



# Analyse de l'optimisation des coûts des programmes de besoins de base : guide des meilleures pratiques pour les agences humanitaires

Une contribution à l'axe de travail sur les transferts monétaires du « Grand Bargain ».

Août 2019

## REMERCIEMENTS

Ce document est le fruit de travaux entrepris dans le cadre de l'axe de travail sur les transferts monétaires du « Grand Bargain » et plus particulièrement du sous-axe de travail « Efficience, efficacité et rapport coût/résultat ». Bien que l'activité en elle-même ait été menée par le Comité international de secours IRC (Caitlin Tulloch) et par l'Agence américaine pour le développement international USAID (Ruco Van Der Merwe), elle n'aurait pas été possible sans la contribution de nombreux acteurs. Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, pour leur contribution technique aux différentes étapes de l'élaboration de ce document : Adam Trowbridge (USAID/FFP), Victoria James (DFID), Niklas Rieger (DI), Ye Shen (Tufts), Anne Valand (PAM), Liz Tromans (IRC), Susanna Sandstrom (PAM), Dina Brick (CRS) et Alan Grundy (CRS).

## CONTEXTE

Des estimations rigoureuses et cohérentes de l'optimisation des coûts et du rapport coût-efficacité de différentes approches permettraient aux agences humanitaires de mieux allouer des ressources limitées aux approches présentant la portée et l'impact les plus grands. Cependant, les systèmes de financement et de suivi ne sont pas en mesure de produire ces données, de sorte qu'il est difficile en pratique d'optimiser les rapports coûts/résultats. Pour relever ce défi, l'axe de travail sur les transferts monétaires du « Grand Bargain » a fait de la mesure de l'optimisation des coûts et du rapport coût-efficacité de l'assistance monétaire une priorité du plan de travail 2017-2018. L'USAID et l'IRC se sont portés volontaires pour codiriger le sous-axe de travail avec le soutien du CALP Network.

Les objectifs initiaux du sous-axe de travail étaient de rassembler et de synthétiser les enseignements tirés des mesures existantes pour évaluer l'optimisation des coûts et le rapport coût-efficacité de l'aide humanitaire visant à couvrir les besoins de base, notamment par des distributions en espèces et en nature. En avril 2018, ces travaux ont abouti à l'organisation d'un atelier sur l'optimisation des coûts et le rapport coût-efficacité de l'assistance humanitaire (CE2HA) à Washington, DC. L'atelier a permis à plus de 30 experts techniques issus de la communauté humanitaire et du monde universitaire de partager des méthodes d'analyse qui pourraient être appliquées à l'assistance multisectorielle dans ses différentes modalités de distribution. Les recommandations de l'atelier ont été partagées lors de la réunion sur les transferts monétaires du « Grand Bargain » (en anglais : Grand Bargain Cash Meeting) en juin 2018 ainsi que lors de la réunion sur les « bonnes pratiques des bailleurs de fonds humanitaires dans le domaine des transferts monétaires ».

Les résultats de la phase 1 du CE2HA ont révélé que l'une des principales lacunes concernait une compréhension cohérente de l'objectif de l'analyse de l'optimisation des coûts et de la méthodologie pour mener une telle analyse. L'absence de méthodologie cohérente constitue un problème, car l'analyse de l'optimisation des coûts est intrinsèquement comparative : nous apprenons quelles caractéristiques programmatiques ou contextuelles sont à l'origine d'une plus grande efficacité en comparant les différents programmes. Mais si les programmes sont analysés avec des méthodologies incohérentes, nous ne pouvons pas être sûrs que les différences apparentes dans les résultats sont dues à des différences réelles dans les programmes, ou à des différences dans la façon dont les coûts et les résultats ont été calculés. L'incohérence des méthodes est due en partie à la différente structure des systèmes financiers des différentes agences et à l'absence de méthodologie consensuelle (notamment en ce qui concerne la catégorisation des coûts et le comptage des résultats). Cette situation est exacerbée par les préoccupations (notamment des partenaires d'exécution) concernant l'utilisation transparente des résultats de l'optimisation des coûts, en particulier par les donateurs dans leurs décisions de financement, ce qui fait que les responsables de la mise en œuvre des fonds hésitent à produire ces données à grande échelle. En réponse à ces conclusions, les activités de la phase 2 du CE2HA privilégient la recherche d'orientations visant à garantir une analyse de l'optimisation des coûts plus rigoureuse et plus cohérente de la part des acteurs humanitaires, et à développer une compréhension commune dans la manière d'interpréter et d'utiliser correctement les analyses de l'optimisation des coûts dans les transferts monétaires.

## OBJECTIF

L'objectif général de cette activité, et de ce document d'orientation en particulier, est « d'améliorer la capacité à réaliser une analyse rigoureuse et cohérente de l'optimisation des coûts dans l'assistance humanitaire ». Pour ce faire, un document d'orientation technique sera élaboré afin de fournir une structure plus globale sur la manière d'aborder l'analyse de l'optimisation des coûts dans les contextes humanitaires.

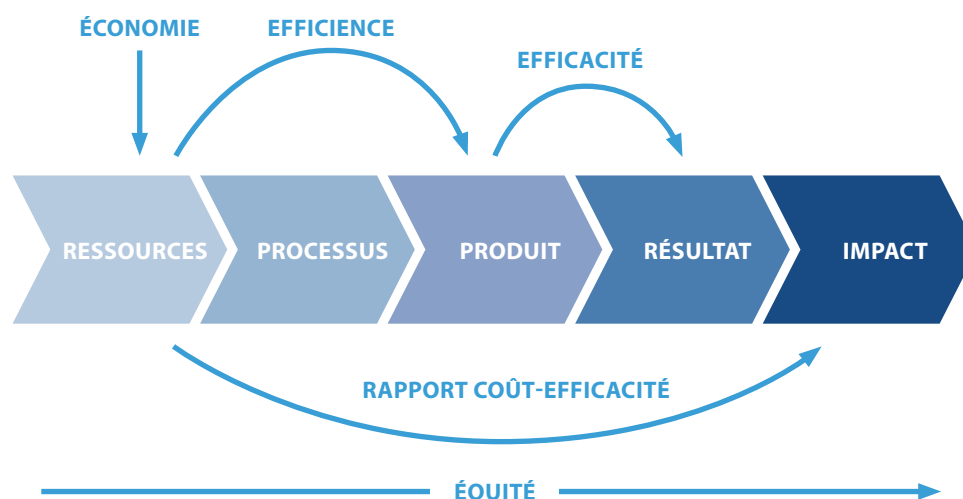
L'analyse de l'optimisation des coûts fait référence à l'analyse du coût par produit du programme ou de l'activité, ce qui vous permet de comparer le coût par produit des programmes qui ont tous eu pour effet le même produit. Une telle analyse est utile pour choisir entre différents modèles de prestation (par exemple, différentes modalités de transfert) lors de la conception du programme, ou pour évaluer un aspect de l'optimisation des coûts lors de l'évaluation finale. Pour parvenir à une analyse rigoureuse et cohérente, il faut une approche commune de la catégorisation et de l'affectation des coûts, c'est-à-dire quels coûts sont inclus et comment ils sont affectés aux différentes activités dans le cadre des financements. De l'autre côté de l'équation, il faut une approche cohérente pour compter les produits des programmes de transferts monétaires ou d'autres programmes de besoins de base. Aux fins des calculs de l'optimisation des coûts, il s'agit de la valeur en dollars des espèces ou des biens transférés aux bénéficiaires, bien que d'autres indicateurs de résultat doivent également être suivis et utilisés dans la prise de décision.

Le CE2HA estime que ces orientations apporteront plusieurs avantages distincts :

- Méthodes d'analyse cohérentes – Actuellement, l'analyse de l'optimisation des coûts est menée de plusieurs manières différentes, ce qui ne permet qu'une comparaison minimale entre les méthodologies et ce qui conduit à des différences dans la manière dont les résultats sont interprétés. S'appuyant sur les enseignements tirés et l'expertise technique, ces orientations visent à fournir une méthodologie techniquement solide et clairement documentée afin que les agences puissent réaliser de façon cohérente une analyse de l'optimisation des coûts de manière à offrir un certain niveau de comparabilité. Au-delà de la comparaison du coût par dollar transféré, une analyse de l'optimisation des coûts solide et cohérente constitue également la base des analyses coût-efficacité que les agences peuvent souhaiter effectuer.
- Transparence – Fournir une méthodologie claire pour l'analyse de l'optimisation des coûts permet aux partenaires humanitaires d'avoir l'assurance qu'ils fournissent un produit analytique qui est clairement compris et largement approuvé. La phase 1 du CE2HA a noté que les résultats de l'optimisation des coûts et les ventilations financières sont rarement partagés ouvertement, en raison de l'incertitude sur la façon dont les résultats seront interprétés et utilisés (en particulier par les donateurs). Ces orientations visent à exposer clairement les limites de la méthodologie et à identifier les meilleures pratiques d'utilisation, créant ainsi la confiance entre le producteur et le consommateur de données. Avec la publication de l'approche commune des donateurs pour la programmation humanitaire en matière de transferts monétaires, les donateurs signataires adoptent une position claire sur le rôle que joue, selon eux, l'efficacité par rapport à l'efficacités : « Les donateurs veulent voir à la fois l'efficacité et l'efficacité maximisées. Il s'agit de répondre aux besoins les plus pressants des individus de manière à obtenir les meilleurs résultats ».
- Apprentissage – L'adoption d'une méthode cohérente et rigoureuse d'analyse de l'optimisation des coûts permettra d'élargir rapidement les connaissances et d'apprendre ce qui détermine l'optimisation des coûts des programmes de besoins de base. Ainsi, nous serons mieux à même de comprendre comment le contexte, les modalités, l'échelle, les partenaires/donateurs impliqués dans la mise en œuvre, les types de catastrophes et d'autres variables influencent l'efficacité dans divers secteurs humanitaires. En retour, cela peut permettre d'allouer des ressources à la modalité la plus efficace et la plus appropriée dans un contexte donné, améliorant ainsi les résultats pour les clients de l'aide humanitaire.

Le rapport coût/résultat est souvent divisé en plusieurs facettes : économie, efficacité, efficacité et équité.

Figure 1. Le concept de rapport coût/résultat des « quatre E » du DFID



L'analyse de l'optimisation des coûts porte sur le deuxième des « quatre E », en maximisant les résultats programmatiques obtenus par dollar dépensé en ressources. Ainsi, l'analyse de l'optimisation des coûts fournit une bonne mesure de l'efficacité « opérationnelle ». Toutefois, il peut y avoir un compromis entre l'optimisation des coûts et l'efficacité ou l'équité globale du programme. Pour prendre un exemple parfait, vous pourriez maximiser l'optimisation des coûts en offrant des virements uniques extrêmement importants aux personnes qui possèdent déjà un compte d'argent mobile. Toutefois, cette approche pourrait être moins efficace parce que les gens pourraient ne pas avoir réussi à épargner leur argent et n'auraient donc pas pu satisfaire leurs besoins de base plusieurs mois après l'octroi du transfert important. Elle pourrait également être inéquitable, car le fait de cibler les personnes qui ont déjà un compte d'argent mobile pourrait exclure les couches les plus vulnérables ou les plus éloignées de la population. Comme pour toute analyse des coûts, les résultats de l'optimisation des coûts doivent donc être interprétés parallèlement à d'autres informations sur la qualité du programme, et utilisés pour éclairer les décisions de compromis plutôt que comme un jugement final sur un programme.

**! Meilleure pratique :** Lorsque vous consignez le résultat d'une analyse de l'optimisation des coûts dans un rapport de subvention ou un document public, veillez à inclure également des informations sur le programme, qui sont essentielles pour l'interprétation :

- Nombre de ménages touchés
- Valeur des transferts/biens donnés
- Nombre de transferts effectués par ménage
- Caractéristiques de la population ciblée
- Méthode de ciblage utilisée pour l'identification des bénéficiaires
- Délai de décaissement
- Modalité utilisée, y compris la méthode de transfert pour les programmes monétaires

Conditions de marché affectant le pouvoir d'achat de l'assistance, notamment l'hyperinflation ou les fortes variations saisonnières du niveau des prix.

L'analyse de l'optimisation des coûts fournit une estimation du rapport entre les coûts du programme et les produits obtenus, ce qui vous permet de comparer le coût par produit pour des programmes qui ont tous engendré le même produit. Une telle analyse est utile lors du choix entre différents modèles de prestation (par exemple, différentes modalités de transfert) pendant la conception du programme, pendant la mise en œuvre pour éclairer les corrections de cours, ou pendant l'évaluation finale pour apprécier les performances en termes de rapport coût/résultat. Par exemple, une analyse de l'optimisation des coûts pourrait révéler le coût prévu par dollar de valeur transférée par le biais d'un programme en espèces

par rapport à un programme de distribution en nature. Elle peut également aider à découvrir comment les caractéristiques contextuelles ou programmatiques déterminent le coût par produit. Par exemple, comment le coût par dollar transféré d'un programme en espèces change-t-il lorsque le ciblage peut être réalisé par le biais d'une plateforme de protection sociale existante, par opposition à des enquêtes de ciblage qui doivent être menées directement par les responsables de la mise en œuvre ? Comme le montrent ces exemples, la valeur des données sur l'optimisation des coûts est comparative : nous ne pouvons juger de la performance d'un programme donné, ou apprendre comment l'optimisation des coûts sera influencée par des caractéristiques contextuelles, que lorsque nous pouvons comparer les résultats avec ceux d'autres programmes..

**! Meilleure pratique :** Avant d'effectuer une analyse de l'optimisation des coûts d'un programme donné, identifiez les points de données comparatives que vous utiliserez lors de l'interprétation des résultats. Examinez si des données comparatives concernant des programmes de la même région sont disponibles, et dans quelle mesure les programmes de comparaison sont similaires en termes de population cible, d'échelle, etc.

Avec cette compréhension de l'objectif de l'analyse de l'optimisation des coûts, la question se pose de savoir à quelle fréquence et à quel moment les agences humanitaires devraient effectuer cette analyse. La méthodologie décrite ci-dessous demande du temps et des ressources pour être mise en œuvre correctement. Exiger une telle analyse pour chaque programme de besoins de base géré par chaque agence d'exécution pourrait entraîner une énorme quantité de travail qui ne serait probablement pas rentable. Les agences individuelles, les groupes de travail sur les transferts monétaires et les donateurs devraient plutôt réfléchir stratégiquement à la manière dont ils veulent utiliser les informations qui en résultent, et investir dans l'analyse en conséquence.

**! Meilleure pratique :** Il existe deux cas d'utilisation de base pour les données de l'optimisation des coûts, qui déterminent les programmes pour lesquels vous voudriez effectuer une analyse de l'optimisation des coûts.

1. **Gestion des performances.** Si l'objectif est d'obtenir de hautes performances pour un programme spécifique, vous pouvez alors vous appuyer sur les données existantes pour fournir des données comparatives afin de définir une cible et de mesurer les performances. Par exemple, l'IRC a maintenant des résultats de l'optimisation des coûts pour six programmes de transferts monétaires en Irak, ce qui donne une idée de ce qu'est un ratio raisonnable de transfert de coûts dans ce pays. Nous pouvons nous en inspirer pour fixer des objectifs de performance, et la seule nouvelle analyse nécessaire pour gérer la performance d'un nouveau programme est l'analyse de ce nouveau programme lui-même. D'autre part, si des données comparatives n'existent pas encore, mais que la gestion des performances est une priorité, un donateur ou un responsable de mise en œuvre peut souhaiter investir dans l'analyse de l'optimisation des coûts de plusieurs programmes similaires à la fois. Dans ce cas, vous voudrez conserver autant de caractéristiques communes que possible qui influent sur l'optimisation des coûts (pour en savoir plus, voir page 20) lors de la définition de cet échantillon. Un minimum de trois points de données comparatives de la même région et idéalement du même pays est fortement recommandé.

2. **Apprentissage.** Identifiez la question spécifique à laquelle vous espérez répondre sur l'optimisation des coûts ou le rapport coût-efficacité, idéalement sous la forme d'une déclaration comparative sur deux types de programmes. Par exemple, vous voudrez peut-être savoir si les modèles de prestation en consortium sont plus rentables que la prestation par une seule agence, ou vous voudrez peut-être savoir si les programmes de besoins de base qui ciblent les ménages dirigés par des femmes coûtent plus cher par dollar transféré que ceux qui ciblent la population entière. Vous devez ensuite identifier les programmes qui entrent dans ces deux catégories distinctes (par exemple, prestation par une seule agence ou prestation par un consortium), mais qui ont autant d'autres caractéristiques en commun que possible (par exemple, même région, populations cibles similaires, phase de réponse similaire). Plus vous pouvez analyser de programmes de chaque type, plus vos conclusions seront solides, mais en général, il est difficile de tirer des conclusions, même provisoires, d'un ensemble de données comportant moins de trois programmes de chaque type (c'est-à-dire six au total).

## FACTEURS À PRENDRE EN COMPTE ET LIMITES

- **Comparabilité.** Bien que la méthodologie proposée permette d'obtenir une méthodologie cohérente pour l'analyse de l'optimisation des coûts, il est important de reconnaître qu'elle n'implique pas que les résultats de l'optimisation des coûts doivent être les mêmes dans différents contextes, programmes ou populations cibles. Les données disponibles à ce jour indiquent que la géographie, le contexte et l'échelle des programmes ont une incidence significative sur l'optimisation des coûts. Plutôt que de chercher un point de référence globalement applicable pour l'optimisation des coûts des programmes de transferts monétaires, l'intérêt de l'analyse de l'optimisation des coûts est d'identifier ce qu'est un coût raisonnable par dollar de valeur transférée, compte tenu des contraintes liées au fait de servir une population particulière dans un contexte particulier. Cette question est traitée plus en détail dans la section Interprétation.
- **Optimisation des coûts par rapport au rapport coût-efficacité.** Si l'analyse de l'optimisation des coûts donne une indication du coût associé à la fourniture d'un produit, elle ne cherche pas à savoir si ces produits donnent les résultats souhaités (rapport coût-efficacité). Il est donc important de s'assurer que les produits de la programmation sont conçus de manière appropriée pour répondre à un besoin identifié et de mettre en place un suivi permettant de mesurer si les résultats changent effectivement. Il faut comprendre qu'un programme qui a une meilleure optimisation des coûts n'a pas automatiquement un meilleur rapport coût-efficacité, et les résultats de l'optimisation des coûts doivent toujours être interprétés en considérant d'autres informations à l'heure de porter un jugement. Par exemple, des activités complémentaires et des services de soutien pourraient influencer négativement l'optimisation des coûts d'un programme, mais pourraient en augmenter le rapport coût-efficacité s'ils garantissent que les gens sont en mesure d'accéder aux marchés pour acheter les biens qui répondent à leurs besoins de base. Cette question est traitée plus en détail dans la section Interprétation.

# MÉTHODOLOGIE

Cette section traite des décisions méthodologiques qui se posent lors de la réalisation d'une analyse de l'optimisation des coûts et suggère une approche standard pour traiter ces questions dans le contexte des programmes humanitaires de besoins de base. L'analyse n'est toutefois possible que lorsqu'un niveau de base de données désagrégées est disponible pour le programme examiné. Plus précisément, l'analyse doit être basée sur les dépenses réelles du programme (et non sur les budgets, sauf si vous effectuez une analyse ex ante à des fins de planification), et doit être disponible au niveau des lignes budgétaires individuelles. Si les données relatives aux dépenses ont été fusionnées en catégories (par exemple, personnel national, transport, fournitures de programme), il est peu probable qu'il soit possible de procéder à une analyse rigoureuse, car il sera impossible de séparer les coûts de la distribution d'espèces des autres produits du programme. Enfin, il est nettement préférable que l'analyse de l'optimisation des coûts soit réalisée par ou avec le personnel de programme qui a supervisé la mise en œuvre, afin de fournir des détails sur la mise en œuvre du programme et d'éclairer les décisions relatives à l'affectation des ressources.<sup>1</sup>

Figure 2. Exemple de données insuffisantes et suffisantes pour une analyse de l'optimisation des coûts

Cost Category	Objective 1	Objective 2	Total Budget
a. Personnel	499,946	237,552	737,498
b. Fringe Benefits	234,277	62,860	297,137
c. Travel	37,977	10,544	48,521
d. Equipment	-	-	-
e. Supplies	8,927	2,232	11,159
f. Contractual	1,531,565	35,930	1,567,495
g. Construction	-	-	-
h. Other	86,669	21,667	108,336
i. Total Direct Charges	2,399,361	370,785	2,770,146
j. Indirect Charges	220,741	34,112	254,853
k. TOTALS	2,620,102	404,897	3,025,000

Description	Level of Effort (%)	Months /Days	Unit Cost	Total Spending
<b>SUPPLIES</b>				
<b>General Equipment (\$500 to \$4999)</b>				
Computer- Laptop	100%	1	1,235	4,941
IT Equipment (Tablets, mobile phone)	100%	1	120	596
Furniture	100%	1	239	476
Computer- Laptop	100%	1	1,236	3,706
IT Equipment (Tablets, mobile phone)	100%	1	120	596
Furniture	100%	1	239	476
<b>TOTAL SUPPLIES</b>	-100%	-	-	<b>11,159</b>
<b>CONTRACTUAL</b>				
<b>PROGRAM ACTIVITIES</b>				
<b>General Program Activities</b>				
430 Office Supplies - Program	87%	12 F	159	1,680
431 MP/CA- One Off	100%	1 F	319	111,566
432 MP/CA- Multimonths (2months)	100%	2 F	319	66,940
433 MP/CA- Multimonths EV/ie (3 months)	100%	3 F	319	133,870
434 Money Transfer Agent Fee	3%	1 F	312,385	9,372
435 MP/CA- One Off	100%	1 F	319	109,623
436 MP/CA- Multimonths (2months)	100%	2 F	319	65,792
437 MP/CA- Multimonths EV/ie (3 months)	100%	3 F	319	131,584
438 Money Transfer Agent Fee	3%	1 F	307,030	9,211
439 MP/CA- One Off	100%	1 F	319	92,676
440 MP/CA- Multimonths (2months)	100%	2 F	319	49,727
441 MP/CA- Multimonths EV/ie (3 months)	100%	3 F	319	99,453
442 Money Transfer Agent Fee	3%	1 F	222,627	6,962
443 Program Related Meetings	100%	1 F	1,594	3,189
444 Monitoring & Evaluation	100%	1 F	1,594	1,594

La méthodologie définie ci-dessous correspond à la méthode suivie par l'outil SCAN (Systematic Cost Analysis), qui est géré conjointement par un consortium composé d'Action Contre la Faim, CARE, le Comité international de secours (IRC), Mercy Corps et Save the Children. L'outil SCAN offre plusieurs avantages supplémentaires par rapport à une analyse réalisée « à la main ». Tout d'abord, en important automatiquement les données des systèmes financiers liés, il permet aux analystes de gagner du temps et d'éviter le casse-tête de l'assemblage des feuilles de calcul. Deuxièmement, en facilitant la prise de décisions sur les coûts à inclure et la manière de les répartir, il favorise une adhésion plus facile à cette méthodologie. Troisièmement, le stockage des résultats d'analyse et des calculs sous-jacents dans un format cohérent (visible uniquement par l'organisme qui effectue l'analyse) permet une meilleure gestion des connaissances et un partage simple des résultats, si les organismes le souhaitent. Si l'outil SCAN facilite la réalisation d'une analyse rigoureuse de l'optimisation des coûts, suivre cette méthodologie devrait donner le même résultat et permettre une cohérence avec l'ensemble plus large des données de l'optimisation des coûts en cours d'élaboration.

<sup>1</sup> Compte tenu de ces exigences, l'analyse de l'optimisation des coûts selon cette méthodologie ne sera possible que lorsque les données et les ressources nécessaires seront disponibles. Lorsque les donateurs ou les groupes de coordination vont exiger des rapports sur l'optimisation des coûts, un financement ou un soutien supplémentaire peut être nécessaire pour rassembler les données et les apports en personnel nécessaires dans une analyse.



## 1. Définir le programme à analyser

**Définir un calendrier et une portée géographique :** Une étape souvent négligée dans l'analyse de l'optimisation des coûts consiste à définir clairement ce que l'analyse couvrira exactement, y compris la période de mise en œuvre du programme et les zones géographiques à prendre en compte. Les programmes peuvent s'étendre sur plusieurs années, financés par des attributions successives des donateurs, et il peut donc être difficile de délimiter les « coûts » ou les « produits ».

**! Meilleure pratique :** Ne pas effectuer d'analyse d'optimisation des coûts de la mise en œuvre du programme pendant une période inférieure à six mois (sauf si le programme a été entièrement réalisé en six mois ou moins), car des pics dans l'approvisionnement ou la distribution créeront des distorsions dans l'optimisation des coûts mesurée.

**! Meilleure pratique :** Lorsqu'un programme encourt des coûts de démarrage avant le début effectif de la distribution (par exemple, le temps passé à négocier les contrats Hawala), vous devez définir la période de votre programme de manière à inclure ces activités préalables à la distribution, car elles constituaient des ressources nécessaires à l'exécution du programme. Si les coûts de démarrage sont particulièrement élevés, il convient d'analyser le programme qui en résulte sur une période aussi longue que possible afin que ces coûts de démarrage correspondent à l'ensemble des produits qu'ils ont contribué à générer.

De même, un programme peut fournir une aide visant à couvrir les besoins de base des populations de différentes régions à différents moments, en créant éventuellement des chevauchements avec d'autres programmes dans certaines régions.

**! Meilleure pratique :** N'essayez pas d'analyser l'optimisation des coûts des programmes dans des zones géographiques plus petites que la zone totale financée par vos attributions, à moins que vous ne disposiez d'une base claire pour répartir les coûts de gestion et d'administration au niveau national entre différents bureaux secondaires, bases ou États.

En général, le plus important est d'arriver à une certaine définition du cadre temporel et de la portée géographique du programme, correspondant souvent à la période de temps pour laquelle le financement est accordé. La définition peut ensuite être utilisée pour créer des limites autour desquelles les coûts et produits seront comptés, et de s'assurer que les coûts et produits correspondent.

**Identifier toutes les sources de financement :** Pour un programme d'assistance humanitaire donné, calculer l'optimisation des coûts de la programmation des besoins de base signifie identifier toutes les ressources nécessaires pour rendre possible la distribution d'espèces (ou d'autres modalités visant à couvrir les besoins de base). Si vous comparez un programme à une recette, alors les ressources correspondent à tous les « ingrédients » nécessaires pour préparer cette recette.

**! Meilleure pratique :** Pour les programmes de transfert destinés aux besoins de base, les coûts de distribution ne sont pas limités aux frais payés pour transférer de l'argent aux bénéficiaires. Ils comprennent les coûts de tous les aspects de la distribution et de la gestion du programme, y compris :

- Évaluations et ciblage préalables à la distribution (p. ex. études de marché, évaluations de la vulnérabilité)
- Préparation des distributions (p. ex. constitution des listes de bénéficiaires, planification des déplacements)
- Distribution de l'aide (p. ex. frais de virement bancaire, expédition et transport locaux)
- Activités post-distribution (p. ex. suivi post-distribution)

Réunions de gestion et de coordination des financements (p. ex. réunions du groupe de travail sur les transferts monétaires)

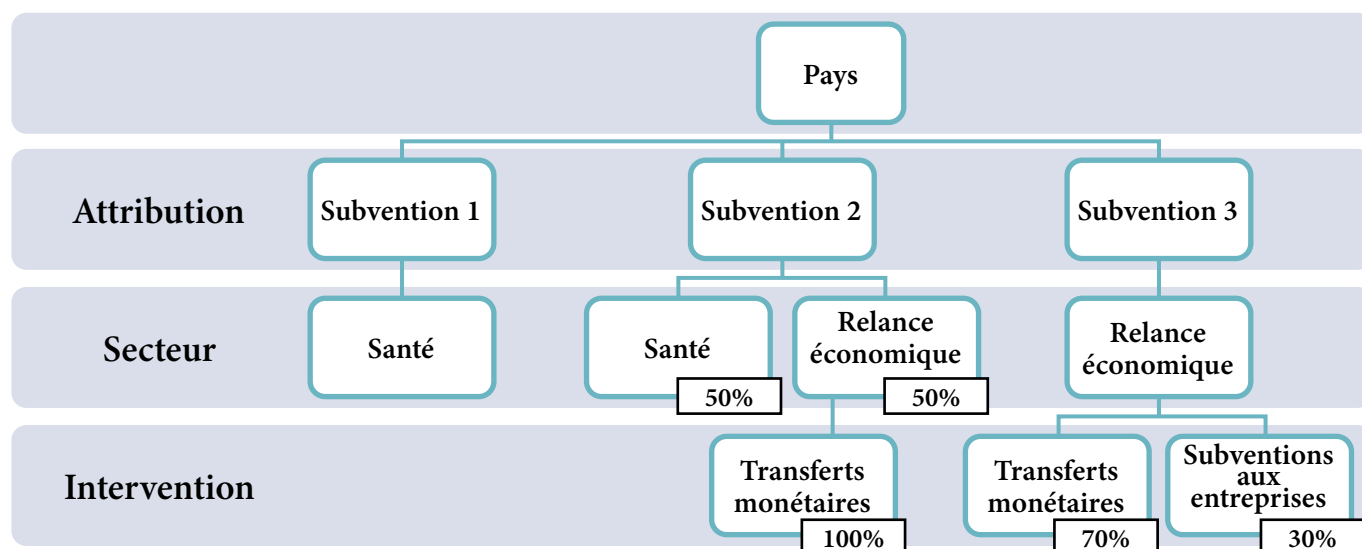
Dans certains cas, toutes les ressources d'un programme de transfert monétaire peuvent être financées par une seule source de financement, mais dans d'autres cas (par exemple) le financement pour le processus de ciblage peut venir d'une source de financement, alors qu'un supplément en transferts monétaires à distribuer vient d'une autre source. Si les coûts de certaines ressources sont omis parce qu'ils proviennent d'une source de financement différente, les résultats de l'optimisation des coûts seront faussés : il n'aurait pas été possible de distribuer ce supplément en transferts monétaires sans le système de ciblage initial qui a permis d'identifier les bénéficiaires. Si plusieurs sources de financement ont contribué aux ressources d'un seul programme de besoins de base, les données sur les dépenses de ces sources devraient être fusionnées pour commencer l'analyse.

**! Meilleure pratique :** avant de commencer une analyse, demandez-vous « quelles sont toutes les sources de financement qui ont couvert les ressources nécessaires pour ce programme de besoins de base, dans ce domaine au cours de cette période? » Lorsque le financement des ressources du programme provient de plusieurs sources, combinez les données sur les dépenses de tous ces flux de financement dans votre analyse.

**Séparation des activités :** Souvent, les subventions ou les contrats comprennent le financement de plusieurs activités différentes, par exemple, un programme de transfert monétaire qui a également fourni des services de conseil juridique à des clients qui n'avaient pas de carte d'identité gouvernementale. Il peut être facile d'identifier les coûts directs nécessaires pour un produit par rapport à un autre, si les dépenses sont clairement suivies. Suivant ce même exemple, la ligne de dépenses intitulée « Transferts monétaires » fait presque certainement partie du programme de distribution d'espèces, tandis que la ligne de dépenses intitulée « Loyer des services de conseil juridique » fait presque certainement partie du programme d'assistance juridique. Mais il y aura aussi des coûts partagés entre le programme d'assistance monétaire et d'autres produits, qui devront être répartis d'une manière ou d'une autre. Pour y parvenir avec précision, les analystes doivent d'abord dresser un tableau complet de toutes les activités soutenues par les subventions/contrats dont ils utilisent les données. Ces informations serviront ensuite de base aux décisions relatives à la répartition des coûts partagés et indirects.

**! Meilleure pratique :** lorsque les sources de financement comprennent des fonds destinés à des activités autres que les transferts pour les besoins de base, commencez votre analyse en dressant la liste de tous les produits obtenus grâce aux différentes subventions ou différents contrats qui, selon vous, soutiennent votre programme de besoins de base. Pour ce faire, il faut consulter les cadres logiques et s'entretenir avec le personnel chargé des programmes qui a géré la mise en œuvre.

Figure 3. Exemple de carte d'activités pour les programmes de transfert monétaires financés par plusieurs subventions



## 2. Définition de ce qui constitue un « coût »

Après avoir défini la portée géographique et temporelle de la mise en œuvre que vous souhaitez étudier, et identifié un ou plusieurs flux de financement qui ont soutenu cette mise en œuvre, vous aurez rassemblé un ensemble potentiellement important de données sur les dépenses. Comme indiqué ci-dessus, les lignes de dépenses que vous pouvez voir dans ces données peuvent être directement liées au programme de besoins de base que vous analysez, mais peuvent également avoir soutenu d'autres produits, ou avoir été réparties entre les besoins de base et d'autres éléments. L'étape suivante du processus consiste à déterminer lesquelles de ces dépenses étaient pertinentes pour la répartition des besoins de base, et (pour celles qui ont été partagées) dans quelle proportion.

**Coûts *programmatisques/directs*** : Tous les coûts directs qui peuvent être liés à la mise en œuvre du programme de besoins de base doivent être inclus. Ce cas de figure peut être évident, par exemple si une ligne de dépenses est intitulée « Frais de virement bancaire pour distribution d'espèces ». Il peut être moins évident, par exemple, lorsqu'une ligne de dépenses est intitulée « Responsable de la relance économique » et que vous ne savez pas si ce responsable a supervisé la mise en œuvre de multiples activités de relance économique.

**! Meilleure pratique** : dressez la liste de tous les postes de dépenses pertinents pour les flux de financement et le calendrier que vous avez identifiés. Travaillez avec le personnel de programme qui a supervisé le programme pour identifier les lignes de dépenses directes qui étaient nécessaires pour l'intervention que vous analysez, et celles qui ne l'étaient pas.

Il peut également y avoir des dépenses « directes », c'est-à-dire qui ont été consacrées à 100 % aux produits de cette attribution particulière, mais qui ont quand même été réparties entre plusieurs produits différents dans le cadre de ce financement. Par exemple, si le responsable de la relance économique a supervisé à la fois un programme de transfert monétaire et un programme de subventions aux entreprises, vous ne voudriez pas affecter 100 % du coût de ce poste au programme de transfert monétaire.<sup>2</sup> Il est alors nécessaire de déterminer une certaine répartition de ce coût entre les prestations en espèces que vous étudiez et toutes les autres prestations dont elles ont soutenu l'exécution.

La plupart des systèmes financiers et RH des responsables de la mise en œuvre suivent l'affectation des efforts uniquement au niveau des attributions, et non aux différents produits d'une attribution particulière.

Il est donc peu probable qu'il y ait des sources de données existantes à consulter pour déterminer la répartition des coûts entre les différents produits. Dans les études de coûts universitaires, une collecte de données supplémentaires sera souvent commanditée pour répondre à cette question, par exemple avec des agendas ou une observation directe par les enquêteurs. Cependant, ces méthodes sont trop onéreuses pour être pratiques pour une analyse de routine. La meilleure approche possible consiste plutôt à demander au personnel chargé des programmes d'estimer la manière dont le temps et les ressources ont été utilisés pour les différents produits, en se basant sur leur expérience personnelle.

**! Meilleure pratique** : pour les coûts directs qui ont été utilisés pour soutenir des produits multiples (généralement le temps du personnel ou le transport), demandez au personnel de programme d'estimer la proportion du temps de cette ressource qui a été consacrée au résultat que vous étudiez, par rapport à toutes les autres financées par la même attribution. Documentez clairement ce pourcentage de répartition dans votre modèle de coûts.

**Coûts *partagés*** : Les coûts partagés<sup>3</sup> sont ceux qui sont partagés entre plusieurs attributions et qui ne sont pas directement liés au fonctionnement d'un programme spécifique. Il s'agit généralement des frais généraux d'administration et de gestion (par exemple, les salaires et les avantages du personnel de

<sup>2</sup> Ce coût comprendrait non seulement leur salaire, mais aussi les avantages sociaux, les indemnités de logement, etc. Le coût total de la présence de cette personne sur le lieu de travail.

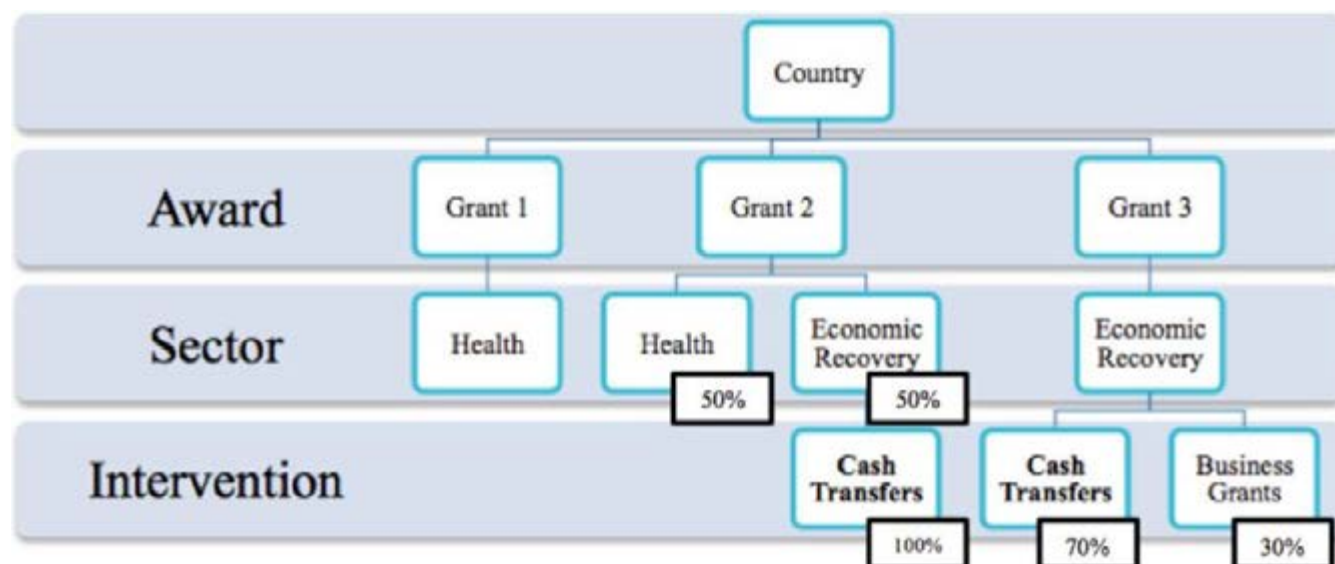
<sup>3</sup> Également appelés « coûts directs partagés » dans le cadre général du recouvrement des coûts des ONG, développé par le NRC.

direction), de l'infrastructure organisationnelle (par exemple, le loyer et les services publics, les licences de logiciels) et d'autres frais engagés au profit de tous les programmes du bureau national (par exemple, le département des ressources humaines, le personnel du service informatique). Même si ces dépenses ne peuvent être directement liées à un produit, nous savons que les ressources sont nécessaires pour permettre aux programmes de fonctionner. Mais, contrairement à l'exemple d'un coordinateur de la relance économique mentionné ci-dessus, il n'est pas possible d'observer facilement comment le temps d'un directeur de pays favorise les transferts monétaires par rapport à l'entrepreneuriat par rapport à d'autres programmes.

En supposant que nous partions des données des attributions concernant les dépenses pour les coûts partagés, l'allocation des coûts partagés devrait être basée sur la proportion que la répartition des besoins de base comprend de l'ensemble des dépenses pour cette attribution. En d'autres termes, si le programme de distribution d'espèces représente 20 % des coûts directs d'une subvention, alors 20 % du temps du directeur de pays imputé à cette subvention devrait être alloué au programme de transfert monétaire, et inclus comme coût.

Pour revenir à l'exemple ci-dessus, considérez un cas où vous essayez d'analyser l'optimisation des coûts d'un programme de transfert monétaire qui a été financé conjointement par le financement 2 et le financement 3. Sur la base des dépenses globales de tous les secteurs, vous pouvez déterminer quelle proportion des coûts directs chaque secteur représente par rapport au budget total. Imaginez, par exemple, que la santé et la relance économique représentent chacune 50 % des coûts du financement 2, et que la relance économique représente 100 % des coûts du financement 3. En calculant les coûts directs de la distribution d'espèces (voir la section ci-dessus), vous avez également des informations sur la proportion des coûts de la relance économique correspondant aux espèces par rapport à d'autres éléments. Plus précisément, vous savez que les transferts monétaires représentaient 100 % des coûts de la relance économique pour le financement 2. Imaginez que, d'après votre examen détaillé des postes de dépenses directs, vous établissiez que les transferts monétaires représentaient 70 % des coûts de relance économique du financement 3, tandis que les subventions aux entreprises représentaient les 30 % restants.

Figure 4. Calcul de la répartition des coûts partagés



Dans ce cas, nous disposons de toutes les informations nécessaires pour estimer la répartition des coûts partagés du financement 2 et du financement 3 au programme de transfert monétaire. Notez que, puisque nous supposons le point de départ des informations sur les dépenses au niveau de l'attribution, ce calcul doit être effectué séparément pour le financement 2 et le financement 3. Le pourcentage de répartition dérivé des données relatives à un financement s'applique uniquement aux postes de dépense de ce financement.

$$\text{Répartition des coûts partagés} = \frac{\text{Coût direct en espèces}}{\text{Coûts du secteur de la relance économique}} \times \frac{\text{Coûts du secteur de la relance économique}}{\text{Tous les coûts directs de l'attribution}}$$

Pour cet exemple précis, cela signifie que :

$$\text{Répartition des coûts partagés, financement 2} = 100\% \times 50\% = 50\%$$

$$\text{Répartition des coûts partagés, financement 3} = 70\% \times 100\% = 70\%$$

**! Meilleure pratique :** calculer un pourcentage unique de répartition de tous les coûts partagés pour chaque attribution, sur la base du total des coûts directs pour cette attribution en particulier. Si vous disposez d'informations spécifiques sur l'utilisation plus ou moins intensive des ressources par certaines ressources partagées (par exemple, un membre de l'équipe des finances qui a principalement travaillé à la planification des distributions d'espèces) sur la base des connaissances du personnel de programme, vous pouvez remplacer cette hypothèse générale sur les coûts partagés pour ce poste de dépense.

**Recouvrement des coûts indirects (ICR) :** Les coûts indirects, qui se réfèrent généralement aux coûts au niveau du siège comme la gestion des financements ou l'administration de haut niveau, sont un élément nécessaire à la gestion des programmes humanitaires et doivent être inclus dans le coût total d'un programme de transfert monétaire. De manière plus importante peut-être, les organisations établissent différemment la limite entre « coûts partagés » et « coûts indirects » – un responsable de mise en œuvre peut financer le salaire de son directeur régional à partir de l'ICR, tandis qu'un autre peut le financer à partir des coûts partagés détaillés dans un budget de financement. Ce cas de figure signifie que, si l'ICR était exclu des estimations du coût du programme, il entraînerait des différences artificielles entre l'optimisation des coûts apparente des programmes de transferts monétaires gérés par différents responsables de mise en œuvre. Bien que des efforts soient en cours dans le secteur pour harmoniser davantage la définition des coûts indirects, partagés et directs<sup>4</sup> la meilleure approche possible à l'heure actuelle consiste à inclure toutes ces catégories de coûts afin que l'exclusion de l'ICR n'amène pas les analystes à exclure les coûts partagés dans le pays qui se trouvent être financés par l'ICR dans certaines agences.

<sup>4</sup> L'initiative « Money Where It Counts » (l'argent là où il compte) du Conseil norvégien pour les réfugiés a permis de documenter les différences de tarification autorisées parmi les donateurs et de suggérer des principes communs pour le secteur.

### **Limite : comparabilité des analyses des organismes bénéficiant d'un financement de base.**

Il peut s'avérer difficile, voire impossible, d'établir les coûts totaux réels d'un programme lorsque certains aspects ou fonctions de ce programme sont financés par un financement « de base ». Plus une grande proportion des coûts d'un organisme est couverte par un financement sans restriction ou un financement de base, plus l'analyse de l'optimisation des coûts devient problématique. Dans la plupart des ONG, le financement sans restriction ou hors projet est minime, et la plupart de ces coûts indirects finissent donc par être imputés aux financements eux-mêmes. Même si les donateurs n'autorisent pas l'imputation de certains éléments et qu'ils doivent être subventionnés par des fonds non affectés, cette activité est souvent traçable. Les résultats des programmes gérés par les ONG sont donc susceptibles d'être comparables, car l'inclusion de l'ICR signifie que ces coûts sont plus ou moins uniformément inclus.

Cependant, lorsque le financement des projets est complété par d'importantes ressources de base qui ne sont pas prises en compte dans l'ICR, les résultats en matière d'optimisation des coûts découlant de cette méthodologie seraient une sous-estimation des coûts réels de la prestation. Plus problématique encore, sans informations supplémentaires sur le volume du financement non restreint, il serait impossible de savoir la mesure dans laquelle ces chiffres sont sous-estimés. Même si elle a, dans une certaine mesure, un impact pour tous les partenaires humanitaires, cette situation est particulièrement difficile pour les organismes des Nations Unies et le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Pour cette raison, il peut être impossible d'identifier les coûts de ces fonctions dans les organismes des Nations Unies ou de la FICR, et les résultats de l'optimisation des coûts de ces derniers doivent être traités comme qualitativement différents de ceux des organismes qui couvrent la majorité des coûts à travers des attributions pour des projets spécifiques.

**! Meilleure pratique :** incluez une proportion des coûts indirects comme étape finale dans l'addition de vos coûts, car la proportion de l'IRC que vous incluez dépendra des décisions préalables concernant les coûts directs ou partagés qui étaient nécessaires pour l'intervention que vous étudiez.

Pour les attributions à produits multiples, il reste à savoir comment répartir le montant total de l'ICR imputé à l'un des produits parmi les différents produits soutenus par cette attribution. C'est plus délicat que la répartition des coûts directs ou partagés, car l'ICR finance généralement des fonctions transversales au niveau mondial qui ne peuvent raisonnablement pas être identifiées à un produit ou à un autre. La meilleure approche possible est d'utiliser la proportion de tous les coûts directs et partagés attribuables aux produits des transferts monétaires, sur l'ensemble du coût du programme, afin d'estimer un pourcentage de répartition pour l'ICR.

**! Meilleure pratique :** calculez la proportion de l'ICR que vous attribuerez à l'intervention que vous étudiez, en vous basant sur la proportion des dépenses directes et partagées pertinentes pour l'intervention que vous analysez, sur le total des dépenses de cette attribution. Vous devez avoir identifié les coûts directs et partagés pertinents pour l'intervention analysée dans les étapes précédentes.

$$\text{Répartition de l'ICR \%} = \frac{\text{Coûts directs de l'intervention} + \text{coûts partagés attribués à l'intervention Total}}{\text{Coûts directs} + \text{partagés de l'attribution}}$$

$$\text{Montant de l'ICR à inclure} = \text{Total de l'ICR imputé à l'attribution} \times \text{Répartition de l'ICR en \%}$$

**Coûts non financiers :** Outre les coûts financiers liés à la mise en œuvre des interventions visant à couvrir les besoins de base, il existe une variété de coûts non financiers et sociaux qui peuvent faire partie de la mise en œuvre des programmes. Il ne s'agit pas de partage des coûts – lorsque les programmes sont soutenus financièrement par plusieurs attributions – ces sources de financement devraient toujours

être incluses dans les coûts du programme, comme indiqué ci-dessus. Il s'agit plutôt de coûts qui n'apparaissent dans aucun bilan, comme le temps consacré par les volontaires à des exercices de ciblage de la communauté ou l'offre d'espaces communaux pour les distributions.

**! Meilleure pratique :** l'estimation de la valeur des contributions en nature, en particulier du temps des volontaires locaux, dépasse le cadre de l'optimisation des coûts habituelle, car il est difficile d'estimer les salaires dans les situations d'urgence. Toutefois, lorsque de telles ressources ont été utilisées, il convient de l'indiquer clairement dans les descriptions des résultats de l'optimisation des coûts, afin que les autres personnes qui utilisent vos résultats puissent les comprendre pour prendre des décisions (voir page 18).

L'exception, où la valeur des biens en nature est à la fois plus facile à estimer et plus critique pour l'analyse de l'optimisation des coûts, est le cas où l'aide fournie aux bénéficiaires a elle-même été le fruit d'un don. Par exemple, un programme d'aide alimentaire qui reçoit des dons en nature d'un gouvernement hôte tout en couvrant tous les autres coûts liés au programme (distribution, transport, S&E, etc.) doit inclure la valeur des produits même si le budget officiel ne reflète pas cette contribution. Comme la valeur des biens ou de l'argent transférés au bénéficiaire reflète le résultat du programme (voir ci-dessous), il est nécessaire d'estimer la valeur en dollars (ou en livres, ou en euros) de ces biens.

**! Meilleure pratique :** si certains des biens fournis aux bénéficiaires sont donnés en nature, estimez la valeur de ces biens en utilisant les prix du marché de gros au moment de la mise en œuvre du programme. Les prix des produits à valeur marchandise peuvent être obtenus par la collecte de données primaires ou via des sources de données secondaires disponibles telles que l'explorateur économique PAM, FEWS NET, les données trimestrielles sur les prix des produits à valeur marchandise FFP, et les points de vente des gouvernements hôtes.

### 3. Agrégation des coûts

**Amortissement des actifs immobilisés :** Parfois, le financement d'une subvention ou d'un contrat commercial comprendra l'acquisition d'actifs immobilisés dont la valeur d'usage ne se limite pas à l'exécution de ce programme – par exemple, un nouveau véhicule durera de nombreuses années et sera utilisé par de nombreux programmes avant d'être mis au rebut. Dans certains systèmes comptables, les actifs immobilisés peuvent être automatiquement amortis selon une politique organisationnelle, tandis que d'autres peuvent facturer le prix d'acquisition total à un programme si le donateur le permet. Étant donné la proportion relativement faible que représentent les actifs immobilisés dans la plupart des coûts des programmes, les différences de méthodes d'amortissement entre les organisations ne sont pas susceptibles d'entraîner des différences significatives dans les résultats de l'optimisation des coûts, et ne devraient pas constituer une préoccupation majeure. La principale préoccupation est de savoir si le coût d'un actif est entièrement imputé à un programme, alors qu'en fait sa valeur d'usage s'étendra sur une plus longue période. Lorsque des articles sont imputés dans leur intégralité à un programme, même si leur durée de vie utile s'étend au-delà de la durée de vie du programme, l'analyste de l'optimisation des coûts doit formuler une hypothèse supplémentaire sur l'amortissement de cet actif, de sorte que seule la partie pertinente soit incluse parmi les coûts dans l'analyse.

**! Meilleure pratique :** lorsque des actifs immobilisés importants (c'est-à-dire plus de 1 % des coûts directs) sont entièrement imputés à un seul programme, il convient d'énoncer de manière transparente une hypothèse sur la durée de vie utile de cet actif et d'utiliser l'amortissement linéaire (c'est-à-dire diviser le coût par la durée de vie utile pour obtenir un coût annuel) et de n'attribuer qu'une partie du coût de l'actif au programme en question.

**Change de devises :** La majorité des subventions ou des contrats commerciaux qui financent les interventions humanitaires sont libellées dans la devise des pays donateurs – dollars, livres ou euros. Dans certains cas, notamment dans les pays où la volatilité des devises est plus importante, une partie du financement peut également être versée en monnaie locale, mais celle-ci est généralement minime.

En pratique, le grand livre dans lequel les données sur les dépenses sont tirées aura une monnaie d'enregistrement, et toute dépense engagée en monnaie « locale » aura déjà été convertie dans cette monnaie d'enregistrement en utilisant les taux de change contemporains au moment où la dépense a été enregistrée dans le système comptable. Tenter de déchiffrer le taux de change utilisé pour chaque transaction individuelle dans les données sources serait laborieux et ne servirait pas à grand-chose puisque de petites différences dans les taux de change auxquels sont confrontés différents responsables de mise en œuvre dans le même pays au même moment auraient un impact minimal sur les résultats de l'optimisation des coûts. La question qui se pose est plutôt de savoir comment regrouper dans un format commun les programmes mis en œuvre par différentes agences avec des financements provenant de différents donateurs (c'est-à-dire éventuellement libellés dans différentes devises).

L'application d'un taux de change à un coût total du programme ou à un coût par produit donnera le même résultat que l'application du taux de change à chaque élément du modèle de coût. Par souci de simplicité, nous recommandons donc de procéder à l'échange dans une monnaie commune une fois que l'estimation finale des coûts est atteinte. Toute variation des taux de change d'une année à l'autre doit être prise en compte par des ajustements en fonction de l'inflation (voir ci-dessous), de sorte qu'il n'est pas nécessaire d'appliquer des taux de change différents pour les différentes années de dépenses d'un même programme. Enfin, il y a la question de savoir quel taux de change utiliser pour l'ajustement. Les taux de change PPA ne sont pas une solution pour rendre les données sur les coûts des programmes comparables d'un contexte à l'autre (pour une discussion plus approfondie, voir Dhaliwal et al, 2012). Les taux de change PPA font paraître les coûts des programmes nettement plus élevés puisqu'ils tentent d'énoncer les coûts en termes de niveaux de prix américains, et donc les taux de change « standard » sont préférés.

**! Meilleure pratique :** pour obtenir les résultats de tous les programmes dans une seule monnaie, multipliez le coût par produit de chaque programme par le taux de change standard annuel moyen (c'est-à-dire entre la monnaie dans laquelle les dépenses de ce programme ont été enregistrées et la monnaie que vous avez choisie), pour l'année de votre analyse.

**! Meilleure pratique :** si les taux de change fluctuent considérablement au cours de l'année, au point que les responsables de la mise en œuvre font l'acquisition des ressources de manière stratégique pour profiter des prix bas à certains moments, il peut être approprié d'utiliser le taux de change au moment de l'acquisition plutôt que le taux de change moyen annuel. Ainsi, le pouvoir d'achat des « dollars transférés » ou la valeur des biens acquis seront saisis avec plus de précision.

**L'inflation :** Outre les échanges entre devises, il est important de tenir compte des différences de prix entre les années (c'est-à-dire de l'inflation). Lorsque l'on tire des données sur les dépenses réelles des bases de données financières, les données reflètent implicitement les prix au moment où les dépenses ont été engagées. Cette situation présente deux problèmes potentiels : des niveaux de prix différents dans le temps au sein d'un programme (par exemple, si un programme a duré plusieurs années), et des niveaux de prix différents pour des programmes exécutés à des moments différents (par exemple, un programme mis en œuvre en 2009 et un autre mis en œuvre en 2015).

**! Meilleure pratique :** lorsque vous présentez les résultats de l'optimisation des coûts, indiquez clairement l'année de la devise dans laquelle le coût par produit est indiqué. Par souci de simplicité, nous recommandons d'utiliser l'année de base du programme.

En pratique, la possibilité de fausser les comparaisons en raison de changements de prix au cours de la période de mise en œuvre d'un seul programme est minime. Tout d'abord, parce que la plupart des programmes humanitaires ne durent que peu de temps – la durée médiane des subventions à l'IRC est inférieure à un an, et les prix ne changent pas de façon spectaculaire au cours de cette période. Deuxièmement, comme les financements sont généralement libellés dans des monnaies de donateurs relativement stables, l'inflation ne peut généralement pas expliquer plus de 3 à 5 % de variation des prix implicites d'une année sur l'autre.



**Meilleure pratique :** à moins que la mise en œuvre du programme ne dure plus de 3 ans, ne pas ajuster les dépenses d'un programme donné en fonction de l'inflation dans le temps. Si un programme s'étend sur plus de trois ans, le total des dépenses annuelles pour chaque année doit être ramené au niveau des prix de l'année de base en utilisant les taux de déflation du PIB pour la devise dans laquelle le financement a été accordé.

Il est plus facile de fausser les comparaisons en raison des variations de prix au cours de la période où les différents programmes ont été mis en œuvre. Par exemple, si un programme de distribution d'espèces a été mis en place en 2009 et un autre en 2015, les salaires en vigueur du personnel de programme auraient pu augmenter de manière significative pendant cette période, ce qui aurait nécessité une augmentation des dépenses pour la distribution des espèces. Si l'on ne tient pas compte de l'inflation, le programme de 2015 pourrait sembler plus coûteux, alors qu'en fait, la différence ne reflète que l'achat de ressources identiques au cours des différentes années. Lorsqu'ils établissent des comparaisons entre les programmes, les analystes doivent donc choisir une année dans la devise de laquelle ils souhaitent exprimer tous les résultats de l'optimisation des coûts (une « année d'analyse »), et gonfler/dégonfler l'estimation de l'optimisation des coûts de chaque programme.

**Meilleure pratique :** lorsque vous établissez des comparaisons entre les programmes, choisissez une seule « année d'analyse » au cours de laquelle les résultats de tous les programmes en matière d'optimisation des coûts seront indiqués. Les estimations de l'optimisation des coûts peuvent être ajustées pour refléter les prix de l'année d'analyse en gonflant ou en dégonflant à l'aide des taux annuels moyens du déflateur du PIB pour le temps écoulé entre l'année de base de chaque programme et l'année d'analyse.

**Actualisation des flux de coûts :** Pour tenir compte du coût d'opportunité de l'affectation de fonds à un programme particulier, plutôt que de laisser cet argent s'apprécier et de le dépenser dans les années à venir, les flux de coûts au fil du temps sont généralement « actualisés » pour revenir à l'année de base du programme en utilisant un taux d'actualisation standard. En pratique, cependant, l'actualisation du temps fait une différence minime dans les résultats de l'optimisation des coûts pour les programmes humanitaires, qui sont généralement de très courte durée (voir Dhaliwal et al, 2012 pour en savoir plus). Ce n'est que pour les programmes ayant des flux de coûts et d'avantages sur de longues périodes, tels que l'atténuation du changement climatique ou les investissements en infrastructures, que l'actualisation du temps peut affecter considérablement les résultats de l'analyse. Si les flux de coûts sont actualisés, dans le cas de programmes de transferts monétaires d'une longueur inhabituelle, un taux d'actualisation de 10 % est recommandé (voir Zhuang et al, 2007 pour une discussion sur les taux d'actualisation).

**Meilleure pratique :** à moins que la mise en œuvre du programme ne dure plus de trois ans, n'appliquez pas l'actualisation du temps aux flux de coûts. Si un programme dure plus de 3 ans, actualisez les coûts en appliquant un taux d'actualisation de 10 % pour chaque coût total annuel.

**Transport pour l'aide en nature :** L'aide en nature importée dans un pays s'accompagne de plusieurs coûts supplémentaires, tels que le fret maritime et les frais de transport intérieur. Bien qu'il n'y ait pas de bonne ou mauvaise façon de tenir compte de ces coûts lors de l'analyse de l'optimisation des coûts, il convient d'indiquer clairement et de manière transparente si ces coûts sont considérés comme faisant partie du numérateur ou du dénominateur. Ces orientations recommandent que les coûts associés à l'importation (par exemple le fret maritime et le transport intérieur) soient considérés comme faisant partie du dénominateur ou de la valeur de transfert (c'est-à-dire reflétant la parité des prix à l'importation). Il y a deux raisons qui justifient cette démarche :

1. Il est prévu qu'un certain niveau d'analyse de l'optimisation des coûts ait été effectué dans le cadre de l'analyse des réponses et de la sélection des modalités. Par conséquent, la sélection des produits en nature importés était probablement due en partie à des considérations de coût (y compris les coûts d'importation) ou au manque de disponibilité sur les marchés locaux.

2. Le coût des biens commercialement importés disponibles sur les marchés locaux reflète intrinsèquement les coûts liés à l'importation dans le prix final. Par conséquent, les programmes d'achats locaux, d'espèces et/ou de coupons permettant aux ménages d'accéder à des biens importés similaires refléteraient déjà les coûts associés et seraient également pris en compte dans le dénominateur ou la valeur de transfert.

#### 4. Décompte des produits :

La question du comptage de la valeur réelle des espèces ou des coupons pour les bénéficiaires a été abordée par le groupe « Suivi des espèces et des coupons » dans le cadre de l'axe de travail sur les transferts monétaires du e « Grand Bargain », et ses conclusions sont pertinentes pour l'analyse de l'optimisation des coûts.

**! Meilleure pratique :** l'aide distribuée en espèces par rapport à l'aide distribuée sous forme de coupons doit faire l'objet d'un suivi distinct. Étant donné les questions communes concernant l'optimisation des coûts des différentes modalités de mise en œuvre, les programmes de distribution d'espèces et de coupons – même s'ils sont financés par la même attribution – doivent généralement être analysés comme des programmes distincts.

**! Meilleure pratique :** lorsque des services complémentaires sont associés à la distribution d'espèces ou de coupons, la valeur de ces services ne doit pas être incluse dans la valeur des « transferts » ou en tant que coût de distribution, mais en être entièrement séparée. Lorsque des méthodes de ciblage communes ont été utilisées à la fois pour les transferts visant à couvrir les besoins de base et les services complémentaires, ceux-ci doivent être inclus dans l'estimation des « coûts de distribution » dans la mesure où ils sont nécessaires à l'identification des bénéficiaires des transferts. Ces services complémentaires doivent ensuite être notés et décrits dans les informations qualitatives sur le programme, afin que ces informations puissent être utilisées lors de l'interprétation des résultats du programme.

La façon habituelle de calculer l'optimisation des coûts pour les programmes de transfert en espèces ou en nature est le « rapport coûts/transferts », qui compare le coût total de la prestation à la valeur des espèces ou des biens fournis aux bénéficiaires. Cette mesure est depuis longtemps la norme dans les évaluations économiques des transferts en espèces au titre de la protection sociale (voir Caldes, Coady et Maluccio 2004), et fournit une mesure directe du montant des ressources nécessaires pour mettre 1 dollar (ou livre, ou euro) de valeur entre les mains d'un bénéficiaire. Les analystes devraient pouvoir observer ce décompte de « produits » directement à partir de vos données de dépenses, sous la forme de dépenses de transferts ou de biens en nature qui ont été distribués aux bénéficiaires. Les programmes qui achètent des biens en nature ou de la nourriture de manière stratégique tout au long de l'année font exception à la règle, car ils peuvent nécessiter un ajustement, comme indiqué ci-dessus. La valeur des transferts est soumise aux mêmes orientations concernant les taux de change et les taux d'inflation, décrites ci-dessus.

**! Meilleure pratique :** en plus d'enregistrer la valeur totale des biens/des transferts donnés par votre programme, enregistrez clairement le nombre de personnes touchées, sur quelle durée, et la valeur moyenne des biens/des transferts qu'elles ont reçus. Vérifier que la valeur des transferts \* # Bénéficiaires \* # Transfert / Bénéficiaire est égale à la valeur totale des transferts que vous pouvez voir dans les données sur les dépenses est un bon contrôle de qualité pour votre analyse. Les informations sur la valeur monétaire des transferts ou des coupons sont également importantes pour l'interprétation des résultats du programme, afin que le pouvoir d'achat de l'aide puisse être compris dans son contexte.

Une fois que vous avez identifié la valeur des biens ou des espèces donnés, vous pouvez la séparer de vos autres dépenses pour calculer le rapport coûts/transferts :

$$(1) \text{ Rapport coûts/transferts (CTR)} = \frac{\text{Coût de la distribution}}{\text{Valeur des biens/transferts}} = \frac{\text{Coût total} - \text{Valeur des biens} / \text{transferts}}{\text{Valeur des biens/transferts}}$$

Ce ratio exprime que pour chaque dollar de valeur transféré aux bénéficiaires, cette somme a été dépensée en frais de distribution et de soutien. Toutefois, certaines agences communiquent également les mêmes informations sous un format légèrement différent :

$$(2) \text{ Rapport coûts/transferts « total »} = \frac{\text{Coût de la distribution}}{\text{Coût total}} = \frac{\text{Coût total de la valeur des biens} / \text{transferts}}{\text{Coût total}}$$

Ce dernier ratio exprime le fait que pour chaque dollar dépensé dans le cadre du programme, cette somme a été consacrée aux coûts de distribution et de soutien.

Pour le TCTR (ratio de transfert du coût total), plus le ratio est proche de 1, plus la proportion des coûts du programme est allée directement aux bénéficiaires sous forme de transferts. Bien que les deux équations contiennent les mêmes informations, l'algèbre est conduite de manière légèrement différente et les analystes doivent donc être extrêmement prudents pour ne pas comparer les estimations obtenues avec l'équation 1 aux estimations obtenues avec l'équation 2. Comme l'équation 1 est la norme dans la littérature universitaire sur les programmes de transferts monétaires, nous la recommandons par défaut pour rendre compte des résultats de l'optimisation des coûts des programmes de besoins de base.

**! Meilleure pratique :** rendre compte des résultats de l'optimisation des coûts en se basant sur le rapport entre les coûts d'exécution et de soutien et la valeur des transferts, c'est-à-dire l'équation 1. Dans les deux cas, soyez extrêmement prudent dans l'étiquetage des résultats, afin que vous sachiez clairement si votre CTR est par dollar de valeur transférée ou par dollar de financement du programme.

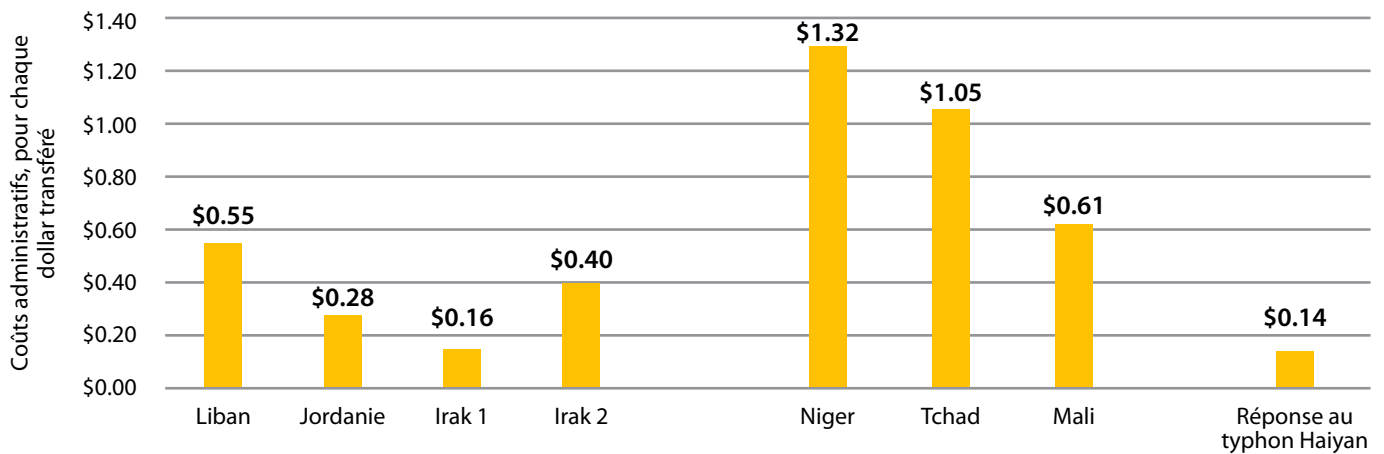
## INTERPRÉTATION

**Comprendre ce qui entraîne des différences en termes d'optimisation des coûts :** Comme indiqué ci-dessus, l'intérêt de l'analyse comparative des coûts n'est pas qu'une méthode analytique quelconque garantisse que votre estimation de l'optimisation des coûts représente ce que ce programme aurait coûté s'il avait été mis en œuvre dans n'importe quel contexte. Une telle démarche est tout simplement impossible en raison des différences de niveaux de prix, des besoins de la population, de l'infrastructure bancaire électronique, entre autres facteurs. L'objectif de l'analyse comparative est plutôt de comprendre quelles caractéristiques sont susceptibles d'entraîner des différences en termes d'optimisation des coûts si les programmes sont mis en œuvre différemment ou dans des endroits différents.

En d'autres termes, la question n'est pas vraiment de savoir si les coûts et les résultats du programme vont changer d'un endroit à l'autre – ils vont changer – mais dans quelle mesure ils vont changer et en fonction de quels facteurs. Sur la base des données disponibles à ce jour, il existe quelques caractéristiques clés qui semblent favoriser l'optimisation des coûts entre les programmes, ce qui permet de comprendre si le coût moyen est susceptible d'être supérieur ou inférieur dans un cadre différent par rapport au lieu où le programme a été initialement étudié.

- **Prix des biens** : le niveau des prix varie d'un pays à l'autre, en particulier le prix des biens tels que les manuels, les véhicules, la location de salles, etc. Bien qu'il puisse être trop difficile de déterminer le prix exact de chaque bien à l'endroit où vous espérez mener un programme, vous pouvez identifier les cinq principales ressources qui constituent la majeure partie du coût de votre programme et examiner dans quelle mesure ces prix peuvent varier selon les contextes. L'évolution du pouvoir d'achat est particulièrement importante pour l'analyse des programmes de besoins de base, car les résultats de ces programmes sont également mesurés en dollars/livres/euros/GBP/EUR, ce qui reflète implicitement le prix des biens que les bénéficiaires du programme pourraient vouloir acheter.

Figure 5. Différences dans l'optimisation des coûts type par niveau de prix



\*Frais de soutien pays exclus, pour permettre la comparaison des chiffres au ratio de transfert de coûts déclaré par d'autres organisations

Volume de transfert moyen au Moyen-Orient  
\$209 USD (2014)

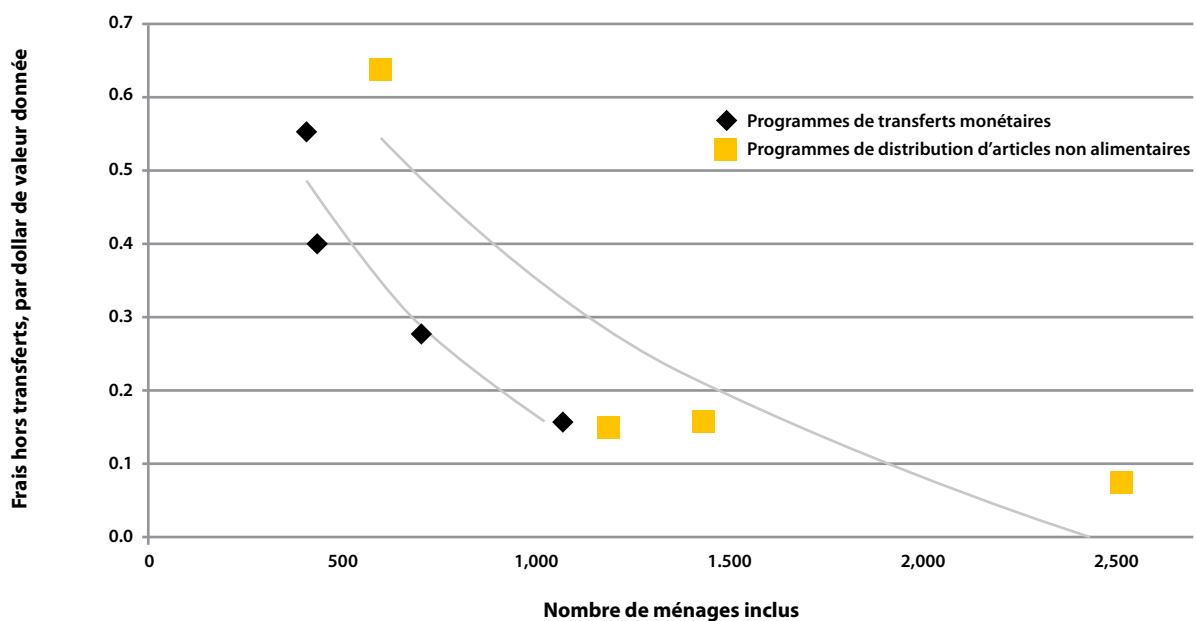
Volume de transfert moyen au Sahel  
\$72 USD (2014)

! **Meilleure pratique** : n'essayez pas d'utiliser des données comparatives provenant de programmes dans des contextes où les niveaux de prix sont très différents. Les différences en dollars fournis, au dénominateur de votre équation optimisation des coûts, influencent de manière significative le ratio coût/transfert, de sorte que les programmes issus de contextes à haut niveau de prix semblent toujours avoir une meilleure optimisation des coûts.

- **Prix de la main-d'œuvre** : le niveau des prix varie d'un pays à l'autre, et il est particulièrement important de tenir compte du prix de la main-d'œuvre (c'est-à-dire des salaires). Dans certains pays, notamment ceux qui sortent d'un conflit, le prix de la main-d'œuvre qualifiée (par exemple, les maîtres formateurs, les responsables de programmes) peut être exceptionnellement élevé. Dans d'autres pays, en particulier les économies à croissance rapide comme l'Inde, le prix de la main-d'œuvre qualifiée peut ne pas être aussi élevé. Bien qu'il puisse être trop difficile de déterminer les salaires exacts de chaque poste nécessaire au fonctionnement d'un programme, vous pouvez identifier les cinq principaux postes de personnel qui représentent la majeure partie du coût de votre programme et examiner dans quelle mesure ils peuvent varier selon les contextes.

- *L'« infrastructure » de mise en œuvre* : les coûts d'un programme peuvent dépendre, en premier lieu, de la capacité existante de l'agence qui l'a mis en œuvre. Au Pakistan, par exemple, l'IRC a pu prépositionner des données sur les bénéficiaires potentiels de transferts sur la base d'un programme national de protection sociale. Lorsqu'une inondation a finalement touché cette province, l'IRC disposait déjà de données de ciblage et n'a pas eu besoin d'effectuer de nouvelles enquêtes de ciblage pour identifier les bénéficiaires. D'autre part, dans le cas d'une catastrophe à déclenchement rapide où une agence doit mettre en place une infrastructure opérationnelle entièrement nouvelle pour servir les bénéficiaires, le coût par dollar transféré peut augmenter. Lorsque vous examinez comment les coûts d'un programme peuvent changer, vous devez prendre en compte les structures ou capacités existantes sur lesquelles ce programme reposait dans le contexte dans lequel il a été étudié, et si celles-ci sont présentes dans le nouveau contexte que vous envisagez. Si elles ne sont pas disponibles, vous pouvez (1) conclure que le programme n'est pas réalisable dans ce nouveau contexte au même coût par produit, ou (2) vouloir déterminer combien il coûterait de construire cette infrastructure, et l'inclure dans votre évaluation du rapport coût-résultat.
- *Échelle du programme* : le coût moyen d'une intervention peut changer considérablement lorsqu'un programme est mis en œuvre à petite échelle par rapport à un programme à grande échelle. Cela s'explique par la présence de frais de démarrage (par exemple, la négociation d'un contrat avec un Hawala) ou de frais qui doivent être engagés quelle que soit l'ampleur du programme (par exemple, une licence de logiciel). Lorsque les programmes ne touchent que des centaines de personnes dans quelques communautés, ces coûts sont répartis sur un plus petit nombre de bénéficiaires, et le coût moyen par produit fourni augmente. Mais lorsque les programmes touchent des dizaines de communautés et des milliers de bénéficiaires, le coût par produit peut devenir beaucoup plus faible.<sup>5</sup> Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'un programme exécuté à petite échelle ait la même optimisation des coûts qu'un programme de comparaison exécuté au niveau national.

Figure 6. Impact de l'échelle sur l'optimisation des coûts des programmes de besoins de base au Moyen-Orient

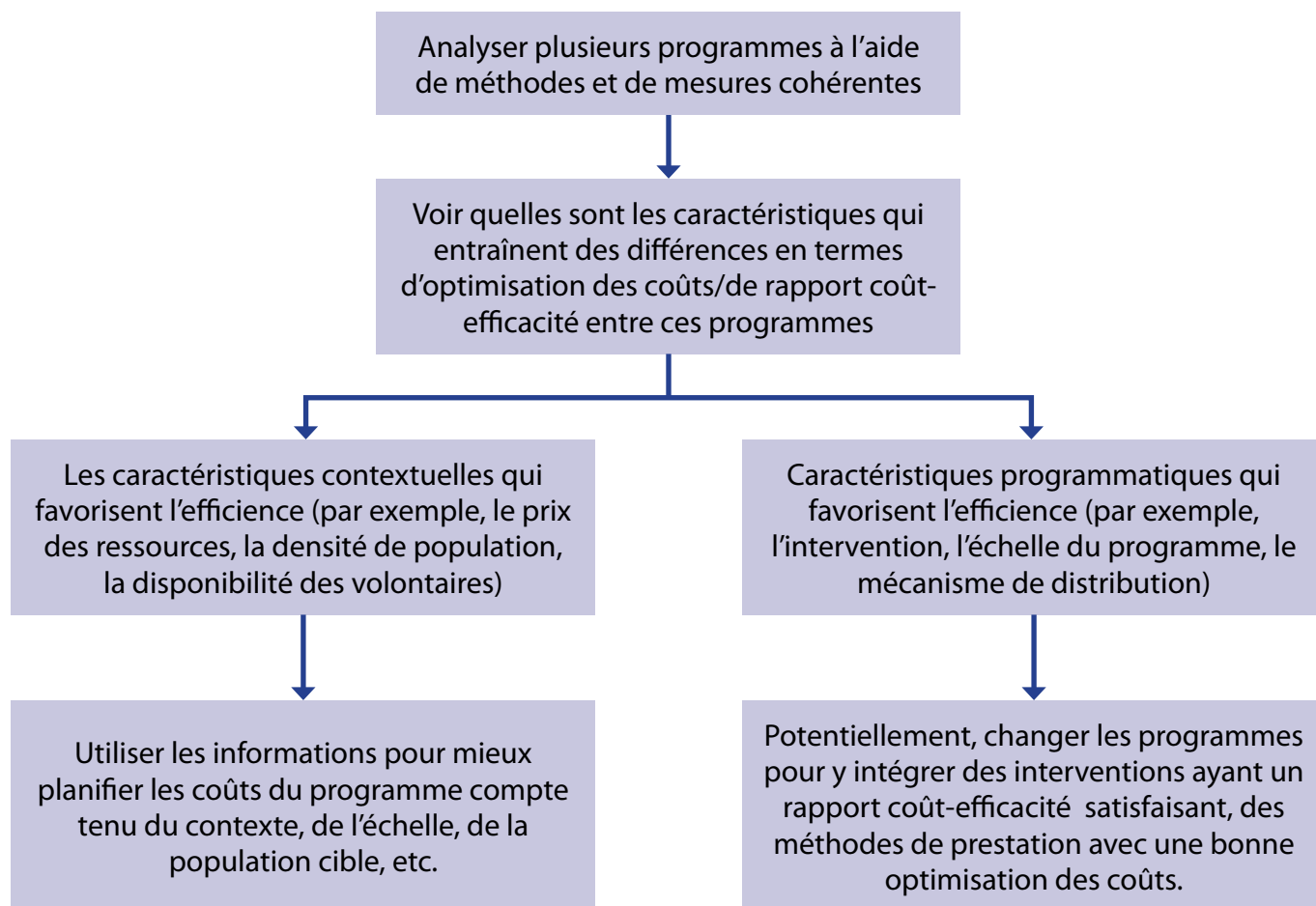


<sup>5</sup> Ce cas de figure est particulièrement vrai lorsque l'on compare des programmes qui touchent des proportions différentes de personnes dans un secteur donné. En raison des coûts fixes liés au fonctionnement dans une zone donnée (par exemple, le transport pour les visites

**Apprendre à partir d'ensembles de données comparatives :** La façon dont les résultats des analyses de coûts sont utilisés est aussi importante que la façon dont ils sont obtenus ; une mauvaise application des résultats concernant un seul programme ou une comparaison de plusieurs programmes peut nuire à l'utilité des analyses de coûts. Le fait qu'un programme ait une meilleure optimisation des coûts ou un meilleur rapport coût-efficacité que d'autres ne signifie pas que cette approche est « la meilleure » et qu'elle devrait être reproduite partout. L'importance des analyses de coûts consiste plutôt à découvrir quelles caractéristiques des différents programmes, ou contextes, déterminent le coût ou améliorent l'optimisation des coûts des programmes de besoins de base. Savoir non seulement si un programme a une bonne optimisation des coûts, mais aussi pourquoi, est essentiel pour bien appliquer ces connaissances dans les futures décisions de financement et de conception.

Ainsi, si nous devons appliquer des mesures et des méthodes cohérentes lorsque nous effectuons des analyses de coûts, nous ne devons pas nous attendre à voir des résultats cohérents entre différents programmes dans différents contextes. L'analyse comparative des coûts devenant de plus en plus courante pour les programmes de besoins de base, la première priorité est de savoir quelles sont les caractéristiques qui déterminent ou limitent l'optimisation des ressources. Parfois, les facteurs seront contextuels (par exemple, une faible densité de population, la présence de systèmes monétaires mobiles), et bien qu'on ne puisse pas les améliorer, les données sur les implications de ces facteurs contextuels aideront à mieux planifier et budgétiser. Dans d'autres cas, les moteurs du rapport coût/résultat sont des caractéristiques modifiables de la conception des programmes. Dans ces cas de figure, nous avons proposé des idées sur la manière d'améliorer nos programmes afin de maximiser l'impact par dollar.

Figure 7. Parcours d'apprentissage pour l'analyse de l'optimisation des coûts Analyser plusieurs programmes à l'aide de méthodes et de mesures cohérentes



## Références :

Zhuang, Juzhong, Liang, Z., Lin, T., et De Guzman, F. « Théorie et pratique dans le choix du taux d'actualisation social pour l'analyse des avantages par rapport aux coûts : Une enquête ». 2007. Document de travail n° 94 de la Banque asiatique de développement.

Dhaliwal, Iqbal, Duflo, E., Glennerster, R., et Tulloch, C. « Analyse comparative du rapport coût-efficacité pour éclairer la politique dans les pays en développement : Un cadre général avec des applications pour l'éducation », dans Politique de l'éducation dans les pays en développement. 2012. University of Chicago Press.

Caldes, Natalia & Coady, David & Maluccio, John A., 2006. « Le coût des programmes de transfert pour la lutte contre la pauvreté : Une analyse comparative de trois programmes en Amérique latine », World Development, vol. 34(5).