



MANUEL DE GESTION FINANCIÈRE

EN MILIEU ENTREPRENEURIAL ET SCOLAIRE



FRANTZ GREGORY RUBEN CHARLES

Doctorant en Gestion des Affaires.



MANUEL

DE GESTION FINANCIÈRE

EN MILIEU ENTREPRENEURIAL ET SCOLAIRE

Approche Théorique, Pratique et Contextualisée
Pour entrepreneurs, responsables scolaires et gestionnaires

Auteur :
Frantz Gregory Ruben Charles
Doctorant en Gestion des Affaires ,
Recteur – Vision Académie Numérique

Édition : Juillet 2025
Lieu : Mexico City , Etats Unis du Mexique
ISBN : 978-2-9078-5678-2

 **Contact :** vanumerique1.ht@gmail.com

 **Téléphone :** +1(829)629-9368

 **Institution associée :** Vision Académie Numérique

© 2025 – Frantz Gregory Ruben Charles. Tous droits réservés.

Aucune partie de ce manuel ne peut être reproduite, copiée ou diffusée à des fins commerciales sans autorisation écrite.

Licence d'utilisation éducative : **CC BY-NC-ND 4**

TABLE DES MATIERES

MANUEL	2
DE GESTION FINANCIÈRE.....	2
EN MILIEU ENTREPRENEURIAL ET SCOLAIRE	2
 Approche Théorique, Pratique et Contextualisée	2
DÉDICACES	13
REMERCIEMENTS	14
Résumé du Manuel	16
 Contenu principal :.....	16
 Outils pratiques :	17
 Objectifs :	17
Introduction générale.....	20
La gestion financière joue un rôle clé dans le succès d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'un établissement scolaire. Souvent négligée ou mal comprise, elle demeure pourtant le socle sur lequel reposent les choix stratégiques, le bon fonctionnement quotidien et l'atteinte des buts à long terme.	
L'importance de la gestion financière dans le milieu entrepreneurial et scolaire....	20
Dans le secteur des entreprises, une mauvaise gestion financière peut rapidement conduire à la faillite, même si l'idée de départ est intéressante. Ainsi, il est essentiel pour tout entrepreneur de savoir planifier ses dépenses, prévoir les besoins de liquidités, analyser les documents financiers et évaluer la rentabilité.	
Dans le domaine scolaire, la gestion financière est tout aussi primordiale. Un établissement éducatif, malgré sa vocation sociale ou pédagogique, doit gérer ses ressources de manière optimale pour garantir la qualité des services, assurer la continuité de ses activités et maintenir la confiance de tous les acteurs concernés (parents, élèves, partenaires, autorités).	
	20

Les liens entre bonne gestion financière et performance.....	20
Une gestion financière rigoureuse permet de :.....	20
• Optimiser les ressources disponibles ;	20
• Réduire les pertes et maîtriser les coûts ;	20
• Aider à la prise de décisions stratégiques ;	20
• Renforcer la transparence et la gouvernance ;	20
Ainsi, la performance d'une organisation, qu'elle soit économique, éducative ou sociale, est étroitement liée à une gestion efficace de ses finances.....	21
Cadre d'application : microentreprises, PME, établissements scolaires	21
Ce manuel s'adresse à des structures de taille petite à intermédiaire, souvent avec des ressources limitées mais affichant un potentiel de croissance. Il vise principalement : ..	21
• Les microentreprises et les très petites entreprises (TPE), en phase de lancement ou de développement ;	21
• Les petites et moyennes entreprises (PME), qui rencontrent des défis de structuration ;	21
• Les établissements scolaires privés (écoles, collèges, lycées, centres de formation), désireux d'une gestion responsable et efficace.....	21
L'approche adoptée est conçue pour être accessible, concrète et adaptée, afin de répondre aux réalités spécifiques de ces environnements qui souffrent souvent d'un manque de formation en gestion financière.....	21
Présentation générale des chapitres.....	21
Le manuel est divisé en quatre chapitres principaux, chacun traitant d'un aspect fondamental de la gestion financière :	21
• Chapitre 1 : Introduction à la Gestion Financière.....	21
Définit les notions essentielles et explore les bases de cette discipline.	21
• Chapitre 2 : Élaboration et Gestion du Budget	21
Décrit les étapes de planification financière et les outils nécessaires pour créer, exécuter	

et suivre un budget.....	21
• Chapitre 3 : Comptabilité de Base et Analyse des États Financiers	22
Initie à la comptabilité simplifiée et à l'examen des documents financiers cruciaux.....	22
• Chapitre 4 : Prise de Décision Financière et Bonne Gouvernance	22
Met en avant l'utilisation stratégique des informations financières et les principes d'une bonne gouvernance.....	22
À travers ce parcours organisé, le lecteur sera guidé pour développer ses compétences financières et les mettre en pratique concrètement dans son milieu professionnel.	22
Chapitre 1 :	23
Introduction à la Gestion Financière.....	23
La gestion financière est essentielle pour la bonne gouvernance au sein des organisations. Elle permet aux dirigeants, qu'ils soient entrepreneurs ou responsables d'établissements scolaires, d'effectuer des choix avisés, de structurer leurs actions, de garantir la durabilité de leurs missions et de répondre aux attentes des différentes parties prenantes.....	24
1.1 Qu'est-ce que la gestion financière ?	24
La gestion financière est l'un des fondements du fonctionnement et de l'évolution de toute organisation. Elle englobe l'ensemble des activités, méthodes, outils et décisions qui servent à organiser, utiliser, surveiller et contrôler les ressources financières disponibles. Tout cela vise à garantir la stabilité, la rentabilité et la pérennité de l'institution ou de l'entreprise.	24
Cela concerne toutes les structures, qu'elles soient publiques, privées, lucratives ou non, et peu importe leur taille, comme les microentreprises ou les écoles. En fin de compte, son but est de s'assurer que chaque centime mobilisé soit utilisé de manière efficace pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.	24
La gestion financière recouvre plusieurs dimensions importantes :.....	24

1. La planification financière 24

Elle consiste à anticiper les besoins et les ressources de l'organisation. Cela inclut :..24

- L'établissement de budgets prévisionnels,.....24
- La planification des flux de trésorerie, ...24
- La préparation face à des scénarios économiques imprévus,.....24
- L'anticipation des périodes moins favorables ou plus coûteuses. 24

Par exemple, une école doit prévoir le versement des salaires des enseignants même si les frais de scolarité ne sont pas encore tous reçus. 25

2. L'exécution financière 25

Cette phase concerne la gestion quotidienne des entrées et sorties d'argent : 25

- Règlement des fournisseurs et salaires des employés, ...25
- Encaissement des revenus (ventes, adhésions, frais de scolarité), ...25
- Réalisation des investissements planifiés (comme l'achat de matériel ou la réparation d'infrastructures), ...25
- Maintien d'une liquidité suffisante pour faire face aux besoins courants. 25

3. Le contrôle financier 25

Le contrôle a pour but de s'assurer que les opérations financières respectent les prévisions et les normes, qu'elles soient internes ou légales. Cela inclut :.....25

- Le suivi des dépenses et des recettes, ...25
- L'analyse des écarts entre ce qui était prévu et la réalité,.....25
- L'évaluation des performances financières à travers différents outils, comme des ratios ou indicateurs de gestion,.....25
- La création de rapports pour tenir informée la direction ou les partenaires.....25

4. La prise de décision financière 26

Chaque décision cruciale (investir, emprunter, réduire les coûts, démarrer un nouveau projet) se base sur une évaluation objective de la situation financière de l'organisation.

La gestion financière fournit les informations, les outils d'analyse et les prévisions nécessaires pour guider :	26
- Les choix d'investissement (par exemple, ouvrir une nouvelle classe ou acheter un véhicule de livraison), ...	26
- Les stratégies de financement (emprunt, autofinancement, partenariats), ...	26
- Les décisions pour optimiser les charges.	26
Une fonction stratégique et globale	26
À l'opposé d'une conception qui la réduit à une simple comptabilité, la gestion financière est une fonction stratégique. Elle interagit avec toutes les autres dimensions de l'organisation :	26
- Gestion des ressources humaines (capacité à assurer les salaires), ...	26
- Gestion pédagogique (achat de matériel ou amélioration des infrastructures), ...	26
- Développement commercial (budget marketing, rentabilité des produits), ...	26
- Gouvernance (transparence financière, comptes rendus, décisions responsables). ...	26
Elle est aussi cruciale pour établir la confiance des parties prenantes (parents, investisseurs, bailleurs, partenaires) en prouvant que l'organisation est bien gérée, stable et mérite leur soutien.	26
Une discipline accessible mais rigoureuse	27
La gestion financière ne doit pas être envisagée comme un domaine réservé aux spécialistes ou aux comptables. Chaque directeur d'école, entrepreneur ou chef de projet doit en connaître les principes de base, même s'il confie certaines tâches techniques à d'autres.	27
Cependant, elle requiert :	27
- Rigueur dans le suivi des chiffres, ...	27
- Clarté dans la documentation, ...	27
- Discipline dans le respect du budget, ...	27
- Objectivité dans la prise de décision.	27

En bref.....	27
La gestion financière se présente comme le guide économique de l'organisation. Elle permet de :.....	27
- Avoir une vision claire des ressources disponibles, ...	27
- Planifier l'avenir avec confiance,.....	27
- Prendre des décisions réfléchies, ...	27
- Éviter les gaspillages et les erreurs coûteuses, ...	27
- Renforcer la crédibilité de l'organisation.....	27
Ainsi, elle est une compétence indispensable pour quiconque occupe un rôle de direction ou de gestion, que ce soit un entrepreneur individuel ou un responsable d'établissement scolaire.....	27
Historique et évolution de la gestion financière dans le secteur éducatif	28
1.2 Objectifs de la gestion financière.....	31
1.3 Rôle du gestionnaire financier	34
1.4 Principes de base : rentabilité, liquidité, solvabilité	38
1.4.1 La Rentabilité : Fondement de la Viabilité Économique	38
1.4.2 La Liquidité : La Capacité à Honorer les Engagements à Court Terme..	40
1.4.3 La Solvabilité : Capacité à Faire Face aux Obligations à Long Terme	42
1.4.4 Interaction et Équilibre entre Rentabilité, Liquidité et Solvabilité.....	43
1.4.5 Application Pratique pour le Gestionnaire Financier	44
1.5 Spécificités de la gestion financière en	45
milieu scolaire et entrepreneurial.....	45
1.6 Étude de cas introductive :.....	51
Gestion de trésorerie d'une petite école.....	51
Contexte général	51
Situation problématique	51
Analyse détaillée	52

Conséquences immédiates.....	53
Leçons à tirer	54
Chapitre 2 :	56
Élaboration et Gestion du Budget.....	56
2.1 Définition du budget et types de budgets.....	57
Qu'est-ce qu'un budget ?	57
Types de budgets.....	57
b) Le budget fonctionnel	59
2.2 Étapes d'élaboration d'un budget	65
Communication du budget.....	76
2.3 Budget de fonctionnement vs budget d'investissement.....	78
Budget de fonctionnement	78
Budget d'investissement.....	79
2.4 Outils et logiciels de budgétisation	80
1. Les tableurs (Excel, Google Sheets)	80
2. Logiciels de gestion comptable et budgétaire	81
3. ERP (Systèmes intégrés de gestion)	82
Critères de choix d'un outil de budgétisation	84
Chapitre 3 :	86
Comptabilité de Base et Lecture des États Financiers	86
3.1 Introduction à la comptabilité	87
Une fonction de base... et stratégique	87
La comptabilité : un processus structuré	88
Un outil de transparence et de redevabilité	89
Accessible même aux non-comptables	89
Principes de la comptabilité publique appliqués aux établissements scolaires ..	90
En somme, les principes de la comptabilité publique, lorsqu'ils sont appliqués de	

manière rigoureuse et stratégique, constituent un levier essentiel pour optimiser la gestion financière des établissements scolaires. La transparence, l'imputabilité, la planification budgétaire et la gestion de la trésorerie sont autant d'outils qui, s'ils sont utilisés de manière efficace, peuvent contribuer à créer un environnement éducatif propice à l'entrepreneuriat et à l'innovation. En intégrant ces principes dans leur gestion, les établissements ne se contentent pas de respecter des normes comptables, mais ils s'engagent également dans un processus d'amélioration continue qui peut transformer la manière dont l'éducation est perçue et dispensée, tout en préparant les étudiants à relever les défis d'un marché du travail en constante évolution. Cela fait écho à la problématique centrale de la recherche, qui souligne que la gestion financière des établissements scolaires ne doit pas être vue comme une fin en soi, mais plutôt comme un vecteur stratégique pour favoriser la performance entrepreneuriale des étudiants en formation	92
En résumé.....	93
1. Le journal comptable	94
2. Le grand livre.....	94
3. La balance de vérification.....	95
3.3 Les états financiers de base (version développée, sans tableau).....	95
a) Le bilan.....	96
b) Le compte de résultat.....	97
c) Le tableau des flux de trésorerie	97
Conclusion	98
.....	98
3.4 Analyse financière simple : ratios de performance	99
a) La rentabilité	99
b) La liquidité.....	100
c) La solvabilité	101

les ratios comme boussoles de gestion.....	101
3.5 Cas pratiques	103
a) Lecture d'un bilan d'établissement scolaire.....	103
b) Interprétation d'un compte de résultat d'une PME.....	104
Chapitre 4 :	107
Prise de Décision Financière et Bonne Gouvernance.....	107
4.1 Prise de décision fondée sur les données financières	108
4.2 Évaluation de projets d'investissement : méthode simple (VAN, TRI).....	109
a) La Valeur Actuelle Nette (VAN).....	110
b) Le Taux de Rendement Interne (TRI)	111
Application simplifiée pour les petites structures (écoles et PME)	112
Conclusion de la section	113
4.3 Principes de bonne gouvernance financière	114
1. Transparence	114
2. Responsabilité	115
3. Participation.....	115
4. Contrôle	116
5. Éthique.....	116
6. Durabilité.....	117
4.4 Rôle du comité de gestion dans une école ou une entreprise	118
Objectifs généraux du comité de gestion.....	118
Dans le milieu scolaire.....	119
4.5 Transparence, responsabilité et reddition de comptes.....	120
4.6 Cas pratiques	121
Cas 1 : Choix entre deux projets d'équipement pour une école	121
Cas 2 : Analyse de rentabilité d'un nouveau produit pour une PME.....	121

BIBLIOGRAPHIE.....	127
 Ouvrages de base en gestion financière	127
 Gestion budgétaire et comptabilité appliquée.....	127
 Ressources sur la gestion scolaire et associative	127
 Outils numériques et ressources en ligne.....	128
 Rapports et études.....	128
Modèle de Budget Annuel – Établissement Scolaire en Haïti	129
I. Recettes prévues (revenus)	129
II. Dépenses annuelles	129
III. Synthèse du budget	130
Remarques :	130
Modèle de Budget Annuel – Entreprise Commerciale en Haïti	131
I. Prévisions de Recettes (ventes)	131
II. Prévisions de Dépenses.....	131
III. Synthèse budgétaire	132
 Analyse rapide :	133
Plan de Trésorerie – École Haïtienne.....	134
Catégories à suivre :	134
Exemple résumé mensuel :	135
Leçons tirées :.....	135

DÉDICACES

À **Dieu**, Maître de ma vie, source de sagesse, de persévérance et de vision, je rends toute gloire et toute reconnaissance. Sans Lui, rien de ce projet n'aurait été possible.

À la mémoire de **mon père bien-aimé, feu Louis Jacques Ruben Charles**, dont l'exemple de droiture et de dignité continue de guider chacun de mes pas.

À **ma mère, Mme Marie Eliette D. Ruben Charles**, femme de courage, de prière et de principes, dont l'amour inconditionnel et le soutien constant ont nourri ma détermination.

À **ma femme, Lunise Michel**, complice de toujours, partenaire fidèle dans la vie comme dans mes engagements professionnels et académiques.

À **mes filles, Danoue et Valoue**, mes plus grandes inspirations, pour qui je rêve d'un avenir ancré dans le savoir, la justice et la responsabilité.

À **mon frère, Dr Valery Ruben Charles**, pour son intelligence, sa loyauté fraternelle et son engagement au service du bien commun.

À tous les **gestionnaires engagés** qui, malgré les contraintes, œuvrent chaque jour avec rigueur, intégrité et vision pour assurer la pérennité financière de leur organisation.

À ces **directeurs d'école, entrepreneurs, administrateurs, comptables, chefs de projets et leaders de terrain** qui croient en une gestion transparente et responsable, pilier du développement durable de nos institutions éducatives et économiques.

À la **jeunesse entrepreneuriale et académique d'Haïti et d'ailleurs**, qui aspire à bâtir des structures solides, équitables et durables grâce à une maîtrise des outils financiers.

À tous les **formateurs, mentors, experts et pédagogues** qui partagent leurs connaissances pour que la culture financière ne soit pas un luxe, mais un levier d'émancipation collective.

Enfin, à la **communauté éducative et entrepreneuriale de Vision Académie Numérique**, dont la passion pour l'impact et l'innovation m'a inspiré la rédaction de ce guide.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes et institutions qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce manuel de gestion financière destiné aux milieux entrepreneurial et scolaire.

Tout d'abord, **je remercie Dieu**, source de toute sagesse et de toute inspiration, pour m'avoir donné la force, la clarté d'esprit et la persévérance nécessaires tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont ensuite à **ma famille**, pilier fondamental de ma vie.

À ma mère, **Mme Marie Eliette D. Ruben Charles**, pour son amour inconditionnel et son appui constant.

À ma femme, **Lunise Michel**, pour sa patience, son encouragement et son soutien discret mais décisif.

À mes filles, **Danoue et Valoue**, pour qui je construis avec espoir un monde d'équité et de savoir.

À mon frère, **Dr Valery Ruben Charles**, pour son amitié fraternelle et son accompagnement intellectuel.

Je rends également hommage à la mémoire de **mon père, feu Louis Jacques Ruben Charles**, dont la rigueur morale, l'intelligence et la droiture ont profondément marqué ma trajectoire.

Je remercie avec reconnaissance **Vision Académie Numérique** et ses collaborateurs pour l'environnement stimulant et l'engagement éducatif qui m'ont permis de mûrir ce projet. Vous êtes des bâtisseurs d'avenir.

Un grand merci à **mes collègues, mentors, amis et partenaires**, pour leurs échanges enrichissants, leurs conseils pratiques et leur foi en la nécessité d'une gestion saine, éthique et adaptée à nos réalités locales.

Enfin, je remercie **chaque lecteur et lectrice de ce manuel**. Que ces pages soient pour vous un outil utile, un repère éclairant et une invitation à promouvoir une culture de gestion rigoureuse, humaine et durable.

Résumé du Manuel

Le manuel « **Gestion Financière en Milieu Entrepreneurial et Scolaire** » est un guide complet, pédagogique et contextualisé destiné aux **entrepreneurs, directeurs d'établissements scolaires, gestionnaires et étudiants** souhaitant renforcer leurs compétences en gestion des ressources financières.

Structuré autour de **quatre grands chapitres**, il couvre l'ensemble des fondements nécessaires pour planifier, exécuter, suivre et évaluer efficacement la gestion financière dans des structures à taille humaine telles que les **PME, microentreprises, écoles privées ou associations éducatives**.

Contenu principal :

1. **Introduction à la gestion financière** : Définitions, objectifs, rôle du gestionnaire financier, principes clés (rentabilité, liquidité, solvabilité), et spécificités du contexte scolaire et entrepreneurial.
2. **Élaboration et gestion du budget** : Types de budgets, étapes pratiques, outils numériques, suivi et analyse des écarts budgétaires.
3. **Comptabilité de base et lecture des états financiers** : Journal, grand livre, bilan, compte de résultat, flux de trésorerie, ratios d'analyse financière.
4. **Prise de décision financière et bonne gouvernance** : Outils d'évaluation des investissements (VAN, TRI), principes éthiques, comité de gestion, reddition de comptes.

Outils pratiques :

Le manuel inclut également un **guide opérationnel** avec fiches techniques, modèles de tableaux budgétaires, exemples de rapports financiers, et grilles d'analyse, facilitant l'**application immédiate des notions** dans la réalité quotidienne des gestionnaires.

Objectifs :

- Démystifier la gestion financière pour les non-spécialistes ;
- Promouvoir la rigueur, la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources ;
- Offrir un support accessible, localement adapté, à fort impact éducatif et entrepreneurial.

Rédigé par **Frantz Gregory Ruben Charles**, ce manuel s'adresse à celles et ceux qui souhaitent transformer leur organisation par une gestion plus professionnelle, durable et efficace des finances.

Avant-propos

Dans un contexte où les défis économiques sont de plus en plus présents et où la pression pour obtenir de bons résultats ne cesse d'augmenter, la gestion financière devient un outil clé pour garantir la durabilité et l'efficacité des organisations, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'établissements scolaires. Ce manuel a été élaboré pour fournir aux personnes évoluant dans ces environnements les outils nécessaires pour appréhender, planifier, mettre en œuvre et évaluer leurs finances de manière rigoureuse et adaptée à leur situation spécifique.

Objectif du manuel

L'objectif principal de cet ouvrage est d'expliquer les principes de la gestion financière de façon à ce qu'ils soient compréhensibles pour les professionnels du secteur entrepreneurial et éducatif.

Il aspire à permettre aux lecteurs de :

- Acquérir une connaissance claire des notions financières de base ;
- Maîtriser la création et le suivi des budgets ;
- Interpréter les états financiers fondamentaux ;
- Prendre des décisions financières éclairées, tout en respectant des normes de gouvernance saines et responsables.

Public cible

Ce manuel s'adresse en priorité à :

- Les entrepreneurs, qu'ils soient novices ou aguerris, désireux de structurer leurs finances ;
- Les directeurs d'écoles ou les gestionnaires d'établissements scolaires soucieux d'accroître la transparence et l'efficacité de leur gestion ;
- Les responsables de projets, assistants administratifs ou gestionnaires cherchant à améliorer leur savoir-faire en gestion financière.

Portée du contenu

Ce manuel offre à la fois :

- Une base théorique claire et essentielle pour bien saisir les grands concepts ;
- Une application pratique adaptée, avec des exemples, des études de cas, ainsi que des outils et modèles pertinents pour les petites structures tant entrepreneuriales qu'éducatives. Chaque chapitre vise à être pédagogique et progressif, permettant ainsi au lecteur de se familiariser étape par étape avec les outils financiers.

Méthodologie

L'approche choisie repose sur :

- Une progression logique des thèmes, allant du plus général au plus spécifique ;
- Des illustrations constamment tirées d'exemples concrets dans les milieux scolaires et entrepreneuriaux ;
- Des études de cas et des exercices en fin de chapitre pour enrichir l'apprentissage ;
- La mise en avant de bonnes pratiques de gouvernance financière que tout le monde peut appliquer, même sans formation comptable préalable.

Ce manuel se veut être un guide pratique et un outil de renforcement des capacités, au service d'une gestion plus rigoureuse, transparente et durable, pour toutes les structures engagées dans le développement économique et éducatif.

Introduction générale

La gestion financière joue un rôle clé dans le succès d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'un établissement scolaire. Souvent négligée ou mal comprise, elle demeure pourtant le socle sur lequel reposent les choix stratégiques, le bon fonctionnement quotidien et l'atteinte des buts à long terme.

L'importance de la gestion financière dans le milieu entrepreneurial et scolaire

Dans le secteur des entreprises, une mauvaise gestion financière peut rapidement conduire à la faillite, même si l'idée de départ est intéressante. Ainsi, il est essentiel pour tout entrepreneur de savoir planifier ses dépenses, prévoir les besoins de liquidités, analyser les documents financiers et évaluer la rentabilité.

Dans le domaine scolaire, la gestion financière est tout aussi primordiale. Un établissement éducatif, malgré sa vocation sociale ou pédagogique, doit gérer ses ressources de manière optimale pour garantir la qualité des services, assurer la continuité de ses activités et maintenir la confiance de tous les acteurs concernés (parents, élèves, partenaires, autorités).

Les liens entre bonne gestion financière et performance

Une gestion financière rigoureuse permet de :

- Optimiser les ressources disponibles ;
- Réduire les pertes et maîtriser les coûts ;
- Aider à la prise de décisions stratégiques ;
- Renforcer la transparence et la gouvernance ;

Ainsi, la performance d'une organisation, qu'elle soit économique, éducative ou sociale, est étroitement liée à une gestion efficace de ses finances.

Cadre d'application : microentreprises, PME, établissements scolaires

Ce manuel s'adresse à des structures de taille petite à intermédiaire, souvent avec des ressources limitées mais affichant un potentiel de croissance. Il vise principalement :

- Les microentreprises et les très petites entreprises (TPE), en phase de lancement ou de développement ;
- Les petites et moyennes entreprises (PME), qui rencontrent des défis de structuration ;
- Les établissements scolaires privés (écoles, collèges, lycées, centres de formation), désireux d'une gestion responsable et efficace.

L'approche adoptée est conçue pour être accessible, concrète et adaptée, afin de répondre aux réalités spécifiques de ces environnements qui souffrent souvent d'un manque de formation en gestion financière.

Présentation générale des chapitres

Le manuel est divisé en quatre chapitres principaux, chacun traitant d'un aspect fondamental de la gestion financière :

• Chapitre 1 : Introduction à la Gestion Financière

Définit les notions essentielles et explore les bases de cette discipline.

• Chapitre 2 : Élaboration et Gestion du Budget

Décrit les étapes de planification financière et les outils nécessaires pour créer, exécuter et suivre un budget.

- **Chapitre 3 : Comptabilité de Base et Analyse des États Financiers**

Initie à la comptabilité simplifiée et à l'examen des documents financiers cruciaux.

- **Chapitre 4 : Prise de Décision Financière et Bonne Gouvernance**

Met en avant l'utilisation stratégique des informations financières et les principes d'une bonne gouvernance.

À travers ce parcours organisé, le lecteur sera guidé pour développer ses compétences financières et les mettre en pratique concrètement dans son milieu professionnel.

Chapitre 1 :

Introduction à la Gestion Financière

La gestion financière est essentielle pour la bonne gouvernance au sein des organisations. Elle permet aux dirigeants, qu'ils soient entrepreneurs ou responsables d'établissements scolaires, d'effectuer des choix avisés, de structurer leurs actions, de garantir la durabilité de leurs missions et de répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

1.1 Qu'est-ce que la gestion financière ?

La gestion financière est l'un des fondements du fonctionnement et de l'évolution de toute organisation. Elle englobe l'ensemble des activités, méthodes, outils et décisions qui servent à organiser, utiliser, surveiller et contrôler les ressources financières disponibles. Tout cela vise à garantir la stabilité, la rentabilité et la pérennité de l'institution ou de l'entreprise.

Cela concerne toutes les structures, qu'elles soient publiques, privées, lucratives ou non, et peu importe leur taille, comme les microentreprises ou les écoles. En fin de compte, son but est de s'assurer que chaque centime mobilisé soit utilisé de manière efficace pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

La gestion financière recouvre plusieurs dimensions importantes :

1. La planification financière

Elle consiste à anticiper les besoins et les ressources de l'organisation. Cela inclut :

- L'établissement de budgets prévisionnels,
- La planification des flux de trésorerie,
- La préparation face à des scénarios économiques imprévus,
- L'anticipation des périodes moins favorables ou plus coûteuses.

Par exemple, une école doit prévoir le versement des salaires des enseignants même si les frais de scolarité ne sont pas encore tous reçus.

2. L'exécution financière

Cette phase concerne la gestion quotidienne des entrées et sorties d'argent :

- Règlement des fournisseurs et salaires des employés,
- Encaissement des revenus (ventes, adhésions, frais de scolarité),
- Réalisation des investissements planifiés (comme l'achat de matériel ou la réparation d'infrastructures),
- Maintien d'une liquidité suffisante pour faire face aux besoins courants.

3. Le contrôle financier

Le contrôle a pour but de s'assurer que les opérations financières respectent les prévisions et les normes, qu'elles soient internes ou légales. Cela inclut :

- Le suivi des dépenses et des recettes,
- L'analyse des écarts entre ce qui était prévu et la réalité,
- L'évaluation des performances financières à travers différents outils, comme des ratios ou indicateurs de gestion,
- La création de rapports pour tenir informée la direction ou les partenaires.

4. La prise de décision financière

Chaque décision cruciale (investir, emprunter, réduire les coûts, démarrer un nouveau projet) se base sur une évaluation objective de la situation financière de l'organisation. La gestion financière fournit les informations, les outils d'analyse et les prévisions nécessaires pour guider :

- Les choix d'investissement (par exemple, ouvrir une nouvelle classe ou acheter un véhicule de livraison),
- Les stratégies de financement (emprunt, autofinancement, partenariats),
- Les décisions pour optimiser les charges.

Une fonction stratégique et globale

À l'opposé d'une conception qui la réduit à une simple comptabilité, la gestion financière est une fonction stratégique. Elle interagit avec toutes les autres dimensions de l'organisation :

- Gestion des ressources humaines (capacité à assurer les salaires),
- Gestion pédagogique (achat de matériel ou amélioration des infrastructures),
- Développement commercial (budget marketing, rentabilité des produits),
- Gouvernance (transparence financière, comptes rendus, décisions responsables).

Elle est aussi cruciale pour établir la confiance des parties prenantes (parents, investisseurs, bailleurs, partenaires) en prouvant que l'organisation est bien gérée, stable et mérite leur soutien.

Une discipline accessible mais rigoureuse

La gestion financière ne doit pas être envisagée comme un domaine réservé aux spécialistes ou aux comptables. Chaque directeur d'école, entrepreneur ou chef de projet doit en connaître les principes de base, même s'il confie certaines tâches techniques à d'autres.

Cependant, elle requiert :

- Rigueur dans le suivi des chiffres,
- Clarté dans la documentation,
- Discipline dans le respect du budget,
- Objectivité dans la prise de décision.

En bref

La gestion financière se présente comme le guide économique de l'organisation. Elle permet de :

- Avoir une vision claire des ressources disponibles,
- Planifier l'avenir avec confiance,
- Prendre des décisions réfléchies,
- Éviter les gaspillages et les erreurs coûteuses,
- Renforcer la crédibilité de l'organisation.

Ainsi, elle est une compétence indispensable pour quiconque occupe un rôle de direction ou de gestion, que ce soit un entrepreneur individuel ou un responsable d'établissement scolaire.

Historique et évolution de la gestion financière dans le secteur éducatif

L'historique et l'évolution de la gestion financière dans le secteur éducatif témoignent de la transformation progressive de la perception et du traitement des ressources financières au sein des établissements scolaires. Au cours des dernières décennies, la gestion financière éducative a évolué d'une approche traditionnelle, centrée sur la simple comptabilité et la répartition des fonds, vers une vision plus stratégique et proactive. Cette transition s'inscrit dans un contexte plus large de changements économiques, sociaux et technologiques qui ont redéfini les attentes envers le système éducatif et les compétences qu'il doit transmettre aux étudiants.

Dans un premier temps, il est crucial de comprendre que la gestion financière éducative a historiquement été influencée par des facteurs externes tels que les politiques gouvernementales, les budgets publics et les tendances économiques. Dans de nombreux pays, les établissements scolaires étaient principalement financés par des fonds publics, ce qui limitait leur autonomie financière et leur capacité à innover. La gestion des ressources se concentrait alors sur le respect des budgets alloués, sans véritable stratégie d'optimisation ou d'investissement à long terme. Ce modèle a toutefois montré ses limites face à la montée des défis contemporains, tels que la nécessité de répondre aux exigences d'un marché du travail en évolution rapide et la demande croissante pour des compétences entrepreneuriales chez les étudiants.

Parallèlement, l'essor du secteur privé et la diversification des sources de financement ont commencé à façonner le paysage financier des établissements scolaires. L'introduction de partenariats public-privé, de la philanthropie et des financements participatifs a permis à certaines institutions d'élargir leurs horizons financiers. En adoptant une approche plus entrepreneuriale de la gestion financière, ces établissements

ont pu investir dans des programmes éducatifs novateurs, des infrastructures modernes et des technologies avancées. Ce changement de paradigme souligne l'importance d'une gestion financière adaptative, capable de tirer parti des opportunités offertes par un environnement économique dynamique.

L'évolution vers une gestion financière plus stratégique dans le milieu éducatif s'est également accompagnée d'un besoin croissant d'accompagnement et de professionnalisation des équipes de gestion. Historiquement, les responsables financiers des établissements scolaires n'étaient pas toujours formés aux spécificités de la gestion éducative, ce qui pouvait entraîner des décisions financières peu adaptées aux contextes particuliers des établissements. Cependant, avec l'émergence de programmes de formation spécialisés et de réseaux professionnels, une nouvelle génération de gestionnaires émerge, dotée de compétences techniques et d'une vision orientée vers la performance. Ces professionnels sont désormais en mesure de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies financières qui maximisent l'impact des ressources sur l'éducation des élèves.

Dans ce cadre, il est pertinent d'examiner comment ces évolutions ont également influencé la relation entre la gestion financière des établissements et la performance entrepreneuriale des étudiants. Les initiatives éducatives axées sur l'entrepreneuriat, soutenues par des pratiques financières solides, sont apparues comme un moyen efficace d'enrichir l'expérience d'apprentissage. En investissant dans des programmes qui favorisent l'acquisition de compétences entrepreneuriales, les établissements contribuent non seulement à la formation d'étudiants plus autonomes et proactifs, mais également à leur préparation à s'intégrer sur un marché du travail de plus en plus exigeant.

De plus, les changements dans la gestion financière des établissements scolaires ont également permis une meilleure réactivité face aux évolutions du marché. En intégrant

des mécanismes d'évaluation continue de la performance financière et en ajustant leurs stratégies en fonction des résultats, les établissements peuvent désormais s'adapter rapidement aux besoins des étudiants et des employeurs. Cette réactivité est essentielle pour cultiver un environnement propice à l'innovation, où les étudiants peuvent explorer des idées et des projets entrepreneuriaux en adéquation avec les attentes du monde professionnel.

Enfin, l'évolution de la gestion financière dans le secteur éducatif a également mis en lumière l'importance de la transparence et de la responsabilité. Dans un contexte où les ressources financières sont de plus en plus contestées, les établissements doivent démontrer leur capacité à gérer efficacement les fonds qui leur sont confiés. Cela implique non seulement une meilleure communication des résultats financiers, mais également l'engagement des parties prenantes dans le processus de décision. Les établissements qui réussissent à établir une culture de responsabilité et de transparence sont souvent ceux qui parviennent à mobiliser le soutien des étudiants, des parents et des entreprises, créant ainsi un écosystème favorable à une éducation de qualité.

En somme, l'historique et l'évolution de la gestion financière dans le secteur éducatif révèlent une transformation profonde, marquée par une volonté d'innovation et d'adaptation. Cette dynamique est cruciale pour l'avenir des établissements scolaires, car elle conditionne leur capacité à préparer des étudiants compétents et entreprenants. En reliant cette évolution à la problématique centrale de la recherche, il apparaît que la gestion financière ne se limite pas à la simple administration des ressources, mais constitue un levier stratégique pour favoriser la performance entrepreneuriale des étudiants. Une gestion financière proactive, intégrée et adaptée aux réalités contemporaines apparaît ainsi comme un élément fondamental pour transformer la manière dont l'éducation est délivrée et pour garantir que les compétences des futurs entrepreneurs répondent aux attentes du monde professionnel.

1.2 Objectifs de la gestion financière

Gérer ses finances, ce n'est pas qu'une simple question de comptabilité ou de tenue de livres. C'est en fait une fonction stratégique, qui influence tous les aspects du fonctionnement et du développement d'une organisation. Que l'on soit à la tête d'une microentreprise, d'une PME ou d'un établissement scolaire, assurer une bonne gestion financière, c'est établir des bases solides pour garantir la pérennité et le succès.

1. Garantir la viabilité de l'organisation à différentes échelles

L'un des principaux objectifs de la gestion financière est de veiller à ce que l'organisation ait les moyens nécessaires pour fonctionner et évoluer de manière durable. Cela implique de :

- équilibrer recettes et dépenses ;
- maintenir une trésorerie positive qui permette de couvrir les frais quotidiens ;
- anticiper les besoins futurs en ressources pour faire face aux imprévus et soutenir la croissance.

Sans une gestion financière solide, même les projets les plus prometteurs peuvent rapidement s'effondrer par manque de ressources.

2. Optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles

Les ressources financières sont souvent limitées, surtout pour les petites entreprises ou les établissements scolaires. Une gestion efficace permet de :

- orienter les fonds vers les priorités essentielles (salaires des enseignants, investissements stratégiques, coûts de production) ;
- minimiser le gaspillage et les dépenses injustifiées ;
- maximiser la valeur de chaque euro investi ;
- détecter les opportunités d'économies.

Optimiser ainsi les ressources est crucial pour réaliser plus avec moins, tout en garantissant un service de qualité ou une production efficace.

3. Réduire les risques financiers

La gestion financière permet d'anticiper, d'évaluer et de diminuer les risques liés aux incertitudes économiques, à l'endettement ou aux retards de paiement. Cela inclut par exemple :

- la constitution de réserves pour faire face aux imprévus ;
- l'évaluation de la rentabilité d'un projet avant de s'y engager ;
- la mise en place de contrôles internes pour éviter les pertes ou les fraudes ;
- la diversification des sources de financement pour ne pas dépendre d'un seul partenaire.

Minimiser les risques est essentiel, notamment pour les établissements scolaires qui doivent garantir la continuité de leurs services éducatifs.

4. Améliorer la rentabilité et la performance globale

Une gestion financière adéquate favorise le suivi et l'accroissement de la rentabilité, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à dégager un excédent (profit ou surplus budgétaire). Pour cela, il est important de :

- procéder à des analyses régulières des coûts et des revenus ;
- ajuster les stratégies commerciales ou pédagogiques en fonction des résultats ;
- mettre en œuvre des projets à forte valeur ajoutée.

Même pour des structures à but non lucratif comme les écoles, la performance joue un rôle crucial pour soutenir leur mission sociale et maintenir un bon niveau de service.

5. Simplifier la prise de décision avec des données financières fiables

La gestion financière repose sur des informations chiffrées, limpides et bien organisées, nécessaires pour que les dirigeants prennent des décisions éclairées et rationnelles. Par exemple, elle aide à :

- choisir entre différents projets d'investissement ;
- ajuster les dépenses en fonction d'une baisse des revenus ;
- décider d'embaucher un nouveau personnel ou d'ouvrir une nouvelle classe.

Avoir des données financières précises permet de prévenir les décisions hâtives basées sur des émotions, qui pourraient compromettre l'équilibre de l'organisation.

6. Assurer la transparence et la redevabilité

Dans les organisations à but non lucratif (comme les écoles, les ONG, ou les coopératives), la transparence financière est à la fois un devoir moral et institutionnel.

Une bonne gestion permet de :

- fournir des rapports clairs aux parties prenantes (parents, bailleurs, partenaires) ;
- justifier l'utilisation des fonds obtenus ;
- renforcer la crédibilité de l'organisation ;
- respecter les obligations légales et fiscales.

Cette redevabilité est cruciale pour maintenir la confiance du public et des donateurs, et pour garantir la continuité des soutiens.

En résumé

La gestion financière a de nombreux objectifs, mais tous convergent vers la même finalité : garantir la stabilité, améliorer les performances, faciliter le pilotage stratégique et garantir une bonne utilisation des ressources.

Elle transforme les chiffres en outils de développement et les budgets en instruments de changement durable.

1.3 Rôle du gestionnaire financier

Dans chaque type d'organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise qui cherche à faire des bénéfices, d'une ONG, d'une coopérative ou d'une école, la gestion financière est primordiale. Au centre de cette fonction, on trouve un acteur clé : le gestionnaire financier. Ce professionnel, qui peut également être un dirigeant polyvalent dans des structures de petite taille, joue un rôle essentiel pour la stabilité, le rendement et l'évolution de l'organisation.

Dans les environnements d'affaires et éducatifs, le gestionnaire financier peut avoir divers intitulés — que ce soit entrepreneur, principal d'école, comptable, responsable administratif et financier (RAF), coordonnateur de projet, directeur général ou encore gestionnaire de budget. Quel que soit le titre, tous se rejoignent sur des responsabilités comme la planification, la gestion et le contrôle des flux financiers.

Avec la sophistication croissante des milieux économiques, les demandes de transparence et de responsabilité, ainsi que la limitation des ressources, le rôle du gestionnaire financier devient donc incontournable. Dans ce chapitre, nous examinerons en détail les différentes dimensions de ce rôle, en analysant ses missions, compétences, responsabilités, outils et son incidence sur la performance de l'organisation.

La portée du rôle du gestionnaire financier

Le rôle du gestionnaire financier ne se limite pas simplement à manipuler des chiffres. C'est une fonction à la fois stratégique et opérationnelle, qui traverse toutes les activités de l'organisation. Les finances influencent en effet tous les secteurs : les ressources humaines (paiement des salaires), la logistique (approvisionnement), le pédagogique

(achats de matériel éducatif), les activités commerciales, les services destinés aux utilisateurs, ainsi que les infrastructures.

Le gestionnaire financier doit être en mesure d'assurer :

- une vision à long terme (planification stratégique),
- une maîtrise des besoins à court terme (gestion de la trésorerie et des urgences),
- une communication efficace avec la direction, les partenaires, les bailleurs de fonds, les fournisseurs et les employés.

Dans le cadre de petites entreprises ou d'écoles, cette polyvalence devient d'autant plus essentielle car souvent, le gestionnaire financier se retrouve en solo ou avec peu de support.

Les missions principales du gestionnaire financier

Élaboration du budget

La mission première du gestionnaire financier consiste à établir un budget prévisionnel qui anticipe les recettes et les dépenses sur une période donnée. Ce budget sert de reflet des objectifs stratégiques de l'organisation. Il permet de planifier les actions à réaliser et les ressources nécessaires pour leur mise en œuvre.

Il doit collaborer étroitement avec les responsables des différents départements (éducatif, administratif, logistique, marketing) pour identifier les besoins, estimer les coûts, et intégrer les priorités dans le cadre d'un budget réaliste.

Suivi de la trésorerie

Le suivi de la trésorerie est un aspect crucial. Il s'agit de s'assurer que l'organisation dispose toujours de liquidités suffisantes pour respecter ses engagements : salaires, paiements aux fournisseurs, charges sociales et fiscales, remboursement des emprunts, et ainsi de suite.

Le gestionnaire financier doit donc élaborer un plan de trésorerie, surveiller les entrées et sorties d'argent en temps réel, prévoir les besoins futurs, et explorer des solutions en cas de tensions (comme des lignes de crédit ou des reports d'échéances).

Tenue de la comptabilité

Maintenir une comptabilité précise est non seulement une obligation légale, mais aussi un outil de gestion crucial. Le gestionnaire financier doit s'assurer :

- de l'enregistrement correct et régulier des transactions comptables,
- du classement approprié des pièces justificatives,
- de l'établissement des journaux, des bilans et des livres de comptes,
- ainsi que de la production régulière des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de trésorerie.

Il peut utiliser un logiciel comptable ou collaborer avec un expert-comptable.

Analyse financière et reporting

La capacité à lire et interpréter les chiffres est essentielle pour prendre des décisions éclairées. Le gestionnaire financier doit être capable :

- de calculer des ratios financiers (rentabilité, liquidité, solvabilité),
- d'analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels,

- et de rédiger des rapports clairs pour la direction, le conseil d'administration, ou les bailleurs de fonds.

Ce reporting permet d'orienter les choix stratégiques, d'ajuster les politiques internes et de justifier l'utilisation des ressources.

Conseil stratégique

En tant que partenaire de la direction, le gestionnaire financier a un rôle de conseiller stratégique. Il aide à identifier les meilleures options de financement (autofinancement, emprunt, subvention), d'investissement (achat de matériel, extension, formation) ou de restructuration.

Il participe aussi à l'évaluation de la rentabilité des projets, au calcul du retour sur investissement et à la gestion des risques financiers.

Conformité et contrôle

Enfin, le gestionnaire financier doit veiller à ce que l'organisation respecte les réglementations comptables, fiscales et juridiques. Il s'assure que les délais de déclaration sont respectés, que les taxes sont payées à temps, et que les contrats sont régulièrement maintenus.

Il peut également mettre en place un système de contrôle interne pour prévenir la fraude, les erreurs ou les abus.

1.4 Principes de base : rentabilité, liquidité, solvabilité

La gestion financière repose sur plusieurs concepts fondamentaux qui permettent d'évaluer la santé économique d'une organisation et de guider ses décisions stratégiques et opérationnelles. Trois principes clés doivent être maîtrisés par tout gestionnaire financier : la **rentabilité**, la **liquidité**, et la **solvabilité**. Ces notions constituent les piliers d'une gestion saine et équilibrée, et leur compréhension est indispensable pour assurer la pérennité et le développement des structures entrepreneuriales et scolaires.

1.4.1 La Rentabilité : Fondement de la Viabilité Économique

La **rentabilité** mesure la capacité d'une organisation à **générer des bénéfices** à partir de ses activités. Elle traduit la différence positive entre les revenus réalisés et les coûts engagés pour produire ces revenus. En d'autres termes, elle indique si l'organisation réussit à créer de la valeur économique.

Importance de la rentabilité

- **Garantie de pérennité** : Sans rentabilité, une organisation dépense plus qu'elle ne gagne, ce qui conduit à un appauvrissement progressif, à l'épuisement des réserves et, à terme, à la cessation d'activité.
- **Capacité d'investissement** : Une organisation rentable peut financer ses investissements, moderniser ses équipements, développer ses offres et renforcer sa compétitivité.
- **Attractivité financière** : La rentabilité est un signal positif pour les investisseurs, partenaires financiers et bailleurs, car elle témoigne d'une gestion efficace et d'un risque réduit.

Mesurer la rentabilité

La rentabilité se décline en plusieurs indicateurs essentiels :

- **Le résultat net** : différence entre les produits (recettes, ventes, subventions) et les charges (coûts d'exploitation, salaires, amortissements). Un résultat net positif indique un bénéfice.
- **La marge bénéficiaire nette** : pourcentage du résultat net par rapport au chiffre d'affaires. Par exemple, une marge de 10 % signifie que sur 100 gourdes de ventes, 10 gourdes sont du bénéfice.
- **Le retour sur investissement (ROI)** : ratio exprimant le bénéfice net généré par rapport au montant des capitaux investis. Un ROI élevé indique une utilisation efficace des ressources financières.
- **La rentabilité économique** : capacité à générer un bénéfice avec les actifs utilisés (indicateur de productivité des moyens matériels et immatériels).

Rentabilité en milieu entrepreneurial

Dans une entreprise, la rentabilité est souvent l'objectif principal. Elle conditionne la survie et la croissance, et oriente les décisions stratégiques. Par exemple, une entreprise qui constate que certains produits sont peu rentables devra décider soit de les améliorer, soit de les éliminer.

Rentabilité en milieu scolaire

Pour une école, même si le but n'est pas le profit, la rentabilité est un concept clé. Elle se traduit par la capacité à couvrir les dépenses liées à l'enseignement, au personnel, aux infrastructures, tout en maintenant une qualité de service. Une école non rentable risque de diminuer ses ressources, de baisser la qualité ou de devoir fermer.

Exemple concret

Une petite entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel de 1 000 000 gourdes. Ses charges totales s'élèvent à 850 000 gourdes. Le résultat net est donc de 150 000 gourdes, soit une marge bénéficiaire de 15 %. L'entreprise est rentable et peut envisager de nouveaux investissements.

1.4.2 La Liquidité : La Capacité à Honorer les Engagements à Court Terme

La **liquidité** se réfère à la capacité d'une organisation à disposer de fonds suffisants pour faire face à ses dépenses immédiates ou à court terme, notamment le paiement des fournisseurs, des salariés, des charges fiscales et sociales.

Pourquoi la liquidité est-elle vitale ?

- **Assurer le fonctionnement quotidien** : Sans liquidités suffisantes, l'organisation ne peut pas payer ses factures à temps, ce qui entraîne des pénalités, des ruptures d'approvisionnement, voire une interruption de ses activités.
- **Maintenir la confiance** : Une bonne gestion de la liquidité rassure les partenaires, fournisseurs, salariés et autorités, favorisant la confiance et la stabilité.
- **Gérer les imprévus** : Une trésorerie saine permet de faire face aux aléas (retards de paiement, dépenses imprévues) sans mettre en danger l'organisation.
- **Les composantes de la liquidité**
 - **Les actifs liquides** : liquidités en caisse, soldes bancaires disponibles, placements à court terme.
 - **Les dettes à court terme** : factures à payer, salaires, impôts à régler dans un délai court (généralement moins d'un an).

Indicateurs clés

- **Ratio de liquidité générale (ou courant)** : actif courant divisé par passif courant. Un ratio supérieur à 1 signifie que l'organisation possède plus d'actifs à court terme que de dettes à court terme, ce qui est souhaitable.
- **Ratio de liquidité immédiate (ou acid-test)** : exclut les stocks et mesure la capacité à régler les dettes immédiates avec les liquidités et créances rapidement mobilisables.
- **Délai moyen de paiement clients et fournisseurs** : indicateurs qui mesurent respectivement le temps moyen que mettent les clients à payer et le temps moyen pour payer les fournisseurs.

Gestion pratique de la liquidité

Le gestionnaire financier doit établir un **plan de trésorerie**, document qui anticipe les flux d'encaissements et de décaissements. Ce plan permet de prévoir les périodes de tension de trésorerie et de préparer les solutions adéquates (négociation de délais, mobilisation de crédits, appels aux partenaires).

Liquidité en milieu scolaire

Les écoles doivent gérer soigneusement leurs entrées (frais de scolarité, subventions) et sorties (salaires, entretien, fournitures). Une mauvaise gestion de la liquidité peut paralyser les activités éducatives, avec des conséquences graves sur les élèves et le personnel.

Exemple concret

Une école reçoit les frais de scolarité trimestriellement, mais doit payer le personnel chaque mois. La gestion de la trésorerie est alors cruciale pour gérer ce décalage, en

s'assurant que des réserves ou crédits courts termes sont disponibles pour assurer la liquidité mensuelle.

1.4.3 La Solvabilité : Capacité à Faire Face aux Obligations à Long Terme

La **solvabilité** exprime la capacité d'une organisation à rembourser ses dettes à moyen et long terme, c'est-à-dire à honorer toutes ses obligations financières futures grâce aux ressources dont elle dispose.

Importance de la solvabilité

- **Garantir la confiance des créanciers** : banques, fournisseurs, partenaires financiers, qui conditionnent leurs engagements à la solvabilité de l'organisation.
- **Assurer la pérennité** : une organisation non solvable court le risque de faillite, liquidation ou mise sous tutelle.
- **Permettre des investissements durables** : la solvabilité est un critère pour obtenir des financements externes (prêts bancaires, subventions).

Les éléments constitutifs

- **Les actifs** : biens immobiliers, matériels, créances clients, liquidités.
- **Les passifs** : dettes financières, dettes fournisseurs, emprunts à rembourser.

Indicateurs financiers

- **Ratio d'endettement** : total des dettes divisé par les capitaux propres. Un ratio élevé peut indiquer un risque financier important.
- **Capitaux propres** : somme des apports en capital et des réserves accumulées. Plus ils sont élevés, plus l'organisation est solvable.

- **Ratio de couverture des intérêts** : mesure la capacité à payer les charges d'intérêt sur la dette.

Solvabilité dans les écoles et PME

Les établissements scolaires peuvent contracter des emprunts pour construire des infrastructures, acheter du matériel ou financer des projets. Leur solvabilité conditionne leur capacité à obtenir ces financements et à les rembourser.

Exemple concret

Une PME détient des actifs (bâtiments, équipements, créances) d'une valeur totale de 2 millions de gourdes et des dettes à rembourser à long terme de 1,2 million. Ses capitaux propres s'élèvent à 800 000 gourdes. Le ratio d'endettement est donc de 1,5 ($1,2M / 0,8M$), ce qui doit être surveillé pour éviter un risque financier excessif.

1.4.4 Interaction et Équilibre entre Rentabilité, Liquidité et Solvabilité

Bien que la rentabilité, la liquidité et la solvabilité soient des notions distinctes, elles sont étroitement liées et interdépendantes :

- **Une entreprise rentable peut manquer de liquidités** si ses clients tardent à payer, ce qui engendre des difficultés à régler les factures courantes.
- **Une organisation liquide mais non solvable** peut fonctionner à court terme mais se retrouver en faillite à moyen terme si elle accumule trop de dettes.
- **Une structure solvable mais non rentable** finit par perdre ses ressources propres, ce qui menace sa survie.

La gestion financière consiste donc à **maintenir un équilibre dynamique** entre ces trois dimensions, en s'appuyant sur une analyse continue et rigoureuse.

1.4.5 Application Pratique pour le Gestionnaire Financier

Le gestionnaire financier doit :

- Élaborer des tableaux de bord intégrant des indicateurs de rentabilité, liquidité et solvabilité.
- Mettre en place des prévisions financières et des plans d'action pour prévenir les risques.
- Communiquer régulièrement ces informations à la direction et aux parties prenantes.
- Agir rapidement en cas de déséquilibre (réduction des coûts, renforcement de la trésorerie, rééchelonnement de la dette).

1.5 Spécificités de la gestion financière en milieu scolaire et entrepreneurial

La gestion financière, bien que fondée sur des principes universels, se décline différemment selon les contextes dans lesquels elle s'exerce. Le milieu scolaire et le milieu entrepreneurial possèdent des caractéristiques propres, qui influencent fortement la manière dont les ressources financières sont planifiées, gérées et contrôlées. Ces différences concernent non seulement les sources de financement, mais aussi les objectifs prioritaires, les contraintes, les mécanismes de gouvernance, et les défis spécifiques à chaque secteur. Appréhender ces spécificités est essentiel pour tout gestionnaire financier souhaitant exercer efficacement dans ces environnements.

1.5.1 Gestion financière en milieu scolaire

Les établissements scolaires, qu'ils soient publics ou privés, fonctionnent dans un cadre à la fois économique, social et éducatif. La gestion financière y revêt un caractère très particulier car elle doit non seulement assurer la viabilité de l'institution mais aussi contribuer à la réalisation de sa mission pédagogique.

Ressources financières souvent limitées et dépendantes de sources précaires

Dans la majorité des cas, les écoles ne disposent pas de ressources financières illimitées. Leur financement repose généralement sur des sources peu diversifiées : les frais de scolarité payés par les familles constituent la principale ressource, complétée par des subventions publiques ou privées, des dons ou parfois des contributions exceptionnelles. Cette dépendance crée une situation délicate, car les ressources peuvent fluctuer en fonction du nombre d'élèves inscrits, des politiques publiques, ou de la générosité des

donateurs. Par exemple, une baisse des inscriptions due à des facteurs économiques ou sociaux peut entraîner une réduction significative des recettes, affectant la capacité de l'école à fonctionner normalement.

La forte pression pour offrir des services de qualité malgré les contraintes budgétaires

Les établissements scolaires sont soumis à une double exigence : maintenir ou améliorer la qualité des services éducatifs tout en respectant des contraintes financières strictes. Cette tension se traduit par un arbitrage permanent dans l'allocation des ressources. Le gestionnaire financier doit veiller à financer en priorité les salaires des enseignants, le matériel pédagogique, l'entretien des infrastructures, et les activités extra-scolaires. Ces postes représentent souvent des dépenses lourdes et incontournables. Par exemple, retarder le paiement des salaires peut entraîner une démotivation du personnel, tandis que réduire les achats de fournitures scolaires impacte directement la qualité de l'enseignement.

Nécessité d'une gestion transparente et responsable

Dans le contexte scolaire, la confiance des parents, des autorités éducatives et des partenaires financiers est capitale. Cette confiance repose sur la transparence dans l'utilisation des ressources et la reddition de comptes. Les gestionnaires financiers doivent mettre en place des mécanismes rigoureux de suivi budgétaire et comptable, assurer une communication claire sur les flux financiers, et respecter les normes et règlements applicables. La transparence est aussi un levier important pour sécuriser des financements complémentaires, notamment les subventions publiques ou les dons.

Priorités spécifiques dans la gestion des dépenses

Contrairement à d'autres types d'organisations, les écoles doivent hiérarchiser leurs dépenses selon les besoins pédagogiques et administratifs spécifiques. Les salaires constituent souvent la part la plus importante du budget, suivis par les achats de fournitures scolaires, les frais d'entretien et de fonctionnement, ainsi que les investissements dans les infrastructures. Cette répartition impose une vigilance constante afin d'éviter les dépassements et d'anticiper les besoins futurs. Par exemple, investir dans la rénovation des bâtiments ou l'acquisition d'équipements informatiques est indispensable pour garantir un environnement d'apprentissage adéquat, mais ces dépenses doivent être planifiées et budgétisées avec soin.

Les défis liés à la gestion des ressources humaines et aux charges sociales

La gestion financière en milieu scolaire implique aussi la maîtrise des coûts liés au personnel : salaires, cotisations sociales, formations continues. Ces charges sont souvent fixes et peu flexibles, ce qui limite la marge de manœuvre budgétaire. Par ailleurs, le respect des obligations sociales et légales est indispensable pour éviter les sanctions et maintenir un climat social apaisé.

Gestion des flux de trésorerie et des impayés

Un autre défi majeur pour les gestionnaires financiers scolaires est la gestion des flux de trésorerie. Les paiements des frais de scolarité peuvent être irréguliers, avec des retards ou des impayés fréquents, notamment en période de crise économique. Cela nécessite la mise en place de dispositifs efficaces de suivi des encaissements, de relance des débiteurs, et parfois de facilitation des paiements (paiements échelonnés, bourses, aides). Une trésorerie mal maîtrisée peut rapidement mettre en péril la capacité de l'établissement à honorer ses engagements financiers.

1.5.2 Gestion financière en milieu entrepreneurial

Le contexte entrepreneurial, quant à lui, est caractérisé par une dynamique de création, de croissance et d'adaptation continue. La gestion financière dans ce secteur est au cœur du pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise.

Investissements initiaux souvent conséquents

La création ou le développement d'une entreprise nécessite fréquemment des investissements importants pour acquérir du matériel, des locaux, des stocks, et pour lancer des campagnes marketing. Ces dépenses initiales doivent être planifiées avec précision et financées adéquatement, souvent par un mélange de capitaux propres, d'emprunts bancaires, ou d'aides publiques. Par exemple, un entrepreneur qui ouvre un commerce doit prévoir les coûts de location, d'aménagement, d'achat des marchandises, et de publicité avant même de réaliser ses premières ventes.

Volatilité des revenus, particulièrement au démarrage

Les flux financiers des entreprises, surtout les jeunes entreprises, sont souvent instables. Le chiffre d'affaires peut varier selon les saisons, les cycles économiques, ou les comportements des consommateurs. Cette volatilité crée un besoin important de gestion rigoureuse de la trésorerie, avec une attention constante portée aux encaissements et décaissements. Les entrepreneurs doivent souvent faire face à des périodes où les ressources financières sont très limitées, ce qui les oblige à gérer les priorités et parfois à négocier avec les fournisseurs ou les banques.

Nécessité d'innovation et d'adaptation

Pour rester compétitives, les entreprises doivent constamment innover, lancer de nouveaux produits, s'adapter aux évolutions du marché, et optimiser leurs coûts. La gestion financière doit soutenir cette dynamique en allouant des budgets à la recherche

et développement, à la formation, ou aux campagnes commerciales, tout en veillant à préserver la rentabilité.

Responsabilité centrale du dirigeant dans la planification financière

Dans de nombreuses PME, le dirigeant assume personnellement la fonction de gestion financière. Il doit non seulement maîtriser les aspects comptables et financiers, mais aussi avoir une vision stratégique pour orienter l'entreprise, anticiper les risques, et prendre des décisions d'investissement ou de financement. Cette double fonction est exigeante, car elle demande à la fois des compétences techniques et un sens aigu des affaires.

Maîtrise des coûts et optimisation des ressources

Le contrôle des coûts est une priorité constante. Les entrepreneurs doivent chercher à réduire les dépenses inutiles, optimiser les processus, et négocier les meilleures conditions avec les fournisseurs. Cela permet d'améliorer la marge bénéficiaire et de dégager des ressources pour financer la croissance.

Gestion des risques financiers

Les entrepreneurs font face à des risques multiples : défauts de paiement des clients, fluctuations des prix des matières premières, variations des taux d'intérêt, ou changements réglementaires. La gestion financière doit intégrer des outils d'analyse et de prévention de ces risques, tels que l'assurance-crédit, la diversification des sources de revenus, ou la constitution de réserves.

1.5.3 Enjeux communs et différences majeures

Si les milieux scolaire et entrepreneurial diffèrent sur de nombreux aspects, ils partagent néanmoins plusieurs enjeux liés à la gestion financière, tels que la nécessité d'une planification rigoureuse, d'une bonne tenue comptable, et d'une communication transparente avec les parties prenantes.

Cependant, plusieurs différences notables structurent leurs approches respectives :

Objectifs financiers : Le milieu scolaire vise essentiellement l'équilibre budgétaire et la pérennité du service éducatif, tandis que le milieu entrepreneurial recherche avant tout la rentabilité et la croissance.

Nature des ressources : Les écoles dépendent souvent de financements externes et réguliers (frais de scolarité, subventions), alors que les entreprises comptent sur la génération de revenus commerciaux et des apports en capital.

Gestion des coûts : Les écoles gèrent majoritairement des coûts fixes (salaires, infrastructures), alors que les entreprises doivent constamment ajuster leurs coûts variables en fonction des fluctuations de leur activité.

Cadre réglementaire : Le secteur scolaire est souvent soumis à des normes administratives et réglementaires strictes, avec des obligations spécifiques de transparence, tandis que les entreprises bénéficient généralement d'une plus grande flexibilité mais doivent gérer des contraintes fiscales et commerciales.

En définitive, la gestion financière dans les milieux scolaires et entrepreneuriaux requiert une adaptation fine aux contraintes spécifiques de chaque secteur. Le gestionnaire financier doit conjuguer rigueur technique, sens de l'anticipation, capacité d'adaptation, et communication efficace. responsable..

1.6 Étude de cas introductive :

Gestion de trésorerie d'une petite école

Contexte général

L'école « Espoir de Demain » est un établissement d'enseignement fondamental situé en périphérie d'une grande ville. Il accueille 120 élèves répartis entre la maternelle et le primaire. Son statut privé implique que ses revenus dépendent essentiellement des **frais de scolarité versés par les parents d'élèves**. En dehors de quelques dons ponctuels de partenaires locaux, l'établissement ne bénéficie ni de subventions publiques régulières ni de revenus alternatifs.

Le personnel est composé de 10 enseignants, 2 surveillants, une secrétaire, un directeur et 2 agents d'entretien. Les salaires représentent environ **70 % des dépenses mensuelles**, le reste étant alloué aux charges fixes (électricité, eau, sécurité) et aux fournitures pédagogiques.

Situation problématique

Au mois de janvier, après les vacances de fin d'année, l'école rouvre ses portes. Cependant, un grave problème financier surgit : **moins de 40 % des parents ont réglé les frais du deuxième trimestre**. Malgré cela, les obligations financières de l'école restent inchangées :

- Le paiement des salaires des enseignants et du personnel administratif doit être effectué en fin de mois.
- Les fournisseurs réclament le règlement de la facture de matériel pédagogique (cahiers, stylos, tableaux).
- La compagnie d'électricité envoie un avis de coupure pour facture impayée.

La direction se trouve donc en **situation de tension de trésorerie**. Il n'y a pas assez de liquidités pour couvrir les charges immédiates, et aucun fonds de secours n'est disponible pour faire face à cette situation.

Analyse détaillée

1. Planification de trésorerie déficiente

Le problème majeur réside dans l'absence d'un **plan de trésorerie mensuel**. L'école a organisé son budget sur la base des trimestres scolaires, en supposant que les recettes trimestrielles seraient suffisantes pour couvrir trois mois d'activités. Mais dans les faits :

- Les frais de scolarité sont perçus de manière **irrégulière**, les parents n'ayant pas tous la capacité de payer en une fois.
- Les dépenses, en revanche, sont **mensuelles et constantes** : salaires, services, fonctionnement quotidien.

Cette désynchronisation entre les entrées et les sorties d'argent crée un déséquilibre.

2. Absence de fonds d'urgence

Aucune provision n'a été constituée pour pallier les retards ou insuffisances de paiement. Or, une bonne gestion financière implique la constitution d'une **réserve de sécurité**, souvent équivalente à un mois de fonctionnement, qui permet de couvrir les imprévus. Dans ce cas, l'école aurait pu faire face à ses obligations de janvier même sans encaissements immédiats.

3. Suivi budgétaire inadéquat

Le budget annuel a été établi, mais il n'a pas été décliné en **suivi mensuel dynamique**.
Résultat : les écarts entre prévisions et réalisations ne sont pas détectés à temps. Aucun mécanisme d'alerte n'a permis d'anticiper la baisse de liquidité.

4. Faiblesse de la politique d'encaissement

L'école ne dispose pas de **procédure stricte de relance** des parents en cas de non-paiement. Il n'existe ni échéancier clair, ni système de pénalité, ni incitation à payer à temps (réductions pour paiement anticipé, par exemple). Cela conduit à des paiements tardifs chroniques et fragilise la santé financière de l'établissement.

Conséquences immédiates

- **Risque de grève du personnel** si les salaires ne sont pas versés à temps ;
- **Interruption des cours** possible en cas de coupure d'électricité ou manque de matériel pédagogique ;
- **Perte de crédibilité** auprès des familles et du personnel ;
- **Tensions internes** au sein de l'équipe administrative, entre direction et enseignants.

Leçons à tirer

1. Établir un plan de trésorerie mensuel

Il est impératif d'élaborer un plan de trésorerie projeté sur 12 mois, détaillant les entrées et sorties mois par mois. Ce plan permettra d'anticiper les besoins de financement, de lisser les charges, et de visualiser les périodes critiques. Par exemple, prévoir que janvier est une période traditionnellement « sèche » doit pousser à économiser en décembre ou à accélérer les encaissements.

2. Mettre en place une politique d'encaissement rigoureuse

L'école doit définir un **calendrier clair de paiement**, avec échéances précises, pénalités pour retard, et envois automatiques de relance. En parallèle, il est possible d'offrir des **instruments de flexibilité** : paiement mensuel, forfaits familiaux, options de virement bancaire, etc.

3. Constituer une réserve de sécurité

Un bon gestionnaire financier doit inclure dans son budget une ligne dédiée à l'**épargne de fonctionnement**. Cette épargne est destinée à couvrir au moins un mois de charges en cas de décalage de trésorerie. Elle peut provenir d'un excédent de l'année précédente, de dons spécifiques, ou d'un effort volontaire de constitution progressive.

4. Renforcer la planification budgétaire

Le budget annuel doit être accompagné d'un **suiti mensuel des réalisations**, avec comparaison régulière aux prévisions. Cela permet d'identifier rapidement les écarts (dépenses plus élevées que prévu, encaissements en baisse) et d'adapter les décisions.

5. Promouvoir la culture financière au sein de l'école

La gestion financière ne doit pas être perçue comme une affaire « technique » réservée au directeur ou au comptable. Toute l'équipe pédagogique doit comprendre les enjeux financiers, afin de coopérer à l'effort d'optimisation des ressources. Par exemple, les enseignants peuvent participer à l'élaboration du budget pédagogique en fonction de contraintes réelles.

Le cas de l'école « Espoir de Demain » illustre un problème fréquent dans les établissements scolaires de petite taille : **la vulnérabilité financière liée à une mauvaise anticipation**. Ce cas met en évidence l'importance de la discipline financière, de la structuration des outils de gestion, et de la vision proactive du gestionnaire.

Une bonne gestion de trésorerie repose sur trois piliers : **prévision, contrôle et réactivité**. Si ces dimensions sont respectées, même une petite école disposant de ressources modestes peut garantir sa stabilité, éviter les crises, et construire la confiance des parents et du personnel.

Chapitre 2 :

Élaboration et Gestion du Budget

2.1 Définition du budget et types de budgets

Qu'est-ce qu'un budget ?

Un **budget** est un document prévisionnel qui présente, sur une période déterminée (souvent un an), l'ensemble des **recettes attendues** et des **dépenses prévues** d'une organisation. C'est à la fois un **outil de planification, de gestion et de contrôle**. Il permet d'anticiper les besoins financiers, de coordonner les activités, de fixer des priorités et d'assurer l'équilibre financier de l'entité.

Un bon budget :

- est réaliste et fondé sur des données concrètes ;
- reflète les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- permet d'identifier les périodes critiques et les besoins de trésorerie ;
- sert de référence pour le suivi budgétaire et les décisions.

Types de budgets

Dans toute organisation, la gestion budgétaire repose sur différents types de budgets, selon la finalité, le niveau de détail et la période considérée. Bien les comprendre permet d'adapter les outils financiers aux réalités spécifiques de l'entreprise ou de l'institution scolaire.

a) Le Budget Prévisionnel

Le **budget prévisionnel** est le type de budget le plus utilisé dans les organisations. Il s'agit d'un **outil de planification financière** qui permet d'anticiper, sur une période donnée (généralement une année), **l'ensemble des recettes attendues et des dépenses prévues**.

Ce document représente une **projection chiffrée** des activités de l'organisation et constitue une **base de référence** pour la gestion quotidienne, les prises de décision et l'évaluation de la performance.

Objectifs du budget prévisionnel

1. Planifier les ressources nécessaires

- Il permet de prévoir les **moyens financiers** indispensables au fonctionnement des activités ou à la réalisation de nouveaux projets.
- Il aide à estimer les **coûts** à venir et à anticiper les besoins en financement.

2. Identifier les périodes de tension ou d'abondance financière

○ Grâce à une répartition mensuelle ou trimestrielle, il met en évidence les **moments critiques** : creux de trésorerie, pics de dépenses, périodes de rentrée d'argent.

- Cette anticipation permet de mieux gérer la **trésorerie** et de limiter les imprévus.

3. Faciliter la prise de décision stratégique

○ Il constitue un **outil d'aide à la décision** pour choisir :

- ▣ D'investir ou non dans un projet
- ▣ De recruter du personnel
- ▣ De revoir les priorités
- ▣ De reporter ou accélérer certaines dépenses

- Il permet aussi d'**ajuster les objectifs** selon les capacités financières réelles.

Contenu typique d'un budget prévisionnel

- **Recettes prévues** : ventes de biens ou services, subventions, dons, cotisations, financement externe
- **Dépenses prévues** : salaires, charges sociales, fournitures, loyers, investissements, communication, maintenance, imprévus
- **Solde prévisionnel** : différence entre les recettes et les dépenses, qui peut être excédentaire, déficitaire ou à l'équilibre

Importance dans l'organisation

Le budget prévisionnel est la **boussole financière** de toute organisation. Sans lui, les actions sont menées à l'aveugle, sans anticipation ni contrôle. Il offre un cadre de **rigueur, de réalisme et de transparence**, indispensable à la crédibilité de la gestion.

Exemples :

- Une école privée prévoit en début d'année scolaire les frais de scolarité attendus, les salaires à verser, l'achat de matériel pédagogique et les frais administratifs.
- Une entreprise établit son budget prévisionnel en fonction des ventes espérées, des coûts de production et des charges d'exploitation.

Un bon budget prévisionnel est réaliste, documenté et ajusté régulièrement.

b) Le budget fonctionnel

Le **budget fonctionnel** est un outil de gestion qui répartit les ressources **par fonction, service ou centre d'activité** au sein d'une organisation. Il s'inscrit dans une **logique de décentralisation financière**, où chaque unité dispose d'un budget propre, en cohérence avec ses objectifs et ses besoins.

Contrairement au budget global ou centralisé, le budget fonctionnel permet une **gestion plus fine, plus autonome et plus responsable** de chaque secteur de l'organisation.

Objectifs du budget fonctionnel

1. **Donner de l'autonomie aux services** ○ Chaque département (pédagogique, logistique, communication, ressources humaines, informatique, etc.) reçoit une **enveloppe budgétaire dédiée**.
 - Cela encourage les responsables à **planifier, exécuter et justifier** leurs dépenses de manière proactive.
2. **Faciliter le suivi et le contrôle par domaine d'activité** ○ Le découpage par fonctions permet une **meilleure traçabilité** des dépenses et des résultats.
 - Il rend possible une **analyse précise des performances** financières par service. ○ En cas d'écart ou de dépassement, on identifie plus facilement le poste concerné.
3. **Mieux répartir les responsabilités financières**
 - Chaque responsable de service devient également **acteur de la gestion budgétaire**.
 - Cela favorise une **culture de responsabilité** et d'optimisation des ressources à tous les niveaux. **Exemples de budgets fonctionnels**

Dans une école privée :

- **Budget pédagogique** : salaires enseignants, matériel didactique, activités éducatives
- **Budget administratif** : salaires du personnel de gestion, fournitures de bureau
- **Budget logistique** : entretien des bâtiments, électricité, sécurité

Dans une entreprise :

- **Budget marketing** : publicité, campagnes, partenariats
- **Budget production** : achat de matières premières, maintenance
- **Budget RH** : salaires, formations, avantages sociaux

Avantages du budget fonctionnel

- Meilleure **lisibilité** des dépenses par fonction
- **Responsabilisation accrue** des différents services
- Possibilité de **comparer les performances budgétaires** entre unités
- Adaptabilité à des structures complexes ou multi-projets

Le budget fonctionnel est un levier puissant pour instaurer une gestion participative et efficace, adaptée aux réalités de chaque unité de travail.

•

- **Exemples :**

- Dans une école : un budget pour les activités pédagogiques, un autre pour la cantine, un autre pour l'administration.
- Dans une entreprise : budget marketing, budget production, budget ressources humaines.

Ce type de budget favorise une gestion ciblée, responsabilisante et efficace.

Le Budget d'Exploitation

Le **budget d'exploitation** est un outil de prévision centré sur les **activités quotidiennes et récurrentes** de l'organisation. Il reflète la réalité économique du fonctionnement courant, en listant de manière détaillée :

- les **charges d'exploitation** (dépenses nécessaires pour assurer l'activité),
- les **produits d'exploitation** (recettes directement générées par cette activité).

Ce budget exclut généralement les investissements à long terme ou les financements exceptionnels (emprunts, dons ponctuels, immobilisations).

Objectifs du budget d'exploitation

1. **Veiller à la rentabilité et à la viabilité de l'activité courante** ○ En comparant les **coûts réguliers** aux **recettes générées**, il permet de savoir si l'activité est économiquement viable. ○ Il met en évidence la capacité de l'organisation à **couvrir ses charges par ses propres moyens**.
2. **Identifier les excédents ou déficits d'exploitation** ○ En fin de période, la **différence entre les produits et les charges** donne un **résultat d'exploitation** : excédent (si positif) ou déficit (si négatif).
 - Cette mesure est essentielle pour **évaluer la performance** financière réelle.
3. **Alimenter le plan de trésorerie en données fiables**
 - Les chiffres du budget d'exploitation permettent de **préciser les flux mensuels ou trimestriels**, utilisés pour gérer la trésorerie.

- Cela aide à **anticiper les besoins de liquidité** et à éviter les ruptures de paiement.

Exemples de postes dans un budget d'exploitation

► Dans une école :

- **Produits** : frais de scolarité, ventes de manuels, services annexes (cantine, transport)
- **Charges** :
 - **Fixes** : salaires, loyers, abonnements numériques
 - **Variables** : fournitures scolaires, électricité, activités pédagogiques

► Dans une entreprise :

- **Produits** : ventes de biens ou services
- **Charges** :
 - **Fixes** : loyers, salaires, assurances
 - **Variables** : matières premières, transport, commissions, emballages
- Le budget d'exploitation constitue **la base du compte de résultat prévisionnel**.
- Il permet une **lecture claire de la performance économique** à court terme.
- Il offre des **repères pour ajuster la politique tarifaire**, les dépenses ou la stratégie commerciale.

Un budget d'exploitation bien établi donne une vision réaliste de la capacité de l'organisation à fonctionner, à se développer et à résister aux imprévus.

Exemples :

- Salaires, charges sociales, loyer, énergie, fournitures, frais de déplacement.
- Ventes de biens ou services, frais de scolarité, cotisations des membres.

Le budget d'exploitation ne prend pas en compte :

- Les investissements (immobilisations)
- Les financements exceptionnels (subventions pour projets spécifiques, dons ponctuels, emprunts à long terme)

C'est l'un des indicateurs les plus suivis par les gestionnaires pour évaluer la performance économique.

La compréhension des différents types de budgets permet d'organiser la gestion financière **de manière stratégique, précise et adaptée à chaque réalité**. Dans les organisations bien structurées, ces trois types de budgets sont **complémentaires** et souvent **imbriqués** pour fournir une vue complète de la situation financière.

Maîtriser ces outils, c'est maîtriser le pilotage économique de son projet.

2.2 Étapes d'élaboration d'un budget

La construction d'un budget efficace repose sur une démarche méthodique et participative. Voici les **6 étapes principales** qui assurent un processus rigoureux, adapté aux réalités de chaque organisation.

1. Analyse des besoins

Cette première étape consiste à recenser **l'ensemble des besoins** à couvrir durant la période budgétaire (souvent l'année).

Cela inclut :

1. Les ressources humaines (RH)

Les personnes sont au cœur de toute organisation. Il faut prévoir :

- **Salaires** du personnel permanent ou contractuel
- **Primes et gratifications** (fin d'année, performance, ancienneté...)
- **Formations** continues pour renforcer les compétences
- **Recrutements prévus** (nouveaux postes, remplacements)

Les RH représentent souvent le **poste de dépense le plus important**, surtout en milieu scolaire.

2. Le matériel

Ce sont les **équipements physiques** indispensables au fonctionnement quotidien :

- **Fournitures de bureau** ou pédagogiques
- **Matériel informatique** : ordinateurs, imprimantes, tablettes
- **Équipements spécialisés** : machines, outils techniques, mobiliers
- **Matériel pédagogique ou de production** selon le secteur

Il faut distinguer les **achats ponctuels** (investissements) des **fournitures récurrentes**.

3. Les services externes

De nombreuses fonctions peuvent être **externalisées** ou nécessiter des prestataires :

- **Consultants** (experts pédagogiques, financiers, informatiques...)
- **Maintenance** (réseaux, locaux, matériel technique)
- **Services de communication** (graphisme, web, publicité)
- **Assistance juridique, comptable ou fiscale**

Ces services peuvent être **flexibles**, mais doivent être bien planifiés pour éviter les surprises.

4. Les projets à lancer

Une organisation qui évolue planifie **de nouveaux projets ou investissements** :

Lancement d'un nouveau service, d'un produit ou d'un programme éducatif

- **Organisation d'événements** (séminaire, foire, formation, campagne)
- **Investissements** (agrandissement, équipement, rénovation)
- **Mise en œuvre d'innovations** technologiques ou sociales

Ces besoins doivent être bien définis et **chiffrés avec précision**, car ils engagent souvent des ressources importantes.

L'analyse des besoins est une **étape stratégique**, car elle conditionne la **pertinence et la faisabilité** du budget. Elle doit être menée en collaboration avec les responsables de chaque service ou unité, sur la base d'un diagnostic clair des réalités de terrain.

Un budget efficace commence par une compréhension fine des besoins réels, et non des suppositions.

L'analyse doit être **participative** : chaque responsable ou service identifie ses propres besoins pour garantir la pertinence du budget.

2. Estimation des ressources

Une fois les besoins définis, il faut **évaluer les ressources financières disponibles ou mobilisables**.

Principales sources :

- **Frais de scolarité** ou de participation
- **Ventes** de biens ou services
- **Subventions publiques ou privées**
- **Dons et parrainages**
- **Prêts ou lignes de crédit**

Il est essentiel d'être **prudent** et **réaliste** dans ces prévisions pour éviter les déséquilibres futurs

3. Définition des priorités

Dans tout processus de gestion des ressources, il est crucial de reconnaître que ces dernières sont généralement limitées. Par conséquent, toutes les demandes ne peuvent être satisfaites simultanément. Pour assurer une utilisation optimale des ressources disponibles, il devient impératif de procéder à un arbitrage stratégique, c'est-à-dire un choix réfléchi et hiérarchisé des actions à financer ou à réaliser en priorité.

La définition des priorités repose sur plusieurs critères fondamentaux qui permettent d'orienter les décisions de manière cohérente et efficace :

1. Le caractère urgent

Certaines dépenses ou projets ne peuvent être différés car ils répondent à des obligations légales, réglementaires, ou sont indispensables au fonctionnement vital de l'organisation. Par exemple, le paiement des salaires, le respect des normes de sécurité, ou encore la maintenance des équipements essentiels doivent être considérés en priorité absolue afin d'éviter des risques majeurs ou des sanctions.

2. L'importance stratégique

Il s'agit ici d'identifier les projets ou actions qui contribuent à la réalisation des objectifs à moyen et long terme de l'organisation. Les projets dits « structurants », tels que le développement de nouvelles offres, l'amélioration des services ou la modernisation des infrastructures, jouent un rôle clé dans le renforcement durable de la performance. Prioriser ces initiatives permet d'optimiser la valeur ajoutée globale et d'assurer la pérennité de l'entité.

3. La faisabilité financière

Au-delà de l'urgence et de la stratégie, il est essentiel d'évaluer la capacité financière réelle à mener à bien chaque projet. Cela implique d'estimer le retour sur investissement, c'est-à-dire les bénéfices attendus par rapport aux coûts engagés, ainsi que l'impact global attendu. Il faut privilégier les actions qui présentent un bon équilibre entre coût, ressources disponibles et résultats escomptés, afin d'éviter les risques de surendettement ou de déséquilibres budgétaires.

En résumé, la priorisation est un exercice d'équilibre délicat qui requiert une analyse rigoureuse et une vision globale. Elle permet non seulement d'allouer les ressources de façon rationnelle, mais aussi de renforcer la cohésion et la transparence dans le

processus décisionnel. Une bonne définition des priorités est donc un levier essentiel pour garantir la réussite des projets et la stabilité financière de l'organisation.

4. Affectation des crédits

L'affectation des crédits constitue une étape clé dans le processus budgétaire, car elle transforme le budget d'un simple document prévisionnel en un véritable outil de gestion opérationnelle. À ce stade, il s'agit de répartir concrètement les ressources financières disponibles selon des critères précis, afin d'assurer la mise en œuvre efficace des activités planifiées.

Cette phase demande une réflexion approfondie pour que chaque euro soit alloué à son usage le plus pertinent, en fonction des priorités stratégiques et des contraintes organisationnelles. Une bonne affectation favorise non seulement la maîtrise des coûts, mais aussi la responsabilisation des différents acteurs impliqués dans la gestion financière.

Modes d'affectation des crédits

1. Par poste de dépense

La ventilation par poste de dépense est une méthode classique et largement utilisée. Elle consiste à segmenter le budget en grandes catégories homogènes de dépenses, ce qui facilite le contrôle et le pilotage financier. Parmi les postes les plus courants, on retrouve

- **Salaires et charges sociales** : souvent la part la plus importante, ce poste couvre la rémunération du personnel, les cotisations sociales, primes, indemnités, etc.
- **Fournitures et matériel** : achat de consommables, équipements informatiques, papeterie, matériels pédagogiques, etc.

- **Transport et déplacements** : frais de carburant, billets de transport, indemnités kilométriques, hébergement lors de déplacements professionnels.
- **Communication et publicité** : frais liés aux campagnes de promotion, impression de supports, gestion des réseaux sociaux, relations publiques.
- **Maintenance et services extérieurs** : contrats de maintenance, nettoyage, sécurité, consultants externes.

Cette classification permet d'avoir une vision claire et synthétique des coûts, facilitant l'analyse des écarts entre les prévisions et les dépenses réelles. Elle sert également de base pour élaborer des rapports financiers détaillés.

2. Par service ou unité organisationnelle

Répartir les crédits par service ou département répond à une logique organisationnelle. Chaque unité reçoit un budget propre en fonction de ses missions, de ses objectifs et de son poids dans la structure globale. Par exemple :

- **Administration générale** : gestion des fonctions support, ressources humaines, finances, secrétariat.
- **Service pédagogique** : préparation des cours, salaires des enseignants, matériels didactiques.
- **Logistique** : gestion des stocks, approvisionnement, entretien des locaux.
- **Informatique** : maintenance des systèmes, développement de logiciels, sécurité des données.

Cette méthode encourage la responsabilisation des gestionnaires de service, qui doivent veiller à respecter leurs enveloppes budgétaires. Elle facilite aussi l'identification des sources potentielles de dépassements ou d'économies au sein de chaque département.

3. Par projet ou programme

Dans les organisations orientées vers des objectifs spécifiques ou qui mènent plusieurs actions parallèles, affecter les crédits par projet permet un suivi très précis des coûts engagés pour chaque initiative. Cela est particulièrement utile dans les contextes suivants :

- **Campagnes de communication** : budget dédié aux actions marketing ciblées, événementiel, relations presse.
- **Formation continue** : financement des sessions de formation, des intervenants externes, des supports pédagogiques.
- **Investissements en infrastructures** : rénovation de bâtiments, achat de matériel durable, installation de nouvelles technologies.
- **Projets de développement** : lancement de nouveaux services, partenariats, études de faisabilité.

Cette approche favorise la traçabilité des dépenses et l'évaluation de la performance financière des projets. Elle permet aussi d'ajuster rapidement les allocations en fonction des résultats obtenus ou des besoins émergents.

Importance et bénéfices d'une bonne affectation

Une répartition claire et cohérente des crédits offre plusieurs avantages essentiels :

- **Suivi précis des dépenses** : en segmentant le budget, il devient plus facile de comparer régulièrement les dépenses réelles aux prévisions et d'identifier rapidement les écarts.

- **Responsabilisation des gestionnaires** : chaque centre de coût (service, projet, poste) se voit attribuer une enveloppe budgétaire dont il doit rendre compte, ce qui encourage la rigueur dans la gestion des fonds.
- **Optimisation des ressources** : en analysant la consommation budgétaire, il est possible de réallouer des crédits d'une activité moins prioritaire vers une autre plus urgente ou stratégique.
- **Transparence et communication** : une affectation bien documentée facilite la communication interne et externe, notamment auprès des financeurs, des partenaires ou des autorités de contrôle.

En somme, l'affectation des crédits est un levier indispensable pour garantir une gestion financière saine, dynamique et adaptée aux réalités du terrain. Elle fait le lien entre la planification budgétaire et la mise en œuvre concrète des actions, en offrant un cadre structurant à la prise de décision.

5. Validation

Avant toute mise en œuvre, le budget élaboré doit impérativement être **validé par les autorités compétentes** de l'organisation. Cette étape ne constitue pas une simple formalité : elle est essentielle pour garantir la légitimité, la transparence et l'engagement institutionnel autour du plan financier adopté.

Pourquoi valider le budget ?

La validation officielle permet de :

- **Garantir la conformité** aux orientations stratégiques et aux cadres réglementaires internes ou externes ;
- **Assurer l'adhésion** des différentes parties prenantes au budget proposé ;
- **Autoriser légalement les dépenses** prévues dans le document budgétaire ;
- **Prévenir les conflits ou les contestations** en cas de litiges liés à la répartition des ressources.

En somme, elle confère une **légitimité administrative, juridique et politique** au budget, ce qui est fondamental pour toute organisation souhaitant assurer une gestion rigoureuse et responsable de ses finances.

Qui valide le budget ?

Le niveau de validation dépend de la taille, de la nature et de la structure de gouvernance de l'organisation. Plusieurs acteurs peuvent être impliqués :

•La direction générale

Elle joue un rôle clé, notamment dans les structures de taille moyenne ou les organisations à gouvernance centralisée. Elle valide les arbitrages budgétaires finaux, en s'assurant qu'ils répondent aux objectifs de performance et de durabilité.

•Le conseil d'administration ou le comité de gestión

Dans les organisations à gouvernance collégiale (ONG, fondations, établissements publics, entreprises), le budget doit souvent être présenté à un organe de surveillance ou

de gouvernance. Ce conseil analyse le document, évalue les hypothèses retenues, et donne son approbation formelle à travers un vote ou une résolution officielle.

Les partenaires financiers ou bailleurs de fonds

Dans le cadre de projets financés par des organismes externes (ONG internationales, agences de coopération, institutions publiques, banques), la validation du budget est également soumise à l'aval des partenaires. Ceux-ci examinent notamment la cohérence financière, la transparence des coûts, et la pertinence des dépenses prévues par rapport aux objectifs contractuels.

Les modalités de validation

Selon les pratiques internes, la validation peut prendre plusieurs formes :

- Signature officielle du document budgétaire par les autorités concernées ;
- Approbation par procès-verbal d'une réunion ou d'une assemblée générale ;
- Apposition d'un visa de conformité par le service financier ou le contrôleur interne ;

Envoi aux bailleurs de fonds pour visa préalable à la mise en œuvre.

Cette validation formelle est indispensable avant toute exécution du budget. Elle protège l'organisation contre les irrégularités, permet d'engager les dépenses en toute sécurité, et renforce la crédibilité institutionnelle vis-à-vis des partenaires internes et externes.

6. Communication

Communication du budget

Une fois le budget approuvé par les instances compétentes, une étape essentielle consiste à **le communiquer efficacement** aux parties prenantes internes. Cette démarche ne se limite pas à une simple diffusion d'informations : elle permet de garantir **l'appropriation du budget par les acteurs concernés**, de faciliter sa mise en œuvre et d'assurer une gestion cohérente et transparente.

Objectifs de la communication budgétaire

- **Assurer une compréhension partagée** des choix financiers réalisés ;
- **Aligner les équipes** sur les priorités, les plafonds de dépenses et les marges de manœuvre ;
- **Prévenir les malentendus** ou les interprétations erronées des allocations ;
- **Renforcer la culture de responsabilité financière** à tous les niveaux de l'organisation ;
- **Favoriser la transparence** pour instaurer un climat de confiance entre la direction et les employés.

Modalités possibles de communication

Selon la taille de l'organisation, le profil du personnel et les canaux disponibles, plusieurs modes de communication peuvent être mobilisés :

Réunion de présentation ou atelier interne

Une rencontre formelle permet d'expliquer le contenu du budget, de répondre aux questions, et de clarifier les implications pour chaque service ou projet. Ces séances sont l'occasion d'échanger sur les limites budgétaires, les objectifs de performance et les attentes en matière de gestion des ressources.

Note de service ou guide d'exécution budgétaire

Un document écrit, synthétique ou détaillé, peut être distribué pour encadrer l'exécution du budget. Il peut contenir des instructions précises sur les procédures d'engagement de dépenses, les seuils d'autorisation, les responsabilités des gestionnaires, ainsi qu'un tableau récapitulatif des montants affectés.

Tableau synthétique ou infographie

Pour rendre l'information accessible à tous, notamment dans des environnements à faible niveau de littératie financière, une présentation visuelle des grandes lignes budgétaires (diagrammes, graphiques, tableaux) peut être utilisée.

Affichage partiel ou publication interne

Certaines organisations choisissent d'afficher une version simplifiée du budget (par exemple, par service ou par programme) dans les locaux, ou sur l'intranet, afin de garantir **la transparence vis-à-vis du personnel** et de montrer comment les ressources sont réparties.

Effets attendus d'une bonne communication

Une communication claire et adaptée du budget renforce :

- **La gestion participative** : les membres de l'organisation se sentent impliqués et mieux outillés pour contribuer à l'atteinte des objectifs.
- **La transparence** : chacun comprend comment les ressources sont distribuées et utilisées.
- **La responsabilisation** : les unités de gestion sont conscientes des moyens mis à leur disposition et doivent les gérer efficacement.
- **La cohésion interne** : la compréhension partagée du budget limite les frustrations ou les tensions autour des arbitrages.

Ces 6 étapes forment un **cycle logique** et structuré, essentiel pour établir un budget cohérent, crédible et opérationnel. Leur rigueur conditionne **l'efficacité de l'exécution budgétaire** tout au long de l'année.

Un bon budget, c'est 80 % de prévision, 20 % d'adaptation... et 100 % de discipline !

2.3 Budget de fonctionnement vs budget d'investissement

Budget de fonctionnement

Il regroupe les dépenses **courantes**, nécessaires à la vie quotidienne de l'organisation. Ce sont des dépenses **récurrentes**, souvent incompressibles :

- Rémunération du personnel ;
- Charges administratives ;

- Achat de fournitures de bureau ou scolaires ;
- Frais d'électricité, téléphone, internet.

C'est le cœur du fonctionnement, à court terme.

Budget d'investissement

Il concerne les **dépenses à long terme**, visant à augmenter la capacité, la qualité ou la modernisation de l'organisation :

- Achat d'équipements informatiques ;
- Construction ou rénovation de bâtiments ;
- Acquisition de véhicules ou de machines.

Ce type de dépense ne se répète pas chaque année, mais exige une bonne planification et souvent un financement extérieur.

Distinction clé :

Un **fonctionnement déficient** affecte la continuité des services. Un **sous-investissement chronique** nuit à l'avenir et à la compétitivité.

2.4 Outils et logiciels de budgétisation

L'élaboration, l'exécution et le suivi d'un budget ne peuvent être efficaces sans des **outils appropriés**. Aujourd'hui, la technologie met à la disposition des gestionnaires financiers une variété de **solutions numériques** qui simplifient la budgétisation, rendent les calculs plus précis, et permettent un meilleur suivi. Le choix de l'outil dépend de plusieurs facteurs, dont la taille de l'organisation, les compétences internes, le budget disponible, et la complexité des opérations.

1. Les tableurs (Excel, Google Sheets)

Les tableurs sont les outils de budgétisation les plus accessibles et les plus répandus, notamment dans les petites structures comme :

- Les écoles primaires et secondaires à budget limité ;
- Les jeunes entreprises ou microentreprises en phase de démarrage ;
- Les projets ponctuels financés par des bailleurs.

Avantages principaux :

- **Flexibilité** : les modèles de budget peuvent être entièrement personnalisés selon les besoins spécifiques.
- **Simulations** : possibilité de créer des scénarios différents (pessimiste, réaliste, optimiste).
- **Suivi mensuel** : on peut comparer rapidement les prévisions avec les dépenses réelles.
- **Visualisation** : graphiques et tableaux de bord facilitent l'interprétation des résultats.

Inconvénients :

- Risque d'erreur humaine dans les formules si mal maîtrisées.
- Pas de fonctionnalités automatiques pour les rappels, alertes ou intégration comptable.
- Moins adapté aux structures qui doivent gérer plusieurs centres de coûts ou de projets simultanés.

Exemple d'utilisation :

Une école peut utiliser Excel pour répartir son budget annuel par mois, poste de dépense et activité (salaires, cantine, fournitures, événements pédagogiques). À chaque fin de mois, elle saisit les dépenses réelles pour analyser les écarts.

2. Logiciels de gestion comptable et budgétaire

Pour les structures qui souhaitent aller au-delà du tableur, il existe une large gamme de **logiciels spécialisés**, souvent plus robustes et automatisés. Ils sont particulièrement utiles pour les PME ou les écoles ayant un volume d'opérations plus important.

- **Logiciels adaptés aux PME :**
 - **QuickBooks** : permet de gérer budgets, ventes, achats, salaires, facturation, avec une interface intuitive.
 - **Sage** : très utilisé pour la comptabilité et la budgétisation dans les petites entreprises francophones.
 - **Wave** : gratuit et en ligne, adapté aux petites entreprises avec des besoins simples.

Logiciels adaptés aux écoles :

- **OpenSIS** : un système de gestion scolaire gratuit et open source, avec module financier intégré.
- **Edusys** ou **Educare** : conçus spécifiquement pour les écoles, ces logiciels permettent de suivre les frais de scolarité, d'automatiser les relances, de générer des rapports budgétaires, et de planifier les dépenses pédagogiques.

Avantages :

- Automatisation des calculs et des mises à jour ;
- Intégration avec d'autres fonctions (facturation, paie, comptabilité) ;
- Accès multi-utilisateurs avec rôles définis ;
- Sécurité des données.

Limites :

- Coût d'acquisition ou d'abonnement parfois élevé ;
- Besoin de former le personnel ;
- Parfois moins de flexibilité dans les modèles que les tableurs.

3. ERP (Systèmes intégrés de gestion)

Les **ERP** (Enterprise Resource Planning – progiciels de gestion intégrée) sont destinés aux **structures plus complexes ou en croissance rapide**. Ils permettent une vue globale et synchronisée de toutes les fonctions de l'organisation.

Fonctionnalités typiques :

- Budgétisation intégrée ;
- Comptabilité complète ;
- Suivi des achats, stocks, ressources humaines ;
- Planification des projets et investissements ;
- Reporting automatisé.

Exemples :

- **Odoo** : très populaire, open source, modulaire et personnalisable.
- **SAP Business One** : pour les PME qui veulent une solution robuste à long terme.
- **Microsoft Dynamics** : pour les entreprises ayant déjà intégré Microsoft 365.

Avantages :

- Vision centralisée de l'organisation ;
- Gain de temps et réduction des erreurs ;
- Meilleure collaboration entre services (comptabilité, RH, logistique).

Inconvénients :

- Coût initial élevé ;
- Complexité de mise en œuvre ;
- Maintenance technique requise.

Critères de choix d'un outil de budgétisation

Le choix du bon outil ne dépend pas uniquement de son prix ou de sa popularité. Il faut tenir compte de plusieurs paramètres :

- **Taille de l'organisation** : une école de 100 élèves ou une microentreprise n'a pas les mêmes besoins qu'un réseau scolaire ou une PME de 50 salariés.
- **Volume d'opérations** : plus il y a de flux financiers à gérer, plus un logiciel robuste devient nécessaire.
- **Compétences internes** : si l'équipe est peu familiarisée avec les outils numériques, un logiciel trop complexe risque d'être sous-utilisé.
- **Budget disponible** : les logiciels les plus complets sont parfois coûteux. Il est crucial de choisir une solution adaptée aux capacités de financement de la structure.
- **Objectifs de croissance** : un établissement en développement rapide doit anticiper ses besoins futurs et opter pour un outil évolutif.

La budgétisation est un processus stratégique qui gagne en efficacité lorsque les bons outils sont utilisés. Que ce soit avec un simple tableur ou un logiciel intégré, l'important est d'adopter une solution **maîtrisée, adaptée et évolutive**, en fonction du contexte spécifique de l'organisation.

Un bon gestionnaire financier ne choisit pas l'outil le plus sophistiqué, mais celui qui permet **le meilleur pilotage possible de ses ressources**, avec rigueur, simplicité et clarté.

La maîtrise de l'élaboration et du suivi budgétaire est une compétence clé pour toute organisation, qu'il s'agisse d'une école ou d'une entreprise. Un budget bien construit est un **outil de pilotage stratégique** qui permet non seulement de contrôler les ressources, mais aussi de prendre des décisions éclairées, de mobiliser les parties prenantes, et d'anticiper les difficultés. Il constitue l'une des pierres angulaires d'une gestion financière saine et durable.

Chapitre 3 :

Comptabilité de Base et Lecture des États Financiers

3.1 Introduction à la comptabilité

La **comptabilité** est bien plus qu'un ensemble de chiffres inscrits dans des colonnes. C'est un **langage universel des affaires**, une **discipline structurée** qui reflète fidèlement la vie économique d'une organisation, qu'il s'agisse d'un établissement scolaire, d'une entreprise, d'une association ou d'un projet à but non lucratif.

À travers la comptabilité, une structure peut **suivre, expliquer et justifier** tout ce qui concerne ses finances : combien elle gagne, combien elle dépense, ce qu'elle possède, ce qu'elle doit, et ce qu'il lui reste. Autrement dit, la comptabilité permet de **rendre compte de l'utilisation des ressources**, d'évaluer les résultats obtenus, et de mieux anticiper l'avenir.

Une fonction de base... et stratégique

Dans une école ou une PME, les dirigeants sont souvent tentés de gérer “à vue”, sans outils comptables structurés, se fiant à leur intuition ou à des calculs approximatifs. Pourtant, cette pratique expose l'organisation à de multiples risques : erreurs de gestion, retards de paiement, surendettement, mauvaise allocation des ressources, voire faillite.

La **comptabilité**, même dans ses formes les plus simples, permet d'éviter ces écueils. Elle donne une **vue d'ensemble et de détail** : des flux de trésorerie, des créances à recouvrer, des charges fixes, des résultats mensuels, des dettes en cours, etc.

Dans un établissement scolaire, par exemple, elle permet de :

- **Prévoir les périodes critiques**, comme le mois de janvier où peu de frais de scolarité sont perçus ;
- **Identifier les postes de dépenses les plus lourds** (salaires, fournitures, électricité) ;

- **Justifier l'utilisation des subventions ou dons** devant les partenaires financiers ;
- **Anticiper les besoins d'investissement** (achat de mobilier, rénovation de bâtiments).

Dans une petite entreprise, elle permet de :

- **Mesurer la rentabilité d'un produit ou d'un service ;**
- **Déterminer le seuil de rentabilité** (le point mort) ;
- **Négocier un prêt ou un financement avec un dossier solide ;**
- **Décider d'un changement de stratégie** en fonction des résultats réels.

La comptabilité : un processus structuré

Elle repose sur un cycle précis :

1. **Collecte** des pièces justificatives (factures, reçus, relevés, contrats).
2. **Enregistrement** chronologique des opérations dans un journal.
3. **Classement** par catégorie dans des comptes spécifiques (achat, vente, banque...).
4. **Élaboration des états financiers** (bilan, compte de résultat, etc.).
5. **Interprétation et analyse** des données pour éclairer la prise de décision.

Chaque étape doit respecter des **principes comptables fondamentaux** (la régularité, la sincérité, la fidélité de l'image, la prudence, etc.) pour garantir la qualité et la crédibilité des informations produites.

Un outil de transparence et de redevabilité

La comptabilité est également un **gage de transparence**. Dans les écoles, elle permet de rassurer les parents, les bailleurs ou les inspecteurs sur la bonne gestion des fonds. Dans les entreprises, elle facilite les relations avec les banques, les investisseurs, les partenaires et l'État (fiscalité).

En effet, une organisation bien gérée comptablement :

- Inspire confiance ;
- Accède plus facilement aux aides ou financements ;
- Gagne en crédibilité sur son marché ;
- Se professionnalise dans sa gestion.

Accessible même aux non-comptables

Il n'est pas nécessaire d'être expert-comptable pour tenir une comptabilité de base. Avec une bonne formation, des outils simples (comme Excel ou un logiciel adapté) et un minimum de rigueur, toute structure peut :

- Suivre ses opérations quotidiennes,
- Gérer ses documents comptables,
- Produire des rapports réguliers utiles à la direction,
- Identifier rapidement les écarts ou anomalies.

De plus, une comptabilité bien organisée facilite les interventions des professionnels extérieurs (comptable, fiscaliste, auditeur) lorsque cela est nécessaire.

Principes de la comptabilité publique appliqués aux établissements scolaires

Les principes de la comptabilité publique appliqués aux établissements scolaires jouent un rôle crucial dans l'optimisation de la gestion financière et, par conséquent, dans l'amélioration de la performance entrepreneuriale des étudiants en formation. En effet, la comptabilité publique est fondée sur des règles et des normes qui sont spécifiques aux entités financées par des fonds publics, ce qui inclut la nécessité de transparence, d'imputabilité et d'efficacité dans l'utilisation des ressources. Cette approche systématique de la gestion financière permet aux établissements scolaires de mieux planifier leurs budgets, d'évaluer l'impact de leurs décisions financières et d'ajuster leurs stratégies en fonction des résultats obtenus.

L'un des principes fondamentaux de la comptabilité publique est la transparence. Dans le contexte des établissements scolaires, cela signifie que les budgets, les dépenses et les recettes doivent être clairement documentés et accessibles aux parties prenantes, y compris les parents, les élèves et les autorités éducatives. En assurant cette transparence, les établissements renforcent la confiance des parties prenantes et favorisent un climat de coopération. Cette confiance est essentielle pour le soutien des initiatives éducatives, qu'il s'agisse de programmes entrepreneuriaux ou d'autres projets innovants. De plus, la transparence incite les établissements à être plus responsables dans leurs décisions financières, car elles sont soumises à un examen public.

Un autre principe de la comptabilité publique est l'imputabilité. Cela implique que les gestionnaires des établissements éducatifs doivent rendre compte de l'utilisation des fonds publics et démontrer comment ces ressources ont été affectées à des objectifs précis. Dans le cadre de la gestion financière, cela se traduit par la nécessité d'établir des indicateurs de performance qui mesurent l'impact des investissements sur la qualité de l'éducation. Par exemple, si un établissement investit dans un programme de formation à l'entrepreneuriat, il est essentiel de disposer de métriques permettant d'évaluer l'efficacité

de ce programme sur la préparation des étudiants à entrer sur le marché du travail. En intégrant des mesures d'évaluation dans leur gestion financière, les établissements peuvent adapter leurs offres pédagogiques et répondre aux besoins spécifiques des étudiants, ce qui, en retour, renforce leur performance entrepreneuriale.

La planification et la budgétisation, deux aspects centraux de la comptabilité publique, sont également essentiels pour les établissements scolaires. Un processus de budgétisation rigoureux permet d'allouer efficacement les ressources disponibles en fonction des priorités éducatives. Cela nécessite une compréhension approfondie des besoins des étudiants et des tendances du marché. En intégrant une approche stratégique à la budgétisation, les établissements peuvent identifier des opportunités pour développer des programmes qui favorisent l'entrepreneuriat et l'innovation. Par exemple, en réalisant une analyse des besoins du marché en matière de compétences, un établissement peut choisir d'investir dans des programmes de formation en gestion de projet ou en marketing digital, des compétences de plus en plus prisées par les employeurs. Ce type d'anticipation est essentiel pour préparer les étudiants à un environnement professionnel en constante évolution.

La gestion efficace de la trésorerie, qui repose également sur les principes de la comptabilité publique, est un autre élément clé qui impacte la performance des établissements éducatifs. Une gestion de trésorerie rigoureuse permet aux établissements de s'assurer qu'ils disposent des fonds nécessaires pour financer leurs opérations quotidiennes et pour investir dans des projets à long terme. Cela inclut la capacité à répondre rapidement aux besoins des étudiants et à saisir des opportunités d'investissement, telles que des partenariats avec des entreprises locales ou des projets de recherche. La flexibilité financière ainsi acquise est essentielle pour encourager l'innovation et soutenir des initiatives qui renforcent les compétences entrepreneuriales des étudiants.

Enfin, il convient de souligner que la comptabilité publique favorise un cadre réglementaire qui peut également servir d'outil de benchmark pour évaluer la performance des établissements scolaires. Les normes de comptabilité et les exigences de reporting financier peuvent être utilisées comme références pour analyser la gestion des ressources financières. Cela permet non seulement d'identifier les meilleures pratiques, mais aussi de favoriser une culture d'amélioration continue au sein des établissements. En se comparant à d'autres établissements, les gestionnaires peuvent apprendre de leurs homologues et appliquer des stratégies éprouvées pour améliorer leurs propres performances financières et éducatives.

En somme, les principes de la comptabilité publique, lorsqu'ils sont appliqués de manière rigoureuse et stratégique, constituent un levier essentiel pour optimiser la gestion financière des établissements scolaires. La transparence, l'imputabilité, la planification budgétaire et la gestion de la trésorerie sont autant d'outils qui, s'ils sont utilisés de manière efficace, peuvent contribuer à créer un environnement éducatif propice à l'entrepreneuriat et à l'innovation. En intégrant ces principes dans leur gestion, les établissements ne se contentent pas de respecter des normes comptables, mais ils s'engagent également dans un processus d'amélioration continue qui peut transformer la manière dont l'éducation est perçue et dispensée, tout en préparant les étudiants à relever les défis d'un marché du travail en constante évolution. Cela fait écho à la problématique centrale de la recherche, qui souligne que la gestion financière des établissements scolaires ne doit pas être vue comme une fin en soi, mais plutôt comme un vecteur stratégique pour favoriser la performance entrepreneuriale des étudiants en formation

En résumé

La comptabilité :

- **Structure la gestion financière** de l'organisation ;
- Permet une **vision claire et régulière** de la situation économique ;
- Sert de **base à la décision** ;
- Protège l'organisation contre les risques ;
- Renforce la **transparence et la crédibilité** ;
- Est **accessible à tous** avec des outils simples et un encadrement méthodique.

Dans un environnement où les ressources sont rares, les besoins nombreux et les obligations croissantes, **la comptabilité devient un levier essentiel pour assurer la pérennité, l'efficacité et la performance**

3.2 Les Documents Comptables

Dans toute organisation, la comptabilité repose sur une série de documents fondamentaux qui assurent le suivi, la traçabilité et l'analyse des opérations financières. Ces documents sont aussi bien utiles pour les gestionnaires que pour les partenaires externes, tels que les bailleurs, les banques ou les autorités fiscales.

1. Le journal comptable

Le journal est le document de base. Il s'agit d'un registre dans lequel sont inscrites, jour après jour, toutes les opérations financières de l'organisation : encaissements, paiements, achats, ventes, salaires, dons reçus, etc. Chaque opération y est enregistrée avec sa date, une description claire (appelée libellé), les comptes concernés, et le montant exact.

Ce registre est essentiel car il constitue la **trace officielle** de chaque mouvement financier. Il permet de justifier chaque sortie ou entrée d'argent. Par exemple, dans une école, on y inscrit l'encaissement des frais de scolarité d'un élève, l'achat de fournitures ou le paiement des salaires.

Un journal bien tenu, sans retard ni omission, est le fondement de toute comptabilité rigoureuse.

2. Le grand livre

Le grand livre est le prolongement du journal. Tandis que le journal classe les opérations **par ordre chronologique**, le grand livre les classe **par compte comptable**. Cela signifie que chaque catégorie d'opération (caisse, banque, salaires, fournitures, dons, etc.) est isolée dans un compte spécifique.

Ainsi, le gestionnaire peut consulter à tout moment l'état d'un poste précis, par exemple : le compte "Banque", et voir l'historique de tous les encaissements et paiements qui y

sont liés. De même, le compte "Salaires" regroupera tous les paiements de rémunérations effectués dans l'année. Le grand livre est un outil indispensable pour **contrôler les postes de dépense ou de recette**, et pour **comparer les évolutions mois après mois**.

3. La balance de vérification

La balance de vérification est un outil de contrôle comptable. Elle permet de s'assurer que les écritures comptables sont équilibrées, c'est-à-dire que **le total des montants inscrits au débit est égal au total inscrit au crédit**. C'est un principe fondamental de la comptabilité en partie double : pour chaque opération, il y a toujours une écriture au débit et une autre au crédit.

La balance liste tous les comptes de l'organisation, avec leurs soldes débiteurs ou créditeurs. Elle permet au gestionnaire de **repérer d'éventuelles erreurs**, comme des omissions, des inversions ou des montants mal inscrits. Elle sert également de base pour établir les états financiers (le bilan, le compte de résultat, etc.).

Une balance équilibrée et cohérente est la preuve que la comptabilité a été bien tenue.

3.3 Les états financiers de base (version développée, sans tableau)

Les états financiers sont des documents qui résument et reflètent **la situation financière globale de l'organisation**. Ils sont produits à la fin d'une période (souvent une année, mais parfois par trimestre ou semestre). Ces documents sont indispensables pour prendre des décisions éclairées, mais aussi pour démontrer la transparence de la gestion.

a) Le bilan

Le bilan est une photographie du patrimoine de l'organisation à un instant donné. Il indique ce que possède l'organisation (appelé "actif") et ce qu'elle doit (appelé "passif"), ainsi que les ressources propres de l'organisation (les "capitaux propres").

L'actif regroupe tous les biens et droits détenus par l'organisation. Cela inclut les liquidités disponibles (comme l'argent en banque ou en caisse), les bâtiments, les équipements, les créances à recevoir (comme les frais de scolarité non encore encaissés), et les stocks.

Le passif, quant à lui, représente toutes les dettes ou obligations de l'organisation : les emprunts bancaires, les dettes envers les fournisseurs, les salaires dus ou encore les taxes non encore payées.

Les capitaux propres correspondent aux ressources qui restent une fois toutes les dettes payées. C'est ce que l'organisation "possède vraiment", après avoir remboursé tous ses engagements.

Un bilan équilibré respecte toujours la règle suivante :

Actif = Passif + Capitaux propres

Cela signifie que ce que l'on possède est toujours égal à ce que l'on doit plus ce que l'on a comme fonds propres.

Le bilan permet d'évaluer la **solidité financière** de l'organisation. Une école avec peu de dettes et de bonnes liquidités sera considérée comme saine. Une entreprise qui possède beaucoup d'actifs, mais aussi beaucoup de dettes, devra surveiller sa solvabilité.

b) Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document dynamique. Il résume toutes les **recettes (appelées produits)** et les **dépenses (appelées charges)** réalisées durant une période donnée. Contrairement au bilan qui est une photo figée, le compte de résultat montre l'activité financière réelle de l'organisation sur une durée.

Parmi les produits, on retrouve par exemple les frais de scolarité encaissés, les ventes, les dons reçus ou encore les subventions. Les charges comprennent les salaires, l'achat de matériel, le paiement de services extérieurs (gardiennage, nettoyage, etc.), les frais d'électricité, etc.

Si les produits sont supérieurs aux charges, on dit que l'organisation réalise un **excédent** (ou bénéfice). Si, au contraire, les charges sont plus élevées, il y a un **déficit** (ou perte).

Ce document permet de mesurer la **rentabilité de l'organisation**. Par exemple, une petite entreprise peut avoir beaucoup de clients, mais si ses charges sont trop élevées, elle ne sera pas rentable. De même, une école peut être en situation déficitaire si elle dépense plus qu'elle ne reçoit de frais de scolarité.

c) Le tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est un état financier souvent ignoré, mais extrêmement utile. Il retrace tous les mouvements d'argent "réels", c'est-à-dire les encaissements et les décaissements. Il répond à la question : « **Combien d'argent est entré et combien est sorti ?** »

Il distingue généralement trois catégories de flux :

1. **Les flux liés à l'activité courante** (appelés flux d'exploitation) : ils regroupent toutes les rentrées et sorties liées au fonctionnement quotidien de l'organisation, comme les paiements reçus pour les services rendus ou les salaires versés.

2. **Les flux liés aux investissements** : ce sont les mouvements d'argent liés à l'achat ou la vente de biens durables, comme un terrain, un véhicule ou du matériel informatique.
3. **Les flux de financement** : ils concernent les emprunts reçus, les remboursements de dettes, les apports de capital par les fondateurs ou les partenaires financiers.

Ce tableau permet de savoir si l'organisation **génère du cash**, ou si elle dépend de financements extérieurs pour continuer à fonctionner. Une structure peut, par exemple, afficher un excédent dans son compte de résultat, mais être en difficulté de trésorerie parce que ses clients paient avec retard. Dans ce cas, elle est "bénéficiaire sur papier", mais manque d'argent liquide.

Conclusion

Les documents comptables et les états financiers sont **les fondations d'une gestion financière saine et responsable**. Ils permettent au gestionnaire de :

- Suivre l'activité en temps réel ;
- Prendre des décisions fondées sur des données concrètes ;
- Identifier rapidement les problèmes financiers ;
- Préparer des dossiers solides pour les partenaires ou les autorités ;
- Et, surtout, renforcer la crédibilité de l'organisation.

Même dans un petit établissement ou une jeune entreprise, leur mise en place progressive et adaptée au contexte local est un **investissement stratégique à long terme**.

3.4 Analyse financière simple : ratios de performance

L'analyse financière est l'art d'interpréter les chiffres pour comprendre la réalité économique d'une organisation. Elle permet de ne pas se limiter à la lecture brute des états financiers (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie), mais d'aller plus loin pour **mesurer la performance, anticiper les difficultés** et guider les décisions.

L'outil le plus accessible et le plus utilisé dans cette démarche est l'usage des **ratios financiers**. Ces indicateurs simples, obtenus à partir des états financiers, offrent une vue synthétique sur différents aspects de la santé financière.

Dans les petites entreprises comme dans les établissements scolaires, même une lecture mensuelle ou trimestrielle de quelques ratios bien choisis peut suffire à **orienter une gestion prudente et proactive**.

a) La rentabilité

La rentabilité indique dans quelle mesure l'organisation est capable de **dégager un excédent (ou bénéfice)** à partir de ses activités. Elle montre si l'organisation gagne réellement de l'argent après avoir payé toutes ses charges.

L'un des ratios les plus courants pour évaluer cela est la **marge nette**. Elle se calcule en divisant le résultat net (bénéfice ou perte) par le chiffre d'affaires total, puis en multipliant par cent pour l'exprimer en pourcentage.

Autrement dit, la marge nette montre **combien de centimes restent en bénéfice net sur chaque gourde encaissée**.

Par exemple, une marge nette de 15 % signifie que pour chaque 100 gourdes encaissées, l'organisation en conserve 15 après avoir payé tous ses coûts.

Pourquoi c'est important ?

Une marge faible peut indiquer une structure de coûts trop lourde ou des tarifs trop bas. À l'inverse, une marge très élevée peut refléter une excellente maîtrise des dépenses ou une forte valeur ajoutée.

b) La liquidité

La liquidité mesure la capacité d'une organisation à **faire face à ses obligations financières à court terme**, c'est-à-dire celles qui arrivent à échéance dans les semaines ou mois à venir : salaires, loyers, factures fournisseurs, taxes, etc.

Le ratio de liquidité générale est l'un des outils clés. Il est obtenu en divisant l'actif courant (tout ce que l'organisation peut mobiliser rapidement, comme la caisse, la banque, les créances à court terme) par le passif courant (dettes à payer dans un avenir proche).

Un ratio supérieur à 1 signifie que l'organisation dispose de suffisamment de ressources à court terme pour honorer ses engagements immédiats. Un ratio inférieur à 1 est un signal d'alerte : cela peut vouloir dire qu'à un moment donné, l'école ou l'entreprise **risque de manquer d'argent pour payer ses charges**.

Pourquoi c'est important ?

Même une organisation rentable peut se retrouver en difficulté si elle manque de liquidités. C'est souvent le cas lorsqu'il y a des retards de paiement des clients, ou si trop de dépenses sont concentrées au même moment. Un bon suivi de la liquidité permet de prévenir ces tensions.

c) La solvabilité

La solvabilité mesure la capacité d'une organisation à **rembourser ses dettes à long terme**. Elle s'intéresse à la structure financière globale et cherche à savoir dans quelle mesure l'entité est **dépendante de ses créanciers** pour fonctionner.

Le ratio d'endettement est l'outil principal pour cette analyse. Il se calcule en divisant le total des dettes (dettes à court et à long terme) par le total de l'actif (l'ensemble des biens et créances détenus par l'organisation).

Plus ce ratio est élevé, plus cela signifie que l'organisation est **financée par des dettes**, ce qui peut représenter un risque en cas de baisse d'activité ou de hausse des charges financières.

Un ratio modéré peut être sain si l'organisation utilise l'endettement pour financer sa croissance. En revanche, un **endettement excessif fragilise la structure** et réduit sa marge de manœuvre.

Pourquoi c'est important ?

Dans un établissement scolaire, un taux d'endettement trop élevé peut remettre en question la viabilité à long terme, notamment si les frais de scolarité stagnent ou si les dons se font rares. Dans une PME, cela peut freiner l'accès à de nouveaux crédits ou faire fuir les investisseurs.

les ratios comme boussoles de gestion

Ces trois ratios (rentabilité, liquidité, solvabilité) ne remplacent pas une analyse comptable complète, mais ils constituent un **tableau de bord simple, rapide et puissant**. Ils doivent être calculés régulièrement (mensuellement, trimestriellement ou annuellement) et **comparés dans le temps** pour détecter les tendances.

Ils permettent notamment de :

- Repérer une baisse progressive de rentabilité ;
- Déceler une tension de trésorerie avant qu'elle ne devienne critique ;
- Surveiller l'évolution du niveau d'endettement ;
- Argumenter des décisions importantes (augmenter les tarifs, solliciter une subvention, réduire certaines dépenses).

Même sans formation comptable avancée, un directeur d'école, un entrepreneur ou un gestionnaire de projet peut, avec ces outils simples, **piloter son organisation avec rigueur et anticipation.**

3.5 Cas pratiques

a) Lecture d'un bilan d'établissement scolaire

Prenons le cas fictif de l'École **Horizon 2024**, un établissement scolaire privé situé en zone urbaine. L'école a clôturé son exercice financier au 31 décembre 2024. Voici les informations issues de son bilan.

Analyse narrative du bilan :

L'actif de l'école se compose principalement de trois éléments : les liquidités disponibles (en caisse et en banque), les créances à recevoir, et les immobilisations.

- **Les liquidités**, soit 200 000 GHT, représentent l'argent que l'école a à sa disposition immédiate. Ce montant est essentiel pour faire face aux dépenses urgentes, comme le paiement des factures, l'entretien, les petites réparations, ou encore les besoins pédagogiques imprévus.
- **Les créances sur les parents d'élèves**, d'un montant de 100 000 GHT, correspondent aux frais de scolarité ou autres montants dus mais non encore encaissés. Cela signifie qu'une partie importante des revenus attendus pour le trimestre n'a pas encore été perçue. Cela peut représenter un risque de liquidité si les paiements tardent ou ne sont pas recouverts.
- **Les immobilisations**, telles que les bâtiments scolaires, les tables-bancs, les équipements informatiques ou pédagogiques, s'élèvent à 1 000 000 GHT. Il s'agit d'investissements à long terme qui constituent le patrimoine physique de l'école.

Côté **passif**, l'école a des obligations :

- **150 000 GHT dus à des fournisseurs**, probablement pour des services ou fournitures scolaires commandés durant l'année mais pas encore réglés.

- **50 000 GHT en salaires dus**, indiquant que certains paiements aux enseignants ou au personnel administratif sont encore en attente.
- **Les capitaux propres** de 1 100 000 GHT reflètent l'autonomie financière de l'établissement. Cela signifie que l'école a été majoritairement financée par ses ressources internes ou par des apports (fondateurs, subventions non remboursables, excédents cumulés).

Le total de l'actif et du passif s'équilibre parfaitement à 1 300 000 GHT, ce qui montre que la comptabilité est bien tenue.

Conclusion de l'analyse :

L'école est **solvable**, car elle possède suffisamment d'actifs pour couvrir l'ensemble de ses dettes. Sa trésorerie immédiate (200 000 GHT) est saine, ce qui lui permet de fonctionner sans difficulté immédiate. Toutefois, le niveau relativement élevé des créances appelle à **une meilleure gestion des paiements des parents**. Il serait pertinent pour la direction de mettre en place un mécanisme de relance, voire des incitations à payer tôt, afin d'éviter une tension de trésorerie future.

b) Interprétation d'un compte de résultat d'une PME

Prenons maintenant l'exemple de **Kreyòl Innov**, une petite entreprise innovante spécialisée dans les services numériques et la formation. Voici les données issues de son compte de résultat pour l'année 2024.

Analyse narrative du compte de résultat :

L'entreprise a généré un **chiffre d'affaires de 4 000 000 GHT** au cours de l'année. Ce chiffre comprend toutes les ventes de services et de prestations effectuées sur le marché haïtien.

Les principales **charges** sont réparties comme suit :

- Les **achats**, pour un total de 1 200 000 GHT, correspondent probablement à des abonnements logiciels, équipements techniques, ou prestations externes.
- Les **salaires**, qui représentent 1 500 000 GHT, constituent la principale dépense. Cela reflète l'intensité humaine de l'activité, probablement liée à l'expertise des formateurs ou techniciens.
- Le **marketing**, à hauteur de 400 000 GHT, est une dépense significative, mais compréhensible pour une entreprise qui cherche à accroître sa visibilité et attirer de nouveaux clients dans un environnement concurrentiel.
- Enfin, les **dépenses diverses**, à 500 000 GHT, peuvent inclure des frais administratifs, déplacements, maintenance, etc.

Le total des charges s'élève à 3 600 000 GHT. Une simple soustraction nous indique que l'entreprise réalise un **résultat net positif de 400 000 GHT**.

Pour interpréter ce chiffre, on calcule la **marge nette**, soit :
 $400\,000 \div 4\,000\,000 = 10\%$

Cela signifie que pour chaque 100 gourdes encaissées, l'entreprise conserve 10 gourdes en bénéfice net, après paiement de toutes ses charges.

Conclusion de l'analyse :

L'entreprise est **rentable**. Avec une marge nette de 10 %, elle se situe dans une zone confortable pour une PME haïtienne, surtout dans un secteur de services. Toutefois, il serait judicieux d'examiner de plus près certaines charges, comme les dépenses marketing, qui sont élevées. L'entreprise pourrait se poser des questions stratégiques : ce budget marketing génère-t-il un retour suffisant en termes de clients ? Peut-on optimiser certaines campagnes ?

Une autre piste intéressante serait d'approfondir l'analyse par **segment d'activité** ou par **type de service**. Certains services génèrent-ils plus de marges que d'autres ? Y a-t-il des pertes cachées dans certaines offres ? Ce type d'analyse aiderait à orienter la stratégie vers les segments les plus rentables.

Ce chapitre nous a permis d'explorer l'essentiel des notions comptables de base, avec une attention particulière portée aux outils pratiques. La comptabilité, loin d'être un simple exercice bureaucratique ou une obligation légale, est un **véritable levier de gouvernance**, aussi bien dans une entreprise que dans une école.

Les états financiers – bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie – offrent une vision claire de la situation financière d'une organisation. Ils ne doivent pas être réservés aux seuls comptables ou auditeurs. Tout **gestionnaire, entrepreneur ou directeur** doit être capable de les lire, de les comprendre, et d'en tirer des conclusions utiles.

Les **ratios de performance** sont des outils simples, mais puissants. Ils traduisent les chiffres en messages compréhensibles : l'organisation est-elle rentable ? Est-elle en mesure de payer ses dettes à temps ? Son niveau d'endettement est-il maîtrisé ?

Enfin, les **cas pratiques** montrent qu'à partir de données simples, il est possible de formuler un diagnostic financier pertinent. Cette capacité à lire et interpréter les chiffres est ce qui distingue un gestionnaire efficace d'un gestionnaire intuitif.

L'objectif est de passer d'une gestion approximative à une **gestion éclairée, proactive et responsable**, au service de la mission éducative ou économique de l'organisation..

Chapitre 4 :
Prise de Décision Financière et Bonne
Gouvernance

4.1 Prise de décision fondée sur les données financières

La prise de décision financière est au cœur de la gestion efficace d'une organisation, qu'elle soit une petite école ou une PME. Prendre des décisions **sans données fiables** ou en se basant uniquement sur l'intuition expose à des risques importants : mauvaise allocation des ressources, dépenses inutiles, perte d'opportunités ou difficultés financières.

Une prise de décision éclairée repose sur plusieurs **informations financières clés** :

- Les **budgets** : permettent d'évaluer ce qui est prévu et disponible.
- Les **états financiers** : bilan, compte de résultat et tableau des flux, qui donnent la situation réelle.
- Les **analyses des écarts** : comparer le réalisé au prévisionnel pour ajuster les stratégies.
- Les **indicateurs financiers** : ratios de rentabilité, liquidité, solvabilité pour comprendre la performance globale.

Ainsi, le gestionnaire financier doit systématiquement collecter, analyser et interpréter ces données avant de faire un choix important. Par exemple, avant d'engager un achat important, il faut vérifier que la trésorerie le permet, que l'investissement sera rentable, et que cela s'inscrit dans la stratégie globale.

Dans le contexte scolaire, cela peut concerner l'achat de matériel pédagogique ou la rénovation d'infrastructures. Pour une PME, il peut s'agir du lancement d'un nouveau produit ou d'une campagne marketing.

4.2 Évaluation de projets d'investissement : méthode simple (VAN, TRI)

Dans toute organisation, la décision d'investir implique une prise de risque et une mobilisation de ressources importantes. Il ne s'agit pas seulement de dépenser, mais de s'assurer que **l'investissement générera des retombées positives**, qu'elles soient économiques, sociales ou pédagogiques.

Dans un **établissement scolaire**, un projet d'investissement pourrait concerner :

- L'achat de nouveaux équipements informatiques pour les salles de classe ;
- La construction d'un bâtiment pour accueillir plus d'élèves ;
- L'installation de panneaux solaires pour réduire les factures d'électricité.

Dans une **PME**, il pourrait s'agir de :

- L'achat d'une nouvelle machine de production ;
- Le développement d'un nouveau produit ou service ;
- L'ouverture d'un nouveau point de vente.

Avant de prendre une décision, il est essentiel de répondre à une question fondamentale :

Ce projet est-il rentable ? Va-t-il rapporter plus qu'il ne coûte ?

Pour répondre à cette question de manière rigoureuse, les gestionnaires utilisent deux outils d'analyse financière simples et efficaces : **la Valeur Actuelle Nette (VAN)** et **le Taux de Rendement Interne (TRI)**.

a) La Valeur Actuelle Nette (VAN)

► Définition

La **Valeur Actuelle Nette** est un indicateur qui permet de mesurer la rentabilité d'un projet en comparant :

- **Les dépenses initiales** (investissement de départ),
- Et **les revenus futurs attendus** (gains générés par le projet), actualisés à aujourd'hui.

L'actualisation consiste à tenir compte du **temps et du risque** : une gourde aujourd'hui vaut plus qu'une gourde demain, car elle peut être investie ou dépensée immédiatement.

► Principe

Pour calculer la VAN, on additionne tous les flux monétaires nets prévus (recettes - dépenses) pour chaque année du projet, **actualisés à un taux d'intérêt**, puis on **soustrait l'investissement initial**.

Formule simplifiée :

ini

CopiarEditar

$$VAN = \sum [(Flux \text{ net de l'année } n) / (1 + \text{taux d'actualisation})^n] - \text{investissement initial}$$

• ► Interprétation

- Si la **VAN est positive** : le projet génère plus de valeur qu'il n'en coûte. Il est **rentable**.
- Si la **VAN est négative** : le projet ne couvre pas son coût initial. Il vaut mieux l'abandonner.

- Si la **VAN est nulle** : le projet est à l'équilibre, sans gain ni perte.
- **► Exemple appliqué (simplifié) :**

Une école envisage d'acheter un photocopieur pour 150 000 GHT. Grâce à cette acquisition, elle prévoit d'économiser 50 000 GHT par an sur les frais de copies pendant 4 ans. Le taux d'actualisation choisi est de 10 %.

→ Le gestionnaire calcule la VAN pour savoir si l'achat est rentable. S'il obtient une VAN positive, cela signifie que les économies futures justifient l'achat.

b) Le Taux de Rendement Interne (TRI)

► Définition

Le **TRI** est le taux d'actualisation pour lequel la VAN du projet est exactement **égale à zéro**. Autrement dit, c'est **le taux de rentabilité interne du projet**.

Il indique à quel pourcentage l'investissement initial est "remboursé" par les flux futurs générés.

► Interprétation

- Si le **TRI est supérieur au taux de référence** (par exemple, 10 %), cela signifie que le projet est plus rentable que le coût du capital : il est **intéressant**.
- Si le **TRI est inférieur au taux d'actualisation**, le projet est **non rentable**.

Le TRI est particulièrement utile pour **comparer plusieurs projets**. Le projet qui présente le TRI le plus élevé est, toutes choses égales, le plus performant.

Application simplifiée pour les petites structures (écoles et PME)

Dans les écoles ou les petites entreprises, il n'est pas toujours possible de mobiliser des experts pour effectuer des calculs complexes. Toutefois, les principes de la VAN et du TRI peuvent être **adaptés de manière simple** et intuitive.

Voici une démarche recommandée :

1. **Lister les coûts initiaux** : achat, transport, installation, formation, etc.
 2. **Prévoir les gains attendus** :
 - économies de dépenses (ex. : facture réduite, personnel économisé) ;
 - augmentation de revenus (ex. : plus d'élèves, plus de ventes) ;
 3. **Estimer la durée du projet** : combien d'années les bénéfices vont-ils être réalisés ?
 4. **Comparer les flux sur plusieurs années** avec les coûts de départ.
 5. **Décider** : si les bénéfices sont largement supérieurs aux coûts, même sans calcul précis de VAN ou TRI, le projet est **a priori rentable**.
- **► Bonnes pratiques** :
 - Prévoir **des scénarios prudents**, notamment en cas de baisse de recettes.
 - Intégrer **une marge de sécurité** dans les prévisions.
 - Impliquer le **comité de gestion** dans l'évaluation.

Conclusion de la section

La **VAN** et le **TRI** sont deux outils puissants qui permettent de prendre des décisions d'investissement **objectives, mesurées et stratégiques**. Même simplifiées, ces méthodes aident les gestionnaires à éviter les erreurs coûteuses et à **orienter leurs ressources vers les projets les plus porteurs**.

Dans un contexte de ressources limitées – comme c'est souvent le cas dans les écoles ou les PME – bien évaluer un investissement avant de s'engager est une **garantie de durabilité et d'efficacité**.

4.3 Principes de bonne gouvernance financière

La gouvernance financière ne se limite pas à faire des comptes justes ou à équilibrer les budgets. Elle est avant tout une **philosophie de gestion responsable**, qui repose sur des valeurs, des règles et des pratiques visant à garantir la **transparence**, la **redevabilité**, l'**efficacité** et la **durabilité** des actions menées par une organisation.

Dans les contextes éducatifs (écoles, académies privées) ou entrepreneuriaux (PME, start-ups), les enjeux de bonne gouvernance financière sont encore plus cruciaux. En effet, les ressources sont souvent **limitées**, la pression des résultats est élevée, et la **confiance des partenaires, clients ou parents d'élèves** est un facteur essentiel de pérennité.

Ci-dessous, les **principes fondamentaux** qui constituent les piliers d'une bonne gouvernance financière :

1. Transparence

La transparence signifie que **toutes les informations financières pertinentes sont disponibles, accessibles, compréhensibles et vérifiables** par les parties concernées.

- Cela implique la **production régulière de rapports financiers** clairs et détaillés.
- L'affichage public des budgets, des états financiers et des résultats d'audit contribue à instaurer la confiance.
- Dans une école, par exemple, les parents doivent savoir comment sont utilisés les frais de scolarité ; dans une entreprise, les partenaires doivent connaître la santé financière avant de s'engager.

Une gestion opaque ou fermée crée des **soupçons, des tensions et des conflits**, et peut nuire gravement à la réputation de l'organisation.

2. Responsabilité

Le principe de responsabilité exige que **les dirigeants et les gestionnaires rendent compte** de la gestion des fonds qui leur sont confiés.

- Cela signifie **assumer les conséquences** de leurs décisions budgétaires et financières.
- Ils doivent pouvoir **justifier chaque dépense**, chaque investissement, chaque transfert.
- Cette responsabilité n'est pas que morale : elle est aussi **administrative, juridique et parfois pénale**, surtout dans les structures publiques ou subventionnées.

Dans une PME, cela revient à assurer que les fonds des investisseurs ou actionnaires sont utilisés à bon escient. Dans une école, cela concerne l'obligation de rendre des comptes aux parents, aux inspecteurs ou aux donateurs.

3. Participation

Une bonne gouvernance financière n'est **pas une affaire de solitaire**. Elle implique **l'inclusion des différentes parties prenantes** dans le processus de planification et de décision financière.

- Les comités de gestion (dans les écoles), les conseils d'administration, les représentants des salariés ou des usagers ont leur rôle à jouer.
- Cela permet une **meilleure légitimité des décisions**, une plus grande acceptation des choix budgétaires et une répartition plus équitable des ressources.
- La participation favorise également la **transparence**, car les décisions sont prises de manière collégiale et non unilatérale.

4. Contrôle

Le contrôle est un principe essentiel pour **prévenir les erreurs, les abus, la fraude et les gaspillages**.

- Il s'agit d'établir des **mécanismes de vérification internes et externes** : audits, contre-signatures, autorisations à plusieurs niveaux, journalisation des transactions.
- Les **audits réguliers** (internes ou externes) permettent de s'assurer que les pratiques financières sont conformes aux règles comptables, fiscales, et aux statuts de l'organisation.
- Dans une école, un comité de vérification peut contrôler l'utilisation des fonds destinés aux fournitures ou aux travaux ; dans une PME, des contrôles de caisse ou des revues mensuelles des dépenses peuvent être institués.

Le contrôle ne doit pas être perçu comme une contrainte, mais comme un **filet de sécurité** au service de la pérennité et de la confiance.

5. Éthique

L'éthique financière est la colonne vertébrale d'une gouvernance saine. Elle repose sur **l'honnêteté, l'intégrité, le respect des règles et la loyauté** dans la gestion des ressources.

- Cela suppose de **lutter contre la corruption**, les conflits d'intérêts, les favoritismes, les détournements de fonds, ou encore la manipulation des chiffres.
- L'éthique se traduit aussi par une **gestion équitable et responsable** des ressources : ne pas détourner les fonds d'une activité vitale pour en financer une autre qui n'apporte pas de valeur.

- Une culture d'éthique financière s'inculque par la **formation**, la **sensibilisation du personnel**, et l'application de **sanctions dissuasives** en cas de manquements.

6. Durabilité

La gouvernance financière vise également à assurer la **viabilité à long terme** de l'organisation.

- Cela implique une **gestion prudente des risques**, l'adoption d'une politique de **constitution de réserves**, et l'évaluation constante de la capacité à faire face aux imprévus (crise économique, perte de recettes, baisse des inscriptions, etc.).
- La durabilité passe par des choix responsables, qui ne compromettent pas le futur de l'établissement pour des bénéfices immédiats.
- Une organisation durable adopte une vision à moyen et long terme, planifie ses investissements, diversifie ses sources de revenus et s'adapte aux évolutions de l'environnement.

La bonne gouvernance financière n'est pas un luxe réservé aux grandes structures. **Elle est indispensable même dans les plus petites écoles ou entreprises**, car elle conditionne leur **stabilité, leur crédibilité et leur développement**.

Ces principes – transparence, responsabilité, participation, contrôle, éthique et durabilité – doivent guider **chaque décision financière**, de la plus petite dépense à l'investissement stratégique le plus important.

En cultivant ces valeurs au quotidien, les gestionnaires deviennent **des leaders de confiance**, capables de mobiliser les ressources, de convaincre les partenaires et d'assurer la réussite durable de leur organisation.

4.4 Rôle du comité de gestion dans une école ou une entreprise

Le **comité de gestion** est un pilier de la gouvernance organisationnelle. Il agit comme **organe de contrôle, d'appui stratégique et de médiation** entre la direction et les parties prenantes. Qu'il soit consultatif ou décisionnel, ce comité contribue de manière active à assurer **une gestion transparente, rigoureuse et efficace** des ressources financières.

Dans les **établissements scolaires**, il joue un rôle crucial dans la gestion des frais de scolarité, des subventions, du budget pédagogique et des investissements. Dans les **entreprises**, il renforce la légitimité des décisions financières, assure la coordination entre les actionnaires et la direction, et contribue à prévenir les dérives.

Objectifs généraux du comité de gestion

Le comité de gestion a pour mission principale de garantir une **bonne gouvernance financière** à travers :

- L'approbation et le suivi du **budget annuel** et des plans financiers ;
- L'**évaluation de la performance économique** et financière ;
- La **surveillance de la gestion quotidienne**, sans s'ingérer dans l'opérationnel ;
- La **veille au respect des principes d'éthique et de transparence** ;
- La **gestion des risques**, en identifiant les signaux d'alerte budgétaire ou comptable ;
- La représentation des **intérêts collectifs** (parents, salariés, actionnaires, partenaires).

Dans le milieu scolaire

Le comité de gestion est souvent **formé dans les écoles privées, communautaires ou confessionnelles**, où les ressources proviennent principalement des parents ou de subventions. Son rôle y est particulièrement sensible.

► Composition typique :

- Le directeur ou la directrice de l'école ;
- Des représentants des parents d'élèves ;
- Un ou plusieurs enseignants ou membres du personnel ;
- Parfois, un représentant des donateurs, de l'État ou d'une ONG partenaire.

► Fonctions spécifiques :

- **Valider les projets budgétaires** soumis par la direction ;
- **Suivre les dépenses mensuelles et les encaissements** des frais scolaires ;
- **S'assurer de l'entretien des bâtiments et équipements** à travers un budget d'investissement ;
- **Organiser la communication financière** à destination des parents et partenaires ;
- **Statuer sur des décisions sensibles**, comme l'ajustement des frais ou le financement de nouvelles activités.

4.5 Transparence, responsabilité et reddition de comptes

La transparence financière implique la diffusion régulière d'informations claires, accessibles et honnêtes sur la gestion des ressources.

La responsabilité exige que chaque gestionnaire assume les conséquences de ses décisions, notamment en justifiant les dépenses, investissements et emprunts.

La reddition de comptes est un processus formel où le gestionnaire présente des rapports financiers, explique les écarts, répond aux questions des parties prenantes, et reçoit leurs recommandations ou validations.

Ces pratiques contribuent à :

- Construire la confiance entre tous les acteurs.
- Prévenir la fraude et la mauvaise gestion.
- Améliorer la performance en intégrant le contrôle et la concertation.

4.6 Cas pratiques

Cas 1 : Choix entre deux projets d'équipement pour une école

L'école « Lumière » envisage d'acheter soit un nouveau système informatique pour la gestion administrative, soit un ensemble de tableaux interactifs pour les classes.

- Le système informatique coûte 500 000 GHT et devrait réduire le temps de traitement administratif de 30 %, économisant environ 100 000 GHT par an.
- Les tableaux interactifs coûtent 450 000 GHT et devraient améliorer la qualité pédagogique, entraînant une augmentation attendue de 10 % des inscriptions (environ 150 000 GHT de recettes supplémentaires annuelles).

Analyse simplifiée :

- Calcul du retour sur investissement (ROI) estimé sur 5 ans.
- Le choix dépendra aussi des priorités stratégiques : efficacité administrative ou amélioration pédagogique.

Cas 2 : Analyse de rentabilité d'un nouveau produit pour une PME

Une PME agroalimentaire lance une nouvelle confiture bio.

- Coût de production par pot : 200 GHT.
- Prix de vente estimé : 350 GHT.
- Prévision de vente : 1 000 pots par trimestre.
- Charges additionnelles (marketing, transport) : 50 000 GHT par trimestre.

Analyse :

- Calcul de la marge brute par pot.
- Estimation du bénéfice trimestriel.
- Décision sur le maintien ou l'arrêt du produit selon ces résultats.

La prise de décision financière, fondée sur des données précises et une analyse rigoureuse, est essentielle pour assurer la réussite et la pérennité des organisations, qu'elles soient scolaires ou entrepreneuriales.

La bonne gouvernance financière garantit que les ressources sont utilisées à bon escient, avec transparence et responsabilité, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et la solidité institutionnelle.

La maîtrise de ces concepts et pratiques donne aux gestionnaires les outils nécessaires pour piloter efficacement leurs structures, anticiper les difficultés et saisir les opportunités de développement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La gestion financière ne se résume pas simplement à des chiffres, des bilans ou des tableaux. C'est véritablement le cœur stratégique de chaque organisation, qu'il s'agisse d'une start-up, d'une école communautaire, d'un centre éducatif, ou d'une PME en pleine expansion. L'objectif de ce manuel est d'éclaircir les concepts financiers, de les rendre faciles d'accès et surtout pratiques pour les gestionnaires de terrain, qui font souvent face à des défis divers tout en manquant de ressources techniques.

Une gestion financière enracinée dans les réalités locales

Dans un contexte comme le nôtre, où les conditions économiques sont souvent délicates, où les flux d'argent sont fluctuants et la pression sur les résultats se fait sentir, il est crucial de former des gestionnaires capables de :

- Anticiper les besoins à court, moyen et long terme ;
- Allouer les ressources de manière efficace tout en priorisant ;
- Surveiller les dépenses très attentivement ;
- Analyser les résultats de manière objective ;
- Prendre des décisions avec responsabilité et transparence.

Ce manuel s'adresse à tous ceux qui, sans avoir le statut d'experts-comptables, doivent garantir la survie, la stabilité et la croissance de leur organisation, même avec des moyens limités mais beaucoup d'engagement.

Une approche progressive et intégrée

Chaque chapitre a été conçu comme une étape clé pour apprendre à gérer de manière rigoureuse :

- **Le Chapitre 1** a établi les fondamentaux de la gestion financière, ses objectifs et principes (tels que rentabilité, liquidité et solvabilité), ainsi que le rôle central du gestionnaire financier.
- **Le Chapitre 2** a exploré la création d'un budget, un outil essentiel pour la planification et son suivi quotidien.
- **Le Chapitre 3** a présenté les bases de la comptabilité et la manière de lire les états financiers, nécessaires pour évaluer la santé de l'organisation.
- **Le Chapitre 4** a introduit les bases de la prise de décision financière, l'évaluation de projets, la bonne gouvernance et l'importance de la transparence.

Ces étapes ne sont pas seulement réservées aux grandes entreprises ou aux institutions formelles ; elles sont essentielles même dans les plus petites structures, car une mauvaise gestion financière peut mener à l'échec.

Une culture de responsabilité et d'anticipation

Un des messages majeurs de ce document est que la gestion financière doit devenir une culture à développer, un état d'esprit à adopter. Il ne s'agit pas juste de faire de la comptabilité pour répondre à des obligations administratives, mais de gérer sa structure comme on dirigerait un bateau : avec précaution, méthode, et une direction claire.

Cela implique :

- Une discipline quotidienne pour enregistrer les données,
- Une communication ouverte avec les partenaires et les équipes,
- Le désir de rendre des comptes, même lorsque les résultats ne sont pas à la hauteur,
- La capacité d'apprendre de ses erreurs et de s'adapter lorsque nécessaire.

Un levier de transformation durable

Dans le secteur éducatif, une meilleure gestion financière permet d'offrir un enseignement de qualité, de rémunérer les enseignants dans les délais, de rénover les infrastructures, d'acheter du matériel pédagogique et d'établir la confiance avec les parents et partenaires.

Dans le monde des affaires, cela aide à sécuriser les investissements, à faire face à l'imprévu, à préparer la croissance, à accéder au financement, à formaliser ses opérations et à renforcer sa compétitivité.

En somme, maîtriser la gestion financière revient à professionnaliser la gestion de nos ressources, à renforcer la crédibilité de nos institutions, et surtout à préparer l'avenir avec clarté et ambition.

En guise de dernier mot...

Ce manuel n'est que le point de départ. Il invite chaque lecteur, qu'il soit gestionnaire, entrepreneur ou éducateur, à poursuivre sa formation, à apprendre, à échanger des idées, et surtout, à appliquer ces outils avec rigueur et adaptation à son propre contexte.

Construire une forte culture de gestion financière est un véritable chantier de transformation pour nos écoles, nos entreprises et nos communautés. Et cela commence avec vous.

Que chaque centime géré avec soin soit une pierre ajoutée à l'édifice du progrès.

BIBLIOGRAPHIE

■ Ouvrages de base en gestion financière

- **Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020).** *Principes de la finance d'entreprise*. Pearson.
- **Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2021).** *Finance d'entreprise*. Dalloz.
- **Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015).** *Principes de gestion financière*. Pearson Education.
- **Brimson, J. A. (2014).** *Initiation à la gestion financière*. De Boeck Supérieur.
- **Cohen, É. (2010).** *Gestion financière des PME*. Éditions Economica.

■ Gestion budgétaire et comptabilité appliquée

- **Capron, M. (2017).** *Comptabilité financière : Principes et applications*. La Découverte.
- **Dufour, J. M. (2018).** *Budget et contrôle de gestion*. Dunod.
- **Gervais, M. (2019).** *Comptabilité et gestion financière*. Vuibert.

■ Ressources sur la gestion scolaire et associative

- **UNESCO (2015).** *Guide de gestion des établissements scolaires en Afrique francophone*.
- **MENFP Haïti (2018).** *Cadre de gestion administrative et financière des établissements scolaires*.
- **AFD (2020).** *Manuel de gestion des projets financés par l'aide publique au développement*.

- **Fédération des écoles privées du Québec (2019).** *Guide de gestion financière pour les établissements d'enseignement privés.*

Outils numériques et ressources en ligne

- **Ministère de l'Économie et des Finances (France)** – www.economie.gouv.fr
- **Cegos – Ressources en gestion et comptabilité** : www.cegos.fr
- **Excel-Pratique.com** – Tutoriels de budgétisation et suivi financier
- **OpenClassrooms** – Cours en ligne sur la gestion de projet, comptabilité et finance
- **QuickBooks, Wave, Odoo** – Documentation utilisateurs et guides en ligne

Rapports et études

- **Banque mondiale (2022).** *Éducation et gestion financière en milieu fragile : enjeux et solutions durables.*
- **OCDE (2020).** *Good Governance and Financial Management in Schools.*
- **Transparency International (2019).** *La transparence financière dans les structures éducatives.*

ANNEXE 1 :

Modèle de Budget Annuel – Établissement Scolaire en Haïti

Année scolaire : 2025–2026

Nom de l'établissement : École Mixte Lumière d'Haïti

I. Recettes prévues (revenus)

Source de revenu	Montant annuel (HTG)
Frais de scolarité (120 élèves x 10 000 GHT)	1 200 000
Frais d'inscription (120 x 1 000 GHT)	120 000
Vente de cahiers uniformisés / matériels	100 000
Dons ou subventions	50 000
Autres recettes (kermesse, cantine, etc.)	30 000
Total prévisionnel des recettes	1 500 000

II. Dépenses annuelles

A. Salaires et charges sociales

Poste	Montant annuel (HTG)
Salaires enseignants (10 profs)	720 000
Salaires personnel administratif (3 pers.)	180 000
Charges sociales / frais CNSS	70 000
Total salaires	970 000

B. Fonctionnement

Poste	Montant annuel (HTG)
Fournitures scolaires & papeterie	80 000
Électricité / eau potable	50 000

Poste	Montant annuel (HTG)
Entretien & nettoyage	40 000
Télécommunications (téléphone, internet)	25 000
Transport / logistique	30 000
Rémunération intervenants ext. / surveillants	20 000
Divers / imprévus	25 000
Total fonctionnement	270 000

C. Investissements & projets

Poste	Montant annuel (HTG)
Réparation / peinture bâtiments	50 000
Achat de bancs / mobilier	40 000
Matériel pédagogique ou numérique	30 000
Total investissements	120 000

III. Synthèse du budget

Élément	Montant (HTG)
Total recettes	1 500 000
Total dépenses	1 360 000
Solde prévisionnel	+140 000

Remarques :

- Ce solde peut servir de **réserve** pour imprévus ou de **fonds de roulement**.
- En cas de déficit, il faut **réviser les dépenses ou augmenter les recettes** (campagnes de paiement, dons, projets rentables).
- Ce budget peut être **mensualisé** ou **trimestrialisé** pour un meilleur suivi.

ANNEXE 2 :

Modèle de Budget Annuel – Entreprise Commerciale en Haïti

Nom de l'entreprise : Distribution Kreyòl S.A.

Exercice : Janvier – Décembre 2025

I. Prévisions de Recettes (ventes)

Source de revenu	Montant annuel (HTG)
Ventes de produits alimentaires	4 200 000
Ventes de produits de nettoyage	1 500 000
Ventes de produits cosmétiques & divers	800 000
Autres ventes (cartes, recharges, etc.)	300 000
Total des recettes prévisionnelles	6 800 000

II. Prévisions de Dépenses

A. Coûts d'achat de marchandises (coût des ventes)

Poste	Montant annuel (HTG)
Achat de marchandises alimentaires	2 600 000
Achat de produits ménagers	950 000
Achat de produits divers	600 000
Transport et douane (si applicable)	150 000
Total coût des ventes	4 300 000

B. Dépenses de fonctionnement

Poste	Montant annuel (HTG)
Salaires du personnel (3 personnes)	720 000
Loyer du local commercial	240 000
Électricité et carburant (génératrice)	120 000
Communication (téléphone, Internet)	60 000
Sécurité, nettoyage, entretien	40 000
Fournitures de bureau / caisses	25 000
Divers / imprévus	35 000
Total fonctionnement	1 240 000

C. Investissements et amortissements

Poste	Montant annuel (HTG)
Achat d'étagères, vitrines	70 000
Matériel informatique ou caisse	50 000
Réaménagement du local	60 000
Total investissements	180 000

III. Synthèse budgétaire

Élément	Montant (HTG)
Total des recettes	6 800 000
Total des dépenses	5 720 000
Solde prévisionnel brut	+1 080 000

Analyse rapide :

- Marge brute estimée : **+1,08 million GHT** → permet de dégager une réserve, de réinvestir, ou de sécuriser l'entreprise.
- Possibilité d'ajuster certains postes (loyer, salaires, coûts d'achat) selon la réalité du marché.
- Le budget peut être détaillé **par mois ou par trimestre** pour un meilleur suivi.

ANNEXE 3

Plan de Trésorerie – École Haïtienne

Nom de l'école : École Mixte Bon Berger

Année scolaire : 2025–2026 / Période couverte : Août 2025 – Juillet 2026

Catégories à suivre :

1. Encaissements prévus (Recettes)

- Frais d'inscription
- Frais de scolarité (mensuels, trimestriels ou semestriels)
- Dons/subventions
- Vente de manuels ou uniformes
- Revenus exceptionnels (kermesse, etc.)

2. Décaissements prévus (Dépenses)

- Salaires enseignants et personnel
- Électricité / eau / Internet
- Fournitures scolaires et administratives
- Entretien, sécurité
- Loyer (si applicable)
- Projets spécifiques / investissements
- Divers / imprévus

Exemple résumé mensuel :

Mois	Recettes (GHT)	Dépenses (GHT)	Solde mensuel	Cumul trésorerie
Août	120 000 (inscriptions)	80 000	+40 000	40 000
Septembre	400 000 (trimestre 1)	320 000	+80 000	120 000
Octobre	20 000	250 000	-230 000	-110 000
Novembre	10 000 (retard)	250 000	-240 000	-350 000
Décembre	100 000	200 000	-100 000	-450 000
Janvier	380 000 (trimestre 2)	320 000	+60 000	-390 000
Février	15 000	200 000	-185 000	-575 000
Mars	20 000	220 000	-200 000	-775 000
Avril	400 000 (trimestre 3)	300 000	+100 000	-675 000
Mai	10 000	220 000	-210 000	-885 000
Juin	10 000	200 000	-190 000	-1 075 000
Juillet	10 000	180 000	-170 000	-1 245 000

Leçons tirées :

- Les entrées sont concentrées aux **début de trimestre**, tandis que les dépenses sont **mensuelles et constantes**.
- Il est essentiel de **constituer une réserve** à partir des mois excédentaires.
- Une **politique d'encaissement stricte** (rappels, échéanciers, réductions pour paiements anticipés) est nécessaire.
- Envisager un **fonds de roulement** ou un **petit prêt de trésorerie** pour éviter les déficits saisonniers



PRESENTATION DE L'AUTEUR

Frantz Gregory Ruben Charles est un professionnel haïtien multidisciplinaire, spécialisé en **gestion des affaires et finance organisationnelle**. Il est actuellement **Recteur de Vision Académie Numérique**, une institution innovante dédiée à la formation professionnelle et universitaire à distance.

Doté d'une solide expérience en **conseil stratégique, planification budgétaire, développement institutionnel et digitalisation de l'apprentissage**, il accompagne depuis plus d'une décennie des structures éducatives, des ONG et des PME dans l'amélioration de leur gouvernance et de leur performance.

Auteur de plusieurs documents pédagogiques et manuels professionnels, il milite pour une éducation accessible, contextualisée et ancrée dans la réalité socio-économique haïtienne. Il est également passionné par les questions de transformation numérique, d'autonomisation des jeunes et de promotion de la transparence dans la gestion.

Homme de foi et de famille, il dédie son parcours à Dieu, à la mémoire de son défunt père **Louis Jacques Ruben Charles**, à sa mère **Marie Eliette D. Ruben Charles**, à son épouse **Lunise Michel**, à ses filles **Danoué** et **Valoue**, ainsi qu'à son frère **Dr Valery Ruben Charles**, qui partagent et soutiennent sa vision.

Il continue d'œuvrer pour une **Haïti plus autonome, instruite et structurée**, à travers **l'éducation, la gestion rigoureuse et l'innovation responsable**.

Frantz Gregory RUBEN CHARLES

Doctorant en Gestion des Affaires



 vanumerique1.ht@gmail.com
 www.va-numerique.com
 **+1(829)6299368**