# Termes de référence

Conception et déploiement d'un budget consolidé et d'outils de pilotage financier
Graines de Paix – mandat de consultance

## 1. Contexte et objectifs du mandat

### Contexte

La Fondation Graines de Paix souhaite renforcer sa gouvernance financière pour accompagner le développement de ses activités et gérer un portefeuille de financements diversifié. Son principal bailleur, la Direction du développement et de la coopération (DDC), finance un projet d'envergure mis en œuvre de manière décentralisée dans le nord du Bénin.

La Fondation reçoit également de nombreuses contributions philanthropiques de montants divers, affectées à des projets ou à des usages précis. À moyen terme, elle souhaite diversifier ses ressources et se positionner sur des financements institutionnels plus importants et plus complexes.

La mise en œuvre des projets s'appuie sur ses partenaires Graines de Paix au Bénin et en Côte d'Ivoire, pour lesquels des rapports d'audit externe sont disponibles. Cette organisation décentralisée et la diversité des bailleurs exigent de distinguer les fonds selon leur affectation, de respecter les restrictions propres à chaque contribution et de prévenir le double financement des dépenses.

Les données financières sont aujourd'hui réparties entre plusieurs outils et consolidées manuellement. La Fondation souhaite les réunir dans une solution intégrée pour renforcer le pilotage de la Direction générale et l'information du Conseil de Fondation.

### Objectifs du mandat

Le mandat vise à concevoir et à déployer un budget consolidé (*master budget*) et des outils de pilotage financier permettant à la Direction générale et au Conseil de Fondation de disposer d'un suivi budgétaire mensuel.

La solution doit permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- **Unifier les budgets dans un modèle unique** : regrouper les budgets des projets en Suisse, en France, au Bénin et en Côte d'Ivoire, les contributions philanthropiques, les enveloppes des partenaires locaux et les frais de fonctionnement du siège. Conserver le détail par projet, par bailleur et par financement affecté. Relier les financements, les budgets, les dépenses réalisées, les engagements et les prévisions de trésorerie, et suivre les dépenses et les projections budgétaires sur toute la durée des projets.

- **Anticiper les exigences de l'AFD et de l'Union européenne** : intégrer dès la conception les cadres de reporting et les règles de conformité de l'Agence française de développement (AFD) et de l'Union européenne (UE), afin de préparer la Fondation à répondre aux exigences de futurs appels à financements institutionnels.
- **Suivre chaque contribution philanthropique affectée** : identifier l'affectation et l'utilisation de chaque contribution, y compris les petits dons, et respecter les restrictions qui lui sont propres. Le modèle peut s'appuyer, par exemple, sur des clés de répartition ou des règles de priorité entre affectations.
- **Exploiter les audits existants** : intégrer dans la conception de la solution les conclusions et les recommandations des rapports d'audit disponibles chez les partenaires locaux au Bénin et en Côte d'Ivoire.
- **Piloter les risques financiers** : suivre les écarts de change entre les montants en EUR ou en CHF et les dépenses réalisées en XOF, le rythme d'utilisation des budgets des partenaires et l'éligibilité des pièces justificatives locales.
- **Automatiser le reporting financier** : permettre de générer à la demande les rapports financiers dans les formats exigés par la DDC et les bailleurs philanthropiques, et préconfigurer les modèles officiels de l'AFD et de l'UE.
- **Vérifier la robustesse de la piste d'audit** : soumettre l'outil à un test de résistance (*stress test*) fondé sur un scénario de crise fictif, dans le cadre d'un audit à blanc.

## 2. Périmètre de la mission et livrables attendus

### 2.1 Diagnostic et architecture des données

- Analyser la comptabilité du siège et les flux financiers et de données avec les partenaires au Bénin et en Côte d'Ivoire.
- Examiner les données de Salesforce relatives aux dons, aux engagements de financement et aux financements sollicités.
- Analyser le processus actuel de reporting aux bailleurs, notamment l'affectation des dépenses aux activités et aux bailleurs.
- Examiner les rapports d'audit disponibles chez les partenaires locaux pour identifier les points d'amélioration.
- Réaliser une analyse des écarts (*gap analysis*) entre les procédures actuelles et les exigences de la DDC, de l'AFD et de l'UE.

**Livrable 1** - Rapport de diagnostic, architecture des données et matrice de conformité DDC, AFD et UE.

### 2.2 Conception du budget consolidé et des outils de suivi des risques

- Concevoir un modèle couvrant les projets, les contributions philanthropiques, les budgets des partenaires et les frais de fonctionnement du siège. Prévoir des axes configurables pour de futurs projets financés par l'AFD ou l'UE.
- Développer des tableaux de suivi de la couverture des dépenses par les financements et des outils de gestion des risques comprenant les éléments suivants :

- **Risque de change** : un module multidevise pour convertir les montants et suivre les écarts entre les montants contractuels ou prévisionnels en EUR ou en CHF et les dépenses réalisées en XOF.
- **Traçabilité des contributions philanthropiques** : un tableau de suivi de l'affectation et de l'utilisation des petits dons, avec des alertes liées aux restrictions d'utilisation.
- **Risques financiers des partenaires Graines de Paix au Bénin et en Côte d'Ivoire** : des indicateurs de performance financière permettant notamment de suivre le rythme de leurs dépenses.

**Livrable 2** - Modèle conceptuel du budget consolidé et maquettes fonctionnelles des outils de pilotage.

### 2.3 Intégration technique et automatisation du reporting

- Relier la solution à la comptabilité du siège (Crésus) et aux données transmises par les partenaires.
- Automatiser la production des rapports financiers selon les formats demandés par la DDC et les bailleurs philanthropiques.
- Préconfigurer les modèles de rapport de l'AFD et de l'UE pertinents pour les financements envisagés.

**Livrable 3** - Solution opérationnelle reliée aux systèmes sources, avec des flux de données automatisés.

### 2.4 Test de résistance (stress tes)

- Concevoir un scénario de crise fictif.
- Réaliser le *stress test* sur l'outil pour vérifier la robustesse de la piste d'audit.

**Livrable 4** - Rapport de *stress test* et validation de la robustesse de l'outil après ajustements.

### 2.5 Déploiement et transfert de compétences

- Rédiger les guides d'utilisation et les procédures budgétaires à l'intention du siège et des partenaires au Bénin et en Côte d'Ivoire.
- Former les équipes financières et les partenaires locaux pour que la Fondation puisse utiliser, modifier et maintenir la solution de manière autonome après le mandat.

**Livrable 5** - Manuel de procédures budgétaires standardisées, guides d'utilisation et attestations de formation.

## 3. Profil recherché

- Expertise en gestion financière d'ONG dans un contexte multibailleurs, maîtrise des règles d'éligibilité et d'audit de la DDC et connaissance approfondie des exigences de l'AFD et de l'UE.
- Expérience dans le développement de budgets consolidés (*master budgets*), de tableaux de suivi de la couverture des dépenses par bailleur et d'outils de pilotage financier destinés à une direction ou à un conseil de fondation.
- Capacité démontrée à analyser des rapports d'audit réalisés par des tiers et à traduire leurs recommandations en contrôles opérationnels.
- Compétences avancées en outils de pilotage de la performance (EPM) ou d'analyse de données (*Business Intelligence*), comme Power BI ou Tableau. Capacité à produire des tableaux de bord clairs pour la prise de décision.

## 4. Critères de validation de la solution

- **Auditabilité** : la solution permet de remonter immédiatement du budget consolidé jusqu'à la pièce justificative conservée au siège ou chez un partenaire (*drill-down*), y compris pour les petits dons.
- **Sécurisation contractuelle et évolutivité** : la solution bloque automatiquement les imputations qui entraîneraient un double financement. Elle permet d'intégrer un futur contrat AFD ou UE sans modifier l'architecture centrale.
- **Clarté et fiabilité du pilotage mensuel** : le tableau de bord donne à la Direction générale et au Conseil de Fondation une vision de la situation comptable et de la trésorerie. Il fait ressortir les charges fixes, les projets et postes budgétaires insuffisamment couverts ainsi que les besoins de financement.
- **Suivi des risques financiers des partenaires locaux** : la solution présente une cartographie du niveau de risque financier de chaque partenaire au Bénin et en Côte d'Ivoire.
- **Autonomie** : la Fondation peut utiliser, modifier et maintenir la solution de manière autonome après le mandat.

## 5. Modalités et remise des offres

Les offres doivent être envoyées à candidatures@grainesdepaix.org au plus tard le 23 novembre 2026, avec pour objet « Postulation – consultance en pilotage financier – NOM Prénom ».

Le dossier doit comprendre un CV mettant en évidence les expériences de développement d'outils de pilotage financier pour des ONG en contexte multibailleurs et une proposition méthodologique et financière détaillée.

Les cabinets de conseil peuvent également soumettre une offre. Dans ce cas, le CV à joindre est celui de la personne qui assurera la mission.