ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

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

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/semaine-1/

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

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