



Bureau des Projets de Développement et
des Œuvres Sociales
-BUPDOS-ONG-

***POLITIQUE DES COÛTS
PARTAGES***

Avril 2021

Table des matières

1.	INTRODUCTION	3
2.	PREAMBULE.....	3
3.	OBJECTIF DE LA POLITIQUE	4
3.1.	Objectif général.....	4
3.2.	Objectifs spécifiques	4
4.	CATEGORISATION DES COÛTS.....	4
4.1.	Coûts Directs	4
4.2.	Coûts indirects	5
4.3.	Diagramme de synthèse sur les coûts	7
5.	DEFINITION	7
5.1.	BLOC 1 : CHARGES DE SUPPORT	7
5.2.	BLOC 2 : ANTENNE	8
5.3.	BLOC 3 : DEPENSES DE VEHICULES (UTILISATION).	9
6.	EXCLUSIONS DES CHARGES DE LA POLITIQUE.....	10
7.	Budgétisation, réalisation, répartition et comptabilisation	10
7.1.	Cas des projets en cours d'exécution	10
7.2.	Cas des nouveaux projets	11
8.	FINANCEMENT DES CHARGES INDIRECTES	11
9.	REMBOURSEMENT DES CHARGES INDIRECTES	12
10.	DISPOSITIONS PARTICULIERES	12
10.1.	Première année : Dérogation.....	12
10.2.	Réajustements	12
10.3.	Particularités	12

1. INTRODUCTION

BUPDOS-ONG, un instrument de la pastorale sociale de l'Eglise des Assemblées de Dieu, a entrepris, dans une démarche de réformes organisationnelles suite aux différents diagnostics et évaluations, une modernisation de son administration et ses modes opératoires. Cette démarche vise essentiellement à garantir, le respect des normes de gestion généralement admises dans tous les secteurs d'activités, et partant une bonne gouvernance organisationnelle.

Pour réussir sa mission, BUPDOS-ONG met en œuvre des programmes de développement qui renforcent l'autonomie des populations démunies et vulnérables grâce aux différents financements qu'il reçoit de ses partenaires techniques et financiers.

Les sources de financements des activités comportent intrinsèquement des exigences liées à la nature, à la culture organisationnelle et surtout aux valeurs de chaque partenaire.

Les normes de gestion généralement admises recommandent la répartition des coûts communs sur des projets en fonction des retombées financières que les dépenses engagées génèrent pour chaque projet. La problématique de partage de coûts communs se pose avec plus d'acuité car les règles ou formules de partage sont des facteurs importants de compétitivité et de performance. Les charges liées aux différentes activités devant être convenablement prises en compte et imputées en conséquence aux projets, il revient à BUPDOS-ONG de disposer d'une politique qui encadre l'application et la répartition des charges communes. C'est en réponse à cette problématique que le présent document a été élaboré.

2. PREAMBULE

Se maintenir dans le concert des ONG de référence est devenu pour BUPDOS une contrainte au regard de l'expansion qu'a connu les activités et la multiplicité de ses partenaires au cours de ces cinq dernières années. Avec un budget de plus d'un milliard, il apparaît impérieux de se doter d'outils de gestion efficaces et performants qui rassurent les partenaires d'une bonne gestion de leurs ressources. Dans le cadre de plusieurs audits institutionnels réalisés par les partenaires, dont PMU Interlife de la suède et USAID des USA, l'inexistence au sein de l'organisation partenaire qu'est BUPDOS d'une politique de coûts partagés a été relevée. Eu égard aux recommandations faites, l'élaboration et la mise en application de ce document semble devenir une condition essentielle pour la poursuite du partenariat dans l'avenir. Dans ce sens BUPDOS a entrepris de se conformer à ces nouvelles exigences, ce qui justifie la présente politique de coûts partagés. Pour atteindre l'objectif, l'appui du partenaire CRS a été sollicité. Ce dernier a donné des orientations concernant la méthodologie à adopter pour la mise en place de la politique. Sur cette base, les services financiers de BUPDOS ont rédigé les dispositions de la présente politique axées sur les points suivants :

- Objectif de la politique
- Catégorisation des coûts

- Définition des différents blocs
- Budgétisation, répartition et comptabilisation
- Financement et remboursement des charges
- Dispositions particulières

3. **OBJECTIF DE LA POLITIQUE**

3.1. **Objectif général**

Le présent document vise à doter BUPDOS-ONG d'un cadre de répartition des coûts communs, applicable à l'ensemble des projets qu'elle met en œuvre.

3.2. **Objectifs spécifiques**

De façon spécifique ce document vise à :

- Identifier et classer les coûts générés par les activités et le fonctionnement en coûts directs et indirects;
- Répartir les coûts indirects sur les divers projets selon des principes transparents;
- Mettre en place un mécanisme de suivi et de documentation de nature à faciliter l'audit des opérations.

4. **CATEGORISATION DES COÛTS**

De l'analyse de la situation actuelle de BUPDOS-ONG, il ressort que les charges de fonctionnement de l'institution peuvent être classées en deux catégories de coûts définies à savoir, les coûts directs et les coûts indirects. Les coûts indirects sont ceux faisant l'objet de la présente politique.

4.1. **Coûts Directs**

Les coûts directs sont identifiés et rattachés spécifiquement à un projet ou une subvention au moment où les dépenses sont effectuées. Il peut s'agir également de dépenses concernant un nombre limité de projets facilement mesurables et imputables. Les charges ci-après sont répertoriées comme des coûts directs de projets ou entités.

COÛTS DIRECTS	Charges salariales des agents dédiés à 100%
	Equipements/Matériels dédiés aux projets
	Activités (Mise en œuvre)
	Suivi-Evaluation/supervision des activités
	Missions et voyages directement reliés aux activités
	Audit/Evaluations
	Formation/Ateliers
	Frais bancaires des comptes dédiés

4.2. Coûts indirects

Les coûts indirects sont des dépenses engagées pour un objectif commun, et qui de ce fait ne peuvent pas être intégralement imputées à un projet, donateur, ou service spécifique de l'organisation. La répartition de ces coûts est le processus consistant à distribuer les charges communes aux divers projets/entités concernés. Si elle est réalisée de manière cohérente, la répartition des dépenses entre les projets fournit à la direction, le coût total de chaque projet mis en œuvre.

BUPDOS a opéré une classification des coûts indirects par blocs :

- Bloc 1 : charges de support
- Bloc 2 : antennes
- Bloc 3 : dépenses de véhicules

Les charges identifiées sont réparties par blocs dans le tableau suivant :

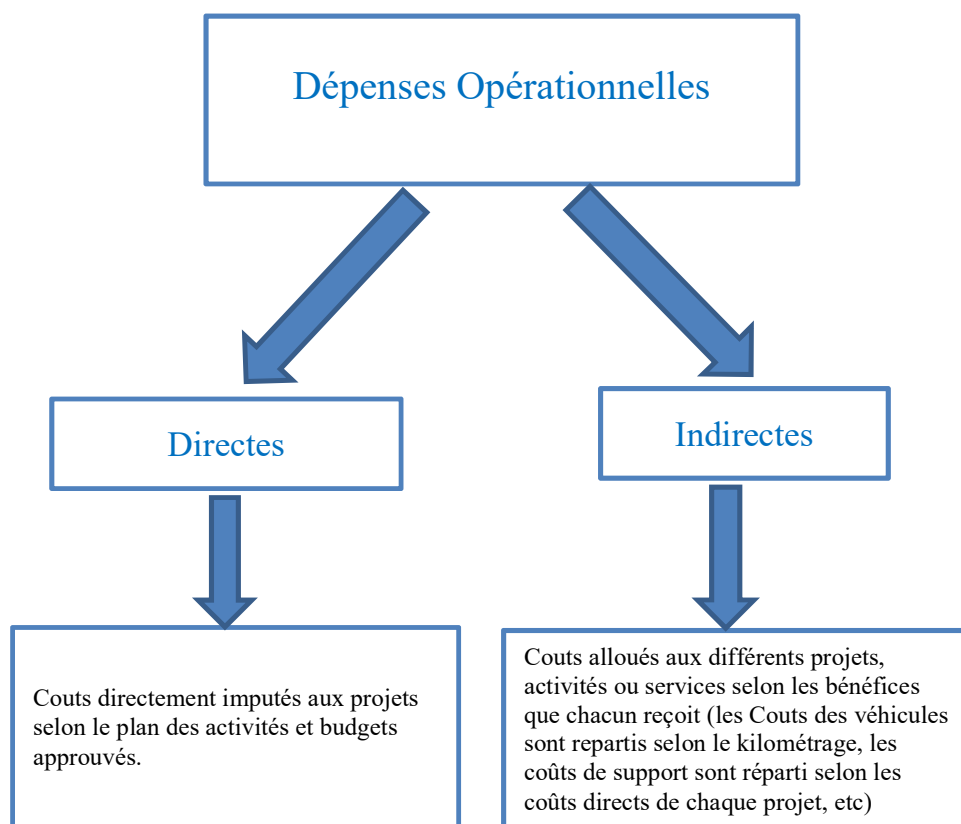
BLOCS/SIEGE		
N°	CHARGES DE SUPPORT	BLOC
1	Coordonnateur National	1
2	Chef du Département de l'Administration et des Finances.	1
3	Chef du Département des Projets de Développement	1
4	Chef du Département des Etudes, Suivi-Evaluation	1
5	Chef Service Ressources Humaines	1
6	Chef de service comptabilité et Finances	1
7	Chef du Service des acquisitions et du patrimoine	1
8	Comptable	1
9	Assistante de Direction	1
10	Secrétariats Administratifs	1
12	Responsable du Stock et des fournitures de bureau	1
13	Auditeur interne	1
14	Caissière	1
15	Gestionnaire de la Technologie Informatique	1
16	Chargé de la Communication et de l'information	1
17	Chargé de la mobilisation des ressources	1
18	Agents de sécurités	1
19	Agents d'entretien	1
20	Audit financier global	1
21	Fournitures et consommables de bureau de la coordination	1
22	Abonnement aux journaux	1
23	Electricité et eau de la coordination	1
24	Maintenance des équipements et installation de la coordination	1
25	Internet/site web	1
26	Entretien des bureaux de la coordination	1
27	Boîtes Postales	1
28	Téléphone	1
29	Visibilité de l'Institution (communication)	1
30	Gestion des déchets solides	1
31	Assurance bâtiment	1
32	Fonctionnement des organes de gouvernance	1
N°	ANTENNES	BLOC
1	Fournitures et consommables de bureau des antennes	2

	BLOCS/SIEGE	
2	Loyers	2
3	Electricité/Groupe Electrogène des antennes	2
4	Eau	2
5	Entretien des bâtiments	2
6	Maintenance des équipements et installations	2
7	Internet/communication	2
8	Boîtes Postales	2
9	Téléphone	2
10	Visibilité de l'Institution (communication)	2
11	Gestion des déchets solides	2
12	Assurance bâtiment	2
13	Frais d'entrepôt	2
N°	DEPENSES DES VEHICULES	BLOC
1	Carburant (non affecté directement aux activités d'un projet)	3
2	Entretien et réparation véhicules non affectés exclusivement à un projet	3
3	Salaires des conducteurs	3
4	Prestation des conducteurs	3
5	Taxe sur Véhicule non affecté exclusivement à un projet.	3
6	Assurance des véhicules non affectés exclusivement à un projet)	3
7	Autres dépenses (visite technique / péage)	3

Les coûts doivent être partagés entre les différents projets selon une méthode transparente, juste et équitable. L'identification, l'organisation et le partage des coûts communs doivent être clairement décrits (c'est à dire, les coûts devront être dûment ventilés par partenaire de projet, par poste et par ligne budgétaire).

Le budget affecté aux coûts communs n'est pas un budget additionnel, mais une partie du budget total des partenaires déjà approuvé.

Diagramme de synthèse sur les coûts



5. DEFINITION DES BLOCS

Un bloc est constitué d'un ensemble de coûts communs à répartir. Les trois Blocs retenus par BUPDOS-ONG se définissent comme suit :

5.1. BLOC 1 : CHARGES DE SUPPORT

Ce bloc enregistre tous les coûts du personnel d'appui intervenant sur l'ensemble des projets ainsi que les charges administratives de la coordination (fournitures, consommables de bureau, électricité, eau, téléphone, internet, maintenance, entretien bureau, etc.). Chaque projet reçoit sa juste part des coûts de support selon la fréquence retenue. Cette juste part est obtenue en multipliant le total des coûts de support par le pourcentage des coûts directs d'un projet par rapport à l'ensemble des coûts directs de tous les projets de l'institution selon la formule suivante :

$$\text{QPCP} = \frac{\text{Total des coûts directs de chaque projet}}{\text{Total des coûts directs de l'ensemble des projets}} \times \text{MTCR}$$

QPCP : quote part des charges d'un projet

MTCR : Montant Total des Charges à répartir

Exemple 1 : Répartition d'une facture de 3 000 000 francs

PROJETS	BUDGETS DES COÛTS DIRECTS	COEFFICIENT D'IMPUTATION	REPARTITION
PROJET 1	344 626 410	0,38	1 140 000
PROJET 2	166 018 000	0,19	570 000
PROJET 3	70 081 667	0,08	240 000
PROJET 4	164 230 200	0,18	540 000
PROJET 5	154 239 283	0,17	510 000
TOTAL	899 195 560	1	3 000 000

Chaque projet reçoit une facture pour sa juste part, et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée

5.2. BLOC 2 : ANTENNES

Ce bloc est exclusivement dédié aux antennes abritant plusieurs projets. Les éléments de coûts enregistrés dans ce bloc comprennent les coûts des loyers, internet, gestion des déchets solides, maintenance des bureaux et des équipements, frais de gardiennage, fournitures, communication, électricité et eau etc. Ces coûts sont par la suite, répartis sur l'ensemble des projets de l'antenne, en fonction des clés de répartition retenues. Pour ce bloc, deux clés de répartition pondérées sont définies : l'espace occupé par chaque projet en termes de local, et l'effectif du personnel par projet. La part affectée à chaque projet est obtenue à partir de la formule suivante :

$$QPCP^1 = \left[\frac{\text{Eff par projet}}{\text{Eff total de l'antenne}} \times 0,5 + \frac{\text{Nbre d'espace occupés par projet}}{\text{Nbre total de bureaux de l'antenne}} \times 0,5 \right] \times \text{MTCR}^2$$

1 – QPCP : quote part des charges d'un projet

2- MTCR : Montant Total des Charges à répartir

Exemple 2 : Répartition de la facture annuelle de loyer d'une antenne d'un montant de 1 920 000

REPARTITION DE LA FACTURE ANNUELLE DE LOYER D'UNE ANTENNE				
PROJETS	EFFECTIF DU PERSONNEL	NOMBRE DE BUREAUX	COEFFICIENT D'IMPUTATION	REPARTITION
PROJET 1	10	4	0,26	499 200
PROJET 2	6	2	0,14	268 800
PROJET 3	4	2	0,12	230 400

REPARTITION DE LA FACTURE ANNUELLE DE LOYER D'UNE ANTENNE				
PROJETS	EFFECTIF DU PERSONNEL	NOMBRE DE BUREAUX	COEFFICIENT D'IMPUTATION	REPARTITION
PROJET 4	13	4	0,30	576 000
PROJET 5	7	3	0,18	345 600
TOTAL	40	15	1	1 920 000

BLOC 3 : DEPENSES DE VEHICULES (UTILISATION).

L'inducteur de coûts retenu pour les dépenses relatives aux véhicules est la distance parcourue au cours d'une période donnée pour administrer chaque projet ou service non lié au soutien (au cas où le projet n'est pas doté d'un véhicule propre).

À l'aide de cette méthode, des journaux de véhicules seront rigoureusement tenus à jour afin de mentionner les distances parcourues pour chaque projet/service non lié au soutien. La distance parcourue sera récapitulée par projet/service à la fin d'une période de déclaration. Le ratio de chaque distance parcourue dans le cadre des projets/services non liés au soutien par rapport à la distance totale parcourue, sera la base de la répartition des dépenses liées aux véhicules. Les distances parcourues qui ne sont pas associées à un ou plusieurs projets spécifiques seront exclues du nombre total de kilomètres parcourus. En cas d'utilisation des véhicules de BUPDOS à des fins personnelles, ces distances seront également exclues du kilométrage total parcouru et les intéressés recevront des factures suivant les dispositions de la politique d'utilisation des véhicules. Les factures correspondant à l'usage personnel des véhicules seront enregistrées avant la répartition mensuelle des dépenses relatives aux véhicules.

REPARTITION DE LA FACTURE DE REVISION D'UN VEHICULE			
PROJETS	DISTANCE PARCOURUE	COEFFICIENT D'IMPUTATION	REPARTITION
PROJET 1	120	0,30	30 000
PROJET 2	75	0,19	19 000
PROJET 3	80	0,20	20 000
PROJET 4	70	0,17	17 000
PROJET 5	55	0,14	14 000
TOTAL	400	1,00	100 000

Exemple 2 : Répartition

$$\text{QPCP} = \frac{\text{Distance parcourue pour le projet}}{\text{Distance totale parcourue pour l'ensemble des projets}} \text{ MTCR}$$

6. EXCLUSIONS DES CHARGES DE LA POLITIQUE

Sont exclues des charges pouvant être considérées comme des coûts indirects, les charges ci- après :

- Les coûts liés aux acquisitions de véhicules, des motos, etc
- Location de véhicules pour un projet,
- Carburant & entretiens des motos utilisés exclusivement dans le cadre de projets spécifiques,
- Matériels informatiques du staff direct des projets,
- Les fournitures et consommables spécifiques aux activités des projets,
- Les charges liées au fonctionnement d'une antenne abritant un seul projet
- Etc...

Au cas où ils seront réalisés, ces coûts devront être imputés directement aux projets concernés, bénéficiaires de ces services.

7. BUDGETISATION, REALISATION, REPARTITION ET COMPTABILISATION

7.1. Cas des projets en cours d'exécution

Les coûts indirects seront budgétisés sur un horizon de 12 mois, chaque année, suivant le processus budgétaire de BUPDOS-ONG. Le budget consolidé étant l'émanation des budgets annuels de chaque projet et de l'institution, la contribution des différents projets au budget global est donc connue.

La méthode de répartition des coûts abordée dans cette politique se concentre sur la répartition des coûts dans le contexte de la gestion courante de projet. L'utilisation d'une méthode systématique et documentée pour répartir les coûts partagés garantit que chaque partenaire couvre sa « juste part » des dépenses pouvant être réparties.

Lors de la réalisation des charges des blocs, celles-ci seront imputées à des comptes d'attentes, le temps de leur transfert sur les projets bénéficiaires.

De façon opérationnelle, les étapes suivantes seront suivies :

- Le service des finances définit dans un tableau Excel à la fin de chaque mois, les coefficients de répartition sur la base des dépenses réalisées pour les blocs 1 et 2 en fonction des inducteurs de coûts retenus ;
- Ce document validé par le Responsable de l'Administration est approuvé par le Coordonnateur National pour sa mise en œuvre ;

- Le service des finances recueille les informations relatives aux kilométrages auprès du personnel/des services concernés en fin de mois ;
- Ces coûts sont répartis entre les différents projets suivant le critère déterminé (Kilométrages) au moyen de tableaux Excel.
- Le Responsable financier doit s'assurer que toutes les charges sont régulièrement réparties et donner son approbation.

7.2. Cas des nouveaux projets

En ce qui concerne les nouveaux projets, les modes de calcul des trois blocs retenus dans le présent document seront utilisés pour la budgétisation de leurs charges indirectes. De façon pratique, Les coûts totaux groupés pour l'exercice des 12 mois précédents peuvent être utilisés comme point de départ de cette estimation, qui doit être ajustée en fonction des prévisions de l'inflation. Le total de ces coûts sera augmenté du budget du nouveau projet pour déterminer les coefficients de répartition. D'autres facteurs susceptibles d'affecter les groupes de coûts ou la répartition des coûts groupés doivent également être pris en compte. Ces facteurs peuvent comprendre l'évolution de la taille de l'organisation, de sa structure, de son ensemble de projets ou de son financement. Lorsque des propositions sont soumises aux donateurs, les estimations des coûts répartis doivent également être incluses dans tous les budgets de subventions.

Par exemple, si les coûts directs de l'ensemble des projets de l'institution est de 500 000 000 pour le compte de l'année N-1 et que le nouveau projet prévoit un budget total de coûts directs de 200 000 000 pour l'année N, le schéma ci-après se présente:

Coûts directs des autres projets = 500 000 000

Coûts directs du nouveau projet = 200 000 000

Total des coûts directs = 700 000 000

$$\text{Coefficient de repartition des charges indirectes du nouveau projet} = \frac{200\,000\,000}{700\,000\,000} = 0,29$$

8. FINANCEMENT DES CHARGES INDIRECTES

Le financement des coûts indirects se fera par un préfinancement des charges. Il s'agira pendant l'exécution des dépenses des blocs dans le mois, de les exécuter sur le compte de BUPDOS-ONG qui sera alimenté par une provision à prélever sur chaque projet en fonction du montant estimé de dépenses. Il sera procédé à des ajustements en fin de mois après les répartitions des charges consommées sur les projets.

9. REMBOURSEMENT DES CHARGES INDIRECTES

Chaque projet ayant bénéficié des charges communes dans le mois, remboursera via chèque ou virement bancaire à BUPDOS-ONG, les fonds ayant servi à financer la juste part qui lui a été transférée. Ce remboursement, se fera sur la base de la documentation des éléments sanctionnant la situation des charges communes du mois.

10. DISPOSITIONS PARTICULIERES

10.1. Première année : Dérogation

Pour le compte de l'année 2021, première année de mise en œuvre de la politique, les charges des différents blocs seront réparties en fonction des budgets déjà validés. Sur la base de la documentation et des expériences de coûts affectés au cours de l'année, il sera aisé de définir les coûts prévisionnels pour le budget de l'année 2022.

10.2. Réajustements

Les charges indirectes sur les projets pourront subir des réajustements en cours d'année lorsqu'un nouveau partenaire non prévu au début de l'année entre en relation avec BUPDOS-ONG. Dans ce cas, pendant la contractualisation, une reconsidération des coûts communs est faite en relation avec le reste de l'année et une quote-part sur la base des dépenses directes du projet lui est affectée. Ce réajustement aura pour intérêt de contribuer à alléger les charges indirectes sur l'ensemble des projets.

10.3. Particularités

Outre les méthodes de répartition des coûts indirects définies par la présente politique, certains partenaires peuvent définir un taux forfaitaire du total des charges directes de leur budget pour la couverture des charges indirectes. Dans ces cas, les dispositions du présent document ne s'appliqueront pas aux projets concernés.

Les projets ayant prévu des taux de répartition pour des staffs de l'administration maintiendront leur pratique suivant la méthode et les taux définis. La politique s'appliquera dans ce cas lors de la négociation de nouvelles phases de ces projets.

La présente politique sera actualisée après la première année d'expérimentation au besoin et en cas de modifications opérées dans le fonctionnement ou la structure organisationnelle de BUPDOS pour s'adapter aux nouvelles réalités.