ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 3 : Cycle de projet : conception, planification et pilotage par la performance

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-3/

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

Semaine 3 : Cycle de projet : conception, planification et pilotage par la performance

Objectifs

- Concevoir un projet à partir d'une analyse des problèmes, des parties prenantes et des options, et construire un cadre logique cohérent.
- Planifier le travail (structure de découpage, chemin critique, ressources) et anticiper les contraintes de l'urgence.
- Piloter un projet avec des indicateurs de performance (valeur acquise, taux de consommation) et gérer les changements avec le bailleur.

Les phases du cycle et les points de décision

Le cycle de projet comporte cinq phases : **identification**, **conception**, **mise en œuvre et suivi**, **évaluation**, **clôture et apprentissage**. Les guides PMD Pro (PM4NGOs) ajoutent une logique de **points de décision** : à chaque fin de phase, une instance décide de continuer, d'ajuster ou d'arrêter. En pratique, de nombreuses organisations n'arrêtent jamais un projet en cours de conception parce qu'un bailleur est intéressé ; c'est une des premières causes d'échec.

Les trois contraintes classiques (périmètre, délai, coût) sont complétées en humanitaire par la **qualité** (normes Sphère, CHS), les **risques** (sécurité, protection, fraude) et la **redevabilité**. Toute modification d'une contrainte a des effets sur les autres : réduire le délai sans réduire le périmètre augmente le coût ou dégrade la qualité.

Phase	Produit clé	Question de décision
Identification	Analyse des besoins, note conceptuelle	Le problème est-il prioritaire et dans notre mandat ?
Conception	Cadre logique, budget, plan MEAL, analyse des risques	La solution est-elle faisable, pertinente et finançable ?
Mise en œuvre	Plan de travail, rapports de suivi	Sommes-nous sur la trajectoire ? Faut-il réviser ?
Évaluation	Rapport d'évaluation, réponse de la direction	Quels résultats et quelles leçons ?
Clôture	Rapport final, inventaire, archives, stratégie de sortie	Les engagements sont-ils tenus et transmis ?

De l'arbre à problèmes au cadre logique

L'**arbre à problèmes** organise les causes (racines) et les effets (branches) d'un problème central. Converti en **arbre à objectifs**, il fait apparaître plusieurs chemins possibles ;

l'**analyse des options** choisit celui qui correspond aux besoins prioritaires, à la valeur ajoutée de l'organisation, à ce que font les autres acteurs, au coût et au risque.

Le **cadre logique** organise ensuite le projet en quatre niveaux : objectif global (impact), objectif spécifique (effet), résultats (produits) et activités. Sa logique verticale se vérifie par le test « si… et que… alors » : si les activités sont réalisées *et que* les hypothèses se vérifient, *alors* les résultats sont obtenus. La logique horizontale associe à chaque niveau des indicateurs, des sources de vérification et des hypothèses.

Trois erreurs éliminent un dossier chez un évaluateur exigeant : un objectif spécifique qui reprend une activité (« distribuer des kits ») au lieu d'un changement (« les ménages appliquent les pratiques d'hygiène clés ») ; des hypothèses qui sont en réalité des risques que le projet devrait gérer (« le personnel est recruté à temps ») ; des indicateurs sans valeur de référence ni cible.

> Une bonne hypothèse est un facteur externe important, probable mais non certain, que le projet ne contrôle pas. Si elle est très improbable, c'est une hypothèse mortelle : il faut changer la conception, pas l'écrire dans la colonne.

Planifier : découpage, chemin critique et ressources

La **structure de découpage du projet** (WBS) décompose chaque résultat en lots de travail assez précis pour être estimés, attribués et suivis. À partir du WBS, on estime les durées, on identifie les dépendances (par exemple, l'enquête de référence doit précéder le ciblage, le ciblage doit précéder la distribution) et on calcule le **chemin critique** : la plus longue séquence de tâches dépendantes. Tout retard sur une tâche du chemin critique retarde le projet entier.

Exemple : recrutement des enquêteurs (10 jours) puis enquête de référence (15 jours) puis analyse et ciblage (10 jours) puis distribution (20 jours) = 55 jours. En parallèle, l'achat des kits prend 45 jours mais doit être terminé avant la distribution, qui commence au jour 35 : il n'a donc qu'une marge négative de 10 jours. L'achat devient critique : il faut le lancer avant la fin de l'enquête, en s'appuyant sur une estimation des quantités, ou recourir à un accord-cadre.

La planification des ressources doit intégrer les **contraintes propres à l'humanitaire** : saisons des pluies et accès, calendrier agricole, fêtes religieuses, délais d'importation et de dédouanement, délais d'approbation des bailleurs (souvent 4 à 8 semaines pour une modification), et charge réelle des équipes déjà engagées sur d'autres projets.

Piloter avec la valeur acquise et le taux de consommation

Le suivi budgétaire simple (dépensé contre budget) est trompeur : un projet peut avoir dépensé 50 % de son budget à mi-parcours tout en n'ayant réalisé que 30 % du travail. La méthode de la **valeur acquise** compare trois grandeurs :

- **Valeur planifiée (VP)** : coût budgété du travail prévu à date.
- **Valeur acquise (VA)** : coût budgété du travail réellement accompli.
- **Coût réel (CR)** : ce qui a été effectivement dépensé.

On en tire l'**indice de performance des délais** IPD = VA / VP et l'**indice de performance des coûts** IPC = VA / CR. Un indice inférieur à 1 signale un retard ou un dépassement. L'estimation du coût final est souvent calculée par EAC = budget total / IPC, si la performance observée se maintient.

Exemple chiffré. Budget total 800 000 USD sur 12 mois. Au mois 6 : VP = 400 000, VA = 320 000, CR = 360 000. IPD = 320 / 400 = 0,80 (20 % de retard sur le travail prévu). IPC = 320 / 360 ≈ 0,89 (on paie 1,12 USD pour 1 USD de travail). EAC = 800 000 / 0,89 ≈ 900 000 USD : sans action, le projet dépassera d'environ 100 000 USD ou n'accomplira pas tout le travail.

> Lecture de manager : un IPD faible avec un IPC proche de 1 signale un problème de capacité ou d'accès (on travaille moins mais au bon prix). Un IPC faible signale un problème de prix, de productivité ou, parfois, de fraude. Les deux appellent des actions différentes.

Gérer les changements, les parties prenantes et la clôture

Aucun projet humanitaire ne se déroule comme prévu. La **gestion des changements** exige un registre où chaque changement est décrit, évalué (effets sur le périmètre, le coût, le délai, la qualité, les risques), décidé au bon niveau et, si nécessaire, approuvé par le bailleur. La plupart des bailleurs fixent un seuil de flexibilité entre rubriques budgétaires (par exemple 15 % chez plusieurs bailleurs européens, sous conditions) au-delà duquel un avenant est obligatoire. Dépasser ce seuil sans accord expose à des coûts inéligibles.

Les modifications importantes (zone, groupe cible, durée) se demandent avant d'être appliquées, avec une justification fondée sur des données (suivi, sécurité, marché), un budget révisé et un cadre logique révisé. Une demande d'extension sans coût doit arriver au moins un à deux mois avant la date de fin, selon le bailleur.

La **clôture** est souvent bâclée. Elle comprend : la vérification des engagements, le rapport final narratif et financier, l'inventaire et la cession des biens selon les règles du bailleur, la fin ou le transfert des contrats, l'archivage (souvent 5 à 10 ans selon les bailleurs), l'information des communautés et la mise en œuvre de la stratégie de sortie, et un atelier de leçons apprises.

Exercice d'application : revue de mi-parcours avec la valeur acquise

Données. Projet multisectoriel de 18 mois, budget 1 200 000 EUR. Au mois 9 : valeur planifiée 640 000 EUR ; travail accompli estimé à 512 000 EUR de valeur budgétée ; dépenses réelles 590 000 EUR. Le retard vient de 7 semaines d'inaccessibilité d'une zone (inondations) ; les dépenses élevées viennent d'une hausse de 22 % du prix du carburant et d'une location de véhicules non prévue.

Travail demandé. 1) Calculez IPD, IPC et l'estimation du coût final. 2) Interprétez les deux indices séparément. 3) Proposez trois mesures de redressement et dites lesquelles exigent l'accord du bailleur. 4) Rédigez en dix lignes la demande de modification au bailleur.

Corrigé. IPD = 512 / 640 = 0,80 ; IPC = 512 / 590 ≈ 0,87 ; EAC = 1 200 000 / 0,87 ≈ 1 380 000 EUR, soit un dépassement potentiel d'environ 180 000 EUR. Le retard est externe et documentable (inondations) : il justifie une extension sans coût. Le dépassement de coût est en partie externe (carburant) et en partie de gestion (location non prévue) : il faut renégocier la location ou mutualiser les véhicules, et réallouer entre rubriques dans la limite de flexibilité ; au-delà, un avenant est nécessaire.

À retenir

- À chaque fin de phase, un point de décision : continuer, ajuster ou arrêter.
- Objectif spécifique = changement, pas activité ; hypothèse = facteur externe probable mais non certain.
- Le chemin critique détermine la durée du projet ; les achats sont souvent sur le chemin critique.
- IPD = VA / VP ; IPC = VA / CR ; EAC ≈ budget / IPC.
- Tout changement est documenté, évalué et, au-delà des seuils de flexibilité, approuvé par le bailleur avant d'être appliqué.

Quiz

1. Au mois 4 d'un projet : VP = 200 000, VA = 180 000, CR = 150 000. Quelle lecture est correcte ?
   A. Le projet est en retard et en dépassement de coût
   B. Le projet est en retard (IPD = 0,90) mais sous le coût prévu pour le travail accompli (IPC = 1,20)
   C. Le projet est en avance et en dépassement
   D. Le projet est parfaitement dans les temps

2. Lequel de ces énoncés est une hypothèse correcte au niveau de l'objectif spécifique ?
   A. Le personnel du projet est recruté à temps
   B. Les kits sont achetés dans les délais
   C. Les prix des denrées de base sur les marchés locaux restent dans une variation de plus ou moins 20 %
   D. L'ONG respecte ses procédures

3. Un achat de 45 jours doit être terminé avant une distribution prévue au jour 35 ; il ne peut commencer qu'au jour 25. Que faut-il en conclure ?
   A. Rien, l'achat n'est pas sur le chemin critique
   B. L'achat a une marge négative de 35 jours et devient l'élément critique : il faut l'anticiper ou changer de mode d'approvisionnement
   C. Il suffit de reporter la distribution d'une semaine
   D. Il faut réduire la durée de l'enquête

4. Un IPD de 0,75 avec un IPC de 1,00 indique le plus probablement :
   A. Une fraude sur les prix
   B. Un problème de capacité ou d'accès : moins de travail accompli que prévu, mais au bon coût unitaire
   C. Un dépassement budgétaire important
   D. Un projet en avance

5. Une ONG veut déplacer 25 % du budget d'une rubrique à une autre, alors que le contrat autorise 15 % de flexibilité. Elle doit :
   A. Faire le transfert et l'expliquer dans le rapport final
   B. Demander et obtenir un avenant avant d'engager les dépenses, avec une justification et un budget révisé
   C. Répartir le transfert sur deux exercices pour rester sous le seuil
   D. Demander l'accord oral du chargé de programme

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