ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 5 : Finance d'ONG : budgets bailleurs, coûts indirects et pilotage financier

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-5/

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

Semaine 5 : Finance d'ONG : budgets bailleurs, coûts indirects et pilotage financier

Objectifs

- Construire un budget de projet complet et défendable : coûts directs, coûts partagés, coûts indirects, taux de change et inflation.
- Comprendre l'économie d'une ONG : fonds affectés et non affectés, couverture complète des coûts, réserves et trésorerie.
- Piloter la performance financière : taux de consommation, écarts, prévisions, coût par bénéficiaire et rapport coût-efficacité.

L'économie d'une ONG : ce que les dirigeants doivent maîtriser

Une ONG finance ses activités avec deux types de ressources : les **fonds affectés** (subventions de bailleurs liées à un projet, à des règles et à un budget) et les **fonds non affectés** (dons privés, contributions de base, marges sur coûts indirects), que l'organisation utilise librement. Les fonds non affectés financent ce que les bailleurs ne paient pas : la préfinance des projets, les coûts inéligibles, la recherche de financements, les investissements de systèmes, et les **réserves**.

Le problème structurel du secteur est la **sous-couverture des coûts indirects**. Une étude souvent citée (Bridgespan, « The Nonprofit Starvation Cycle », 2009) a décrit le cycle de privation : les bailleurs financent trop peu les coûts de structure, les organisations sous-déclarent ces coûts pour paraître efficientes, et finissent par manquer de systèmes, de personnel qualifié et de contrôle, ce qui augmente les risques de fraude et d'échec.

Indicateur de santé financière	Formule	Repère prudent
Réserves libres en mois	Fonds propres disponibles / charges mensuelles moyennes	3 à 6 mois
Liquidité	Trésorerie disponible / dépenses du mois suivant	Au moins 1,5
Dépendance au premier bailleur	Financement du premier bailleur / ressources totales	Moins de 40 %
Couverture des coûts indirects	Coûts indirects recouvrés / coûts indirects réels	100 % ou plus

Construire un budget de projet défendable

Un budget se construit à partir des **activités** (budget par activité), puis se présente dans le format du bailleur (rubriques). Chaque ligne repose sur une **quantité**, une **unité**, un **coût**

unitaire sourcé (devis, historique, prix de marché) et un **pourcentage d'imputation** au projet.

- **Coûts directs** : intrants, personnel du projet, transport, formations, transferts monétaires.
- **Coûts partagés** (ou coûts directs partagés) : bureau de terrain, véhicules, sécurité, personnel de support utilisés par plusieurs projets. Ils sont répartis selon une **clé de répartition** documentée et cohérente (temps passé, surface, kilomètres, part du budget direct). Leur total imputé à l'ensemble des projets ne doit jamais dépasser 100 % du coût réel.
- **Coûts indirects** : siège, fonctions centrales, gouvernance. Ils sont couverts par un taux forfaitaire fixé par le bailleur (par exemple 7 % des coûts directs éligibles dans les conventions humanitaires de la Commission européenne et dans beaucoup d'accords de l'ONU) ou par un taux négocié.

Deux risques financiers doivent être budgétés explicitement : le **taux de change** (si le contrat est en EUR et les dépenses en monnaie locale indexée sur l'USD) et l'**inflation** locale, qui peut dépasser 30 % par an dans certains pays en crise. On les traite par des prix unitaires réalistes, une révision prévue au contrat, ou une ligne de contingence lorsque le bailleur l'accepte.

> Un évaluateur de bailleur vérifie trois choses en premier : le lien entre budget et cadre logique (chaque résultat a des moyens), la justification des coûts unitaires, et la cohérence de la clé de répartition des coûts partagés.

Coûts indirects et couverture complète des coûts

La **couverture complète des coûts** (full cost recovery) consiste à faire financer par chaque projet sa juste part de tous les coûts nécessaires, directs, partagés et indirects. Elle suppose de connaître son vrai taux de coûts indirects.

Exemple chiffré. Une ONG a 10 millions USD de coûts directs de programmes et 1,3 million USD de coûts de siège et de fonctions centrales. Son taux réel est de 1,3 / 10 = 13 % des coûts directs. Si 70 % de ses financements proviennent de bailleurs qui paient 7 %, les coûts recouvrés sont 7 × 0,7 = 4,9 points, plus 13 points sur les 30 % restants (si ces fonds couvrent intégralement les coûts), soit 4,9 + 3,9 = 8,8 % de coûts recouvrés pour 13 % de coûts réels. Le déficit de 4,2 % des coûts directs, soit 420 000 USD, doit être couvert par des fonds non affectés ou par la réduction des coûts.

Leviers pour réduire ce déficit : faire reconnaître comme coûts directs partagés des coûts justement imputables (sécurité, support terrain), négocier un taux de coûts indirects certifié lorsque le bailleur le permet (par exemple le taux négocié des accords de coopération du gouvernement américain, ou à défaut le taux de minimis prévu par sa réglementation), regrouper les fonctions de support, et refuser les financements qui aggravent le déficit sans valeur stratégique.

Pour les partenaires locaux, la même règle s'applique : leur transférer une part des coûts indirects (par exemple la moitié du taux reçu, ou un taux propre) est une condition de leur solidité institutionnelle et un engagement de nombreux signataires du Grand Bargain.

Suivi budgétaire : écarts, prévisions et trésorerie

Le **rapport budget contre réalisé** mensuel (BvA) compare pour chaque ligne le budget, les dépenses cumulées, le taux de consommation et le reste à dépenser. Il ne prend son sens qu'avec une **prévision** (forecast) jusqu'à la fin du projet : dépenses réelles + engagements + prévision des mois restants. L'écart à expliquer n'est pas l'écart passé, mais l'écart prévu en fin de projet.

Exemple. Projet de 12 mois, budget 600 000 USD, au mois 8 : dépenses 330 000, engagements (commandes passées non payées) 60 000, prévision des 4 mois restants 140 000. Dépense finale prévue : 530 000, soit une sous-consommation de 70 000 USD (11,7 %). Le taux de consommation brut (330 / 600 = 55 % pour 67 % du temps) ne disait pas cela aussi clairement. Décision : réallocation vers une activité prioritaire dans la limite de flexibilité, ou demande d'avenant, au moins trois mois avant la fin.

La **trésorerie** est un risque distinct : beaucoup de bailleurs versent par tranches, souvent après approbation de rapports, et certains remboursent après dépense. Un plan de trésorerie sur 6 à 12 mois croise les versements attendus et les dépenses prévues de tous les projets, pour anticiper les besoins de préfinancement par les fonds propres.

Coût par bénéficiaire, coût-efficacité et rapport qualité-prix

Les bailleurs et les conseils d'administration demandent de plus en plus de démontrer le **rapport qualité-prix** (value for money), souvent décliné selon les « 4 E » du gouvernement britannique : **économie** (acheter les intrants au bon prix), **efficience** (convertir les intrants en produits), **efficacité** (convertir les produits en effets), **équité** (atteindre les plus vulnérables, même si cela coûte plus cher).

Le **coût par bénéficiaire** est un indicateur trompeur s'il est utilisé seul : atteindre des personnes dans des zones enclavées ou des personnes handicapées coûte plus cher, et c'est souvent là que se trouvent les plus grands besoins. L'**analyse coût-efficacité** rapporte les coûts à un effet comparable. L'organisation IRC a développé une méthode et un outil (Dioptra) pour comparer le coût par résultat de programmes semblables.

Exemple. Deux modalités pour couvrir le panier alimentaire de 1 000 ménages pendant 6 mois : distribution en nature, 420 000 USD tout compris ; transferts monétaires, 330 000 USD dont 270 000 transférés aux ménages. Ratio de transfert : 270 / 330 ≈ 82 % pour le monétaire. Si les marchés fonctionnent et que l'effet sur la consommation est comparable, la modalité monétaire est plus coût-efficace ; si l'inflation des denrées dépasse 25 % sur la période, la conclusion peut s'inverser, d'où l'importance du suivi des marchés.

Exercice d'application : budget, coûts partagés et prévision

Partie 1. Un bureau de terrain coûte 18 000 USD par mois (loyer, sécurité, véhicules, personnel de support). Trois projets l'utilisent : A (budget direct 900 000), B (600 000), C (300 000). Répartissez le coût mensuel selon la part du budget direct, puis expliquez pourquoi le bailleur de C pourrait contester cette clé si C mobilise 50 % des déplacements.

Partie 2. Projet de 18 mois, budget 1 500 000 EUR, au mois 12 : dépenses 870 000, engagements 110 000, prévision des 6 derniers mois 420 000. Calculez la dépense finale prévue, l'écart en EUR et en pourcentage, et proposez deux décisions.

Corrigé. Partie 1 : A 50 % (9 000 USD), B 33,3 % (6 000), C 16,7 % (3 000). Si C génère la moitié des déplacements, une clé unique fondée sur le budget est contestable : on utilise des clés différentes par nature de coût (kilomètres pour les véhicules, temps passé pour le personnel). Partie 2 : 870 + 110 + 420 = 1 400 000 EUR ; sous-consommation prévue de 100 000 EUR, soit 6,7 %. Décisions : réallocation vers une activité à fort effet dans la limite de flexibilité, ou extension sans coût si l'écart vient d'un retard ; communication proactive au bailleur.

À retenir

- Fonds non affectés : préfinance, coûts inéligibles, investissements, réserves (repère 3 à 6 mois).
- Budget = quantité × coût unitaire sourcé × % d'imputation ; coûts partagés avec une clé documentée, jamais plus de 100 %.
- Calculez votre vrai taux de coûts indirects et le déficit de couverture qu'il crée.
- Pilotez la dépense finale prévue (réel + engagements + prévision), pas seulement le taux de consommation.
- Rapport qualité-prix : économie, efficience, efficacité, équité ; le coût par bénéficiaire seul est trompeur.

Quiz

1. Une ONG a 20 M USD de coûts directs et 2,4 M USD de coûts indirects réels. Tous ses bailleurs paient 7 %. Quel est son déficit annuel de couverture des coûts indirects ?
   A. 0,4 M USD
   B. 1,0 M USD
   C. 1,4 M USD
   D. 2,4 M USD

2. Au mois 9 d'un projet de 12 mois (budget 400 000) : dépenses 250 000, engagements 40 000, prévision des 3 derniers mois 90 000. L'écart prévu en fin de projet est :
   A. Sous-consommation de 150 000
   B. Sous-consommation de 20 000 (5 %)
   C. Dépassement de 20 000
   D. Aucun écart

3. Quel est le principal risque d'une clé de répartition des coûts partagés mal construite ?
   A. Le rapport est plus long
   B. Des coûts imputés au-delà de 100 % ou sans lien avec l'usage réel, donc inéligibles et assimilables à une double imputation
   C. Le bailleur paie plus vite
   D. Aucun, les bailleurs ne vérifient pas

4. Dans les « 4 E » du rapport qualité-prix, choisir de servir un camp enclavé plus coûteux par personne parce que les besoins y sont les plus graves relève de :
   A. L'économie
   B. L'efficience
   C. L'équité
   D. L'efficacité

5. Un contrat est libellé en EUR, les salaires sont payés en monnaie locale qui perd 20 % face à l'EUR pendant le projet. Toutes choses égales par ailleurs :
   A. Le projet manquera de fonds
   B. Le coût en EUR des salaires baisse : un gain de change apparaît, à déclarer et à utiliser selon les règles du bailleur
   C. Rien ne change
   D. Le bailleur doit verser un complément

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