ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 6 : Gérer une subvention de bout en bout : contrat, rapports, modifications et clôture

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-6/

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

Semaine 6 : Gérer une subvention de bout en bout : contrat, rapports, modifications et clôture

Objectifs

- Négocier et lire un contrat de subvention en repérant les clauses financières et juridiques à risque.
- Produire des rapports financiers exacts, cohérents avec les rapports narratifs, et gérer les modifications du contrat.
- Organiser la clôture d'une subvention : dépenses finales, actifs, personnel, rapport final, solde et archivage.

Avant la signature : lire et négocier le contrat

Un contrat de subvention engage juridiquement l'organisation. Avant la signature, une lecture croisée programmes, finance, logistique et direction repère les clauses à risque :

- **Calendrier de versement** et préfinancement qu'il implique.
- **Taux et base des coûts indirects**, coûts exclus, cofinancement exigé (et d'où il viendra).
- **Flexibilité budgétaire** et lignes protégées.
- **Règles d'achat**, de nationalité et d'origine, et dérogations à demander dès maintenant si le marché local ne permet pas de les respecter.
- **Clauses de sanctions et de vérification** des contreparties (y compris, parfois, des bénéficiaires : à refuser ou à négocier si elles contredisent les principes humanitaires).
- **Rapports** : fréquence, formats, délais.
- **Audit** : qui le choisit, qui le paie, s'il est budgété.
- **Responsabilité et remboursement** : conditions dans lesquelles le bailleur peut exiger des remboursements, y compris pour les fautes d'un partenaire.
- **Fin anticipée** et coûts couverts en cas de suspension.

> Une clause impossible à respecter signée « pour ne pas perdre le financement » devient tôt ou tard un coût inéligible ou un litige. Il vaut mieux négocier ou renoncer.

Le démarrage : fiche de synthèse, codes et lancement

Dès la signature, trois actions évitent la plupart des problèmes ultérieurs :

- **La fiche de synthèse de la subvention** (une à deux pages) qui résume toutes les obligations et les dates clés.
- **La création des codes** dans le système comptable : code du projet, lignes budgétaires correspondant à celles du bailleur, table de correspondance entre le plan comptable interne

et le budget du bailleur. Si les codes ne correspondent pas, chaque rapport exige des retraitements manuels sources d'erreurs.
- **La réunion de lancement** avec toutes les fonctions : objectifs, budget, règles, calendrier des rapports, responsabilités (une matrice qui indique qui prépare, qui vérifie et qui approuve chaque rapport).

Le **calendrier des rapports** de tous les projets, partagé par la direction pays, permet de voir les pics de charge (souvent en fin de trimestre) et de les préparer. Les rapports en retard retardent les versements (semaine 3) et dégradent la relation avec le bailleur.

Enfin, on ouvre dès le départ le **dossier de la subvention** (électronique et, si nécessaire, papier) où l'on classera le contrat, les avenants, toutes les correspondances d'accord, les rapports et les pièces des dépenses importantes.

Les rapports financiers

Un rapport financier présente les dépenses de la période et cumulées, par ligne du budget approuvé, dans la devise du contrat, avec les taux de change appliqués. Il est accompagné, selon les bailleurs, d'une liste des transactions, des justificatifs pour certaines dépenses, d'un état des intérêts éventuellement perçus et d'un état des actifs.

Contrôles avant envoi :

- Le total des dépenses du rapport correspond au **grand livre** du projet (aucune dépense saisie hors du système).
- Les écarts par ligne par rapport au budget sont **dans la flexibilité** ou couverts par un accord écrit.
- Les dépenses sont **dans la période** du contrat.
- Le **taux de change** appliqué respecte la méthode prévue.
- Le rapport financier est **cohérent avec le rapport narratif** : si le narratif annonce un retard de distribution, la ligne correspondante doit être sous-consommée ; si le narratif annonce 3 000 ménages, les transferts doivent correspondre à 3 000 ménages.
- Les dépenses à risque ont été **vérifiées** une par une.

Exemple d'incohérence. Le rapport narratif annonce que 12 formations sur 20 ont eu lieu ; le rapport financier montre 95 % de la ligne « formations » consommée. Soit les 8 formations restantes ne seront pas financées, soit des dépenses ont été mal imputées, soit les coûts ont été sous-estimés. Le bailleur posera la question : la réponse doit être prête et vraie.

Modifier le contrat : avenants et extensions sans coût

Les contextes changent ; les contrats prévoient des procédures de **modification** :

- **Modifications mineures** (dans la flexibilité ou par simple notification) : réallocations limitées, changement d'adresse ou de compte bancaire, ajustements d'activités qui ne changent pas les objectifs.
- **Avenants** : modification de l'objectif, des zones, du budget total, des rubriques au-delà de la flexibilité, ou de la durée.

- **Extension sans coût** (NCE) : prolongation de la durée sans augmentation du budget, quand des retards empêchent d'achever les activités. Elle doit être demandée avant la fin, souvent au moins 30 à 60 jours avant selon les contrats, avec un plan de travail et un budget révisés.

Une demande convaincante explique : ce qui a changé (faits, dates), les conséquences sur les activités et les résultats, la solution proposée, son effet sur le budget et sur les personnes aidées, et pourquoi c'est la meilleure option. Elle ne demande pas une extension uniquement pour dépenser un reliquat : un bailleur l'accepte si elle sert les résultats.

Coût caché d'une extension sans coût. Le personnel, les bureaux et les véhicules continuent à coûter pendant les mois supplémentaires. Une extension de 3 mois d'un projet dont les coûts fixes mensuels sont de 25 000 USD consomme 75 000 USD du solde, qui ne seront plus disponibles pour les activités. Il faut le chiffrer avant de demander.

La clôture d'une subvention

La clôture se planifie **trois à six mois avant la fin** avec une liste de contrôle :

- **Activités** : achever ou formellement abandonner, en accord avec le bailleur, ce qui ne peut pas être fait.
- **Engagements** : ne plus passer de commandes qui ne seront pas livrées avant la fin ; recevoir et payer ce qui est engagé.
- **Personnel** : fins de contrat, préavis, indemnités prévues par la loi, transferts vers d'autres projets.
- **Partenaires** : rapports finaux, justification de toutes les avances, remboursement des soldes non utilisés.
- **Actifs** : inventaire, plan de cession conforme au contrat, documents de transfert signés.
- **Comptabilité** : dernières imputations, corrections, rapprochements, liste des dépenses à risque.
- **Audit final** s'il est prévu, et préparation des documents.
- **Rapport final** narratif et financier, puis demande du solde ou remboursement des fonds non utilisés.
- **Archivage** pour la durée exigée.

Le **remboursement du reliquat** n'est pas un échec : c'est une obligation quand les fonds n'ont pas été dépensés de façon éligible. Ce qui nuit à la réputation, ce sont les dépenses précipitées et inutiles de dernière minute.

Le tableau de suivi des subventions

Une organisation qui gère plus de quelques subventions a besoin d'un **tableau de suivi** (grant tracker) unique, tenu par l'équipe chargée des subventions, avec pour chacune : bailleur, référence, montant et devise, dates de début et de fin, taux indirect, tranches reçues et à recevoir, exécution à date, dates des prochains rapports, statut des modifications, audit prévu, conditions particulières, et responsable programme et finance.

Il alimente les décisions de direction :

- Les **fins de subventions** des six prochains mois et la couverture du personnel et des coûts partagés après ces dates.
- Les **sous-consommations** qui nécessitent une décision (accélération, révision, extension).
- Les **rapports en retard** et leur effet sur la trésorerie.
- Les **montants à risque** (dépenses contestées, audits en cours).

> La qualité du suivi des subventions est l'un des premiers critères des évaluations de capacité des bailleurs et des fonds communs. Elle conditionne l'accès à des financements plus importants et moins contraignants.

Exercice d'application : décider d'une extension sans coût

Situation. Projet de 18 mois, 1 200 000 USD. Au mois 15, dépenses cumulées : 850 000 USD. Une route a été coupée pendant 4 mois, retardant la construction de 12 points d'eau sur 30 (coût restant estimé : 180 000 USD). Coûts fixes mensuels (personnel, bureau, véhicules) : 28 000 USD. Les autres activités restantes coûteront 60 000 USD. Le contrat exige toute demande d'extension 45 jours avant la fin.

Travail demandé. 1) Quel montant restera-t-il à la fin du mois 18 sans extension, si les points d'eau ne sont pas construits ? 2) Une extension de 3 mois est-elle finançable dans le budget ? 3) Jusqu'à quand faut-il envoyer la demande et que doit-elle contenir ?

Corrigé. Sans extension : dépenses des mois 16 à 18 = 3 × 28 000 + 60 000 = 144 000 USD ; total 994 000 USD ; reliquat 206 000 USD (les 180 000 USD de points d'eau plus 26 000 USD). Avec une extension de 3 mois : 994 000 + 180 000 + 3 × 28 000 = 1 258 000 USD, soit 58 000 USD de plus que le budget. Une extension de 3 mois n'est donc pas finançable telle quelle : il faut réduire les coûts fixes pendant l'extension (personnel réduit à l'équipe de construction), réduire le nombre de points d'eau, ou demander un financement complémentaire. Par exemple, avec des coûts fixes réduits à 9 000 USD par mois : 994 000 + 180 000 + 27 000 = 1 201 000 USD, à ajuster de 1 000 USD. La demande doit partir au plus tard 45 jours avant la fin du mois 18, avec les faits (coupure de la route, dates), le plan de travail révisé, le budget révisé et l'effet sur les personnes aidées.

À retenir

- Avant de signer : versements, coûts indirects, flexibilité, achats, sanctions, rapports, audit, remboursement, fin anticipée.
- Fiche de synthèse, codes comptables alignés sur le budget du bailleur et réunion de lancement dès la signature.
- Rapport financier : rapproché du grand livre et cohérent avec le rapport narratif.
- Une extension sans coût consomme des coûts fixes : la chiffrer avant de la demander, et la demander à temps.
- Clôture planifiée trois à six mois avant la fin ; rembourser un reliquat vaut mieux que dépenser inutilement.

Quiz

1. Le narratif annonce 40 % des formations réalisées ; le rapport financier montre 90 % de la ligne consommée. Que faire avant l'envoi ?
   A. Envoyer tel quel
   B. Modifier le narratif pour annoncer 90 %
   C. Expliquer et corriger l'incohérence : imputations, coûts sous-estimés ou activités non financées
   D. Supprimer la ligne

2. Extension sans coût de 4 mois avec des coûts fixes de 20 000 USD par mois. Coût de l'extension elle-même :
   A. 0 USD, puisqu'elle est sans coût
   B. 80 000 USD pris sur le solde du budget
   C. 20 000 USD
   D. Payé par le bailleur en plus

3. À quel moment planifier la clôture d'une subvention ?
   A. Trois à six mois avant la fin
   B. Le dernier jour
   C. Après le rapport final
   D. Au début de l'audit

4. Une clause contractuelle impossible à respecter est signée pour ne pas perdre le financement. Le risque est :
   A. Nul
   B. Un meilleur partenariat
   C. Une hausse automatique du budget
   D. Un coût inéligible ou un litige ultérieur

5. Pourquoi aligner les codes comptables sur les lignes du budget du bailleur dès le démarrage ?
   A. Pour faire plaisir au bailleur
   B. C'est interdit
   C. Pour éviter des retraitements manuels sources d'erreurs à chaque rapport
   D. Pour réduire les coûts indirects

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C