ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 2 : Concevoir un programme : chaîne de résultats, indicateurs et cibles

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-2/

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

Semaine 2 : Concevoir un programme : chaîne de résultats, indicateurs et cibles

Objectifs

- Construire une chaîne de résultats cohérente, de l'activité à l'impact, et une théorie du changement dont les hypothèses sont testables.
- Choisir des indicateurs valides et mesurables, avec définition, base de référence, cible et source, et utiliser les indicateurs standard du secteur.
- Fixer des cibles réalistes à partir des données de référence et de la capacité réelle, et intégrer genre, âge et handicap dès la conception.

La chaîne de résultats : ce qui relève de vous et ce qui n'en relève pas

Une **chaîne de résultats** relie cinq niveaux : **intrants** (argent, personnel, matériel), **activités** (former, distribuer, construire), **extrants** (produits directs : 400 latrines construites, 1 200 ménages formés), **effets** (changements de comportement ou de situation : 80 % des ménages utilisent les latrines), **impact** (changement durable de long terme : baisse des diarrhées chez les enfants de moins de cinq ans).

La frontière décisive est entre extrant et effet. L'organisation **contrôle** ses extrants : si les latrines ne sont pas construites, c'est sa responsabilité. Elle **influence** les effets, qui dépendent aussi des personnes et du contexte. Elle **contribue** à l'impact, avec beaucoup d'autres acteurs. Un rapport qui ne présente que des extrants dit ce qui a été fait, pas ce qui a changé ; un projet qui promet un impact sans effet mesurable promet ce qu'il ne pourra pas démontrer.

> Test du « et alors ? » : pour chaque extrant, demandez « et alors ? » jusqu'à atteindre un changement qui compte pour les personnes. Si la réponse s'arrête à « les gens ont reçu un kit », le programme n'a pas d'effet défini.

Chaque passage d'un niveau à l'autre repose sur des **hypothèses**. Construire des latrines conduit à leur utilisation seulement si elles sont acceptables culturellement, sûres la nuit pour les femmes, entretenues et accompagnées de sensibilisation. Ces hypothèses sont exactement ce que le suivi devra vérifier.

De la théorie du changement au cadre logique

La **théorie du changement** explique pourquoi et comment le changement attendu se produira, avec ses hypothèses causales, les preuves qui les soutiennent et le rôle des autres acteurs. Le **cadre logique** (logframe) en est la traduction opérationnelle : une matrice de quatre colonnes (logique d'intervention, indicateurs, sources de vérification, hypothèses) et de quatre lignes (objectif global, objectif spécifique, résultats, activités).

La **logique verticale** se lit de bas en haut : si les activités sont réalisées et que les hypothèses de ce niveau se vérifient, alors les résultats sont atteints ; si les résultats sont atteints et que les hypothèses se vérifient, alors l'objectif spécifique est atteint. La **logique horizontale** se lit par ligne : chaque niveau a des indicateurs mesurables et une source qui permet effectivement de les mesurer.

Erreurs fréquentes en revue de propositions :

- Un objectif spécifique qui reformule les résultats (« les ménages ont reçu des transferts ») au lieu d'un changement (« les ménages ciblés améliorent leur consommation alimentaire »).
- Plusieurs objectifs spécifiques dans un petit projet, qui dispersent la mesure.
- Des hypothèses qui sont en réalité des risques que l'organisation devrait gérer (« le personnel est recruté à temps »). Une hypothèse est hors du contrôle du projet ; si elle est critique et très improbable, c'est une hypothèse fatale et le projet doit être reconçu.
- Des sources de vérification que personne ne produira (« statistiques nationales » qui n'existent pas au niveau du district).

Des indicateurs qui mesurent vraiment

Un bon indicateur est **valide** (il mesure ce qu'il prétend mesurer), **fiable** (deux enquêteurs obtiennent le même résultat), **sensible** (il bouge si la situation change dans la durée du projet), **simple** à collecter et **utile** pour une décision. Le critère SMART (spécifique, mesurable, atteignable, pertinent, temporel) s'applique surtout à la cible associée.

Chaque indicateur clé doit avoir une **fiche de référence** (PIRS) : définition précise, numérateur et dénominateur, unité, désagrégation, méthode et outil de collecte, fréquence, responsable, base de référence et cible. Sans fiche, deux bureaux calculent le même indicateur de deux façons et les chiffres ne s'additionnent pas.

Exemple de définition rigoureuse. « Pourcentage de ménages ciblés ayant un score de consommation alimentaire acceptable (supérieur à 35) ». Numérateur : ménages de l'échantillon avec un score supérieur à 35. Dénominateur : ménages ciblés de l'échantillon. Désagrégation : sexe du chef de ménage, présence d'une personne handicapée, statut (déplacé, hôte).

Le secteur dispose d'**indicateurs standard** qu'il vaut mieux utiliser que réinventer, car ils permettent de comparer et d'agréger : score de consommation alimentaire (FCS : seuils 21 et 35 dans la plupart des contextes, 28 et 42 là où la consommation d'huile et de sucre est élevée), indice réduit des stratégies d'adaptation (rCSI), échelle de la faim des ménages (HHS), périmètre brachial (MUAC : moins de 115 mm pour la malnutrition aiguë sévère chez l'enfant de 6 à 59 mois), indicateurs de l'enquête conjointe WASH (JMP), et les registres d'indicateurs des clusters.

Base de référence et cibles réalistes

Une cible sans **base de référence** n'a pas de sens : « 70 % des ménages avec une consommation acceptable » est un énorme progrès si l'on part de 30 %, et un recul si l'on part

de 80 %. La base de référence se mesure avant le début des activités, avec la même méthode que la mesure finale. Quand elle est impossible (urgence soudaine), on utilise des données secondaires récentes et l'on mesure dès les premières semaines, en le documentant.

Une cible réaliste se calcule, elle ne se devine pas. Elle combine : la base de référence, la **couverture** réelle du projet (part de la population concernée atteinte), l'**efficacité** attendue de l'intervention d'après les preuves disponibles, et les facteurs externes (saison, prix).

Exemple. Base : 40 % de ménages avec une consommation acceptable. Le projet atteint 80 % des ménages ciblés. Des projets comparables ont fait passer 50 % des ménages atteints d'une consommation insuffisante à acceptable. Parmi les 60 % de ménages en dessous du seuil, 0,8 × 0,5 = 40 % passent au-dessus : 0,6 × 0,4 = 24 points. Cible : 40 + 24 = 64 %, que l'on arrondira prudemment à 60 % si la soudure est plus dure que prévu.

> Une cible trop ambitieuse ne motive pas : elle oblige à expliquer un échec qui n'en est pas un, et pousse à embellir les données.

Genre, âge, handicap et inclusion dès la conception

L'inclusion ne s'ajoute pas à la fin : elle se conçoit. Le **marqueur genre avec l'âge** de l'IASC (GAM) évalue les projets sur des éléments concrets : analyse des besoins différenciés, activités adaptées, participation des différents groupes à la conception et à la décision, et mécanismes de retour d'information accessibles. Un projet qui ne collecte pas de données désagrégées ne peut pas montrer que les femmes, les personnes âgées ou les personnes handicapées en bénéficient.

Concrètement : désagréger les indicateurs par sexe, âge (au moins par tranches 0-5, 6-17, 18-59, 60 et plus) et handicap ; adapter les sites (rampes, horaires, distance, files prioritaires) ; prévoir le coût de l'accessibilité dans le budget (souvent 3 à 5 % des coûts des activités concernées) ; consulter séparément femmes et hommes, jeunes et âgés.

Les normes humanitaires d'inclusion des personnes âgées et des personnes handicapées et les lignes directrices de l'IASC sur l'inclusion des personnes handicapées (2019) donnent des actions minimales : **identifier** (données désagrégées), **supprimer les obstacles** (physiques, de communication, d'attitude), **autonomiser** (participation aux décisions) et **renforcer les capacités** des organisations de personnes handicapées.

Vérifier la conception avant de la soumettre

Avant de soumettre une proposition, une revue interne courte évite la plupart des refus et des mauvaises surprises en cours de projet. Cinq questions suffisent :

- **Cohérence** : chaque activité contribue-t-elle à un résultat, et chaque résultat à l'objectif spécifique ? Une activité sans résultat est à supprimer ; un résultat sans activité est irréaliste.
- **Mesurabilité** : chaque indicateur a-t-il une définition, une base, une cible, une source, un budget et un responsable ?

- **Proportionnalité** : le dispositif de suivi coûte-t-il entre 3 et 10 % du budget (fourchette usuelle), en rapport avec ce que le bailleur et la gestion demandent ?
- **Hypothèses** : les hypothèses critiques sont-elles suivies par un indicateur de contexte ?
- **Personnes** : les communautés ont-elles été consultées sur la modalité, le ciblage et les mécanismes de plainte ?

Le cadre logique n'est pas figé. Il se révise lorsque le contexte change, à condition de documenter la raison, de consulter le bailleur pour toute modification d'objectif ou de cible, et de garder la trace des versions. Un cadre logique qui n'a jamais bougé dans un contexte volatile est souvent un cadre logique que personne n'utilise.

Exercice d'application : réparer un cadre logique et fixer une cible

Situation. Un projet WASH de 12 mois propose : objectif spécifique « 400 latrines construites » ; résultat 1 « les ménages adoptent de bonnes pratiques d'hygiène » ; indicateur de l'objectif spécifique « nombre de kits d'hygiène distribués » ; hypothèse « le personnel sera recruté à temps ». Base de référence : 35 % des ménages se lavent les mains au savon aux moments clés. Le projet atteindra 70 % des ménages de la zone ; dans des projets comparables, 40 % des ménages atteints qui n'avaient pas la pratique l'adoptent.

Travail demandé. 1) Identifiez les quatre erreurs. 2) Proposez un objectif spécifique et un indicateur corrects. 3) Calculez une cible réaliste pour le lavage des mains.

Corrigé. Erreurs : l'objectif spécifique est un extrant ; le résultat 1 est un effet placé au niveau des résultats ; l'indicateur mesure une distribution et non un changement ; l'hypothèse est un risque interne que l'organisation doit gérer. Objectif spécifique possible : « réduire les risques de maladies liées à l'eau et à l'assainissement dans les ménages ciblés », indicateur : « pourcentage de ménages ciblés qui se lavent les mains au savon aux moments clés (observation et déclaration) ». Cible : 65 % des ménages n'ont pas la pratique ; 0,7 × 0,4 = 28 % d'entre eux l'adoptent ; 0,65 × 0,28 = 18,2 points. Cible : 35 + 18 = environ 53 %.

À retenir

- L'organisation contrôle ses extrants, influence les effets et contribue à l'impact.
- Le cadre logique se lit de bas en haut (si… alors…) et par ligne (indicateur, source, hypothèse).
- Un indicateur clé a une fiche de référence : définition, numérateur, dénominateur, désagrégation, méthode, fréquence, responsable.
- Cible = base de référence + couverture × efficacité attendue appliquée à la part de la population concernée.
- Désagréger par sexe, âge et handicap dès la conception, et budgéter l'accessibilité.

Quiz

1. « 1 500 ménages ont reçu un kit d'hygiène » est :
   A. Un impact
   B. Un effet
   C. Un extrant
   D. Une hypothèse

2. Une hypothèse critique et très improbable dans un cadre logique est :
   A. Sans importance
   B. Une hypothèse fatale : le projet doit être reconçu
   C. Un indicateur
   D. Un risque à ignorer

3. Base : 50 % de ménages avec une consommation acceptable. Couverture : 60 % ; efficacité : 50 % des ménages atteints sous le seuil passent au-dessus. Cible calculée :
   A. 65 %
   B. 80 %
   C. 55 %
   D. 60 %

4. Selon les seuils les plus courants, un score de consommation alimentaire de 30 est :
   A. Acceptable
   B. Limite
   C. Pauvre
   D. Impossible

5. Quel élément manque le plus souvent dans un indicateur mal défini ?
   A. Un titre
   B. Un numérateur et un dénominateur précis
   C. Une couleur
   D. Une traduction

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