ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 4 : Planifier et budgéter un programme : du plan de travail au rythme de dépense

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-4/

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

Semaine 4 : Planifier et budgéter un programme : du plan de travail au rythme de dépense

Objectifs

- Construire un plan de travail réaliste : découpage des tâches, dépendances, chemin critique et marges.
- Relier le budget aux activités par des coûts unitaires, et calculer coût par personne et coût par résultat.
- Suivre l'exécution avec le rythme de dépense et détecter tôt les sous-consommations et les dépassements.

Du cadre logique au plan de travail

Le cadre logique dit quoi ; le **plan de travail** dit qui fait quoi, quand et avec quelles ressources. On part des activités du cadre logique et on les découpe en tâches de 1 à 4 semaines (structure de découpage du travail) : pour « distribuer des transferts à 3 000 ménages », il faut enregistrer, vérifier, contracter un prestataire de paiement, former les équipes, informer les communautés, payer, faire le suivi post-distribution.

Chaque tâche reçoit une **durée**, un **responsable** unique et ses **dépendances** : la plupart sont du type « fin-début » (le paiement ne peut commencer qu'après la signature du contrat). Le diagramme de Gantt montre ces tâches dans le temps, mais il ne suffit pas : il faut identifier le chemin critique.

Le plan de travail intègre aussi les **contraintes du contexte** : saison des pluies qui coupe les routes, période de soudure, fêtes religieuses, élections, calendrier agricole, et délais administratifs (accord des autorités, dédouanement, recrutement). Dans de nombreux contextes, le recrutement d'un poste clé prend 8 à 12 semaines et l'importation de biens 3 à 6 mois ; un plan qui l'ignore est faux dès le premier jour.

> Le premier trimestre d'un projet est presque toujours en retard. Planifier les dépenses de façon linéaire (un douzième par mois) garantit un écart important dès le troisième mois.

Le chemin critique et les marges

Le **chemin critique** est la plus longue suite de tâches dépendantes ; sa durée est la durée minimale du projet. Toute tâche du chemin critique qui prend du retard retarde le projet entier. Les autres tâches ont une **marge** : elles peuvent glisser sans conséquence, dans la limite de cette marge.

Exemple. A : évaluation (3 semaines). B : appel d'offres pour le prestataire de paiement (6 semaines, après A). C : enregistrement des ménages (4 semaines, après A). D : vérification des listes (2 semaines, après C). E : premier paiement (1 semaine, après B et D).

- Chemin A-B-E : 3 + 6 + 1 = 10 semaines.
- Chemin A-C-D-E : 3 + 4 + 2 + 1 = 10 semaines.

Les deux chemins durent 10 semaines : les deux sont critiques et aucune tâche n'a de marge. Un retard d'une semaine sur l'enregistrement ou sur l'appel d'offres repousse le premier paiement. Si l'appel d'offres durait 4 semaines, le chemin A-B-E ferait 8 semaines et la tâche B aurait 2 semaines de marge.

Pour **raccourcir** un projet, on n'agit que sur le chemin critique : accélérer une tâche qui a de la marge ne change rien. Deux techniques : faire en parallèle ce qui était en série (commencer l'enregistrement pendant la fin de l'évaluation, avec un risque de reprise) et ajouter des ressources sur une tâche critique (deux équipes d'enregistrement au lieu d'une).

Le budget de programme par coûts unitaires

Un budget solide se construit **à partir des activités**, avec des coûts unitaires vérifiables : quantité × coût unitaire × durée ou fréquence. Chaque ligne a une justification (devis, prix de marché, grille salariale, historique). Les bailleurs rejettent surtout les budgets où les montants sont ronds, sans base de calcul, ou sans lien avec le cadre logique.

Le budget distingue habituellement : **coûts directs des activités** (transferts, intrants, formations), **personnel** (avec la part de temps imputée au projet), **coûts de fonctionnement du bureau** partagés entre projets selon une clé de répartition documentée, **suivi et évaluation**, et **coûts indirects** (pourcentage fixé par le bailleur, souvent 7 à 10 %).

Coûts partagés. Un bureau coûte 20 000 USD par mois et sert trois projets. La clé la plus défendable est souvent le temps du personnel ou la part du budget : si le projet représente 40 % des dépenses directes du bureau, il prend 8 000 USD par mois. La clé doit être écrite, appliquée de façon constante, et vérifiable par un auditeur.

> Un budget n'est pas un plafond à atteindre : c'est une prévision. Dépenser en fin de projet pour « consommer » le budget est une faute de gestion qui se voit dans les audits.

Coût par personne et coût par résultat

Deux indicateurs de coût éclairent les décisions, à condition de bien les définir. Le **coût par personne atteinte** divise le coût total par le nombre de personnes aidées. Il est simple mais trompeur : il favorise les programmes qui donnent peu à beaucoup de monde et ne dit rien de l'effet.

Le **coût par résultat** divise le coût par l'effet obtenu : coût par enfant guéri de la malnutrition aiguë sévère, coût par ménage passant d'une consommation insuffisante à acceptable, coût par point d'eau fonctionnel après un an. Il permet de comparer des approches.

Exemple. Projet A : 600 000 USD, 4 000 enfants admis, taux de guérison 70 % : coût par enfant guéri = 600 000 / 2 800 = 214 USD. Projet B : 450 000 USD, 3 500 enfants admis, taux de guérison 55 % : 450 000 / 1 925 = 234 USD. Le projet B paraît moins cher par enfant admis (129 contre 150 USD), mais il est plus cher par enfant guéri.

La **part des coûts qui atteint directement les personnes** (ratio de transfert, ou « cost-transfer ratio » pour le cash) mesure l'efficience de la livraison : pour un programme de cash, montant transféré / coût total. Un ratio de 0,80 signifie que 80 cents sur chaque dollar arrivent aux ménages. Il se compare entre programmes similaires, jamais entre modalités ou contextes très différents.

Suivre l'exécution : le rythme de dépense

Le **rythme de dépense** (burn rate) compare les dépenses réelles cumulées aux dépenses prévues dans le plan de trésorerie, et non à une ligne droite. Il se suit chaque mois, ligne par ligne, avec le responsable financier et le chef de projet ensemble.

Exemple. Budget de 12 mois : 900 000 USD. Fin du mois 6 : dépenses prévues cumulées 420 000 USD (le plan tenait compte d'un démarrage lent), dépenses réelles 290 000 USD. Taux d'exécution : 290 000 / 420 000 = 69 %. Au rythme moyen actuel (290 000 / 6 = 48 333 USD par mois), il resterait 610 000 USD à dépenser en 6 mois, soit 101 667 USD par mois : plus du double du rythme actuel. Il faut agir maintenant.

Les causes d'une sous-consommation sont presque toujours opérationnelles : retards d'accès, de recrutement ou d'achats, activités reportées. La réponse suit l'ordre suivant : comprendre les causes ligne par ligne ; accélérer ce qui peut l'être sans perte de qualité ; proposer au bailleur une révision budgétaire ou une extension sans coût **avant** les derniers mois (la plupart des bailleurs exigent une demande au moins 30 à 60 jours avant la fin) ; ne jamais faire d'achats de fin de projet inutiles.

À l'inverse, un dépassement sur une ligne se compense dans la limite de **flexibilité** prévue au contrat (souvent 10 à 20 % entre lignes ou rubriques sans accord préalable). Au-delà, l'accord écrit du bailleur est obligatoire, sinon la dépense risque d'être déclarée inéligible.

Ressources humaines du programme et organisation

Le plan de dotation découle du plan de travail : combien d'enquêteurs pour enregistrer 3 000 ménages en 4 semaines ? Si un enquêteur réalise 12 entretiens par jour sur 20 jours ouvrés par mois, une équipe de 13 enquêteurs fait 3 120 entretiens en 4 semaines. Le calcul évite à la fois les équipes trop petites (retards) et trop grandes (coûts, qualité).

L'**organigramme du programme** clarifie la responsabilité de chaque résultat et la séparation des fonctions : la personne qui sélectionne les bénéficiaires ne doit pas être celle qui valide les paiements ni celle qui traite les plaintes. La matrice **RACI** (réalise, approuve, consulté, informé) par processus clé (enregistrement, paiement, suivi, plaintes) rend ces séparations visibles et contrôlables.

Enfin, le chef de programme organise un **rythme de pilotage** stable : point hebdomadaire d'équipe sur le plan de travail ; revue mensuelle des indicateurs, du budget et des risques ; revue trimestrielle avec la direction pays, qui peut décider de réallocations. Un programme sans rythme de pilotage découvre ses problèmes dans le rapport final.

Exercice d'application : chemin critique et rythme de dépense

Situation. Tâches : A, évaluation (2 semaines) ; B, recrutement des équipes (5 semaines, après A) ; C, achat des kits (8 semaines, après A) ; D, formation des équipes (1 semaine, après B) ; E, distribution (2 semaines, après C et D). Budget total : 600 000 USD sur 10 mois. À la fin du mois 5, dépenses prévues cumulées : 260 000 USD ; dépenses réelles : 182 000 USD.

Travail demandé. 1) Calculez la durée minimale et le chemin critique. 2) Quelle est la marge du recrutement ? 3) Calculez le taux d'exécution et le rythme mensuel nécessaire pour consommer le budget restant.

Corrigé. A-C-E : 2 + 8 + 2 = 12 semaines. A-B-D-E : 2 + 5 + 1 + 2 = 10 semaines. Chemin critique : A-C-E, 12 semaines ; le recrutement a 2 semaines de marge. Pour avancer la distribution, il faut agir sur l'achat des kits (lancer l'appel d'offres pendant l'évaluation, ou utiliser un accord-cadre). Exécution : 182 000 / 260 000 = 70 %. Reste : 418 000 USD en 5 mois, soit 83 600 USD par mois contre 36 400 en moyenne jusqu'ici. Il faut identifier les lignes en retard et discuter dès maintenant avec le bailleur d'une révision ou d'une extension sans coût.

À retenir

- Seul le chemin critique détermine la durée du projet ; accélérer une tâche qui a de la marge ne sert à rien.
- Un budget se construit par activités : quantité × coût unitaire × durée, avec une justification par ligne.
- Le coût par résultat compare mieux les approches que le coût par personne atteinte.
- Le rythme de dépense se compare au plan de trésorerie, pas à une ligne droite, et se suit chaque mois.
- Révision budgétaire ou extension sans coût : à demander tôt, jamais par des achats de fin de projet.

Quiz

1. A (2 sem.) puis B (4 sem.) et C (3 sem.) en parallèle après A, puis D (1 sem.) après B et C. Durée minimale du projet :
   A. 10 semaines
   B. 7 semaines
   C. 6 semaines
   D. 9 semaines

2. Projet de 300 000 USD, 1 500 enfants admis, taux de guérison 80 %. Coût par enfant guéri :
   A. 200 USD
   B. 250 USD
   C. 240 USD
   D. 160 USD

3. Pour raccourcir un projet, on agit d'abord sur :
   A. Les tâches qui ont le plus de marge
   B. Les tâches du chemin critique
   C. Le budget des coûts indirects
   D. Le rapport final

4. Un programme cash transfère 720 000 USD pour un coût total de 900 000 USD. Le ratio de transfert est :
   A. 0,80
   B. 1,25
   C. 0,72
   D. 0,20

5. À quatre mois de la fin, 40 % du budget n'est pas dépensé à cause de retards d'accès. La meilleure réponse est :
   A. Acheter du matériel pour consommer le budget
   B. Analyser les causes ligne par ligne et demander tôt au bailleur une révision ou une extension sans coût
   C. Ne rien dire au bailleur
   D. Rendre l'argent sans explication

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