ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

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

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-10/

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

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