

# METHODE ZEWO

Calculer les charges de projets  
ou de prestations, d'obtention de  
financements et d'administration





**Votre dons  
en bonnes mains.**

**Impressum/Copyright**

Fondation Zewo

Pfingstweidstrasse 10

8005 Zurich

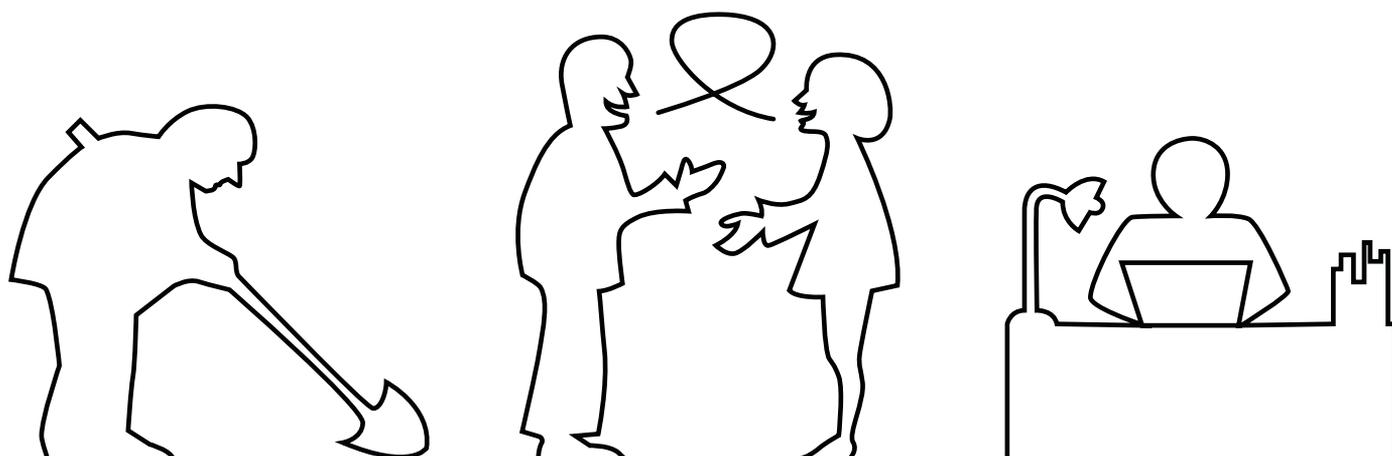
Téléphone 044 366 99 55

[www.zewo.ch](http://www.zewo.ch)

[info@zewo.ch](mailto:info@zewo.ch)

# METHODE ZEWO

Calculer les charges de projets  
ou de prestations, d'obtention de  
financements et d'administration



© by Fondation Zewo, Zurich, 1<sup>ère</sup> édition, janvier 2018

Les droits d'auteur des textes publiés à cette adresse sont conservés par la fondation Zewo. Toute reproduction ou utilisation commerciale de tout ou partie de notre offre dans d'autres publications électroniques ou imprimées n'est permise qu'avec notre autorisation. Vous avez le droit d'utiliser nos contenus à des fins d'utilité publique, auquel cas la fondation Zewo doit être désignée nommément avec son adresse et son label de qualité.

## Sommaire

<b>A propos de cette méthode</b> .....	2
<b>Règles pour les utilisateurs</b> .....	3
Trois catégories définies .....	3
Affecter les charges aux trois catégories .....	4
Délimiter les charges de projets ou de prestations et les charges d'obtention de financements .....	4
Délimiter les charges de projets ou de prestations et les charges administratives .....	6
Autres aspects à prendre en compte.....	6
<b>Annexe 1</b>   Instructions simples pour les petites entités .....	7
<b>Annexe 2</b>   Aperçu de la méthode sous forme de tableau .....	8
<b>Annexe 3</b>   L'affectation des charges en graphiques .....	10
<b>Annexe 4</b>   Exemples .....	15
• Organisation de coopération au développement	
• Organisation du domaine social et de la santé	
• Foyer	
• Plaidoyer, renforcement de l'autonomie, droits humains ou prévention	
<b>Annexe 5</b>   Commentaire relatif à la délimitation entre charges d'obtention de financements et charges de projets ou de prestations .....	19

## A propos de cette méthode

La méthode Zewo divise les charges d'une organisation à but non lucratif en trois catégories. Elle permet de délimiter les charges de projets ou de prestations par rapport aux charges d'obtentions de financements et d'administration. Les utilisateurs bénéficient ainsi d'un cadre de référence unique pour calculer des chiffres clés. Les personnes qui évaluent ces chiffres savent comment ils ont été calculés.

La méthode Zewo s'adresse aux organisations à but non lucratif qui font contrôler leur respect des normes Zewo. Ces organisations s'engagent à émettre des comptes-rendus transparents<sup>1</sup> et présentent leurs charges conformément à la réalité effective<sup>2</sup>. Elles utilisent leurs fonds avec efficacité pour leur but ainsi que pour l'administration et l'obtention de financements afférentes<sup>3</sup>.

Pour une organisation ayant une action durable, l'obtention de financements et l'administration sont des tâches indispensables. La Zewo reconnaît que ces tâches entraînent une certaine charge financière. Elle évalue si la part des frais qu'une organisation à but non lucratif doit engager à cet effet s'inscrit dans des marges prédéfinies. Pour ce faire, elle examine les charges délimitées selon cette méthode.

Plusieurs études<sup>4</sup> le montrent: l'activité, la taille et la structure d'une organisation à but non lucratif ont une influence sur ses coûts. La part des dons dans les recettes totales d'une organisation tient également une place. Les organisations collectant des dons ne peuvent donc être comparées qu'en partie à l'aide de la structure de coûts. Ainsi, la Zewo évalue chaque situation au cas par cas et tient compte du contexte.

La méthode vise une précision raisonnable avec une charge de travail convenable. Les chiffres clés calculés selon ses principes permettent de suivre l'évolution de l'efficacité d'une organisation. Ils ne disent rien de l'efficacité d'une action isolée et ne conviennent pas non plus pour comparer directement des organisations et établir des notations ou classements.

### Entrée en vigueur

Le Conseil de fondation de la Zewo a fait entrer la présente méthode en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elle se substitue à toutes les versions antérieures publiées par la Zewo.

Pour les œuvres de bienfaisance titulaires du label de qualité Zewo, la présente méthode est obligatoire à partir des comptes annuels 2018. Une application anticipée est possible. La norme Zewo 13 stipule que les charges doivent être calculées et indiquées selon cette méthode. En se fondant sur ce calcul, la Zewo évalue la structure des coûts d'une organisation conformément à la norme 9.

En cas de divergences, la version allemande fait foi.

---

1 Norme Zewo 12: Transparence

2 Norme Zewo 13: Comptes annuels

3 Norme Zewo 9: Efficacité

4 Etudes Zewo sur les structures de coûts 2005, 2008, 2011 et 2015

## Règles pour les utilisateurs

1. L'ensemble des charges d'exploitation se subdivise, conformément à la terminologie de Swiss GAAP RPC 21, entre les catégories: charges de projets ou de prestations, charges d'obtention de financements<sup>5</sup> et charges administratives.

### Trois catégories définies

2. **Les «charges de projets ou de prestations» englobent les activités visant à réaliser un projet ou une prestation, ainsi que les mesures d'accompagnement.**

Il s'agit, d'une part, d'activités qui profitent directement aux bénéficiaires, à la région cible ou à une organisation partenaire.

*Exemples* donner des cours à des enfants, effectuer une consultation sociale, construire un pont, assurer une aide médicale dans un village ou mener une action pour un changement de comportement.

D'autre part, il s'agit d'activités qui accompagnent un projet ou une prestation.

*Exemples* planifier un projet, concevoir une prestation, faire connaître une offre (sans mention de la possibilité d'effectuer un don), étudier l'effet auprès d'un groupe cible, réviser un projet, facturer un projet (comptabilité du projet) ou soutenir une prestation avec une solution informatique.

3. **Les «charges d'obtention de financements» englobent les activités de collecte de fonds et la publicité de l'organisation, ainsi que leurs mesures d'accompagnement.**

Il s'agit, d'une part, d'activités servant directement à l'obtention de financements.

*Exemples* collecter des dons, démarcher des membres, rédiger des demandes de projets, participer à des appels d'offres, décrire des projets en vue de fidéliser les donateurs ou acheter et vendre des marchandises à des fins de marketing ou de collecte de fonds.

D'autre part, il s'agit d'activités qui accompagnent l'obtention de financements.

*Exemples* enregistrer et gérer les informations sur les donateurs, bienfaiteurs ou membres; promouvoir la notoriété et l'image de l'organisation; observer et analyser le marché des dons; conseil en publicité et en communication.

4. **Les «charges administratives» englobent les activités qui assurent les fonctions de base de l'organisation et son fonctionnement.**

Il s'agit d'activités qui ne font partie ni de l'obtention de financements, ni des charges de projets ou de prestations.

*Exemples* planification et budgétisation stratégique, comptabilité générale, bouclage des comptes annuels et révision. En font également partie les éventuelles rémunérations versées à des membres de conseils de fondation et de comités, ainsi que les impôts, assurances et redevances non classifiables d'une autre manière. Les charges liées à des activités de réseautage ou à l'adhésion à des associations sont affectées à l'administration lorsqu'elles ne peuvent pas être affectées clairement à une autre catégorie.

---

<sup>5</sup> Dans Swiss GAAP RPC 21, le terme utilisé est «charges de collecte de fonds et de publicité générales».

### Affecter les charges aux trois catégories

5. Les utilisateurs de cette méthode affectent l'ensemble des charges d'exploitation<sup>6</sup> répertoriées dans le compte d'exploitation selon Swiss GAAP RPC aux trois catégories. Seules sont exclues les cotisations et donations réglées à d'autres organisations dans le cadre de sous-contrats de prestation (*p. ex. paiements de transfert de cotisations de l'OFAS à des antennes régionales*).
6. Lors de l'affectation de la charge, l'organisation se base en principe sur l'activité qui occasionne la charge. Ce faisant, elle tient compte des règles suivantes.
7. Les charges qui peuvent être affectées de façon claire, plausible et transparente à l'une des trois catégories doivent l'être comme telles. Ce principe s'applique en particulier aux types de coûts suivants:
  - Contributions et donations versées
  - Charges de personnel
  - Charges matérielles
  - Amortissements
8. Si la charge disparaît lorsqu'une prestation ou un projet déterminé est arrêté, il s'agit d'une charge de projet ou de prestation<sup>7</sup>.
9. Si la charge ne disparaît pas lorsqu'une prestation ou un projet déterminé est arrêté, il s'agit soit d'une charge d'obtention de financements, soit d'une charge administrative.
10. Les utilisateurs de cette méthode affectent les charges, autant que possible, selon des bases de calcul objectives. Pour les charges de personnel, il s'agit idéalement d'un enregistrement du temps. Si le personnel n'enregistre pas son temps de travail, les tâches consignées dans le descriptif de poste ou dans un cahier des charges peuvent être utilisées.
11. Les utilisateurs affectent les charges de locaux en fonction des activités exercées dans les locaux (*p. ex. selon le nombre de mètres carrés, le nombre de postes en pourcentage ou les charges de personnel par domaine*).
12. Les frais généraux non classifiables sont en principe affectés à l'administration. En cas de montants importants, le personnel peut être utilisé comme clé de répartition pour les frais généraux non classifiables tels que les charges matérielles, les charges de locaux, les charges d'informatique ou les amortissements (*p. ex. comme pour l'affectation des charges de personnel ou selon le nombre de postes en pourcentage par domaine*).
13. Si nécessaire, l'organisation communique à l'organe de contrôle la manière dont elle a affecté les charges d'exploitation aux trois catégories.

### Délimiter les charges de projets ou de prestations et les charges d'obtention de financements<sup>8</sup>

14. Les projets ou prestations d'une organisation sont en rapport direct avec le but statutaire et les objectifs matériels de l'organisation. Les charges de collecte de fonds ne font jamais partie des charges de projets ou de prestations, même si elles sont affectées à une prestation ou un projet déterminé. Elles doivent être entièrement affectées aux charges d'obtention de financements. Cela est également valable pour les charges de personnel liées à la collecte de fonds.

6 En d'autres termes, les charges financières, les charges exceptionnelles et les charges hors exploitation ne sont pas prises en compte.

7 Mais ce principe n'est explicitement pas valable pour les charges liées aux activités de collecte de fonds à but déterminé. Celles-ci doivent être affectées à l'obtention de financements.

8 Veuillez tenir compte à ce sujet du commentaire figurant à l'annexe 4.

15. Il n'est possible de considérer les activités de sensibilisation, d'information ou de prévention comme des charges de projets ou de prestations que lorsque les deux conditions suivantes sont remplies:
- L'activité est ancrée de façon statutaire dans l'article sur les buts de l'organisation (*statuts, acte de fondation*).
  - L'organisation réexamine régulièrement si elle obtient, avec cette activité, l'effet visé auprès du groupe cible<sup>9</sup>.
16. Si l'organisation associe ses activités de sensibilisation, information ou prévention au sens du chiffre 15 à un appel direct ou indirect à soutenir financièrement l'organisation, les charges de l'ensemble de l'activité ne peuvent pas être affectées entièrement aux projets ou prestations<sup>10</sup>. Ce principe s'applique également lorsque la diffusion s'accompagne d'un appel aux dons séparé explicite. Les charges de conception de contenus, de conception rédactionnelle et créative, de production et de diffusion sont affectées selon les règles suivantes:
- Les changements de position ou de comportement visés, conformément aux objectifs d'efficacité<sup>11</sup>, sont **clairement au centre** de l'activité. Dans ce cas, le principe est le suivant: **80%** comme charges de projets ou de prestations et **20%** comme charges d'obtention de financements.

*Exemple* un magazine contient avant tout des conseils, des réflexions ou des aides pour les lecteurs. La publication souhaite changer le comportement de ses lecteurs. L'organisation a un mandat de sensibilisation, d'information ou de prévention ancré dans ses statuts et examine régulièrement si les informations fournies sont comprises et entraînent le changement de comportement visé chez les lecteurs.

- Les changements de position ou de comportement visés, conformément aux objectifs d'efficacité, occupent une **grande place** dans l'activité. Mais il y a également d'autres aspects importants, comme la description d'une prestation fournie ou d'un projet, les portraits de bénéficiaires de prestations, les informations au sujet d'une problématique sans rapport avec le changement de position ou de comportement visé, la description de la stratégie d'intervention appliquée, le démarchage ou les relations avec les donateurs. Dans ce cas, le principe est le suivant: **50%** comme charges de projets ou de prestations et **50%** comme charges d'obtention de financements.

*Exemple* un magazine comporte, outre des articles centraux visant à susciter un changement de comportement des lecteurs, de nombreuses informations sur les projets réalisés, le domaine d'activité de l'organisation ou des événements destinés aux donateurs. Une part importante de la publication vise à susciter un changement de comportement des lecteurs, mais cette part ne représente pas la majorité de son contenu. D'autres articles sont essentiellement conçus pour entretenir le lien avec les donateurs ou en démarcher de nouveaux. L'organisation a un mandat de sensibilisation, d'information ou de prévention ancré dans ses statuts et examine régulièrement si les informations fournies sont comprises et entraînent le changement de comportement visé chez les lecteurs.

- Les changements de position ou de comportement visés, conformément aux objectifs d'efficacité, sont inclus dans l'activité. Ils occupent une **place clairement secondaire** par rapport à d'autres aspects tels que la description de la prestation fournie, les portraits de bénéficiaires, les comptes-rendus d'événements destinés aux donateurs, les informations au sujet d'une problématique sans rapport avec le changement de position ou de comportement visé ou la description de la stratégie d'intervention appliquée. Dans ce cas, le principe est le suivant: **20%** comme charges de projets ou de prestations et **80%** comme charges d'obtention de financements.

*Exemple* un magazine sert essentiellement à entretenir le lien avec les donateurs ou en démarcher de nouveaux. Il rend avant tout compte des prestations fournies, présente des portraits de bénéficiaires, fait état d'événements destinés aux donateurs ou attire l'attention sur la vente de produits. En plus

<sup>9</sup> Norme Zewo 10: Efficacité

<sup>10</sup> Si l'organisation n'associe pas ses activités de sensibilisation, d'information ou de prévention au sens du chiffre 15 à un appel direct ou indirect à la soutenir financièrement, les charges de l'activité peuvent être affectées entièrement aux projets ou prestations.

<sup>11</sup> Une augmentation de l'activité de dons n'est pas un changement de position ou de comportement dans le sens des objectifs d'efficacité d'une organisation d'utilité publique. Voici quelques exemples de changements de position ou de comportement: produire moins de CO2 au quotidien, renoncer aux marchandises issues du travail des enfants, apporter un soutien actif au respect des droits humains, suivre des conseils de santé, utiliser des offres d'utilité publique, etc.

*de ces informations, il propose régulièrement des conseils de comportement ou appelle à changer d'attitude. Une part secondaire de la publication vise à susciter un changement de comportement des lecteurs. L'organisation a un mandat de sensibilisation, d'information ou de prévention ancré dans ses statuts et examine régulièrement si les informations fournies sont comprises et entraînent le changement de comportement visé chez les lecteurs.*

- d. Si l'organisation, pour des raisons de vérité des coûts, désire présenter une situation différente pour des activités essentielles (*p. ex. des campagnes, des séries de publications, des spots télévisés*) qui faussent la structure de coûts lorsque la clé mentionnée ci-dessus est appliquée, elle doit au préalable en parler à la Zewo et fournir des preuves. La Zewo examine de telles dispositions individuelles au minimum tous les cinq ans dans le cadre de la recertification.
17. Les charges d'activités faisant classiquement partie de la collecte de fonds comptent intégralement parmi les charges d'obtention de financements. Il s'agit par exemple des actions de mailing direct, du démarchage de donateurs dans la rue ou par des actions sur des stands, ainsi que du recrutement de membres au porte-à-porte. Ce principe s'applique même si les activités s'appuient en partie sur des supports de sensibilisation ou de prévention. Cela inclut tous les coûts liés à l'activité, et donc également les coûts de personnel ou d'expédition.
18. Si des informations au sujet de projets ou de prestations servent à collecter des dons ou à entretenir le lien avec des donateurs existants, les charges associées font également partie de l'obtention de financements. Il s'agit de recrutement ou de fidélisation de donateurs.

#### **Délimiter les charges de projets ou de prestations et les charges administratives**

19. Les frais de déplacement ne sont considérés comme des charges de projets ou de prestations que lorsque le voyage s'accompagne d'un mandat clair consistant à accompagner des projets ou prestations ou à les contrôler.
20. Les charges de personnel pour les collaboratrices et collaborateurs dont le travail se fait à plus de 80% en contact direct avec le groupe cible peuvent être entièrement affectées aux charges de projets ou prestations.

#### **Autres aspects à prendre en compte**

21. Lorsqu'ils délimitent les charges entre les trois catégories, les utilisateurs de cette méthode doivent tenir compte de leur importance relative. En d'autres termes, il convient de délimiter les postes significatifs de façon plus détaillée que les postes moins importants.
22. Les utilisateurs de cette méthode prennent en compte le principe de la permanence. Lorsque l'affectation des coûts varie nettement par rapport à l'exercice précédent, ils doivent l'indiquer dans l'annexe des comptes annuels selon Swiss GAAP RPC.
23. Parfois, des prestations non rémunérées qui ne sont pas répertoriées dans le compte d'exploitation selon Swiss GAAP RPC ont une forte influence sur la structure de coûts d'une organisation. Si c'est le cas, l'organisation explique les faits en annexe des comptes annuels avec des indications complémentaires et mentionne les principes d'évaluation qu'elle a utilisés pour ces indications.

*Exemples le travail bénévole, les dons en nature ou les prestations non rémunérées dans une large mesure.*

## Annexe 1 | Instructions simples pour les petites entités

Ce commentaire s'adresse aux organisations présentant les caractéristiques suivantes:

- faibles charges d'exploitation
- peu (ou pas) d'employé(e)s
- les activités comme la sensibilisation, l'information et la prévention ne sont pas conçues comme un travail de projets ou de prestations

Ces brèves instructions montrent comment on peut affecter les charges d'exploitation en trois étapes selon la méthode Zewo à des charges de projets ou de prestations, des charges d'obtention de financements et des charges administratives. Les règles applicables pour l'affectation des charges figurent dans les pages 3 à 6 du présent document. Les définitions des trois catégories se trouvent aux chiffres 2 à 4 à la page 3.

### 1. Affectation directe des charges de personnel

Affectez les charges de personnel propre à l'organisation aux trois catégories à l'aide de l'enregistrement du temps, des descriptifs de postes ou des cahiers des charges.

### 2. Affectation directe des autres coûts d'exploitation, dans la mesure où c'est possible de façon claire

Parmi les autres coûts d'exploitation, affectez ceux qui font **clairement** et **totalem**ent partie de l'une des trois catégories.

### 3. Affectation des coûts d'exploitation restants

Affectez les coûts d'exploitation restants à l'administration.

*Autre manière de procéder à l'étape 3, lorsque les coûts d'exploitation restants sont d'un montant important: affectez les coûts d'exploitation restants avec une clé adaptée aux trois catégories (p. ex. en fonction du nombre de mètres carrés, du nombre de postes en pourcentage ou des charges de personnel par domaine).*

## Annexe 2 | Aperçu de la méthode sous forme de tableau

	Charges	Critères d'affectation
1	<b>Charges de personnel affectables clairement et directement</b> <i>(Si une affectation claire est possible, elle s'applique également aux ressources humaines en elles-mêmes.)</i>	Affectation selon l'activité du personnel.
2	<b>Charges de personnel non affectables clairement et directement</b>	Si des personnes travaillent dans plusieurs domaines, les frais de personnel sont délimités à l'aide de l'enregistrement du temps. En l'absence d'enregistrement du temps, la délimitation peut se faire à l'aide des descriptifs de postes ou des cahiers des charges.
3	<b>Charges matérielles affectables clairement et directement</b>	Sont affectées à l'activité qui a occasionné les charges.
4	<b>Charges matérielles non affectables clairement et directement</b>	Ces charges matérielles sont en principe affectées à l'administration. En cas de montants importants, l'affectation des charges matérielles générales peut être effectuée à l'aide du personnel ( <i>p. ex. comme pour l'affectation des charges de personnel ou selon le nombre de postes en pourcentage par domaine</i> ).
5	<b>Charges de locaux</b>	Sont affectées sur la base de l'activité qui y est exercée. En cas de montants importants, l'affectation des charges de locaux générales peut être effectuée à l'aide du personnel ( <i>p. ex. comme pour l'affectation des charges de personnel ou selon le nombre de postes en pourcentage par domaine</i> ).
6	<b>Amortissements</b>	Sont affectés au domaine d'activité qui a occasionné l'investissement. En cas de montants importants, l'affectation des amortissements généraux peut être effectuée à l'aide du personnel ( <i>p. ex. comme pour l'affectation des charges de personnel ou selon le nombre de postes en pourcentage par domaine</i> ).
7	<b>Il est possible de considérer les charges de personnel et matérielles pour la sensibilisation, l'information et la prévention comme des charges de projets ou de prestations lorsque les deux conditions suivantes sont remplies: l'activité est ancrée de façon statutaire dans l'article sur les buts de l'organisation (<i>statuts, acte de fondation</i>) et l'organisation réexamine régulièrement si elle obtient, avec cette activité, l'effet visé auprès du groupe cible.</b>	Il convient de distinguer les cas suivants: <b>A:</b> Les changements de comportement visés au sein du groupe cible, conformément aux objectifs d'efficacité, sont clairement au centre de l'activité. <b>B:</b> Les changements de comportement visés au sein du groupe cible, conformément aux objectifs d'efficacité, occupent une grande place dans l'activité. <b>C:</b> Les changements de comportement visés au sein du groupe cible, conformément aux objectifs d'efficacité, sont inclus dans l'activité mais occupent une place clairement secondaire. <b>D:</b> Clés individuelles discutées avec la Zewo qui entraînent une autre charge d'obtention de financements que selon les prescriptions de A à C.

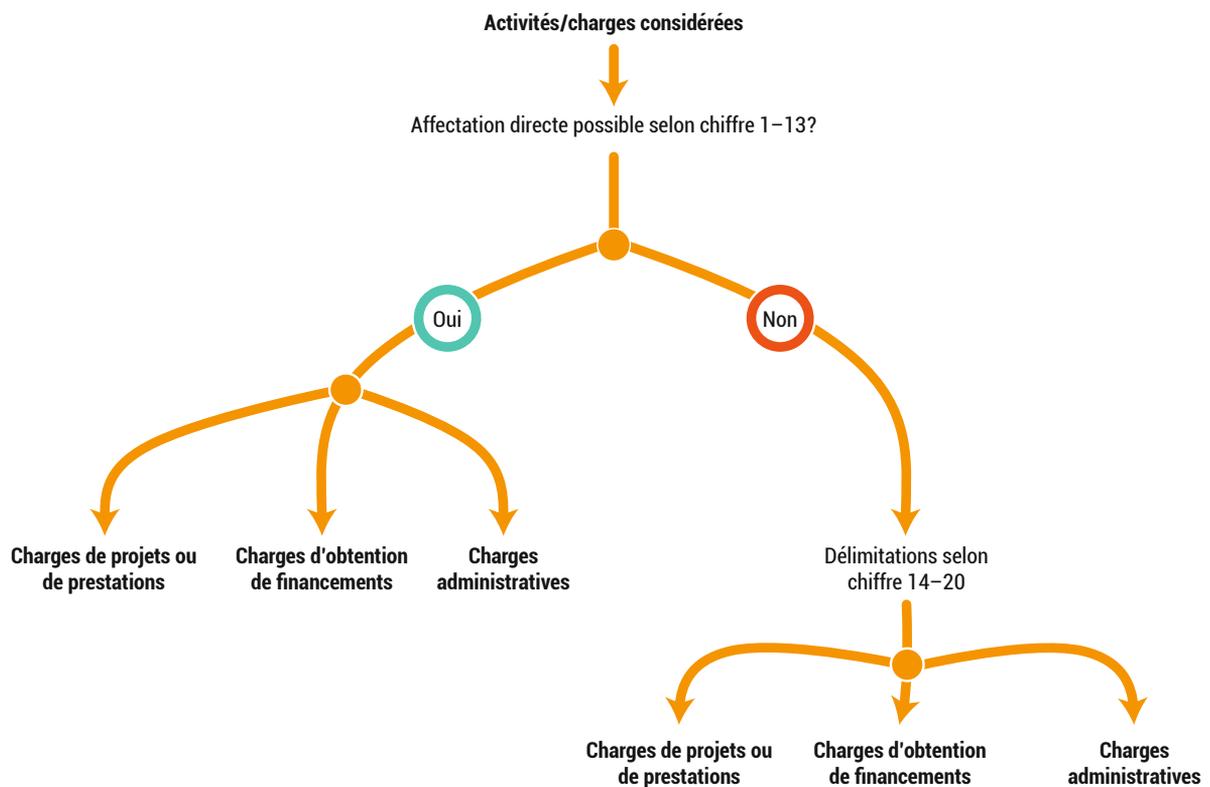
Charges de projets et de prestations	Charges d'obtention de financements	Charges administratives
Personnel du département de projets ou de prestations ( <i>y compris la planification, l'exécution, la révision spécifique de projets et prestations, l'évaluation de projets et prestations et la mesure de leur impact</i> )	Chargées liées au personnel qui assure la collecte de fonds, la publicité et le suivi des donateurs	Indemnisation des membres de l'organe directeur suprême, activités de direction, comptabilité générale, service du personnel, réception, services techniques
Les charges de personnel sont affectées à l'aide du critère de délimitation. Les charges de personnel pour les collaborateurs dont le travail se fait à plus de 80% en contact direct avec le groupe cible peuvent être entièrement affectées aux charges de projets ou prestations.	Les charges de personnel pour les collaborateurs qui assurent à la fois des tâches d'obtention de financements et d'autres tâches ( <i>p. ex. direction</i> ) sont limitées selon l'enregistrement du temps. En l'absence d'enregistrement du temps, la délimitation peut se faire à l'aide des descriptifs de postes ou des cahiers des charges.	Les charges de personnel pour les collaborateurs qui assurent à la fois des tâches administratives générales et des tâches d'obtention de financements ou dans le domaine des projets et des prestations ( <i>p. ex. direction</i> ) sont limitées selon l'enregistrement du temps. En l'absence d'enregistrement du temps, la délimitation peut se faire à l'aide des descriptifs de postes ou des cahiers des charges.
Charges matérielles de projets/prestations, fonds transférés à des organisations partenaires, révision séparée de projets/prestations isolées, décompte séparé de projets/prestations isolées	Marketing direct, agences de communication et de collecte de fonds, frais de diffusion de publicité, frais d'expédition, coûts d'événements de charités et destinés aux donateurs, location d'adresses, solution informatique pour la gestion des informations sur les donateurs, marketing en vue du démarchage et de la fidélisation des donateurs	Révision des comptes annuels, fiduciaire, comptabilité générale, frais généraux non classifiables, cotisations et organisation faitière, développement de l'organisation et conseil aux entreprises, retraites
Il n'y a en principe pas d'affectation de charges matérielles générales. Les frais de déplacement ne sont considérés comme des charges de projets ou de prestations que lorsque le voyage s'accompagne d'un mandat clair consistant à accompagner des projets ou prestations ou à les contrôler.	Il n'y a en principe pas d'affectation de charges matérielles générales.	Les charges matérielles non affectables clairement sont en principe considérées comme des charges administratives.
Charges de locaux requis pour la réalisation et l'accompagnement des projets ou prestations	Charges de locaux requis pour l'obtention de financements, la publicité et la communication	Les charges de locaux requis pour des activités administratives et de locaux dont l'affectation n'est pas claire sont considérées comme des charges administratives
Amortissements de biens immobiliers, de mobilier et de matériel informatique requis pour la réalisation et l'accompagnement de projets ou prestations	Amortissements de biens immobiliers, de mobilier et de matériel informatique requis pour la collecte de fonds et la communication	Amortissements de biens immobiliers, de mobilier et de matériel informatique requis pour les activités administratives. Les amortissements dont l'affectation n'est pas claire sont considérés comme des charges administratives
80% ( <i>sans appel direct ou indirect au soutien financier: 100%</i> )	20% ( <i>sans appel direct ou indirect au soutien financier: 0%</i> )	Pas d'affectation
50%	50%	
20%	80%	
80% +/- x, 50% +/- x, 20% +/- x	20% +/- x, 50% +/- x, 80% +/- x	

## Annexe 3 | L'affectation des charges en graphiques

Les graphiques ci-après illustrent les règles de la page 3 à la page 6 et aident les utilisateurs à affecter les coûts aux trois catégories selon la méthode Zewo.

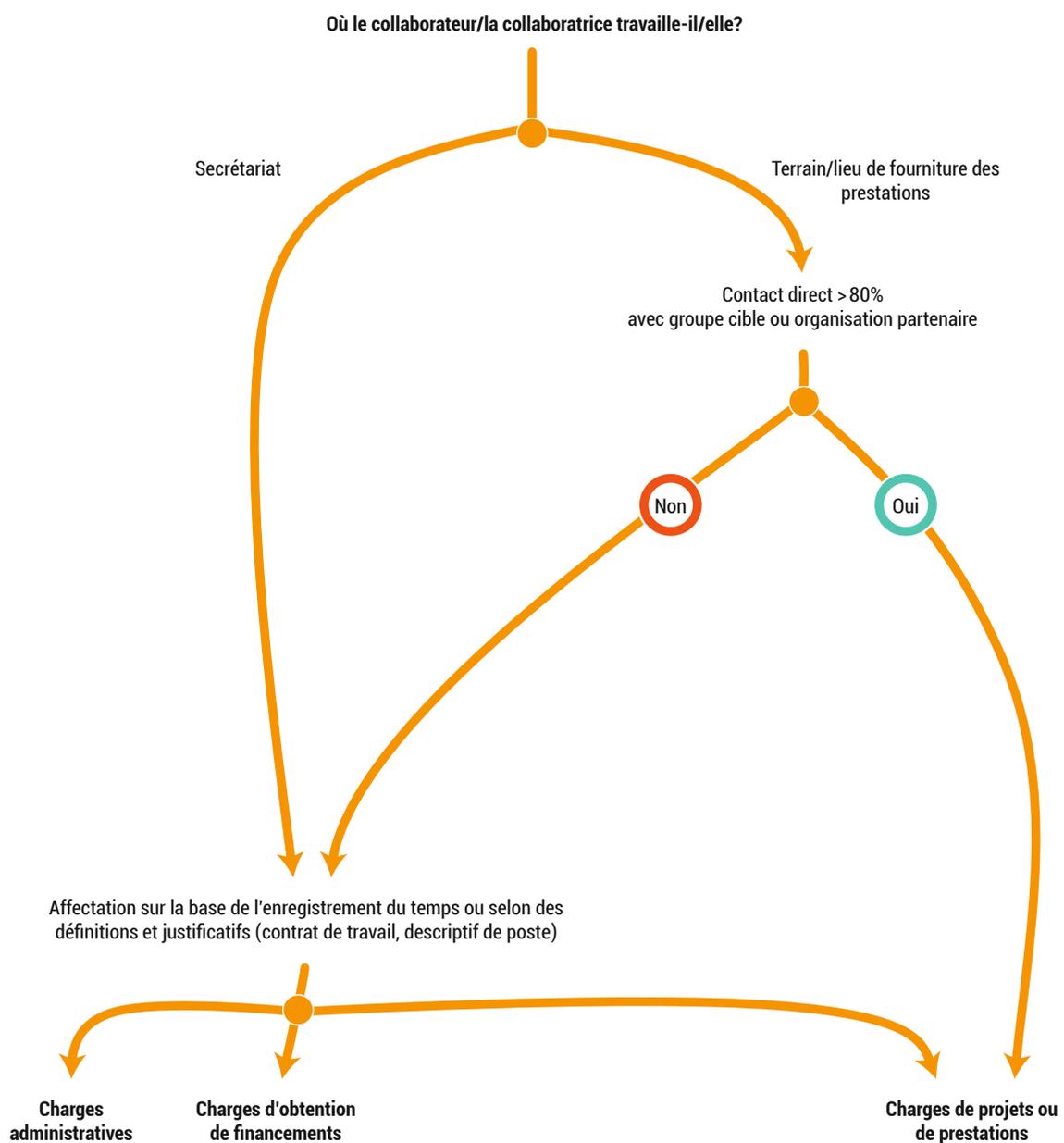
### Graphique 1 | Affectation des coûts

Une grande partie des charges peut être directement affectée à l'une des trois catégories s'il existe une base de calcul plausible et objective. Si ce n'est pas possible, les conventions particulières applicables en matière d'affectation doivent être respectées.



## Graphique 2 | Arbre de décision pour les charges de personnel

Ce graphique aide à affecter les charges de personnel selon les trois catégories. Le plus simple est de se baser sur le lieu où travaille la personne. Dans une approche pragmatique, il est conseillé de ne pas déployer de grands efforts pour créer une exactitude de façade. Il s'agit plus d'évaluer et de décider, en toute bonne foi, de quelle manière les charges de personnel doivent être affectées aux différentes catégories.

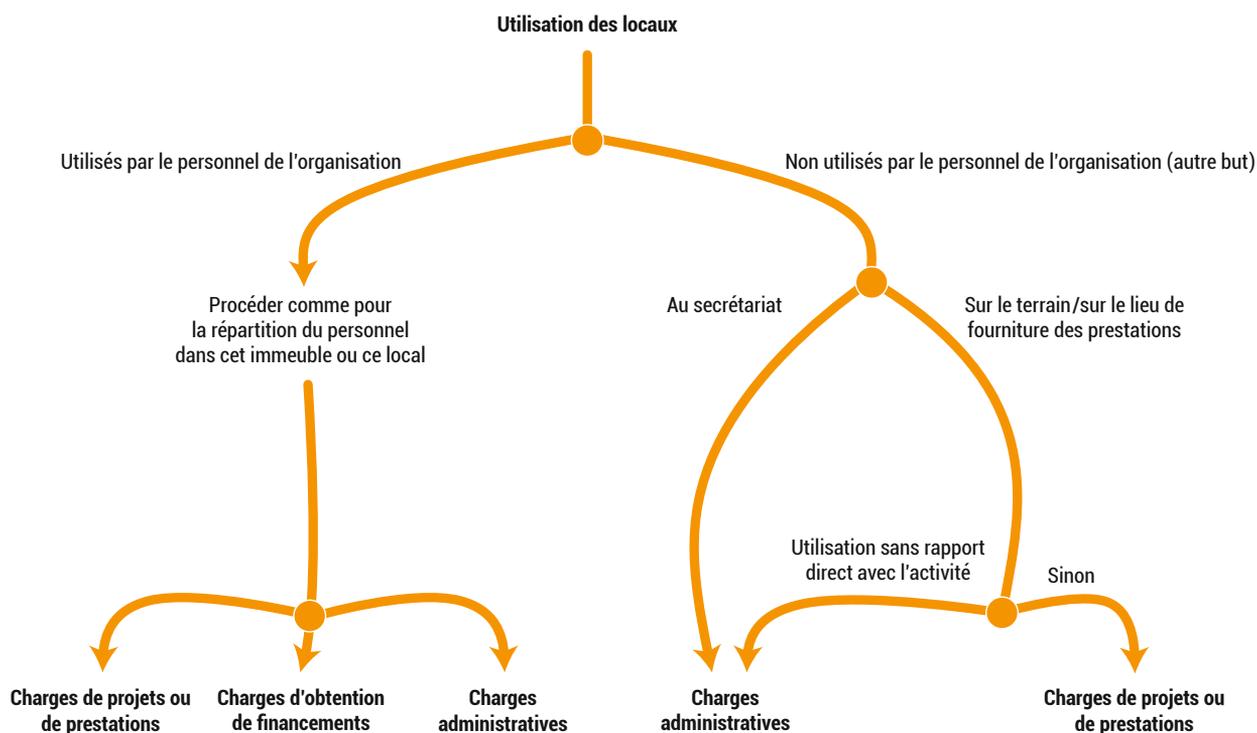


### Graphique 3 | Arbre de décision pour les charges de locaux

Ce graphique aide à affecter les charges de locaux. En principe, l'affectation s'effectue sur la base des activités exercées par le personnel de l'organisation (*branche gauche du graphique*). Comme base de calcul concernant les locaux, on peut, par exemple, utiliser le nombre de mètres carrés, le nombre de postes en pourcentage ou les charges de personnel par domaine.

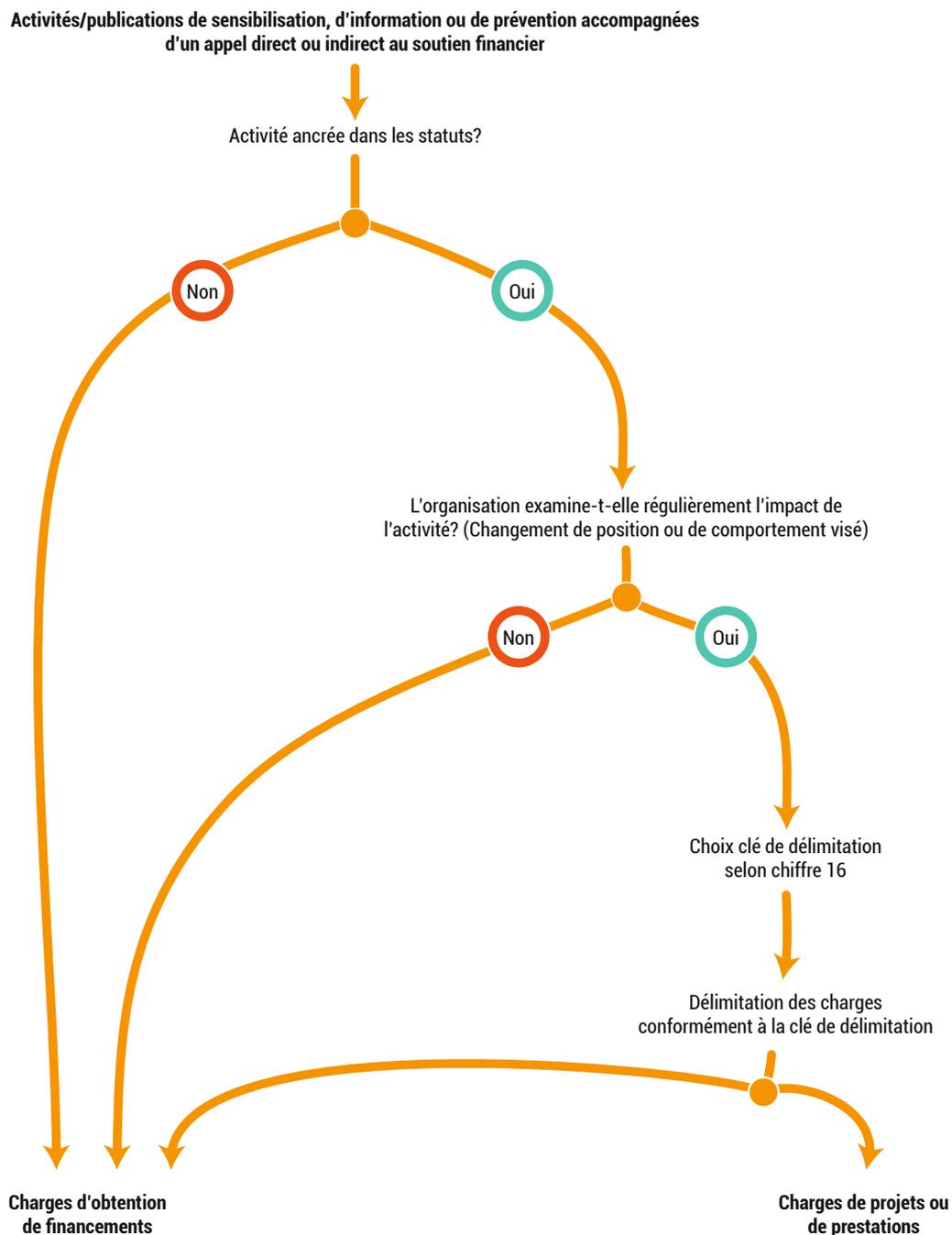
Si un local sur le terrain ou sur le lieu de fourniture des prestations n'est pas utilisé pour le personnel de l'organisation (*p. ex. un entrepôt pour des matériaux de construction ou autres*), les charges y afférentes peuvent être considérées, en général, comme des charges de projets ou de prestations. Mais si ces locaux sont utilisés clairement sans rapport direct avec l'activité (*p. ex. location à des tiers, locaux vides, locaux inutilisés*), les coûts associés sont considérés comme des charges administratives.

Les locaux du secrétariat dans lesquels aucune collaboratrice ni aucun collaborateur ne travaille (*p. ex. des locaux vides*) doivent être considérés comme des charges administratives. Ce principe s'applique également aux locaux utilisés de manière sporadique, comme les salles de réunion.



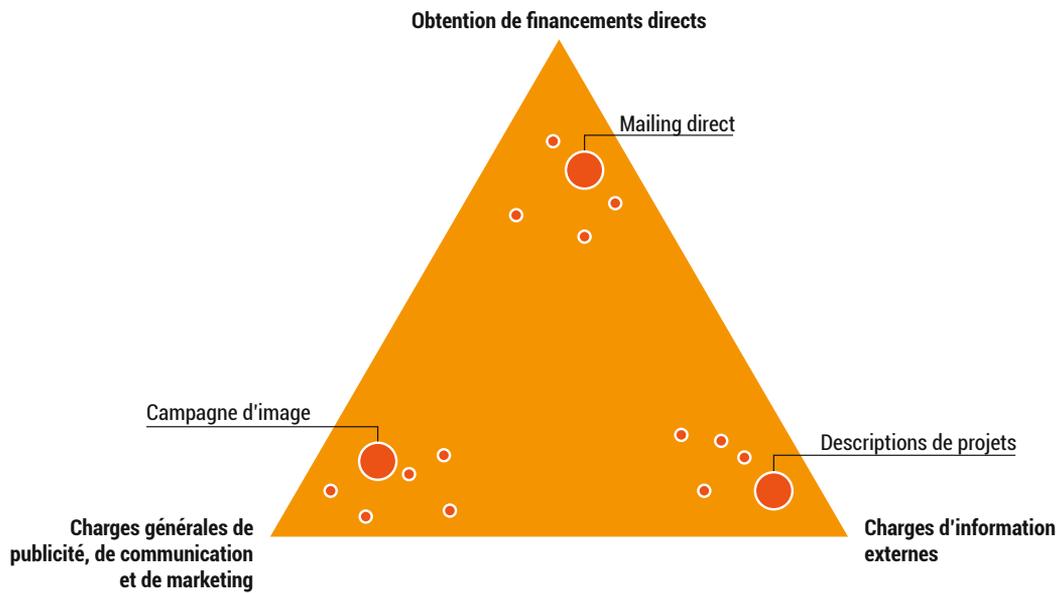
**Graphique 4 | Sensibilisation, information et prévention comme travail de base**

Ce graphique illustre la procédure décrite aux chiffres 15 et 16. Il s'adresse aux organisations qui ont un mandat de sensibilisation, d'information ou de prévention ancré dans les statuts. Le graphique se rapporte aux activités qui s'accompagnent d'un appel direct ou indirect au soutien financier.



**Graphique 5 | Composition des charges d'obtention de financements** (selon chiffre 3)

Ce graphique montre que la catégorie des charges d'obtention de financements possède des facettes totalement différentes et ne comprend pas seulement l'obtention de financements directs.



## Annexe 4 | Exemples

Exemple 1   Organisation de coopération au développement	
Type de charges	Charges/coûts
<b>Charges de projets ou de prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributions versées à des organisations partenaires pour la réalisation de projets et programmes</li> <li>• Charges de personnel et matérielles directes pour la réalisation de ses propres projets et programmes</li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour l'accompagnement de projets et programmes, p. ex. pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– sélection, planification et préparation</li> <li>– contrôle</li> <li>– décompte ou comptabilité séparée de projets/programmes</li> <li>– révision séparée de projets/programmes</li> <li>– évaluation et mesure de l'efficacité</li> </ul> </li> <li>• Frais généraux classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
<b>Charges d'obtention de financements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– campagnes de collecte de fonds (<i>p. ex. mailings directs</i>)</li> <li>– acquisition de projets/programmes</li> <li>– campagnes d'image et actions publicitaires</li> <li>– fidélisation des donateurs</li> <li>– descriptions de projets/programmes</li> </ul> </li> <li>• Honoraires et charges matérielles pour des partenaires externes de collecte de fonds ou de communication</li> <li>• Frais généraux classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
<b>Charges administratives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– direction, organes directeurs</li> <li>– comptabilité générale</li> <li>– révision</li> <li>– planification</li> <li>– stratégie</li> <li>– rapports annuels financiers</li> </ul> </li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités de réseautage ou l'adhésion à des associations (<i>lorsqu'elles ne peuvent pas être clairement affectées à une autre catégorie</i>)</li> <li>• Frais généraux classifiables et non classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>

Exemple 2   Organisation du domaine social et de la santé	
Type de charges	Charges/coûts
<b>Charges de projets ou de prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles directes pour la réalisation de ses propres projets ou prestations</li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour l'accompagnement de projets et prestations, p. ex. pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– sélection, planification et préparation</li> <li>– contrôle</li> <li>– décompte ou comptabilité séparée de projets/prestations</li> <li>– révision séparée de projets/prestations</li> <li>– évaluation et mesure de l'efficacité</li> </ul> </li> <li>• Frais généraux classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
<b>Charges d'obtention de financements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– campagnes de collecte de fonds (<i>p. ex. mailings directs</i>)</li> <li>– acquisition de projets/prestations</li> <li>– campagnes d'image et actions publicitaires</li> <li>– fidélisation des donateurs</li> <li>– descriptions de projets/prestations</li> </ul> </li> <li>• Honoraires et charges matérielles pour des partenaires externes de collecte de fonds ou de communication</li> <li>• Frais généraux classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
<b>Charges administratives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– direction, organes directeurs</li> <li>– comptabilité générale</li> <li>– révision</li> <li>– planification</li> <li>– stratégie</li> <li>– rapports annuels financiers</li> </ul> </li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités de réseautage ou l'adhésion à des associations (<i>lorsqu'elles ne peuvent pas être clairement affectées à une autre catégorie</i>)</li> <li>• Frais généraux classifiables et non classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>

Exemple 3   Foyer	
Type de charges	Charges/coûts
<b>Charges de projets ou de prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles directes pour la réalisation de la prestation</li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour l'accompagnement de la prestation, p. ex. pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– planification et préparation</li> <li>– contrôle</li> <li>– évaluation et mesure de l'efficacité</li> </ul> </li> <li>• Frais généraux classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
<b>Charges d'obtention de financements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– collectes de dons</li> <li>– relations publiques</li> <li>– acquisition de commandes</li> <li>– descriptions de projets/prestations</li> </ul> </li> <li>• Frais généraux classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
<b>Charges administratives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– direction, organes directeurs</li> <li>– comptabilité générale</li> <li>– révision</li> <li>– planification</li> <li>– stratégie</li> <li>– rapports annuels financiers</li> </ul> </li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités de réseautage ou l'adhésion à des associations (<i>lorsqu'elles ne peuvent pas être clairement affectées à une autre catégorie</i>)</li> <li>• Frais généraux classifiables et non classifiables tels que               <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>

## Exemple 4 | Plaidoyer, renforcement de l'autonomie, droits humains ou prévention

Type de charges	Charges/coûts
Charges de projets ou de prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour la recherche des contenus</li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour la transmission de connaissances <u>sans</u> appel au soutien financier, p. ex. pour des activités comme la mise en œuvre d'une formation ou d'un atelier <ul style="list-style-type: none"> <li>– planification et préparation</li> <li>– mise en œuvre</li> </ul> </li> <li>• Charges de personnel et matérielles <u>au prorata</u> pour la transmission de connaissances <u>avec</u> appel au soutien financier (<i>selon le chiffre 15 et les clés mentionnées au chiffre 16</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>– planification et préparation</li> <li>– conception, exploitation, production ou impression</li> <li>– publication et diffusion</li> </ul> </li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour l'accompagnement d'activités relatives à la transmission de connaissances <ul style="list-style-type: none"> <li>– contrôle</li> <li>– évaluation et mesure de l'efficacité</li> </ul> </li> <li>• Frais généraux classifiables tels que <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
Charges d'obtention de financements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que <ul style="list-style-type: none"> <li>– collectes de dons</li> <li>– démarchage de donateurs et promotion de l'image</li> </ul> </li> <li>• Charges de personnel et matérielles <u>au prorata</u> pour la transmission de connaissances <u>avec</u> appel au soutien financier (<i>selon le chiffre 15 et les clés mentionnées au chiffre 16</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>– planification et préparation</li> <li>– conception, exploitation, production ou impression</li> <li>– publication et diffusion</li> </ul> </li> <li>• Frais généraux classifiables tels que <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>
Charges administratives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités telles que <ul style="list-style-type: none"> <li>– direction, organes directeurs</li> <li>– comptabilité générale et révision</li> <li>– planification et stratégie</li> <li>– rapports annuels financiers</li> </ul> </li> <li>• Charges de personnel et matérielles pour des activités de réseautage ou l'adhésion à des associations (<i>lorsqu'elles ne peuvent pas être affectées clairement à une autre catégorie</i>)</li> <li>• Frais généraux classifiables et non classifiables tels que <ul style="list-style-type: none"> <li>– frais de locaux</li> <li>– frais de matériel</li> <li>– frais d'informatique</li> <li>– amortissements</li> <li>– impôts, assurances, redevances</li> </ul> </li> </ul>

## Annexe 5 | Commentaire relatif à la délimitation entre charges d'obtention de financements et charges de projets ou de prestations (cf. chiffres 14 à 18)

**Ce commentaire s'adresse aux organisations** disposant d'un mandat de sensibilisation, d'information ou de prévention ancré dans leurs statuts et se rapporte à des activités qui s'accompagnent d'un appel direct ou indirect au soutien financier.

Les expériences pratiques le montrent: la délimitation entre charges d'obtention de financements et charges de projets ou de prestations est particulièrement difficile dans les domaines tels que la sensibilisation, l'information ou la prévention. D'autre part, des informations substantielles et bien documentées peuvent renforcer la valeur des activités de collecte de fonds. C'est pourquoi les clés de délimitation définies dans les règles intègrent à la fois les charges d'obtention de financements et les charges de projets ou de prestations (cf. chiffre 16), sauf dans le cas où l'on renonce complètement à un appel direct ou indirect au soutien financier.

En outre, il convient d'examiner si les activités de sensibilisation, d'information ou de prévention ne servent pas par principe à l'obtention de financements, dans la mesure où des aspects comme la sensibilisation, l'information ou la prévention ne tiennent qu'une place réduite. C'est par exemple le cas lorsque les destinataires, outre l'activité de dons, ne contribuent que très peu ou pas du tout à la réalisation des objectifs d'efficacité ou lorsque les changements de comportement ou de position visés dans les sens des objectifs d'efficacité ne peuvent pas être observés chez les destinataires. Dans ce cas, la totalité des charges doit être affectée à l'obtention de financements (cf. chiffres 15 et 17).

En conclusion, on peut retenir que chaque organisation doit justifier elle-même, pour les activités présentant ce recoupement entre charges d'obtention de financements et charges de projets ou de prestations, l'intention qui prédomine derrière les informations publiées ou communiquées. Il est de la responsabilité de l'organisation d'affecter les charges présentant ce recoupement de manière plausible, transparente et honnête.



**Votre dons  
en bonnes mains.**

Fondation Zewo | Pfingstweidstrasse 10 | 8005 Zurich | T 044 366 99 55 | [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch) | [info@zewo.ch](mailto:info@zewo.ch)