ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 11 : Réserves, fonds non affectés et diversification des financements

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-11/

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

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