

Orientations du Comité permanent interorganisations concernant la prise en charge des frais généraux engagés par les partenaires locaux et nationaux

« Les frais généraux revêtent une importance cruciale pour la survie et la pérennité des organisations de la société civile. Les donateurs doivent comprendre la nécessité d’octroyer les fonds nécessaires aux intervenants locaux. » ONG locale

Introduction

La présente note d’orientation est fondée sur la recherche menée conjointement par Development Initiatives, le Fonds des Nations Unies pour l’enfance (UNICEF) et Oxfam dans le cadre du Groupe de résultats 5 du Comité permanent interorganisations (CPI), dont l’un des axes de travail concerne la prise en charge des frais généraux supportés par les organisations non gouvernementales (ONG) locales et nationales. Cet axe de travail a été assigné au début de l’année 2021 dans le cadre du Groupe de résultats 5 du CPI à la suite d’une demande formulée par les hauts responsables du CPI lors de leur réunion de décembre 2020 consacrée à cette question. Les orientations présentées dans le présent document s’adressent aux organismes des Nations Unies, aux ONG internationales et aux autres organisations qui interviennent en tant que partenaires de

financement auprès des acteurs locaux et nationaux¹. Les conclusions de ces travaux de recherche ont été publiées dans un document distinct.

Contexte

Il n'existe pas de définitions normalisées associées aux différents types de coûts supportés par les ONG locales et nationales. C'est pourquoi les donateurs, les organismes des Nations Unies et les ONG internationales adoptent différentes approches dans ce domaine. Au sens large, les frais généraux (aussi appelés « coûts indirects » dans le présent document) renvoient aux dépenses qui ne correspondent pas aux coûts normaux de mise en œuvre des programmes, mais qui sont toutefois nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'organisation (des définitions des termes « frais généraux » et « coûts indirects » sont proposées dans l'[annexe A](#)). Les frais généraux ou coûts indirects sont inhérents à la mise en œuvre des programmes. Ils contribuent à renforcer la pérennité et la capacité de préparation des acteurs humanitaires, y compris des ONG locales et nationales. Pour accroître l'efficacité et la performance des interventions humanitaires, il est indispensable de permettre à ces partenaires locaux de recouvrer l'ensemble des coûts directs et indirects qu'ils engagent. Lorsque les donateurs et leurs intermédiaires (généralement des organismes des Nations Unies et des ONG internationales) n'octroient pas les financements nécessaires à la couverture des frais généraux engagés par leurs partenaires, cela compromet la qualité et l'efficacité des interventions humanitaires, les ONG locales et nationales se retrouvant enfermées dans un cercle vicieux de sous-financement¹. Bien que la prise en charge du montant des frais généraux ne puisse pas à elle seule résoudre tous les problèmes liés à la mise en œuvre des programmes à l'échelle locale, elle constituera une étape importante vers une gestion de proximité des pratiques humanitaires. Il s'agira également d'un progrès de principe qui contribuera à rendre le système de financement de l'action humanitaire plus équitable.

Mesures destinées aux organismes des Nations Unies et aux ONG internationales servant d'intermédiaires :

Mesures à mettre en œuvre au sein du CPI (Forum des adjoints, Groupe de travail sur l'action locale) et des groupes de coordination compétents du Grand Bargain (« Caucus » sur le financement de l'action locale, par exemple). Les mesures susceptibles de porter leurs fruits rapidement sont placées en tête de liste, suivies par celles dont la réalisation peut nécessiter plus de temps.

Il convient de noter que les organismes des Nations Unies et les ONG internationales appliquent différentes méthodes pour définir, consulter et gérer les coûts indirects. Les mesures proposées ci-après visent donc à fournir des orientations globales qui pourront

¹ Indépendamment de l'approbation du CPI, chaque entité doit se conformer au règlement financier et aux règles de gestion financière qui lui sont propres ainsi qu'aux directives de son contrôleur sur la façon de mettre ces orientations en pratique.

être appliquées par un large éventail d'organisations. Néanmoins, leur mise en œuvre nécessitera un travail d'analyse et de contextualisation de la part de chaque organisation.

- 1. Instaurer la prise en charge ou le partage des frais généraux supportés par les partenaires, lorsque cela est possible :** Les organisations n'ont pas nécessairement à attendre l'élaboration et la finalisation d'une politique interne relative aux frais généraux pour commencer à prendre en charge les frais généraux de leurs partenaires. En fonction du type d'organisation concernée, il peut être envisageable d'inclure les coûts indirects des partenaires dans les budgets des programmes, ou d'encourager les bureaux de pays à couvrir une partie de ces coûts. Les initiatives pilotes et les enseignements qui en ressortent peuvent être mis à profit pour éclairer la conception de ces politiques et pour mener un plaidoyer interne et externe sur cette question². Les organisations doivent commencer à inclure les frais généraux dans chaque nouvel accord de financement passé avec leurs partenaires, y compris au sein de consortiums, et soulever la question du recouvrement intégral des coûts indirects engagés par les ONG locales et nationales auprès de leurs donateurs. Parallèlement, il est nécessaire que les organisations aident les partenaires locaux à mettre en place leurs propres politiques internes en matière de coûts indirects ainsi que des systèmes pour l'affectation et l'utilisation des financements destinés à couvrir leurs frais généraux.
- 2. Susciter l'adhésion du personnel des organisations à cette question :** Il est nécessaire de sensibiliser l'ensemble des services des organisations à l'importance de cette problématique en vue d'obtenir l'appui du personnel, tant sur le plan politique que technique. Les organisations peuvent notamment créer des équipes techniques transversales rassemblant des membres des services responsables des finances, de la gestion des subventions et des relations avec les donateurs, et dont la mission sera de recenser les principaux obstacles et d'analyser en détail tous les aspects opérationnels à prendre en considération. Compte tenu des conséquences potentielles concernant l'évolution des pratiques au sein de l'organisation, il est crucial que la haute direction de l'entité concernée se saisisse de la question.
- 3. Élaborer des politiques institutionnelles concernant les frais généraux engagés par les partenaires locaux et nationaux dans le cadre des interventions humanitaires :** Bien que l'application d'une stratégie unique puisse ne pas convenir à toutes les organisations, les intermédiaires ont néanmoins besoin d'élaborer des politiques institutionnelles ou des orientations permettant aux bureaux de pays d'adopter une approche normalisée et équitable pour leurs partenariats avec les organisations nationales. Ces politiques doivent se structurer autour d'un engagement à couvrir l'intégralité des coûts engagés par les partenaires tout en garantissant la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de l'accord de partenariat. Alors que de nombreuses ONG internationales se sont déjà lancées dans l'élaboration de telles politiques, il est urgent que les organismes des Nations Unies fassent eux aussi de cette question une priorité interne dans le cadre d'efforts plus larges visant à tenir leurs engagements en matière d'action locale. Le

financement des frais généraux supportés par les partenaires n'est en aucun cas contradictoire avec la nécessité qui incombe aux organismes des Nations Unies et aux ONG internationales d'assurer la couverture de leurs propres coûts indirects. Parmi les politiques déjà mises en place et les autres exemples accessibles au public, citons notamment les initiatives lancées par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)³, le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA)⁴ et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)⁵. **Les politiques institutionnelles mises en place peuvent inclure les principes suivants (en fonction du type d'organisation et du modèle de financement) :**

- L'importance attachée aux ONG locales et nationales doit être la même que celle accordée aux ONG internationales, y compris en ce qui concerne les besoins opérationnels de ces parties prenantes. Il est également nécessaire de reconnaître que tous les partenaires institutionnels, qu'ils soient de stature internationale ou locale, doivent bénéficier de la couverture intégrale de leurs coûts directs et indirects, sous réserve que ceux-ci répondent aux critères requis ;
- Il convient de reconnaître la responsabilité des intermédiaires de financement dans la mobilisation des ressources pour les partenaires, y compris aux fins de la couverture de leurs frais généraux, ainsi que dans la facilitation des contacts directs entre les partenaires et les donateurs, lorsque possible ;
- Il sera stipulé que tous les accords de partenariat passés avec les ONG locales et nationales doivent comprendre des dispositions relatives à la couverture des coûts indirects ;
- Il est souhaitable d'indiquer que, pour les ONG internationales, tous les accords de partenariat doivent prévoir le fractionnement du montant des frais généraux mis à disposition par les donateurs au titulaire de la subvention selon une approche harmonisée ou négociée au cas par cas sur la base de lignes directrices (fractionnement proportionnel, 50-50, application d'un taux négocié, etc.) ;
- Il y a lieu de préciser que les frais généraux des partenaires sont couverts conformément aux conditions qui ont été spécifiées par le donateur (fonds non restrictifs et souples, n'étant soumis ni aux audits propres à chaque projet ni aux limites de temps définies pour les projets) et dans le respect de la réglementation établie par celui-ci ;
- Dans la mesure du possible, les politiques institutionnelles et les accords de partenariat doivent être alignés sur les définitions des coûts présentées dans la première partie du [protocole « Money Where It Counts »](#), aux fins d'une harmonisation de la classification des coûts ;
- Il convient d'inscrire la question de la couverture des frais généraux de l'ensemble des partenaires à l'ordre du jour des réunions régulières organisées avec les donateurs, et d'inclure ce point dans toutes les nouvelles propositions de financement ;

- Il est recommandé de soutenir le renforcement des capacités des partenaires locaux lorsque nécessaire, par exemple en vue d'aider à l'élaboration de politiques internes relatives au recouvrement des coûts.

4. Sensibiliser le plus largement possible à la question de la prise en charge du montant des frais généraux des ONG locales et nationales et faire preuve de transparence à l'égard des partenaires locaux et nationaux concernant les pratiques actuelles et leur évolution.

Les organismes des Nations Unies et les ONG internationales doivent publier leurs stratégies institutionnelles et leurs orientations concernant le financement des frais généraux engagés par leurs partenaires, partager les enseignements tirés avec les autres organisations, et traiter cette question comme une priorité majeure dans le cadre des réseaux et des forums concernés (CPI, Grand Bargain, Charte pour le changement, ICVA, SCHR, etc.). Les organisations intermédiaires doivent faire preuve d'ouverture et de transparence à l'égard des partenaires locaux et nationaux concernant la façon dont les financements consacrés aux frais généraux sont reçus, octroyés ou partagés. Elles doivent également diffuser les données probantes et les enseignements relatifs aux effets produits lorsque les ONG locales et nationales bénéficient du recouvrement intégral de leurs coûts.

5. Rester à l'écoute des partenaires et offrir aux acteurs locaux et nationaux des possibilités d'entreprendre des activités de plaidoyer auprès des donateurs, directement ou aux côtés des organismes des Nations Unies et des ONG internationales :

Il existe de nombreuses données probantes⁶ concernant les difficultés rencontrées par les ONG locales et nationales en raison de leur incapacité à accéder au financement de leurs frais généraux. Les organisations intermédiaires doivent acquérir une bonne compréhension des enjeux auxquels font face leurs partenaires, ainsi que des coûts réels supportés par ces derniers, en vue de parvenir à une évaluation commune des coûts liés à la programmation humanitaire. Elles doivent poursuivre et intensifier les efforts de plaidoyer consacrés à cette question et offrir des possibilités aux ONG locales et nationales d'entrer directement en contact avec les donateurs. Cela pourrait permettre à ces derniers de mieux comprendre, de reconnaître et de traiter non seulement les difficultés rencontrées par un grand nombre des intervenants locaux et nationaux, mais aussi la nécessité de garantir un recouvrement intégral de leurs coûts directs et indirects. Les organisations intermédiaires doivent également sensibiliser les donateurs de manière plus systématique au sujet des obstacles qui les empêchent d'instaurer une prise en charge ou un partage du montant des coûts indirects, notamment au moyen des [principaux points de plaidoyer à aborder avec les donateurs](#), dont la liste est présentée dans cette note d'orientation.

Mesures visant à favoriser des changements systémiques plus larges :

Mesures à mettre en œuvre au sein du CPI (Forum des adjoints, Groupe de travail sur l'action locale) et des groupes de coordination pertinents du Grand Bargain.

- 6. Adopter une approche claire et harmonisée en matière de classification des coûts :** L'absence de classification commune des coûts constitue un obstacle à la couverture des frais généraux. Actuellement, il n'existe pas de consensus sur les types de coûts qui relèvent des frais généraux. C'est pourquoi il est difficile de déterminer comment se répartissent les différents coûts au sein des budgets. Certaines initiatives d'harmonisation des catégories de coûts, telles que la première partie du [protocole « Money Where It Counts »](#) sur la classification des coûts et l'[outil Dioptra](#), ont permis la création de modèles de haut niveau et pourraient être intégrées aux autres projets d'harmonisation des coûts, comme le [Réseau Finances et budget des Nations Unies](#) et l'[IFR4NPO](#) (projet sur la communication de l'information financière pour les organisations à but non lucratif). L'adoption d'une approche commune en matière de classification des coûts ainsi qu'une présentation claire des coûts directs et indirects supportés par les organisations ouvriront la voie à un dialogue plus franc au sujet du coût réel associé à une programmation humanitaire de qualité et de la capacité du système actuel à couvrir ce coût.

Principaux points de plaidoyer à aborder avec les donateurs :

Mesures à mettre en œuvre par les donateurs au sein des groupes de coordination compétents du Grand Bargain (« Caucus » sur le financement de l'action locale, par exemple) et des forums de coordination des donateurs (tels que le réseau « Good Humanitarian Donorship ») ; les activités de plaidoyer portant sur ces questions doivent quant à elles être menées par les ONG internationales et les organismes des Nations Unies par l'intermédiaire des groupes de coordination et des réseaux concernés (Grand Bargain, CPI, Charte pour le changement, ICVA, SCHR, VOICE, réseau BOND, etc.).

- 7. Le recouvrement intégral des coûts engagés par les ONG locales et nationales, y compris de leurs coûts indirects, doit faire partie des questions prioritaires traitées dans le cadre des forums de donateurs tels que le réseau de l'initiative « Good Humanitarian Donorship » et le Grand Bargain⁷.** Il est impératif que les donateurs entreprennent une action collective autour de cette question et qu'un consensus soit atteint concernant la nécessité de couvrir l'intégralité des coûts indirects légitimement engagés par les partenaires locaux et les organisations intermédiaires. L'approbation des donateurs garantira une cohérence accrue et facilitera les changements systémiques. La coordination des donateurs permettra également de développer les connaissances et les bonnes pratiques dans ce domaine. Par ailleurs, les donateurs doivent créer des

possibilités de nouer un dialogue direct avec les ONG locales et nationales de façon à mieux comprendre la réalité et l'urgence de la situation.

- 8. Les donateurs doivent s'engager à couvrir l'intégralité des coûts directs et indirects supportés par l'ensemble des partenaires d'exécution lors de la mise en œuvre des activités.** La manière la plus simple de garantir la réception de ces financements par les ONG locales et nationales consiste à prévoir des transferts de fonds directs entre les donateurs et les partenaires locaux. Lorsque ces derniers sont financés par les donateurs via un ou plusieurs intermédiaires, il est nécessaire de déterminer clairement les coûts réels directs et indirects engagés par toutes les organisations intervenant dans la chaîne des transactions, afin qu'il soit possible de financer les programmes tout en veillant à ce que toutes les parties prenantes rentrent intégralement dans leurs frais. À cette fin, les donateurs doivent entreprendre des discussions franches avec les bénéficiaires qui occupent un rôle d'intermédiaire mais ne disposent pas de politiques relatives à la prise en charge du montant des frais généraux des partenaires locaux, en vue d'en savoir plus sur les difficultés qu'ils rencontrent pour assurer la couverture de ces coûts indirects. Dans ce domaine, les intermédiaires font face à différents obstacles qui varient d'une organisation à l'autre, ou selon qu'il s'agit d'ONG internationales ou d'organismes des Nations Unies. Il peut notamment s'avérer difficile d'allouer des financements suffisants aux activités relevant du rôle d'intermédiaire (coûts associés à la conformité, à la gestion des risques, etc.) tout en respectant la réglementation imposée par les donateurs (concernant les audits, par exemple). Le financement des frais généraux ne suffit pas toujours à couvrir l'ensemble des coûts indirects supportés par les organisations chargées de la mise en œuvre des programmes, et le partage des coûts ne fera qu'ajouter une pression supplémentaire sur ces ressources. Il est donc essentiel que les donateurs évaluent si les ressources qu'ils fournissent sont suffisantes en fonction des responsabilités assumées par les partenaires, et s'il serait souhaitable de changer les modes de répartition des coûts dans les budgets des programmes.
- 9. Les donateurs doivent activement encourager le changement.** Comme mentionné précédemment, il convient en premier lieu que les donateurs s'engagent à couvrir l'intégralité des coûts directs et indirects liés aux activités de tous les partenaires. En fonction du type d'organisation concerné, les donateurs peuvent intervenir de différentes façons pour encourager le changement auprès des bénéficiaires des subventions :
- En demandant aux organismes des Nations Unies et aux ONG internationales d'adopter des politiques sur la prise en charge des frais généraux supportés par les ONG locales et nationales. Cela permettrait d'envoyer un signal clair aux organisations intermédiaires, montrant que la couverture intégrale des frais généraux des ONG locales et nationales constitue une question prioritaire aux yeux des donateurs. En outre, cela contribuerait à ouvrir un dialogue plus constructif concernant l'étendue réelle

des coûts indirects et le partage de ces frais. À cet égard, on peut citer l'exemple du Ministère néerlandais des affaires étrangères, qui a demandé à la Dutch Relief Alliance d'élaborer une politique de partage des coûts en 2022 en préparation des futurs accords de financement ;

- En stipulant dans les accords de financement que tous les partenaires intervenant dans la chaîne de financement doivent bénéficier de fonds leur permettant de couvrir leurs frais généraux ;
- En demandant l'inclusion dans les budgets des partenaires d'un poste budgétaire particulier correspondant aux frais généraux des intervenants locaux ;
- En demandant la communication des informations relatives aux modalités de prise en charge des frais généraux au sein des chaînes de financement ;
- En exigeant une justification écrite lorsque des organisations n'assurent pas la prise en charge des frais généraux des partenaires situés en aval ;
- En allouant des financements spécialement destinés à soutenir les ONG locales et nationales dans la mise en place de politiques et de systèmes portant sur les frais généraux.

Annexe A : Qu'entend-on par « coûts indirects » ou « frais généraux » ?

Il n'existe aucune définition normalisée correspondant aux différentes catégories de coûts utilisées pour la budgétisation des programmes humanitaires. De manière générale, les fonds reçus par les partenaires servent à couvrir trois types de dépenses :

- Les coûts directs détaillés correspondant aux activités du projet ;
- Les frais d'administration, dépenses d'appui et coûts partagés résultant directement des activités du projet. Ils peuvent être détaillés ou alloués sous forme d'un versement forfaitaire dans certains cas, sous réserve que le partenaire présente une ventilation détaillée des dépenses planifiées ;
- Les coûts indirects, ou frais généraux, qui ne peuvent pas être directement attribués aux activités du projet, et qui sont généralement calculés proportionnellement aux dépenses directes prévues dans le cadre de ce projet.

Néanmoins, puisqu'il n'existe pas de définitions normalisées associées à ces différents types de coûts ni de consensus sur les types de coûts qui relèvent de chaque catégorie, les approches adoptées par les donateurs et les organisations internationales ne sont pas uniformes. Au sens large, les frais généraux désignent les dépenses qui sortent du cadre des activités normales de mise en œuvre du programme, mais qui sont toutefois nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'organisation⁸. Ces sorties financières peuvent servir à couvrir les coûts liés aux services centraux d'appui, comme les postes de haute direction, ou à financer des fonctions particulières, par exemple la création et le maintien de politiques et de systèmes institutionnels globaux. À terme, les frais généraux permettent aux organisations d'exécuter leurs programmes de manière efficace, efficiente et sûre⁹. Il peut être utile de se référer aux deux définitions suivantes, en vertu desquelles les frais généraux ou coûts indirects sont :

- Les frais, exprimés sous forme d'un pourcentage appliqué aux dépenses d'une organisation, qui correspondent aux coûts programmatiques non directement imputables à un programme en particulier (Development Initiatives, 2008)¹⁰.
- Les coûts nécessaires et raisonnables engagés pour gérer l'organisation dans son ensemble, assurer la supervision de toutes ses activités et mettre en place les politiques, cadres et systèmes globaux qui lui permettent de fonctionner (protocole « Money Where It Counts », 2019)¹¹.

On les appelle aussi coûts de base, dépenses d'appui, frais d'administration ou soutien opérationnel général¹². Dans le cadre de la présente étude, une définition non restrictive des coûts indirects et des frais généraux a été adoptée en vue de cartographier un large éventail de pratiques. La question des catégories de coûts et de leur définition est examinée par un sous-groupe distinct au sein du Groupe de résultats 5, spécifiquement consacré à la classification des coûts et dirigé par le HCR et le NRC. Au lieu de se focaliser sur une définition précise, il peut s'avérer plus pertinent d'étudier les caractéristiques du financement qui sert habituellement à couvrir ces coûts, sous forme d'un pourcentage non restrictif de la subvention totale accordée au projet. Cette description a d'ailleurs été utilisée comme référence pour les entretiens et les discussions qui ont permis l'élaboration de cette note d'orientation.

Notes

¹ Humentum, *Breaking the starvation cycle: How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience*, 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://humentum.org/wp-content/uploads/2022/03/Humentum-ACR-Research-Report-FINAL.pdf>.

² Bon nombre d'ONG internationales et d'organismes des Nations Unies disposent déjà de mécanismes isolés permettant la prise en charge ou le partage des frais généraux au sein de leur entité (voir le rapport du CPI intitulé *Overhead cost allocation in the humanitarian sector, Indirect cost recovery for local and national partners: a mapping of current overhead practices in the humanitarian sector* [Répartition des frais généraux dans le secteur humanitaire – recouvrement des coûts indirects engagés par les partenaires locaux et nationaux : cartographie des pratiques actuelles concernant les frais généraux dans le secteur humanitaire], à paraître).

³ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, *Guidance for partnering with UNHCR* (Orientations pour l'établissement de partenariats avec le HCR), 2^e ébauche de la version provisoire n° 7, 2019. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unhcr.org/uk/5cf8c21c7.pdf>.

⁴ Fonds des Nations Unies pour la population, *Policies and Procedures Manual – Policies and Procedures for preparation, Management and Monitoring of Workplans* (Manuel des politiques et procédures – Politiques et procédures de préparation, de gestion et de suivi des plans de travail), 2021. Disponible à l'adresse suivante : https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/PROG_Workplans.pdf.

⁵ Voici deux exemples de lignes directrices de l'UNOPS pour le financement des programmes : Nexus Response Mechanism, *Operational Guidelines* (Directives opérationnelles), 2021. Disponible à l'adresse suivante : https://www.nexusresponsemechanism.org/wp-content/uploads/2021/02/NRM_Operational-Guidelines_Final_Feb-2021.pdf ; Fonds d'affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire (LIFT), *LIFT Operational Guidelines* (Directives opérationnelles de LIFT), 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.lift-fund.org/en/operational-guidelines-0>.

⁶ Par exemple : Humentum, 2022 ; Groupe mondial de la protection, *Advancing the localisation agenda in protection coordination groups*, document de formation, 2018. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.globalprotectioncluster.org/wp-content/uploads/GPC-Learning-Paper-on-Localisation.pdf> ; Feinstein international Center, Tufts University et Save the Children Denmark, *Views from the Ground: Perspectives on localisation in the Horn of Africa*, 2019. Disponible à l'adresse suivante : https://fic.tufts.edu/wp-content/uploads/FIC_LocalizationAfrica_7.233.pdf ; Kinyori, M., *The power of indirect cost recovery*, article tiré du blog Kiliza, 2021. Disponible à l'adresse suivante : <https://kiliza.altervista.org/the-power-of-indirect-cost-recovery>.

⁷ Un « Caucus » sur le financement de l'action locale a été créé depuis lors (juillet 2022) dans le cadre du Grand Bargain. Sa mission est de parvenir à un accord concernant l'établissement d'un montant minimal commun accordé aux acteurs locaux et nationaux pour leurs frais généraux. Le Groupe de travail du CPI sur l'action locale joue également un rôle actif dans les discussions portant sur les frais généraux.

⁸ Development Initiatives, *Good Humanitarian Donorship Indirect Support Cost Study: Final Report*, 2008. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ghdinitiative.org/assets/files/Resource%20Center/Humanitarian%20Financing/Funding%20Management/35.%20Indirect%20Support%20Cost%20Study%202008.pdf>.

⁹ Bond et Mango, *Cost Recovery: What it means for CSOs*, 2016. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/cost-recovery-0216.pdf>.

¹⁰ Development Initiatives, 2008.

¹¹ Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC), *Money Where It Counts. A protocol for the harmonisation of cost classification, cost charging and financial reporting for donors and not-for-profit agencies*, 2019. Disponible à l'adresse suivante : https://www.dropbox.com/sh/zt0scodmk0nqnxh/AABaLGQ-k_bO8Hf5-DV83g5ka?dl=0.

¹² Rana, R., *Initial research: Provisions and conditions of core/overhead/indirect costs for local/national humanitarian actors*, 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://gblocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2018/06/Core-Costs-Localization-Research-Report-FINAL-.pdf>.