

11. Gestion financière												
Stade élémentaire			Stade intermédiaire			Stade avancé			Avant-garde			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Orientation stratégique</b>	L'absence de plan stratégique rend la planification financière difficile. L'INSP essaie de respecter les règles de gestion financière établies par d'autres organismes publics et par les donateurs.			Les données antérieures et d'autres données sont utilisées pour la planification financière dans quelques domaines essentiels. L'INSP respecte généralement les règles de gestion financière établies par d'autres organismes publics et par les donateurs.			L'INSP procède à la planification financière sur une base annuelle. Les projections budgétaires sont fondées sur les données antérieures, et plusieurs essais sont effectués pour obtenir des projections exactes. L'établissement d'une bonne gestion financière est une priorité.			Les leaders effectuent la planification financière, l'évaluation budgétaire et la réallocation des ressources en continu pour pouvoir saisir les opportunités ou répondre aux situations inattendues. Ils utilisent des méthodes de prévision actuelles.		
<b>Systemes</b>	Les systèmes informatisés de gestion financière et de suivi budgétaire sont généralement administrés par des groupes extérieurs à l'INSP. Les managers et le personnel de l'INSP ont du mal à obtenir les informations financières qu'il leur faut. Différents membres du personnel mettent au point leurs propres systèmes pour assurer le suivi des ressources de leurs projets.			L'INSP est en train d'établir des systèmes de gestion financière et de suivi budgétaire informatisés, mais cela se fait souvent au coup par coup. L'INSP a créé des modèles que le personnel utilise pour suivre les dépenses. Des systèmes sont en place au moins pour les rapprochements et rapports budgétaires trimestriels de la plupart des projets.			L'INSP dispose d'un système d'information de gestion financière avec lequel il peut recueillir, analyser et suivre les données financières, puis produire des rapports. Il a établi des politiques et procédures pour assurer la bonne gestion des ressources et elles sont généralement suivies.			Les systèmes de gestion financière et budgétaire de l'INSP mettent l'accent sur la transparence des comptes et sur la sécurité. Dans la mesure du possible, les contrôles internes destinés à prévenir la fraude, le gaspillage ou les abus sont automatisés, de manière à ne pas se reposer sur le comportement humain.		
<b>Ressources</b>	Le nombre d'ordinateurs et le logiciel disponible ne suffisent pas à répondre aux besoins de l'INSP. Il y a peu ou pas de personnel formé à la gestion financière ou à l'exécution du budget.			L'INSP a quelques membres du personnel formés à la gestion financière et budgétaire. Les ordinateurs sont souvent lents et dépassés, et les systèmes informatiques financiers et budgétaires sont difficiles à utiliser.			L'INSP a des spécialistes bien formés et expérimentés qui se consacrent exclusivement à la gestion financière et budgétaire. Les ordinateurs et le logiciel de gestion financière sont assez bons pour répondre à presque tous les besoins. Des mesures de sécurité élémentaires sont appliquées pour protéger les systèmes.			Avec les ordinateurs et logiciels de planification budgétaire et de gestion financière de l'INSP, il est relativement facile pour le personnel et l'encadrement d'obtenir les rapports et informations nécessaires pour optimiser les fonctions de l'INSP. L'INSP a chargé des experts d'assurer la sécurité de ces systèmes.		
<b>Qualité</b>	Les budgets projetés sont en général bien différents des coûts effectifs des projets. Les états financiers sont de mauvaise qualité et contiennent des erreurs. Il arrive souvent que les projets dépassent trop ou pas assez. Certains fonds censés être à la disposition de l'INSP apparaissent comme « perdus ».			Les projections budgétaires (pour déterminer les fonds nécessaires) s'améliorent au fur et à mesure que le personnel acquiert de l'expérience. Les dépenses des différents projets font souvent l'objet d'un suivi, mais sans l'ensemble les dépenses de l'INSP sont difficiles à évaluer. Les états financiers et budgétaires sont souvent en retard ou incomplets, mais les informations essentielles peuvent être obtenues en faisant un effort.			Les projections budgétaires sont généralement proches des dépenses effectives. Les rapports budgétaires et financiers contiennent peu d'erreurs, quoiqu'il manque parfois quelques informations, et les rapports sont parfois légèrement en retard. Les audits externes attestent de la qualité des systèmes financiers et budgétaires.			Les projections budgétaires sont évaluées en continu et des ajustements y sont apportés en fonction des besoins. Les états budgétaires et financiers sont presque toujours remis en temps voulu et sont complets et sans erreurs.		
<b>Collaboration</b>	Le personnel consacre aussi peu de temps que possible aux questions de finances et de budget. Lorsque des rapports sont requis, il perd beaucoup de temps à essayer d'extraire les informations nécessaires des systèmes existants.			Les membres du personnel essaient de se charger de la planification budgétaire et de la gestion financière pour leurs projets, mais ils sont contrariés par la difficulté à obtenir les données requises.			La plupart des membres du personnel sont au fait des processus de contrôle financier et comprennent leur importance pour la santé financière de l'INSP. Ils assurent le suivi des dépenses de leurs propres projets.			Le personnel non financier est formé aux rudiments de la gestion financière et de la transparence comptable. Le personnel utilise régulièrement les données budgétaires et financières pour améliorer la gestion du programme et la prise de décision.		
<b>Impact</b>	L'INSP a du mal à rendre compte de l'utilisation des ressources. En conséquence, les donateurs sont peu disposés à lui fournir des ressources.			Comme la gestion financière et les rapports de l'INSP s'améliorent, les donateurs sont de plus en plus disposés à lui donner des ressources directement. Il y a souvent des erreurs et des problèmes, mais la plupart peuvent être résolus.			Il y a peu d'anomalies comptables à l'INSP et les systèmes limitent les fautes et les erreurs. Les états financiers au niveau des projets et au niveau de l'INSP sont clairs, complets et remis en temps voulu, même quand les activités financières de l'INSP deviennent plus complexes. La plupart des problèmes et recommandations relevés dans le cadre des audits externes sont réglés.			Grâce à la qualité de sa planification budgétaire et de sa gestion financière, l'INSP peut en faire plus avec les mêmes ressources. La production régulière de rapports de haute qualité aide à prendre les bonnes décisions pour l'INSP et les autres acteurs.		