ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Gestion de projet et IA : PMP, PRINCE2, Agile et PMD Pro appliqués à l'humanitaire

Support de cours · Semaine 7 : Budget, suivi des coûts et valeur acquise

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer des projets humanitaires avec les grandes méthodologies et l'intelligence artificielle : cycle de projet, PMBOK et PMP, PRINCE2, Agile (Scrum, Kanban) et approches hybrides, Project DPro (PMD Pro), cadre logique, théorie du changement et gestion axée sur les résultats, planification et chemin critique, budget bailleur et valeur acquise, risques et parties prenantes, MEAL, rapports aux bailleurs, gestion des changements, leadership et clôture. À chaque étape, l'IA (Claude, Gemini, Copilot et outils de gestion de projet) est utilisée avec méthode, en protégeant les données des personnes aidées. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire. Programme indépendant de préparation : il ne délivre pas les certifications PMP, PRINCE2 ou PMD Pro, qui s'obtiennent par les examens officiels.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-gestion-projet-ia/semaine-7/

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

Semaine 7 : Budget, suivi des coûts et valeur acquise

Objectifs

- Construire un budget de projet conforme aux règles du bailleur : coûts directs, coûts de soutien, coûts indirects, réserves.
- Suivre la consommation budgétaire (taux d'exécution, écarts, prévisions) et justifier les réallocations.
- Calculer et interpréter les indicateurs de valeur acquise (VP, VA, CR, IPC, IPD, EAC) et utiliser l'IA pour l'analyse sans exposer de données sensibles.

Construire un budget bailleur

Un budget de projet se construit **à partir de la SDT et du planning** (méthode ascendante) : chaque lot de travail reçoit des quantités et des coûts unitaires. Les grandes catégories, selon les bailleurs :

- **Coûts directs de programme** : biens distribués, transferts monétaires, travaux, formations ;
- **Personnel** : salaires et charges, avec le pourcentage de temps de chaque poste sur le projet ;
- **Coûts de soutien directs** : véhicules, bureaux de terrain, communication, sécurité, partagés au prorata ;
- **Coûts indirects** (frais de structure, souvent 7 % pour l'Union européenne et plusieurs agences des Nations unies, variable ailleurs) : on ne les justifie pas ligne par ligne ;
- **Réserves** : certains bailleurs acceptent une ligne d'imprévus limitée, d'autres non.

Un budget doit être **réaliste** (prix du marché vérifiés, taux de change prudents, inflation), **cohérent** avec le cadre logique (chaque produit a des ressources), **conforme** (dépenses éligibles) et accompagné d'une **note budgétaire** qui explique les calculs.

Suivi budgétaire et taux d'exécution

Chaque mois, le chef de projet compare avec la finance : budget, dépenses réelles, engagements (commandes passées non encore payées) et prévision jusqu'à la fin. Le **taux d'exécution** = dépenses ÷ budget. Il n'a de sens que comparé au temps écoulé et à l'avancement réel.

Exemple. Au mois 6 sur 12, un projet a dépensé 45 % de son budget. Est-ce bien ? On ne peut pas répondre sans savoir ce qui a été *réalisé* : si seuls 30 % des produits sont livrés, le projet dépense trop vite pour ce qu'il produit. C'est ce que mesure la valeur acquise.

Les **réallocations** entre lignes sont encadrées : souvent libres sous un seuil (par exemple 15 % ou 20 % d'une rubrique selon le contrat), soumises à accord au-delà. Une sous-

consommation importante est aussi un problème : elle signale un retard et peut entraîner une réduction du financement.

La gestion de la valeur acquise

La **gestion de la valeur acquise** (*Earned Value Management*, EVM) combine périmètre, délai et coût. Trois mesures, à une date donnée :

- **Valeur planifiée (VP, PV)** : budget du travail qui devait être fait à cette date ;
- **Valeur acquise (VA, EV)** : budget du travail réellement fait ;
- **Coût réel (CR, AC)** : ce que ce travail a réellement coûté.

On en déduit :

- **Écart de coût** EC = VA − CR (négatif = dépassement) ; **indice de performance des coûts** IPC = VA ÷ CR (sous 1 = on paie plus que la valeur produite) ;
- **Écart de délai** ED = VA − VP (négatif = retard) ; **indice de performance des délais** IPD = VA ÷ VP ;
- **Budget à l'achèvement** BAA (BAC) : le budget total ;
- **Estimation à l'achèvement** EAA (EAC) = BAA ÷ IPC si la performance actuelle continue ; **reste à faire** = EAA − CR ; **écart à l'achèvement** = BAA − EAA ;
- **Indice de performance à venir** (TCPI) = (BAA − VA) ÷ (BAA − CR) : performance de coût nécessaire pour finir dans le budget.

Un exemple complet

Projet de cash et de moyens d'existence, BAA = 600 000 USD, 12 mois. À la fin du mois 6 : VP = 300 000 ; les produits réellement livrés valent VA = 240 000 ; les dépenses réelles sont CR = 270 000.

- EC = 240 000 − 270 000 = −30 000 USD : dépassement de coût ;
- IPC = 240 000 ÷ 270 000 ≈ 0,89 : chaque dollar dépensé produit 0,89 dollar de valeur prévue ;
- ED = 240 000 − 300 000 = −60 000 USD : retard ; IPD = 0,80 ;
- EAA = 600 000 ÷ 0,89 ≈ 675 000 USD (calcul exact : 600 000 × 270 000 ÷ 240 000 = 675 000) ; écart à l'achèvement = −75 000 USD ;
- TCPI = (600 000 − 240 000) ÷ (600 000 − 270 000) = 360 000 ÷ 330 000 ≈ 1,09 : il faudrait être 9 % plus efficient que prévu jusqu'à la fin pour tenir le budget, ce qui est rarement réaliste.

Décision : analyser les causes (prix plus élevés ? frais de transfert sous-estimés ? retards d'enregistrement ?), présenter des options au comité (réduire un produit, chercher des économies, demander une révision au bailleur), et prévenir le bailleur tôt plutôt qu'au rapport final.

Mesurer la valeur acquise dans un projet humanitaire

La difficulté est de mesurer la **VA**. Méthodes courantes :

- **Unités terminées** : 120 latrines sur 300 construites = 40 % de la valeur du lot ;
- **Jalons pondérés** : 20 % à la conception, 50 % à la réception provisoire, 30 % à la réception finale ;
- **Règle 50/50 ou 0/100** pour les petits lots : 50 % au démarrage, 50 % à la fin ;
- **Pourcentage estimé** : à éviter sauf avec des critères vérifiables.

Attention : la valeur acquise mesure ce qui est livré, pas l'effet sur les personnes. Un projet peut avoir un IPC de 1 et ne produire aucun changement si les produits sont mal ciblés. On combine donc la valeur acquise avec le suivi des indicateurs d'effet (semaine 9).

Analyser le budget avec l'IA, sans risque

Un assistant d'IA peut :

- vérifier la **cohérence** d'un budget : lignes sans lien avec le cadre logique, quantités incohérentes, totaux erronés ;
- expliquer des **écarts** à partir d'un tableau budget/réel et rédiger un premier jet de note d'explication ;
- calculer les indicateurs de valeur acquise et produire un graphique dans un tableur ;
- rédiger une **note budgétaire** claire à partir de vos hypothèses.

Précautions : utilisez l'outil validé par votre organisation (les budgets détaillés contiennent des salaires et des informations contractuelles) ; supprimez les noms et les salaires individuels ; refaites les calculs clés dans le tableur ; ne laissez jamais l'IA « trouver » des coûts unitaires : ils viennent de vos devis, de vos études de marché et de vos achats précédents.

Exercice d'application : valeur acquise d'un projet nutrition

Situation. Projet nutrition de l'ONG fictive Shifa : BAA = 400 000 EUR, 10 mois. À la fin du mois 4 : VP = 160 000 EUR ; VA = 176 000 EUR ; CR = 200 000 EUR.

Travail demandé. 1) Calculer EC, IPC, ED et IPD. 2) Calculer l'EAA si la performance de coût continue. 3) Le projet est-il en avance ou en retard ? Sous ou au-dessus du budget ? 4) Que dire au comité ?

Corrigé. 1) EC = 176 000 − 200 000 = −24 000 EUR ; IPC = 176 000 ÷ 200 000 = 0,88 ; ED = 176 000 − 160 000 = +16 000 EUR ; IPD = 1,10. 2) EAA = 400 000 ÷ 0,88 ≈ 454 545 EUR, soit un dépassement prévisible d'environ 54 500 EUR. 3) En avance sur le planning (IPD 1,10) mais au-dessus du budget (IPC 0,88). 4) L'avance ne justifie pas le surcoût : il faut en trouver la cause (heures supplémentaires pour accélérer ? prix des intrants ?), arbitrer entre vitesse et coût, et présenter des options avant que le dépassement ne se confirme.

À retenir

- Le budget se construit à partir de la SDT et du planning, avec des prix vérifiés et une note budgétaire.
- Le taux d'exécution n'a de sens que comparé à l'avancement réel.
- EC = VA − CR ; IPC = VA ÷ CR ; ED = VA − VP ; IPD = VA ÷ VP ; EAA = BAA ÷ IPC.
- Un IPC sous 1 signale un dépassement ; un IPD sous 1, un retard ; prévenir le bailleur tôt.
- L'IA vérifie la cohérence et explique les écarts ; les coûts unitaires viennent de vos devis, pas d'elle.

Quiz

1. VA = 90 000, CR = 100 000. L'IPC vaut :
   A. 1,11
   B. 0,90
   C. 10 000
   D. −10 000

2. Un IPD de 0,75 signifie que le projet :
   A. Est en retard
   B. Est en avance
   C. Est sous le budget
   D. Est terminé à 75 %

3. BAA = 500 000 et IPC = 0,80. L'EAA vaut :
   A. 400 000
   B. 580 000
   C. 500 000
   D. 625 000

4. La valeur acquise (VA) correspond :
   A. Aux dépenses réelles
   B. Au budget total
   C. Au budget du travail réellement fait
   D. Au budget du travail prévu à date

5. Les coûts unitaires d'un budget doivent provenir :
   A. De devis, d'études de marché et d'achats précédents
   B. D'une estimation de l'IA
   C. Du budget d'une autre ONG
   D. Du montant maximal du bailleur

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