chaque point essentiel de la planification financière suivant différents auteurs. Ensuite, nous avons complété ces données bibliographiques par des données webographique en utilisant le mot "planification financière d'un projet" dans la barre de recherche- Google, plusieurs documents sont apparus dans les résultats de recherche, et nous avons pris quelques ouvrages publiés par des auteurs. Notre objectif est de réunir les données théoriques pour servir d'outils empiriques à la réalisation de notre mémoire. Enfin, les cours théoriques ont été également réunis pour compléter les sources cités précédemment.

Section 2 : Méthode de traitement des données

Cette section met en évidence les différentes méthodes pour apprécier et analyser le résultat obtenu. Elle comporte les points suivants : la validation des hypothèses et analyse des documents internes ainsi que l'analyse SWOT.

2-1 La validation des hypothèses et analyse des documents internes

Etant donné que notre thème s'est focalisé sur une étude de cas, dans la stratégie de vérification des hypothèses, nous avons choisi comme zone d'étude l'Office National de Nutrition Coordination Nationale (ONN-CN). C'est un organisme crée par le gouvernement Malgache à la charge de la coordination multisectorielle et de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Nutrition (PNN). Il transforme en action cette politique de l'Etat pour faire bénéficier la population vulnérable. En étant une organisation qui réalise et coordonne des projets de développement dans l'intérêt de la population vulnérable, il doit se préoccuper de la manière efficace de réaliser ces projets et ces activités dans le but d'éviter le gaspillage. Ainsi, notre thème a été choisi en vue de porter un jugement favorable à l'aspect financière de l'Office.

Nous avons élaboré deux hypothèses pour pouvoir vérifier si la planification financière assure l'utilisation efficace des fonds mobilisés dans l'office. La vérification des hypothèses posées au début de notre étude s'est concrétisée par une démarche spécifique appelée « **méthode déductive** ». Cette méthode consiste à appliquer une méthode de recherche scientifique pour arriver à déduire une vérité à laquelle on voulait aboutir. En d'autre terme, les deux hypothèses posées auparavant sont les vérités auxquelles nous allons vérifier à partir d'une étude des informations financières de l'ONN-CN, contenant le budget et le rapport ou la situation budgétaire.

Pour la première hypothèse qui s'intitule: « **une budgétisation qui garantit une prévision du besoin financier réel** ». Nous allons effectuer une analyse sur les procédures de l'élaboration du budget de l'Office ; et également une analyse sur son situation budgétaire pour voir l'impact de ces procédures sur la réalisation du budget. Notre objectif est de vérifier l'hypothèse c'est-à-dire d'en déduire si le budget répond réellement au besoin financière de l'office.

Pour la deuxième hypothèse qui s'annonce : « **une stratégie de financement qui permet d'acquérir un financement suffisant** ». Nous allons analyser les procédures d'élaboration de la stratégie de financement à partir des informations obtenues lors de l'entretien. Notre but serait de confirmer ou non la deuxième hypothèse c'est-à-dire de confirmer si la stratégie de financement de l'office permet d'acquérir un financement suffisant afin de réaliser ses activités.

2-2 L'analyse SWOT

SWOT vient des mots anglais « Strength - Weaknesses - Opportunities - Threats ». La méthode SWOT est connue sous la méthode FFOM en Français (Forces / Faiblesses / opportunités / Menaces). C'est un outil de diagnostic, permet de dégager les points forts, les points faibles de l'entreprise étudié ainsi que les opportunités à saisir, et les menaces à écarter. Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois des facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels de forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation et sur lesquels on peut bâtir dans le futur. Par opposition aux forces, les faiblesses sont des aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels les marges d'amélioration importantes existent. D'autre part, les opportunités sont des possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Et les menaces sont des problèmes, obstacles ou limitation extérieurs qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'un secteur.

En fait le démarche de l'analyse consiste à procéder au **Diagnostic interne**, force et faiblesses de la procédure de la planification financière dans la gestion financière de l'ONN-CN, puis au **Diagnostic externe** pour définir les opportunités et menaces qui s'offrent ou qui pèsent sur l'office.

Section 3 : Limites de l'étude et chronogramme des activités

Cette section met en exergue les obstacles constatés au cours des enquêtes ainsi que le chronogramme des activités. Celle-ci se divise donc en deux parties, d'un côté les limites de l'étude et d'un autre côté le calendrier et la durée de la réalisation de cet ouvrage

3-1 Les limites de l'étude :

Par définition, les limites représentent les extrêmes que l'on ne peut pas dépasser. Nous savons que toute société ou organisation, quel que soit son importance possède des informations que seuls les membres de la société ou de l'organisation sont au courant, ce sont les « secrets professionnels » de la société ou de l'organisation.

3-1-1 Les limites dans le temps

La descente sur terrain fut un exercice semé d'embûches. D'abord, la limite en temps des interlocuteurs empêche l'obtention d'informations complètes. En effet, nous n'avons pas pu faire des observations sur l'élaboration des budgets de l'office car notre stage n'a pas commencé dans la période de conception des budgets. C'est pourquoi nous nous sommes contentés du manuel d'élaboration des budgets de l'année précédente. Heureusement, les informations essentielles à la rédaction de ce mémoire ont été collectées. Outre la limite dans le temps, l'obtention des informations a également été limitée.

3-1-2 L'indisponibilité de certaines informations

Le temps ne représente pas le seul obstacle dans la réalisation de l'enquête. Certaines informations n'ont pas été disponibles. En effet, les informations concernant le budget restent un sujet très délicat pour toutes organisations. De ce fait, les responsables de l'Office se sont abstenus de divulguer certaines informations qui auraient été utiles pour notre étude et pour notre analyse. Ce qui nous a empêchées d'entrer en détails lors de l'analyse de certaine rubrique dans le dernier chapitre de notre travail. Il a été difficile de rassembler des informations chiffrées. La confidentialité des données représente donc une limite importante mais heureusement non décisive dans la réalisation en bonne et due forme de cette étude. Même avec ses limites, l'entretien s'est quand même déroulé dans de bonnes conditions.

3-2 Le chronogramme des activités

Le chronogramme des activités rassemble le déroulement des activités. Il s'étale sur des nombreuses semaines faites état de cinq phases correspondant respectivement à l'élaboration du protocole de recherche, la collecte des données qui nous a pris beaucoup de temps pour l'achèvement de ce mémoire, au traitement des données, à la correction de l'ouvrage et la rédaction finale.

Un tableau de présentation de chronogramme des activités est présenté ci-après :

Tableau n°5 : Chronogramme des activités

	S1	S2-S6	S6-S10	S10-S12	S13
Elaboration du protocole de recherche					
La collecte des données					
Traitement des données					
Correction de l'ouvrage					
Rédaction finale					

Source : Auteur 2017

Ce deuxième chapitre nous a éclairé sur la méthodologie utilisée pour mener à bien notre étude. Nous avons exposé en premier lieu la méthode de collecte des données. Ce dernière étaie les différent techniques dans la collecte des données comme : les recherches documentaires, l'entretien semi-directif et quelques méthodes pour avoir une meilleure information. En second lieu, nous avons traité la méthode de traitement des données. Elle met en avant la méthode utilisée dans la validation des hypothèses et l'analyse SWOT. Et en troisième lieu, nous avons présenté les limites de l'étude et le chronogramme des activités.

Certes, cette première partie, nous avons pu voir la description en générale de notre étude puisque nous avons mis en évidence les matériels utilisés et la méthodologie adoptée pour la réalisation de ce mémoire. Cette partie nous a permis de savoir un peu plus sur la description de l'ONN, ses missions, ses activités et ses projets. Elle a mis en relief sur les outils théoriques que nous avons établis au cours du premier chapitre. Ce dernier a parlé de la planification financière et ses composantes c'est-à-dire l'élaboration du budget et la stratégie de financement. Egalement, nous avons pu collecter les données pour la réalisation de cet ouvrage grâce à notre stage au sein de l'office. Les données collectées sont traités suivant une méthodologie qui est essentiel pour la déduction des hypothèses ou les vérités posées au début de ce mémoire. Nous allons démontrer dans la partie suivante les résultats obtenus suivant la méthodologie adoptée énoncée précédemment.

PARTIE II : RESULTATS OBTENUS

Cette partie réservée aux données collectées n'apporte que les faits observés dans l'organisation sans faire quelconques analyses. En effet, cette deuxième partie montrera les données financières chiffrées ou non après les entretiens que nous avons effectuée auprès de l'Office National de Nutrition Coordination Nationale (ONN-CN).

En général, l'organisation a pour but d'être performant dans la réalisation de ses activités d'une part et d'autre part d'utiliser les ressources de manière le plus efficace. Pour l'ONN, ces ressources est de nature publique, donc il est indispensable de les utiliser efficacement. L'ONN a mis en place un Manuel de Procédures qui est un outil de gestion des activités relatives aux principales missions, attributions et activités de l'Office. Il retrace les grandes orientations et règles de base sur les processus et démarches à suivre, les outils et documents à utiliser, les circuits et les responsabilités à respecter.

Le premier chapitre est consacré aux différents processus dans la budgétisation du Coordination Nationale (CN) en évoquant brièvement le cycle de planification et en insistant sur la budgétisation de l'ONN-CN. Quant au deuxième chapitre, il étale successivement la stratégie de financement employé par la CN.

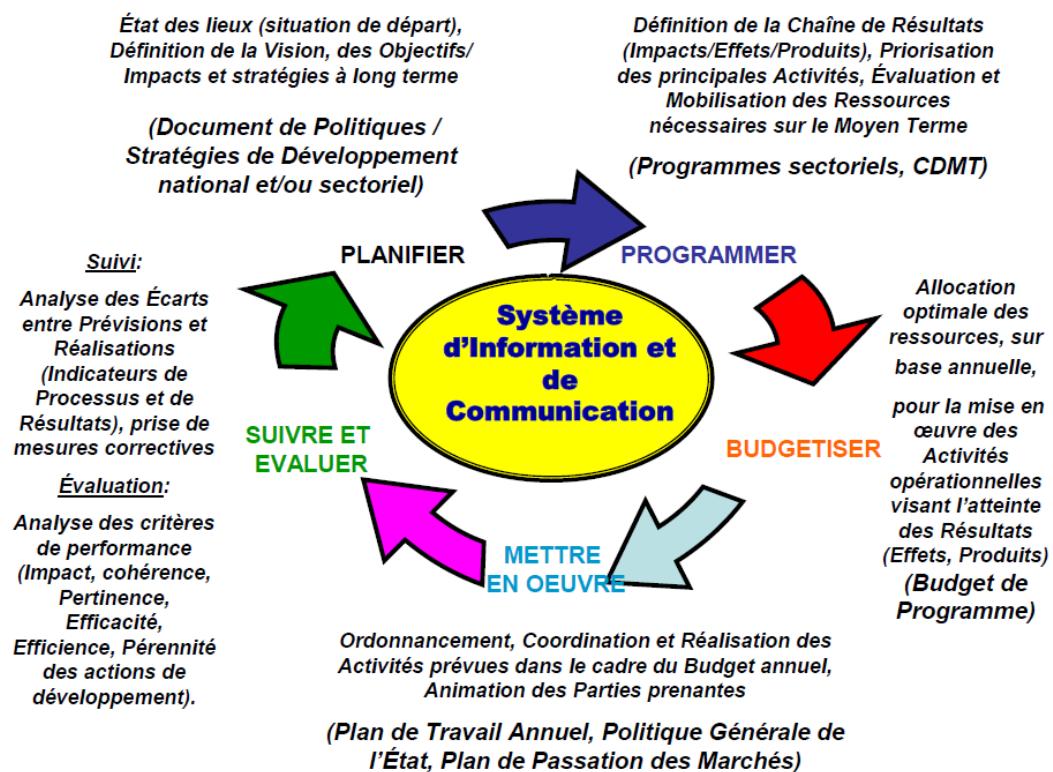
CHAPITRE I : LA BUDGETISATION

L'ensemble de l'Office national de nutrition : la coordination nationale et les offices régionaux applique le manuel de procédure pour son travail de planification, programmation et budgétisation. Ce manuel consiste à décrire : les Règles et les Principes de base, les principales étapes du processus et les démarches à suivre pour chaque étape du cycle de Planification, Programmation et Budgétisation (PPB). La première section de ce chapitre sera consacrée aux étapes au cycle de PPB, tandis que la deuxième section sera entièrement réservée à la budgétisation.

Section 1 : Processus de planification stratégique, de programmation, de budgétisation

Le Cycle de Planification se compose de cinq (5) principales étapes indiquant que le Système d'Information et de Communication constitue un outil commun nécessaire au processus de prise de décisions à travers. Il s'agit de la Planification, la Programmation, la Budgétisation, la Mise en Œuvre, le Suivi et l'Evaluation.

Figure n°3 : Cycle de planification de l'ONN



Source : ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation » 2014.

Trois (3) catégories d'acteurs interviennent dans le processus Planification/Budgétisation dans le domaine de la nutrition, l'ONN ne joue qu'un rôle de coordination. Il s'agit de l'Administration publique, des Partenaires Techniques et Financiers et des Agences de Mise en Œuvre (AMIO).

- Administration publique: il s'agit des acteurs étatiques, à savoir : la Primature, le Ministère chargé des Finances et du Budget, les autres Départements ministériels en charge des secteurs concernés et les Collectivités Territoriales Décentralisées (Régions et Communes)
- Agences de Mise en Œuvre (AMIO) : ce sont les Organisation Non Gouvernementale (ONG) nationales et internationales œuvrant dans le domaine de la nutrition et les Organisations Communautaires de Base (OCB).

Deux points sont abordés ci-dessous car elles sont l'une des étapes incontournable dans le PPB, ce sont : la définition des objectifs et la planification stratégique.

1-1 La définition des objectifs

Pour l'Office, la définition d'Indicateurs de performance et l'opérationnalisation d'un Système de Suivi et Évaluation, la définition des objectifs adoptent la méthode GAR (Gestion Axé sur la Résultat). Ce dernière consiste à « l'appropriation d'une Culture de résultat et d'une culture d'Excellence / Performance. La définition des objectifs suppose la maîtrise préalable du concept de développement. Ceci consiste à traduire le développement en termes d'une série de changements ou de mutations assez importants. Ce concept peut être qualifiés de « Résultats » d'une action volontaire »¹⁵. Cette Méthode est le plus souvent présentée comme une meilleure alternative par rapport à la définition d'objectif centrée sur les Activités ou les Processus.

L'application de la GAR laisse susciter les cinq questions ci-après :

Q1 : Sur quel *Secteur*, Quel *Département*, Quel *Lieu géographique* ?

Quels *Groupes cibles* nous concentrons-nous ?

Q2 : Sur quelle *Variable*, Quel *Facteur* allons-nous *influencer* ?

¹⁵ ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014

Q3 : A quel *Degré* ? (Amélioration de pourcentage par rapport à la ligne de base ou une norme absolue que nous voulons réaliser)

Q4 : *Quand* réaliser *le Changement* ? (Cadre temporel, délai)

Q5 : Comment *mesurer le Résultat* ? Comment saurons-nous que nous avons *réussi* ?

(Indicateurs Objectivement Vérifiables pour constater le succès ou l'échec)

Durant l'année 2017, une des objectifs de l'ONN a été d'augmenter à 99% les enfants de 6 à 59 mois supplémentés en vitamine A dans les régions Amoron'i Mania, Haute Matsiatra et Atsimo Atsinanana.

1-2 La planification stratégique

C'est un processus qui permet de clarifier les orientations futures, d'établir les priorités et de développer des stratégies efficaces ainsi que de tenir compte des conséquences des décisions. Elle donne l'occasion de réagir efficacement aux changements, d'améliorer la gestion interne et le rendement organisationnel. Et aussi elle aide à une expertise interne et des partenariats à l'externe ainsi qu'à améliorer la coordination. La planification stratégique est la base d'un budget efficace.

Pour l'Office, la planification stratégique couvre une période de cinq ans et plus, et implique l'ensemble des acteurs et partenaires institutionnels. La planification stratégique est un processus dynamique, continu et itératif qui fournit un outil de gestion permettant de s'adapter à l'évolution du contexte et aux changements. La coordination nationale participe activement à l'établissement de la planification stratégique de l'ONN. Les principales opérations à effectuer dans le cadre du processus de planification stratégique sont les suivantes :

- Analyse de la Situation : établissement de l'état des lieux et du diagnostic de l'existant ;
- Analyse et définition des objectifs globaux ;
- Analyse et détermination des stratégies d'intervention ;
- Identification, coordination et mise en cohérence des lignes d'actions pour l'ensemble des intervenants ;
- Définition des Indicateurs de suivi et d'évaluation (S&E) à utiliser par les intervenants concernés en référence au Plan de S&E et du Cadre de S&E du secteur ;

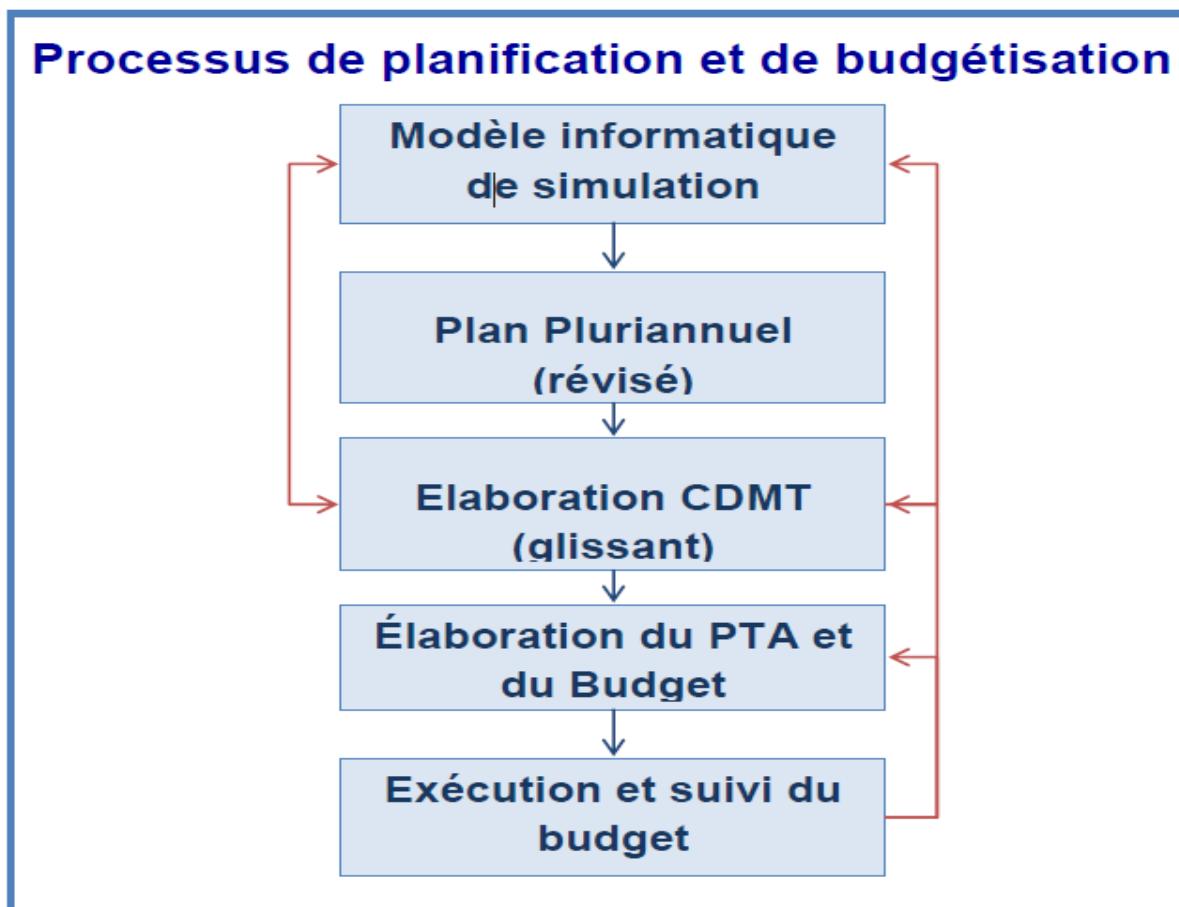
- Centralisation au niveau de l'ONN des indicateurs de S&E à utiliser par les intervenants concernés.

Les acteurs dans le processus de Planification stratégique sont : le Coordonnateur National (CrN) ; la Direction de la Coordination Multisectorielle ; les Coordonnateurs Régionaux de l'ONN ; les Unités opérationnelles de mise en œuvre du PNNC et du PSN ; les Départements ministériels concernés ; les AMIO.

Section 2 : Les procédures dans la budgétisation

La budgétisation est un processus rigoureux, elle est composée de plusieurs étapes que l'on ne peut pas dispenser. Pour l'office, le processus de budgétisation ne commence pas par l'élaboration du budget mais par des différentes étapes interdépendantes les uns aux autres. Le processus de planification et de budgétisation de l'ONN est présenté dans le schéma ci-dessus :

Figure n°4 : Le processus de planification et de budgétisation de l'ONN



Source : ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

2-1 Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme CDMT

Dans le processus budgétaire, la Programmation sectorielle s'effectue au moyen du Cadre des Dépenses à Moyen Terme ou CDMT. Le CDMT est « la traduction budgétaire (financière) des politiques de développement. Il donne une vision globale et synthétique de la déclinaison des Stratégies sectorielles sous la forme de programme prévisionnel et pluriannuel avec un système glissant (actualisation au fur et à mesure de la mise en œuvre des stratégies) »¹⁶.

Le CDMT est ainsi un document de référence des financements et des activités qui permet d'avoir le montant global, les justifications et les financements mobilisables. Il constitue le document de référence opérationnel et financier en présentant notamment les objectifs du secteur, le montant des financements disponibles.

En effet, le CDMT est un Programme de dépenses sur trois ou quatre ans, révisé chaque année. Il assure la cohérence du budget avec le cadre macroéconomique prévisionnel et reflète un engagement plus fort que le chiffrage de stratégie des modèles de simulation car il tient compte des ressources disponibles.

Il importe de souligner la réussite de tout processus budgétaire reste conditionnée par les principaux facteurs suivants :

- Intégration du CDMT dans le processus budgétaire ;
- Exploitation de modèle de simulation mesurant les impacts des choix ;
- Engagement à tous les niveaux de respecter les priorités et les décisions budgétaires prises ;
- Implication de toutes les Structures concernées ;
- Responsabilités bien définies et bien réparties ;
- Calendrier bien établi et bien respecté, en conformité avec le calendrier budgétaire du Ministère des finances ;
- Meilleur suivi d'exécution et contrôle des dépenses ;
- Système d'information opérationnel ;
- Responsables et opérateurs, formés et motivés ;
- Importance des dialogues ;

¹⁶ ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014

- Coopération forte et constante entre le ministère des finances et du budget (MFB) et les autres ministères ;
- Implication forte des Partenaires au développement.

Pour chaque année, le CDMT est présenté avec les éléments qui sont : premièrement, les indicateurs : indicateurs globaux, indicateurs des fonctions techniques ou de résultats, indicateurs des programmes spécifiques. Deuxièmement, le budget qui est subdivisé en budget global et budget par programme. Ces budgets sont constitués par les principales différentes rubriques de dépenses (Personnel, Biens et Services, Transfert et Investissements). La partie budget fournit également l'estimation des financements ventilés en financements Intérieurs et financements Extérieurs. Et troisièmement, le CDMT est présenté avec les financements pour l'année n.

Deux notions de fonctionnement sont à distinguer dans le CDMT, d'une part, il y a le fonctionnement administratif qui suit la règle de pilotage et de gestion des ressources. D'autre part le fonctionnement de l'administration technique qui est caractérisé par les investissements au niveau des programmes spécifiques et la gestion courante du système. Ceci permet de présenter le budget qui correspond à chaque programme ou budget de programme.

En résumé, le CDMT est un instrument de programmation financière et de renforcement du lien entre les politiques et le budget. Il doit s'appuyer sur des stratégies et plans à moyen terme dans le secteur « nutrition » (c'est à dire sur le PNN, le PNAN). Sans stratégie sous-jacente, le CDMT serait de peu d'utilité.

Toutefois, le CDMT est de par sa nature différente des stratégies, d'abord préparé annuellement alors qu'en général les stratégies et plans sont préparés épisodiquement. Ensuite, il couvre toutes les dépenses de l'Etat quelque soient leur nature économique et leur degré de priorité, alors que souvent les stratégies sont centrées sur les actions prioritaires et ne couvrent pas tous les secteurs. Et enfin, le CDMT doit être strictement conforme au cadrage macro-économique. Les stratégies doivent être réalistes, mais sont moins tenues à cette stricte conformité, leur programmation financière étant finalisée et mise à jour dans le cadre du CDMT.

L'élaboration du CDMT de chaque institution et ministère concerné comme l'ONN suit les étapes séquentielles suivantes, pour la période considérée (pluriannuelle) :

Etape 1 : Fixation des objectifs

Il s'agit de déterminer les objectifs de la période considérée à partir des objectifs globaux retenus lors de la phase de planification.

Exemple :

- **Programme** : « Gérer la malnutrition et l'insécurité alimentaire »,
- **Objectif global** : « Améliorer l'état nutritionnel des enfants en âge de scolarisation »
- **Objectifs CDMT** : « Améliorer l'état nutritionnel des enfants en âge de scolarisation en milieu urbain » et « Améliorer l'état nutritionnel des enfants en âge de scolarisation en milieu rural ».

Etape 2 : Définition de la stratégie d'intervention

La stratégie à définir doit également tenir compte des contraintes c'est-à-dire de la capacité d'intervention et des contraintes financières et peut s'inspirer des lignes d'actions identifiées lors de la phase de planification.

Exemple :

- **Programme** « Gérer la malnutrition et l'insécurité alimentaire »,
- **Objectifs CDMT** : « Améliorer l'état nutritionnel des enfants en âge de scolarisation en milieu rural »
- **Stratégie globale (phase de planification)** : « Développer des systèmes de prise en charge nutritionnelle des enfants en âge de scolarisation »
- **Stratégies CDMT** : « Mise en place de structures d'appui nutritionnel dans le milieu scolaire », « Développement des interventions d'appui nutritionnel au niveau des ménages »

Suivant les contraintes, un choix peut éventuellement s'imposer entre les stratégies alternatives.

Etape 3 : Détermination des objectifs et activités opérationnels par intervenant

Une fois la stratégie d'intervention adoptée, définir les objectifs opérationnels qui sont en lien direct avec les actions à entreprendre au niveau de chaque intervenant.

Exemple :

- **Programme** « Gérer la malnutrition et l’insécurité alimentaire »,
- **Objectifs CDMT/ Ministère de l’Education** : « Améliorer l’état nutritionnel des enfants en âge de scolarisation en milieu rural »,
- **Stratégie CDMT/ Ministère de l’Education** : « Mise en place de structures d’appui nutritionnel dans le milieu scolaire »,
- **Objectifs opérationnels/ Ministère de l’Education** : « Développer les cantines scolaires », « Mettre en place de restaurants pour les enfants en âge de scolarisation », ...,

Un choix ou une hiérarchisation des objectifs opérationnels pourrait s’imposer suivant les contraintes.

Etape 4 : Détermination des indicateurs à moyen terme

Déterminer des indicateurs permettant de mesurer par la suite la réalisation du CDMT. Ce sont les indicateurs des fonctions techniques ou indicateurs de produits ou de résultats.

Les indicateurs de produits ou de résultats « quantifient » les objectifs opérationnels

Exemple : nombre de cantines scolaires à mettre en place

Un indicateur de résultats global est fixé pour la période de programmation. Il est « réparti » ensuite entre les années suivant un rythme en fonction de la capacité d’intervention.

Etape 5 : Elaboration proprement dite du CDMT

Cette étape consiste en l’estimation des coûts et des ressources budgétaires nécessaires pour la période du CDMT, en tenant compte des performances antérieures (historique des capacités de réalisation et d’absorption de l’ONN et des AMIO)

Etape 6 : Consolidation des CDMT du secteur Nutrition et Sécurité alimentaire au niveau de l’ONN à des fins de coordination et de suivi et évaluation

Cette étape consiste à centraliser au niveau de l’ONN les composantes des CDMT des Départements ministériels concernés relatives à la nutrition et à la sécurité alimentaire (intégration de la nutrition dans leurs programmes sectoriels respectifs)

Par principe, le CDMT doit être prêt au début de l'année n-1 (janvier - février) pour faire l'objet de cadrage budgétaire au niveau du Ministère des Finances et du Budget le mois d'avril de l'année n-1. Tout doit être finalisé pour la présentation à la Conférence Budgétaire.

Les principaux acteurs concernés par l'élaboration du CDMT de l'ONN sont : les Coordonnateurs National et Régionaux ; Responsable d'unité de coordination technique ; Responsable de suivi et évaluation ; le DAF ; les AMIO.

Le rôle de la coordination de l'ONN implique la gestion et le pilotage du processus d'intégration de la nutrition et de la sécurité alimentaire dans les programmes de développement sectoriel, régional et local. Ce processus d'intégration devrait se traduire à travers le CDMT et le Budget

2-2 Procédures d'élaboration du plan de travail annuel de l'ONN

Les Plans de Travail Annuel (PTA) préliminaires permettant d'éclairer les décisions et arbitrages au sein de l'office et des départements ministériels devraient être préparés au moment de la préparation du budget. Les listes d'activités des PTA devraient être établies mais il ne faut pas trop les détailler et le suivi des PTA devrait être centré sur le suivi d'indicateurs d'activités ou de prestations. Il sera aussi nécessaire de coordonner les diverses initiatives de préparation de plans d'activités ou de mise en œuvre, souvent impulsées par les donneurs, car il existe un risque de dispersion des efforts. Par ailleurs les activités à prévoir dans le cadre du PTA sont de deux (2) ordres : activités en cours déjà budgétisées et activités nouvelles. La coordination nationale (CN) participe activement dans l'élaboration du PTA de l'office.

Le Plan de Travail Annuel ou PTA est un ensemble de documents comprenant :

- La liste des activités identifiées au plan analytique ;
- Le chronogramme prévisionnel d'exécution ;
- Le plan de gestion des ressources humaines ;
- Le plan de gestion des ressources budgétaires (avec les moyens matériels) ;
- Le plan de financement ;
- Les prévisions d'indicateurs de performance (produits, activité, processus) et éventuellement d'impact.

Le PTA doit être émis en fin du troisième trimestre. Cette date peut être reculée suivant l'informatisation du système qui permet d'avoir une situation de l'année n plus réaliste avec la réalisation n-1 mieux connue.

L'élaboration du PTA de l'office se déroule comme suit :

Etape 1 : Etablissement de la liste des activités identifiées au plan analytique

Il s'agit de la description détaillée des activités et de leurs tâches, ci-après une présentation de ses activités et tâches sous forme de tableau

Tableau n°6 : Listes des activités et tâches

SOUS PROGRAMMES	ACTIVITES	TACHES
Sous-programme1	Activité 11	Tâche 111
		Tâche 112
	
	
Sous programme2	Activité 1n	
	Activité 21	Tâche 211
		Tâche 212
	
	
	Activité 2n	

Source : ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

Etape 2 : Présentation du chronogramme de réalisation des activités et des tâches

C'est le déroulement des activités dans l'année et leurs différentes tâches, à une semaine près. L'activité prend effet là où commence la première tâche et s'arrête avec la tâche qui se termine en dernier. Il précise également les responsables et leur temps d'intervention. Il se présente comme suit :

Tableau n°7 : Chronogramme de réalisation des activités et tâches par semaine

Code et libellé de l'activité

Si : semaine i

En « vert » : prévision d'exécution de la tâche

En « rouge » : accomplissement de la tâche

Source : ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

Le chronogramme fait apparaître les chevauchements, les retards et les dépassements par rapport aux prévisions.

Etape 3 : Elaboration du Plan de gestion des ressources humaines

Cette étape consiste à analyser les besoins en personnel par rapport aux tâches pour permettre de planifier le temps d'intervention des responsables pour l'exécution des tâches et d'en estimer le coût.

Le plan de gestion des ressources humaines de l'office se présente ci-après

Tableau n°8 : Plan de gestion des ressources humaines

Code et libellé de l'activité

CODE	TACHES	RESPONSABLE	TEMPS PASSE	COUT UNITAIRE	TOTAL (3)
TOTAL					

(3) Total = Temps passé x Coût unitaire

Source : ONN «Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation » 2014.

Etape 4 : Elaboration du Plan de gestion des ressources budgétaires

Il s'agit d'identifier et d'estimer le coût des besoins en moyens matériels pour la réalisation des tâches des activités de l'office. Il est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°9 : Plan de gestion des ressources budgétaires

Code et libellé de l'activité

CODE	TACHES	LIBELLE	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	TOTAL (2)
TOTAL					

(2) Total = quantité x prix unitaire

Source : ONN, «Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

Etape 5 : Etablissement du plan de financement

Le plan de financement est établi pour prévoir les décaissements de l'année de l'office. Il s'appuie sur le chronogramme prévisionnel d'exécution des activités et tâches. L'unité utilisée est le trimestre. Un plan de financement se présente comme suit :

Tableau n°10 : Plan de financement de l'Office

CODE	ACTIVITE	Dépenses en ressources humaines				Dépenses en moyens budgétaires				Total Budget			
		Tm ₁	Tm ₂	Tm ₃	Tm ₄	Tm ₁	Tm ₂	Tm ₃	Tm ₄	Tm ₁	Tm ₂	Tm ₃	Tm ₄
		X ₁	X ₂			Y ₁	Y ₂			T ₁ = X ₁ + Y ₁			
	Total												

Tm_i : Trimestre i

Source : ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

Etape 6 : Détermination des prévisions d'indicateurs de performance et d'impact

Les indicateurs de performance traduisent l'écart entre les réalisations de l'activité et les objectifs prédéfinis. Ils sont utilisés pour le suivi technique des activités. Les indicateurs d'impact quant à lui servent à apprécier la réactivité des bénéficiaires de l'action et donc la pertinence et l'efficacité des activités. Ils permettent d'en effectuer l'évaluation.

2-3 La budgétisation

La budgétisation consiste à estimer pour chaque année et pour chaque catégorie de budget (Budget Global et Budget par Programme) les coûts des différentes rubriques de dépenses relatives aux activités / Projets de l'office. Les principales rubriques en question sont les suivantes : « Personnel », « Biens et Services », « Transfert » et « Investissements ».

Pour la rubrique « Personnel », il faut faire la distinction des fonctions de pilotage, administrative et technique et tenir compte de des deux niveaux de répartition : central et régional (ORN, sites). Par niveau, des règles de gestion sont à considérer à savoir :

- Voir la tendance par rapport à l'année passée ;
- Déterminer la répartition par unité organisationnelle du secteur (technique, non technique) ;
- Considérer le recrutement et le départ de personnel, ...

2-3-1 Budget global

Dans le budget global, il s'agit ici d'estimer pour chaque année les dépenses de fonctionnement administratif de l'ONN. Il s'agit du budget de fonctionnement (cf. annexe 3) :

- La rubrique « Personnel » concerne le personnel qui assure des fonctions de pilotage (planification et coordination du secteur, programmation des actions, administration générale) et des fonctions administratives ou de gestion des ressources (ressources matérielles, ressources humaines ; ressources financières, système d'information). L'estimation des coûts se fait à partir des coûts unitaires et des effectifs par catégorie de personnel ;
- La rubrique « Biens et Services », il s'agit ici d'estimer les coûts des « consommations » en «Biens et Services » pour le fonctionnement normal de la structure ;
- La rubrique « Transfert » est constituée par les transferts envisagés ;
- Les coûts de la rubrique « Investissements » à estimer correspondent aux éventuels investissements envisagés (qui sont à distinguer des investissements au niveau des programmes techniques spécifiques).

L'estimation des financements nécessaires pour le fonctionnement administratif de l'ONN est obtenue par sommation des dépenses en personnel, de biens et services, en total de ces différents coûts estimatifs. La répartition par source (financements intérieurs, financements extérieurs) des financements est indiquée dans le CDMT.

2-3-2 Budget par programme

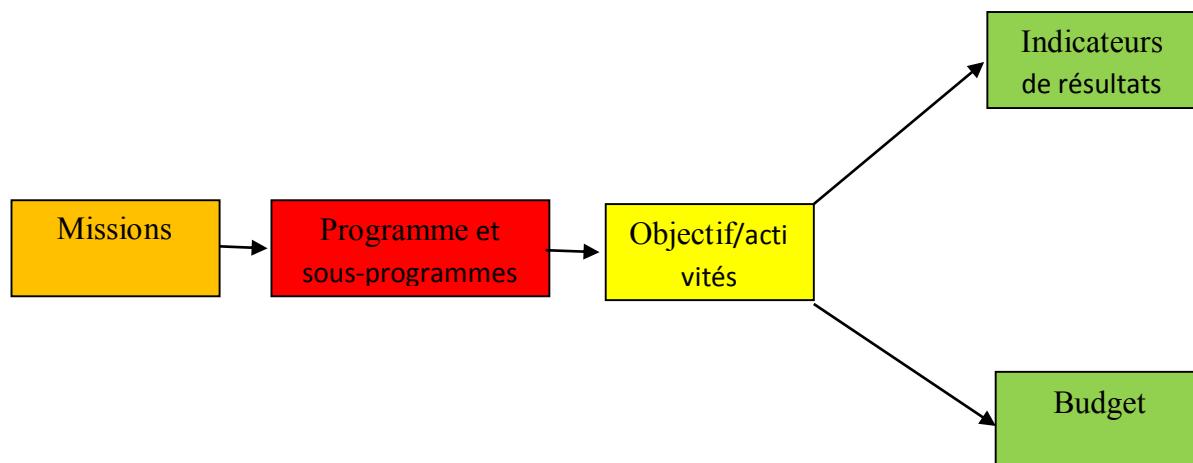
Par définition, un Budget de Programme est « un budget qui relie les missions, les programmes, les activités, les objectifs, les indicateurs de résultats et le budget lui-même »¹⁷ (Source :). L'ONN-CN participe parfois à l'élaboration du budget de programme. Pour

¹⁷MFB/GTZ « Le Budget : Guide pratique » Edition 2007

certaines fois, ce sont les ONG qui sont en partenaire avec l'office pour le projet qui procède à l'élaboration du budget.

Le financement intérieur de l'office s'agit de la ressource propre interne (RPI) ; c'est l'Etat qui la finance. Concernant le financement extérieur, il s'agit des fonds apportés par les partenaires financiers. Le schéma suivant résume le processus d'élaboration du budget de programme en générale.

Figure n° 5: Processus d'élaboration du budget programme



Source : ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

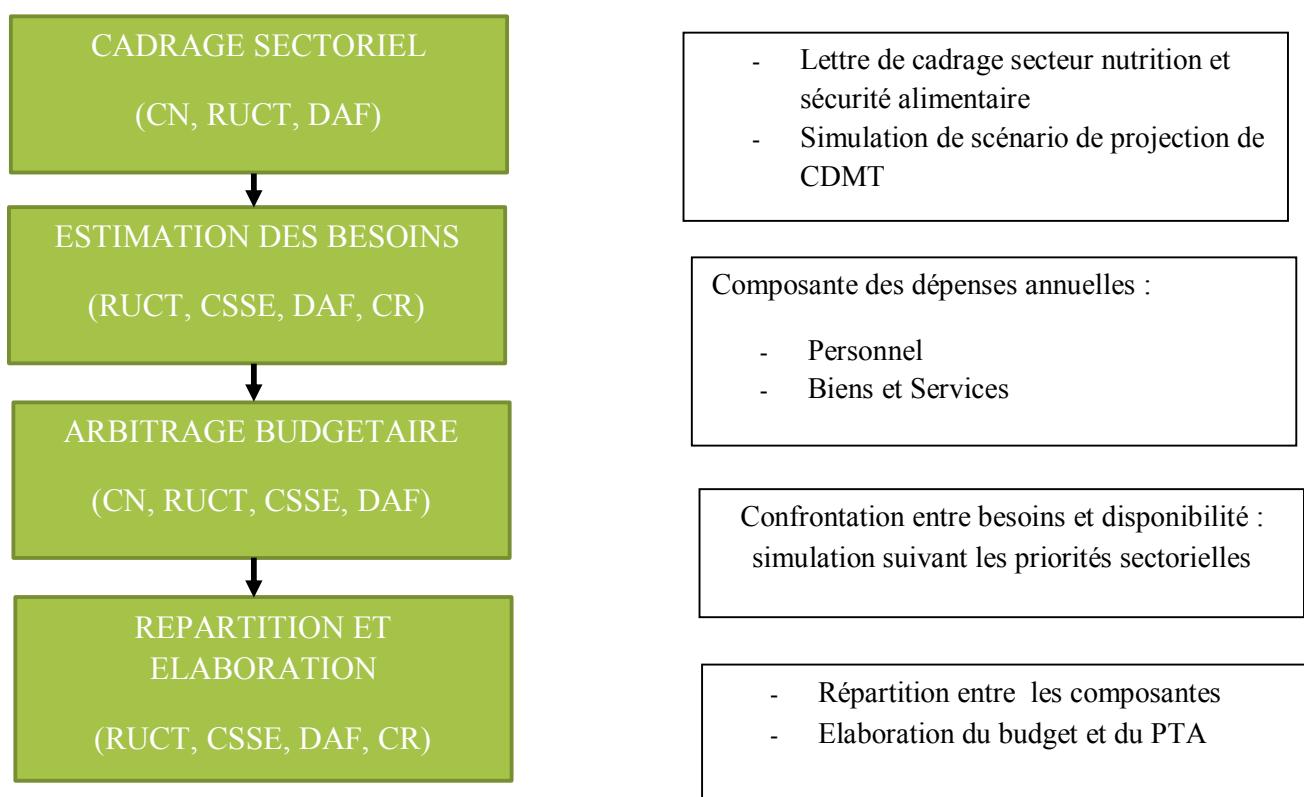
La Techniques procédurales de l'élaboration du Budget de l'ONN se présente comme suit :

- Le Budget de Programme de l'année est élaboré à partir du CDMT qui est le document de référence des objectifs et des financements des activités. Pour ce faire, il s'agit d'effectuer les mises à jour requises (rectifications ou ajustements) sur le budget « prévisionnel » de l'année après constat de la réalité (performance antérieure, réorientation sur instruction gouvernementale, évolution des prix, etc.).
- En application de la Loi organique relative aux Lois de Finances, la structure générale du Budget de l'Etat et le calendrier du processus d'élaboration du budget fait l'objet d'un texte réglementaire. L'ONN est tenu de se conformer aux dispositions de ces Instructions gouvernementales.
- En tant qu'organisme rattaché à la Primature, l'ONN est concerné par l'application de ces Circulaires. A titre d'illustration, le Circulaire relatif à la préparation du Budget de l'Etat.

- Le Responsable du Processus budgétaire de l'ONN s'assure de la disponibilité des principaux documents constitutifs du cadre juridique de l'élaboration du Budget (Lois, décrets d'application, Circulaires,..).

Les principales activités ainsi que les responsables de la préparation du budget se présentent comme ci-après :

Figure n°6 : Les activités et les responsables respectives de la préparation du budget



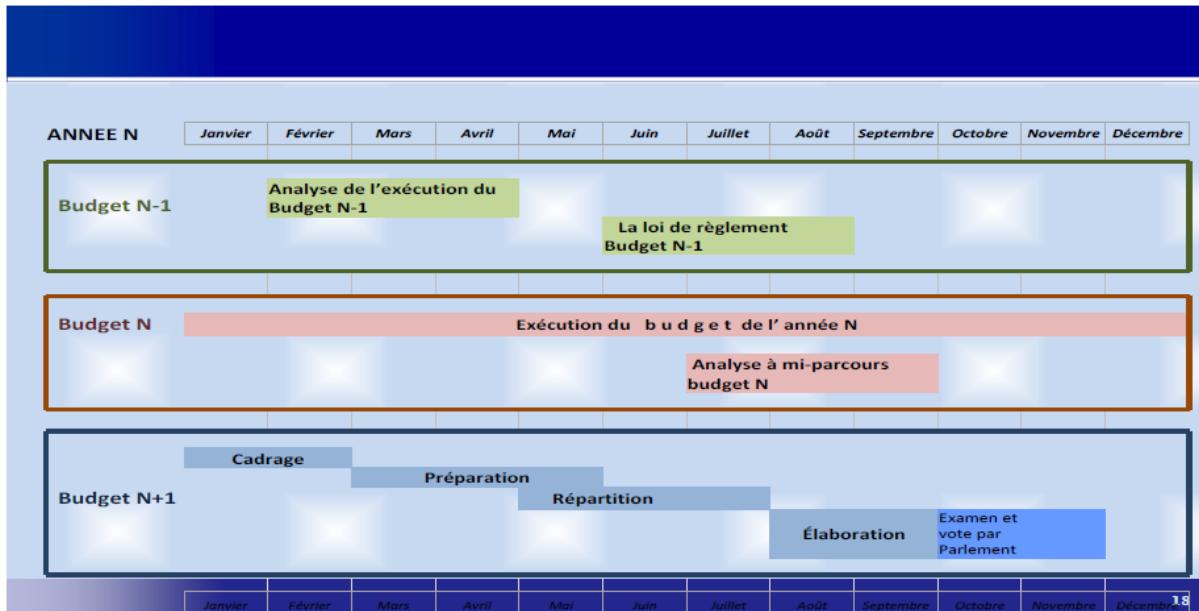
Source : ONN « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

Le Responsable du Processus budgétaire de l'ONN s'assure de la disponibilité des principaux documents constitutifs du cadre juridique de l'élaboration du Budget (Lois, décrets d'application, Circulaires,..).

Les principaux acteurs qui interviennent dans l'élaboration du Budget de Programme sont : le Coordonnateur National et Régionaux ; la Direction de la Coordination Multisectorielle ; la Direction des Opérations ; le DAF ; les Unités opérationnelles ; les AMIO, Responsable d'Unité de Coordination Technique (RUCT)

Au cours de chaque exercice fiscal (année N), les principales Etapes des processus budgétaires sont présentées par la figure suivante :

Tableau n°11 : Le calendrier des processus budgétaire



Source : ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation », 2014.

Un extrait du budget de fonctionnements de l'ONN est exposé ci-dessous.

Tableau n°12: Extrait du budget de fonctionnement de l'ONN-CN 2017

POSTE BUDGETAIRES	Total CN
Frais De Personnel :	463 074 000
Eau Electricité Téléphone Et Loyer	285 840 000
Fourniture Et Service	591 508 000
Transport Et Mission	25 000 000
Entretien Et Réparations	59 700 000
TOTAL FRAIS PRE EXPLOITATION	1 425 122 000

Source : Auteur 2017

L'office prévoit pour chaque ligne budgétaire une majoration à peu près de 10% du montant obtenu pour gérer les inflations des prix ou les besoins omis sans recourir au

dépassement autorisé et réserve. Le dépassement autorisé fixé par l'office est de 10% que ce soit pour le budget de fonctionnement et le budget par programme.

Etant un organisme rattaché directement à la primature, l'ONN reçoit des financements publics. Par conséquent, son réapprovisionnement du compte Trésor se déroule comme suit : le premier s'agit du remplissage du canevas de PTA/Budget par le DAF ; après il y a l'envoi du PTA/Budget à la Conférence budgétaire de la primature. Une fois que le budget est approuvé lors de cette conférence, il est envoyé à l'Assemblée Nationale pour un vote.

Certes, nous avons exposé dans ce chapitre les données recueillis auprès de l'ONN-CN concernant sa budgétisation c'est-à-dire les procédures d'élaboration. Nous avons décrit les différentes démarches dans planification budgétaire de l'ONN-CN et quelques planifications préalables. En première section nous avons présenté les cycles de processus de planification de l'office et insisté sur les démarches de sa planification stratégique. Et en second section, nous avons développé les procédures d'élaboration du budget proprement dit de l'office. Ces deux sections nous a permis de connaître les démarches dans l'élaboration du budget ainsi que quelques planifications préalables à la budgétisation de l'ONN-CN. Toutefois pour avoir le plus d'information sur la planification financière de l'office, il est encore nécessaire de savoir la stratégie de financement que l'office applique. Nous allons voir donc dans le chapitre suivant la stratégie de financement de l'ONN et la coordination nationale.

CHAPITRE II : LA STRATEGIE DE FINANCEMENT DE L'ONN

Dans ce deuxième chapitre nous allons étaler les différentes procédures dans la recherche de financement des différents programmes de l'office. En effet, la coordination nationale (CN) participe à la recherche de financement pour les différents projets de l'ONN. La stratégie de financement permet à l'Office de trouver les fonds nécessaires inscrits dans le budget. Face à la situation d'insuffisance de financement dans l'ensemble de ses budgets, l'Office est obligé de rechercher de financement pour combler cette insuffisance.

D'après l'article 8 du décret n° 2007-394 fixant l'organisation et fonctionnement de l'ONN, le budget de l'office est la plupart financé par le fonds public, c'est-à-dire par l'Etat. Les budgets de différents programmes qui ne sont pas financés par le fonds public, proviennent des bailleurs de fonds.

Le financement provenant des bailleurs de fonds pourrait être intégré dans la loi de finance c'est-à-dire dans le budget de l'Etat, si l'accord de financement ou la convention est effectué entre l'Etat et le bailleur de fonds. La ressource financière que l'Etat a obtenue pour le projet est versée dans le compte de l'ONN qui par la suite distribue ces fonds aux organismes ou institutions chargé de la mise en œuvre du projet (AMIO). Dans le cas où la convention est signée par l'ONN, le financement entre dans le compte de l'office et au plus tard distribué aux AMIO. Il y a aussi le cas où l'accord s'effectue directement entre l'organisme chargé de la mise en œuvre du projet et le bailleur de fonds. Le financement est versé directement aux AMIO sans passé par l'ONN.

L'ONN est exposé aux deux situations qui seront présenté dans les sections suivantes. La première section décrit la recherche de financement auprès des bailleurs de fonds et la deuxième section développe la situation où les bailleurs de fonds proposent de financement aux organismes par le biais d'une collaboration.

Section 1 : La recherche de financement auprès des bailleurs de fonds

Dans cette situation, l'Office doit faire une demande explicite de financement auprès des bailleurs de fonds pour ses programmes. Il devra plaidoyer auprès des partenaires financiers afin que celle-ci puisse accepter de financer le projet. Lors de la recherche de financement, l'Office doit suivre quelques démarches que nous allons exposer dans les sous-sections suivant.

1-1 Elaboration de lettre de demande de financement

La lettre de demande de financement est à adresser au bailleur de fonds choisi par l'Office dans la réalisation d'un projet. Elle doit renseigner les informations suivantes : le nom de l'organisme demandeur, sigle et raison sociale ainsi que le numéro d'enregistrement. Elle renseigne sur les coordonnées de l'organisme demandeur : adresse, téléphone, fax et adresse électronique, intitulé du projet, et aussi l'objectif du projet. Elle informe sur la localisation du projet (village/ville, département), le montant total du projet, le montant de la subvention demandée, le montant de la participation du bénéficiaire, sans oublier la date, signature et cachet du responsable légal de la structure. La lettre de demande de financement est accompagnée d'une fiche signalétique du projet. Ci-après un tableau représentant le fiche signalétique du projet est exposé.

Tableau n°13 : Fiche signalétique du projet

Intitulé du Projet :																					
Nom du demandeur :																					
Budget total du projet :	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Apport</th><th>Montant en Euro</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Organisme demandeur</td><td></td><td>%</td></tr> <tr> <td>Bénéficiaires finaux</td><td></td><td>%</td></tr> <tr> <td>Autres partenaires</td><td></td><td>%</td></tr> <tr> <td>FSD</td><td></td><td>%</td></tr> <tr> <td>Total projet</td><td></td><td>100 %</td></tr> </tbody> </table>			Apport	Montant en Euro	%	Organisme demandeur		%	Bénéficiaires finaux		%	Autres partenaires		%	FSD		%	Total projet		100 %
Apport	Montant en Euro	%																			
Organisme demandeur		%																			
Bénéficiaires finaux		%																			
Autres partenaires		%																			
FSD		%																			
Total projet		100 %																			
Durée du projet :	(mois)																				
Lieu de réalisation du projet	Département : Commune : Localité :																				
Objectif général du projet																					
Secteur d'activité																					
Parties prenantes	Bénéficiaires	Groupe(s), Nombre																			
	Partenaire(s)																				

Source : AFD, « Manuel de document de projet », 2010.

1-2 Signature d'une convention de partenariat

Le responsable de la recherche de financement de l'ONN présente tout d'abord la lettre de demande de financement auprès des bailleurs de fonds qui pourraient être intéressé par le projet. Une fois que le bailleur accepte la proposition, les deux signent une convention de partenariat. Cette signature marque l'acceptation du bailleur de fonds à financer le projet.

Cependant, certains partenaires financiers ne valident pas le projet qu'une fois que le document de projet ne lui est présenté. C'est-à-dire que la signature de la convention de partenariat sollicite une présentation de document de projet approuvé par le bailleur de fonds.

1-3 Elaboration document de projet

L’élaboration du document de projet est essentiel car les bailleurs doivent savoir tous les détails concernant le projet (problématique, contexte national, cadre logique, budgets) ce document est appelé aussi « proposal ».

Dans ce document, on trouve les éléments suivants :

➤ **Contexte du projet :**

Cette partie définit le contexte général et la situation de départ que le projet cherche à résoudre : d’abord, une présentation de la zone d’intervention et es politique(s) nationale(s) et départemental(e) relatives au secteur d’intervention du projet. En suite une précision des autres interventions et complémentarités avec des programmes de développement similaires dans la zone du projet. Enfin une présentation de la liste des documents disponibles correspondant au domaine d’intervention du projet (rapports, études, etc.).

➤ **Problèmes à résoudre par le projet et solutions :**

Il s’agit de faire une analyse des problèmes à résoudre (aspects négatifs de la situation existante) et les solutions retenues pour aborder ces problèmes.

➤ **Diagnostic des parties prenantes :**

Il décrit les différents acteurs du projet (bénéficiaires, partenaires et autres intervenants) susceptibles d’être impliqués dans la réalisation du projet et leurs rôles respectifs et l’implication des bénéficiaires finaux dans le projet, notamment dans sa phase d’instruction, dans son exécution et dans sa pérennisation.

➤ **Mise en œuvre du projet :**

Cette étape décrive la méthodologie choisie pour mettre en œuvre les activités programmées. Il faut définir les responsabilités des personnes et des structures qui collaborent au projet. Il faut aussi indiquer comment sera effectué le contrôle de l’exécution du projet.

➤ **Coût et financement du projet :**

Il s’agit de présenter le budget prévisionnel et le plan de financement du projet. Dans le budget prévisionnel du projet est inscrit tous les moyens identifiés pour la mise en œuvre complète du projet.

Ainsi, dans la recherche de financement c'est-à-dire de bailleurs de fonds, le responsable de la recherche de financement de l'ONN devra présenter tout d'abord la lettre de demande de financement auprès des bailleurs de fonds qui pourraient être intéressé par le projet. Ensuite, une fois que le bailleur accepte la proposition, les deux signent une convention de partenariat qui serait suivi d'un document de projet. Toutefois, dans le cas où c'est le bailleur qui propose de financer les associations et ONG par un appel à soumission des projets, quel sera les procédures que l'Office devra suivre. La réponse à cette question est développée dans la deuxième section.

Section 2 : Les bailleurs de fonds proposent un financement aux organismes

Cette section est réservée à la description des étapes pour la réponse de l'appel à soumission de projet faite par un bailleur de fonds. Mais avant d'entamer au vif du sujet, nous allons exposer la situation sur la proposition du bailleur.

Le bailleur de fonds dispose des programmes mais il est à la recherche des partenaires appelés partenaires d'exécutions dans la réalisation de ses programmes. Un appel d'offres ou un appel à la proposition pour la soumission de notes conceptuelles dans le cadre d'une collaboration ou partenariat est effectué par le bailleur de fonds. Cet appel figure la plus souvent dans le site internet du bailleur de fonds. Il est donc adressé au public surtout à tous les organisations et associations ou institutions qui pourraient être intéressés par le projet. Dans l'appel à la soumission, les associations ou organisations intéressés sont appelés à soumettre un note conceptuelles auprès du bailleur au plus tard avant la date de limite de déposition de ce note énoncé dans l'appel d'offres.

Si l'offres correspond au domaine de compétence de l'ONN et à son domaine d'implication, il est normal qu'il répond à l'offre et soumis sa candidature. Les étapes que les candidatures appelé aussi les soumissionnaires est présenté dans les sous sections ci-après et suit l'ordre chronologique dans lequel ils ont été préparé.

2-1 La soumission des notes conceptuelles

La soumission des notes conceptuelles est la première étape à suivre en ce qui concerne la réponse à l'offre du bailleur. L'office devra remettre des notes conceptuelles auprès du bailleur de fonds. Le soumissionnaire doit s'assurer que les notes conceptuelles sont conformes aux priorités du programme du bailleur de fonds. Dans l'élaboration de ses notes conceptuelles, le candidat est invité à suivre les instructions relatives à l'élaboration des notes conceptuelles

demandées par le bailleur de fonds. En général, ces notes conceptuelles décrivent l'identité du soumissionnaire et le partenariat proposé, l'expertise du soumissionnaire dans la réalisation des programmes ainsi que ses stratégies.

2-2 La présentation du document de projet et signature d'une convention

En effet, il s'agit aussi de la présentation de l'offre technique et financière une fois que le soumissionnaire est présélectionné par l'expert du bailleur. Nous avons déjà vue dans la section précédente le contenu du document de projet : le contexte du projet, les problèmes à résoudre par le projet et solutions, le diagnostic des parties prenantes, mis en œuvre du projet ainsi que le coût et financement du projet. Une fois que le document de projet est arrivé à la main du bailleur et examiné par l'expert, ce dernier remet aux soumissionnaires sélectionnés une enveloppe contenant les objectifs à atteindre dans la réalisation du projet et le montant de son budget globale.

Par ailleurs, la signature d'une convention de partenariat est la marque de la validation de l'offre technique et financière ou le document de projet remis par les soumissionnaires. Et validation de la collaboration par le bailleur du fonds. Chaque bailleur de fonds possède ses propres formes de convention, dans le cas de l'UNICEF, il y a les accords de coopération au titre des programmes (PCA). Il est le plus souvent sous forme de coopération proposé par l'UNICEF avec ses partenaires d'exécutions. C'est l'offre financière qui sera le cadre et la base dans l'élaboration du budget annuel voir trimestriel du partenaire d'exécution.

2-3 Document de demande de financement

Lorsque le bailleur de fonds accorde le financement à l'organisme choisi, il ne donne pas la totalité de l'argent ou fonds inscrit dans le budget globale lors de la demande de financement en une seule fois. Le déblocage de fonds se fait période par période, annuel ou semestriel ou trimestriel selon les règles de chaque bailleur de fonds et nécessite l'établissement d'un document de demande de financement par l'organisme.

Pour l'UNICEF, ce document est présenté par le FACE Funding Authorization and Certificate of Expenditure ou Formulaire d'Autorisation de Confirmation de Dépenses. Le FACE est un document à la fois de demande et d'autorisation de financement et de confirmation des dépenses. C'est un document d'appel de fonds et compte rendue de l'utilisation des ressources mise à la disposition des partenaires d'exécution (PE). Il vise à simplifier les

procédures et réduire les coûts de transaction pour les PE et le personnel des organismes des Nations-Unies (cf. annexe 4).

Le formulaire FACE vise à remplacer tous les autres documents utilisés par les partenaires d'exécution pour demander des fonds et faire rapport sur les dépenses. Toutes les parties du formulaire ne seront pas utilisées tout le temps. Par exemple, pour un décaissement initial, seule la partie « Demandes » du formulaire sera remplie. Pour un paiement final lors de l'achèvement du plan de travail annuel (PTA) seule la partie « Rapport » sera remplie.

Les Approche générale et principes directeurs du formulaire FACE se résume comme suit :

- Le formulaire FACE sera utilisé pour les remises directes d'espèces, les remboursements aux partenaires d'exécution et les paiements directs.
- Il ne sera donné aucune suite à un formulaire FACE où manquerait la signature appropriée du responsable désigné.
- Le formulaire FACE s'aligne sur le PTA. Les activités pour lesquelles l'autorisation de financement est demandée ou pour lesquelles les dépenses font l'objet de rapport sont celles qui sont définies dans le PTA ;
- Le formulaire FACE est normalement validé par le responsable désigné qui signe le PTA Dans tous les autres cas ;
- Une demande de financement figurant dans le formulaire FACE doit être accompagnée d'une estimation détaillée du coût des activités à financer conformément aux directives des différents organismes. La nature et les détails de cette liste peuvent être négociés au niveau du pays ;
- Le cycle normal de décaissement pour le formulaire FACE est trimestriel.

Quelques descriptions du formulaire FACE est nécessaire pour une meilleure compréhension. Toutefois, nous allons voir un modèle de ce formulaire en annexe. On trouve les éléments suivant dans le formulaire : premièrement, l'en-tête du formulaire FACE permet au partenaire d'exécution de faire rapport sur la raison et l'objectif de la demande de financement/du rapport. Deuxièmement , le corps du formulaire qu'on trouve la description de l'activité telle qu'elle figure dans le PTA ainsi que la colonne de codes que l'organisme entre ses propres codes de comptabilité. Troisièmement, le rapport qui présente la manière par

laquelle l'organisme utilisera les fonds demandés. Quatrièmement, la Demandes/Autorisations montre le montant demandé et celle autorisé. Cinquièmement, la confirmation, cette partie est utilisée par le responsable désigné du partenaire d'exécution pour demander des fonds et/ou confirmer les dépenses. Et sixièmement, l'usage de l'organisme uniquement, on trouve l'approbation et les codes exigés par le système comptable de l'organisme.

Ce dernier chapitre nous a dévoilé les démarches dans la recherche de financement de l'Office. La coordination nationale participe activement dans ces démarches. Dans la recherche de financement, deux cas se présentent, la première c'est la recherche de financement auprès des bailleurs de fonds ; et la deuxième est que les bailleurs de fonds proposent de financement aux organismes par le biais d'une collaboration. Nous avons exposé ces deux situations dans ce dernier chapitre.

En résumé, cette deuxième partie nous a informés sur les différents processus de planification financière de l'ONN-CN. Dans cette partie, nous avons développé la planification préalable et nécessaire à l'élaboration du budget. Nous avons présenté les différentes procédures dans l'élaboration du budget de l'office et sa stratégie de financement. Tout de suite dans la partie suivante, nous allons entrer dans le vif du sujet en discutant, analysant les résultats observés et en proposant une recommandation par rapport à ces résultats. De ce fait, nous allons passer à la troisième et dernière partie.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le traitement des résultats obtenus dans la deuxième partie nous a permis de savoir les différents processus de planification financière de l'office. Cette troisième et dernière partie va nous donner le moyen de vérifier ou de valider les hypothèses de recherche formulées au de but de ce travail.

Cette partie se focalisera sur la discussion des hypothèses établis auparavant en tenant compte des résultats escomptés dans la deuxième partie ; et elle se terminera par les recommandations ou les solutions pertinentes. En d'autre terme, cette partie se subdivisera en deux grands chapitres dont la première est la discussion concernant les résultats obtenus ainsi qu'une discussion concernant la vérification de l'hypothèse n°1 et de l'hypothèse n°2 ; et le deuxième chapitre présentera les recommandations issues des discussions émises.

CHAPITRE I : DISCUSSIONS DES RESULTAT OBTENUS

Dans ce chapitre, il conviendrait de faire une analyse et interprétation des résultats obtenus dans la deuxième partie afin de confirmer ou de rejeter les deux hypothèses fixées au début de cette étude. Les résultats évoqués dans la partie précédente seront bien expliqués et analysés pour mieux appréhender la situation de l'entreprise. Ce chapitre nous permettra de confronter les cadres théoriques et l'exposition des discussions des résultats obtenus issus de l'analyse du processus de planification financière de l'Office National de Nutrition. Suite à cela, les forces et faiblesses des processus ainsi que la vérification des hypothèses se révèleront, tout en exposant les opportunités et les menaces existant dans l'office.

Section 1 : Discussion sur la budgétisation

Nous allons discuter et analyser successivement dans les sections, les faits relevés de la budgétisation effectuée par l'ONN-CN. Nous allons surtout déceler les forces ainsi que les faiblesses des différentes procédures dans la budgétisation en se référant sur l'analyse SWOT.

1-1 Analyse du processus de planification stratégique de l'ONN

Nous allons voir dans cette sous-section les forces et les faiblesses dans le processus de planification stratégique de l'ONN.

1-1-1 Forces

Les démarches de la planification stratégique sont bien décrites dans le manuel de procédure de PPB afin d'assurer une planification stratégique efficace. Effectivement, ce manuel définit les étapes et démarches à suivre dans la réalisation du PPB. Ce document constitue un guide ou un tableau de bord pour réaliser une PPB efficace. Ce guide aide le responsable dans son travail de planification, de programmation et de budgétisation. De plus, ce manuel éclaire le responsable dans son travail de planification stratégique dont le but est de garantir une stratégie claire et efficace qui permettra la réalisation de l'objectif fixé de l'Office.

Par ailleurs, l'utilisation de la méthode de gestion axée sur le résultat (GAR) dans la planification stratégique donne la possibilité de centrer toutes les actions de l'Office dans l'atteinte des résultats définis. Cette méthode permet de bien définir les objectifs à atteindre dans la réalisation de la mission de l'Office. Elle facilite le travail du responsable technique dans la planification en général, car dans la réalisation de chaque activité ou programme à

entreprendre, un objectif est fixé. Par conséquent, à la fin de l'année, cette méthode permet de faire une évaluation sur la performance du travail effectué et entamer les corrections y afférents. De plus, l'utilisation de la méthode de gestion axée sur le résultat (GAR) dans le processus de planification de l'Office permet de bien savoir la direction dans l'élaboration des programmes et du budget. Dans la méthode GAR, la définition de l'objectif est centrée sur le résultat et elle favorise une stratégie à long terme claire. Cette méthode facilite aussi le travail de contrôle, car elle indique en détails l'objectif à atteindre, par exemple le secteur et les lieux où l'Office opère, le département concerné, les groupes ciblés, etc.

1-1-2 Faiblesses

La méthode GAR nécessite une maîtrise parfaite de l'aspect technique de la planification, le responsable technique doit alors avoir le savoir-faire y afférant. Le responsable technique occupe donc une place importante dans l'ensemble du processus de planification appliquant la méthode GAR, il doit être compétent dans ses fonctions. Pour l'Office ce n'est pas encore le cas car le responsable technique ne participe pas activement à la planification stratégique. Le responsable technique ne se soucie que de la coordination technique du secteur nutrition dans la coordination nationale de l'ONN.

1-2 Analyse sur l'élaboration du budget de l'office

Il s'agit de discuter et exposer les forces et faiblesses des procédés d'élaboration du budget de l'office.

1-2-1 Un budget élaboré à partir de la disponibilité des fonds

Le budget de fonctionnement de l'ONN ou budget global est établi à partir de la disponibilité des fonds que l'Etat propose à l'Office. La détermination de chaque coût de chaque ligne budgétaire dépend alors de cette disponibilité de fonds. Pour l'ONN le besoin doit être confronté à la disponibilité de l'Etat à financer ses activités. L'élaboration de son budget est alors centrée sur cette logique. Ainsi, l'Office doit avoir un budget conforme à la disponibilité de fonds mais aussi à l'exigence de l'administration publique.

En effet, un budget élaboré à partir de la disponibilité des fonds permet de réduire le risque de surestimation des coûts. Il faut faire attention afin que les fonds disponibles soient suffisants. L'élaboration du budget global de l'Office pourrait être à l'abri de la surestimation de coûts.

Cependant, un budget élaboré à partir de la disponibilité des fonds pourrait amener à un budget irréel. Une dotation limitée dans les lignes budgétaires peut induire à réduire les coûts dans l'estimation. De plus, la limitation de la dotation budgétaire oblige à faire le choix des activités pertinentes, c'est-à-dire que certaines activités pourraient être annulées et remises à plus tard. D'où des conséquences négatives qui altèrent le bon fonctionnement de l'Office.

Ci-après un tableau montrant les écarts entre le budget prévisionnel suivant le PTA et celui établie à partir de la disponibilité des fonds est exposé.

Tableau n°14 : Comparaison entre le budget prévisionnel suivant le PTA et le budget prévisionnel validé (en MGA)

DESIGNATIONS	BUDGET PREVISOIONEL SUIVANT PTA (1)	BUDGET PREVISIONNEL VALIDE (2)	ECARTS (1) - (2)
Frais De Personnel :	463 074 000	463 074 000	0
Eau Electricité Téléphone Et Loyer	345 655 100	285 840 000	59 815 100
Fourniture Et Service	906 299 000	591 508 000	314 791 000
Transport Et Mission	25 842 000	25 000 000	842 000
Entretien Et Réparations	60 260 000	59 700 000	560 000
TOTAL	1 801 130 100	1 425 122 000	376 008 100

Source : Auteur 2017

Nous avons constaté certains différences entre le budget prévisionnel suivant le PTA et celui validé par rapport à la disponibilité des fonds. Le budget prévisionnel accordé par rapport à la disponibilité des fonds est inférieur au budget prévisionnel suivant le PTA. Il y a un écart de 376 008 100 MGA entre le budget prévisionnel suivant le PTA et le budget prévisionnel accordé. Ce dernier est inférieur à 376 008 100 MGA au budget prévisionnel suivant le PTA. Les dépenses qui restent dans les écarts seront affectées à celles du budget de l'année suivante.

1-2-2 L'implication du personnel technique dans l'élaboration du budget

Le personnel technique participe activement dans l'élaboration du budget de l'Office surtout dans l'estimation des coûts. Le personnel technique s'implique trop dans l'élaboration du budget de l'Office, parfois il s'immisce dans le travail du responsable financier. Il effectue

parfois le travail du personnel financier dans la détermination du budget à savoir dans l'estimation des coûts, alors qu'il n'a pas les compétences dans ce domaine. Par conséquent, le risque de mauvaise prévision financière existe dans cette condition c'est-à-dire que le risque de surestimation ou sous-estimation des coûts pourrait être élevé. Seul le personnel financier peut connaître les subtilités dans la détermination du budget afin que celui-ci réponde aux attentes des responsables haut placés de l'Office et ses partenaires.

1-2-3 les risques dans l'estimation du coût du budget de programme

Le budget de programme ou projet est le plus souvent établi par les partenaires en collaboration avec l'Office. L'absence d'un contrôle de ce dernier est une des faiblesses dans l'élaboration de ce budget. Effectivement, le manque de coordination et de contrôle de la coordination nationale dans l'élaboration des budgets de programme ou projet peut augmenter les risques de surestimation ou sous-estimation des coûts. Ce contrôle permettra donc de minimiser, voire d'éviter la surestimation et/ou la sous-estimation des coûts. Toutefois, il n'existe aucune mesure précise pour éviter ce risque, l'Office se contente juste de la confiance et la compétence des personnes qu'il engage. Quelques discussions sur le budget est au rendez-vous mais il n'y a pas des contrôles approfondis sur les coûts estimés.

1-2-4 Un respect du calendrier budgétaire

L'ONN respecte entièrement le calendrier budgétaire. Le respect de celui-ci est un avantage pour l'Office car il facilite le travail dans la budgétisation. Le calendrier budgétaire constitue un guide temporel pour tous les participants de l'élaboration budgétaire afin d'atteindre ses objectifs en temps voulu c'est-à-dire le budget de l'année en début de l'exercice. De plus, son respect garantit le fait qu'aucune étape cruciale de l'élaboration du budget n'a été omise. Son respect donne donc une assurance afin que le moyen de pilotage à la performance de l'entreprise soit fait à temps et dans les règles.

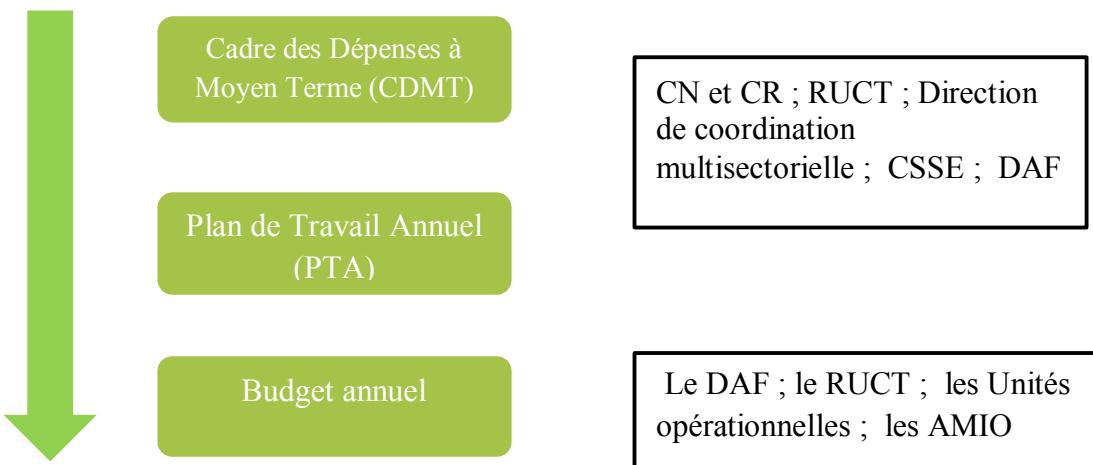
1-2-5 Les exigences superflues de l'administration publique

Etant donné que l'ONN est un Office national, l'administration publique comme la primature qui est l'autorité de tutelle de l'Office participe vivement dans la gestion de l'Office. Elle est un des principaux acteurs dans la planification et la budgétisation. Nous avons constaté quelques exigences qui ne sont pas nécessaire dans la bonne planification financière venant de l'administration publique.

A titre d'exemple, le Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT), il est un guide imposé par l'Etat pour cadrer la programmation de dépense de l'Office. Dans la budgétisation, le CDMT n'est qu'une formalité imposée par l'Etat. Il facilite la lecture du budget ainsi que la compréhension sur la politique de l'Office par rapport au budget. Il donne une vision globale et synthétique des stratégies sectorielles sous la forme de programme prévisionnel. Pourtant, il ne contribue pas directement ni à la bonne planification budgétaire ni à l'allocation optimale des ressources. Ainsi, ces exigences de l'administration publique pourraient être un handicap dans la budgétisation de l'Office.

Ci-après, nous allons présenter le processus d'élaboration du budget que l'office emploie

Figure n°7 : Type de processus de budgétisation de l'office



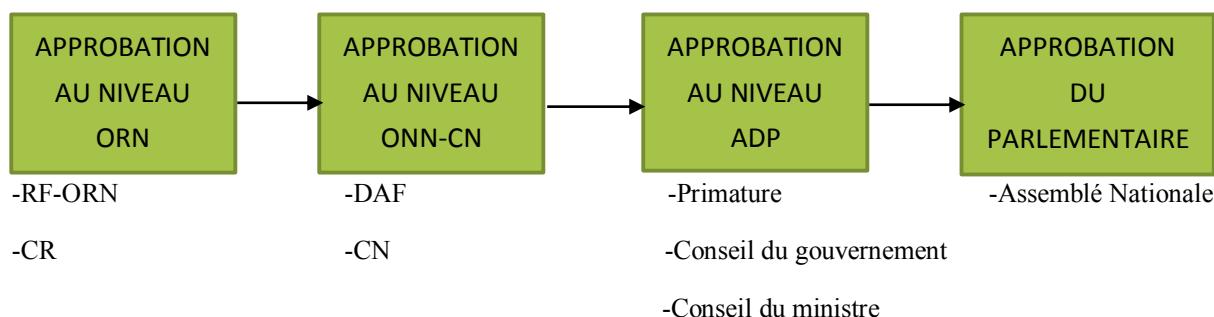
Source : Auteur 2017

Le processus de budgétisation de l'Office est « **Descendante** ». Effectivement, l'élaboration du budget de l'Office se fait dans la hiérarchie de haut en bas c'est-à-dire de la coordination nationale aux unités opérationnelles. Ce sont les hauts responsables comme la coordination nationale et régionale, le RUCT, la direction de coordination multisectorielle qui participent activement dans l'élaboration du budget. Ils effectuent l'estimation des besoins (personnels et service) et réalisent la confrontation entre besoins et disponibilité : simulation suivant les priorités sectorielles, etc. Les unités opérationnelles ne participent que dans l'estimation des coûts des besoins.

1-3 Un processus d'approbation du budget long

Dans le processus d'approbation du budget de l'Office, l'administration publique (ADP) prend largement part à l'élaboration et à la validation de son budget. Il donne ses avis et décisions sur le budget de l'Office. Avant d'avoir l'approbation finale du budget, il passe par l'approbation de quelques personnes. Pour les ORN, leurs budget doit passer par l'approbation de leur Responsable financier (RF-ORN) et le coordonnateur régional avant que le directeur administratif et financier ainsi que le coordonnateur nationale donnent leur accord. Dans la coordination nationale, l'approbation passe par le DAF et CrN. Une fois que ces derniers donnent leur aval sur l'ensemble des budgets consolidés, ils sont remis à la primature qui est la principale tutelle de l'office pour un accord du ministre. Après, le budget de l'office fusionné avec celle de la primature est envoyé au conseil de gouvernement et conseil des ministres dans le projet de loi de finance (PLF). Une fois validé par les deux conseils, il est amené à l'Assemblé Nationale dans le PLF pour un vote final, c'est l'approbation finale du budget de l'office. Dans la figure précédente, les processus d'approbations ainsi que les approbateurs du budget de l'office sont mis en évidences.

Figure n°8 : Les processus d'approbations



Source : Auteur 2017

Cette démarche d'approbation du budget peut aussi causer quelques modifications des lignes et les couts de certaines lignes au fur et à mesure que le budget monte d'échelons d'approbation. En effet, avant qu'un département donne son accord, il vérifie le budget et donne des modifications sur certaines lignes. Des discussions persistent sur les montants ou autres avant qu'ils donnent leurs accords. Certaine priorité pour l'administration de l'Office pourra ne pas n'être pour l'administration publique. Par exemple, les techniciens d'élaboration du budget jugent que dans certaines lignes budgétaires des coûts sont maximisés afin d'avoir une qualité optimum alors que l'administration publique juge qu'il faut minimiser le coût. Dans cette divergence de priorité, c'est toujours l'administration publique qui a le dernier mot sur le budget

de l'Office. Cette situation peut devenir un problème sur la prévision financière voire la planification déjà faite par les techniciens de l'Office. Le budget pourra être différent et sortir de l'objectif fixé par l'ONN-CN, des modifications seront à faire. Ainsi, la disponibilité des fonds auprès de l'Etat pèse sur le budget de l'Office.

1-4 Une analyse sur le plan de financement

Pour l'Office, son plan de financement est présenté trimestriellement et les dépenses sont classées en deux catégories : les dépenses en ressources humaines et dépenses en moyen budgétaire. Les dépenses budgétaires ne sont que les dépenses en moyen matériel. Nous avons constaté un manque de précision sur le plan de financement de l'Office. Même si une distinction des deux dépenses essentielles est remarquée dans le plan de financement, il existe encore quelques flous comme les dépenses budgétaires. Ces dernières ne sont pas précisées en montant réel mais en moyenne. Le travail de suivi sera effectué trimestriellement ainsi que la présentation de la situation budgétaire. En raison d'un plan de financement trimestriel, le travail d'évaluation se faisait alors trimestriellement au lieu de mensuellement. Un suivi trimestriel, n'autoriserait que quatre actions correctives durant l'année, ce n'est pas peu, mais c'est mieux que cela se fasse tous les mois de l'année afin de garantir la bonne gestion du budget.

Cependant, même si le plan de financement ne montre que tous les trois mois les prévisions des dépenses, il indique très bien les prévisions sur les dépenses à effectuer et les ressources humaines. Cette précision permet de cadrer les personnels dans l'exécution de ses tâches et d'éviter les pertes de temps. Elle permet aussi de faire une évaluation de la performance du personnel lors que la situation budgétaire est présentée.

Après avoir analysé les procédés de la budgétisation, nous allons tout de suite entamer dans la section suivante qui est la discussion concernant la stratégie de financement de l'ONN-CN.

Section 2 : Discussion sur la stratégie de financement

Dans cette section nous allons exposer deux faits remarqués dans le processus de stratégie de financement de l'office et en suite les discuter.

2-1 Analyse d'un lobbying ou moyen de convaincre les bailleurs de fonds

Le lobbying de l'ONN n'est pas assez efficace voire même inexistant. En effet, l'Office ne recoure pas à une pression de convaincre le bailleur de fonds. Il utilise la stratégie classique,

la même que les autres utilisent : participation aux conférences de bailleurs, soumission aux offres de projet. L'ONN ne possède pas une stratégie distincte et particulière qui attirerait le bailleur à financer les projets. Il ne donne pas assez d'importance au lobbying car il espère l'aide et la subvention de l'Etat. L'Office a l'assurance que l'Etat finance toujours ses dépenses. Cependant, l'Etat ne finance pas la totalité de ses dépenses, il assure les dépenses de fonctionnement et celles de certains de ses projets. L'Office doit donc rechercher des bailleurs de fonds pour financer certains de ses projets. L'inexistence d'un lobbying pourrait être un handicap dans la recherche de financement car l'absence de financement pour un projet pourrait entraîner une annulation du projet.

2-2 Analyse de la stratégie de financement

La stratégie de financement de l'Office est parfois inefficace. Durant notre entretien, le responsable nous a précisé que certains financements ne sont pas trouvés à temps ou jamais. Par conséquent, une limitation de la dotation budgétaire oblige à faire le choix des activités pertinentes qui vont constituer le plan d'action. Et même la réalisation de certains programmes sera suspendue et décalée. De plus, les besoins en biens et services pour évaluer une activité du plan d'action sont souvent importants mais compte tenu du caractère limité du budget, des ajustements s'imposent pour minimiser le coût de l'activité.

2-3 Opportunités et Menaces encourues par l'ONN

Nous allons exposer successivement dans cette sous-section les opportunités et Menaces encourues par l'ONN.

2-3-1 Opportunités

En effet, le travail de planification de l'ONN est harmonisé par un manuel de procédure PPB. L'existence de ce manuel de procédure peut éviter quelques risques liés à la gestion budgétaire. Parmi ces risques, nous pouvons citer, d'une part, le risque d'inefficacité et d'inefficience dans l'objectif budgétaire suite aux problèmes tels que l'omission (sur le point de vue des processus à suivre dû à un problème de temps, sur le point de vue comptable, etc.), les fraudes car l'absence d'un manuel augmente la facilitation des procédures qui échappent au contrôle et donc le risque d'insécurité. C'est une avantage pour l'office d'avoir ce manuel de procédure afin d'assurer une gestion budgétaire efficace.

Par ailleurs, l'ONN étant un organisme national rattaché à la primature, il est priorisé par les bailleurs de fonds et les institutions internationales dans le domaine de la sécurité alimentaire. Si les bailleurs de fonds veulent financer des projets dans le domaine de sécurité alimentaire, ils donnent la priorité à l'Office pour le financement. C'est aussi le cas pour les institutions internationales, elles font plus confiance à l'Office dans la collaboration pour un programme qui touche la sécurité alimentaire. Le statut de l'Office donne avantage dans le financement ou collaboration avec les partenaires étrangers. Ils préfèrent donner leur confiance à un organisme national plutôt qu'à une organisation non gouvernementale œuvrant aussi dans le domaine de sécurité alimentaire. L'ONN est alors la principale organisation qui œuvre dans le domaine qui lutte contre la malnutrition à Madagascar.

2-3-2 Les menaces encourues par l'ONN

La conjoncture politique comme la possibilité d'existence d'instabilité politique ou crise politique menace la réalisation des activités et des projets de l'Office. Cette situation pourra diminuer la confiance des bailleurs de fonds sur Madagascar. Pour eux, l'alternance du pouvoir et la continuité de l'Etat sont primordiales afin d'obtenir une stabilité politique de la Grande île. Les bailleurs de fonds donnent des financements mais réservés tout simplement à la protection sociale.

L'ONN en tant qu'un organisme national pourrait rencontrer quelques problèmes face à un changement de politique gouvernementale. Ce changement pourrait apporter de nouvelles structures et, par conséquent, des changements à l'entité pouvant porter atteinte, voire anéantir, les efforts fournis. Toutefois, la conjoncture mondiale (crises alimentaire, financière, sociale ...) laisse malheureusement prévoir une longue existence à un tel organisme de lutte contre la malnutrition.

2-4 Constats d'ordre général

Durant notre stage auprès de l'ONN-CN, nous avons constaté que les infrastructures de l'Office surtout les bâtiments sont anciens. L'Office ne donne pas d'importance à la rénovation de ses infrastructures. Dans son budget, il n'existe pas des fonds réservé aux installations de nouvelles infrastructures comme la rénovation du lieu de travail ou construction de nouveau bâtiment, etc. Effectivement, l'Office se contente juste de l'entretien de ses infrastructures depuis quelques années alors qu'une rénovation du lieu de travail est nécessaire pour la

motivation du personnel et sa performance dans ses travaux. Il faut que le personnel se sente bien et à l'aise sur son lieu de travail afin qu'il puisse faire son obligation plus efficacement.

Par ailleurs, concernant la qualification du personnel, nous avons remarqué que l'Office ne priorise pas l'évolution du travail. Les formations du personnel ne sont pas fréquentes, elles sont insuffisantes pour le personnel alors que elles sont indispensables afin d'augmenter la performance du personnel. Nous avons découvert aussi que l'Office n'a pas procédé à aucun réajustement permanent des compétences clés depuis ces cinq dernières années.

Bref, la discussion sur la stratégie de financement nous a révélé surtout les failles dans les démarches de recherche de financement de l'Office. Nous avons étalé aussi les menaces encourues par l'Office ainsi que les opportunités, sans oublier les constats d'ordre général. Par ailleurs, la dernière section exposera la vérification des hypothèses que nous allons développer ci-après.

Section 3 : Vérification des hypothèses

La finalité du présent mémoire est de vérifier si les hypothèses énoncées au début de cette étude sont confirmées ou rejetées.

3-1 Vérification de l'hypothèse n°1

La première hypothèse qu'il faut vérifier est que « Une budgétisation qui garantit une estimation du besoin financière réel ». Premièrement, il faut noter que le budget de fonctionnement de l'ONN est établi à partir de la disponibilité des fonds surtout les dépenses de fonctionnement administrative. En effet, c'est à partir des fonds disponibles alloués par l'Etat que l'on estime les coûts des différentes rubriques de dépenses relatives aux activités qui sont la rubrique personnel, la rubrique biens et services, la rubrique transfert et la rubrique investissement. Compte tenu de cette situation, l'Office doit se tenir à cette disponibilité des fonds dans l'estimation de ses dépenses de fonctionnement non pas sur le besoin financière réel relatif au bon fonctionnement administrative de l'Office.

Pour le budget des programmes, comme nous avons énoncé dans les sections précédentes, l'absence d'un système de contrôle dans l'élaboration du budget des programmes dans les offices régionaux peut induire à une surestimation des coûts. Par conséquent, il existe le risque d'avoir un budget surestimé qui est loin d'un budget réel.

Deuxièmement, l'ONN étant un office national rattaché à la primature, l'élaboration de son budget est similaire à celle des établissements publics. Et aussi, la détermination du budget de l'Office est liée avec celle de la primature. L'administration publique a donc son mot à dire dans la détermination du budget de l'Office à savoir : le responsable financière dans la primature, ainsi que le parlement pour la validation finale. La pression venant de ces différents intervenants dans l'élaboration du budget peut amener à un budget irréaliste. Le budget de l'ONN pourrait ne pas répondre à son besoin financière réel, mais à l'exigence du gouvernement.

Certes, même si les procédés d'élaboration du budget de l'ONN suivent un manuel financier clair et explicite, par contre la garantie que son budget répond au besoin financier réel de l'Office n'est pas affirmée.

3-2 Vérification de l'hypothèse n°2

La deuxième hypothèse qui s'intitule « Une stratégie de financement efficace qui permet d'acquérir un financement » sera développée. L'ONN entant un office national, privilégie quelques financements venant de l'Etat. Ce dernier réserve dans son budget déclaré dans la loi de finance un financement à l'office. Ce financement est la plupart attribué au fonctionnement de l'office sauf pour le cas où les bailleurs de fonds offrent un financement à l'Etat pour le compte d'un des projets de l'ONN. Ce financement de l'Etat est insuffisant pour la réalisation des projets de l'office d'où la nécessité de chercher de financement auprès des bailleurs de fonds. L'office n'a pas une stratégie claire ou un manuel à suivre pour pouvoir convaincre les bailleurs de fonds. Il emploi juste la stratégie classique comme :

- Elaboration de lettre de demande de financement par l'ONN à remettre au bailleur de fonds ;
- Elaboration document de projet afin que les bailleurs sachent tous les détails concernant le projet (problématique, contexte national, cadre logique, budgets) ce document est appelé aussi « proposal » ;

Parfois, c'est le bailleur lui-même qui propose un financement à l'office et c'est la plus fréquent. Face à cette facilité de financement l'ONN ne trouve pas l'intérêt de mettre en place une stratégie de financement claire et explicite. Toutefois, cette situation met parfois la réalisation de certains projets en retard. Effectivement sans compter ni sur le financement de l'Etat ni sur la volonté des bailleurs à se présenter eux-mêmes pour financer l'office, ce dernier est forcé de faire un lobbying pour acquérir le financement nécessaire.

Certes, l'ONN-CN n'est pas encore dans l'utilisation d'une stratégie de financement claire et explicite, il utilise juste un procédé classique qui pour autant n'est pas inefficace. Cependant, jusque maintenant l'Office a obtenu toujours des financements auprès des bailleurs de fonds. Donc, même si la CN utilise une stratégie de financement le plus classique, ce dernière permet actuellement à l'Office d'acquérir de financement suffisant.

Ainsi, seule l'hypothèse n°2 est validée concernant la stratégie financière qui permet d'acquérir un financement pour l'office. Quant à l'hypothèse n°1, elle n'est pas validée c'est-à-dire que la budgétisation n'assure pas une estimation du besoin financier réel de l'office. Donc, à partir des irrégularités et faits relevés, nous pouvons avancer des recommandations afin d'améliorer la planification financière de l'office. Le deuxième chapitre sera consacré aux recommandations qui favoriseront l'amélioration de la planification financière de l'ONN-CN.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Ce chapitre consiste à proposer des solutions en vue d'améliorer la planification financière de l'ONN-CN. Ainsi les suggestions avancées visent à corriger les anomalies constatées à l'issus de l'analyse des différents processus adéquate à nos hypothèses de recherche. Quelques irrégularités touchant le plan de financement, l'élaboration du budget et la stratégie de financement ont été relevées. Dans ce chapitre, nous exposerons en premier lieu les suggestions d'amélioration sur l'élaboration du budget, le plan de financement et la stratégie financière de l'Office. En second lieu, les impacts de ces recommandations et en dernier lieu, une recommandation générale sur l'Office.

Section 1 : Suggestions d'amélioration

Cette section énoncera et exposera les propositions de solutions concernant la planification financière de l'Office dans le but de donner une planification financière qui assurera l'utilisation efficace des ressources financière. Dans cette section nous allons essayer de donner quelques recommandations sur les différents processus de planification financière de l'ONN.

1-1 Amélioration sur l'élaboration du budget de l'ONN

Nous avons révélé dans le chapitre précédent les failles dans l'élaboration du budget de l'Office. Cependant, dans cette sous-section nous allons apporter nos suggestions d'amélioration concernant ces anomalies.

1-1-1 Amélioration de l'estimation des coûts

Une mise en place d'un moyen pour éviter le risque de surestimation des coûts du budget de programme dans les différents Offices régionaux est à proposer. En effet, un montant plafond fixé par la coordination nationale (CN) dans l'estimation des coûts est l'une des solutions pour résoudre ce problème. Il faut que l'estimation des coûts pour les Offices régionaux soit effectuée par le CN. Les offices régionaux ne se chargent que juste de l'établissement de ses besoins matériels et humains.

1-1-2 Un budget mensuel

« *Un budget annuel ne permettrait qu'un suivi annuel, autant dire qu'il n'autoriserait que bien peu d'actions correctives puisqu'il faudrait attendre la fin de l'exercice pour constater les écarts à corriger* »¹⁸. Pour l'ONN son budget est annuel, le suivi se fait alors annuellement ainsi que l'action corrective. Une mensualisation du budget permet de maîtriser plus facilement les écarts.

Une proposition de budget annuel est présentée sous forme de tableau ci-dessous.

Tableau n°15: Proposition de forme budget de fonctionnement annuel

POSTE BUDGETAIRE	JAN	FEV	MAR	AVR	MA	JUI	JUIL	AUT	SEP	ACT	NOV	DEC
Frais De Personnel :												
Eau Electricité Téléphone Et Loyer												
Fourniture Et Service												
Transport Et Mission												
Entretien Et Réparations												
TOTAL FRAIS PRE EXPLOITATION												

Source : Auteur 2017

¹⁸ Henri BOUQUIN, « La maîtrise du budget dans l'entreprise », EDICEF, 1992

1-1-3 Amélioration sur la participation du personnel dans la budgétisation

Vue l'importance de l'implication du personnel technique dans l'élaboration du budget de l'Office, et la conscience du risque que cela peut engendrer, il est nécessaire de limiter cette implication du personnel technique. Il faut indiquer clairement les niveaux de responsabilité du personnel technique. Quelques mises au point sont à effectuer pour le personnel en lui rappelant ses différentes responsabilités dans son travail et ses limites. Et une formation dès l'entrée dans l'établissement pour les nouveaux personnels techniques sera aussi une solution. Ces recommandations sont aussi valables à tous les personnels des différents services de l'Office afin d'éviter le même problème.

Cependant, pour une meilleure utilisation des fonds disponibles, une participation du personnel d'exécution à l'élaboration et mis en œuvre du budget est utile. En effet, il faut faire participer le personnel d'exécution à l'élaboration et mise en œuvre du budget afin qu'il s'en approprie et utilise au mieux les fonds disponibles. Puisque le budget est un plan financier qui est directement lié aux activités de l'organisation, il est important que ceux qui seront responsables de la mise en œuvre des projets soient étroitement impliqués dans l'élaboration du budget.

1-2 Amélioration du plan de financement

Le plan de financement de l'Office est présenté trimestriellement alors qu'un plan de financement mensuel est plus efficace. Il est plus adéquat aussi de préciser le montant la ventilation des ressources plutôt qu'en pourcentage. Tout de suite, un plan de financement mensuel est proposé.

Tableau n°16 : Plan de financement mensuel

CODE	ACTIVITES	Dépenses en ressources humaines					Dépenses en moyen budgétaire				
		Janv	Févr	Mar	Dec	Janv	Févr	Mar	Dec
	TOTAL										

Source : Auteur 2017

1-3 Amélioration de la stratégie de financement

Dans cette sous-section nous allons proposer seulement deux suggestions d'amélioration sur la stratégie de financement de l'ONN.

1-3-1 Amélioration sur le financement du budget de fonctionnement de l'Office

Lors de la conception ou élaboration du budget de programme, il est important d'y inclure pour financement du budget de programme quelques besoins de l'Office. Ce dernier est souvent confronté au manque de fonds pour son budget de fonctionnement. Afin d'éviter ce problème, « mettre quelques besoins de fonctionnement de l'Office dans le budget de programme présenté auprès du bailleur de fonds peut résoudre cet insuffisance de fonds »¹⁹.

Exemple :

Nous allons voir dans le tableau suivant, le fonds qui manque au besoin de fonctionnement de l'office.

Tableau n°17 : Fonds complémentaire pour le budget prévisionnel validé (en MGA)

POSTE BUDGETAIRE	FONDS COMPLEMENTAIRE
Frais De Personnel :	0
Eau Electricité Téléphone Et Loyer	59 815 100
Fourniture Et Service	314 791 000
Transport Et Mission	842 000
Entretien Et Réparations	560 000
TOTAL	376 008 100

Source : Extrait dans le tableau des écarts entre le budget prévisionnel suivant le PTA et budget prévisionnel accordé

Nous avons décelé dans ce tableau le manque sur le budget prévisionnel validé par rapport au budget prévisionnel suivant le PTA. Nous avons constaté un manque de 376 008 255 MGA dans le budget de fonctionnement de l'office. Ce dernier devra inscrire ce montant de

¹⁹ Alain TATCHUM « Manuel financier pour associations et ONG à but non lucratif ». Edisoft. 2015

dépense de fonctionnement qui manque dans le budget de programme présenté au bailleur de fonds.

1-3-2 Amélioration de la stratégie de financement de l'Office

La stratégie de financement de l'Office est classique, elle ne pourrait pas se concurrencer avec les autres organisations dans la recherche de financement. Toutefois l'Office devrait se démarquer de ces organisations par son stratégie de financement afin d'acquérir son financement. Effectivement, les associations sont de plus en plus nombreuses à avoir recours aux subventions. Pour faire face à cette « mise en concurrence », il est nécessaire de « faire la différence ». Un lobbying rigoureux devra être mis en place par l'ONN pour devancer les autres organisations. Et aussi un service qui se charge particulièrement la recherche de financement devrait être crée afin de renforcer la politique de recherche de financement de l'Office.

En outre, ceux qui ont investi, non seulement leur argent, mais également leur temps et leur confiance dans l'organisation, souhaitent que les ressources soient utilisées efficacement et aux fins auxquelles elles étaient destinées c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être gaspillées. Par conséquent, l'utilisation efficace de ces ressources pourrait être une stratégie afin que les bailleurs de fonds puissent avoir confiance à l'Office et que pour le prochain projet, ils peuvent encore accorder des fonds à l'Office. C'est une stratégie de financement indirecte.

Section 2 : Impacts des recommandations

Dans cette section, nous allons exposer les effets de propositions des solutions avancées précédemment. Ses impacts sont caractéristiques d'un nouveau procédé dans la planification financière de l'office, autant bien sur l'élaboration du budget, sur la ventilation des fonds et sur la recherche de financement.

2-1 Amélioration dans l'élaboration du budget

L'ONN évolue dans un environnement compétitif où les dons se font de plus en plus rares. Par conséquent, il convient de s'assurer que les fonds et les ressources provenant des donateurs et des bailleurs de fonds soient utilisés correctement et aussi efficacement que possible afin de permettre à l'office de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. L'élaboration du budget devra être effectuée dans le but de garantir l'utilisation efficace des fonds mobilisés.

En effet, la limitation de l'implication du personnel technique dans l'élaboration du budget permet de donner au personnel financier leur place dans l'élaboration du budget afin que celle-ci puisse faire correctement leur travail. Un budget bien établi pourrait garantir une utilisation efficace des fonds c'est-à-dire sans gaspillage.

Par ailleurs, l'implication du personnel d'exécution dans l'élaboration du budget favorise une réalisation efficace du budget. Le personnel d'exécution n'intervient que dans la mise en œuvre du budget, sa participation dans l'élaboration du budget assure aussi une utilisation efficace des ressources financière. Ainsi, l'ONN devrait privilégier plus l'implication du personnel d'exécution et cadrer l'implication du personnel technique dans l'élaboration du budget.

2-2 Amélioration dans la ventilation des fonds

Dans le plan de financement de l'Office, la ventilation des fonds est effectuée trimestriellement. Un plan de financement qui répartie les fonds mensuellement serait plus correcte pour une ventilation efficace des fonds. Le plan de financement présenté serait plus précis et détaillé sur l'utilisation des fonds que l'office devra utiliser. Certes, une prévision détaillée et précise sur l'utilisation des fonds permet de limiter la tendance du bénéficiaire à utiliser les fonds à d'autres fins.

2-3 Amélioration dans la recherche de financement

Aucune organisation ne devrait tenter d'atteindre ses objectifs tant qu'elle n'est pas certaine de pouvoir disposer des fonds nécessaires pour mener à bien toutes ses activités. Toute autre façon de faire reviendrait à prendre des engagements qui ne seront peut-être jamais tenus et à utiliser des ressources qui finiront peut-être par être gaspillées. L'existence de ce service chargé de la recherche de financement devra mettre en place un lobbying rigoureux. Ce dernier permettra de convaincre le bailleur de fonds de financer les projets de l'Office. Une stratégie de financement rigoureux permet d'acquérir un financement suffisant pour la mise en œuvre du budget de l'ONN et la réalisation de ses activités.

Section 3 : Recommandation générale

Les solutions qui seront présentées ici sont issues des problèmes rencontrés lors d'une diagnostique de l'Office. Ces recommandations ne sont pas faites ni pour critiquer les personnels, ni pour dire qu'ils n'ont saisi l'existence de ces problèmes, mais dans le but d'améliorer de plus en plus la situation de l'ONN.

3-1 Une amélioration des infrastructures de l'Office

En effet, durant notre stage, nous avons remarqué que l'ONN ne donne pas d'importance à la rénovation de ses infrastructures. Dans son budget, il n'existe pas des fonds réservé aux installations de nouvelle infrastructure. L'Office se contente juste de l'entretien de ses infrastructures, alors qu'une rénovation du lieu de travail est nécessaire pour la motivation du personnel et sa performance dans ses travaux. Il faut que le personnel se sente bien et à l'aise sur son lieu de travail afin qu'il puisse faire son travail plus efficacement. Par ailleurs, nous avons remarqué aussi une faille sur l'utilisation de ses technologies. Le logiciel de comptabilité TOMPRO du CN est une ancienne version et il ne traite pas le rapprochement bancaire. Il est recommandé de faire une mise à jour du logiciel comptable que l'office utilise pour que le travail soit fait correctement.

3-2 Qualification du personnel

L'évolution du travail dans l'ONN-CN nécessite un réajustement permanent des compétences clés. Le personnel doit être plus flexibles, plus enclin aux changements et le service ressources humaines doit faciliter ce changement de manière à gérer le personnel dans de bonne condition. La qualification du personnel serait de mettre en place un système de motivation du personnel comme la création de sentiment d'appartenance à l'office en faisant des actions sur le plan social du personnel (logement, transport, etc.). Il faut planifier une formation au sein de l'établissement en particulier dans le département finance et dans le département coordination technique du secteur nutritionnel. La planification de ces formations au niveau du personnel accroîtra leur rendement et leur compétence.

En conclusion de cette troisième partie, nous avons mis en exergue les analyses et les propositions d'amélioration de la planification financière de l'ONN-CN. Du côté de l'élaboration du budget, il est recommandé de limiter l'implication du personnel mais de renforcer la participation du personnel d'exécution dans l'élaboration du budget. Et aussi une suggestion sur l'estimation des coûts est présentée afin d'éviter la surestimation. Nous avons analysé la participation de l'administration publique dans la budgétisation et donné une amélioration sur le plan de financement afin d'assurer une ventilation efficace des fonds de l'office. Quant à la stratégie de financement, nous avons effectué des analyses et fait quelques recommandations pour donner une amélioration. Nous avons pu procéder à l'amélioration de la planification financière de l'office grâce à l'analyse des procédures notamment la budgétisation et la stratégie de financement.

CONCLUSION GENERALE

La planification financière est définitivement un domaine-clé de la gestion financière de toute organisation, surtout dans les organisations de l'envergure de l'Office National de Nutrition. Elle occupe une place importante dans le travail de planification car elle doit assurer l'utilisation efficace des ressources financières de l'Office. En effet, le responsable financière de l'ONN se doit ainsi d'assurer une bonne planification financière afin d'assurer que les fonds qui lui sont confiés sont utilisés conformément à leur objet.

La planification financière constitue la base d'une gestion financière efficace dans les organisations, d'où notre thème : « **La contribution de la planification financière dans l'utilisation efficace des ressources financières** ». L'objectif de notre étude est d'améliorer les différents processus dans la planification financière utilisée par l'ONN afin d'assurer l'utilisation efficace de ses fonds mobilisés. Les principaux objectifs spécifiques se préoccupent d'identifier les procédures utilisées dans l'élaboration du budget ainsi que celle de la stratégie de financement, et de vérifier l'impact de ces processus sur l'utilisation des ressources financières.

Pour l'élaboration de notre mémoire, nous avons pris des méthodes bien planifiées surtout pour répondre à notre problématique qui est la question principale de notre étude : « **Comment la planification financière permet-elle d'assurer l'utilisation efficace des fonds mobilisés de l'organisme national ?** ». Pour répondre à cette problématique, une vérification sur les hypothèses posées auparavant a été effectuée. La première hypothèse est : « Une budgétisation qui garantit une prévision du besoin financier réel » et la deuxième hypothèse est : « Une stratégie de financement qui permet d'acquérir un financement suffisant ».

Pour la bonne marche de notre étude, nous avons organisé une démarche rationnelle pour arriver aux résultats attendus. Notre étude est basée selon la norme IMMRED et elle comprend, à part l'introduction et la conclusion, les matériels et méthodes, les résultats escomptés ainsi que les discussions et recommandations.

La partie « matériels et méthodologie » a permis d'exposer les cadres théoriques de l'étude et la description de la zone d'étude ainsi que la méthodologie adéquate pour la réalisation de l'étude. D'une part, les matériels utilisés concernent la description de la zone d'étude, et les outils nécessaires à la rédaction de ce mémoire. En effet, nous avons effectué un

stage au sein de l'Office National de Nutrition Coordination Nationale (ONN-CN). Pour l'accomplissement de notre étude concernant notre thème qui est basée sur la planification financière ; la coordination nationale (CN) nous a délivré certaines informations sur ses différentes procédures de planification financière.

D'autre part, la démarche méthodologique renseigne sur la méthodologie adoptée sur la collecte et le traitement des données. D'un côté, nous avons obtenu les informations à partir des entretiens avec le responsable administratif et financier. D'un autre côté, nous avons complété les informations recueillies par des recherches bibliographiques et Webographie sans oublier la consultation des articles et des ouvrages publiés concernant notre thème. Pour le traitement des données, nous nous sommes basés sur des aspects théoriques concernant la planification financière, ce qui a permis de donner un résultat relatif à nos hypothèses de recherche.

La deuxième partie de cet ouvrage expose « les résultats obtenus » lors de notre entretien avec le responsable financier et le responsable des projets. Les données après traitement et analyse sont ainsi présentées de manière à démontrer les deux hypothèses fixées à l'avance. En effet, la présentation de la budgétisation de l'Office a permis de mettre en exergue les différentes procédures dans la budgétisation afin de détecter les risques et irrégularités au sein de l'ONN-CN. L'identification des planifications préalables à la budgétisation en insistant sur la planification stratégique s'est imposé. Le développement du processus de budgétisation a permis de dégager les procédures dans l'élaboration du CDMT et le plan de travail annuel ainsi que les différents budgets de l'Office.

Par ailleurs, un diagnostic de la stratégie de financement de l'ONN a été entrepris afin d'évaluer la politique de financement et de déceler les failles dans les procédures. L'Office est face à deux situations dans le financement de ses activités et ses projets. D'un côté, la recherche de financement auprès des bailleurs de fonds. Nous avons exposé les procédures dans cette recherche de financement comme : la présentation de la lettre de demande de financement, la préparation du document de projet et sa remise au bailleur de fonds, la signature de la convention de partenariat avec le bailleur de fonds. De l'autre côté, les bailleurs de fonds proposent de financement aux organismes par le biais d'une collaboration. Nous avons mis en évidence les procédures de financement dans cette situation. Elle est similaire au premier cas sauf pour la représentation de la lettre de demande de financement.

La troisième partie est consacrée aux « discussions et recommandations » des résultats escomptés dans la deuxième partie relatifs aux deux hypothèses posées au début de cette étude.

Les discussions visent à mettre en lumière les forces et faiblesses du processus de planification financière selon l'analyse SWOT. Les recommandations tentent d'améliorer la planification financière de l'Office ainsi que l'organisation au sein de l'ONN-CN en proposant des solutions sur les éventuelles irrégularités détectées.

La discussion concernant la budgétisation a permis d'analyser les procédures dans l'élaboration du budget de la CN. Tout d'abord, l'analyse du processus de planification stratégique a démontré une planification stratégique claire et efficace qui garantit la réalisation des objectifs de l'office. Ensuite, l'analyse de l'élaboration du budget a mis en évidence quelques irrégularités comme : l'insuffisance de fonds dans le budget de fonctionnement ou budget global, l'implication importante du personnel technique dans l'élaboration du budget de l'office, le risque de surestimation des coûts et les exigences superflu de l'administration publique. Nous avons remarqué aussi les longues approbations du budget de l'Office. Enfin, l'analyse du plan de financement est développée afin de détecter les failles dans le plan de financement de l'office.

Quant à la discussion concernant la stratégie de financement, nous avons remarqué d'un côté un lobbying inefficace. En effet, le moyen de persuader le bailleur de fonds à financer le projet de l'ONN est inefficace voire même inexistant. L'Office ne donne pas assez d'importance au lobbying car il espère l'aide et la subvention de l'Etat. D'un autre côté nous avons constaté aussi une stratégie de financement classique. L'Office utilise les procédures de politique de financement standard. Les menaces encourues par l'ONN ainsi que l'opportunité sont étalées dans cette discussion, sans oublier la vérification des deux hypothèses.

Les recommandations étant les démarches correctives relatives aux problèmes observés pour les deux hypothèses énoncées précédemment ont été suggérées. D'abord, pour les recommandations d'amélioration de l'élaboration du budget, nous avons suggéré à l'Office d'améliorer l'estimation des coûts dans les Offices Régionaux en confiant à la CN ce travail afin de minimiser le risque de surestimation. Nous avons proposé aussi d'utiliser le budget mensuel dans le but de maîtriser plus facilement les écarts et l'action corrective. Quelques suggestions d'amélioration sur le plan de financement et l'implication du personnel d'exécution ont été présentées.

Ensuite, un renforcement du lobbying serait aussi nécessaire pour améliorer le financement de l'Office et cela en installant un service chargé de la recherche de financement pour ses projets. Cette amélioration est indispensable afin de trouver les fonds suffisants pour

la réalisation du projet et l'atteinte des objectifs fixés dans le délai prévu. Concernant le problème d'insuffisance de fonds dans le budget global de l'Office, ce manque pourra être rapporté dans le budget de programme présenté au bailleur de fonds.

Enfin, pour l'amélioration de l'organisation de l'ONN, nous avons avancé des recommandations générales afin d'atteindre facilement ses objectifs. Issu de notre observation participante au sein de la société, la suggestion avancée est en premier lieu l'amélioration au niveau de l'infrastructure de l'Office. En deuxième lieu la qualification du personnel en évaluant ses compétences et en mettant en place une motivation comme la planification de formation dans le département financier.

La première hypothèse donnée a été que : « Une budgétisation qui garantit une prévision du besoin financier réel ». Ainsi, l'analyse de la budgétisation de l'ONN-CN nous a révélé que le budget de l'Office ne reflète pas son besoin financière réel.

La deuxième hypothèse était que : « Une stratégie de financement qui permet d'acquérir un financement suffisant ». Lors de l'analyse de la stratégie de financement de l'Office nous avons constaté que malgré sa politique de financement classique et parfois inefficace, l'ONN obtient un financement suffisant dans la réalisation de ses projets.

Ainsi, seule la deuxième hypothèse est confirmée, la première hypothèse n'est pas confirmée. L'application des suggestions et recommandations apportées par le fruit de cette étude contribuera à l'amélioration de la planification financière de l'Office. Cet ouvrage pourra servir d'outil de référence pour les futures promotions et les autres organisations désirant à atteindre le même objectif.

Tout dirigeant dans les associations et organisations doit prendre en compte le suivi de l'utilisation de ses ressources financières. Il doit se préoccuper de l'utilisation de fonds dans la réalisation de ses projets. Dès le travail de planification, surtout dans la planification financière, il convient d'assurer que la planification financière garantira l'utilisation efficace des fonds mobilisés. La planification financière est alors indispensable pour une organisation. En effet, l'atteinte des objectifs financiers, à savoir un fonds suffisants dans la réalisation de ses projets est dépendant d'une planification financière efficace. Elle est la pierre angulaire de la gestion financière et occupe une place importante dans la gestion d'une organisation. La planification financière s'intègre dans un contexte stratégique. Elle tient compte des décisions prises dans le cadre de la définition de la politique générale de l'entreprise pour répondre aux objectifs

intermédiaires, afin d'atteindre l'objectif global de l'entreprise. Chaque décision s'accompagne par la mise en œuvre de moyens financiers pour atteindre les objectifs fixés.

Après avoir traité le thème : « La contribution de la planification financière dans l'utilisation efficace des ressources financières », la question que nous nous sommes posées est répondu : « Comment la planification financière permet-elle d'assurer l'utilisation efficace des fonds mobilisés de l'organisme national ? ». L'analyse au sein l'ONN-CN nous a permis de nous ouvrir à d'autre sujet concernant sa gestion financière, alors la question qui devrait se poser est « quels seraient les autres outils dans la gestion financière qui pourraient assurer une utilisation efficace des ressources financières? »

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Alfred CHANDLER, « Stratégie et structure de l'entreprise », Organisation, Paris, 1989, 130 pages
- Chantal BUSSENAULT et Martine PRETET, « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, 2006, 205 pages
- Dov OGREN « Gestion financière de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2008, 174 pages
- Elie COHEN, « Gestion financière de l'entreprise et de développement financier » Edicef, 1991, 308 pages
- Henri BOUQUIN, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edicef, 1992, 228 pages
- Henri FAYOL, « administration industriel et générale », 1916, 185 pages
- Jacques TEULIE et Patrick TOPSACALIAN, « Finance », Vuibert, 2006, 510 pages
- Pierre CONSO : « La gestion financière de l'entreprise. Tome2 » édition Dunod, 1985, 387 pages

Articles et Revue :

- Alain TATCHUM, « Manuel financier pour associations et ONG à but non lucratif », Edisoft. 2015, 201 pages
- MFB/GTZ, « Le Budget : Guide pratique », Edition, 2007, 122 pages
- ONN, « Manuel d'information », 2014, 12 pages
- ONN, « Manuel de procédure planification stratégique programmation et budgétisation ONN » 2014, 80 pages
- Terry LEWIS, « Gestion financière pratique pour les ONG : manuel de cours », Mango, 2005, 85 pages

WEBOGRAPHIE

<https://www.eyrolles.com/finance> consulté en Décembre 2016

<https://www.eyrolles.com/Recherche/?q=gestion+financi%C3%A8re+elie+cohen> consulté en Décembre 2016

<https://www.scsglobal.org/file/11043/download?token=2obePLwG> consulté en Janvier 2017

<https://www.zenu.org/V2/wp-content/uploads/2015/03/Couv.pdfMANUEL> consulté en Janvier 2017

<http://www.fr.wikipedia.com/planificationfinancière-notions> consulté en février 2017

<http://www.google.com/planificationfinancière> consulté en Février 2017

<http://www.google.com/budgetdesassociationconsulté> consulté en Mars 2017

<https://www.unicef.org/madagascar/.../PNANIII-Grand-Rapport-10juillet-2017-WEB-consulté> consulté en Novembre 2017

[https://www.unicef.org/madagascar/fr/TDR_Program_Spec_\(HACT\)_NOC.pdf](https://www.unicef.org/madagascar/fr/TDR_Program_Spec_(HACT)_NOC.pdf) consulté en Novembre 2017

LISTE DES ANNEXES

- ❖ **ANNEXE 1** : Protocole de recherche
- ❖ **ANNEXE 2** : Organigramme de l'ONN-CN et ses branches opérationnelles
- ❖ **ANNEXE 3** : Budget de fonctionnement de l'ONN
- ❖ **ANNEXE 4** : Formulaire FACE
- ❖ **ANNEXE 5** : Questionnaire

ANNEXE 1 : PROTOCOLE DE RECHERCHE

I. Thème :

« La contribution de la planification financière dans l'utilisation efficace des ressources financières »

II. Problématique :

Comment la planification financière permet-elle d'assurer l'utilisation efficace des fonds mobilisés ?

III. Les hypothèses de la recherche :

Hypothèse n°1 : Une budgétisation qui garantit une prévision du besoin financier réel

Hypothèse n°2 : Une stratégie de financement qui permet d'acquérir un financement.

IV. Les objectifs de la recherche :

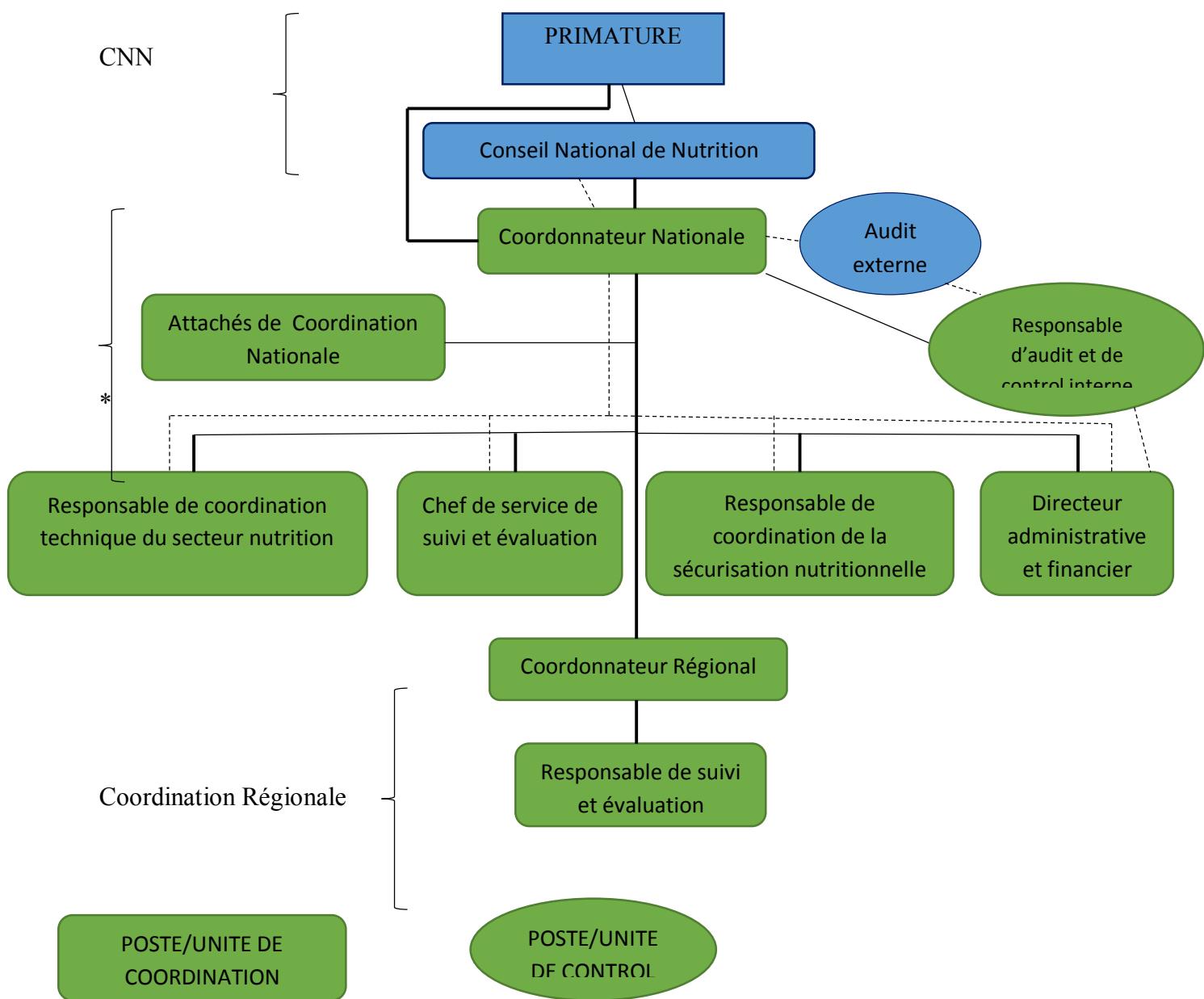
- Objectif global : améliorer les différents processus dans la planification financière de l'office afin d'assurer l'utilisation efficace des ressources financières.
- Objectifs spécifiques : premièrement, identifier les procédures utilisées dans l'élaboration du budget ainsi que celle de la stratégie de financement. Deuxièmement, analyser les procédures par rapport à l'outil théorique et aux recherches effectués.

V. Démarche de vérification des hypothèses

- Hypothèse 1: Analyse des procédures de l'élaboration du budget de l'office et également une analyse de sa situation budgétaire
- Hypothèse 2 : Analyse des procédures d'élaboration de la stratégie de financement à partir des informations obtenues lors de l'entretien.

**ANNEXE 2 : ORGANIGRAMMES DE L'ONN-CN ET SES BRANCHES
OPERATIONNELLES**

Organigramme de l'ONN-CN



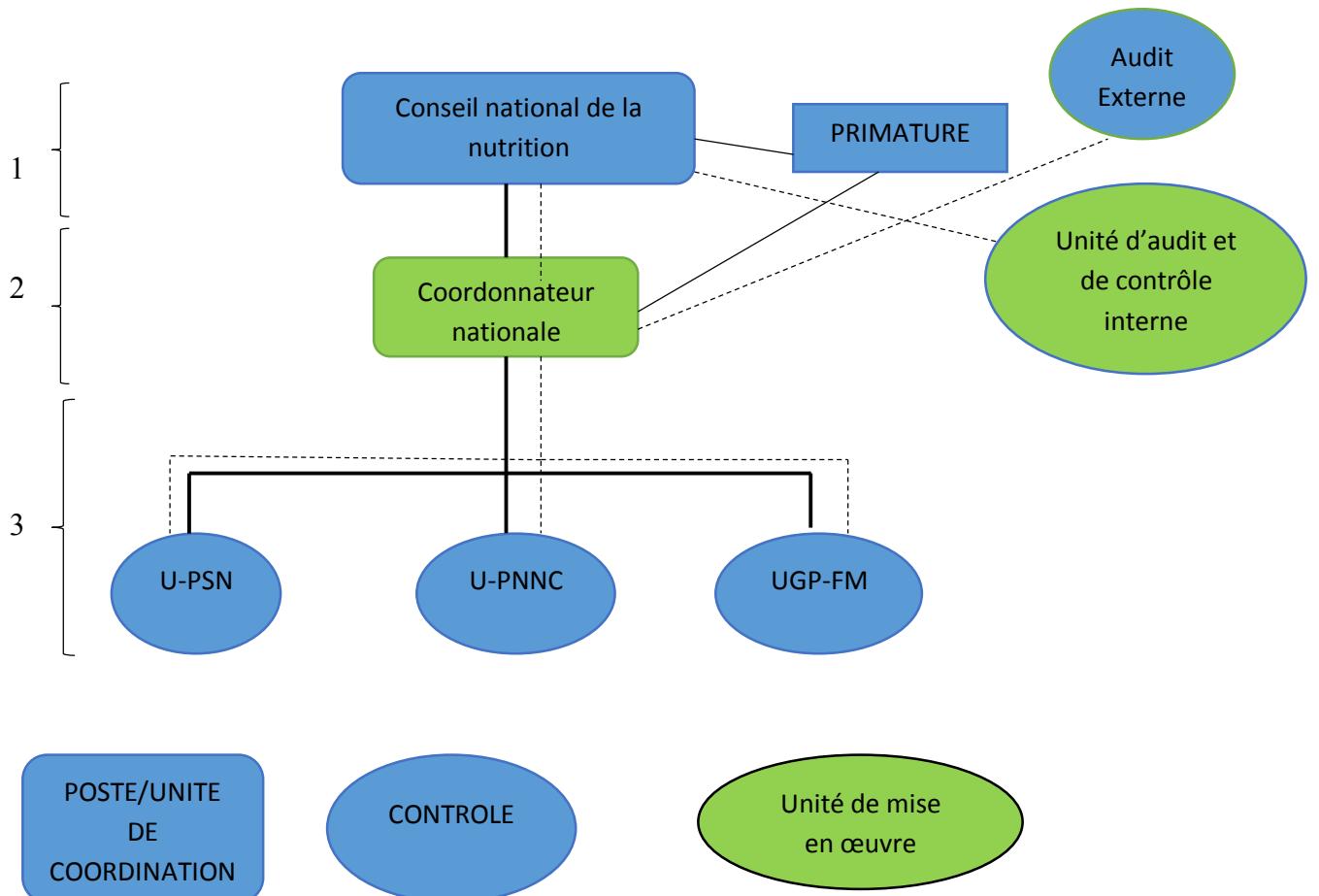
— Liaison hiérarchique en ligne

— Liaison hiérarchique en staff

..... Liaison fonctionnelle

* Coordination nationale

Organigramme ONN et ses branches opérationnelles



_____ Liaison hiérarchique en ligne

Liaison hiérarchique en staff

----- Liaison fonctionnelle

1 : CNN

2 : Coordination Nationale

3 : Branches opérationnelles

ANNEXE 3: BUDGET DE FOCTIONNEMENT DE L'ONN (en MGA)

DESIGNATIONS	BUDGET 22 REGIONS (1)	BUDGET CN (2)	BUDGET DE L'ONN (1) + (2)
Frais de personnel	1 588 565 709,72	463 074 000	2 051 639 709,72
Salaire et appointement	1 406 038 150,19	409 800 000	1 815 838 150,19
Cotisation CNAPS patronale	182 527 559,53	53 274 000	253 801 559,53
Eau, électricité, téléphone, loyer	436 609 364,00	285 840 000	722 445 364
Eau et électricité	52 548 400,00	24 000 000	76 548 400
Affranchissement	14 781 000,00	1 000 000	15 781 000
Redevances téléphoniques fixes	6 125 000,00	-	6 125 000
Redevances Fax			
Redevances téléphoniques mobile	18 922 000,00	50 400 000	69 322 000
Redevances Internet	64 280 804,00	11 520 000	75 800 804
Loyer bureau	242 163 080,00	188 120 000	430 283 080
Loyer magasin	37 789 080,00	10 800 000	48 589 080
fournitures et services	524 248 084,77	285 840 000	810 088 084,77
Fourniture et article de bureau	79 491 520,00	9 600 000	89 491 520,00
Imprimé, cachet et document administratif	5 494 000,00	400 000	5 894 000,00
Consomptibles informatiques	104 280 000,00	18 000 000	122 280 000,00
Produits d'entretien	20 398 000,00	800 000	21 198 000,00
Petit outillage	3 702 000,00	2 000 000	5 702 000,00
Fourniture et article de bureau	50 460 000,00	44 800 000	95 260 000,00
Pièces de rechange mat bureau et informatique	23 174 000,00	-	23 174 000,00
Carburant et lubrifiant	144 775 000,00	76 000 000	220 775 000,00
Rémunération d'intermédiaire	560 000,00	8 000 000	8 560 000,00
Assurance des biens immobiliers	3 000 000,00	-	3 000 000,00
Primes d'assurance matérielle roulant	6 295 000,00	15 000 000	14 295 000,00
Primes d'assurance santé	1 787 910,24	406 000 000	407 787 910,24
Fêtes et cérémonie officielles	6 553 000,00	3 000 000	9 553 000,00
Documentation	4 690 500,00	1 500 000	6 190 500,00
Photocopie et reliure	8 147 000,00	700 000	8 847 00,00
Commission bancaire	19 860 931,20	800 000	20 660 937,20
Intérêts bancaires	2 667 600,00	-	2 667 600,00
Impôt, taxes et droits divers	38 911 623,53	4 908 000	43 819 623,53

DESIGNATIONS	BUDGET 22 REGIONS (1)	BUDGET CN (2)	BUDGET ONN (1) + (2)
Transport et mission	49 909 720,00	25 000 000	74 909 720
Transport de personnel Indemnité de mission intérieure Transport des biens	32 996 720,00 15 213 000,00 1 700 000,00	20 000 000 5 000 000 -	52 996 720 20 213 000 1 700 000
Entretien et réparation	249 828 500,00	59 700 000	309 528 500
Entretien et réparation bureau et Magasin Entretien et réparation Matériel Roulant Entretien et réparation Matériel de Bureau Entretien et réparation de mat informatiques	12 863 500,00 169 616 000,00 17 109 000,00 50 240 000,00	5 000 000 50 000 000 200 000 4 500 000	17 863 500 216 616 000 17 309 000 54 740 000
TOTAL FRAIS PRE EXPLOITATION	2 849 161 378,69	1 425 122 000	4 274 283 378,69

ANNEXE 4 : FORMULAIRE FACE

CONFIRMATION

Le soussigné, responsable autorisé du partenaire d'exécution susmentionné, confirme que :

- La demande de financement ci-dessus représente des estimations de dépenses conformes à l'AWP et aux estimations détaillées de coûts jointes en annexe
 - Les dépenses effectives pour la période mentionnée ici ont été effectuées conformément à l'AWP et aux estimations détaillées de coûts précédemment approuvées. Au besoin, les documents comptables détaillés concernant ces dépenses sont disponibles sur demande

Date de présentation de la demande :

Nom :

Titre :

* Les cases en jaune sont à remplir par l'organisme des NU et les autres cases par l'homologue.

A L'USAGE DE L'ORGANISME DES NU UNIQUEMENT :

L'USAGE DE L'ORGANISME DES NU CHIQUETEMENT	
POUR TOUTS LES ORGANISMES	
Approuvé par :	
Nom :	<hr/>
Titre :	<hr/>
Date:	<hr/>

A L'USAGE DE L'UNICEF UNIQUEMENT			
Frais à imputer sur le compte	Informations sur le règlement :		
Ref.CAG; Ref.CRQ; Ref. Bordereau.	Ref.CAG;Ref.CRQ_JV		
CRQ CAG GL:			
Formation (762010)	0	Montant DCT	0
Frais de voyages (762020)	0	Moins :	
Réunions,conférences (762030)	0		
Salaires, dépenses d'appui (761C)	0	Montant du règlement	0
Constr - Loc.proj. (761040)	0	Solde	0
Autres CAG (761010)	0		
Total	0		

A L'USAGE DU FNUAP UNIQUEMENT	
Nouveau décaissement de fonds	
Activité 1	0
Activité 2	0
Total	0

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE**A- Informations sur l'entreprise**

Pouvez-vous nous parler des points suivants :

- L'historique
- La mission, la vision et l'objectif
- Les activités
- La structure organisationnelle

B- Préparation du budget

- 1- Quels sont les préparations nécessaires avant de procéder au budget ?
- 2- Quelles sont les Condition préalable et indispensable ?
- 3- Quels sont les procédures à suivre avant de déterminer le budget ?
- 4- Quels sont les procédures employées lors de la détermination du budget ?
- 5- Quels sont les problèmes qui peuvent surgir lors de l'élaboration du budget, quels seront les solutions respectives aux problèmes ?
- 6- Qui sont les acteurs dans la préparation et détermination du budget ?

C- Plan de financement

- 7- Quels sont les conditions préalables avant de dresser son plan de financement ?
- 8- Quels sont les procédures à suivre lors de l'établissement du plan de financement ?
- 9- Qui sont les acteurs à l'élaboration du plan de financement ?

D- Stratégie de financement

- 10- Comment est la procédure de financement ?
- 11- Quel est la politique de financement employé ?
- 12- Quels sont les problèmes rencontrés dans le financement de l'organisation ?
- 13- Quels seront les mesures prises ?

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	7
CHAPITRE I : MATERIELS UTILISES.....	8
Section 1 : Présentation de la zone d'étude.....	8
1-1 Identité et historique.....	8
1-2 Missions, objectifs et activités	9
1-3 Partenaires et Bailleurs de fonds	11
Section 2 : Outil théorique sur le thème	11
2-1 Planification financière.....	11
2-1-1 Définition et objectif.....	11
2-1-2 Le processus de planification financière.....	12
2-2 Procédure d'élaboration du budget	15
2-2-1 Notion du budget	15
2-2-2 Rôles du budget au sein de l'organisation	15
2-2-3 Types de budget.....	16
2-2-4 Elaboration du budget.....	16
2-2-5 un plan de financement	18
2-2-6 Bonnes pratiques dans la budgétisation	20
2-3 Une stratégie de financement.....	22
2-3-1 Notion sur la stratégie de financement	22
2-3-2 Objectif et but de la stratégie de financement	23
2-3-3 Les sources de financement et types de financement	23
Section 3 : matériels utilisés	24
3-1 Outils de collecte des données	25
3-1-1 Données primaires	25

3-1-2 Donnée secondaire.....	25
3-2 Autres outils	26
CHAPITRE II : METHODES.....	27
Section 1 : Méthode de collecte des données	27
1-1 La recherche documentaire	27
1-2 Entretien semi-directif	28
1-3 La fiabilité des données	29
1-4 Validité des données.....	29
Section 2 : Méthode de traitement des données	29
2-1 La validation des hypothèses et analyse des documents internes	30
2-2 L'analyse SWOT	31
Section 3 : Limites de l'étude et chronogramme des activités	31
3-1 Les limites de l'étude :	31
3-1-1 Les limites dans le temps	32
3-1-2 L'indisponibilité de certaines informations	32
3-2 Le chronogramme des activités.....	32
PARTIE II : RESULTATS OBTENUS	34
CHAPITRE I : LA BUDGETISATION.....	35
Section 1 : Processus de planification stratégique, de programmation, de budgétisation ...	35
1-1 La définition des objectifs	36
1-2 La planification stratégique	37
Section 2 : Les procédures dans la budgétisation	38
2-1 Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme CDMT	39
2-2 Procédures d'élaboration du plan de travail annuel de l'ONN	43
2-3 La budgétisation	47
2-3-1 Budget global	48
2-3-2 Budget par programme	48
CHAPITRE II : LA STRATEGIE DE FINANCEMENT DE L'ONN	52
Section 1 : La recherche de financement auprès des bailleurs de fonds	53
1-1 Elaboration de lettre de demande de financement	53
1-2 Signature d'une convention de partenariat	54
1-3 Elaboration document de projet	55

Section 2 : Les bailleurs de fonds proposent un financement aux organismes	56
2-1 La soumission des notes conceptuelles	56
2-2 La présentation du document de projet et signature d'une convention	57
2-3 Document de demande de financement.....	57
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	60
CHAPITRE I : DISCUSSIONS DES RESULTAT OBTENUS	61
Section 1 : Discussion sur la budgétisation.....	61
1-1 Analyse du processus de planification stratégique de l'ONN	61
1-1-1 Forces.....	61
1-1-2 Faiblesses	62
1-2 Analyse sur l'élaboration du budget de l'office.....	62
1-2-1 Un budget élaboré à partir de la disponibilité des fonds	62
1-2-2 L'implication du personnel technique dans l'élaboration du budget	63
1-2-3 les risques dans l'estimation du coût du budget de programme.....	64
1-2-4 Un respect du calendrier budgétaire	64
1-2-5 Les exigences superflues de l'administration publique	64
1-3 Un processus d'approbation du budget long.....	66
1-4 Une analyse sur le plan de financement	67
Section 2 : Discussion sur la stratégie de financement	67
2-1 Analyse d'un lobbying ou moyen de convaincre les bailleurs de fonds	67
2-2 Analyse de la stratégie de financement	68
2-3 Opportunités et Menaces encourues par l'ONN	68
2-3-1 Opportunités.....	68
2-3-2 Les menaces encourues par l'ONN	69
2-4 Constats d'ordre général	69
Section 3 : Vérification des hypothèses	70
3-1 Vérification de l'hypothèse n°1	70
3-2 Vérification de l'hypothèse n°2 :	71
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	72
Section 1 : Suggestions d'amélioration.....	72
1-1 Amélioration sur l'élaboration du budget de l'ONN	72
1-1-1 Amélioration de l'estimation des coûts	73

1-1-2 Un budget mensuel	73
1-1-3 Amélioration sur la participation du personnel dans la budgétisation	74
1-2 Amélioration du plan de financement	74
1-3 Amélioration de la stratégie de financement	75
1-3-1 Amélioration sur le financement du budget de fonctionnement de l'Office	75
1-3-2 Amélioration de la stratégie de financement de l'Office	76
Section 2 : Impacts des recommandations	76
2-1 Amélioration dans l'élaboration du budget	76
2-2 Amélioration dans la ventilation des fonds	77
2-3 Amélioration dans la recherche de financement	77
Section 3 : Recommandation générale	77
3-1 Une amélioration des infrastructures de l'Office	78
3-2 Qualification du personnel.....	78
CONCLUSION GENERALE	79
BIBLIOGRAPHIE	VII
WEBOGRAPHIE	VIII
LISTE DES ANNEXES	IX