



GUIDE PRATIQUE · SUBVENTIONS OBNL

Le coût complet d'un projet communautaire

Guide méthodologique pour ne plus financer vos subventions à perte

Table des matières

- 01 Qu'est-ce que le coût complet d'un projet ?

- 02 Pourquoi les OBNL sous-estiment systématiquement leurs coûts

- 03 L'impact financier concret du sous-financement des coûts indirects

- 04 Méthodologie de calcul du coût complet : étape par étape

- 05 Le taux forfaitaire de 20 % : un plancher, pas un plafond

- 06 Comment intégrer les coûts complets dans vos demandes de financement

- 07 Ce que disent les grands bailleurs sur le coût complet

- 08 Les coûts cachés que vous oubliez probablement

- 09 Négocier le coût complet avec vos bailleurs : stratégies pratiques

- 10 Construire un tableau de bord des coûts complets

- 11 Le coût complet comme outil de plaidoyer sectoriel

- 12 Sept erreurs à éviter dans le calcul et la présentation du coût complet

- 13 Conclusion : le coût complet, une question de survie organisationnelle

Beaucoup d'OBNL québécois acceptent des subventions qui ne couvrent pas le coût réel de leurs projets. Résultat : l'organisme finance la différence sur ses fonds propres, épuise ses réserves et fragilise sa mission. Le problème n'est pas le manque de financement — c'est l'incapacité à calculer et à défendre le coût complet de ce que vous livrez.

Cet article vous donne la méthodologie complète pour calculer vos coûts complets, structurer vos budgets de projet en conséquence, et négocier avec vos bailleurs sur des bases solides. C'est un outil de survie financière pour tout DG d'OBNL.

01 Qu'est-ce que le coût complet d'un projet ?

Le coût complet — aussi appelé *full-cost recovery* en anglais — est la somme de toutes les dépenses nécessaires à la réalisation d'un projet, incluant les coûts directs et les coûts indirects. C'est le montant réel que votre organisme dépense pour livrer un projet, pas seulement les dépenses que le bailleur accepte de financer.

La distinction entre coûts directs et coûts indirects est fondamentale. Les **coûts directs** sont les dépenses directement attribuables au projet : salaires du personnel affecté, matériel, déplacements, location d'espaces spécifiques au projet, honoraires de consultants, etc. Ce sont les dépenses que vous inscrivez naturellement dans votre budget de projet.

Les **coûts indirects** — aussi appelés frais généraux, frais d'administration ou frais de gestion — sont les dépenses nécessaires au fonctionnement de l'organisme qui soutiennent indirectement tous les projets : loyer des bureaux, électricité, assurances, comptabilité, direction générale, ressources humaines, technologies de l'information, entretien, etc. Sans ces coûts, aucun projet ne pourrait être livré. Pourtant, ils sont rarement couverts intégralement par les subventions par projet.

Le coût complet, c'est donc : **Coûts directs + Coûts indirects (quote-part) = Coût complet du projet.**

02 Pourquoi les OBNL sous-estiment systématiquement leurs coûts

Le sous-financement des coûts indirects n'est pas un accident — c'est un problème structurel ancré dans les pratiques de financement du secteur communautaire. Plusieurs facteurs expliquent cette sous-estimation chronique.

Les formulaires de demande orientent vers les coûts directs. La plupart des formulaires de demande de subvention sont conçus autour des coûts directs du projet. Ils prévoient des lignes pour les salaires, le matériel, les déplacements — mais pas pour la quote-part du loyer, le temps de la direction générale consacré à la supervision du projet, ou les heures de comptabilité nécessaires à la reddition de comptes.

La culture du « faire plus avec moins ». Le secteur communautaire a intériorisé l'idée que demander la couverture de ses frais généraux est un signe de mauvaise gestion. Cette culture pousse les DG à minimiser leurs coûts indirects dans leurs demandes, de peur de paraître « trop administratifs » aux yeux

des bailleurs. C'est exactement l'inverse qui devrait prévaloir : un organisme qui connaît et défend ses coûts complets démontre une gestion rigoureuse et transparente.

La compétition entre organismes. Dans un contexte de financement limité, les organismes sont tentés de présenter des budgets artificiellement bas pour maximiser leurs chances d'obtenir une subvention. Cette course vers le bas est destructrice : elle crée des précédents qui rendent ensuite difficile la négociation de budgets réalistes.

Le manque de données sur les coûts réels. Beaucoup d'OBNL de petite taille n'ont pas de système comptable suffisamment détaillé pour ventiler précisément leurs coûts indirects par projet. Sans données fiables, il est difficile de justifier une demande de couverture des frais généraux.

03 L'impact financier concret du sous-financement des coûts indirects

Pour illustrer l'ampleur du problème, prenons un exemple concret. Un organisme communautaire reçoit une subvention de **50 000 \$** pour un projet annuel d'intervention auprès des jeunes. Le budget soumis au bailleur inclut uniquement les coûts directs.

Voici ce que le budget de projet présenté au bailleur montre : salaire de l'intervenant, 35 000 \$; matériel pédagogique, 3 000 \$; déplacements, 2 000 \$; activités et sorties, 5 000 \$; communication, 2 000 \$; évaluation, 3 000 \$. **Total présenté : 50 000 \$.**

Mais voici les coûts réels que l'organisme absorbe pour livrer ce projet : supervision par la DG (10 % de son temps), 8 500 \$; comptabilité et reddition de comptes, 3 200 \$; quote-part du loyer (espace utilisé par le projet), 4 800 \$; assurances (quote-part), 1 200 \$; technologies (ordinateur, logiciels, téléphone), 2 400 \$; ressources humaines (recrutement, paie, avantages sociaux), 2 000 \$; entretien et fournitures de bureau, 800 \$. **Total des coûts indirects non couverts : 22 900 \$.**

Le **coût complet réel du projet est donc de 72 900 \$**, et non de 50 000 \$. L'organisme subventionne son bailleur à hauteur de 22 900 \$ — soit **31 % du coût réel**. Multipliez cet écart par trois ou quatre projets, et vous comprenez pourquoi tant d'OBNL fonctionnent en déficit structurel.

04 Méthodologie de calcul du coût complet : étape par étape

Calculer vos coûts complets n'est pas un exercice théorique — c'est un processus comptable structuré que tout OBNL peut mettre en place. Voici la méthodologie en cinq étapes.

Étape 1 : Inventoriez tous vos coûts indirects annuels. Commencez par dresser la liste complète de vos frais généraux annuels. Incluez le loyer ou l'hypothèque, les services publics (électricité, chauffage, eau), les assurances (responsabilité civile, biens, administrateurs), la comptabilité et la vérification, les frais bancaires, les technologies de l'information (serveurs, logiciels, licences, maintenance), les fournitures de bureau, l'entretien et le ménage, les frais de gouvernance (AGA, CA), le salaire de la direction générale (portion non affectée aux projets), le salaire du personnel administratif, les avantages sociaux et charges patronales (portion administrative), les frais de recrutement, la formation du personnel, et les amortissements d'équipement.

Étape 2 : Déterminez votre taux de coûts indirects. Divisez le total de vos coûts indirects annuels par le total de vos coûts directs annuels (tous projets confondus). Le résultat est votre taux de coûts indirects. Par exemple, si vos coûts indirects totaux sont de 120 000 \$ et vos coûts directs totaux de 400 000 \$, votre taux est de 30 %. Cela signifie que pour chaque dollar de coût direct, vous dépensez 0,30 \$ en coûts indirects.

Étape 3 : Appliquez le taux à chaque projet. Pour chaque projet, multipliez les coûts directs par votre taux de coûts indirects. Si un projet a des coûts directs de 50 000 \$ et que votre taux est de 30 %, la quote-part des coûts indirects est de 15 000 \$. Le coût complet du projet est donc de 65 000 \$.

Étape 4 : Validez avec une méthode de répartition directe. Pour les projets majeurs, vous pouvez affiner le calcul en utilisant une clé de répartition plus précise. Par exemple, répartissez le loyer au prorata de l'espace occupé par le projet, le temps de la DG au prorata des heures consacrées, et les technologies au prorata du nombre d'utilisateurs. Cette méthode est plus précise mais plus exigeante en temps.

Étape 5 : Documentez et mettez à jour annuellement. Votre taux de coûts indirects doit être recalculé chaque année, car les frais généraux évoluent (augmentation du loyer, nouvelles assurances, changements technologiques). Conservez votre méthodologie et vos calculs dans un document accessible — vous en aurez besoin pour justifier vos budgets auprès des bailleurs.

05 Le taux forfaitaire de 20 % : un plancher, pas un plafond

Plusieurs programmes de financement gouvernementaux et philanthropiques reconnaissent un taux forfaitaire de frais d'administration, généralement fixé entre **10 % et 20 %** des coûts directs du projet. Ce taux est censé couvrir les coûts indirects de l'organisme.

Le problème, c'est que ce taux forfaitaire est presque toujours insuffisant. Les études sur le sujet montrent que le taux réel de coûts indirects des OBNL se situe généralement entre **25 % et 40 %**, selon la taille et la complexité de l'organisme. Un taux de 20 % ne couvre donc que la moitié à deux tiers des coûts indirects réels.

De plus, certains bailleurs plafonnent les frais d'administration à un pourcentage fixe — souvent 10 % ou 15 % — sans possibilité de négociation. Ces plafonds arbitraires ne reflètent pas la réalité des coûts de fonctionnement et pénalisent systématiquement les organismes qui acceptent ces conditions sans les questionner.

Le taux forfaitaire de 20 % devrait être considéré comme un **plancher de négociation**, pas comme un plafond. Si votre taux réel est de 32 %, c'est ce montant que vous devez défendre — données comptables à l'appui.

06 Comment intégrer les coûts complets dans vos demandes de financement

Présenter vos coûts complets dans une demande de subvention exige un équilibre entre transparence et stratégie. Voici les approches qui fonctionnent.

Approche 1 : Le budget à deux colonnes. Présentez un budget avec deux colonnes : « Coûts financés par cette subvention » et « Coûts financés par d'autres sources (incluant les fonds propres de l'organisme)

». Cette présentation montre au bailleur le coût complet du projet tout en précisant ce que vous lui demandez de financer. Elle démontre votre transparence et votre rigueur.

Approche 2 : La ligne « frais de gestion et d'administration ». Si le formulaire de demande le permet, incluez une ligne explicite pour les frais de gestion. Détaillez ce qu'elle couvre : supervision, comptabilité, loyer (quote-part), assurances, technologies. Plus vous êtes spécifique, plus votre demande est crédible.

Approche 3 : La note méthodologique. Joignez à votre demande une note d'une page expliquant votre méthodologie de calcul des coûts indirects. Expliquez votre taux, sa justification comptable, et pourquoi la couverture des frais généraux est essentielle à la qualité de livraison du projet. Les bailleurs sophistiqués apprécient cette transparence.

Approche 4 : Le cofinancement structuré. Structurez votre financement de manière à ce que chaque bailleur couvre une portion des coûts indirects. Si un programme gouvernemental plafonne les frais d'administration à 15 %, une fondation privée pourra peut-être couvrir la différence. Le [cofinancement multi-bailleurs](#) est un levier stratégique pour atteindre le coût complet.

07 Ce que disent les grands bailleurs sur le coût complet

La bonne nouvelle, c'est que le discours des bailleurs de fonds évolue. Plusieurs grandes fondations et organismes subventionnaires reconnaissent désormais publiquement que le sous-financement des coûts indirects fragilise les organismes qu'ils financent.

Au niveau international, le mouvement du *full-cost recovery* gagne du terrain. Des organisations comme la Fondation Ford, la Fondation MacArthur et plusieurs fondations européennes ont adopté des politiques explicites de couverture des coûts complets dans leurs subventions. Leur raisonnement est simple : un organisme sous-financé ne peut pas livrer des résultats de qualité.

Au Canada, [Fondations philanthropiques Canada](#) et plusieurs fondations communautaires encouragent leurs membres à adopter des pratiques de financement qui reconnaissent les coûts complets des organismes. La tendance est à la simplification des exigences de reddition de comptes et à la flexibilité dans l'utilisation des fonds — des évolutions qui facilitent la couverture des coûts indirects.

Au Québec, la [campagne pour le rehaussement du financement communautaire](#) portée par le RQ-ACA (Réseau québécois de l'action communautaire autonome) inclut explicitement la question des coûts complets dans ses revendications. Le milieu communautaire demande que les programmes gouvernementaux reconnaissent et financent les coûts réels de fonctionnement des organismes, pas seulement les coûts directs de leurs projets.

08 Les coûts cachés que vous oubliez probablement

Au-delà des frais généraux classiques, plusieurs catégories de coûts sont systématiquement ignorées dans les budgets de projet des OBNL. Les identifier, c'est affiner votre calcul de coût complet.

Le temps bénévole valorisé. Si votre projet mobilise des bénévoles, leur contribution a une valeur économique réelle. Statistique Canada évalue la contribution bénévole à environ 17 \$ à 25 \$ de l'heure,

selon la nature des tâches. Valoriser le bénévolat dans votre budget (même comme contribution en nature) démontre l'ampleur réelle des ressources mobilisées.

Le coût de la reddition de comptes. Chaque subvention vient avec des exigences de suivi et de rapport. Le temps consacré par votre équipe à la collecte de données, à la rédaction de rapports et à la réponse aux demandes d'information du bailleur est un coût réel. Pour certains petits projets, le coût de la reddition de comptes peut représenter 10 % à 15 % du montant de la subvention.

Le coût de la recherche de financement. Le temps que votre DG, votre coordonnateur ou votre agent de développement consacre à la recherche de subventions, à la rédaction de demandes et aux rencontres avec les bailleurs est un coût significatif. Pour un OBNL qui dépend de multiples sources de financement, ce coût peut représenter l'équivalent d'un poste à temps partiel.

L'usure des équipements et des espaces. L'utilisation de vos locaux, de vos véhicules et de vos équipements pour un projet accélère leur usure. L'amortissement est un coût réel que les organismes oublient souvent d'inclure dans leurs budgets de projet.

Les coûts de transition entre projets. Entre la fin d'un projet et le début du suivant, il y a souvent une période de transition pendant laquelle le personnel affecté continue d'être payé sans que les coûts soient couverts par une subvention. Ces périodes creuses sont des coûts réels pour l'organisme.

09 Négocier le coût complet avec vos bailleurs : stratégies pratiques

Défendre vos coûts complets dans une négociation avec un bailleur de fonds exige préparation, données et diplomatie. Voici les stratégies qui portent fruit.

Arrivez avec des données, pas des plaintes. Les bailleurs respectent les organismes qui présentent des données financières solides. Calculez votre taux de coûts indirects avec rigueur, documentez votre méthodologie, et présentez des chiffres précis. « Notre taux de coûts indirects est de 28 %, basé sur notre comptabilité vérifiée » est infiniment plus convaincant que « nous n'avons pas assez d'argent pour couvrir nos frais ».

Utilisez le langage du bailleur. Parlez de « frais de gestion de projet », de « coûts de coordination », de « soutien organisationnel » plutôt que de « frais d'administration ». Le terme « administration » a une connotation négative pour certains bailleurs, alors que les fonctions qu'il désigne sont essentielles à la qualité de livraison.

Montrez le lien entre coûts indirects et qualité. Expliquez concrètement comment la supervision, la comptabilité rigoureuse et le soutien technologique contribuent à la réussite du projet. Un projet sans supervision adéquate de la DG risque de dériver. Un projet sans suivi comptable rigoureux ne pourra pas produire une reddition de comptes fiable. Faites le lien explicite entre chaque coût indirect et un résultat de qualité.

Proposez la transparence en échange de la flexibilité. Offrez au bailleur un niveau de transparence élevé sur vos coûts — budget détaillé, méthodologie de répartition, rapports financiers — en échange d'une reconnaissance de vos coûts complets. Les bailleurs qui résistent aux frais généraux le font souvent par crainte de mauvaise gestion. La transparence désarme cette crainte.

Invoquez la [PGAC](#) pour les bailleurs gouvernementaux. La Politique gouvernementale de l'action communautaire reconnaît le droit des organismes à un financement de mission stable. Le sous-financement des coûts indirects contredit ce principe. Utilisez ce cadre politique pour appuyer votre négociation.

10 Construire un tableau de bord des coûts complets

Pour intégrer le coût complet dans votre gestion courante, mettez en place un tableau de bord simple qui suit quatre indicateurs clés.

Indicateur 1 : Taux de coûts indirects. Votre taux global, recalculé annuellement. C'est votre référence de base pour tous vos budgets de projet.

Indicateur 2 : Taux de couverture par projet. Pour chaque projet, le pourcentage du coût complet couvert par le financement obtenu. Un projet couvert à 100 % est en équilibre. Un projet couvert à 70 % signifie que votre organisme subventionne le bailleur à hauteur de 30 %.

Indicateur 3 : Déficit de coûts indirects cumulé. Le total annuel des coûts indirects non couverts par vos subventions par projet. Ce chiffre quantifie l'effort financier que votre organisme consent pour livrer ses projets.

Indicateur 4 : Ratio financement de mission / financement par projet. Le pourcentage de vos revenus qui provient du financement de mission (PSOC, subventions de base) versus du financement par projet. Un ratio sain se situe idéalement au-dessus de 40 % de financement de mission — mais la réalité de beaucoup d'OBNL est bien en deçà.

Ces quatre indicateurs, suivis trimestriellement, vous donnent une vision claire de votre santé financière réelle — pas celle que vos budgets de projets montrent, mais celle que votre comptabilité révèle.

11 Le coût complet comme outil de plaidoyer sectoriel

Au-delà de votre organisme, la question du coût complet est un enjeu sectoriel. Quand les OBNL absorbent collectivement des milliards de dollars en coûts indirects non financés, c'est l'ensemble du secteur communautaire qui s'appauvrit.

L'Indice des coûts de fonctionnement du communautaire ([ICFC](#)), que nous avons analysé en détail, est un outil de plaidoyer directement lié à la question du coût complet. L'ICFC démontre que les coûts de fonctionnement des organismes communautaires augmentent plus vite que l'inflation générale — et que les subventions ne suivent pas.

Les regroupements sectoriels comme le RQ-ACA, la TRPOCB et les tables régionales ont un rôle crucial à jouer dans la promotion du coût complet auprès des gouvernements et des fondations. La force du nombre permet de transformer un enjeu organisationnel en revendication politique structurante.

12 Sept erreurs à éviter dans le calcul et la présentation du coût complet

1. Ne pas distinguer coûts fixes et coûts variables. Certains coûts indirects sont fixes (loyer, assurances) et d'autres varient avec l'activité (fournitures, téléphone). Votre clé de répartition doit en tenir compte.

2. Inclure des coûts personnels ou non reliés. Le coût complet ne couvre que les dépenses légitimes de l'organisme. Les dépenses personnelles, les avantages excessifs ou les dépenses non reliées à la mission n'ont pas leur place dans le calcul.

3. Utiliser un taux unique pour tous les projets. Si vos projets ont des profils de coûts très différents (un projet qui mobilise beaucoup d'espace versus un projet entièrement numérique), un taux unique peut surévaluer certains projets et sous-évaluer d'autres. Ajustez si nécessaire.

4. Oublier de mettre à jour annuellement. Votre taux de coûts indirects change chaque année. Un taux calculé il y a trois ans ne reflète plus votre réalité, surtout dans un contexte inflationniste.

5. Présenter les coûts indirects comme un forfait sans justification. Un bailleur qui voit « Frais de gestion : 15 000 \$ » sans détail va questionner. Détaillez toujours : supervision (X \$), comptabilité (X \$), loyer quote-part (X \$), etc.

6. Ignorer les contributions en nature. L'espace prêté par une municipalité, le bénévolat, les dons de matériel — ces contributions ont une valeur. Les inclure dans votre budget (comme contributions en nature) montre l'ampleur réelle des ressources mobilisées.

7. Accepter les plafonds sans les questionner. Si un programme plafonne les frais d'administration à 10 %, ne l'acceptez pas comme une fatalité. Demandez une exception motivée. Plusieurs bailleurs ont des marges de manœuvre qu'ils n'annoncent pas publiquement.

13 Conclusion : le coût complet, une question de survie organisationnelle

Le calcul et la défense du coût complet ne sont pas un exercice comptable abstrait. C'est une question de survie organisationnelle. Chaque dollar de coûts indirects que votre organisme absorbe sans compensation est un dollar qui ne va pas à votre mission — ou qui gruge vos réserves jusqu'à les épuiser.

Les OBNL les plus résilients sont ceux qui connaissent leurs coûts réels, qui les documentent rigoureusement, et qui les défendent avec assurance auprès de leurs bailleurs. Ce n'est pas de l'arrogance — c'est de la bonne gestion. Et c'est un droit reconnu par la Politique gouvernementale de l'action communautaire.

Commencez dès maintenant : calculez votre taux de coûts indirects. Documentez votre méthodologie. Et la prochaine fois que vous rédigez un budget de projet, assurez-vous que le montant que vous demandez reflète le coût réel — pas le coût que le bailleur souhaite entendre.

À propos de cette ressource

Ce guide fait partie des ressources que **Subventions OBNL** publie librement pour outiller les organismes à but non lucratif du Québec.

Pour aller plus loin

Version en ligne de ce guide

<https://subventions-obnl.ca/le-cout-complet-dun-projet-communautaire-guide-methodologique-pour-ne-plus-financer-vos-subventions-a-perte/>

Toutes nos ressources gratuites pour OBNL — Québec

<https://subventions-obnl.ca/ressources-gratuites-obnl-quebec/>

Recevez le Radar OBNL

Chaque lundi, les appels de projets ouverts, un décryptage et un cas réel — gratuitement : subventions-obnl.ca/radar-obnl

© 2026 **Subventions OBNL** · Adama Diop · NEQ 2268157619
contact@subventions-obnl.ca · subventions-obnl.ca