ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 4 : MEAL stratégique : redevabilité, preuves et décisions

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

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-4/

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

Semaine 4 : MEAL stratégique : redevabilité, preuves et décisions

Objectifs

- Concevoir un système MEAL proportionné qui sert les décisions de gestion, la redevabilité envers les personnes et les exigences des bailleurs.
- Choisir des indicateurs et des méthodes rigoureuses (échantillonnage, attribution, contribution) et interpréter correctement les résultats.
- Mettre la redevabilité envers les populations au centre (CHS) et transformer les données en apprentissage organisationnel.

Le MEAL comme système de décision

Le MEAL (suivi, évaluation, redevabilité, apprentissage) n'est pas une fonction de reporting. Pour un dirigeant, il répond à trois questions : **faisons-nous ce que nous avons promis ?** (suivi), **cela change-t-il réellement la situation des personnes ?** (évaluation), **les personnes ont-elles leur mot à dire et sont-elles en sécurité ?** (redevabilité). L'apprentissage relie les trois aux décisions.

Un système MEAL proportionné consacre en général de 3 à 10 % du budget d'un projet au suivi et à l'évaluation, selon sa taille et sa complexité. Il se formalise dans un **plan MEAL** : tableau de suivi des indicateurs (définition, méthode, fréquence, responsable, désagrégation), calendrier des enquêtes, mécanismes de retour d'information, plan d'évaluation et règles de protection des données.

> Test de pertinence : pour chaque donnée collectée, on doit pouvoir nommer la décision qu'elle éclaire et la personne qui la prendra. Une donnée qui n'éclaire aucune décision coûte du temps aux équipes et aux personnes interrogées, et augmente les risques pour la protection des données.

Indicateurs, échantillonnage et qualité des données

Un bon indicateur est **valide** (il mesure ce qu'il prétend mesurer), **fiable** (deux enquêteurs obtiennent le même résultat), **sensible** (il varie quand la situation change), **désagrégé** (sexe, âge, handicap avec les questions du Washington Group) et **réaliste à collecter**. Pour la sécurité alimentaire, on préfère des indicateurs standardisés (score de consommation alimentaire, indice réduit des stratégies d'adaptation) pour comparer avec les autres acteurs.

Pour une enquête par sondage aléatoire simple, la taille d'échantillon se calcule par $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$. Avec un niveau de confiance de 95 % ($z = 1{,}96$), une prévalence inconnue ($p = 0{,}5$) et une marge d'erreur de 5 % ($e = 0{,}05$) : $n = 3{,}8416 \times 0{,}25 / 0{,}0025 \approx 384$. Avec un sondage en grappes, on multiplie par l'**effet de plan** (souvent 1,5 à 2) ; on ajoute ensuite une

marge pour les non-réponses (par exemple 10 %). Avec un effet de plan de 2 et 10 % de non-réponses : 384 × 2 / 0,9 ≈ 854 ménages.

La qualité des données se contrôle à chaque étape : formation et test des enquêteurs, questionnaire testé dans la langue locale, contrôles automatiques dans l'outil (KoboToolbox, ODK), revérification d'un échantillon d'entretiens (back-checks), analyse quotidienne des données aberrantes et des durées d'entretien anormalement courtes.

Évaluer : critères, attribution et contribution

Les évaluations utilisent le plus souvent les six critères révisés du **CAD de l'OCDE** (2019) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'ALNAP propose pour l'action humanitaire des critères complémentaires comme la couverture, la connexité et la coordination.

La question la plus difficile est celle de la **causalité** : le changement observé est-il dû au projet ? Trois familles d'approches :

- **Approches expérimentales** (essais randomisés) : elles établissent l'attribution avec la plus grande rigueur, mais coûtent cher, posent des questions éthiques en urgence (on ne refuse pas l'aide à un groupe témoin dans le besoin) et ne disent pas toujours pourquoi cela fonctionne.
- **Approches quasi expérimentales** (différence de différences, appariement sur score de propension, discontinuité de régression) : elles exploitent des comparaisons naturelles, par exemple des ménages juste au-dessus et juste au-dessous d'un seuil d'éligibilité.
- **Approches fondées sur la théorie** (analyse de contribution, process tracing, récolte des effets) : elles vérifient si la chaîne causale prévue s'est produite et écartent les explications alternatives.

Exemple chiffré de différence de différences. Le score de consommation alimentaire moyen passe de 28 à 41 chez les ménages bénéficiaires, et de 30 à 36 dans un groupe de comparaison. L'effet estimé est $(41 - 28) - (36 - 30) = 13 - 6 = 7$ points, et non 13 : une partie de l'amélioration s'explique par la saison des récoltes.

Redevabilité envers les personnes et Norme humanitaire fondamentale

La **Norme humanitaire fondamentale** (CHS), révisée en 2024, fixe neuf engagements envers les personnes et communautés affectées : une aide appropriée, efficace et opportune, qui renforce les capacités locales et évite les effets négatifs, fondée sur la communication, la participation et le retour d'information, avec des plaintes traitées, une coordination, de l'apprentissage, un personnel compétent et bien géré, et des ressources gérées de manière responsable.

Un **mécanisme de plaintes et de retour d'information** efficace propose plusieurs canaux (ligne téléphonique, boîtes, permanences, comités, canaux numériques), adaptés aux personnes qui ne lisent pas, aux personnes âgées et aux personnes handicapées ; il distingue les plaintes sensibles (exploitation et abus sexuels, fraude, corruption), traitées de manière

confidentielle par une filière dédiée ; il **boucle la boucle** en répondant aux personnes dans un délai annoncé.

Indicateurs de pilotage utiles pour un dirigeant : taux de réponse dans les délais, part des plaintes ayant conduit à un changement de programme, part des retours venant des femmes et des personnes handicapées, et délai de traitement des plaintes sensibles.

> Signal d'alarme : un mécanisme qui ne reçoit presque aucune plainte n'est pas la preuve d'un programme parfait. C'est le plus souvent la preuve que les personnes ne le connaissent pas, n'y ont pas accès ou n'ont pas confiance.

De la donnée à l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage se produit quand les preuves changent les décisions. Les outils les plus efficaces sont simples : **revues trimestrielles** d'avancement centrées sur trois questions (qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qui ne marche pas, que changeons-nous ?), **revues après action** à la fin de chaque phase d'urgence, **réponse de la direction** aux recommandations de chaque évaluation (acceptée, partiellement acceptée, rejetée, avec plan d'action et responsable), et suivi de ces plans.

La **gestion adaptative** formalise ce cycle : hypothèses explicites, indicateurs avancés, points de décision programmés, et marges de manœuvre négociées avec le bailleur pour modifier les activités sans avenant lourd. Plusieurs bailleurs l'encouragent explicitement dans les contextes instables.

Enfin, la **protection des données** est une obligation de direction : minimisation des données collectées, consentement éclairé, chiffrement, accès restreint, durée de conservation, et analyse d'impact avant de partager des listes de bénéficiaires avec des tiers (autorités, prestataires de paiement). Le Manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire (2e édition, 2020) est la référence du secteur.

Exercice d'application : concevoir et critiquer un plan MEAL

Situation. Projet de transferts monétaires de 9 mois pour 3 000 ménages dans 12 villages. Le bailleur demande de démontrer l'effet sur la sécurité alimentaire. Budget MEAL disponible : 45 000 USD. Une seconde zone, non couverte faute de financement, présente des caractéristiques semblables.

Travail demandé. 1) Trois indicateurs d'effet standardisés avec leur méthode. 2) Calculez la taille d'échantillon d'une enquête en grappes (confiance 95 %, p = 0,5, marge 5 %, effet de plan 1,5, non-réponses 10 %). 3) Choisissez une méthode pour estimer l'effet et justifiez-la, y compris sur le plan éthique. 4) Décrivez le mécanisme de plaintes avec la filière des plaintes sensibles. 5) Rédigez deux questions de revue trimestrielle et la décision qu'elles peuvent déclencher.

Corrigé. Échantillon : 384 × 1,5 = 576 ; 576 / 0,9 = 640 ménages. La zone non couverte permet une différence de différences : comparaison avant et après dans les deux zones, sans refuser l'aide à quiconque puisque la zone de comparaison n'est pas financée (il faut cependant plaider pour sa couverture et partager les données avec le cluster). Indicateurs possibles : score de consommation alimentaire, indice réduit des stratégies d'adaptation, part des dépenses alimentaires.

À retenir

- Chaque donnée collectée doit éclairer une décision identifiée.
- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$; puis × effet de plan ; puis ÷ (1 − taux de non-réponse).
- Critères OCDE-CAD 2019 : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité.
- Différence de différences : on soustrait l'évolution du groupe de comparaison.
- CHS 2024 : neuf engagements ; un mécanisme de plaintes sans plaintes est un signal d'alarme.

Quiz

1. Avec z = 1,96, p = 0,5, e = 0,05, effet de plan 2 et 20 % de non-réponses, la taille d'échantillon à viser est d'environ :
   A. 384
   B. 768
   C. 960
   D. 461

2. Le revenu moyen des bénéficiaires passe de 50 à 80 ; celui d'un groupe de comparaison de 52 à 70. L'effet estimé par différence de différences est :
   A. 30
   B. 18
   C. 12
   D. 28

3. Le critère de « cohérence » ajouté par l'OCDE-CAD en 2019 porte sur :
   A. La cohérence du budget avec le cadre logique
   B. La compatibilité de l'intervention avec les autres interventions et politiques dans le même contexte
   C. La qualité de la rédaction du rapport
   D. La cohérence des indicateurs entre eux

4. Une plainte pour exploitation sexuelle arrive par la boîte à suggestions d'un village. Elle doit être :
   A. Lue en réunion communautaire pour transparence
   B. Traitée par l'équipe programme comme les autres plaintes
   C. Transmise de façon confidentielle à la filière dédiée (point focal PSEA), en protégeant la personne, selon une approche centrée sur la survivante
   D. Ignorée si elle est anonyme

5. Pourquoi un essai randomisé est-il souvent inadapté en phase d'urgence ?
   A. Parce qu'il est toujours imprécis
   B. Parce qu'il pose un problème éthique si l'on refuse l'aide à des personnes dans le besoin pour constituer un groupe témoin, et qu'il est lent et coûteux
   C. Parce que les bailleurs l'interdisent
   D. Parce qu'il ne mesure que les activités

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