ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finance et subventions : gérer l'argent des bailleurs et la santé financière

Manuel complet

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer les finances d'une organisation humanitaire et les fonds des bailleurs : comptabilité des ONG et fonds affectés, budgets et coûts partagés, trésorerie et change, suivi budgétaire et prévisions, règles d'éligibilité, cycle de la subvention, financement des partenaires, audits et fraude, santé financière, coûts complets, réserves et diversification, gouvernance et redressement. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-finance-subventions/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Sommaire

1. Semaine 1 : La comptabilité d'une ONG : principes, fonds affectés et états financiers
2. Semaine 2 : Construire les budgets : projet, coûts partagés et budget d'organisation
3. Semaine 3 : Gérer la trésorerie : prévisions, préfinancement, change et argent liquide
4. Semaine 4 : Piloter les budgets : écarts, prévisions de fin et décisions
5. Semaine 5 : Les règles des bailleurs : éligibilité, achats, équipements et visibilité
6. Semaine 6 : Gérer une subvention de bout en bout : contrat, rapports, modifications et clôture
7. Semaine 7 : Financer des partenaires : évaluation, accords, avances et localisation
8. Semaine 8 : Audits et contrôle interne : se préparer, prévenir, détecter
9. Semaine 9 : Mesurer la santé financière d'une organisation
10. Semaine 10 : Coûts complets : connaître et recouvrer le vrai coût de chaque projet
11. Semaine 11 : Réserves, fonds non affectés et diversification des financements
12. Semaine 12 : Gouvernance financière, crise de trésorerie et projet final

Semaine 1 : La comptabilité d'une ONG : principes, fonds affectés et états financiers

Objectifs

- Comprendre les principes comptables qui s'appliquent à une ONG : engagement, rattachement, prudence, et distinction entre fonds affectés et non affectés.
- Lire et interpréter un bilan, un compte de résultat et un tableau des flux de trésorerie d'organisation humanitaire.
- Repérer dans des états financiers les signaux d'alerte : déficit des fonds non affectés, trésorerie tendue, fonds affectés utilisés pour d'autres fins.

Pourquoi la comptabilité compte pour un dirigeant

Un directeur pays ou un coordinateur de programme n'a pas besoin d'être comptable, mais il doit savoir lire les comptes : c'est lui qui engage les dépenses, signe les rapports aux bailleurs et répond aux auditeurs. La plupart des crises financières d'ONG ne viennent pas d'une fraude spectaculaire, mais d'une accumulation de coûts non couverts, de préfinancements non remboursés et de dépenses inéligibles que personne n'a vus à temps.

La comptabilité poursuit trois buts : **rendre compte** (aux bailleurs, au conseil, aux autorités, au public), **piloter** (savoir où l'on en est et décider) et **protéger** (prévenir les erreurs et les détournements grâce à une piste d'audit). Les ONG suivent le référentiel comptable de leur pays d'enregistrement (par exemple le règlement de l'ANC en France, la SORP au Royaume-Uni, les normes américaines pour les organisations à but non lucratif, ou le SYSCOHADA révisé et son système applicable aux entités à but non lucratif dans l'espace OHADA).

> Règle de base : une dépense non documentée est une dépense que l'on devra peut-être rembourser. Facture, preuve de paiement, preuve de réception et autorisation forment le minimum de toute pièce justificative.

Engagement, caisse et rattachement

En **comptabilité de caisse**, on enregistre une opération quand l'argent entre ou sort. En **comptabilité d'engagement**, on l'enregistre quand le droit ou l'obligation naît : une facture reçue en décembre et payée en janvier est une charge de décembre. Les états financiers officiels sont tenus en engagement ; beaucoup de bureaux de terrain travaillent en caisse au quotidien et passent des écritures de régularisation à la clôture.

Le **principe de rattachement** impose d'associer les charges à la période qu'elles concernent. Un loyer annuel de 24 000 USD payé d'avance le 1er octobre pour un exercice clos le 31 décembre : 6 000 USD sont une charge de l'exercice, 18 000 USD sont une **charge constatée d'avance** (un actif) au bilan.

Pour les subventions, la règle courante est de constater le produit au rythme des dépenses éligibles réalisées. Si un bailleur verse 500 000 USD en novembre pour un projet qui a dépensé 120 000 USD au 31 décembre, le produit de l'exercice est 120 000 USD et 380 000 USD figurent en **produits constatés d'avance** ou fonds reportés, c'est-à-dire une dette envers le projet. Cet argent est en banque, mais il n'appartient pas librement à l'organisation.

Prudence. On comptabilise les pertes probables dès qu'elles sont connues (par exemple une dépense que le bailleur refusera très probablement), mais pas les gains incertains. Une provision pour coûts inéligibles protège l'organisation d'une mauvaise surprise lors de l'audit final.

Fonds affectés et fonds non affectés

La distinction la plus importante dans les comptes d'une ONG est celle entre **fonds affectés** (restreints) et **fonds non affectés** (libres).

- **Fonds affectés** : donnés pour un usage précis (un projet, une zone, une activité). Ils ne peuvent servir qu'à cet usage ; les utiliser ailleurs, même temporairement sans accord, est une faute qui peut conduire au remboursement et à la perte de confiance du bailleur.
- **Fonds non affectés** : dons libres, cotisations, coûts indirects recouvrés, revenus divers. Ils financent ce que les bailleurs ne paient pas (une partie du siège, la prospection, les coûts inéligibles, les préfinancements) et constituent les **réserves**.
- **Fonds désignés** : fonds non affectés que le conseil a décidé de réserver à un usage (par exemple un fonds de réponse d'urgence). Le conseil peut revenir sur cette décision ; ils restent juridiquement libres.

Un piège fréquent : une organisation peut afficher une trésorerie confortable alors que ses fonds non affectés sont négatifs. Si elle a 900 000 USD en banque, dont 1 100 000 USD de fonds affectés reçus d'avance, ses ressources libres sont en réalité de −200 000 USD : elle a déjà consommé l'argent des bailleurs pour couvrir d'autres dépenses.

> Indicateur clé pour un conseil d'administration : le solde des fonds non affectés et son évolution. Un solde négatif ou en baisse continue est une alerte, quelle que soit la trésorerie affichée.

Lire le bilan

Le **bilan** est une photographie à une date : ce que l'organisation possède (actif) et ce qu'elle doit, plus ses fonds propres (passif). Les postes typiques d'une ONG :

Actif	Passif
Immobilisations (véhicules, bâtiments, équipements)	Fonds propres : fonds non affectés (réserves) et fonds affectés
Créances sur bailleurs (dépenses engagées non encore remboursées)	Fonds reportés ou produits constatés d'avance (subventions reçues non dépensées)
Avances aux partenaires et au personnel	Dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales
Stocks (biens à distribuer)	Provisions (litiges, indemnités de fin de contrat, coûts inéligibles probables)
Trésorerie (banques, caisses)	Emprunts éventuels

Trois lectures rapides :

- **Créances sur bailleurs élevées** : l'organisation préfinance ses projets ; il faut vérifier que les rapports sont envoyés à temps et que les montants seront acceptés.
- **Avances aux partenaires anciennes** : des avances de plus de six mois non justifiées sont un risque de perte ou de fraude.
- **Provisions pour fin de contrat** : dans de nombreux pays, le droit du travail prévoit des indemnités ; si elles ne sont pas provisionnées, la fin d'un grand projet peut créer une dette imprévue.

Compte de résultat et tableau des flux

Le **compte de résultat** (ou état des activités) présente les produits et les charges de l'exercice, souvent par nature (salaires, achats, transport) et, dans les ONG, aussi par **destination** : missions sociales, recherche de fonds, fonctionnement. Le **ratio des missions sociales** (part des charges consacrées aux programmes) est très regardé par le public, mais il doit être lu avec prudence : une organisation qui sous-investit dans ses fonctions support affiche un beau ratio et prend de grands risques.

Le résultat se lit par fonds. Un excédent global peut cacher un déficit des fonds non affectés compensé par des fonds affectés reçus mais non encore dépensés. Les comptes présentent donc normalement un tableau de **variation des fonds** par catégorie.

Le **tableau des flux de trésorerie** explique comment la trésorerie a changé : flux liés à l'activité, aux investissements (achats de véhicules) et au financement (emprunts). Une organisation peut être excédentaire et manquer de liquidités, si ses bailleurs paient tard ; ou déficitaire et avoir beaucoup de trésorerie, si elle a reçu de grosses avances.

Exemple de lecture. Produits 8,2 millions USD, charges 8,4 millions : déficit de 200 000 USD. Fonds non affectés : début 650 000, fin 410 000. La trésorerie, elle, a augmenté de 300 000 USD grâce à une avance de 1,5 million reçue en décembre. Conclusion : la situation de fond se dégrade (les réserves libres ont baissé de 37 %), même si la banque est mieux garnie.

La clôture et le dialogue avec la comptabilité

La **clôture mensuelle** est la base d'une information fiable. Elle comprend au minimum : saisie de toutes les pièces du mois ; rapprochement bancaire de chaque compte (solde du relevé = solde comptable, écarts expliqués) ; inventaire de caisse signé par deux personnes ; suivi des avances au personnel et aux partenaires ; contrôle des imputations (bon projet, bonne ligne budgétaire) ; et envoi des comptes au siège dans un délai fixé (souvent 10 à 15 jours).

Le **rapprochement bancaire** est le contrôle le plus simple et le plus puissant. Un écart non expliqué depuis plusieurs mois, des chèques émis non encaissés depuis longtemps, ou des virements inconnus sont des signaux à traiter immédiatement.

Pour un responsable non financier, trois habitudes suffisent à changer la qualité de la gestion : lire chaque mois le suivi budgétaire de ses projets avec le comptable ; vérifier que les imputations correspondent à la réalité de l'activité ; et poser la question « qu'est-ce qui pourrait être refusé par le bailleur ? » avant de signer une dépense inhabituelle.

> Une imputation « pour équilibrer » (affecter une dépense au projet qui a encore du budget plutôt qu'à celui qui l'a réellement consommée) est une falsification, même si l'intention est de bien faire. Les auditeurs la détectent par le temps de travail et les preuves d'activité.

Exercice d'application : lire la situation financière d'une ONG

Situation. Au 31 décembre, une ONG présente : trésorerie 1 300 000 USD ; créances sur bailleurs 700 000 USD ; avances aux partenaires 260 000 USD, dont 140 000 de plus de 9 mois ; immobilisations 400 000 USD ; dettes fournisseurs et sociales 350 000 USD ; fonds reportés (subventions reçues non dépensées) 1 650 000 USD ; provisions 0. Ses dépenses annuelles sont de 6 000 000 USD. Elle emploie 140 personnes dans un pays où la loi prévoit une indemnité de fin de contrat estimée à 180 000 USD au total.

Travail demandé. 1) Calculez les fonds propres (total de l'actif moins dettes, fonds reportés et provisions). 2) Recalculez-les avec une provision pour indemnités et une provision de 50 % des avances anciennes. 3) En supposant que les immobilisations sont entièrement financées par les fonds propres, combien de mois de dépenses les ressources libres représentent-elles ?

Corrigé. Actif : 1 300 000 + 700 000 + 260 000 + 400 000 = 2 660 000. Fonds propres : 2 660 000 − 350 000 − 1 650 000 = 660 000 USD. Avec provisions : 660 000 − 180 000 − 70 000 = 410 000 USD. Ressources libres hors immobilisations : 410 000 − 400 000 = 10 000 USD, soit 10 000 / 500 000 = 0,02 mois de dépenses. L'organisation n'a pratiquement aucune réserve disponible : sa trésorerie apparente repose sur l'argent des bailleurs. Il faut provisionner, recouvrer ou justifier les avances anciennes, et construire un plan de reconstitution des réserves.

À retenir

- Comptabilité d'engagement : on enregistre quand l'obligation naît, pas quand l'argent circule.
- Une subvention reçue mais non dépensée est une dette envers le projet (fonds reportés), pas une richesse libre.
- L'indicateur clé est le solde des fonds non affectés, pas la trésorerie.
- Provisionner ce qui est probable : indemnités de fin de contrat, coûts inéligibles, avances irrécouvrables.
- Rapprochement bancaire mensuel et imputations conformes à la réalité : deux contrôles non négociables.

Quiz

1. Un loyer annuel de 36 000 USD est payé d'avance le 1er juillet ; l'exercice se clôt le 31 décembre. La charge de l'exercice est :
   A. 36 000 USD
   B. 18 000 USD
   C. 0 USD
   D. 12 000 USD

2. Une ONG a 1 000 000 USD en banque, dont 1 200 000 USD de subventions reçues non dépensées. Ses ressources libres sont :
   A. Négatives : −200 000 USD
   B. 1 000 000 USD
   C. 2 200 000 USD
   D. 200 000 USD

3. Des fonds « désignés » par le conseil d'administration sont :
   A. Des fonds affectés par un bailleur
   B. Des fonds publics
   C. Des dettes
   D. Des fonds non affectés réservés par décision du conseil, qui peut revenir sur cette décision

4. Imputer une dépense au projet qui a encore du budget plutôt qu'à celui qui l'a réellement consommée est :
   A. Une bonne pratique de gestion
   B. Obligatoire en fin d'année
   C. Une falsification, même avec une bonne intention
   D. Accepté si le montant est faible

5. Une organisation excédentaire peut manquer de trésorerie parce que :
   A. C'est impossible
   B. Ses bailleurs remboursent tard et elle préfinance ses projets
   C. Elle a trop de réserves
   D. Elle n'a pas de compte bancaire

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semaine 2 : Construire les budgets : projet, coûts partagés et budget d'organisation

Objectifs

- Construire un budget de projet complet et défendable, ligne par ligne, avec des coûts unitaires justifiés.
- Répartir les coûts partagés de façon juste et vérifiable, et comprendre les coûts indirects et leur recouvrement.
- Assembler le budget annuel d'une organisation à partir des projets, et repérer les trous de financement.

Le budget de projet : de l'activité au montant

Un budget de projet traduit le plan de travail en argent. Chaque ligne suit la formule **quantité × coût unitaire × durée ou fréquence × part imputée**, avec une note de justification (devis, grille salariale, historique, prix de marché). Un budget sans base de calcul est le premier motif de rejet d'une proposition et la première source de dépassements.

Les rubriques habituelles : **personnel** (salaires, charges, assurances, indemnités, avec le pourcentage de temps sur le projet) ; **activités** (transferts, intrants, formations, travaux) ; **équipement** (véhicules, informatique, souvent soumis à des règles de propriété et de cession) ; **déplacements** ; **bureaux et fonctionnement** (loyers, communications, fournitures) ; **suivi et évaluation** ; **audit** ; **coûts indirects**.

Exemple de ligne personnel. Un chef de projet payé 2 400 USD par mois, avec 22 % de charges patronales, à 60 % sur le projet pendant 12 mois : 2 400 × 1,22 × 0,6 × 12 = 21 082 USD. Il faut aussi prévoir les augmentations annuelles prévues, les indemnités de fin de contrat dues par la loi et le coût de recrutement.

> Erreurs les plus coûteuses : oublier les charges sociales, l'inflation sur un projet de plus d'un an, le taux de change, les frais bancaires, l'audit final et les coûts de clôture (indemnités, transfert des actifs).

Coûts directs, coûts partagés, coûts indirects

Trois catégories, dont les définitions varient un peu selon les bailleurs :

- **Coûts directs** : clairement liés à un seul projet (les transferts du projet, le personnel qui y travaille à 100 %).
- **Coûts partagés** (ou coûts de support directs) : coûts du bureau pays qui servent plusieurs projets (loyer, gardiennage, logisticien, comptable, véhicules communs). Ils sont imputables aux projets de façon directe, à condition d'être répartis selon une méthode juste et documentée.

- **Coûts indirects** : coûts du siège et des fonctions centrales qui ne peuvent pas être rattachés à un projet (direction générale, finance centrale, systèmes informatiques, audit des comptes de l'organisation). Ils sont couverts par un pourcentage forfaitaire ou un taux négocié.

Les taux forfaitaires courants : souvent 7 % chez plusieurs bailleurs institutionnels européens, jusqu'à 15 % comme taux minimal (de minimis) dans les règles fédérales américaines depuis leur révision de 2024 (10 % auparavant), des taux négociés plus élevés pour certaines organisations, et des taux très faibles, parfois nuls, chez certains fonds ou fondations. La différence entre ces taux et le coût réel du siège est un trou que l'organisation doit combler par des fonds non affectés.

La règle cardinale : **pas de double imputation**. Un coût couvert par le taux de coûts indirects ne peut pas être aussi imputé en coût direct au même projet.

Répartir les coûts partagés

La **clé de répartition** doit refléter l'usage réel des ressources, être appliquée de façon constante à tous les projets et à tous les bailleurs, et être vérifiable. Les clés usuelles :

Clé	Adaptée à	Limite
Temps du personnel (feuilles de temps)	Salaires du personnel partagé	Exige des feuilles de temps réelles, pas théoriques
Part des dépenses directes	Loyer, sécurité, frais généraux du bureau	Les projets à gros transferts paient beaucoup
Nombre d'employés du projet	Locaux, informatique, RH	Ignore les différences d'intensité
Kilomètres ou jours de véhicule	Flotte commune	Exige des carnets de bord fiables

Exemple. Coûts partagés du bureau : 30 000 USD par mois. Dépenses directes du mois : projet A 120 000 USD, projet B 60 000 USD, projet C 20 000 USD (total 200 000). Avec la clé des dépenses directes : A 18 000, B 9 000, C 3 000 USD. Si le projet A comporte 90 000 USD de transferts monétaires qui n'utilisent presque pas le bureau, une clé hors transferts est plus juste : base A 30 000, B 60 000, C 20 000 (total 110 000), soit A 8 182, B 16 364, C 5 455 USD.

Le problème courant n'est pas la méthode, c'est le **trou** : si un bailleur plafonne sa part des coûts partagés ou refuse une ligne, la part non couverte doit être financée par un autre projet (si son contrat le permet et si la clé le justifie) ou par des fonds non affectés. On ne la fait jamais payer à un autre bailleur au-delà de sa part réelle.

Le budget d'organisation

Le **budget annuel de l'organisation** assemble trois couches :

- **Financements sûrs** : contrats signés, avec leur part de dépenses prévue sur l'année (un projet de 24 mois commencé en juillet n'apporte qu'une partie de son budget à l'année en

cours).

- **Financements probables** : propositions en négociation avancée, pondérées par leur probabilité.
- **Coûts fixes de l'organisation** : siège, bureaux pays, personnel de base, systèmes, gouvernance.

La question clé est la **couverture des coûts fixes** : les coûts partagés et indirects recouvrés sur les projets, plus les fonds non affectés, couvrent-ils les coûts fixes ? **Exemple.** Coûts fixes du siège : 1 200 000 USD. Coûts directs des projets sûrs : 9 000 000 USD, avec un taux moyen de coûts indirects de 7,5 % : 675 000 USD recouvrés. Dons libres attendus : 300 000 USD. Trou : 1 200 000 − 675 000 − 300 000 = 225 000 USD. Le budget doit montrer comment le combler (nouveaux contrats, réduction de coûts, collecte) ou décider de puiser dans les réserves, en le disant au conseil.

Le budget d'organisation se construit en **scénarios** : base (contrats sûrs seulement), probable, et dégradé (perte d'un bailleur majeur). Pour chaque scénario, on identifie les décisions à prendre et leur date limite : un plan de réduction de coûts se décide des mois avant que l'argent manque.

Le budget dans la proposition au bailleur

Le budget de proposition est à la fois un outil de gestion et un argument. Les évaluateurs des bailleurs regardent :

- **Cohérence** avec le cadre logique : chaque activité a son coût, chaque ligne importante sert une activité.
- **Réalisme** des coûts unitaires (comparés aux prix du marché et aux autres propositions).
- **Proportion** du personnel et du fonctionnement par rapport aux coûts d'activités, qu'il faut expliquer plutôt que cacher (un projet de protection a beaucoup de personnel ; un projet de cash beaucoup de transferts).
- **Conformité** aux règles (rubriques, coûts inéligibles exclus, taux indirect respecté, cofinancement s'il est exigé).
- **Optimisation des ressources** : coût par personne et par résultat, mesures d'économie.

La **note budgétaire** (budget narrative) explique les lignes importantes, les hypothèses (taux de change, inflation), la méthode de répartition des coûts partagés et le cofinancement. Une bonne note évite des semaines de questions et sert plus tard de référence en cas d'audit.

> Ne jamais « gonfler » un budget en prévision d'une réduction par le bailleur : si la réduction n'a pas lieu, on se retrouve avec des lignes surévaluées qui seront sous-consommées, ce qui nuit à la crédibilité et peut être interprété comme un manque d'honnêteté.

Taux de change et inflation dans le budget

La plupart des projets sont financés dans une devise (euro, dollar) et dépensés dans une autre (monnaie locale). Le **risque de change** est double : une dépréciation de la monnaie locale crée des gains de change (plus de monnaie locale par dollar) ; une appréciation, ou une hausse de la devise du contrat par rapport à la devise de comptabilité, crée des pertes.

Exemple. Budget de 500 000 EUR, comptabilité en USD. Au taux de la proposition (1 EUR = 1,10 USD) : 550 000 USD. Si l'euro baisse à 1,02 USD au moment des versements, l'organisation reçoit 510 000 USD : il manque 40 000 USD pour réaliser le même programme. Beaucoup de bailleurs n'acceptent pas les pertes de change comme dépense éligible ; il faut prévoir une marge prudente, suivre le taux et, si l'écart devient important, renégocier les activités.

L'**inflation** doit être intégrée pour tout projet de plus de 12 mois et dans les contextes de forte inflation : on budgète les prix de l'année 2 avec un taux réaliste (données de la banque centrale, du FMI ou du groupe de travail cash). Dans les pays à inflation très élevée, on peut budgéter en devise forte et prévoir une révision des coûts unitaires à mi-parcours.

Les règles de conversion (taux à utiliser pour les rapports : taux du transfert reçu, taux moyen pondéré, taux mensuel officiel du bailleur) sont fixées par le contrat. Les ignorer crée des écarts qui deviennent des coûts inéligibles.

Exercice d'application : répartir des coûts partagés et mesurer le trou

Situation. Un bureau pays a 45 000 USD de coûts partagés mensuels. Projets (dépenses directes mensuelles hors transferts monétaires) : A 50 000 USD ; B 30 000 USD ; C 20 000 USD. Le bailleur du projet B plafonne sa contribution aux coûts partagés à 9 000 USD par mois. Au niveau du siège : coûts fixes 900 000 USD par an ; coûts directs annuels de tous les projets 7 200 000 USD ; taux moyen de coûts indirects 7 % ; dons libres attendus 150 000 USD.

Travail demandé. 1) Répartissez les coûts partagés selon la clé des dépenses directes. 2) Quel est le trou mensuel lié au plafond du bailleur B, et comment le traiter ? 3) Calculez le trou annuel du siège.

Corrigé. Base 100 000 : A 50 %, B 30 %, C 20 %, soit A 22 500, B 13 500 et C 9 000 USD. Avec le plafond, B ne paie que 9 000 : trou de 4 500 USD par mois, soit 54 000 USD par an. On ne le reporte pas sur A et C au-delà de leur part réelle : il est financé par des fonds non affectés, et l'on négocie avec le bailleur B une meilleure couverture lors du prochain contrat. Siège : 7 % × 7 200 000 = 504 000 USD recouvrés ; 900 000 − 504 000 − 150 000 = 246 000 USD de trou annuel, à combler par une hausse des taux négociés, de nouveaux contrats, des économies ou de la collecte de fonds libres.

À retenir

- Chaque ligne : quantité × coût unitaire × durée × part imputée, avec une justification.
- Coûts partagés répartis selon une clé juste, constante et vérifiable ; aucune double imputation avec les coûts indirects.
- Un plafond de bailleur sur les coûts partagés crée un trou à financer par des fonds non affectés, jamais par un autre bailleur.
- Budget d'organisation : financements sûrs, probables pondérés, coûts fixes, en plusieurs scénarios.
- Prévoir change, inflation, charges sociales, audit et coûts de clôture.

Quiz

1. Un salaire de 3 000 USD par mois, 20 % de charges, 50 % sur le projet pendant 10 mois coûte au projet :
   A. 15 000 USD
   B. 18 000 USD
   C. 36 000 USD
   D. 30 000 USD

2. Un coût déjà couvert par le taux de coûts indirects est aussi imputé en coût direct au même projet. C'est :
   A. Une bonne pratique
   B. Une double imputation, inéligible
   C. Obligatoire
   D. Acceptable si le montant est faible

3. Budget de 400 000 EUR prévu à 1 EUR = 1,12 USD ; versements reçus à 1,05 USD. Montant manquant en USD pour réaliser le même programme :
   A. 28 000 USD
   B. 20 000 USD
   C. 48 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Coûts fixes du siège 800 000 USD ; coûts directs 6 000 000 USD à 8 % de coûts indirects ; dons libres 200 000 USD. Le trou est de :
   A. 120 000 USD
   B. 0 USD
   C. 600 000 USD
   D. 280 000 USD

5. Gonfler un budget en prévision d'une réduction par le bailleur est :
   A. Une stratégie recommandée
   B. Une mauvaise pratique qui nuit à la crédibilité et crée des sous-consommations
   C. Obligatoire pour les grands bailleurs
   D. Sans conséquence

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. A · 4. A · 5. B

Semaine 3 : Gérer la trésorerie : prévisions, préfinancement, change et argent liquide

Objectifs

- Construire un plan de trésorerie sur 6 à 12 mois et anticiper les tensions avant qu'elles ne bloquent les opérations.
- Gérer les taux de change de façon conforme aux règles des bailleurs et limiter les pertes.
- Organiser les transferts de fonds et la gestion de l'argent liquide dans des contextes à haut risque, avec des contrôles proportionnés.

Le plan de trésorerie

Une ONG ne fait pas faillite parce qu'elle est déficitaire sur le papier, mais parce qu'elle ne peut plus payer ses salaires et ses fournisseurs. Le **plan de trésorerie** prévoit, mois par mois, le solde de départ, les encaissements attendus (tranches des bailleurs avec leurs dates réalistes, dons, remboursements) et les décaissements prévus (salaires, fournisseurs, transferts aux partenaires, transferts monétaires aux ménages, impôts et charges sociales).

Les règles d'un plan utile :

- Il est **prudent** : on prévoit les tranches des bailleurs à la date à laquelle elles arrivent réellement en moyenne, pas à la date du contrat (souvent 30 à 90 jours plus tard, car elles dépendent de l'approbation des rapports).
- Il est **mis à jour chaque mois** avec les données réelles.
- Il distingue les fonds affectés : la trésorerie d'un projet ne peut pas financer durablement un autre projet sans accord.
- Il fixe un **seuil minimal** (par exemple un mois de dépenses) en dessous duquel des mesures sont déclenchées.

Exemple. Solde au 1er mars : 420 000 USD. Dépenses mensuelles : 380 000 USD. Une tranche de 900 000 USD attendue en mars n'arrivera qu'en mai, car le rapport intermédiaire est en retard. Mars : 420 000 − 380 000 = 40 000. Avril : 40 000 − 380 000 = −340 000. L'organisation ne peut pas payer en avril, sauf à envoyer le rapport immédiatement, négocier une avance, reporter des achats ou mobiliser des réserves. Le retard d'un rapport devient une crise de liquidité.

Le préfinancement et ses limites

Beaucoup de contrats prévoient des **versements par tranches** (par exemple 40 % à la signature, 40 % après le rapport intermédiaire, 20 % après le rapport final), ou des **remboursements** a posteriori. Dans ces cas, l'organisation avance l'argent : c'est le préfinancement. Le solde final, souvent 10 à 20 %, n'est versé qu'après l'acceptation du rapport final, parfois six mois à un an après la fin du projet.

Exemple. Projet de 1 000 000 USD sur 12 mois, versements 50 % au départ, 30 % après le rapport du mois 6 (reçu en moyenne au mois 8), 20 % après le rapport final (reçu en moyenne 6 mois après la fin). Dépenses régulières : 83 333 USD par mois. Au mois 8, avant le 2e versement, l'organisation a dépensé 666 667 USD pour 500 000 reçus : elle préfinance 166 667 USD. À la fin du projet, elle a dépensé 1 000 000 USD pour 800 000 reçus : elle préfinance 200 000 USD pendant environ six mois.

Le préfinancement a un **coût** : immobilisation des réserves, parfois frais bancaires ou intérêts, et risque que des dépenses soient refusées et ne soient jamais remboursées. Une organisation doit connaître son préfinancement total à tout moment, et le conseil d'administration doit fixer un plafond.

> Les moyens de réduire le préfinancement : envoyer les rapports à temps, négocier une première tranche plus élevée, demander des avances sur la base des prévisions de trésorerie, et diversifier vers des bailleurs qui paient d'avance.

Les taux de change

La gestion du change suit les règles du contrat et la politique de l'organisation. Les méthodes courantes pour convertir les dépenses en devise du bailleur :

- **Taux du transfert** : on utilise le taux effectivement obtenu lors de la conversion des fonds du bailleur. C'est la méthode la plus juste, mais elle exige un suivi rigoureux.
- **Taux moyen pondéré** : on calcule un taux moyen à partir des conversions successives, pondéré par les montants.
- **Premier entré, premier sorti** (FIFO) : les dépenses consomment d'abord les fonds convertis en premier, à leur taux.
- **Taux officiel mensuel** publié par le bailleur ou la banque centrale (par exemple le taux InforEuro pour certains financements européens).

Exemple de taux moyen pondéré. Conversion 1 : 100 000 USD à 600 unités locales par dollar = 60 000 000. Conversion 2 : 50 000 USD à 630 = 31 500 000. Taux moyen : 91 500 000 / 150 000 = 610 unités par dollar. Une dépense de 6 100 000 unités locales est rapportée comme 10 000 USD.

Dans les pays à **taux multiples** (taux officiel très différent du taux parallèle), changer au taux officiel peut réduire fortement le pouvoir d'achat, et changer au taux parallèle peut être illégal. C'est une décision à prendre au niveau de la direction, avec le bailleur, en respectant la loi du pays et les règles de lutte contre le blanchiment, jamais au niveau d'un agent sur le terrain.

Transférer des fonds dans les zones difficiles

Faire arriver l'argent sur le terrain est souvent un défi : banques absentes ou sanctionnées, plafonds de retrait, insécurité. Les options, de la plus sûre à la plus risquée sur le plan du contrôle :

- **Virement bancaire** vers un compte de l'organisation dans une banque locale réglementée.
- **Monnaie électronique** et paiement mobile, pour les salaires, les fournisseurs et les transferts aux ménages.
- **Sociétés de transfert agréées**.
- **Systèmes de transfert informels** (hawala ou équivalents), utilisés dans certains contextes faute d'alternative : ils exigent une diligence renforcée (identification du prestataire, vérification contre les listes de sanctions, contrats, reçus systématiques, rapprochements), l'accord préalable de la direction et souvent du bailleur.
- **Transport d'espèces** : dernier recours, avec des règles strictes (montants plafonnés, trajets variés, deux personnes, discrétion, assurance).

Les **sanctions internationales et la lutte contre le financement du terrorisme** s'appliquent à toute la chaîne : banques, prestataires, fournisseurs et partenaires. Les contrats des bailleurs exigent souvent la vérification des contreparties contre les listes de sanctions. Les exemptions humanitaires existent (par exemple la résolution 2664 du Conseil de sécurité de 2022 pour les régimes de sanctions de l'ONU), mais elles ne dispensent pas de la diligence.

La caisse : contrôles simples et indispensables

L'argent liquide est la ressource la plus exposée au vol et aux erreurs. Les contrôles de base :

- **Plafond de caisse** fixé par bureau (par exemple l'équivalent de deux semaines de petites dépenses) ; le surplus est déposé à la banque.
- **Coffre** avec un accès limité et un registre.
- **Séparation des fonctions** : la personne qui tient la caisse n'approuve pas les dépenses et ne fait pas le rapprochement.
- **Comptage de caisse** par deux personnes à la fin de chaque mois et à l'improviste, avec un procès-verbal signé ; tout écart est expliqué.
- **Pièces justificatives** pour chaque sortie ; en l'absence de facture (achats au marché), un état de dépense signé par l'acheteur et un témoin, avec un plafond.
- **Avances au personnel** justifiées dans un délai fixé (par exemple 7 jours après la mission) ; pas de nouvelle avance tant que la précédente n'est pas justifiée.

Exemple de comptage. Solde théorique de la caisse : 1 840 000 unités locales. Comptage : 1 790 000 en billets et pièces, plus deux pièces justificatives non saisies de 30 000 et 15 000. Écart inexpliqué : $1\,840\,000 - 1\,790\,000 - 45\,000 = 5\,000$. Un petit écart isolé est enregistré et analysé ; des écarts répétés, même faibles, sont un signal d'alerte.

La politique de trésorerie de l'organisation

Au niveau de l'organisation, une **politique de trésorerie** approuvée par le conseil fixe :

- Le niveau minimal de liquidités (en mois de dépenses) et les mesures si le seuil est franchi.
- Le plafond de préfinancement total autorisé.

- Les banques autorisées et les critères de choix (solidité, présence, conformité), avec une répartition des dépôts pour limiter le risque de défaillance d'une banque.
- Les règles de placement des réserves : sécurité et liquidité d'abord, aucun placement spéculatif.
- Les signataires des comptes, avec la double signature au-delà d'un seuil.
- Les règles de change et de couverture.

Le directeur financier présente au conseil un **tableau de trésorerie** trimestriel : soldes par devise et par banque, prévision à 6 mois, préfinancement en cours, créances sur bailleurs par ancienneté. Les créances de plus de 6 mois méritent une analyse spécifique : rapport non accepté, dépenses contestées, bailleur en difficulté.

> Diversifier les banques est une protection réelle : des organisations ont perdu l'accès à leurs fonds lors de crises bancaires ou de gels de comptes. Ne jamais garder toute la trésorerie dans un seul établissement.

Exercice d'application : prévoir la trésorerie et convertir les dépenses

Situation. Solde au 1er juin : 300 000 USD. Dépenses mensuelles : 250 000 USD. Encaissements attendus selon les contrats : 400 000 USD en juin (tranche du bailleur A, mais le rapport n'est pas encore envoyé ; délai moyen d'approbation 60 jours après l'envoi), 150 000 USD en juillet (bailleur B, régulier). Conversions du mois : 120 000 USD à 2 500 unités locales par dollar, puis 80 000 USD à 2 650. Seuil minimal : un mois de dépenses.

Travail demandé. 1) En supposant que le rapport du bailleur A est envoyé le 1er juin, construisez la trésorerie de juin à août. 2) Calculez le taux moyen pondéré. 3) Proposez trois mesures.

Corrigé. La tranche A arrive vers le 1er août. Juin : 300 000 − 250 000 = 50 000. Juillet : 50 000 + 150 000 − 250 000 = −50 000. Août : −50 000 + 400 000 − 250 000 = 100 000. Le solde est sous le seuil dès juin et négatif en juillet. Taux moyen : (120 000 × 2 500 + 80 000 × 2 650) / 200 000 = (300 000 000 + 212 000 000) / 200 000 = 2 560 unités par dollar. Mesures : envoyer le rapport immédiatement et demander au bailleur A une approbation accélérée ou une avance ; reporter les achats non urgents de juillet ; mobiliser temporairement des réserves non affectées avec l'accord de la direction, en informant le conseil si le seuil est franchi.

À retenir

- On fait faillite par manque de liquidités, pas par un déficit comptable : le plan de trésorerie est mensuel et prudent.
- Le préfinancement a un coût et un risque ; il doit être connu, plafonné et réduit.
- Taux de change : appliquer la méthode prévue par le contrat (taux du transfert, moyen pondéré, FIFO, taux officiel).
- Transferts informels et transport d'espèces : derniers recours, avec diligence renforcée et accord préalable.
- Caisse : plafond, séparation des fonctions, comptages surprise à deux, avances justifiées avant une nouvelle avance.

Quiz

1. Conversions : 50 000 USD à 1 000 et 150 000 USD à 1 100 unités par dollar. Taux moyen pondéré :
   A. 1 050
   B. 1 025
   C. 1 100
   D. 1 075

2. Projet de 600 000 USD, 50 % versés au départ, dépenses de 50 000 USD par mois. Au mois 9, avant toute autre tranche, le préfinancement est de :
   A. 300 000 USD
   B. 450 000 USD
   C. 150 000 USD
   D. 0 USD

3. Un agent de terrain veut changer de l'argent au taux parallèle, très avantageux, sans en parler. La bonne réponse est :
   A. L'encourager, cela augmente le pouvoir d'achat
   B. Refuser : c'est une décision de direction, à prendre avec le bailleur et dans le respect de la loi
   C. Le laisser faire pour de petits montants
   D. Le faire soi-même

4. Quelle règle de caisse est la plus importante pour prévenir les détournements ?
   A. La séparation des fonctions et les comptages surprise par deux personnes
   B. Un beau registre
   C. Un plafond élevé
   D. Un coffre en bois

5. La résolution 2664 (2022) du Conseil de sécurité :
   A. Interdit l'aide humanitaire
   B. Concerne seulement les banques européennes
   C. Supprime toutes les sanctions
   D. Prévoit une exemption humanitaire dans les régimes de sanctions de l'ONU, sans dispenser de la diligence

Corrigé du quiz : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semaine 4 : Piloter les budgets : écarts, prévisions de fin et décisions

Objectifs

- Produire et lire un rapport de suivi budgétaire (réalisé contre budget) ligne par ligne et par période.
- Construire une prévision de fin de projet réaliste et en tirer des décisions : accélérer, réallouer, réviser ou prolonger.
- Organiser une revue budgétaire mensuelle utile entre programmes et finance, avec des seuils d'alerte.

Le rapport réalisé contre budget

Le **rapport réalisé contre budget** (BvA, budget versus actuals) est l'outil de base du pilotage financier d'un projet. Pour chaque ligne budgétaire, il présente : le budget total, le budget prévu à date (selon le plan de dépenses, pas une ligne droite), les dépenses réelles cumulées, les engagements (commandes passées non encore payées), l'écart et le taux de consommation.

Lire un BvA, c'est poser trois questions pour chaque écart significatif : **pourquoi** (retard d'activité, prix différents, erreur d'imputation, dépense non budgétée) ; **est-ce temporaire ou durable** (un retard qui sera rattrapé ou une économie réelle) ; **quelle décision** (rien, accélération, réallocation, révision).

Exemple. Ligne « kits d'hygiène » : budget total 120 000 USD, budget à date 80 000, réalisé 30 000, engagements 45 000. Le taux de consommation brut (30 / 80 = 38 %) inquiète ; en tenant compte des commandes passées, l'exécution est de (30 + 45) / 80 = 94 %. Les engagements changent complètement la lecture : il ne faut jamais analyser un BvA sans eux.

> Seuil d'analyse habituel : tout écart de plus de 10 % et de plus d'un montant fixé (par exemple 5 000 USD) sur une ligne doit être expliqué par écrit chaque mois.

Écarts de prix, écarts de quantité

Un écart sur une ligne d'activité se décompose en deux parties, ce qui permet de savoir à qui poser la question :

- **Écart de quantité** = (quantité réelle − quantité prévue) × prix prévu. Il relève du programme : on a distribué plus ou moins que prévu.
- **Écart de prix** = (prix réel − prix prévu) × quantité réelle. Il relève des achats et du marché : les kits coûtent plus ou moins cher.

Exemple. Prévu : 2 000 kits à 45 USD = 90 000 USD. Réel : 1 800 kits à 52 USD = 93 600 USD. Écart total : +3 600 USD (dépassement). Écart de quantité : (1 800 − 2 000) × 45 = −9 000

USD (économie apparente, car on a distribué moins). Écart de prix : (52 − 45) × 1 800 = +12 600 USD (surcoût). Vérification : −9 000 + 12 600 = +3 600. Le vrai problème n'est pas un dépassement de 4 % : c'est un prix 15,6 % plus élevé que prévu et 200 kits non distribués. Si l'on distribue les 200 kits restants au nouveau prix, la ligne dépassera de 14 000 USD.

La même logique s'applique au personnel (écart d'effectif contre écart de salaire) et aux transferts monétaires (écart de nombre de ménages contre écart de valeur du transfert).

La prévision de fin de projet

Le BvA dit où l'on en est ; la **prévision de fin** (forecast) dit où l'on va. Pour chaque ligne : dépenses réelles + engagements + estimation de ce qui reste à dépenser jusqu'à la fin, sur la base du plan de travail mis à jour (et non du budget initial). On compare la prévision au budget total.

Exemple de projet de 12 mois, fin du mois 7.

Ligne	Budget	Réel + engagé	Reste à dépenser estimé	Prévision	Écart
Personnel	300 000	182 000	130 000	312 000	+12 000
Transferts	500 000	210 000	220 000	430 000	−70 000
Véhicules et transport	80 000	61 000	34 000	95 000	+15 000
Total	880 000	453 000	384 000	837 000	−43 000

Lecture : le projet sous-consommera globalement de 43 000 USD, mais deux lignes dépassent. Décisions possibles : demander une réallocation des transferts vers le personnel et le transport dans la limite de la flexibilité du contrat ; utiliser le solde des transferts pour atteindre plus de ménages (ce qui sert l'objectif) ; ou proposer une extension sans coût si les retards empêchent de dépenser utilement.

Réallocations, révisions et flexibilité

Chaque contrat fixe la **flexibilité budgétaire** : pourcentage de transfert autorisé entre lignes ou rubriques sans accord préalable (souvent 10 à 20 % d'une rubrique ou du total), lignes protégées (par exemple les salaires ou l'équipement, qui exigent toujours un accord), et procédure pour les modifications plus importantes (avenant, révision budgétaire).

Calcul de flexibilité. Contrat avec 15 % de flexibilité entre rubriques, calculé sur le montant de la rubrique qui reçoit. Rubrique « transport » : budget 80 000 USD. On peut y transférer jusqu'à 12 000 USD sans accord. Dans l'exemple précédent, il manque 15 000 USD : les 3 000 USD au-delà de la flexibilité exigent une demande formelle.

Bonnes pratiques :

- Demander les révisions **tôt** (dès que la prévision de fin montre un écart durable), avec une justification liée aux activités et aux résultats, pas seulement aux chiffres.
- Ne jamais dépenser d'abord et demander ensuite : un dépassement non autorisé au-delà de la flexibilité devient un coût inéligible.
- Garder une trace écrite de chaque accord du bailleur, y compris par e-mail, dans le dossier de la subvention.
- Mettre à jour le budget de référence dans le système comptable après chaque révision approuvée, pour que les rapports suivants comparent au bon budget.

La revue budgétaire mensuelle

La **revue budgétaire mensuelle** (BVA meeting) réunit, pour chaque projet, le chef de projet, le responsable financier et souvent le responsable de la logistique. Durée : 30 à 60 minutes par projet. Ordre du jour :

- Écarts significatifs et leurs explications.
- Erreurs d'imputation à corriger (une dépense d'un projet passée sur un autre).
- Prévision de fin mise à jour et décisions.
- Engagements à venir (grosses commandes, recrutements).
- Éligibilité : dépenses inhabituelles ou risquées à vérifier avant le rapport.
- Dates des prochains rapports financiers et documents à préparer.

Le compte rendu note les décisions, leur responsable et leur date. Les écarts récurrents remontent à la direction pays, qui consolide la situation de tous les projets : sous-consommation totale, dépassements, préfinancement, et trou de coûts partagés.

> Une revue budgétaire où le chef de projet découvre les chiffres en séance est une revue perdue. Le rapport est envoyé trois jours avant, et chacun vient avec ses explications.

Indicateurs du portefeuille d'un pays

Au niveau d'un pays ou d'une organisation, la direction suit quelques indicateurs de portefeuille :

- **Taux d'exécution** de chaque projet contre le plan, et projets en sous-consommation de plus de 20 % à moins de six mois de la fin.
- **Fins de projets** dans les six mois, avec leur effet sur le financement du personnel et des coûts partagés (« falaise de financement »).
- **Couverture des coûts partagés** : montant recouvré par les projets contre coûts réels du bureau.
- **Préfinancement** et créances sur bailleurs par ancienneté.
- **Coûts à risque** : dépenses dont l'éligibilité est douteuse, provisionnées.

Exemple de falaise. Un bureau a 40 employés financés à 70 % par deux projets qui se terminent en juin. Si aucun nouveau financement n'est signé d'ici mars, il faudra préparer en

avril une réduction de personnel, avec les indemnités prévues par la loi et un préavis. Une bonne direction anticipe ces dates six à neuf mois à l'avance.

Exercice d'application : analyser une ligne et décider

Situation. Ligne « transferts monétaires » d'un projet de 10 mois, fin du mois 6 : prévu 1 500 ménages × 6 mois × 90 USD = 810 000 USD ; réel 1 300 ménages × 6 mois × 100 USD = 780 000 USD (la valeur du transfert a été relevée par le groupe de travail cash). Budget total de la ligne : 1 350 000 USD. Le contrat prévoit 10 % de flexibilité par rubrique.

Travail demandé. 1) Calculez l'écart total, l'écart de quantité et l'écart de prix. 2) Prévoyez la fin de la ligne si 1 500 ménages reçoivent 100 USD pendant les 4 mois restants. 3) Quelle décision ?

Corrigé. Écart total : 780 000 − 810 000 = −30 000 USD. Quantité : (1 300 − 1 500) × 6 × 90 = −108 000 USD. Prix : (100 − 90) × 1 300 × 6 = +78 000 USD. Vérification : −108 000 + 78 000 = −30 000. Prévision : 780 000 + 1 500 × 4 × 100 = 1 380 000 USD, soit 30 000 USD de dépassement (2,2 %), dans la flexibilité de 10 % si une autre ligne de la rubrique a un solde. Décision : documenter la hausse de la valeur du transfert (décision du groupe de travail cash), informer le bailleur, réallouer dans la flexibilité, et vérifier pourquoi 200 ménages n'ont pas été inscrits dans les six premiers mois.

À retenir

- Un réalisé contre budget sans les engagements donne une fausse image de l'exécution.
- Écart de quantité = (Qr − Qp) × Pp ; écart de prix = (Pr − Pp) × Qr.
- Prévision de fin = réel + engagé + reste à dépenser estimé selon le plan de travail actualisé.
- Au-delà de la flexibilité du contrat, l'accord écrit du bailleur est obligatoire avant la dépense.
- Anticiper les fins de projets six à neuf mois à l'avance pour éviter la falaise de financement.

Quiz

1. Budget à date 100 000 USD, réalisé 40 000, engagé 50 000. L'exécution réelle est de :
   A. 40 %
   B. 90 %
   C. 50 %
   D. 10 %

2. Prévu 1 000 unités à 20 USD ; réel 1 200 unités à 18 USD. L'écart de prix est :
   A. −2 400 USD
   B. +4 000 USD
   C. +1 600 USD
   D. −2 000 USD

3. Même cas. L'écart de quantité est :
   A. +4 000 USD
   B. +3 600 USD
   C. −2 400 USD
   D. +1 600 USD

4. Une rubrique de 50 000 USD avec 15 % de flexibilité peut recevoir sans accord :
   A. 7 500 USD
   B. 15 000 USD
   C. 5 000 USD
   D. Aucun montant

5. Deux projets finançant 70 % du personnel se terminent dans 5 mois sans relais. La priorité est :
   A. Attendre
   B. Préparer dès maintenant les scénarios : nouveaux financements, réduction ordonnée du personnel avec préavis et indemnités
   C. Licencier tout le monde demain
   D. Prolonger les contrats sans financement

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. A · 4. A · 5. B

Semaine 5 : Les règles des bailleurs : éligibilité, achats, équipements et visibilité

Objectifs

- Appliquer les critères généraux d'éligibilité d'un coût et repérer les coûts inéligibles les plus fréquents.
- Comprendre les exigences des grandes familles de bailleurs (institutionnels européens, règles fédérales américaines, agences de l'ONU, fonds communs, fondations).
- Respecter les règles d'achat, de propriété des équipements, de TVA et de visibilité, et organiser la conformité dans l'équipe.

Qu'est-ce qu'un coût éligible ?

Les bailleurs utilisent des formulations différentes, mais les critères d'éligibilité d'un coût se ressemblent partout. Un coût est généralement éligible s'il est :

- **Nécessaire** à la mise en œuvre du projet et prévu (ou compatible) avec le budget approuvé.
- **Raisonnable** : un acheteur prudent aurait payé ce prix (principe de bonne gestion financière : économie, efficience, efficacité).
- **Engagé pendant la période de mise en œuvre** du contrat (ni avant la date de début, sauf accord, ni après la date de fin, sauf coûts de clôture autorisés).
- **Réellement supporté**, enregistré dans la comptabilité, identifiable et vérifiable, avec des pièces justificatives originales.
- **Conforme** à la loi locale (fiscale, sociale) et aux règles du contrat (achats, nationalité, origine).
- **Imputé de façon cohérente** : la même méthode pour tous les projets, sans double financement.

Coûts inéligibles fréquents : dettes et intérêts, provisions pour pertes futures, pertes de change (souvent), amendes et pénalités, dépenses somptuaires, cadeaux, coûts déjà financés par un autre bailleur, TVA récupérable, achats hors procédure, dépenses sans pièces, et dépenses en dehors de la période.

> Une dépense peut être utile, honnête et inéligible. L'éligibilité se vérifie avant de dépenser, pas au moment du rapport.

Les grandes familles de bailleurs

Chaque bailleur a ses règles ; il faut toujours lire le contrat et ses annexes. Quelques caractéristiques générales :

- **Bailleurs institutionnels européens** (Commission européenne et son service d'aide humanitaire, agences nationales) : règles détaillées sur les achats, la visibilité, les rapports intermédiaires et finaux, l'audit ou la vérification des dépenses ; coûts indirects souvent plafonnés à 7 % ; partenariats cadres avec contrôle préalable de l'organisation.
- **Règles fédérales américaines** (2 CFR 200, « Uniform Guidance ») pour les organisations qui reçoivent des fonds fédéraux : principes de coûts raisonnables, attribuables et cohérents ; taux indirect négocié ou taux minimal (15 % des coûts directs modifiés depuis la révision de 2024) ; audit unique (single audit) au-delà d'un seuil de dépenses fédérales annuelles pour les organisations américaines ; règles strictes sur l'équipement et les achats.
- **Agences de l'ONU** en tant que bailleurs de partenaires : accords de partenariat avec leurs propres règles, approche HACT (évaluation du partenaire, mode de versement adapté au risque, vérifications ponctuelles, audits), coûts de support souvent limités.
- **Fonds communs gérés par OCHA** (fonds de financement commun par pays) : évaluation de capacité des partenaires, niveau de risque qui détermine les tranches, les vérifications et l'audit ; ils financent beaucoup d'ONG nationales.
- **Fondations et donateurs privés** : règles souvent plus souples, mais engagements de transparence et parfois restrictions sur les coûts de structure.

Un même projet peut être cofinancé par plusieurs bailleurs : il faut alors appliquer à chaque dépense les règles du bailleur auquel elle est imputée, et pouvoir prouver qu'aucune dépense n'est financée deux fois.

Les règles d'achat

Les achats concentrent une grande partie des coûts refusés. Les contrats imposent des **seuils** qui déterminent la procédure : achat direct sous un petit montant, comparaison d'au moins trois devis au-dessus, appel d'offres restreint ou ouvert pour les montants élevés. Les seuils exacts varient selon le bailleur et la politique interne, qui doit être au moins aussi exigeante que celle du bailleur.

Exigences fréquentes :

- Un **dossier d'achat complet** : demande d'achat approuvée, devis ou offres, analyse comparative signée par un comité, bon de commande ou contrat, bon de livraison, facture, preuve de paiement.
- L'interdiction du **fractionnement** : découper un achat en plusieurs commandes pour rester sous un seuil.
- La vérification des fournisseurs contre les **listes de sanctions** et d'exclusion.
- Des règles de **nationalité et d'origine** des biens chez certains bailleurs, avec des dérogations à demander.
- La **déclaration des conflits d'intérêts** par les membres du comité d'achat.

Exemple. Seuil de trois devis : 5 000 USD. Sur deux mois, un bureau commande au même fournisseur 6 lots de fournitures de bureau de 4 200 à 4 900 USD, soit 27 600 USD au total. Un auditeur considérera qu'il s'agit d'un seul besoin fractionné : les achats risquent d'être déclarés

inéligibles, et la question d'une éventuelle collusion sera posée. La bonne pratique est de planifier le besoin annuel et de passer un accord-cadre après mise en concurrence.

Équipements, actifs et cession

Les biens achetés avec un financement (véhicules, générateurs, ordinateurs, matériel médical) obéissent à des règles de **propriété** et d'**usage** :

- Ils sont inscrits dans un **registre des actifs** avec numéro, financement d'origine, date, valeur, emplacement, responsable.
- Ils servent au projet pendant sa durée ; un usage pour d'autres activités doit être limité, documenté et, si possible, refacturé.
- À la fin du projet, leur **cession** suit le contrat : transfert aux bénéficiaires, aux partenaires ou aux autorités ; maintien dans l'organisation pour un projet de même nature ; vente avec remboursement du produit au bailleur ; ou retour au bailleur. Une cession sans accord, quand il est requis, peut entraîner le remboursement de la valeur du bien.
- L'**inventaire physique** au moins annuel compare le registre et la réalité (étiquettes, numéros de série).

Les véhicules méritent une attention particulière : carnets de bord (kilométrage, trajets, conducteur, carburant), entretien, assurance, et répartition des coûts entre projets selon l'usage réel. Une consommation de carburant anormale par rapport aux kilomètres est un indicateur classique de détournement.

TVA, impôts et charges sociales

La **TVA** et les taxes indirectes sont éligibles seulement si l'organisation ne peut pas les récupérer. Dans beaucoup de pays, les ONG bénéficient d'exonérations prévues par un accord d'établissement ou la loi : les demander, les documenter et les appliquer fait partie de la bonne gestion. Une TVA payée alors qu'une exonération était possible peut être jugée déraisonnable.

Les **impôts sur les salaires** et les **charges sociales** sont éligibles et obligatoires. Ne pas les payer (par exemple en employant du personnel comme « consultants » ou « volontaires » pour éviter les charges) expose à des redressements, à des litiges et à des coûts inéligibles. Les bailleurs exigent de plus en plus la preuve que les obligations fiscales et sociales sont respectées.

Exemple. Un bureau a payé 18 % de TVA sur 200 000 USD d'achats alors qu'une exonération était prévue par l'accord avec l'État et qu'un remboursement était possible. TVA payée : 36 000 USD. Le bailleur peut refuser ces 36 000 USD comme coût évitable ; l'organisation doit demander le remboursement à l'administration et mettre en place la procédure d'exonération.

Visibilité, données et organisation de la conformité

Les obligations de **visibilité** (logos, mentions dans les publications, communication) font partie du contrat, avec des exceptions possibles quand l'affichage crée un risque de sécurité ou de protection : l'exception se demande et se documente.

D'autres obligations sont souvent oubliées : **conservation des documents** (souvent 5 à 10 ans après le paiement final selon les bailleurs et la loi), signalement des soupçons de fraude dans un délai fixé, protection des données personnelles, politiques de sauvegarde (protection contre l'exploitation et les abus sexuels, protection de l'enfance), et conditions relatives aux sanctions.

Pour organiser la conformité, les organisations matures utilisent :

- Une **fiche de synthèse de la subvention** (grant summary) rédigée dès la signature : dates, montants, tranches, flexibilité, taux indirect, règles d'achat et de nationalité, équipement, visibilité, rapports (dates et formats), audit, conservation, contacts.
- Une **réunion de lancement** (kick-off) avec programmes, finance, logistique, RH et MEAL, pour que chacun connaisse ses obligations.
- Un **tableau de suivi** de toutes les subventions avec les échéances.

> La majorité des coûts refusés lors des audits viennent d'une règle que le personnel de terrain ne connaissait pas. La fiche de synthèse et la réunion de lancement sont les deux contrôles les plus rentables.

Exercice d'application : trier les dépenses à risque

Situation. Avant le rapport final d'un projet (période : 1er mars au 28 février), vous revoyez sept dépenses : 1) un générateur acheté le 15 février pour 9 000 USD après trois devis ; 2) des billets d'avion achetés le 10 mars pour l'atelier de clôture ; 3) 12 000 USD de TVA payée alors que l'exonération était possible ; 4) 4 lots de carburant de 2 900 USD chacun chez le même fournisseur en un mois (seuil de trois devis : 3 000 USD) ; 5) une amende pour stationnement de 150 USD ; 6) le loyer de février payé le 5 mars ; 7) un ordinateur imputé à 100 % au projet et à 50 % à un autre projet.

Travail demandé. Classez chaque dépense : éligible, à risque (à justifier ou régulariser), inéligible.

Corrigé. 1) Éligible en principe (dans la période, procédure respectée), mais un équipement acheté à deux semaines de la fin attire l'attention : justifier sa nécessité pour le projet et prévoir sa cession. 2) Inéligible sauf si le contrat autorise des coûts de clôture après la date de fin. 3) À risque, probablement inéligible : coût évitable ; demander le remboursement à l'administration. 4) Fractionnement évident (11 600 USD au total pour un même besoin) : à risque élevé, probablement inéligible, et à analyser comme possible fraude. 5) Inéligible (amende). 6) Éligible : la charge concerne février, même si elle est payée après la fin, si le contrat l'admet pour les dettes de la période. 7) Inéligible pour la partie en double : 150 % du coût est imputé ; corriger immédiatement l'imputation.

À retenir

- Éligible : nécessaire, raisonnable, dans la période, réellement supporté, documenté, conforme, imputé de façon cohérente.
- Toujours lire le contrat : les règles varient selon la famille de bailleurs.
- Fractionner un achat pour rester sous un seuil rend les achats inéligibles et signale une possible fraude.
- La TVA récupérable ou évitable n'est pas éligible ; demander et appliquer les exonérations.
- Fiche de synthèse de la subvention et réunion de lancement : les contrôles de conformité les plus rentables.

Quiz

1. Une dépense honnête et utile au projet, mais engagée deux semaines après la date de fin du contrat, est en principe :
   A. Éligible
   B. Inéligible, sauf coûts de clôture autorisés par le contrat
   C. Éligible si le montant est faible
   D. Éligible si le bailleur est européen

2. Seuil de trois devis : 5 000 USD. Cinq commandes de 4 800 USD au même fournisseur en trois semaines pour le même besoin constituent :
   A. Un fractionnement, à risque d'inéligibilité et de fraude
   B. Une gestion efficace
   C. Une procédure normale
   D. Un accord-cadre

3. Un véhicule acheté sur un projet est vendu à la fin sans accord du bailleur alors que le contrat l'exigeait. Le risque principal est :
   A. Aucun
   B. Une hausse des coûts indirects
   C. Une amende de stationnement
   D. Le remboursement de la valeur du bien au bailleur

4. Selon les règles fédérales américaines révisées en 2024, le taux minimal de coûts indirects (de minimis) est de :
   A. 7 %
   B. 10 %
   C. 15 %
   D. 25 %

5. Le contrôle le plus rentable pour éviter les coûts refusés est :
   A. Un audit final très détaillé
   B. Une fiche de synthèse de la subvention et une réunion de lancement avec toutes les fonctions
   C. Un logiciel coûteux
   D. La relecture du rapport final par le directeur

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semaine 6 : Gérer une subvention de bout en bout : contrat, rapports, modifications et clôture

Objectifs

- Négocier et lire un contrat de subvention en repérant les clauses financières et juridiques à risque.
- Produire des rapports financiers exacts, cohérents avec les rapports narratifs, et gérer les modifications du contrat.
- Organiser la clôture d'une subvention : dépenses finales, actifs, personnel, rapport final, solde et archivage.

Avant la signature : lire et négocier le contrat

Un contrat de subvention engage juridiquement l'organisation. Avant la signature, une lecture croisée programmes, finance, logistique et direction repère les clauses à risque :

- **Calendrier de versement** et préfinancement qu'il implique.
- **Taux et base des coûts indirects**, coûts exclus, cofinancement exigé (et d'où il viendra).
- **Flexibilité budgétaire** et lignes protégées.
- **Règles d'achat**, de nationalité et d'origine, et dérogations à demander dès maintenant si le marché local ne permet pas de les respecter.
- **Clauses de sanctions et de vérification** des contreparties (y compris, parfois, des bénéficiaires : à refuser ou à négocier si elles contredisent les principes humanitaires).
- **Rapports** : fréquence, formats, délais.
- **Audit** : qui le choisit, qui le paie, s'il est budgété.
- **Responsabilité et remboursement** : conditions dans lesquelles le bailleur peut exiger des remboursements, y compris pour les fautes d'un partenaire.
- **Fin anticipée** et coûts couverts en cas de suspension.

> Une clause impossible à respecter signée « pour ne pas perdre le financement » devient tôt ou tard un coût inéligible ou un litige. Il vaut mieux négocier ou renoncer.

Le démarrage : fiche de synthèse, codes et lancement

Dès la signature, trois actions évitent la plupart des problèmes ultérieurs :

- **La fiche de synthèse de la subvention** (une à deux pages) qui résume toutes les obligations et les dates clés.
- **La création des codes** dans le système comptable : code du projet, lignes budgétaires correspondant à celles du bailleur, table de correspondance entre le plan comptable interne

et le budget du bailleur. Si les codes ne correspondent pas, chaque rapport exige des retraitements manuels sources d'erreurs.
- **La réunion de lancement** avec toutes les fonctions : objectifs, budget, règles, calendrier des rapports, responsabilités (une matrice qui indique qui prépare, qui vérifie et qui approuve chaque rapport).

Le **calendrier des rapports** de tous les projets, partagé par la direction pays, permet de voir les pics de charge (souvent en fin de trimestre) et de les préparer. Les rapports en retard retardent les versements (semaine 3) et dégradent la relation avec le bailleur.

Enfin, on ouvre dès le départ le **dossier de la subvention** (électronique et, si nécessaire, papier) où l'on classera le contrat, les avenants, toutes les correspondances d'accord, les rapports et les pièces des dépenses importantes.

Les rapports financiers

Un rapport financier présente les dépenses de la période et cumulées, par ligne du budget approuvé, dans la devise du contrat, avec les taux de change appliqués. Il est accompagné, selon les bailleurs, d'une liste des transactions, des justificatifs pour certaines dépenses, d'un état des intérêts éventuellement perçus et d'un état des actifs.

Contrôles avant envoi :

- Le total des dépenses du rapport correspond au **grand livre** du projet (aucune dépense saisie hors du système).
- Les écarts par ligne par rapport au budget sont **dans la flexibilité** ou couverts par un accord écrit.
- Les dépenses sont **dans la période** du contrat.
- Le **taux de change** appliqué respecte la méthode prévue.
- Le rapport financier est **cohérent avec le rapport narratif** : si le narratif annonce un retard de distribution, la ligne correspondante doit être sous-consommée ; si le narratif annonce 3 000 ménages, les transferts doivent correspondre à 3 000 ménages.
- Les dépenses à risque ont été **vérifiées** une par une.

Exemple d'incohérence. Le rapport narratif annonce que 12 formations sur 20 ont eu lieu ; le rapport financier montre 95 % de la ligne « formations » consommée. Soit les 8 formations restantes ne seront pas financées, soit des dépenses ont été mal imputées, soit les coûts ont été sous-estimés. Le bailleur posera la question : la réponse doit être prête et vraie.

Modifier le contrat : avenants et extensions sans coût

Les contextes changent ; les contrats prévoient des procédures de **modification** :

- **Modifications mineures** (dans la flexibilité ou par simple notification) : réallocations limitées, changement d'adresse ou de compte bancaire, ajustements d'activités qui ne changent pas les objectifs.
- **Avenants** : modification de l'objectif, des zones, du budget total, des rubriques au-delà de la flexibilité, ou de la durée.

- **Extension sans coût** (NCE) : prolongation de la durée sans augmentation du budget, quand des retards empêchent d'achever les activités. Elle doit être demandée avant la fin, souvent au moins 30 à 60 jours avant selon les contrats, avec un plan de travail et un budget révisés.

Une demande convaincante explique : ce qui a changé (faits, dates), les conséquences sur les activités et les résultats, la solution proposée, son effet sur le budget et sur les personnes aidées, et pourquoi c'est la meilleure option. Elle ne demande pas une extension uniquement pour dépenser un reliquat : un bailleur l'accepte si elle sert les résultats.

Coût caché d'une extension sans coût. Le personnel, les bureaux et les véhicules continuent à coûter pendant les mois supplémentaires. Une extension de 3 mois d'un projet dont les coûts fixes mensuels sont de 25 000 USD consomme 75 000 USD du solde, qui ne seront plus disponibles pour les activités. Il faut le chiffrer avant de demander.

La clôture d'une subvention

La clôture se planifie **trois à six mois avant la fin** avec une liste de contrôle :

- **Activités** : achever ou formellement abandonner, en accord avec le bailleur, ce qui ne peut pas être fait.
- **Engagements** : ne plus passer de commandes qui ne seront pas livrées avant la fin ; recevoir et payer ce qui est engagé.
- **Personnel** : fins de contrat, préavis, indemnités prévues par la loi, transferts vers d'autres projets.
- **Partenaires** : rapports finaux, justification de toutes les avances, remboursement des soldes non utilisés.
- **Actifs** : inventaire, plan de cession conforme au contrat, documents de transfert signés.
- **Comptabilité** : dernières imputations, corrections, rapprochements, liste des dépenses à risque.
- **Audit final** s'il est prévu, et préparation des documents.
- **Rapport final** narratif et financier, puis demande du solde ou remboursement des fonds non utilisés.
- **Archivage** pour la durée exigée.

Le **remboursement du reliquat** n'est pas un échec : c'est une obligation quand les fonds n'ont pas été dépensés de façon éligible. Ce qui nuit à la réputation, ce sont les dépenses précipitées et inutiles de dernière minute.

Le tableau de suivi des subventions

Une organisation qui gère plus de quelques subventions a besoin d'un **tableau de suivi** (grant tracker) unique, tenu par l'équipe chargée des subventions, avec pour chacune : bailleur, référence, montant et devise, dates de début et de fin, taux indirect, tranches reçues et à recevoir, exécution à date, dates des prochains rapports, statut des modifications, audit prévu, conditions particulières, et responsable programme et finance.

Il alimente les décisions de direction :

- Les **fins de subventions** des six prochains mois et la couverture du personnel et des coûts partagés après ces dates.
- Les **sous-consommations** qui nécessitent une décision (accélération, révision, extension).
- Les **rapports en retard** et leur effet sur la trésorerie.
- Les **montants à risque** (dépenses contestées, audits en cours).

> La qualité du suivi des subventions est l'un des premiers critères des évaluations de capacité des bailleurs et des fonds communs. Elle conditionne l'accès à des financements plus importants et moins contraignants.

Exercice d'application : décider d'une extension sans coût

Situation. Projet de 18 mois, 1 200 000 USD. Au mois 15, dépenses cumulées : 850 000 USD. Une route a été coupée pendant 4 mois, retardant la construction de 12 points d'eau sur 30 (coût restant estimé : 180 000 USD). Coûts fixes mensuels (personnel, bureau, véhicules) : 28 000 USD. Les autres activités restantes coûteront 60 000 USD. Le contrat exige toute demande d'extension 45 jours avant la fin.

Travail demandé. 1) Quel montant restera-t-il à la fin du mois 18 sans extension, si les points d'eau ne sont pas construits ? 2) Une extension de 3 mois est-elle finançable dans le budget ? 3) Jusqu'à quand faut-il envoyer la demande et que doit-elle contenir ?

Corrigé. Sans extension : dépenses des mois 16 à 18 = 3 × 28 000 + 60 000 = 144 000 USD ; total 994 000 USD ; reliquat 206 000 USD (les 180 000 USD de points d'eau plus 26 000 USD). Avec une extension de 3 mois : 994 000 + 180 000 + 3 × 28 000 = 1 258 000 USD, soit 58 000 USD de plus que le budget. Une extension de 3 mois n'est donc pas finançable telle quelle : il faut réduire les coûts fixes pendant l'extension (personnel réduit à l'équipe de construction), réduire le nombre de points d'eau, ou demander un financement complémentaire. Par exemple, avec des coûts fixes réduits à 9 000 USD par mois : 994 000 + 180 000 + 27 000 = 1 201 000 USD, à ajuster de 1 000 USD. La demande doit partir au plus tard 45 jours avant la fin du mois 18, avec les faits (coupure de la route, dates), le plan de travail révisé, le budget révisé et l'effet sur les personnes aidées.

À retenir

- Avant de signer : versements, coûts indirects, flexibilité, achats, sanctions, rapports, audit, remboursement, fin anticipée.
- Fiche de synthèse, codes comptables alignés sur le budget du bailleur et réunion de lancement dès la signature.
- Rapport financier : rapproché du grand livre et cohérent avec le rapport narratif.
- Une extension sans coût consomme des coûts fixes : la chiffrer avant de la demander, et la demander à temps.
- Clôture planifiée trois à six mois avant la fin ; rembourser un reliquat vaut mieux que dépenser inutilement.

Quiz

1. Le narratif annonce 40 % des formations réalisées ; le rapport financier montre 90 % de la ligne consommée. Que faire avant l'envoi ?
   A. Envoyer tel quel
   B. Modifier le narratif pour annoncer 90 %
   C. Expliquer et corriger l'incohérence : imputations, coûts sous-estimés ou activités non financées
   D. Supprimer la ligne

2. Extension sans coût de 4 mois avec des coûts fixes de 20 000 USD par mois. Coût de l'extension elle-même :
   A. 0 USD, puisqu'elle est sans coût
   B. 80 000 USD pris sur le solde du budget
   C. 20 000 USD
   D. Payé par le bailleur en plus

3. À quel moment planifier la clôture d'une subvention ?
   A. Trois à six mois avant la fin
   B. Le dernier jour
   C. Après le rapport final
   D. Au début de l'audit

4. Une clause contractuelle impossible à respecter est signée pour ne pas perdre le financement. Le risque est :
   A. Nul
   B. Un meilleur partenariat
   C. Une hausse automatique du budget
   D. Un coût inéligible ou un litige ultérieur

5. Pourquoi aligner les codes comptables sur les lignes du budget du bailleur dès le démarrage ?
   A. Pour faire plaisir au bailleur
   B. C'est interdit
   C. Pour éviter des retraitements manuels sources d'erreurs à chaque rapport
   D. Pour réduire les coûts indirects

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

Semaine 7 : Financer des partenaires : évaluation, accords, avances et localisation

Objectifs

- Évaluer la capacité financière d'un partenaire de façon proportionnée et en tirer un niveau de risque et des modalités adaptées.
- Rédiger et gérer un accord de sous-subvention : versements, justification, vérifications et clôture.
- Concilier contrôle du risque et localisation : partage des coûts indirects, renforcement des capacités et relation équitable.

Pourquoi et comment financer des partenaires

Une part croissante de l'aide passe par des **partenaires nationaux et locaux** : ONG, associations, organisations de femmes, sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ils ont souvent un meilleur accès, une meilleure acceptation et une présence durable. L'engagement du Grand Bargain (2016) visait à acheminer au moins 25 % des financements humanitaires aussi directement que possible vers les acteurs locaux et nationaux, un objectif encore loin d'être atteint.

Juridiquement, l'organisation qui reçoit la subvention (le **bénéficiaire principal**) reste généralement responsable envers le bailleur de toutes les dépenses, y compris celles des partenaires : si un partenaire commet une erreur ou une fraude, c'est elle qui rembourse. Cette responsabilité explique les exigences de contrôle ; elle ne justifie pas de transférer tous les risques aux partenaires sans leur donner les moyens de les gérer.

> Un partenariat équitable se juge à trois choses : la part des décisions que le partenaire prend vraiment, la part des coûts indirects qu'il reçoit, et la façon dont les risques (sécurité, financiers) sont partagés.

L'évaluation de capacité et le niveau de risque

Avant de signer, on réalise une **évaluation de capacité** (due diligence) proportionnée au montant et au risque. Elle porte sur :

- **Gouvernance et légalité** : enregistrement, statuts, conseil d'administration actif, absence de conflits d'intérêts non gérés, vérification contre les listes de sanctions.
- **Gestion financière** : comptabilité tenue dans un logiciel ou un système fiable, rapprochements bancaires, séparation des fonctions, politique d'achat, états financiers audités récents.
- **Ressources humaines** : contrats, paie conforme, politiques de sauvegarde (protection contre l'exploitation et les abus sexuels, protection de l'enfance).
- **Capacité programmatique** : expérience, accès, qualité des rapports.

Le résultat est un **niveau de risque** (faible, moyen, élevé, très élevé) qui détermine les modalités, sur le modèle de l'approche HACT des agences de l'ONU ou des fonds communs gérés par OCHA :

Risque	Versements	Justification	Contrôles
Faible	Avances trimestrielles larges	Rapport financier trimestriel	Vérification ponctuelle annuelle, audit selon le montant
Moyen	Avances par tranches	Rapport et liste des transactions	Vérifications ponctuelles semestrielles
Élevé	Petites tranches, ou paiements directs de certaines dépenses	Rapports mensuels avec pièces	Vérifications trimestrielles, suivi rapproché

Le niveau de risque n'est pas un jugement définitif : il doit baisser à mesure que les capacités se renforcent, ce qui suppose un plan concret et financé.

L'accord de sous-subvention

L'accord avec le partenaire **répercute les obligations du bailleur** (flow-down) : éligibilité, achats, visibilité, sanctions, sauvegarde, conservation des documents, audit et droit d'accès. Il précise aussi ce qui est propre au partenariat :

- Le **budget** du partenaire, construit avec lui, y compris ses coûts de personnel et de structure réels.
- Les **modalités de versement** selon le niveau de risque, et les délais de paiement du bénéficiaire principal (un partenaire qui attend trois mois ses tranches finance l'organisation internationale).
- Le format et le calendrier des **rapports**, alignés sur les échéances du bailleur avec une marge.
- Les **vérifications** prévues et le droit d'accès aux documents.
- La procédure en cas de **dépenses refusées** : discussion, possibilité de justifier, et partage du risque.
- Les **engagements du bénéficiaire principal** : renforcement des capacités, couverture des coûts indirects, participation du partenaire aux décisions et aux échanges avec le bailleur.

Exemple de tranches. Budget du partenaire : 240 000 USD sur 12 mois, risque moyen, avances trimestrielles. Première tranche : 60 000 USD. La tranche suivante est versée quand au moins 70 % des fonds reçus sont justifiés : après justification de 42 000 USD, versement de la 2e tranche. Ce mécanisme limite l'exposition à une tranche environ, sans bloquer les activités.

Suivre et vérifier les dépenses des partenaires

Le suivi financier des partenaires combine :

- **Revue des rapports** : cohérence avec le budget, les activités et les rapports narratifs, taux de change appliqués.
- **Vérifications ponctuelles** (spot checks) sur place ou à distance : un échantillon de dépenses est vérifié jusqu'aux pièces justificatives et aux preuves de livraison, avec un contrôle des rapprochements bancaires et de la caisse.
- **Suivi programmatique** conjoint : visites des activités, vérification que les biens achetés sont là et utilisés.
- **Audits** du partenaire ou du projet selon les montants.

Les constats d'une vérification sont classés par gravité et suivis par un **plan d'action** convenu avec le partenaire. **Exemple de vérification.** Échantillon de 40 dépenses pour 58 000 USD : 34 pleinement justifiées (49 500 USD), 4 avec des pièces incomplètes (6 300 USD, justifiables sous 15 jours), 2 sans pièces (2 200 USD). Taux de dépenses non justifiées dans l'échantillon : 2 200 / 58 000 = 3,8 %. On demande les pièces manquantes, on retient provisoirement les 2 200 USD, et l'on renforce la formation sur les pièces justificatives ; on n'extrapole pas automatiquement à l'ensemble des dépenses sans analyse.

> Les avances anciennes non justifiées sont le principal signal d'alerte : un partenaire qui a reçu une tranche il y a six mois sans la justifier a peut-être un problème de capacité, de trésorerie ou d'intégrité.

Localisation et partage des coûts indirects

Beaucoup de partenaires locaux reçoivent des budgets strictement limités aux coûts directs de leurs activités, sans couverture de leurs coûts de structure. Ils ne peuvent alors ni payer un comptable qualifié, ni constituer des réserves, ni investir : leur faiblesse financière, qui justifie les contrôles, est entretenue par le mode de financement.

Le **partage des coûts indirects** est devenu une bonne pratique reconnue : plusieurs organisations internationales et le comité permanent interorganisations (IASC) ont publié en 2022 des orientations recommandant que les partenaires locaux et nationaux reçoivent une part équitable des coûts indirects. **Exemple.** Subvention de 1 000 000 USD avec 7 % de coûts indirects (65 421 USD sur des coûts directs de 934 579 USD) ; 40 % des coûts directs sont mis en œuvre par un partenaire. Un partage proportionnel donnerait au partenaire 40 % des coûts indirects, soit environ 26 168 USD, à ajouter à son budget.

D'autres pratiques renforcent l'équité : budgets construits avec le partenaire, salaires du personnel local alignés sur des grilles justes, participation du partenaire aux réunions avec le bailleur, visibilité de son nom, financement pluriannuel, et plan de renforcement des capacités demandé par le partenaire lui-même plutôt qu'imposé.

Gérer les difficultés avec un partenaire

Les problèmes avec un partenaire suivent souvent une progression : retards de rapports, puis pièces incomplètes, puis avances non justifiées, puis soupçon de fraude. Une réponse proportionnée et précoce évite l'escalade :

- **Dialogue** rapide pour comprendre les causes (départ du comptable, problème de trésorerie, insécurité).
- **Appui** ciblé : formation, mise à disposition temporaire d'un financier, outil comptable.
- **Ajustement des modalités** : tranches plus petites, paiements directs de certaines dépenses, vérifications plus fréquentes, en l'expliquant par écrit.
- **Suspension** des versements en cas de non-conformité persistante, avec un plan de redressement.
- **Signalement** en cas de soupçon de fraude, selon la procédure de l'organisation et du bailleur (semaine 8).

Le bénéficiaire principal doit aussi regarder ses propres pratiques : versements en retard, changements de format de rapport en cours de projet, demandes contradictoires de plusieurs organisations internationales qui financent le même partenaire. L'harmonisation des évaluations et des rapports entre bailleurs d'un même partenaire réduit sa charge et améliore la qualité.

Exercice d'application : fixer les modalités et partager les coûts indirects

Situation. Vous allez financer une ONG nationale pour 360 000 USD sur 12 mois. L'évaluation montre : enregistrement et conseil en règle ; comptabilité dans un tableur, rapprochements bancaires irréguliers ; pas d'audit externe depuis 3 ans ; bonne capacité de terrain et forte acceptation. Votre subvention : 1 500 000 USD dont 7 % de coûts indirects sur les coûts directs. Le partenaire mettra en œuvre 360 000 USD de coûts directs.

Travail demandé. 1) Quel niveau de risque et quelles modalités ? 2) Combien de coûts indirects pouvez-vous partager proportionnellement ? 3) Quel plan de renforcement proposez-vous ?

Corrigé. Risque moyen à élevé sur le plan financier (système comptable fragile, pas d'audit), malgré de bonnes capacités programmatiques. Modalités : tranches trimestrielles de 90 000 USD, ou mensuelles au début ; justification avec liste des transactions ; vérification ponctuelle au trimestre 1 puis semestrielle ; audit du projet en fin de période. Coûts directs de la subvention : 1 500 000 / 1,07 = 1 401 869 USD ; coûts indirects : 98 131 USD. Part du partenaire : 360 000 / 1 401 869 = 25,7 % ; coûts indirects partagés : environ 25 200 USD. Plan : logiciel comptable et formation, rapprochements mensuels accompagnés, audit externe de l'organisation financé, politique d'achat écrite, avec un objectif de passage au risque moyen ou faible en 12 à 18 mois.

À retenir

- Le bénéficiaire principal reste responsable des dépenses des partenaires envers le bailleur.
- Évaluation de capacité proportionnée → niveau de risque → modalités de versement, de justification et de contrôle.
- L'accord répercute les obligations du bailleur et fixe les engagements du bénéficiaire principal.
- Vérifications ponctuelles et plan d'action ; les avances anciennes non justifiées sont le principal signal d'alerte.
- Localisation : partager les coûts indirects, construire le budget avec le partenaire, financer le renforcement des capacités.

Quiz

1. Un partenaire commet une fraude sur un projet financé par sous-subvention. Envers le bailleur, le remboursement incombe généralement :
   A. Au partenaire seul
   B. À personne
   C. Au bailleur
   D. Au bénéficiaire principal, qui peut ensuite se retourner contre le partenaire

2. Tranche de 50 000 USD ; règle : nouvelle tranche quand 70 % des fonds reçus sont justifiés. Montant à justifier pour obtenir la suivante :
   A. 50 000 USD
   B. 15 000 USD
   C. 35 000 USD
   D. 70 000 USD

3. Subvention : coûts directs 800 000 USD et 56 000 USD de coûts indirects ; le partenaire met en œuvre 200 000 USD de coûts directs. Partage proportionnel des coûts indirects :
   A. 56 000 USD
   B. 14 000 USD
   C. 20 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Échantillon de vérification de 80 000 USD : 3 200 USD sans pièces. La meilleure réponse est :
   A. Demander les pièces, retenir provisoirement les 3 200 USD, former et suivre par un plan d'action
   B. Considérer 4 % de toutes les dépenses comme frauduleuses
   C. Rompre le partenariat immédiatement
   D. Ignorer, le montant est faible
5. Pourquoi le financement limité aux coûts directs entretient-il la faiblesse des partenaires locaux ?
   A. Il ne l'entretient pas
   B. Il réduit leurs contrôles
   C. Il augmente leurs réserves
   D. Il les empêche de payer leurs fonctions support, de constituer des réserves et d'investir

Corrigé du quiz : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semaine 8 : Audits et contrôle interne : se préparer, prévenir, détecter

Objectifs

- Distinguer les types d'audits (statutaire, de projet, de bailleur, interne, vérification des dépenses) et préparer un audit sans surprise.
- Concevoir un dispositif de contrôle interne financier proportionné : séparation des tâches, délégations, rapprochements, piste d'audit.
- Reconnaître les schémas de fraude financière les plus fréquents, les signaux d'alerte et la conduite à tenir.

Les différents audits d'une ONG

Une ONG qui gère des fonds de bailleurs vit au rythme de plusieurs audits, qui n'ont ni le même objet ni le même destinataire :

- **Audit statutaire** (ou légal) : un commissaire aux comptes certifie les états financiers annuels de l'organisation. Il donne une opinion sur l'ensemble, pas sur chaque projet.
- **Audit de projet** : exigé par le contrat de subvention (souvent au-delà d'un seuil, par exemple 100 000 ou 500 000 USD), il porte sur le rapport financier du projet et l'éligibilité des dépenses.
- **Vérification des dépenses** (expenditure verification) : procédures convenues sur un échantillon de transactions ; le vérificateur ne donne pas d'opinion, il rapporte ses constats.
- **Audit du bailleur** ou contrôle sur place : mené par le bailleur lui-même ou un cabinet mandaté, parfois sans long préavis.
- **Audit interne** : fonction de l'organisation qui évalue ses propres processus et rend compte au conseil ou au comité d'audit.

Les opinions possibles d'un auditeur externe : **sans réserve** (les comptes donnent une image fidèle), **avec réserve** (sauf pour un point précis), **défavorable** (les comptes ne sont pas fiables) ou **impossibilité d'exprimer une opinion** (pièces insuffisantes). Une opinion avec réserve sur un projet se traduit presque toujours par des coûts déclarés inéligibles.

Préparer un audit de projet

Un audit se gagne pendant la vie du projet, pas la semaine de l'arrivée des auditeurs. La préparation suit une liste stable :

- **Grand livre du projet** rapproché du rapport financier soumis : chaque chiffre du rapport doit se retrouver dans la comptabilité.
- **Dossier de pièces** pour chaque transaction : demande, autorisation, mise en concurrence, bon de commande, bon de livraison ou de réception, facture, preuve de paiement, et pour les distributions, les listes signées.

- **Personnel** : contrats, feuilles de temps signées, fiches de paie, preuves de paiement des charges sociales et des impôts retenus.
- **Rapprochements bancaires** mensuels signés, PV de caisse, calcul des pertes et gains de change.
- **Équipements** : registre des immobilisations, étiquettes, preuves d'inventaire physique.
- **Correspondance avec le bailleur** : accords de réallocation, d'extension, dérogations aux règles d'origine.
- **Suites des audits précédents** : plan d'action et preuves de mise en œuvre.

Échantillonnage de l'auditeur. Sur un projet de 2 000 transactions, l'auditeur en teste souvent 60 à 120, en privilégiant les gros montants, les paiements en espèces, les fins de période et les fournisseurs inhabituels. Si 3 transactions de l'échantillon, totalisant 18 000 USD, n'ont pas de pièces, il peut extrapoler l'erreur à l'ensemble de la population : un taux d'erreur de 2 % sur 1,5 million de dépenses représente 30 000 USD potentiellement inéligibles.

> Règle pratique : un dossier qui ne peut pas être compris par une personne extérieure, sans explication orale, n'est pas un dossier d'audit.

Le contrôle interne financier

Le **contrôle interne** est l'ensemble des règles et des pratiques qui donnent une assurance raisonnable que les opérations sont autorisées, enregistrées correctement, et que les biens sont protégés. Le cadre COSO en distingue cinq composantes : environnement de contrôle (le ton donné par la direction), évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage.

Les activités de contrôle clés en finance :

- **Séparation des tâches** : la personne qui demande, celle qui approuve, celle qui paie et celle qui enregistre et rapproche ne sont pas la même. Dans un petit bureau, quand c'est impossible, un contrôle compensatoire (revue mensuelle par le directeur, double signature) s'impose.
- **Tableau des délégations** (délégation d'autorité) : qui peut engager quel montant, par type de dépense.
- **Rapprochements** : banque, caisse, avances au personnel, comptes fournisseurs, comptes inter-bureaux.
- **Contrôles d'accès** : droits dans le logiciel comptable, coffre, signatures bancaires, mots de passe de banque en ligne.
- **Revue analytique** : comparaison des dépenses d'un mois à l'autre et entre bureaux pour repérer l'anormal.

Exemple de matrice. Un bureau de terrain de 4 personnes : le logisticien demande, le chef de bureau approuve jusqu'à 2 000 USD, le comptable paie et enregistre. Faiblesse : le comptable tient aussi la caisse et fait le rapprochement. Contrôle compensatoire : comptage

surprise de caisse mensuel par le chef de bureau et revue du rapprochement par la finance de la capitale.

La fraude financière : schémas fréquents

Le « triangle de la fraude » (Cressey) réunit trois éléments : une **pression** (dette, famille, pression sociale), une **opportunité** (contrôle faible) et une **rationalisation** (« je suis mal payé », « tout le monde le fait »). L'organisation agit surtout sur l'opportunité.

Schémas les plus fréquents dans le secteur :

- **Fournisseurs fictifs** ou collusion entre fournisseurs (offres de complaisance, devis rédigés de la même main, mêmes adresses ou téléphones).
- **Rétrocommissions** : le fournisseur surfacture et reverse une part à l'acheteur.
- **Employés fantômes** ou journaliers fictifs sur les listes de paiement.
- **Fausses notes de frais**, per diem pour des missions non réalisées, carburant déclaré pour des véhicules immobilisés.
- **Détournement de caisse** masqué par des pièces fabriquées ou par le report des rapprochements.
- **Bénéficiaires fictifs** ou doublons dans les distributions et les transferts monétaires.

Signaux d'alerte : rapprochements en retard, pièces photocopiées plutôt qu'originales, montants juste sous le seuil d'approbation (1 990 USD pour un seuil de 2 000), fournisseurs toujours gagnants, employé qui refuse ses congés, dépenses en hausse sans hausse d'activité, factures numérotées à la suite pour un même client.

Analyse de données et loi de Benford

Les outils simples d'analyse de données détectent beaucoup d'anomalies : recherche de doublons (même montant, même fournisseur, même date), paiements le week-end, fournisseurs dont le compte bancaire est celui d'un employé, et fractionnement de commandes.

La **loi de Benford** décrit la fréquence attendue du premier chiffre dans de nombreuses séries de montants naturels : le 1 apparaît environ 30,1 % du temps, le 2 environ 17,6 %, et le 9 seulement 4,6 %. Formule : $P(d) = \log10(1 + 1/d)$. Un écart marqué (par exemple trop de montants commençant par 4 ou 9 dans des notes de frais) ne prouve pas une fraude, mais oriente les tests.

Exemple de fractionnement. Seuil d'appel d'offres à 5 000 USD. Sur un mois, un même fournisseur reçoit quatre bons de commande de 4 800, 4 900, 4 750 et 4 950 USD pour le même article, à quelques jours d'intervalle : total 19 400 USD. L'achat aurait dû faire l'objet d'une mise en concurrence formelle. Même sans fraude, la dépense risque d'être inéligible pour non-respect des règles d'achat.

> Une anomalie est une question, pas une accusation. On documente, on vérifie, puis on transmet par le canal prévu.

Réagir à une suspicion de fraude

La conduite à tenir est fixée par la politique antifraude de l'organisation et par les contrats des bailleurs, qui imposent presque tous un **signalement rapide** (souvent sous 48 à 72 heures ou « dès connaissance ») de toute suspicion de fraude ou de détournement sur leurs fonds.

- **Ne pas enquêter seul** ni confronter la personne soupçonnée : on risque de détruire des preuves et de compromettre la procédure.
- **Signaler** par le canal prévu (ligne d'alerte, responsable conformité, direction), avec protection du lanceur d'alerte.
- **Préserver les preuves** : copies des fichiers, blocage des accès, conservation des pièces originales.
- **Enquête** menée par une équipe désignée, indépendante de la chaîne hiérarchique concernée.
- **Informer le bailleur** dans les délais contractuels, puis transmettre le rapport final et les mesures prises.
- **Récupérer** les fonds lorsque c'est possible, et rembourser au bailleur la part perdue, souvent sur fonds propres.
- **Corriger le contrôle** qui a failli : c'est la partie la plus utile du dossier.

Le coût d'une fraude dépasse le montant détourné : remboursement, temps d'enquête, réputation, et parfois suspension des financements. C'est pourquoi les bailleurs évaluent l'organisation sur sa capacité à **détecter et signaler**, pas sur l'absence apparente de fraude.

Exercice d'application : un bureau de terrain sous la loupe

Situation. Bureau de terrain, 6 employés. Le comptable tient la caisse, saisit les écritures, prépare et signe les rapprochements. Le dernier rapprochement bancaire date de quatre mois. Seuil de mise en concurrence : 3 000 USD. Sur le trimestre, le fournisseur de carburant « Station X » a reçu 11 paiements entre 2 700 et 2 980 USD, pour un total de 31 200 USD, alors que deux des quatre véhicules étaient immobilisés pendant un mois. Le projet doit être audité dans trois mois.

Travail demandé. 1) Identifiez les faiblesses de contrôle. 2) Quels signaux d'alerte voyez-vous ? 3) Quelles actions immédiates et à trois mois ?

Corrigé. 1) Absence de séparation des tâches (caisse, saisie et rapprochement par la même personne) ; rapprochements en retard ; pas de contrôle de la consommation de carburant par véhicule. 2) Paiements systématiquement juste sous le seuil (fractionnement probable) ; dépense de carburant qui ne baisse pas alors que la moitié de la flotte est immobilisée ; concentration sur un seul fournisseur. 3) Immédiat : signaler la suspicion par le canal prévu sans confronter le comptable ; faire réaliser les rapprochements en retard par la finance de la capitale ; comptage surprise de caisse ; rapprocher les bons de carburant des carnets de bord (kilométrage, consommation par véhicule). À trois mois : retirer la caisse au comptable (ou contrôle compensatoire), contrat-cadre carburant mis en concurrence, revue mensuelle de la consommation par véhicule, et préparation du dossier d'audit avec un plan d'action documenté. Si la suspicion se confirme, informer le bailleur dans le délai contractuel.

À retenir

- Audit statutaire, audit de projet, vérification des dépenses et audit interne n'ont ni le même objet ni le même destinataire.
- Un audit se prépare pendant tout le projet : grand livre rapproché, pièces complètes, rapprochements signés.
- Demander, approuver, payer, enregistrer : quatre tâches qui doivent être séparées, ou compensées par un contrôle.
- Fraude = pression + opportunité + rationalisation ; l'organisation agit d'abord sur l'opportunité.
- Suspicion : ne pas enquêter seul, signaler, préserver les preuves, informer le bailleur dans les délais.

Quiz

1. Un vérificateur réalise des procédures convenues sur un échantillon et rapporte ses constats sans donner d'opinion. Il s'agit :
   A. D'une vérification des dépenses
   B. D'un audit statutaire
   C. D'un audit interne
   D. D'une revue analytique

2. Selon la loi de Benford, la fréquence attendue du premier chiffre 1 est d'environ :
   A. 11 %
   B. 4,6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. Un auditeur trouve 2 % d'erreur dans son échantillon et l'extrapole à 900 000 USD de dépenses. Le montant à risque est :
   A. 1 800 USD
   B. 180 000 USD
   C. 18 000 USD
   D. 9 000 USD

4. Vous soupçonnez un collègue de fraude. La première chose à faire est :
   A. Le confronter pour obtenir des aveux
   B. Signaler par le canal prévu et préserver les preuves
   C. Attendre l'audit
   D. Vérifier seul tous ses dossiers pendant la nuit

5. Dans un petit bureau, une seule personne tient la caisse et fait le rapprochement. La meilleure réponse est :
   A. Un contrôle compensatoire : comptage surprise et revue du rapprochement par un tiers
   B. Accepter le risque
   C. Supprimer la caisse
   D. Demander un audit statutaire

Corrigé du quiz : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A

Semaine 9 : Mesurer la santé financière d'une organisation

Objectifs

- Calculer et interpréter les ratios clés d'une ONG : liquidité, mois de réserves, dépendance, taux de frais de structure, couverture des coûts partagés.
- Lire un tableau de bord financier d'organisation et repérer les signaux d'une crise de trésorerie à venir.
- Expliquer pourquoi un taux de frais généraux bas n'est pas un indicateur de qualité, et défendre la vraie structure de coûts.

Pourquoi des ratios ?

Les états financiers d'une ONG (bilan, compte de résultat, tableau des flux) contiennent beaucoup de chiffres. Les **ratios** les rendent comparables dans le temps et entre organisations, et permettent au conseil d'administration, aux bailleurs et aux auditeurs de poser rapidement les bonnes questions.

Trois familles de questions :

- **Pouvons-nous payer nos dettes à court terme ?** Liquidité et trésorerie.
- **Pouvons-nous absorber un choc ?** Réserves non affectées, mois de fonctionnement couverts.
- **Notre modèle est-il durable ?** Dépendance aux bailleurs, couverture des coûts partagés, résultat sur fonds non affectés.

Un ratio isolé ne dit rien ; une tendance sur trois ans et une comparaison avec des organisations similaires disent beaucoup.

Liquidité et trésorerie

Ratio de liquidité générale = actifs courants / passifs courants. Au-dessous de 1, l'organisation ne peut pas, en théorie, couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs à court terme.

Ratio de liquidité immédiate = (trésorerie + placements à court terme) / passifs courants. Il exclut les créances, qui peuvent tarder.

Attention, spécificité des ONG : une grande partie de la trésorerie est souvent constituée d'**avances de bailleurs** non encore dépensées, inscrites au passif comme produits constatés d'avance (fonds reçus à reverser ou à utiliser). Cette trésorerie n'appartient pas librement à l'organisation.

Exemple. Actifs courants 2 400 000 USD (dont trésorerie 1 500 000, créances sur bailleurs 800 000, autres 100 000). Passifs courants 2 000 000 USD (dont avances de bailleurs non

dépensées 1 300 000, fournisseurs et salaires 700 000). Liquidité générale = 2,4 / 2,0 = 1,2. Liquidité immédiate = 1,5 / 2,0 = 0,75. Trésorerie « libre » = 1 500 000 − 1 300 000 = 200 000 USD, à comparer aux 700 000 USD de dettes courantes hors avances : l'organisation dépend du paiement rapide de ses 800 000 USD de créances sur bailleurs.

Réserves et mois de fonctionnement

Les **réserves libres** (ou fonds non affectés disponibles) sont la part des fonds propres qui n'est ni affectée à un projet, ni immobilisée dans des équipements, ni bloquée par une décision du conseil.

Mois de réserves = réserves libres / (dépenses annuelles totales / 12). Certaines organisations utilisent seulement les coûts de structure au dénominateur, ce qui donne un chiffre plus flatteur : il faut toujours préciser la définition.

Exemple. Fonds propres 1 100 000 USD, dont 300 000 immobilisés (véhicules, bâtiments) et 200 000 désignés par le conseil pour un fonds d'urgence. Réserves libres = 600 000 USD. Dépenses annuelles 9 600 000 USD, soit 800 000 par mois. Mois de réserves = 600 000 / 800 000 = 0,75 mois. Sur les seuls coûts de structure (1 440 000 USD par an, soit 120 000 par mois), on obtient 5 mois.

Les références courantes visent 3 à 6 mois de coûts de structure, mais la bonne cible dépend du risque : préfinancement fréquent, contrats en devises volatiles, obligations d'indemnités de fin de contrat.

Dépendance et structure des revenus

Une organisation fragile dépend de peu de sources. Indicateurs utiles :

- **Part du premier bailleur** dans les revenus totaux. Au-delà de 40 à 50 %, la perte de ce bailleur menace l'existence de l'organisation.
- **Indice de concentration** (Herfindahl-Hirschman) : somme des carrés des parts de chaque source. Proche de 1 = une seule source ; proche de 0 = sources très diversifiées.
- **Part des fonds non affectés** dans les revenus totaux : ce sont les seuls qui donnent une liberté stratégique.

Exemple. Revenus : bailleur A 50 %, bailleur B 30 %, bailleur C 10 %, dons privés 10 %. HHI = 0,25 + 0,09 + 0,01 + 0,01 = 0,36. Une autre organisation avec cinq sources de 20 % chacune a un HHI de 5 × 0,04 = 0,20. La première est nettement plus exposée.

> Diversifier ne veut pas dire multiplier les petits contrats : chaque contrat a un coût de gestion. L'objectif est d'éviter qu'une seule décision externe mette en péril l'organisation.

Le mythe des frais généraux bas

Le **taux de frais de structure** (frais généraux / dépenses totales) est souvent utilisé par le public comme mesure de l'efficacité. C'est trompeur. Le « cycle de famine » des ONG (nonprofit starvation cycle) est bien documenté : les bailleurs attendent des frais bas, les ONG sous-

déclarent leurs vrais coûts, sous-investissent dans les systèmes, le personnel et la sécurité, puis s'affaiblissent.

Ce qui compte, c'est que les coûts de structure soient **nécessaires, maîtrisés et couverts**. Une organisation à 6 % de frais qui n'a ni auditeur interne, ni système comptable fiable, ni responsable sécurité n'est pas plus efficace : elle transfère le risque vers ses équipes et ses bénéficiaires.

Taux de couverture des coûts partagés = coûts partagés recouvrés par les projets (coûts indirects et coûts partagés budgétés) / coûts partagés réels. **Exemple :** coûts réels du siège et des bureaux pays 1 440 000 USD ; recouvrés 1 152 000 USD. Couverture = 80 % ; le déficit de 288 000 USD doit être couvert par des fonds non affectés, ou il consommera les réserves.

Le tableau de bord financier d'organisation

Un tableau de bord présenté chaque trimestre au conseil tient sur une page. Il combine :

Indicateur	Valeur	Cible	Tendance
Mois de réserves (coûts de structure)	2,5	≥ 4	en baisse
Liquidité immédiate	0,8	≥ 1	stable
Part du premier bailleur	47 %	≤ 35 %	en hausse
Couverture des coûts partagés	86 %	≥ 100 %	en hausse
Créances bailleurs de plus de 90 jours	410 000 USD	< 150 000	en hausse
Résultat sur fonds non affectés	−95 000 USD	≥ 0	en baisse

Lecture : les réserves fondent parce que les coûts partagés ne sont pas entièrement couverts et que le résultat non affecté est négatif ; en parallèle, les créances anciennes tendent la trésorerie. Ce n'est pas encore une crise, mais c'est la configuration typique qui y mène en 12 à 18 mois. Décisions : relancer et escalader les créances anciennes, revoir les taux de coûts indirects dans les nouvelles propositions, geler les dépenses de structure non essentielles, et présenter au conseil un plan de reconstitution des réserves.

Exercice d'application : diagnostic d'une ONG nationale

Situation. ONG nationale, dépenses annuelles 3 000 000 USD, dont coûts de structure 360 000 USD. Fonds propres 270 000 USD, dont 90 000 USD de véhicules. Trésorerie 520 000 USD ; avances de bailleurs non dépensées 430 000 USD ; dettes fournisseurs et salaires 140 000 USD ; créances sur bailleurs 210 000 USD ; autres actifs courants 20 000 USD. Revenus : bailleur A 60 %, bailleur B 25 %, bailleur C 15 %. Coûts partagés recouvrés : 270 000 USD.

Travail demandé. Calculez : 1) liquidité générale et immédiate ; 2) réserves libres et mois de réserves sur coûts de structure ; 3) HHI ; 4) couverture des coûts partagés. 5) Diagnostic et trois recommandations.

Corrigé. 1) Actifs courants = 520 000 + 210 000 + 20 000 = 750 000 ; passifs courants = 430 000 + 140 000 = 570 000. Liquidité générale = 1,32 ; immédiate = 520 / 570 = 0,91. 2) Réserves libres = 270 000 − 90 000 = 180 000 USD ; coûts de structure mensuels = 30 000 ; mois de réserves = 6. 3) HHI = 0,36 + 0,0625 + 0,0225 = 0,445. 4) Couverture = 270 000 / 360 000 = 75 %, soit un déficit de 90 000 USD par an. 5) Diagnostic : réserves correctes aujourd'hui (6 mois) mais un déficit annuel de 90 000 USD les réduirait de moitié en un an ; forte dépendance au bailleur A. Recommandations : négocier un taux de coûts indirects réaliste et budgéter les coûts partagés en coûts directs dans chaque nouvelle proposition ; diversifier avec au moins un nouveau bailleur institutionnel d'ici 18 mois ; fixer au conseil une politique de réserves (cible et règles d'utilisation) et suivre la couverture des coûts partagés chaque trimestre.

À retenir

- La trésorerie d'une ONG contient souvent des avances de bailleurs qui ne lui appartiennent pas librement.
- Mois de réserves = réserves libres / dépenses mensuelles ; toujours préciser le dénominateur.
- HHI = somme des carrés des parts des sources de revenus ; plus il est élevé, plus l'organisation est dépendante.
- Un taux de frais bas n'est pas une preuve d'efficacité ; ce qui compte, c'est que les coûts nécessaires soient couverts.
- Couverture des coûts partagés inférieure à 100 % = érosion des réserves, année après année.

Quiz

1. Actifs courants 900 000 USD, passifs courants 750 000 USD. La liquidité générale est de :
   A. 0,83
   B. 1,2
   C. 1,5
   D. 150 000

2. Réserves libres 240 000 USD, coûts de structure annuels 960 000 USD. Mois de réserves sur coûts de structure :
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0,25

3. Trois bailleurs à 50 %, 30 % et 20 %. Le HHI est :
   A. 0,33
   B. 0,50
   C. 1
   D. 0,38

4. Coûts partagés réels 500 000 USD, recouvrés 400 000 USD. La couverture est :
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. Le « cycle de famine » des ONG désigne :
   A. Les crises alimentaires
   B. Le sous-investissement chronique dans les coûts de structure dû à l'attente de frais bas
   C. La fin des projets
   D. Les retards de paiement

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semaine 10 : Coûts complets : connaître et recouvrer le vrai coût de chaque projet

Objectifs

- Calculer le coût complet d'un projet en répartissant les coûts partagés par des clés justifiables.
- Comparer les méthodes de recouvrement : taux de coûts indirects, coûts partagés budgétés en direct, taux négocié.
- Construire l'argumentaire pour négocier un taux réaliste avec un bailleur, et pour un partenaire national.

Coûts directs, partagés, indirects

Chaque organisation classe ses coûts en trois groupes :

- **Coûts directs** : clairement rattachés à un projet (personnel du projet, intrants, distributions, véhicules dédiés).
- **Coûts partagés** (ou coûts communs de terrain) : bureau pays, sécurité, logistique commune, finance, ressources humaines, informatique du pays. Ils servent plusieurs projets et peuvent être répartis selon une clé mesurable.
- **Coûts indirects** (ou frais de siège) : direction générale, audit, conformité, systèmes globaux, recherche de fonds. Ils sont recouvrés par un pourcentage.

Le principe du **coût complet** (full cost) : un projet doit porter sa juste part de tous les coûts nécessaires à sa réalisation. Si les projets ne recouvrent que leurs coûts directs, quelqu'un d'autre paie le reste : les fonds non affectés, les réserves, ou, pire, d'autres bailleurs (ce qui est interdit).

Répartir les coûts partagés : les clés

Une clé de répartition doit être **mesurable, raisonnable, documentée et appliquée de façon constante**. Les clés les plus utilisées :

- **Coûts directs** du projet (ou coûts directs hors gros intrants) : simple, mais pénalise les projets à fort volume d'achat.
- **Effectifs** ou équivalents temps plein : adaptés aux loyers, à l'informatique, aux RH.
- **Surface** occupée : bureaux et entrepôts.
- **Nombre de transactions** ou d'achats : finance et logistique.
- **Kilomètres** ou jours-véhicule : flotte commune.

Exemple. Bureau pays, coûts partagés annuels 600 000 USD, trois projets :

Projet	Coûts directs	Part	Coûts partagés alloués
A (santé)	1 500 000	37,5 %	225 000
B (cash)	2 000 000	50 %	300 000
C (protection)	500 000	12,5 %	75 000
Total	4 000 000	100 %	600 000

Le projet B, dont 1 600 000 USD sont des transferts monétaires peu exigeants en gestion, reçoit la plus grosse part. Avec une clé « coûts directs hors transferts » (A 1 500 000, B 400 000, C 500 000, total 2 400 000), la répartition devient A 375 000, B 100 000, C 125 000. Le choix de la clé change fortement le coût complet de chaque projet : il doit être justifié et accepté par les bailleurs.

Les taux de coûts indirects

Les coûts indirects sont recouvrés par un **taux** appliqué à une base. La base compte autant que le taux :

- Taux de 7 % sur les coûts directs : la plupart des bailleurs humanitaires européens et des agences des Nations unies pour leurs partenaires.
- Taux négocié (NICRA aux États-Unis) appliqué à une base de « coûts directs totaux modifiés » excluant les gros équipements, les sous-subventions au-delà d'un seuil, les loyers.
- Taux « de minimis » de 15 % sur coûts directs totaux modifiés pour les organisations sans taux négocié (règles américaines depuis 2024).

Calcul. Coûts directs 1 000 000 USD, dont 200 000 USD d'équipements et 150 000 USD de sous-subventions au-delà du seuil. Base modifiée = 1 000 000 − 200 000 − 150 000 = 650 000 USD. À 15 % : 97 500 USD. À 7 % sur coûts directs totaux : 70 000 USD.

Taux « inclus » ou « en plus ». Si le budget total est plafonné à 1 070 000 USD avec 7 % de coûts indirects en plus, les coûts directs sont 1 070 000 / 1,07 = 1 000 000 USD et les coûts indirects 70 000. Si au contraire le taux est exprimé sur le total (7 % du total), coûts indirects = 74 900 et coûts directs = 995 100 USD.

Calculer son vrai taux

Avant de négocier, une organisation doit connaître son **taux réel** : coûts indirects réels de l'année / base retenue de la même année.

Exemple. Siège : 1 800 000 USD de coûts. Une analyse montre que 300 000 USD sont en fait des coûts directs de projets (conseillers techniques facturables) et 150 000 USD des coûts non éligibles (collecte de fonds grand public, frais de représentation). Coûts indirects éligibles = 1 350 000 USD. Base (coûts directs totaux modifiés de tous les projets) = 13 500 000 USD. Taux réel = 10 %.

Si les bailleurs ne paient que 7 %, le manque à gagner est de 3 points, soit 405 000 USD par an. Trois options : reclasser en coûts directs ce qui peut l'être de façon justifiée (conseillers

techniques imputés au temps passé, coûts partagés de terrain budgétés en lignes directes), négocier un taux plus élevé là où c'est possible, et financer le reste par des fonds non affectés décidés à l'avance.

> Jamais deux fois : un même coût ne peut être à la fois imputé en direct et inclus dans le pool des coûts indirects. C'est la première chose que vérifie un auditeur.

Négocier avec un bailleur

Une négociation réussie repose sur des chiffres, pas sur des principes :

- **Montrer la méthode** : clés de répartition, calcul du taux réel, états financiers audités.
- **Relier les coûts aux résultats** : sans responsable sécurité, pas d'accès ; sans système de suivi des bénéficiaires, pas de redevabilité ; sans audit interne, plus de risque de fraude sur les fonds du bailleur.
- **Utiliser ce que le bailleur autorise** : beaucoup acceptent les coûts partagés de terrain en lignes directes, au prorata, alors qu'ils plafonnent les coûts indirects.
- **Anticiper la négociation** dès la note conceptuelle, pas au moment de la signature.

Les bailleurs sont de plus en plus sensibles au **coût complet** et à la durabilité des organisations, en particulier pour les partenaires nationaux : plusieurs engagements du Grand Bargain portent sur le partage équitable des coûts indirects avec eux.

Les partenaires nationaux et les coûts indirects

Les ONG nationales et locales reçoivent souvent leurs fonds par l'intermédiaire d'une ONG internationale ou d'une agence. Historiquement, l'intermédiaire gardait la totalité des coûts indirects, et le partenaire national ne recouvrait que ses coûts directs, ce qui l'empêchait de constituer des réserves et de renforcer ses systèmes.

Les bonnes pratiques actuelles (politiques de plusieurs agences des Nations unies et de grands bailleurs) prévoient de **partager** les coûts indirects : par exemple, sur 7 % reçus, l'intermédiaire en reverse la moitié, soit 3,5 points, au partenaire, ou applique un taux propre au partenaire en plus du sien.

Exemple. Subvention de 2 140 000 USD dont 140 000 USD de coûts indirects à 7 % sur 2 000 000 de coûts directs. 1 200 000 USD de coûts directs sont mis en œuvre par un partenaire national. Partage à 50 % sur la part mise en œuvre : 7 % × 1 200 000 × 50 % = 42 000 USD reversés au partenaire. L'intermédiaire garde 140 000 − 42 000 = 98 000 USD.

Exercice d'application : le vrai coût d'un projet

Situation. Bureau pays : coûts partagés 480 000 USD par an, répartis au prorata des effectifs. Effectifs : projet nutrition 30, projet eau 18, projet éducation 12. Le projet nutrition a 900 000 USD de coûts directs. Le bailleur accepte 7 % de coûts indirects sur coûts directs et permet de budgéter les coûts partagés en lignes directes. Le taux réel du siège est de 9 % sur coûts directs.

Travail demandé. 1) Part des coûts partagés pour la nutrition. 2) Coût complet du projet nutrition (direct + partagé + indirect au taux réel). 3) Montant demandé au bailleur et manque à gagner.

Corrigé. 1) Effectifs totaux 60 ; part nutrition 30 / 60 = 50 % ; coûts partagés alloués 240 000 USD. 2) Coûts directs y compris coûts partagés budgétés en direct : 900 000 + 240 000 = 1 140 000 USD ; coûts indirects au taux réel 9 % : 102 600 ; coût complet 1 242 600 USD. 3) Demande au bailleur : 1 140 000 + 7 % × 1 140 000 = 1 140 000 + 79 800 = 1 219 800 USD. Manque à gagner : 1 242 600 − 1 219 800 = 22 800 USD (les 2 points de taux non couverts), à financer sur fonds non affectés ou à réduire. Sans budgéter les coûts partagés en direct, le manque à gagner aurait été de 240 000 + 102 600 − 7 % × 900 000 = 279 600 USD.

À retenir

- Le coût complet d'un projet = coûts directs + part juste des coûts partagés + part des coûts indirects.
- Une clé de répartition doit être mesurable, documentée et constante ; son choix change le coût de chaque projet.
- La base d'application d'un taux compte autant que le taux lui-même.
- Connaître son taux réel avant de négocier ; ne jamais imputer un coût deux fois.
- Partager équitablement les coûts indirects avec les partenaires nationaux est devenu une attente des bailleurs.

Quiz

1. Coûts partagés 300 000 USD ; un projet représente 40 % des effectifs. Sa part est :
   A. 30 000 USD
   B. 180 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 40 000 USD

2. Budget total plafonné à 535 000 USD, coûts indirects de 7 % en plus des coûts directs. Les coûts directs sont :
   A. 497 550 USD
   B. 500 000 USD
   C. 535 000 USD
   D. 465 000 USD
3. Coûts indirects éligibles 900 000 USD, base 10 000 000 USD. Le taux réel est :
   A. 9 %
   B. 7 %
   C. 11 %
   D. 90 %
4. Coûts directs 800 000 USD dont 100 000 d'équipements exclus de la base. À 15 % sur la base modifiée, les coûts indirects sont :
   A. 120 000 USD
   B. 135 000 USD
   C. 15 000 USD
   D. 105 000 USD
5. Un même coût est imputé en direct au projet et inclus dans le pool des coûts indirects. C'est :
   A. Une bonne pratique
   B. Une clé de répartition
   C. Une double imputation, inéligible
   D. Un taux négocié

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

Semaine 11 : Réserves, fonds non affectés et diversification des financements

Objectifs

- Rédiger une politique de réserves : cible, composition, règles d'utilisation et de reconstitution.
- Évaluer une stratégie de diversification (fonds privés, fondations, fonds communs, secteur privé, revenus propres) selon son coût et son rendement.
- Comprendre les financements innovants du secteur (fonds communs pays, financement anticipé, assurance, financement mixte) et leurs exigences financières.

La politique de réserves

Une **politique de réserves**, adoptée par le conseil d'administration, répond à quatre questions :

- **Pourquoi** : couvrir les retards de paiement des bailleurs, financer les indemnités de fin de contrat, réagir à une urgence avant tout financement, absorber une perte de change ou un coût déclaré inéligible.
- **Combien** : une cible calculée à partir des risques, pas un chiffre arbitraire.
- **Qui décide de l'utilisation** : seuils d'autorisation (direction, trésorier, conseil).
- **Comment reconstituer** : plan sur 2 à 3 ans quand la réserve est utilisée.

Calcul fondé sur les risques. Exemple d'une ONG de 12 millions USD par an :

Risque	Calcul	Montant
Préfinancement moyen	2 mois de dépenses des projets à paiement à terme échu (4 M USD/an)	667 000
Indemnités de fin de contrat	obligations légales calculées	350 000
Coûts inéligibles potentiels	1 % des dépenses	120 000
Réponse d'urgence initiale	décision du conseil	200 000
Total		1 337 000

Soit environ 1,3 mois de dépenses totales. Une réserve cible ainsi justifiée est bien plus facile à défendre devant le conseil, les bailleurs et les donateurs privés qu'un « trois mois » repris d'un manuel.

Les fonds non affectés, une ressource stratégique

Les **fonds non affectés** (dons privés libres, cotisations, revenus propres, certains financements institutionnels pluriannuels flexibles) sont rares : souvent moins de 10 % des revenus d'une ONG humanitaire. Ce sont pourtant les seuls qui permettent :

- de répondre dans les premières 72 heures d'une crise ;
- de couvrir les coûts que les bailleurs ne paient pas (recherche de fonds, innovation, préparation, déficit de coûts partagés) ;
- d'entrer dans un pays ou un secteur avant qu'un bailleur s'y engage ;
- de constituer et reconstituer les réserves.

La règle d'or : les fonds non affectés doivent être **alloués par décision explicite**, dans le budget annuel de l'organisation, et non consommés par défaut pour combler les trous. Une organisation qui « découvre » en fin d'année que ses fonds libres ont couvert des dépassements de projets a perdu sa liberté stratégique sans l'avoir décidé.

Diversifier : coûts et rendements

Chaque source de financement a un **coût d'acquisition** et un **rendement**. Le ratio utile : coût de la collecte / montant collecté (ou son inverse, le retour sur investissement).

- **Bailleurs institutionnels** : gros montants, coût de rédaction et de conformité élevé, fonds affectés.
- **Fondations** : montants moyens, souvent plus flexibles, relation de long terme.
- **Dons individuels** : coût de démarrage élevé (le premier don coûte souvent plus qu'il ne rapporte), mais les donateurs réguliers sont rentables sur plusieurs années.
- **Secteur privé** : mécénat, partenariats techniques ou logistiques, parfois en nature.
- **Revenus propres** : prestations (formation, études, location d'entrepôt), à vérifier avec le statut fiscal de l'organisation.

Exemple. Une campagne de recrutement de donateurs réguliers coûte 60 000 USD et recrute 1 000 donateurs à 15 USD par mois. 30 % arrêtent la première année ; ensuite, on suppose 1 000 × 70 % = 700 donateurs actifs en moyenne sur 3 ans. Revenus sur 3 ans ≈ 700 × 15 × 36 = 378 000 USD. Retour : 378 000 / 60 000 = 6,3 dollars par dollar investi, mais avec une première année probablement déficitaire. Il faut donc des fonds pour investir avant de récolter.

Les fonds communs et le financement anticipé

Plusieurs mécanismes de financement humanitaire ont des exigences financières particulières :

- **Fonds humanitaires pays** (CBPF, gérés par OCHA) : ouverts aux ONG nationales et internationales après une évaluation de capacité qui fixe un niveau de risque. Le niveau détermine la taille maximale des projets, le rythme des tranches et la fréquence des contrôles.
- **CERF** (fonds central d'intervention d'urgence) : finance les agences des Nations unies, qui sous-financent ensuite des partenaires.

- **Fonds de démarrage d'urgence des ONG** (réseaux type Start Network) : décisions en 72 heures, rapports allégés mais délais de dépense très courts.
- **Financement anticipé** : fonds libérés avant un choc prévisible (sécheresse, inondation) sur la base de seuils déclencheurs ; les procédures d'achat et de paiement doivent être prêtes à l'avance.

Exemple de niveau de risque. Une ONG classée à « risque élevé » par un fonds pays reçoit ses fonds en trois tranches (par exemple 40 %, 40 %, 20 %), avec contrôle financier avant chaque tranche. Classée à « risque faible », elle peut recevoir 80 % à la signature. L'enjeu de trésorerie est considérable : investir dans ses systèmes pour améliorer son classement est souvent le meilleur placement financier d'une ONG nationale.

Financements innovants

Au-delà des subventions, le secteur expérimente plusieurs instruments :

- **Assurance paramétrique** : un paiement est déclenché par un indice (pluie, vitesse du vent) plutôt que par l'évaluation des pertes. Exemple : mécanismes régionaux africains d'assurance contre la sécheresse.
- **Obligations à impact** (impact bonds) : des investisseurs préfinancent un programme ; le payeur final rembourse avec un rendement si les résultats convenus sont atteints. Exigence : mesure rigoureuse des résultats et coûts de structuration élevés.
- **Financement mixte** (blended finance) : combiner subventions et prêts ou garanties pour attirer des fonds privés, plus courant dans le relèvement que dans l'urgence.
- **Finance islamique sociale** : zakat, waqf, sukuk à vocation humanitaire, avec des règles d'éligibilité propres sur les bénéficiaires et les placements.
- **Paiement aux résultats** : le bailleur paie par résultat vérifié (par exemple par enfant vacciné), ce qui transfère le risque de performance à l'organisation.

> Avant d'adopter un instrument innovant, se demander : qui porte le risque si les résultats ne sont pas atteints, et l'organisation a-t-elle les réserves pour l'absorber ?

Placements et gestion des excédents de trésorerie

Une organisation qui détient des réserves ou des avances importantes doit avoir une **politique de placement** prudente, adoptée par le conseil :

- **Priorités** : sécurité du capital, puis liquidité, puis rendement, dans cet ordre.
- **Instruments acceptables** : comptes rémunérés, dépôts à terme dans des banques solides, titres d'État à court terme. Pas de placements spéculatifs.
- **Diversification des banques** : ne pas tout concentrer dans une seule banque, surtout dans un pays fragile.
- **Intérêts sur fonds de bailleurs** : beaucoup de contrats exigent que les intérêts produits par les avances soient déclarés et utilisés pour le projet, ou reversés.

- **Considérations éthiques et religieuses** : exclusion de certains secteurs, préférence pour des produits conformes à la finance islamique selon le contexte.

Exemple. 1 000 000 USD de réserves : 400 000 sur compte courant et compte rémunéré (liquidité immédiate), 400 000 en dépôts à 3 mois échelonnés, 200 000 en dépôts à 12 mois. À 4 % annuels sur les dépôts à terme et 1 % sur le compte rémunéré (dont 300 000 placés), le revenu est d'environ 600 000 × 4 % + 300 000 × 1 % = 24 000 + 3 000 = 27 000 USD par an, sans compromettre la capacité à réagir.

Exercice d'application : une politique de réserves pour une ONG nationale

Situation. ONG nationale, dépenses annuelles 4 800 000 USD. Un tiers des dépenses provient de bailleurs qui paient à terme échu, avec un préfinancement moyen de 3 mois. Indemnités de fin de contrat légales : 180 000 USD. Coûts inéligibles historiques : 0,5 % des dépenses. Le conseil souhaite pouvoir lancer une réponse d'urgence de 100 000 USD sans attendre. Réserves libres actuelles : 250 000 USD. Fonds non affectés nets prévus : 60 000 USD par an.

Travail demandé. 1) Calculez la réserve cible. 2) En combien d'années la cible serait-elle atteinte au rythme actuel ? 3) Proposez deux leviers pour accélérer.

Corrigé. 1) Préfinancement : 4 800 000 / 3 = 1 600 000 USD par an, soit 133 333 par mois, × 3 = 400 000 USD. Indemnités 180 000. Inéligibles : 0,5 % × 4 800 000 = 24 000. Urgence 100 000. Cible = 704 000 USD. 2) Écart = 704 000 − 250 000 = 454 000 USD ; à 60 000 par an, environ 7,6 ans, soit 8 ans : trop long. 3) Leviers : réduire le besoin (négocier des avances ou des paiements trimestriels avec les bailleurs à terme échu, ce qui réduit la composante préfinancement) ; augmenter les fonds non affectés (meilleure couverture des coûts indirects, partage des coûts indirects avec l'intermédiaire, revenus propres, campagne de dons) ; et faire valider par le conseil un objectif intermédiaire à 3 ans.

À retenir

- Une politique de réserves dit pourquoi, combien, qui décide et comment reconstituer.
- Une réserve cible calculée à partir des risques est plus défendable qu'un nombre de mois standard.
- Les fonds non affectés s'allouent par décision explicite, pas par défaut pour combler les trous.
- Chaque source de financement a un coût d'acquisition ; la diversification demande d'investir avant de récolter.
- Placements : sécurité, liquidité, rendement, dans cet ordre ; vérifier les règles sur les intérêts des fonds de bailleurs.

Quiz

1. Projets à terme échu : 3 600 000 USD par an, préfinancement moyen 2 mois. La réserve nécessaire pour ce risque est :
   A. 300 000 USD
   B. 1 200 000 USD
   C. 720 000 USD
   D. 600 000 USD

2. Dans une politique de placement d'ONG, l'ordre des priorités est :
   A. Rendement, liquidité, sécurité
   B. Liquidité, rendement, sécurité
   C. Sécurité, liquidité, rendement
   D. Rendement uniquement

3. Une campagne coûte 40 000 USD et rapporte 160 000 USD sur 3 ans. Le retour par dollar investi est :
   A. 2
   B. 4
   C. 0,25
   D. 120 000

4. Dans une assurance paramétrique, le paiement est déclenché par :
   A. Un indice mesurable (pluie, vent)
   B. L'évaluation des pertes réelles
   C. La décision du bailleur
   D. Le rapport final

5. Une ONG classée à risque élevé par un fonds humanitaire pays reçoit en général :
   A. Tout le montant à la signature
   B. Un taux d'intérêt
   C. Aucun financement
   D. Des tranches plus petites avec contrôles plus fréquents

Corrigé du quiz : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semaine 12 : Gouvernance financière, crise de trésorerie et projet final

Objectifs

- Organiser la gouvernance financière : rôle du conseil, du trésorier, du comité d'audit et de la direction financière.
- Choisir et faire évoluer les systèmes financiers (logiciel comptable, ERP, paiements numériques) en fonction de la taille de l'organisation.
- Conduire une organisation à travers une crise financière, et réaliser le projet final du programme : un plan de redressement financier.

La gouvernance financière

La **gouvernance financière** répartit les responsabilités pour que personne ne décide seul de l'argent de l'organisation :

- **Conseil d'administration** : adopte le budget annuel, la politique de réserves, la politique de placement et les états financiers ; nomme l'auditeur externe ; fixe les délégations à la direction.
- **Trésorier** (membre du conseil) : suit la situation financière entre les réunions, présente les comptes au conseil et à l'assemblée.
- **Comité d'audit et des risques** : supervise l'audit externe et interne, le registre des risques, les signalements de fraude. Ses membres doivent être indépendants de la direction.
- **Direction générale et direction financière** : gèrent au quotidien dans les limites des délégations, produisent l'information, mettent en œuvre les contrôles.

Signes d'une gouvernance faible : conseil qui ne voit les comptes qu'une fois par an, absence de comité d'audit, recommandations des audits non suivies d'année en année, directeur général qui est aussi le seul signataire bancaire.

L'information financière du conseil

Le conseil n'a pas besoin du grand livre ; il a besoin de comprendre la situation et de décider. Un dossier trimestriel utile contient :

- une page de **tableau de bord** (ratios de la semaine 9 : réserves, liquidité, dépendance, couverture des coûts partagés, créances anciennes) ;
- le **compte de résultat** en distinguant fonds affectés et non affectés, comparé au budget ;
- la **prévision de trésorerie** à 6 ou 12 mois ;
- l'état des **risques financiers** majeurs et des audits ;
- les **décisions demandées**, clairement formulées.

> Un bon dossier de conseil se termine par des décisions à prendre, pas par « pour information ».

Systèmes financiers et transformation numérique

Les systèmes doivent suivre la taille et la complexité de l'organisation :

- **Moins de 1 million USD, un bureau** : logiciel comptable simple avec comptabilité analytique par projet et par bailleur, banque en ligne avec double validation.
- **1 à 20 millions, plusieurs bureaux** : logiciel multi-sites, plan comptable unique, consolidation mensuelle, module de gestion des subventions (budgets, prévisions, rapports par bailleur).
- **Au-delà** : ERP intégrant achats, stocks, RH et paie, finances, avec workflows d'approbation électroniques.

Les **paiements numériques** (virements, mobile money pour les salaires, les fournisseurs et les transferts aux ménages) réduisent les risques liés aux espèces, mais créent de nouveaux risques : protection des données, fraude au changement de coordonnées bancaires, dépendance à un opérateur. Toute modification de coordonnées bancaires d'un fournisseur doit être vérifiée par un appel à un numéro déjà connu, jamais celui figurant sur le courriel de demande.

Projet de changement de système. Prévoir 12 à 18 mois, un budget de formation au moins égal au coût des licences la première année, une période de fonctionnement en parallèle, et la migration des soldes d'ouverture vérifiés par l'auditeur.

Reconnaître une crise financière

Une crise financière d'ONG ne surgit presque jamais d'un coup. Elle s'annonce par une combinaison de signaux :

- prévision de trésorerie négative dans les 3 à 6 mois ;
- fin de projets majeurs sans relais (falaise de financement) ;
- coûts déclarés inéligibles importants à la suite d'un audit ;
- résultat non affecté négatif plusieurs années de suite ;
- retards de paiement des fournisseurs, des impôts ou des cotisations sociales ;
- utilisation des avances d'un bailleur pour payer les dépenses d'un autre projet (ce qui est interdit et masque la crise).

Exemple. Trésorerie libre 150 000 USD. Sorties nettes non couvertes prévues : 60 000 USD par mois pendant 4 mois (coûts de structure après la fin d'un grand projet), puis 20 000 par mois. Trésorerie à 3 mois : 150 000 − 180 000 = −30 000 USD. La crise est à moins de trois mois : il faut agir maintenant, pas au mois 3.

Conduire un redressement

Un plan de redressement combine des mesures rapides et des mesures structurelles :

- **Trésorerie immédiate** : relancer et escalader les créances sur bailleurs, demander des avances, échelonner les paiements avec les fournisseurs, reporter les achats non essentiels, mobiliser une ligne de crédit si elle existe.
- **Réduction des coûts** : geler les recrutements de structure, renégocier les loyers, regrouper des bureaux, réduire le personnel de manière ordonnée et légale (préavis, indemnités, consultation).
- **Revenus** : appel d'urgence aux donateurs privés, fondations, propositions avec coûts complets, révision des taux de coûts indirects.
- **Gouvernance** : informer le conseil sans délai, suivre la trésorerie chaque semaine, nommer un responsable du plan.
- **Communication** : informer les bailleurs de manière transparente ; beaucoup aident une organisation qui anticipe, peu une organisation qui cache.

Ce qui est interdit, même en crise : utiliser des fonds affectés d'un bailleur pour un autre usage, retenir les impôts et cotisations du personnel sans les reverser, présenter des rapports financiers inexacts. Ces pratiques transforment une crise financière en crise juridique et réputationnelle.

Projet final : plan de redressement financier

Le projet final du Mini MBA Finance et subventions consiste à rédiger, pour une organisation réelle (anonymisée) ou fictive mais réaliste, un **plan de redressement financier** de 6 à 10 pages, structuré ainsi :

- **1. Diagnostic** : états financiers résumés, ratios clés (liquidité, mois de réserves, HHI, couverture des coûts partagés), tendances sur trois ans.
- **2. Prévision de trésorerie** sur 12 mois, avec scénario de base et scénario dégradé.
- **3. Analyse des coûts complets** : clés de répartition, taux réel de coûts indirects, manque à gagner par bailleur.
- **4. Mesures** rapides et structurelles, chiffrées, avec responsables et dates.
- **5. Contrôle interne et conformité** : faiblesses identifiées, plan d'action, préparation des prochains audits.
- **6. Politique de réserves** proposée et trajectoire de reconstitution.
- **7. Message au conseil et aux bailleurs** : une page.

Critères d'évaluation : exactitude des calculs, cohérence entre diagnostic et mesures, réalisme (délais, montants, règles des bailleurs), respect des interdits, clarté de la communication. Le projet fait partie de l'examen du troisième mois.

Exercice d'application : les 90 premiers jours d'un directeur financier

Situation. Vous prenez la direction financière d'une ONG de 8 millions USD par an. Constats : trésorerie libre 90 000 USD ; sorties nettes non couvertes 45 000 USD par mois pour les 6 prochains mois ; créances sur bailleurs de plus de 90 jours : 380 000 USD ; deux audits de projet ont signalé 65 000 USD de coûts inéligibles non encore remboursés ; le conseil ne s'est pas réuni depuis 7 mois ; un bureau régional a utilisé 120 000 USD d'avance d'un bailleur pour payer les salaires d'un autre projet.

Travail demandé. 1) Dans combien de temps la trésorerie libre est-elle épuisée ? 2) Classez les problèmes par gravité. 3) Proposez les actions des 30, 60 et 90 premiers jours.

Corrigé. 1) 90 000 / 45 000 = 2 mois, avant même de rembourser les 65 000 USD d'inéligibles. 2) Le plus grave est l'utilisation de 120 000 USD d'avance d'un bailleur pour un autre projet : c'est un usage non autorisé de fonds affectés, qui doit être régularisé et signalé ; puis la trésorerie (épuisement en 2 mois) ; puis les inéligibles ; puis l'absence de gouvernance (conseil non réuni). 3) 30 jours : convoquer le conseil en urgence et présenter la situation ; mettre en place une prévision de trésorerie hebdomadaire ; escalader les 380 000 USD de créances (un encaissement de la moitié couvre 4 mois de déficit) ; geler les dépenses de structure non essentielles ; documenter l'utilisation croisée des fonds et préparer sa régularisation et l'information du bailleur concerné. 60 jours : négocier avec les bailleurs l'échéancier de remboursement des inéligibles ; lancer une analyse des coûts complets et réviser les budgets des propositions en cours ; plan de réduction des coûts de structure. 90 jours : politique de réserves et plan de reconstitution adoptés ; comité d'audit constitué ; plan d'action des audits suivi au conseil ; règles strictes de séparation des fonds par bailleur dans tous les bureaux.

À retenir

- Le conseil adopte budget, réserves, placements et comptes ; le comité d'audit supervise audits, risques et fraude.
- Un dossier financier du conseil se termine par des décisions à prendre.
- Toute modification des coordonnées bancaires d'un fournisseur se vérifie par un appel à un numéro déjà connu.
- Une crise financière s'annonce : trésorerie prévisionnelle négative, falaise de financement, inéligibles, retards de paiement.
- Même en crise : jamais d'utilisation croisée de fonds affectés, jamais de retenues non reversées, jamais de rapports inexacts.

Quiz

1. Qui adopte la politique de réserves d'une ONG ?
   A. Le conseil d'administration
   B. Le comptable
   C. Le bailleur principal
   D. L'auditeur externe

2. Trésorerie libre 200 000 USD, sorties nettes non couvertes 50 000 USD par mois. La trésorerie est épuisée en :
   A. 2 mois
   B. 10 mois
   C. 5 mois
   D. 4 mois

3. Un fournisseur demande par courriel de changer ses coordonnées bancaires. Vous :
   A. Changez immédiatement
   B. Répondez au courriel pour confirmer
   C. Vérifiez par un appel à un numéro déjà connu
   D. Payez en espèces

4. En pleine crise, utiliser l'avance d'un bailleur pour payer les salaires d'un autre projet est :
   A. Acceptable si c'est temporaire
   B. Un usage non autorisé de fonds affectés
   C. Une bonne gestion de trésorerie
   D. Une réallocation

5. Pour un changement de logiciel comptable, la durée réaliste est souvent :
   A. 12 à 18 mois
   B. 2 semaines
   C. 5 ans
   D. Un week-end

Corrigé du quiz : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A