ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 1 : Évaluer les besoins : données, sévérité et priorités

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-1/

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

Semaine 1 : Évaluer les besoins : données, sévérité et priorités

Objectifs

- Situer l'évaluation des besoins dans le cycle de programme humanitaire et choisir le bon type d'évaluation selon la phase de la crise.
- Combiner données secondaires et primaires, repérer les biais, et classer la sévérité d'une zone avec une règle explicite.
- Passer du constat à la décision : analyse de la réponse, faisabilité, valeur ajoutée et choix argumenté des priorités.

L'évaluation des besoins dans le cycle de programme humanitaire

Le **cycle de programme humanitaire** (HPC) enchaîne cinq étapes : évaluation et analyse des besoins, planification stratégique, mobilisation des ressources, mise en œuvre et suivi, revue et évaluation. Le premier produit collectif est l'**aperçu des besoins humanitaires** (HNO), qui alimente le plan de réponse (depuis 2024, la plupart des pays publient un document unique, le HNRP). Une ONG qui conçoit un programme sans lire le HNO de son pays se prive de la meilleure synthèse disponible et risque de proposer ce que d'autres couvrent déjà.

Le type d'évaluation dépend de la phase de la crise :

Phase	Outil typique	Délai	Question de décision
Choc soudain	Évaluation rapide initiale multisectorielle (MIRA ou équivalent)	72 heures à 2 semaines	Où sont les besoins vitaux, et qui intervient où ?
Crise installée	Évaluation multisectorielle des besoins (MSNA), enquête ménage représentative	Annuelle	Quelle sévérité par zone et par groupe, combien de personnes dans le besoin ?
Programme en cours	Évaluation sectorielle approfondie (nutrition SMART, marché, protection)	Selon besoin	Faut-il ajuster la modalité, le ciblage, la valeur des transferts ?

Trois notions sont à distinguer. Le **besoin** est l'écart entre la situation observée et un standard (par exemple 15 litres d'eau par personne et par jour selon Sphère). La **vulnérabilité** est la probabilité de subir un préjudice face au choc, qui dépend de l'exposition et des capacités. Les **capacités** sont les ressources des personnes, des communautés et des institutions. Un bon diagnostic décrit les trois ; une liste de manques sans capacités conduit à des réponses qui remplacent ce qui fonctionnait déjà.

> Règle d'or : chaque question d'une évaluation doit servir une décision identifiée à l'avance. Une question « intéressante » qui ne change aucune décision coûte du temps

aux personnes interrogées et dilue l'analyse.

Les données secondaires : commencer par ce qui existe

La **revue des données secondaires** (SDR) rassemble ce qui est déjà connu avant de collecter quoi que ce soit : HNO, rapports de cluster, enquêtes démographiques et de santé (EDS), analyses IPC, évaluations d'autres ONG, données des services techniques de l'État, suivi des déplacements (DTM de l'OIM), prix sur les marchés, rapports de protection. Une SDR bien faite réduit de moitié la taille d'une collecte primaire, car elle permet de ne poser que les questions sans réponse.

Chaque source est notée sur deux dimensions. La **fiabilité de la source** : méthode connue, échantillon décrit, auteur sans conflit d'intérêts. La **crédibilité de l'information** : confirmée par d'autres sources, cohérente avec ce que l'on sait, récente. Une information d'une source fiable mais vieille de deux ans dans une zone de déplacements massifs est faible ; une information d'une source moyenne confirmée par trois autres est solide.

La SDR se termine par une **analyse des lacunes** : pour chaque question de décision, que sait-on, avec quel niveau de confiance, et que reste-t-il à collecter ? C'est ce tableau, et non une liste de thèmes, qui justifie le questionnaire.

- **Triangulation des sources** : la même information confirmée par des sources indépendantes.
- **Triangulation des méthodes** : une enquête ménage et des groupes de discussion qui convergent.
- **Triangulation des enquêteurs** : des équipes différentes qui obtiennent les mêmes résultats.

Les données primaires : choisir les méthodes et maîtriser les biais

Quatre méthodes se complètent. L'**entretien avec des informateurs clés** (KII) interroge des personnes qui ont une vue d'ensemble : chef de village, infirmier, enseignante, commerçant, responsable d'une association de femmes. Rapide et peu coûteux, il donne des tendances mais pas des proportions. La **discussion de groupe** (FGD), 6 à 10 personnes homogènes (mêmes sexe et tranche d'âge), explore les perceptions, les normes et les préférences. L'**observation directe** (latrines, marchés, files d'attente) vérifie ce qui est déclaré. L'**enquête ménage** sur un échantillon représentatif est la seule qui produit des proportions généralisables, à condition que l'échantillonnage soit rigoureux (semaine 6).

Les biais les plus fréquents :

- **Biais de sélection** : n'interroger que les villages accessibles par la route, ou les ménages présents en journée (on manque les travailleurs journaliers).
- **Biais de complaisance et d'attente d'aide** : les personnes exagèrent ou minimisent selon ce qu'elles pensent que l'enquêteur veut entendre ou selon l'aide espérée. On le

réduit en expliquant clairement qu'aucune aide n'est promise et en préférant des indicateurs observables.

- **Biais d'enquêteur** : formulation suggestive, présence d'un homme pour interroger des femmes sur la violence. On forme, on teste le questionnaire et on constitue des équipes mixtes.
- **Biais de survie** : dans une zone de forte mortalité ou de départ, les ménages les plus touchés ne sont plus là pour répondre.

> Éthique minimale : consentement éclairé, possibilité de refuser sans conséquence, aucune question sensible sans protocole de référencement (violences basées sur le genre, protection de l'enfance), et données personnelles réduites au strict nécessaire.

Mesurer la sévérité : règles explicites et personnes dans le besoin

Comparer des zones exige une **échelle de sévérité** commune. Le cadre intersectoriel commun d'analyse (JIAF) et le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC) utilisent tous deux cinq phases, de 1 (minimale) à 5 (catastrophique). L'IPC classe une zone selon une **règle des 20 %** : la zone est placée dans la phase la plus sévère qui concerne, avec les phases supérieures, au moins 20 % de sa population.

Exemple. Population de 100 000 personnes : phase 1 : 35 % ; phase 2 : 30 % ; phase 3 : 22 % ; phase 4 : 10 % ; phase 5 : 3 %. Phases 4 et 5 réunies : 13 %, sous le seuil. Phases 3, 4 et 5 réunies : 35 %, au-dessus de 20 %. La zone est donc classée en **phase 3**. Le nombre de personnes dans le besoin d'une action urgente (phase 3 ou plus) est 35 000.

Le nombre de **personnes dans le besoin** (PIN) d'un secteur n'est pas la population totale de la zone : c'est la somme des personnes dont la situation atteint le seuil de sévérité défini (souvent phase 3 ou plus). Additionner les PIN de plusieurs secteurs compte plusieurs fois la même personne. On retient donc, pour le chiffre intersectoriel, le maximum par zone et par groupe, ou une analyse au niveau du ménage.

La sévérité doit être **désagrégée** par sexe, âge et handicap. Pour le handicap, le jeu court du Groupe de Washington pose six questions (voir, entendre, marcher, se souvenir, prendre soin de soi, communiquer) ; une personne est comptée comme vivant avec un handicap si elle répond « beaucoup de difficulté » ou « ne peut pas du tout » à au moins une question.

Analyse de protection, de genre et de marché

Une évaluation qui ne regarde que les manques matériels passe à côté des risques. L'**analyse de protection** identifie les menaces (qui fait quoi à qui), les vulnérabilités des personnes face à ces menaces, et leurs capacités : risque = menace × vulnérabilité / capacité. Elle repère les groupes exclus de l'aide (personnes sans documents, minorités, personnes âgées isolées) et les risques que l'aide elle-même peut créer : distributions qui exposent à des vols, trajets dangereux, tensions entre déplacés et population hôte.

L'**analyse de genre** décrit qui décide, qui contrôle les ressources, qui a accès aux services, et comment la crise modifie ces rôles. Elle évite par exemple de verser l'aide monétaire à un membre du ménage qui n'en contrôle pas l'usage, ou de fixer des horaires de distribution incompatibles avec les tâches des femmes.

L'**analyse de marché** détermine si les transferts monétaires sont faisables : les marchés fonctionnent-ils, les commerçants peuvent-ils répondre à une hausse de la demande sans inflation, l'accès physique et financier est-il sûr ? Les outils de référence (évaluation rapide de marché, cartographie des systèmes de marché) répondent à trois questions : disponibilité des biens, prix et leur évolution, capacité de réapprovisionnement.

> Ne pas nuire : pour chaque option de réponse, on écrit au moins un risque qu'elle crée et la mesure qui le réduit.

De l'analyse à la décision : l'analyse de la réponse

L'**analyse de la réponse** fait le lien entre ce que l'on sait des besoins et ce que l'organisation va faire. Elle compare des options (nature, cash, coupons, services, plaidoyer) sur des critères explicites : pertinence par rapport aux besoins prioritaires, préférences des personnes, faisabilité (accès, marchés, sécurité, capacités), coût-efficacité, risques et ce que font déjà les autres acteurs (matrice 3W ou 4W : qui fait quoi, où et quand).

Une méthode simple est la **matrice pondérée** : chaque critère reçoit un poids fixé avant de noter les options, pour éviter de choisir d'abord et de justifier ensuite. Par exemple, pertinence 30 %, préférences 20 %, faisabilité 20 %, coût-efficacité 20 %, risques 10 %. Une option qui obtient 4/5 en pertinence, 5 en préférences, 3 en faisabilité, 4 en coût-efficacité et 3 en risques totalise $0{,}3 \times 4 + 0{,}2 \times 5 + 0{,}2 \times 3 + 0{,}2 \times 4 + 0{,}1 \times 3 = 3{,}9$.

La décision finale doit aussi tenir compte de la **valeur ajoutée** de l'organisation : présence, acceptation, expertise, partenaires locaux. Si un acteur couvre déjà correctement un besoin dans une zone, la meilleure décision est souvent d'aller ailleurs ou de compléter, et non de dupliquer.

Le produit final est une **note d'analyse** de quelques pages : besoins prioritaires par zone et par groupe, sévérité, lacunes de couverture, options comparées, recommandation et niveau de confiance. C'est elle que lira la direction, pas la base de données.

Exercice d'application : classer deux zones et choisir où intervenir

Situation. Deux districts touchés par la sécheresse. District A (60 000 habitants) : phase 1 : 30 % ; phase 2 : 32 % ; phase 3 : 25 % ; phase 4 : 11 % ; phase 5 : 2 %. District B (80 000 habitants) : phase 1 : 45 % ; phase 2 : 37 % ; phase 3 : 12 % ; phase 4 : 5 % ; phase 5 : 1 %. Une autre ONG distribue déjà des vivres à 15 000 personnes en phase 3 ou plus dans le district A. Les marchés du district B fonctionnent, ceux du district A sont très perturbés.

Travail demandé. 1) Classez chaque district selon la règle des 20 %. 2) Calculez le nombre de personnes en phase 3 ou plus dans chaque district et le nombre non couvert. 3) Recommandez une zone et une modalité, et justifiez en trois phrases.

Corrigé. District A : phases 4 et 5 = 13 %, phases 3 à 5 = 38 % : phase 3. Personnes en phase 3 ou plus : 0,38 × 60 000 = 22 800 ; non couvertes : 22 800 − 15 000 = 7 800. District B : phases 3 à 5 = 18 %, sous le seuil ; phases 2 à 5 = 55 % : phase 2. Personnes en phase 3 ou plus : 0,18 × 80 000 = 14 400, toutes non couvertes. Le district B compte plus de personnes non couvertes (14 400 contre 7 800) malgré une classification moins sévère, et ses marchés permettent des transferts monétaires. Une réponse défendable : transferts monétaires ciblés sur les ménages en phase 3 ou plus du district B, et complément en nature dans le district A en coordination avec l'autre ONG. La classification d'une zone ne suffit pas à décider : il faut regarder les nombres absolus et la couverture.

À retenir

- Chaque question d'évaluation doit servir une décision connue à l'avance.
- Revue des données secondaires d'abord, avec une notation de fiabilité et de crédibilité et une analyse des lacunes.
- Seule une enquête représentative produit des proportions généralisables ; les KII et les FGD donnent tendances et explications.
- Règle des 20 % : une zone prend la phase la plus sévère atteinte, avec les phases supérieures, par au moins 20 % de sa population.
- L'analyse de la réponse compare des options sur des critères pondérés fixés à l'avance, en tenant compte de la couverture existante.

Quiz

1. Répartition d'une zone : phase 1 : 40 % ; phase 2 : 35 % ; phase 3 : 15 % ; phase 4 : 8 % ; phase 5 : 2 %. Selon la règle des 20 %, la zone est en :
   A. Phase 2
   B. Phase 3
   C. Phase 4
   D. Phase 1

2. Pourquoi ne peut-on pas additionner les personnes dans le besoin de chaque secteur pour obtenir un total intersectoriel ?
   A. Parce que les secteurs utilisent des monnaies différentes
   B. Parce que la même personne peut être dans le besoin dans plusieurs secteurs et serait comptée plusieurs fois
   C. Parce que le total serait trop faible
   D. Parce que les bailleurs l'interdisent

3. Quelle méthode permet d'estimer une proportion représentative de ménages sans accès à l'eau potable ?
   A. Trois entretiens avec des chefs de village
   B. Deux discussions de groupe
   C. Une enquête ménage sur un échantillon aléatoire correctement dimensionné
   D. L'observation d'un point d'eau

4. Selon le jeu court du Groupe de Washington, une personne est comptée comme vivant avec un handicap si :
   A. Elle a un certificat médical
   B. Elle répond « quelques difficultés » à une question
   C. Elle répond « beaucoup de difficulté » ou « ne peut pas du tout » à au moins une des six questions
   D. Elle a plus de 60 ans

5. Dans une matrice pondérée, pourquoi fixer les poids avant de noter les options ?
   A. Pour aller plus vite
   B. Pour éviter de choisir d'abord une option et d'ajuster ensuite les critères pour la justifier
   C. Parce que le bailleur l'exige
   D. Pour obtenir des scores plus élevés

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