ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 9 : Mesurer la santé financière d'une 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-9/

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

Semaine 9 : Mesurer la santé financière d'une organisation

Objectifs

- Calculer et interpréter les ratios clés d'une ONG : liquidité, mois de réserves, dépendance, taux de frais de structure, couverture des coûts partagés.
- Lire un tableau de bord financier d'organisation et repérer les signaux d'une crise de trésorerie à venir.
- Expliquer pourquoi un taux de frais généraux bas n'est pas un indicateur de qualité, et défendre la vraie structure de coûts.

Pourquoi des ratios ?

Les états financiers d'une ONG (bilan, compte de résultat, tableau des flux) contiennent beaucoup de chiffres. Les **ratios** les rendent comparables dans le temps et entre organisations, et permettent au conseil d'administration, aux bailleurs et aux auditeurs de poser rapidement les bonnes questions.

Trois familles de questions :

- **Pouvons-nous payer nos dettes à court terme ?** Liquidité et trésorerie.
- **Pouvons-nous absorber un choc ?** Réserves non affectées, mois de fonctionnement couverts.
- **Notre modèle est-il durable ?** Dépendance aux bailleurs, couverture des coûts partagés, résultat sur fonds non affectés.

Un ratio isolé ne dit rien ; une tendance sur trois ans et une comparaison avec des organisations similaires disent beaucoup.

Liquidité et trésorerie

Ratio de liquidité générale = actifs courants / passifs courants. Au-dessous de 1, l'organisation ne peut pas, en théorie, couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs à court terme.

Ratio de liquidité immédiate = (trésorerie + placements à court terme) / passifs courants. Il exclut les créances, qui peuvent tarder.

Attention, spécificité des ONG : une grande partie de la trésorerie est souvent constituée d'**avances de bailleurs** non encore dépensées, inscrites au passif comme produits constatés d'avance (fonds reçus à reverser ou à utiliser). Cette trésorerie n'appartient pas librement à l'organisation.

Exemple. Actifs courants 2 400 000 USD (dont trésorerie 1 500 000, créances sur bailleurs 800 000, autres 100 000). Passifs courants 2 000 000 USD (dont avances de bailleurs non

dépensées 1 300 000, fournisseurs et salaires 700 000). Liquidité générale = 2,4 / 2,0 = 1,2. Liquidité immédiate = 1,5 / 2,0 = 0,75. Trésorerie « libre » = 1 500 000 − 1 300 000 = 200 000 USD, à comparer aux 700 000 USD de dettes courantes hors avances : l'organisation dépend du paiement rapide de ses 800 000 USD de créances sur bailleurs.

Réserves et mois de fonctionnement

Les **réserves libres** (ou fonds non affectés disponibles) sont la part des fonds propres qui n'est ni affectée à un projet, ni immobilisée dans des équipements, ni bloquée par une décision du conseil.

Mois de réserves = réserves libres / (dépenses annuelles totales / 12). Certaines organisations utilisent seulement les coûts de structure au dénominateur, ce qui donne un chiffre plus flatteur : il faut toujours préciser la définition.

Exemple. Fonds propres 1 100 000 USD, dont 300 000 immobilisés (véhicules, bâtiments) et 200 000 désignés par le conseil pour un fonds d'urgence. Réserves libres = 600 000 USD. Dépenses annuelles 9 600 000 USD, soit 800 000 par mois. Mois de réserves = 600 000 / 800 000 = 0,75 mois. Sur les seuls coûts de structure (1 440 000 USD par an, soit 120 000 par mois), on obtient 5 mois.

Les références courantes visent 3 à 6 mois de coûts de structure, mais la bonne cible dépend du risque : préfinancement fréquent, contrats en devises volatiles, obligations d'indemnités de fin de contrat.

Dépendance et structure des revenus

Une organisation fragile dépend de peu de sources. Indicateurs utiles :

- **Part du premier bailleur** dans les revenus totaux. Au-delà de 40 à 50 %, la perte de ce bailleur menace l'existence de l'organisation.
- **Indice de concentration** (Herfindahl-Hirschman) : somme des carrés des parts de chaque source. Proche de 1 = une seule source ; proche de 0 = sources très diversifiées.
- **Part des fonds non affectés** dans les revenus totaux : ce sont les seuls qui donnent une liberté stratégique.

Exemple. Revenus : bailleur A 50 %, bailleur B 30 %, bailleur C 10 %, dons privés 10 %. HHI = 0,25 + 0,09 + 0,01 + 0,01 = 0,36. Une autre organisation avec cinq sources de 20 % chacune a un HHI de 5 × 0,04 = 0,20. La première est nettement plus exposée.

> Diversifier ne veut pas dire multiplier les petits contrats : chaque contrat a un coût de gestion. L'objectif est d'éviter qu'une seule décision externe mette en péril l'organisation.

Le mythe des frais généraux bas

Le **taux de frais de structure** (frais généraux / dépenses totales) est souvent utilisé par le public comme mesure de l'efficacité. C'est trompeur. Le « cycle de famine » des ONG (nonprofit starvation cycle) est bien documenté : les bailleurs attendent des frais bas, les ONG sous-

déclarent leurs vrais coûts, sous-investissent dans les systèmes, le personnel et la sécurité, puis s'affaiblissent.

Ce qui compte, c'est que les coûts de structure soient **nécessaires, maîtrisés et couverts**. Une organisation à 6 % de frais qui n'a ni auditeur interne, ni système comptable fiable, ni responsable sécurité n'est pas plus efficace : elle transfère le risque vers ses équipes et ses bénéficiaires.

Taux de couverture des coûts partagés = coûts partagés recouvrés par les projets (coûts indirects et coûts partagés budgétés) / coûts partagés réels. **Exemple :** coûts réels du siège et des bureaux pays 1 440 000 USD ; recouvrés 1 152 000 USD. Couverture = 80 % ; le déficit de 288 000 USD doit être couvert par des fonds non affectés, ou il consommera les réserves.

Le tableau de bord financier d'organisation

Un tableau de bord présenté chaque trimestre au conseil tient sur une page. Il combine :

Indicateur	Valeur	Cible	Tendance
Mois de réserves (coûts de structure)	2,5	≥ 4	en baisse
Liquidité immédiate	0,8	≥ 1	stable
Part du premier bailleur	47 %	≤ 35 %	en hausse
Couverture des coûts partagés	86 %	≥ 100 %	en hausse
Créances bailleurs de plus de 90 jours	410 000 USD	< 150 000	en hausse
Résultat sur fonds non affectés	−95 000 USD	≥ 0	en baisse

Lecture : les réserves fondent parce que les coûts partagés ne sont pas entièrement couverts et que le résultat non affecté est négatif ; en parallèle, les créances anciennes tendent la trésorerie. Ce n'est pas encore une crise, mais c'est la configuration typique qui y mène en 12 à 18 mois. Décisions : relancer et escalader les créances anciennes, revoir les taux de coûts indirects dans les nouvelles propositions, geler les dépenses de structure non essentielles, et présenter au conseil un plan de reconstitution des réserves.

Exercice d'application : diagnostic d'une ONG nationale

Situation. ONG nationale, dépenses annuelles 3 000 000 USD, dont coûts de structure 360 000 USD. Fonds propres 270 000 USD, dont 90 000 USD de véhicules. Trésorerie 520 000 USD ; avances de bailleurs non dépensées 430 000 USD ; dettes fournisseurs et salaires 140 000 USD ; créances sur bailleurs 210 000 USD ; autres actifs courants 20 000 USD. Revenus : bailleur A 60 %, bailleur B 25 %, bailleur C 15 %. Coûts partagés recouvrés : 270 000 USD.

Travail demandé. Calculez : 1) liquidité générale et immédiate ; 2) réserves libres et mois de réserves sur coûts de structure ; 3) HHI ; 4) couverture des coûts partagés. 5) Diagnostic et trois recommandations.

Corrigé. 1) Actifs courants = 520 000 + 210 000 + 20 000 = 750 000 ; passifs courants = 430 000 + 140 000 = 570 000. Liquidité générale = 1,32 ; immédiate = 520 / 570 = 0,91. 2) Réserves libres = 270 000 − 90 000 = 180 000 USD ; coûts de structure mensuels = 30 000 ; mois de réserves = 6. 3) HHI = 0,36 + 0,0625 + 0,0225 = 0,445. 4) Couverture = 270 000 / 360 000 = 75 %, soit un déficit de 90 000 USD par an. 5) Diagnostic : réserves correctes aujourd'hui (6 mois) mais un déficit annuel de 90 000 USD les réduirait de moitié en un an ; forte dépendance au bailleur A. Recommandations : négocier un taux de coûts indirects réaliste et budgéter les coûts partagés en coûts directs dans chaque nouvelle proposition ; diversifier avec au moins un nouveau bailleur institutionnel d'ici 18 mois ; fixer au conseil une politique de réserves (cible et règles d'utilisation) et suivre la couverture des coûts partagés chaque trimestre.

À retenir

- La trésorerie d'une ONG contient souvent des avances de bailleurs qui ne lui appartiennent pas librement.
- Mois de réserves = réserves libres / dépenses mensuelles ; toujours préciser le dénominateur.
- HHI = somme des carrés des parts des sources de revenus ; plus il est élevé, plus l'organisation est dépendante.
- Un taux de frais bas n'est pas une preuve d'efficacité ; ce qui compte, c'est que les coûts nécessaires soient couverts.
- Couverture des coûts partagés inférieure à 100 % = érosion des réserves, année après année.

Quiz

1. Actifs courants 900 000 USD, passifs courants 750 000 USD. La liquidité générale est de :
   A. 0,83
   B. 1,2
   C. 1,5
   D. 150 000

2. Réserves libres 240 000 USD, coûts de structure annuels 960 000 USD. Mois de réserves sur coûts de structure :
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0,25

3. Trois bailleurs à 50 %, 30 % et 20 %. Le HHI est :
   A. 0,33
   B. 0,50
   C. 1
   D. 0,38

4. Coûts partagés réels 500 000 USD, recouvrés 400 000 USD. La couverture est :
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. Le « cycle de famine » des ONG désigne :
   A. Les crises alimentaires
   B. Le sous-investissement chronique dans les coûts de structure dû à l'attente de frais bas
   C. La fin des projets
   D. Les retards de paiement

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