ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 12 : Gestion adaptative, apprentissage et rapports : diriger par les preuves

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-12/

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

Semaine 12 : Gestion adaptative, apprentissage et rapports : diriger par les preuves

Objectifs

- Installer une gestion adaptative : revues régulières, règles de décision et révision documentée du programme.
- Construire un système d'apprentissage organisationnel qui capitalise et réutilise les leçons, au-delà des rapports.
- Rédiger des rapports aux bailleurs honnêtes et convaincants, et présenter un dossier MEAL complet comme projet final.

La gestion adaptative

Les contextes humanitaires changent plus vite que les cadres logiques. La **gestion adaptative** consiste à ajuster de façon délibérée et documentée les activités, les méthodes ou les cibles en fonction des données et du contexte, tout en gardant l'objectif. Elle n'est pas de l'improvisation : elle repose sur des hypothèses explicites, un suivi qui les teste, et des moments de décision prévus.

Ses éléments :

- **Des hypothèses de travail** clairement énoncées dans la théorie du changement (« les femmes pourront se rendre aux points de retrait »).
- **Des indicateurs de contexte et d'alerte** qui les testent (temps de trajet déclaré, incidents de sécurité sur les routes).
- **Des règles de décision** écrites à l'avance : « si plus de 20 % des transferts ne sont pas retirés dans les 10 jours, on ouvre des points de retrait mobiles ».
- **Des revues régulières** (trimestrielles, ou mensuelles en crise aiguë) avec l'autorité de décider.
- **Un accord avec le bailleur** sur ce qui peut changer sans demande formelle (activités, méthodes) et ce qui exige un avenant (objectifs, budget global, zones).

Les bailleurs sont souvent plus ouverts qu'on ne le croit à une adaptation bien argumentée. Ce qu'ils refusent, ce sont les changements non annoncés découverts au rapport final.

> Un projet qui n'a rien changé en 18 mois dans un contexte volatile n'a probablement pas regardé ses données, ou n'a pas osé en parler.

Les revues de programme et l'après-action

La **revue trimestrielle** d'un programme réunit l'équipe programme, le MEAL, la logistique, la finance et, si possible, des représentants des partenaires et des communautés. L'ordre du jour type :

- Progrès des indicateurs clés par rapport aux cibles et aux tendances.
- Exécution budgétaire et rythme de dépense.
- Retours des personnes et des partenaires : thèmes principaux, réponses apportées.
- Contexte et hypothèses : ce qui a changé.
- Décisions : quoi, qui, quand. Et suivi des décisions de la revue précédente.

L'**examen après action** (after action review), issu des armées puis largement adopté, est un outil court (une à deux heures) à utiliser après un événement important : une distribution, une évacuation, une première vague de réponse. Quatre questions : qu'avions-nous prévu ? que s'est-il réellement passé ? pourquoi y a-t-il un écart ? que ferons-nous différemment la prochaine fois ? Il fonctionne si l'on parle de faits, sans recherche de coupables, et si la dernière question produit des actions avec un responsable.

Les leçons doivent être **spécifiques** et **actionnables** : « la communication doit être améliorée » n'est pas une leçon ; « annoncer les dates de distribution par radio et par message vocal au moins 5 jours avant, car 40 % des ménages n'avaient pas reçu l'information » en est une.

L'apprentissage organisationnel

Les organisations humanitaires produisent beaucoup de rapports et apprennent peu : les mêmes erreurs se répètent d'une crise à l'autre, souvent parce que le personnel tourne vite et que les leçons restent dans des documents que personne ne lit. Un système d'apprentissage efficace :

- **Définit des questions d'apprentissage** prioritaires pour l'organisation (par exemple : « comment maintenir la qualité du suivi quand l'accès est intermittent ? ») et oriente le MEAL de plusieurs projets pour y répondre.
- **Capitalise** sous des formes utilisables : fiches de deux pages, listes de contrôle, modèles de documents, plutôt que des rapports longs.
- **Fait circuler** les leçons au bon moment : au démarrage d'un nouveau projet, on lit les leçons des projets similaires (revue des leçons en phase de conception).
- **Valorise** le signalement des échecs, par exemple par des sessions régulières où les équipes présentent ce qui n'a pas marché et ce qu'elles en ont appris.
- **Partage** avec le secteur : évaluations publiées, contributions aux groupes de travail des clusters, études de cas.

Le rôle du responsable MEAL change alors : d'un producteur de données pour les bailleurs, il devient un **animateur de la réflexion** qui aide les équipes à poser de bonnes questions, à lire les données et à décider.

Rédiger des rapports aux bailleurs

Un **rapport narratif** de qualité suit la structure du bailleur et répond à trois exigences : **exactitude** (chiffres cohérents avec le rapport financier et les rapports précédents), **analyse** (pas seulement ce qui a été fait, mais ce qui a changé et pourquoi) et **honnêteté** (écarts et difficultés expliqués).

Pour chaque résultat, une structure simple fonctionne : **cible, réalisé, écart, explication, conséquence, mesure**. Par exemple : « Cible : 3 000 ménages. Réalisé : 2 450 (82 %). Écart dû à la fermeture de la route de X pendant 7 semaines. Conséquence : retard de deux cycles de transferts dans 4 villages. Mesure : paiement mobile mis en place en mai ; rattrapage prévu d'ici août, sans coût supplémentaire. »

Erreurs à éviter :

- Des chiffres d'extrants présentés comme des effets (« 12 000 personnes sensibilisées ont amélioré leurs pratiques »).
- Des doubles comptages entre activités (la même personne comptée dans chaque activité) ; il faut distinguer bénéficiaires uniques et participations.
- Des réussites individuelles présentées comme représentatives ; une histoire illustre, elle ne prouve pas.
- L'absence de mention des plaintes reçues et des réponses apportées.

> Le bailleur apprend tôt ou tard les problèmes. Il vaut mieux qu'il les apprenne par vous, avec l'analyse et les mesures prises, que par une évaluation ou un audit.

La clôture du programme et la durabilité

La **clôture** se prépare dès la conception (stratégie de sortie) et se met en œuvre au moins trois mois avant la fin. Elle comprend :

- **Information** des communautés et des autorités sur la date et les modalités de fin, et orientation vers d'autres services.
- **Transfert** des actifs (points d'eau, équipements) selon les règles du bailleur, avec des accords écrits avec les bénéficiaires de ces actifs.
- **Passation** aux partenaires, aux services techniques ou aux comités, avec un renforcement de leurs capacités réellement planifié et budgété.
- **Enquête finale** et évaluation, puis restitution aux communautés.
- **Archivage** des données et documents, et destruction sécurisée des données personnelles selon la politique de conservation.

La **durabilité** se juge aux conditions réunies : une institution ou une communauté qui assume la responsabilité, des ressources pour le fonctionnement (budget public, cotisations, recouvrement des coûts), des compétences, et une demande réelle des usagers. Sans ces conditions, il vaut mieux le reconnaître et chercher un relais (autre financement, autre acteur) plutôt que d'annoncer une durabilité qui n'existera pas.

Projet final : le dossier MEAL complet

Le projet final de ce Mini MBA consiste à présenter un **dossier MEAL complet** pour un programme réel ou réaliste de votre choix. Il rassemble tout ce que vous avez appris en douze semaines :

- Une **note d'analyse des besoins** de deux pages : sources, sévérité, groupes prioritaires, lacunes de couverture, options de réponse comparées.
- Une **théorie du changement** et un **cadre logique** avec indicateurs, bases, cibles calculées et hypothèses.
- Une **stratégie de ciblage** et, le cas échéant, le calcul de la valeur des transferts.
- Un **plan MEAL** avec deux fiches de référence d'indicateurs, le plan d'échantillonnage et le calcul de taille d'échantillon de l'enquête de référence.
- Un **mécanisme de plaintes et de retours** : canaux, délais, filière sensible, indicateurs.
- Un **plan d'évaluation** : type, questions, méthode d'estimation de l'effet et ses conditions de validité.
- Une **analyse VfM** : indicateurs des 4E et une comparaison d'options.
- Un **calendrier de revues** et trois règles de décision adaptatives.

Critères de qualité : cohérence entre les parties, calculs justes et vérifiables, réalisme (budget MEAL de 3 à 10 %), place réelle donnée aux personnes, et honnêteté sur les limites. Les études de cas de l'examen du diplôme reprennent exactement ces compétences.

Exercice d'application : écrire une règle de décision et un paragraphe de rapport

Situation. Programme de cash pour 4 000 ménages, paiement mobile. Au troisième mois : 18 % des transferts ne sont pas retirés après 10 jours (6 % au premier mois) ; dans 3 villages sur 20, ce taux dépasse 50 %. Les retours signalent des agents sans liquidités et une route coupée par des groupes armés. Cible du trimestre : 12 000 transferts retirés ; réalisé : 9 840.

Travail demandé. 1) Écrivez une règle de décision adaptative pour ce problème. 2) Rédigez le paragraphe du rapport trimestriel sur ce résultat, selon la structure cible, réalisé, écart, explication, conséquence, mesure.

Corrigé. Règle : « Si plus de 15 % des transferts d'un village ne sont pas retirés 10 jours après l'envoi, l'équipe vérifie sous 72 heures la liquidité des agents et l'accès ; si la cause est confirmée, un point de retrait mobile ou un agent supplémentaire est organisé avant le cycle suivant, et le bailleur est informé dans le rapport mensuel. » Paragraphe : « Cible : 12 000 transferts retirés. Réalisé : 9 840 (82 %). L'écart provient de 3 villages où plus de la moitié des transferts n'ont pas été retirés, à cause du manque de liquidités des agents et de la coupure de la route de Y. Conséquence : environ 2 160 transferts en attente, et un risque de recours à l'endettement pour les ménages concernés. Mesures : deux points de retrait mobiles depuis la semaine 12, accord avec l'opérateur pour approvisionner les agents, information des ménages par message vocal ; les transferts restent disponibles et seront suivis jusqu'au retrait complet. »

À retenir

- Gestion adaptative : hypothèses explicites, indicateurs d'alerte, règles de décision écrites, revues régulières, accord avec le bailleur.
- Examen après action : prévu, réalisé, pourquoi l'écart, que faire autrement ; sans recherche de coupables.
- Une leçon est spécifique et actionnable, sinon ce n'est qu'une impression.
- Rapport : cible, réalisé, écart, explication, conséquence, mesure ; bénéficiaires uniques distincts des participations.
- La durabilité se juge à des conditions réunies (responsable, ressources, compétences, demande), pas à une déclaration.

Quiz

1. Quelle formulation est une leçon apprise utile ?
   A. La coordination doit être renforcée
   B. Annoncer les distributions par radio et message vocal 5 jours avant, car 40 % des ménages n'étaient pas informés
   C. Il faut mieux communiquer
   D. Le projet a été un succès

2. Lors d'un examen après action, la règle principale est de :
   A. Identifier le responsable de l'erreur
   B. Parler des faits sans chercher de coupables, et finir par des actions avec un responsable
   C. Rédiger un long rapport
   D. Inviter le bailleur

3. Un rapport compte 5 000 participants à la formation et 5 000 à la distribution, soit « 10 000 bénéficiaires ». L'erreur est :
   A. Un double comptage possible : il faut distinguer bénéficiaires uniques et participations
   B. Aucune erreur
   C. Une erreur de calcul de pourcentage
   D. Une erreur de taux de change

4. Quel changement exige généralement un avenant formel avec le bailleur ?
   A. Changer de méthode de sensibilisation
   B. Modifier l'objectif spécifique ou les zones d'intervention
   C. Ajuster le calendrier d'une activité de deux semaines
   D. Changer l'ordre du jour d'une réunion

5. La clôture d'un programme se prépare :
   A. Le dernier mois
   B. Dès la conception avec une stratégie de sortie, et se met en œuvre au moins trois mois avant la fin
   C. Après le rapport final
   D. Seulement si le bailleur le demande

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