ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programmes et MEAL : concevoir, piloter et prouver l'impact

Support de cours · Semaine 11 : Optimisation des ressources : coût-efficience, coût-efficacité et arbitrages

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour concevoir, piloter et évaluer des programmes humanitaires : évaluation des besoins et sévérité, chaîne de résultats et indicateurs, ciblage et transferts monétaires, planification et budget, plan MEAL et qualité des données, échantillonnage, analyse, redevabilité, évaluation, mesure d'impact, optimisation des ressources et gestion adaptative. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-programmes-meal/semaine-11/

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

Semaine 11 : Optimisation des ressources : coût-efficience, coût-efficacité et arbitrages

Objectifs

- Appliquer le cadre des 4E (économie, efficience, efficacité, équité) pour juger l'optimisation des ressources d'un programme.
- Réaliser une analyse coût-efficience et coût-efficacité rigoureuse, avec allocation des coûts partagés et analyse de sensibilité.
- Utiliser ces analyses pour arbitrer entre options, sans sacrifier l'équité ni la qualité.

L'optimisation des ressources : le cadre des 4E

L'**optimisation des ressources** (value for money, VfM) ne signifie pas « le moins cher ». C'est le meilleur usage des ressources pour obtenir les résultats voulus. Le cadre le plus utilisé, issu de la coopération britannique, compte quatre dimensions :

- **Économie** : acheter les intrants de la qualité requise au meilleur prix (prix des kits, salaires, loyers comparés au marché).
- **Efficience** : transformer les intrants en extrants au moindre coût (coût par kit distribué, par ménage enregistré, ratio de transfert).
- **Efficacité** : transformer les extrants en effets (part des ménages qui améliorent leur consommation, taux de guérison).
- **Équité** : atteindre les plus vulnérables et les plus difficiles à atteindre, ce qui coûte souvent plus cher par personne.

On ajoute parfois le **coût-efficacité** comme synthèse : coût par effet obtenu. Les quatre dimensions se tiennent : un programme très économique qui achète des kits de mauvaise qualité, ou très efficient qui évite les zones reculées, n'optimise pas les ressources.

> Atteindre les personnes les plus isolées ou les personnes handicapées coûte plus cher par personne. Un rapport VfM honnête l'explique au lieu de le cacher, et montre que ce surcoût est un choix d'équité.

Analyse coût-efficience : la méthode

Une **analyse coût-efficience** calcule le coût de production d'un extrant (par exemple le coût par ménage recevant un transfert pendant six mois). Elle exige d'attribuer à l'activité **tous** les coûts qu'elle consomme, pas seulement les coûts directs : personnel du programme, part du personnel support (logistique, finance, RH), bureaux, véhicules, et part des coûts du siège.

Les étapes, inspirées de l'approche d'analyse systématique des coûts développée par des ONG et reprise par l'outil Dioptra :

- **Définir** l'extrant et la période.

- **Rassembler** les dépenses réelles (pas le budget) de toutes les lignes concernées.
- **Allouer** chaque ligne à l'activité selon une clé : 100 % pour un coût exclusivement lié ; part du temps pour le personnel partagé ; part des dépenses directes pour les coûts de support.
- **Diviser** le coût total alloué par le nombre d'extrants.
- **Comparer** avec d'autres programmes ou d'autres périodes, en tenant compte du contexte.

Exemple. Programme cash de 6 mois pour 2 000 ménages : transferts 1 080 000 USD ; personnel programme 96 000 ; frais du prestataire de paiement (2 %) 21 600 ; part du support pays 54 000 ; part du siège 42 400. Coût total : 1 294 000 USD. Coût par ménage : 647 USD. Ratio de transfert : 1 080 000 / 1 294 000 = 0,83.

Analyse coût-efficacité

L'**analyse coût-efficacité** rapporte le coût à un effet : coût par enfant guéri, par ménage sorti de l'insécurité alimentaire, par point de score gagné, par cas de choléra évité. Elle permet de comparer des approches qui visent le même effet.

Exemple de comparaison. Deux options pour améliorer la consommation alimentaire de 1 000 ménages sur six mois. Option A, vivres : coût total 520 000 USD, 380 ménages passent à une consommation acceptable (par rapport au contrefactuel). Option B, cash : coût total 450 000 USD, 410 ménages. Coût par ménage ayant progressé : A = 1 368 USD ; B = 1 098 USD. B est plus coût-efficace dans ce contexte.

Trois règles d'interprétation :

- L'effet doit être **attribuable** (semaine 10) : diviser le coût par une amélioration avant-après surestime ou sous-estime grossièrement le coût-efficacité.
- Les comparaisons ne valent qu'entre options visant le **même effet**, dans des contextes comparables.
- Les effets **multiples** compliquent la comparaison : le cash peut aussi réduire la dette et soutenir les marchés. Dans la santé, on utilise des mesures synthétiques (années de vie corrigées de l'incapacité, DALY), rarement disponibles dans les autres secteurs.

Le **retour social sur investissement** (SROI), qui convertit tous les effets en argent, est séduisant mais fragile : les valeurs monétaires attribuées aux effets sociaux sont très discutables. Il faut lire ces ratios avec prudence et toujours examiner les hypothèses.

Économies d'échelle, coûts fixes et analyse de sensibilité

Le coût unitaire dépend fortement de l'**échelle**. Les coûts fixes (équipe de coordination, système de paiement, bureau) se répartissent sur plus de bénéficiaires quand le programme grandit.

Exemple. Coûts fixes : 150 000 USD ; coût variable par ménage : 400 USD. Pour 500 ménages : (150 000 + 200 000) / 500 = 700 USD par ménage. Pour 2 000 ménages : (150 000 + 800 000) / 2 000 = 475 USD. Comparer le coût unitaire d'un projet pilote à celui d'un programme à grande échelle est donc injuste ; on compare à échelle comparable, ou l'on modélise le coût à l'échelle visée.

L'**analyse de sensibilité** teste la robustesse des conclusions quand les hypothèses changent : que devient la comparaison si l'effet de l'option B est 20 % plus faible que prévu ? si les frais de paiement doublent ? Si la conclusion change pour une variation réaliste, il faut le dire : la décision repose alors sur une hypothèse à vérifier.

Le **seuil de rentabilité** d'un investissement est un autre outil utile : un système de paiement mobile qui coûte 60 000 USD à installer et économise 12 USD par ménage et par mois est amorti à partir de 5 000 ménages-mois (60 000 / 12), par exemple 1 000 ménages pendant 5 mois.

Présenter l'optimisation des ressources aux bailleurs

Les bailleurs demandent de plus en plus une section VfM dans les propositions et les rapports. Une section solide :

- Présente des **indicateurs pour chacun des 4E**, avec leur valeur et une comparaison (période précédente, autre zone, référence externe).
- Montre les **mesures concrètes** prises : achats groupés, accords-cadres, partage de bureaux et de véhicules avec d'autres projets, paiement électronique, réduction des pertes.
- Explique les **surcoûts justifiés** : zones difficiles, accessibilité, sécurité, qualité, localisation (soutien aux partenaires).
- Reconnaît les **limites** : effets non attribuables, données de coûts incomplètes.

Les pièges à éviter : présenter des économies de court terme qui dégradent la qualité (moins de suivi, matériaux moins durables) ; comparer des coûts unitaires de contextes très différents ; afficher un ratio de transfert élevé obtenu en supprimant le suivi et la redevabilité.

> L'optimisation des ressources est aussi un argument pour les coûts de support : un programme sans logistique, sans finance et sans MEAL solides n'est pas efficient, il est risqué.

Arbitrer : efficience, équité et qualité

Les analyses de coût éclairent les décisions, elles ne les prennent pas. Les arbitrages courants :

- **Couverture contre profondeur** : aider 10 000 ménages avec un transfert qui couvre 50 % du panier, ou 6 000 avec un transfert qui couvre 85 % ? Si un transfert partiel ne permet pas d'atteindre l'effet visé (par exemple éviter les stratégies d'adaptation négatives), aider plus de monde moins bien n'est pas plus efficace.
- **Zones faciles contre zones difficiles** : le coût par personne peut doubler dans les zones reculées, où les besoins sont souvent les plus sévères.
- **Court terme contre durabilité** : réparer un point d'eau coûte moins cher que former un comité de gestion et mettre en place un système de recouvrement des coûts, mais le point d'eau risque de retomber en panne.

Une méthode pour décider est de combiner l'analyse coût-efficacité et des **critères explicites** : seuil minimal de qualité (standards Sphère), priorité aux plus sévères, plafond de coût par personne au-delà duquel on cherche une autre approche. La décision et ses raisons sont écrites, pour pouvoir être expliquées aux personnes, aux équipes et aux bailleurs.

Exercice d'application : comparer deux options de distribution d'eau

Situation. Pour fournir 15 litres d'eau par personne et par jour à 12 000 personnes pendant 12 mois, deux options. Option A, camions-citernes : coûts fixes 30 000 USD, coût variable 0,012 USD par litre. Option B, réhabilitation de deux forages et réseau : investissement 210 000 USD, fonctionnement 2 500 USD par mois. La durée de vie des forages réhabilités est d'au moins cinq ans.

Travail demandé. 1) Calculez le coût de chaque option sur 12 mois. 2) Calculez le coût par personne et par an. 3) À partir de combien de mois l'option B devient-elle moins chère ? 4) Quelle recommandation, et quelles conditions ?

Corrigé. Volume : 12 000 × 15 × 365 = 65 700 000 litres par an. Option A : 30 000 + 0,012 × 65 700 000 = 30 000 + 788 400 = 818 400 USD, soit 68,2 USD par personne et par an. Option B : 210 000 + 12 × 2 500 = 240 000 USD, soit 20 USD par personne la première année. Seuil : coût mensuel du camionnage ≈ 788 400 / 12 = 65 700 USD ; B est moins chère dès que 30 000 + 65 700 × m > 210 000 + 2 500 × m, soit m > 180 000 / 63 200 = 2,85 mois. Recommandation : B, avec du camionnage pendant les travaux (2 à 3 mois), à condition que l'hydrogéologie confirme le débit et la qualité de l'eau, et qu'un comité de gestion et un financement du fonctionnement soient prévus au-delà du projet.

À retenir

- 4E : économie, efficience, efficacité, équité ; le moins cher n'est pas l'optimal.
- Coût-efficience = coût total alloué (y compris support et siège) / extrants.
- Coût-efficacité = coût / effet attribuable ; comparer seulement des options visant le même effet.
- Les coûts fixes rendent les petits programmes plus chers par personne : comparer à échelle comparable.
- Analyse de sensibilité : si la conclusion change pour une variation réaliste, la décision repose sur une hypothèse à vérifier.

Quiz

1. Atteindre les personnes handicapées et les zones reculées augmente le coût par personne. Dans le cadre des 4E, ce surcoût relève de :
   A. L'économie
   B. L'équité
   C. L'efficience
   D. Une erreur de gestion

2. Coûts fixes 100 000 USD, coût variable 300 USD par ménage, 1 000 ménages. Coût par ménage :
   A. 300 USD
   B. 400 USD
   C. 1 300 USD
   D. 100 USD

3. Option A : 600 000 USD pour 400 enfants guéris. Option B : 500 000 USD pour 250 enfants guéris. Laquelle est la plus coût-efficace ?
   A. B, car elle coûte moins cher au total
   B. A : 1 500 USD par enfant guéri contre 2 000 pour B
   C. Elles sont équivalentes
   D. On ne peut pas comparer

4. Pourquoi faut-il inclure une part des coûts de support et du siège dans une analyse coût-efficience ?
   A. Pour gonfler les chiffres
   B. Parce que l'activité consomme réellement ces ressources ; les ignorer sous-estime son coût
   C. Parce que le bailleur paie tout
   D. Ce n'est pas nécessaire

5. Un investissement de 40 000 USD économise 8 USD par ménage et par mois. Il est amorti à partir de :
   A. 500 ménages-mois
   B. 5 000 ménages-mois
   C. 320 000 ménages-mois
   D. 50 000 ménages-mois

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