ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 5 : Les règles des bailleurs : éligibilité, achats, équipements et visibilité

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-5/

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

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