ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 2 : Construire les budgets : projet, coûts partagés et budget d'organisation

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-2/

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

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