



# Explication du processus budgétaire et de l'outil de budgétisation

**i Document principal source : Le coût de la gestion des risques de sécurité pour les ONG, GISF, 2013**

## Introduction

La gestion du budget de la sécurité est un exercice d'équilibre - il est peu probable que vous connaissiez les exigences spécifiques d'un déploiement/des activités spécifiques avant que le budget ne soit fixé, les responsables opérationnels négligent souvent le coût de la sécurité dans leur hiérarchisation des fonds, et les responsables de la sécurité peuvent être amenés à plaider vigoureusement pour que la sécurité soit dotée de ressources adéquates. Une sécurité mal financée peut coûter beaucoup plus cher aux organisations à long terme, tant sur le plan financier que sur celui de la sécurité du personnel et des programmes.

Ce guide rapide a pour but de décomposer le processus de budgétisation efficace de la gestion des risques de sécurité et d'expliquer un outil conçu à cet effet. Ce guide (et le document ci-dessus dont il est tiré) n'est pas exhaustif mais devrait donner un bon aperçu du processus que les responsables de la sécurité peuvent suivre pour évaluer, chiffrer et mettre en œuvre les ressources de sécurité, à la fois pour des déploiements spécifiques et pour les activités courantes.

## Rôles et responsabilités

### Responsable de la sécurité

- Le responsable de la sécurité peut occuper un poste spécifique ou être un autre membre du personnel ayant d'autres fonctions au sein de l'organisation. Le responsable de la sécurité est chargé d'identifier les mesures d'atténuation spécifiques nécessaires pour gérer les risques identifiés. Il est également chargé de collaborer avec les responsables/départements des finances, des achats et de la logistique afin de veiller à ce que le processus budgétaire soit mené à bien.

### Département des finances

- En fonction de la structure de l'organisation, le département des finances sera essentiel pour comprendre la disponibilité des fonds pouvant être alloués aux recours en matière de sécurité.

### Chefs de service

- Les chefs de service concernés (Opérations, Logistiques, etc.) devraient avoir la possibilité d'examiner les besoins en ressources et en financement pour la sécurité. Cela permet d'assurer un certain niveau de contrôle et de donner l'occasion à des idées ne provenant pas des finances ou de la sécurité d'être prises en compte dans le processus. Ceci est particulièrement important dans les organisations qui ont un nombre limité de personnes travaillant sur la sécurité, ou qui n'ont pas de gestion de la sécurité dédiée au sein de leur organisation.

### Approvisionnement/Logistique

- Les achats et la logistique doivent être impliqués dans le processus de budgétisation dès que les ressources nécessaires à chaque mesure d'atténuation sont identifiées (voir ci-dessous). Lorsque le coût d'une ressource requise n'est pas connu, c'est à l'approvisionnement qu'il incombe d'identifier les coûts et les fournisseurs potentiels.
  - Dans les organisations qui ne disposent pas d'une personne spécialisée dans les achats, ce rôle peut incomber à la logistique ou à la personne qui mène elle-même le processus de gestion de la sécurité. Dans ce cas, il convient de s'assurer que les coûts suggérés représentent un bon rapport qualité-prix.

## Processus budgétaire

### Cycle de planification budgétaire annuelle

- Les ressources en matière de sécurité devraient être incluses en tant qu'élément essentiel de tout cycle budgétaire annuel. Cela nécessitera une étroite collaboration entre les responsables de la sécurité et les responsables financiers. Pour s'assurer que l'allocation annuelle est aussi précise que possible, il convient d'analyser les budgets précédents consacrés à la sécurité. Cette analyse doit permettre de vérifier si les financements antérieurs ont couvert les ressources de sécurité de manière appropriée. L'analyse doit également prendre en considération des facteurs externes tels que l'inflation et les taux de change (si applicable).

### Spécifique au déploiement

- Chaque déploiement/activité spécifique mené par une organisation peut s'accompagner de son propre budget, qui doit également inclure un montant pour les recours en matière de sécurité. Le processus d'identification des coûts de sécurité est le même que pour un plan annuel, mais il peut s'avérer nécessaire de le mener dans un délai beaucoup plus court. Il est également possible que les coûts des ressources de sécurité spécifiques nécessaires à une activité soient répartis à la fois sur la subvention/le financement accordé à l'activité et sur d'autres sources de financement de l'organisation (par exemple, les gilets pare-balles utilisés lors de déploiements antérieurs ne doivent pas être imputés à la nouvelle activité).

### Cadre temporel

- Le processus d'identification des ressources (et des coûts) nécessaires à la gestion de la sécurité est détaillé ci-dessous. Toutefois, en particulier lorsqu'un nouveau risque, une nouvelle atténuation ou une nouvelle ressource est identifié comme un besoin pour une organisation, l'estimation des coûts et la passation des marchés peuvent prendre du temps. Il est donc essentiel que les responsables de la sécurité soient conscients des délais de présentation du budget dans l'organisation et s'efforcent d'achever le processus d'évaluation des besoins le plus tôt possible.

## Évaluation des besoins en matière de sécurité

### Identification des risques de sécurité et des mesures d'atténuation

Avant le processus budgétaire, le processus d'évaluation des risques de sécurité doit avoir été mené à bien. Il peut s'agir d'un processus de gestion des risques de sécurité spécifique lié à un déploiement ou à une activité, ou faisant partie des activités courantes de l'organisation.

Une fois les mesures d'atténuation de ces risques identifiées, il convient de les analyser afin de déterminer les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Il peut s'agir d'un simple achat d'équipement ou d'une tâche plus complexe, comme la mise en œuvre d'un programme de formation régulier pour un certain groupe de personnel. Dans le cadre de cette évaluation, une liste de ressources doit être identifiée et détaillée pour chaque mesure d'atténuation, ainsi qu'un concept approximatif de la fréquence d'utilisation (par exemple, s'agit-il d'un cours de formation annuel ou d'un cours ponctuel). Ces ressources peuvent être classées dans différentes catégories. Dans ce cas, il est important d'indiquer clairement pourquoi la ressource a été affectée à ce groupe (par exemple, kits médicaux pour les maisons d'hôtes et kits médicaux pour les véhicules). Ces catégories ne sont pas figées et ont pour but de faciliter l'organisation du processus. Les responsables de la sécurité sont donc encouragés à faire preuve de souplesse dans l'application de ces catégories en cas d'ambiguïté. L'outil présente un certain nombre de catégories, ainsi que des suggestions d'articles qui en font partie. Il s'agit d'un guide et toute personne utilisant l'outil doit le modifier en fonction des besoins de son organisation.

### Rationaliser et hiérarchiser les ressources

Il est important de noter que chaque mesure d'atténuation peut nécessiter des ressources provenant de plusieurs catégories. De même, certaines ressources peuvent être partagées entre plusieurs mesures d'atténuation. Par exemple, l'exigence d'un véhicule indépendant peut apparaître deux fois dans la liste des ressources, une fois par rapport à l'exigence de déplacements quotidiens sécurisés, et une fois par rapport à l'exigence d'une option pour les déplacements en cas d'urgence. Cela ne signifie pas qu'une organisation a besoin de deux véhicules. Pour identifier le besoin total réel en ressources, le responsable de la sécurité devra rationaliser la liste des ressources. Rationaliser la liste signifie analyser la liste des ressources dans son ensemble et identifier où les ressources peuvent être partagées entre les mesures d'atténuation (dans l'exemple ci-dessus, cela pourrait signifier que l'organisation peut gérer le risque avec un véhicule indépendant qui peut servir à la fois de transport quotidien et de transport en cas d'urgence).

La rationalisation doit s'accompagner d'une hiérarchisation de la liste. Celle-ci variera en fonction des besoins de l'organisation, mais elle peut consister à donner la priorité aux ressources qui répondent au risque le plus important (par exemple, les gilets pare-balles) ou aux ressources qui apparaissent à côté du plus grand nombre de risques (par exemple, la location de véhicules/l'approvisionnement).

Cette partie du processus doit déboucher sur une liste détaillée des ressources classées par ordre de priorité et permettre de déterminer s'il s'agit de coûts ponctuels ou d'investissements à long terme. Cette liste doit également être comparée à une liste de ressources déjà détenues par l'organisation, afin de s'assurer que l'argent n'est pas gaspillé pour des éléments qui existent déjà.

### Calcul des coûts

Lorsque le coût d'une ressource donnée n'est pas encore connu, il convient de faire appel aux services d'achat et de logistique pour s'assurer que des coûts réalistes sont identifiés pour chaque élément. Ce processus sera différent selon votre organisation. Le meilleur coût pour l'organisation doit toujours être pris en considération, mais la fonctionnalité de l'article ne doit pas être compromise pour y parvenir. Les ressources de gestion des risques de sécurité doivent toujours être achetées en se concentrant sur le risque qu'elles cherchent à atténuer et en vérifiant si l'article répond à cette norme.

### L'outil

L'outil de budgétisation est destiné aux rédacteurs de propositions et aux gestionnaires de programmes et de sécurité en tant que ressource commune. Il est conçu pour décomposer les coûts de la gestion des risques et permettre de trier et d'exporter les données vers les budgets des programmes et les documents de proposition.

Cet outil est destiné à aider les organisations d'aide qui ont eu du mal à obtenir un financement pour la gestion des risques. Les cadres supérieurs comprendront clairement comment les postes de risque ont été estimés et où ils sont alloués dans les budgets. Ces éléments peuvent à leur tour être clairement présentés aux donateurs en permettant de lier les postes budgétaires à un objectif spécifique de gestion des risques. Le dialogue avec les donateurs sera plus efficace si un format logique et fondé sur des preuves peut être présenté. Cela permettra également aux organisations de voir comment les différents programmes/contextes et niveaux de risque affectent les coûts.

L'outil utilise un certain nombre de définitions clés pour ses catégories de coûts au sein d'un budget organisationnel. Ces définitions peuvent nous aider à comprendre le rôle du recours dans un plan financier plus large, y compris la subvention ou le fonds sur lequel les coûts doivent être imputés.

- Les dépenses de **programme** se réfèrent à tous les coûts explicites du programme, y compris la gestion et la mise en œuvre du programme. Elles peuvent inclure les coûts de gestion des risques en matière de sécurité.



- **Les dépenses hors programme** désignent toutes les dépenses liées à la gestion institutionnelle, à la collecte de fonds et à d'autres activités permettant à une organisation d'aide de fonctionner. Comme pour les dépenses liées aux programmes, les dépenses non liées aux programmes peuvent inclure les coûts de gestion des risques liés à la sécurité.
- **Les coûts institutionnels** font référence aux coûts associés à l'organisation dans son ensemble, y compris les fonctions régionales et nationales. Les coûts institutionnels ne se limitent pas aux sièges et comprennent les dépenses qui ne sont pas spécifiques à un programme mais qui sont essentielles au fonctionnement de l'organisation.
- Les **coûts directs** sont les coûts qui sont "directement liés à une activité spécifique [du programme]". Ils peuvent inclure les coûts de gestion des risques de sécurité.
- Les coûts **indirects** désignent les "dépenses administratives centrales qui sont nécessaires au fonctionnement continu d'une organisation mais qui ne peuvent pas être directement attribuées à une activité spécifique [du programme]". Ils peuvent également inclure les coûts de gestion des risques.

Il est recommandé à tous les utilisateurs de l'outil de lire d'abord l'onglet "**Questions directrices**". Celui-ci contient non seulement des conseils pratiques sur le fonctionnement de l'outil, mais aussi une liste de questions qui peuvent aider à s'assurer que le processus de gestion des risques de sécurité a été soigneusement achevé pour permettre une utilisation efficace de l'outil.

### Pour en savoir plus :

- [Le coût de la gestion des risques de sécurité pour les ONG, GISF, 2013](#)
- [Audits de sécurité, GISF, 2013](#)
- [Réflexions sur la campagne "À quel prix" de la GISF, GISF, 2019](#)
- [Garantir la sécurité des travailleurs humanitaires grâce à une budgétisation efficace, Crisis Response Journal, 2019](#)