ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 7 : Financer des partenaires : évaluation, accords, avances et localisation

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-7/

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

Semaine 7 : Financer des partenaires : évaluation, accords, avances et localisation

Objectifs

- Évaluer la capacité financière d'un partenaire de façon proportionnée et en tirer un niveau de risque et des modalités adaptées.
- Rédiger et gérer un accord de sous-subvention : versements, justification, vérifications et clôture.
- Concilier contrôle du risque et localisation : partage des coûts indirects, renforcement des capacités et relation équitable.

Pourquoi et comment financer des partenaires

Une part croissante de l'aide passe par des **partenaires nationaux et locaux** : ONG, associations, organisations de femmes, sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ils ont souvent un meilleur accès, une meilleure acceptation et une présence durable. L'engagement du Grand Bargain (2016) visait à acheminer au moins 25 % des financements humanitaires aussi directement que possible vers les acteurs locaux et nationaux, un objectif encore loin d'être atteint.

Juridiquement, l'organisation qui reçoit la subvention (le **bénéficiaire principal**) reste généralement responsable envers le bailleur de toutes les dépenses, y compris celles des partenaires : si un partenaire commet une erreur ou une fraude, c'est elle qui rembourse. Cette responsabilité explique les exigences de contrôle ; elle ne justifie pas de transférer tous les risques aux partenaires sans leur donner les moyens de les gérer.

> Un partenariat équitable se juge à trois choses : la part des décisions que le partenaire prend vraiment, la part des coûts indirects qu'il reçoit, et la façon dont les risques (sécurité, financiers) sont partagés.

L'évaluation de capacité et le niveau de risque

Avant de signer, on réalise une **évaluation de capacité** (due diligence) proportionnée au montant et au risque. Elle porte sur :

- **Gouvernance et légalité** : enregistrement, statuts, conseil d'administration actif, absence de conflits d'intérêts non gérés, vérification contre les listes de sanctions.
- **Gestion financière** : comptabilité tenue dans un logiciel ou un système fiable, rapprochements bancaires, séparation des fonctions, politique d'achat, états financiers audités récents.
- **Ressources humaines** : contrats, paie conforme, politiques de sauvegarde (protection contre l'exploitation et les abus sexuels, protection de l'enfance).
- **Capacité programmatique** : expérience, accès, qualité des rapports.

Le résultat est un **niveau de risque** (faible, moyen, élevé, très élevé) qui détermine les modalités, sur le modèle de l'approche HACT des agences de l'ONU ou des fonds communs gérés par OCHA :

Risque	Versements	Justification	Contrôles
Faible	Avances trimestrielles larges	Rapport financier trimestriel	Vérification ponctuelle annuelle, audit selon le montant
Moyen	Avances par tranches	Rapport et liste des transactions	Vérifications ponctuelles semestrielles
Élevé	Petites tranches, ou paiements directs de certaines dépenses	Rapports mensuels avec pièces	Vérifications trimestrielles, suivi rapproché

Le niveau de risque n'est pas un jugement définitif : il doit baisser à mesure que les capacités se renforcent, ce qui suppose un plan concret et financé.

L'accord de sous-subvention

L'accord avec le partenaire **répercute les obligations du bailleur** (flow-down) : éligibilité, achats, visibilité, sanctions, sauvegarde, conservation des documents, audit et droit d'accès. Il précise aussi ce qui est propre au partenariat :

- Le **budget** du partenaire, construit avec lui, y compris ses coûts de personnel et de structure réels.
- Les **modalités de versement** selon le niveau de risque, et les délais de paiement du bénéficiaire principal (un partenaire qui attend trois mois ses tranches finance l'organisation internationale).
- Le format et le calendrier des **rapports**, alignés sur les échéances du bailleur avec une marge.
- Les **vérifications** prévues et le droit d'accès aux documents.
- La procédure en cas de **dépenses refusées** : discussion, possibilité de justifier, et partage du risque.
- Les **engagements du bénéficiaire principal** : renforcement des capacités, couverture des coûts indirects, participation du partenaire aux décisions et aux échanges avec le bailleur.

Exemple de tranches. Budget du partenaire : 240 000 USD sur 12 mois, risque moyen, avances trimestrielles. Première tranche : 60 000 USD. La tranche suivante est versée quand au moins 70 % des fonds reçus sont justifiés : après justification de 42 000 USD, versement de la 2e tranche. Ce mécanisme limite l'exposition à une tranche environ, sans bloquer les activités.

Suivre et vérifier les dépenses des partenaires

Le suivi financier des partenaires combine :

- **Revue des rapports** : cohérence avec le budget, les activités et les rapports narratifs, taux de change appliqués.
- **Vérifications ponctuelles** (spot checks) sur place ou à distance : un échantillon de dépenses est vérifié jusqu'aux pièces justificatives et aux preuves de livraison, avec un contrôle des rapprochements bancaires et de la caisse.
- **Suivi programmatique** conjoint : visites des activités, vérification que les biens achetés sont là et utilisés.
- **Audits** du partenaire ou du projet selon les montants.

Les constats d'une vérification sont classés par gravité et suivis par un **plan d'action** convenu avec le partenaire. **Exemple de vérification.** Échantillon de 40 dépenses pour 58 000 USD : 34 pleinement justifiées (49 500 USD), 4 avec des pièces incomplètes (6 300 USD, justifiables sous 15 jours), 2 sans pièces (2 200 USD). Taux de dépenses non justifiées dans l'échantillon : 2 200 / 58 000 = 3,8 %. On demande les pièces manquantes, on retient provisoirement les 2 200 USD, et l'on renforce la formation sur les pièces justificatives ; on n'extrapole pas automatiquement à l'ensemble des dépenses sans analyse.

> Les avances anciennes non justifiées sont le principal signal d'alerte : un partenaire qui a reçu une tranche il y a six mois sans la justifier a peut-être un problème de capacité, de trésorerie ou d'intégrité.

Localisation et partage des coûts indirects

Beaucoup de partenaires locaux reçoivent des budgets strictement limités aux coûts directs de leurs activités, sans couverture de leurs coûts de structure. Ils ne peuvent alors ni payer un comptable qualifié, ni constituer des réserves, ni investir : leur faiblesse financière, qui justifie les contrôles, est entretenue par le mode de financement.

Le **partage des coûts indirects** est devenu une bonne pratique reconnue : plusieurs organisations internationales et le comité permanent interorganisations (IASC) ont publié en 2022 des orientations recommandant que les partenaires locaux et nationaux reçoivent une part équitable des coûts indirects. **Exemple.** Subvention de 1 000 000 USD avec 7 % de coûts indirects (65 421 USD sur des coûts directs de 934 579 USD) ; 40 % des coûts directs sont mis en œuvre par un partenaire. Un partage proportionnel donnerait au partenaire 40 % des coûts indirects, soit environ 26 168 USD, à ajouter à son budget.

D'autres pratiques renforcent l'équité : budgets construits avec le partenaire, salaires du personnel local alignés sur des grilles justes, participation du partenaire aux réunions avec le bailleur, visibilité de son nom, financement pluriannuel, et plan de renforcement des capacités demandé par le partenaire lui-même plutôt qu'imposé.

Gérer les difficultés avec un partenaire

Les problèmes avec un partenaire suivent souvent une progression : retards de rapports, puis pièces incomplètes, puis avances non justifiées, puis soupçon de fraude. Une réponse proportionnée et précoce évite l'escalade :

- **Dialogue** rapide pour comprendre les causes (départ du comptable, problème de trésorerie, insécurité).
- **Appui** ciblé : formation, mise à disposition temporaire d'un financier, outil comptable.
- **Ajustement des modalités** : tranches plus petites, paiements directs de certaines dépenses, vérifications plus fréquentes, en l'expliquant par écrit.
- **Suspension** des versements en cas de non-conformité persistante, avec un plan de redressement.
- **Signalement** en cas de soupçon de fraude, selon la procédure de l'organisation et du bailleur (semaine 8).

Le bénéficiaire principal doit aussi regarder ses propres pratiques : versements en retard, changements de format de rapport en cours de projet, demandes contradictoires de plusieurs organisations internationales qui financent le même partenaire. L'harmonisation des évaluations et des rapports entre bailleurs d'un même partenaire réduit sa charge et améliore la qualité.

Exercice d'application : fixer les modalités et partager les coûts indirects

Situation. Vous allez financer une ONG nationale pour 360 000 USD sur 12 mois. L'évaluation montre : enregistrement et conseil en règle ; comptabilité dans un tableur, rapprochements bancaires irréguliers ; pas d'audit externe depuis 3 ans ; bonne capacité de terrain et forte acceptation. Votre subvention : 1 500 000 USD dont 7 % de coûts indirects sur les coûts directs. Le partenaire mettra en œuvre 360 000 USD de coûts directs.

Travail demandé. 1) Quel niveau de risque et quelles modalités ? 2) Combien de coûts indirects pouvez-vous partager proportionnellement ? 3) Quel plan de renforcement proposez-vous ?

Corrigé. Risque moyen à élevé sur le plan financier (système comptable fragile, pas d'audit), malgré de bonnes capacités programmatiques. Modalités : tranches trimestrielles de 90 000 USD, ou mensuelles au début ; justification avec liste des transactions ; vérification ponctuelle au trimestre 1 puis semestrielle ; audit du projet en fin de période. Coûts directs de la subvention : 1 500 000 / 1,07 = 1 401 869 USD ; coûts indirects : 98 131 USD. Part du partenaire : 360 000 / 1 401 869 = 25,7 % ; coûts indirects partagés : environ 25 200 USD. Plan : logiciel comptable et formation, rapprochements mensuels accompagnés, audit externe de l'organisation financé, politique d'achat écrite, avec un objectif de passage au risque moyen ou faible en 12 à 18 mois.

À retenir

- Le bénéficiaire principal reste responsable des dépenses des partenaires envers le bailleur.
- Évaluation de capacité proportionnée → niveau de risque → modalités de versement, de justification et de contrôle.
- L'accord répercute les obligations du bailleur et fixe les engagements du bénéficiaire principal.
- Vérifications ponctuelles et plan d'action ; les avances anciennes non justifiées sont le principal signal d'alerte.
- Localisation : partager les coûts indirects, construire le budget avec le partenaire, financer le renforcement des capacités.

Quiz

1. Un partenaire commet une fraude sur un projet financé par sous-subvention. Envers le bailleur, le remboursement incombe généralement :
   A. Au partenaire seul
   B. À personne
   C. Au bailleur
   D. Au bénéficiaire principal, qui peut ensuite se retourner contre le partenaire

2. Tranche de 50 000 USD ; règle : nouvelle tranche quand 70 % des fonds reçus sont justifiés. Montant à justifier pour obtenir la suivante :
   A. 50 000 USD
   B. 15 000 USD
   C. 35 000 USD
   D. 70 000 USD

3. Subvention : coûts directs 800 000 USD et 56 000 USD de coûts indirects ; le partenaire met en œuvre 200 000 USD de coûts directs. Partage proportionnel des coûts indirects :
   A. 56 000 USD
   B. 14 000 USD
   C. 20 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Échantillon de vérification de 80 000 USD : 3 200 USD sans pièces. La meilleure réponse est :
   A. Demander les pièces, retenir provisoirement les 3 200 USD, former et suivre par un plan d'action
   B. Considérer 4 % de toutes les dépenses comme frauduleuses
   C. Rompre le partenariat immédiatement
   D. Ignorer, le montant est faible
5. Pourquoi le financement limité aux coûts directs entretient-il la faiblesse des partenaires locaux ?
   A. Il ne l'entretient pas
   B. Il réduit leurs contrôles
   C. Il augmente leurs réserves
   D. Il les empêche de payer leurs fonctions support, de constituer des réserves et d'investir

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