ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

## Support de cours · Semaine 3 : Ciblage et modalités : qui aider, comment, avec combien

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-3/**

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

# Semaine 3 : Ciblage et modalités : qui aider, comment, avec combien

**Objectifs**

- Choisir une méthode de ciblage adaptée au contexte et mesurer ses erreurs d'inclusion et d'exclusion.
- Comparer l'aide en nature, les coupons et les transferts monétaires sur des critères explicites, y compris les risques.
- Calculer la valeur d'un transfert à partir d'un panier de dépenses minimum et l'ajuster à l'inflation.

## Pourquoi cibler, et ce que coûte un mauvais ciblage

Avec des ressources inférieures aux besoins, le **ciblage** décide qui reçoit l'aide. Il produit deux erreurs. L'**erreur d'inclusion** : des ménages qui ne remplissent pas les critères reçoivent l'aide (gaspillage, perte de confiance). L'**erreur d'exclusion** : des ménages éligibles ne la reçoivent pas (préjudice direct, souvent pour les plus marginalisés). Réduire l'une augmente généralement l'autre : des critères très stricts excluent des ménages vulnérables ; des critères larges incluent des ménages qui n'en ont pas besoin.

**Calcul.** Sur 1 000 ménages évalués, 400 sont réellement éligibles. Le projet en sélectionne 450, dont 330 éligibles. Erreur d'inclusion : 120 / 450 = 26,7 % des ménages aidés ne sont pas éligibles. Erreur d'exclusion : (400 − 330) / 400 = 17,5 % des ménages éligibles sont laissés de côté.

> En humanitaire, l'erreur d'exclusion est la plus grave quand elle touche la survie. Une politique de ciblage doit dire explicitement laquelle des deux erreurs on accepte le plus, et pourquoi.

Le ciblage a aussi un **coût** : enquêtes, vérification, plaintes, tensions sociales. Quand plus de 70 à 80 % de la population d'une zone est dans le besoin, une distribution générale (ciblage géographique seul) est souvent plus juste et moins coûteuse qu'un ciblage ménage par ménage.

## Les méthodes de ciblage

Les méthodes se combinent souvent en plusieurs étapes :

- **Géographique** : choisir les zones les plus sévères (semaine 1). Simple et peu contestable, mais imprécis à l'intérieur d'une zone.
- **Catégoriel** : critères observables (ménage dirigé par une femme seule, personne handicapée, enfant de moins de deux ans, déplacé récent). Transparent, mais ces catégories ne recoupent qu'imparfaitement la vulnérabilité réelle.

- **Communautaire** : un comité représentatif identifie les ménages selon des critères expliqués publiquement. Utilise la connaissance locale, mais risque la capture par les élites et l'exclusion des minorités. On le contrôle par une vérification aléatoire et un mécanisme de plainte indépendant.
- **Score de vulnérabilité** (proxy means test) : un questionnaire ménage donne un score calculé à partir de variables corrélées à la pauvreté (biens, logement, composition). Plus objectif, mais coûteux, opaque pour les personnes et sensible aux fausses déclarations.
- **Auto-ciblage** : l'aide n'attire que ceux qui en ont besoin (travail contre rémunération à un salaire inférieur au marché, produits peu prisés). Bon marché, mais il peut exclure les personnes qui ne peuvent pas travailler.

Le choix dépend de quatre facteurs : la proportion de personnes dans le besoin, la disponibilité de données fiables, la cohésion sociale (risque de tensions si le ciblage paraît injuste), et le temps disponible. Dans tous les cas, les **critères doivent être publics** et compris par la communauté, et un mécanisme de plainte doit permettre de contester une exclusion.

## Nature, coupons ou transferts monétaires

Les **transferts monétaires** (cash) représentent désormais environ un cinquième de l'aide humanitaire internationale. Les données comparatives montrent qu'à résultats équivalents ils coûtent souvent moins cher à livrer que l'aide en nature, laissent les personnes choisir selon leurs priorités et soutiennent les marchés locaux. Ils ne sont pas toujours la bonne réponse.

| Critère | Nature | Coupons | Cash sans restriction |
|---|---|---|---|
| Marchés non fonctionnels | Adapté | Peu adapté | Inadapté |
| Besoin d'un produit précis (aliment thérapeutique, semences certifiées) | Adapté | Adapté | Peu adapté |
| Besoins variés selon les ménages | Peu adapté | Moyen | Adapté |
| Coût logistique | Élevé | Moyen | Faible |
| Dignité et choix | Faible | Moyen | Élevé |

Les **risques** du cash se gèrent : inflation locale (suivi des prix, plafonds de transferts), insécurité (paiement électronique, distributions fractionnées), détournement par un membre du ménage (choix du destinataire avec analyse de genre), sanctions et lutte antiterroriste (contrôle des prestataires financiers). L'idée que le cash serait détourné vers l'alcool ou le tabac est contredite par de nombreuses études : les dépenses en « biens de tentation » n'augmentent pas significativement.

Le **cash polyvalent** (MPCA) couvre plusieurs besoins de base à la fois ; il se coordonne au sein du groupe de travail cash, qui fixe une valeur de transfert commune pour éviter que les organisations se fassent concurrence.

## Calculer la valeur d'un transfert

La valeur d'un transfert part du **panier de dépenses minimum** (MEB) : le coût mensuel des biens et services dont un ménage a besoin pour couvrir ses besoins de base (alimentation, eau, hygiène, loyer, énergie, transport, communication). Il est calculé pour une taille de ménage type, à partir des prix relevés sur les marchés.

La valeur du transfert n'est pas forcément le MEB entier : on retire ce que le ménage couvre déjà lui-même (revenus, autres aides) et l'on tient compte de l'objectif du programme. **Formule de base : écart = MEB − ressources moyennes du ménage cible.**

**Exemple.** MEB mensuel pour un ménage de 6 personnes : 210 USD, dont 130 pour l'alimentation. Revenu mensuel moyen des ménages ciblés : 75 USD. Écart : 135 USD. Le groupe de travail cash a fixé une valeur commune de 80 % de l'écart pour ne pas créer de dépendance et préserver les revenus propres : 0,8 × 135 = 108 USD par mois.

**Inflation.** Si le prix du panier augmente de 12 % en trois mois, la valeur réelle d'un transfert fixe de 108 USD tombe à 108 / 1,12 = 96 USD en pouvoir d'achat initial. Les programmes prévoient donc une règle d'ajustement : par exemple, révision dès que le MEB varie de plus de 10 %, sur la base du suivi mensuel des prix.

> Taille des ménages : un montant fixe par ménage désavantage les grands ménages. Les programmes utilisent souvent des paliers (1-3, 4-6, 7 personnes et plus) avec un plafond, pour rester simples à expliquer.

## Les mécanismes de paiement et la protection des données

Le **mécanisme de livraison** se choisit après la modalité : remise d'espèces en main propre, agents de paiement, transfert par téléphone mobile, carte prépayée, compte bancaire. Les critères : couverture du réseau, accès des femmes et des personnes âgées aux téléphones, distance aux points de retrait, frais, liquidité des agents, et exigences d'identification (« connaître son client »).

Le paiement électronique réduit les risques de vol et facilite la traçabilité, mais crée des **risques sur les données** : listes de bénéficiaires partagées avec un opérateur, des autorités ou d'autres acteurs, qui peuvent exposer des personnes en danger (réfugiés, minorités). Le Manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire recommande : minimisation des données, finalité définie, accords de partage écrits, évaluation d'impact sur la protection des données avant tout nouveau système, et durée de conservation limitée.

La **réconciliation** compare chaque mois trois listes : ménages enregistrés, paiements envoyés, paiements effectivement retirés. Les écarts (retraits non effectués, doublons, numéros de téléphone partagés par plusieurs bénéficiaires) sont des signaux d'erreur ou de fraude à traiter rapidement.

## Le suivi post-distribution

Le **suivi post-distribution** (PDM) vérifie, deux à six semaines après une distribution ou un transfert, que l'aide est bien arrivée, qu'elle est utilisée et qu'elle produit les effets attendus. Il

porte sur un échantillon aléatoire de bénéficiaires et comporte quatre blocs :

- **Processus** : montant ou quantités reçus, temps d'attente, distance, coût du trajet, sécurité, respect des personnes.
- **Utilisation** : dépenses réalisées avec le transfert, revente de biens en nature, partage.
- **Effets** : score de consommation alimentaire, stratégies d'adaptation, dette.
- **Redevabilité** : connaissance des critères et du mécanisme de plainte, satisfaction, problèmes signalés (demandes de paiement, harcèlement).

Un PDM n'a de valeur que s'il déclenche des décisions. Par exemple : si plus de 10 % des bénéficiaires déclarent avoir payé quelque chose pour être inscrits, on ouvre une enquête et l'on change le processus d'enregistrement ; si 40 % revendent l'huile reçue, on ajuste la composition du panier ou l'on passe au cash.

## Exercice d'application : évaluer un ciblage et fixer un transfert

**Situation.** Sur 2 000 ménages évalués, une vérification indépendante montre que 900 sont réellement éligibles. Le comité communautaire en a sélectionné 1 000, dont 700 éligibles. MEB mensuel : 180 USD ; revenu moyen des ménages ciblés : 60 USD ; règle commune : 75 % de l'écart. Les prix augmentent de 15 % au troisième mois.

**Travail demandé.** 1) Calculez les erreurs d'inclusion et d'exclusion. 2) Calculez la valeur du transfert. 3) Calculez sa valeur réelle après la hausse et proposez une décision.

**Corrigé.** Inclusion : 300 / 1 000 = 30 %. Exclusion : (900 − 700) / 900 = 22,2 %. Les deux erreurs sont élevées : le comité a probablement favorisé certains ménages ; il faut une vérification aléatoire, un mécanisme de plainte indépendant et une révision de la liste. Transfert : écart 120 USD ; 0,75 × 120 = 90 USD. Après la hausse : 90 / 1,15 = 78,3 USD en pouvoir d'achat initial, soit une perte de 13 %. La hausse dépasse le seuil usuel de 10 % : on propose au groupe de travail cash une révision à 90 × 1,15 = 103,5 USD, en vérifiant d'abord que les transferts eux-mêmes ne sont pas la cause de l'inflation locale.

## À retenir

- Erreur d'inclusion = non éligibles aidés / total aidé ; erreur d'exclusion = éligibles non aidés / total des éligibles.
- Le ciblage communautaire doit être contrôlé par une vérification aléatoire et un mécanisme de plainte indépendant.
- Le choix nature, coupons ou cash dépend d'abord du fonctionnement des marchés et du besoin.
- Valeur du transfert = part convenue de (MEB − ressources du ménage), ajustée à l'inflation selon une règle écrite.
- Le suivi post-distribution doit déclencher des décisions, pas seulement produire un rapport.

## Quiz

1. 500 ménages aidés, dont 400 éligibles ; 600 ménages éligibles au total. L'erreur d'exclusion est :
   A. 20 %
   B. 33,3 %
   C. 16,7 %
   D. 25 %

2. Dans une zone où 85 % de la population est dans le besoin, la méthode la plus juste et la moins coûteuse est souvent :
   A. Un score de vulnérabilité ménage par ménage
   B. Une distribution générale avec ciblage géographique
   C. Un tirage au sort
   D. Le ciblage par les autorités

3. Un transfert de 100 USD après une hausse des prix de 25 % vaut en pouvoir d'achat initial :
   A. 75 USD
   B. 80 USD
   C. 125 USD
   D. 100 USD

4. Quelle condition rend les transferts monétaires inadaptés ?
   A. Des ménages aux besoins variés
   B. Des marchés qui ne fonctionnent pas ou ne peuvent pas répondre à la demande
   C. Une forte présence du téléphone mobile
   D. Des personnes qui préfèrent le cash

5. La réconciliation mensuelle des paiements compare :
   A. Le budget et les dépenses du siège
   B. Les ménages enregistrés, les paiements envoyés et les paiements retirés
   C. Les prix de deux marchés
   D. Les rapports de deux bailleurs

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