



Copyright : Save the Children

Étude des coûts et des bénéfices du projet HEA Sahel

Rapport final

Préparé par Key Aid Consulting pour Save the Children

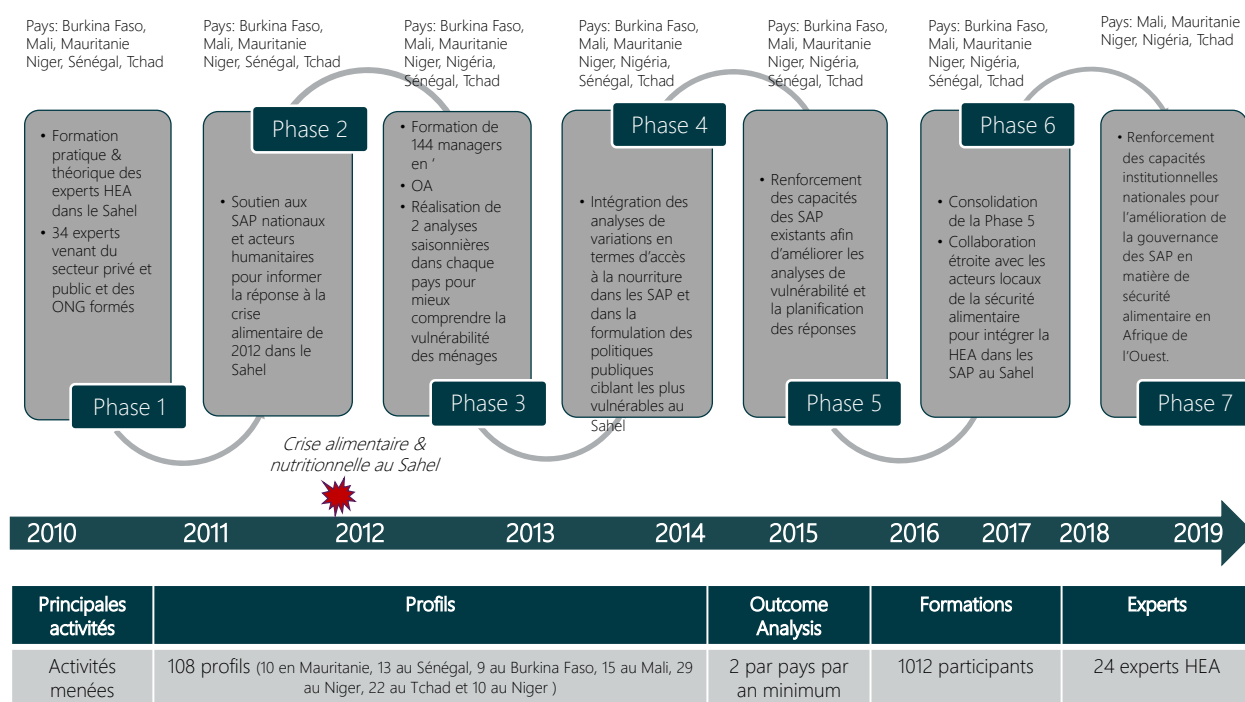
Auteurs : Clément Charlot, Chloé Maillard

Juillet 2019

www.keyaidconsulting.com

Résumé exécutif

Depuis 2010, Save the Children et ses partenaires (Action Contre la Faim et Oxfam)¹ mettent en œuvre le projet régional HEA Sahel au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Tchad, au Sénégal, au Burkina Faso et depuis 2012 au Nigeria. Au travers de sept phases de mise en œuvre successives, ce projet a contribué au développement de l’approche HEA dans le Sahel, et ce faisant, au renforcement des Systèmes d’Alerte Précoce nationaux et plus généralement des systèmes de prévention et de gestion de la sécurité alimentaire. Le projet HEA a permis la mise en œuvre de quatre activités principales : la production de profils, la production d’Outcome Analysis (OA), la formation des acteurs à la HEA et la coordination et dissémination des résultats de l’approche. Les deux premières activités font partie intégrante de la méthodologie HEA et les deux dernières facilitent la compréhension, l’utilisation et la dissémination de l’approche dans le Sahel.



Avant la clôture de la phase VII du projet fin Juillet 2019, et l’élaboration de la stratégie et du plan de financement de la phase VIII du projet, Save the Children a commissionné cette étude des coûts et des bénéfiques du projet HEA Sahel, avec l’objectif d’identifier les utilisations et bénéfiques de la HEA pour les acteurs dans le Sahel, de déterminer la structure de coûts de l’approche pour aider à la conception de plans de financement nationaux, et d’identifier les leviers et opportunités d’amélioration du modèle économique de la HEA en augmentant l’efficience et l’efficacité du projet.

Cette étude a eu lieu de Mars à Juillet 2019. Élaborée autour d’une méthodologie de recherche mixte, les consultants en charge de l’étude ont analysé 66 documents, mené 28 entretiens et administré un sondage en ligne (n = 47), via les groupes de travail HEA.

Les bénéfiques de l’approche et du projet HEA

Les outils HEA demeurent une source de données importante sur la sécurité alimentaire et les moyens d’existence dans les pays du Sahel. Utilisés plusieurs fois par an par divers types

¹ Le PAM a aussi été l’un des partenaires du projets dans les phases précédentes

d'organisations (ONG internationales, Agence des Nations Unies, ONG nationales, bailleur, SAP, autres agences gouvernementales) et dans les différents pays de la zone (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, Sénégal, Tchad), ses utilisateurs sont globalement satisfaits avec l'approche. D'après les estimations réalisées dans cette étude, c'est approximativement 160 organisations qui consultent et utilisent les données HEA au Sahel plusieurs fois par an (en moyenne trois à quatre fois).

Les données collectées lors de cette étude mettent en avant sept utilisations principales de l'approche HEA dans le Sahel :

1. Mise à jour des Cadres Harmonisés et de l'alerte précoce
2. Ciblage des bénéficiaires de projets
3. Compréhension de la situation humanitaire dans le pays et dans des zones spécifiques
4. Définition d'un panier de dépenses alimentaires (panier de survie, panier de protection de moyens d'existence)
5. Conception des programmes de protection sociale
6. Calcul de la valeur des transferts monétaires et/ou de la périodicité
7. Réaliser le suivi et l'évaluation des projets

Selon les utilisateurs, l'approche HEA possède cinq avantages comparatifs par rapport à d'autres méthodes utilisées dans la sécurité alimentaire et les moyens d'existence. Tout d'abord, elle fournit une cartographie des différents groupes sociaux-économiques. Ensuite, elle permet de prédire l'état d'insécurité alimentaire des ménages. En outre, elle inclut fortement les populations vulnérables dans la collecte des données. Ses coûts associés sont relativement bas par rapport à d'autres méthodologies. Enfin, elle offre un référentiel de discussion et d'analyse commun aux acteurs de la sécurité alimentaire.

Les données collectées démontrent d'un lien de contribution fort entre le projet HEA Sahel et les bénéfices de l'approche HEA. En effet, le projet a rendu possible l'utilisation et l'institutionnalisation actuelles de l'approche en finançant la collecte de données HEA (profils, outcomes analysis, collecte des paramètres clés), en assurant le contrôle qualité des données collectées, en formant les différents utilisateurs et experts de la zone, et en étant force de proposition et de mise en œuvre de nouvelles formes d'innovations et d'utilisations.

Si le projet devait s'arrêter, la majorité des utilisateurs s'accordent sur le fait que l'arrêt du projet à ce stade de développement de l'approche dans le Sahel représenterait un risque important pour la pérennité des investissements consentis jusqu'ici (soit environ 9 447 486 \$ sur les 7 dernières années). Premièrement, la couverture en profil et le nombre d'experts ne sont pas suffisants dans tous les pays. Deuxièmement, tant en termes technique que financier, le niveau d'institutionnalisation et d'ancrage au niveau des institutions nationales, même au sein des pays non couverts par la phase VII (Sénégal et Burkina Faso), n'est actuellement pas suffisant pour assurer que ces pays continuent sans un appui d'une équipe régionale. Ensuite, pour près de la moitié des utilisateurs, l'arrêt du projet serait synonyme de coûts supplémentaires (RH, logistique, consultants) et de perte de temps humain pour leurs organisations.

Le modèle économique du projet HEA

Le budget total de la phase VII, dont le but est l'institutionnalisation de l'approche, s'élève à 1 457 668 \$, réparti selon quatre principaux postes de dépenses, à savoir les Ressources Humaines (47 % du budget), le programme (29 %), les frais administratifs / coûts indirects (17 %), et les autres frais (per diem, transport, M&E) hors activités mis en œuvre sur le terrain (6 %). En réintégrant une

partie des cout RH sur la mise en œuvre directe d'activité, le ratio des coûts programme par rapport aux coûts support est de 74 % du budget total.

Au niveau géographique, le budget annuel d'un pays pour la mise en œuvre des activités au niveau national oscille entre 85 000\$ et 120 000\$ (6-8% du budget), tandis que les 63% restant se répartissent entre le bureau régional (43% du budget total), et les frais de siège (20%). Au sein du bureau régional plus particulièrement, la dépense principale reste les ressources humaines. En effet, l'équipe comprend 10 personnes: cinq membres à temps plein, et les fonctions supports qui sont impliqués partiellement sur le projet. Au total, le budget des ressources humaines du bureau régional avoisine les 469 719 \$, et plus spécifiquement 331 957 \$ pour l'équipe programme de l'équipe, impliquée dans la mise en œuvre des activités, le soutien au différents système d'alertes précoces et le contrôle qualités de l'approche. Pour chacune des activités du projet (profil, OA, etc.) Cette équipe met à disposition de 10 à 50% de son temps de travail pour supporter les différents pays.

En prenant en compte les coûts des équipes programmes (équipe régionale et aussi aux points focaux dans les différents pays), les coûts unitaires des activités sont :

Activités	Coût unitaires
Profil	30 037\$
Outcome Analysis	15 069\$
Collecte de paramètre clés	1 069\$
Fonctionnement des groupes de travail HEA	14 505\$

Dans cette étude, nous avons utilisé un indicateur financier, à savoir le coût d'utilisation unitaire², afin d'étudier l'effet d'une réduction des coûts du projet et de l'augmentation de la fréquence et du nombre d'utilisations. Pour six utilisations de la HEA par an par utilisateur, le coût d'utilisation unitaire C_u , donc équivalent au cout pour chaque utilisation, est de 1518 \$.

Optimisation du modèle économique

Pour réduire le coût d'utilisation de l'approche HEA et ainsi d'avoir un effet positif sur l'utilisation des outils HEA et sur le modèle économique du projet HEA Sahel, l'un des premiers leviers est de réduire les coûts du projet. La principale source d'économie potentielle à objectifs égaux est la ligne des frais indirects, qui pourraient faire l'objet de réduction. Aussi, la collecte de données à distance et l'optimisation des frais de formation, notamment à travers le renforcement de partenariats locaux, comme avec les universités, s'avèrent être des solutions envisageables.

Le deuxième levier tient à augmenter la fréquence d'utilisation. Lorsque utilisée, l'approche HEA est en général utilisée plusieurs fois par an et pour trois types d'utilisation en moyenne par organisation utilisatrice. Selon les utilisateurs, la fréquence d'utilisation augmenterait si l'équipe régionale développerait de nouvelles applications et utilisations moins communes de la HEA, comme par exemple le monitoring et l'évaluation des projets.

Enfin, l'augmentation du nombre d'utilisateurs apparaît comme le levier principal pour renforcer le modèle économique de la HEA. Tout d'abord l'approche HEA pourrait servir d'autres services gouvernementaux et notamment au sein des services gérants les programmes de filets sociaux ou des projets de résilience à plus long terme, et pas uniquement au sein des SAP. Ensuite, l'adoption

² le coût par utilisation (C_u) est une unité de calcul théorique pour permettre de visualiser l'impact de l'augmentation du nombre d'organisation utilisatrice (N), de la fréquence d'utilisation (F) et des coûts du projet (CT). Sa formule est $C_u = CT / N * F$ avec ici $CT = 1\,457\,668$ \$, $F = 6$ et $N = 160$.

de l'approche HEA, notamment au niveau des gouvernements, passera par un travail continu de communication et de vulgarisation qui sera également facilité par une évolution des moyens et des processus de communication autour de la méthodologie et de ses résultats.

Les données collectées auprès des utilisateurs et sur le budget de la phase VII démontrent qu'il est possible d'optimiser le modèle économique du projet HEA Sahel, de renforcer la stratégie de transition des expertises et d'institutionnalisation vers les autorités.

Les recommandations suivantes visent à améliorer la fréquence et le nombre d'utilisation et à optimiser la structure de coûts du projet.

Recommandation 1 : Avant de penser à augmenter son nombre d'utilisateurs, l'équipe projet devrait mettre en place un système de suivi du nombre d'utilisateurs de la HEA.

Recommandation 2 : L'équipe HEA devrait rendre le site plus interactif, avec des outils de visualisation géographique et temporelle des données, comme par exemple de cartes.

Recommandation 3 : L'équipe HEA Sahel devrait accentuer les usages moins courants de la HEA auprès des acteurs humanitaires (monitoring, évaluation du projet, calcul des valeurs des transferts monétaires) et des acteurs de développement rural et agricole (protection sociale/filets sociaux).

Recommandation 4 : Le projet HEA Sahel devrait faire la promotion des avantages de l'approche HEA Sahel aux autres secteurs (protection, WaSH), notamment en termes de conception et suivi de leur intervention.

Recommandation 5 : L'équipe HEA devrait songer à faire circuler un sondage annuel auprès de ces utilisateurs via le site et les groupes de travail.

Recommandation 6 : La continuation du projet passera par un renforcement et une diversification des partenaires financiers, notamment les partenaires du développement.

Recommandation 7 : L'équipe programme devrait mettre un suivi budgétaire des coûts d'activités suffisant pour permettre de suivre, d'évaluer et d'identifier la structure de coûts des activités .

Recommandation 8 : L'équipe devrait envisager de collecter des données à distance, via SMS ou téléphone et donc de réduire les coûts du projet

Recommandation 9 : Le projet devrait former plus d'experts au niveau des universités et tenter d'établir des partenariats avec les universités dans tous les pays couverts par le projet

Recommandation 10 : Save the Children devrait réfléchir à systématiser le processus de certification mis en place à la suite du Training of Trainer menés en 2018.

Recommandation 11 : L'équipe projet devrait renforcer la stratégie de financement des prochaines phases avec des plans de financement multi bailleurs, notamment au niveau national.

Recommandation 12 : L'équipe projet devrait déterminer des critères objectivement vérifiables pour déterminer si un pays est prêt, ou non, à l'institutionnalisation.

Table of Contents

<i>Résumé exécutif</i>	2
<i>Liste des acronymes et abréviations</i>	7
<i>I. Introduction</i>	8
I.1. L'approche Household Economy Analysis (HEA).....	8
I.2. Le projet HEA Sahel.....	9
I.3. Le contexte et les objectifs de l'étude.....	11
<i>II. Méthodologie</i>	12
II.1. Phase de démarrage et revue documentaire.....	12
II.2. Collecte de données.....	13
II.3. Analyse des données et présentation des résultats.....	14
II.4. Limitations de l'étude.....	15
<i>III. Résultats de l'étude</i>	16
III.1. Bénéfices de la méthodologie et du projet HEA dans les différents pays de la région	16
III.1.1. Bénéfices de l'approche HEA.....	16
III.1.2. Bénéfices du projet HEA Sahel.....	20
III.1.3. Conséquences pour les utilisateurs si le projet s'arrêtait.....	23
III.2. Étude du modèle économique du projet.....	24
III.2.1. Modèle économique de la phase VII.....	24
III.2.2. Le Rapport coût-efficacité du projet HEA.....	30
III.2.3. Leviers et freins du modèle économique.....	32
<i>IV. Conclusion</i>	37
<i>V. Recommandations</i>	37
<i>VI. Annexes</i>	41
VI.1. Théorie du changement du projet.....	41
VI.2. Matrice d'étude.....	42
VI.3. Bibliographie.....	42
VI.4. Répartition du temps de travail.....	44
Figure 1 : Les étapes de la HEA.....	9
Figure 2 : Présentation des phases successives de mise en œuvre du projet régional HEA.....	10
Figure 3 : Interactions entre les différentes parties prenantes du projet HEA.....	10
Figure 4 : Les cinq avantages de l'approche HEA.....	20
Figure 5 : La mise à jour du Cadre Harmonisé au Niger en mars 2019.....	21
Figure 6 : L'institutionnalisation de l'approche HEA au Sénégal.....	22
Figure 7 : Répartition des différents postes de dépense du budget de la phase VII du projet HEA Sahel.....	26
Figure 8 : Estimation du nombre d'organisations utilisatrices par pays et dans la région.....	31

Figure 9 : Étude de cas du renforcement des capacités des universités des pays du Sahel 33

Table 1 : Répartition géographique de l'échantillon (n=47)..... 13

Table 2 : Répartition de l'échantillon par type d'organisation (n=47) 14

Table 3 : Type d'utilisations de la HEA 17

Table 4 : Couverture en profils des différents pays de la région à la fin de la phase VII 20

Table 5 : Budget du projet HEA Sahel par phase et bailleur de fonds (USD)..... 24

Table 6 : Postes de dépenses de la phase VII du projet HEA Sahel 27

Table 7 : Structure de coûts du projet HEA Sahel par pays et zone..... 27

Table 8 : La répartition du temps de travail des points focaux par activités..... 28

Table 9 : Répartition de l'équipe régionale « programme HEA Sahel » en termes de budget et de temps de travail..... 28

Table 10 : Coûts directs unitaires des activités du projet HEA Sahel..... 29

Table 11 : Coût unitaire d'utilisation de la HEA (Cu) 31

Table 12 : Répartition des experts par pays..... 32

Table 13 : Impact des réductions budgétaires sur le coût unitaire d'utilisation..... 34

Table 14 : Impact de l'augmentation du nombre d'utilisateurs sur le coût unitaire d'utilisation 36

Liste des acronymes et abréviations

Acronymes	Description
ACB	Analyse Coût-Bénéfice
ACE	Analyse Coût-Efficacité
CILSS	Comité permanent Inter-États de Lutte contre la Sècheresse dans le Sahel
CER	Conseil d'Enseignement et de Recherche
CH	Cadre Harmonisé
CRESA	Centre Régional d'Enseignement Spécialisé en Agriculture
ECHO	Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes de la Commission européenne
FEG	Food Economy Group
FSEG	Faculté de Sciences Économiques et de Gestion
GTI	Groupe de Travail Interdisciplinaire
HEA	Household Economy Analysis
IS	International Staff
LIAS	Livelihood Impact Assessment Spreadsheet
NS	National Staff
OFDA	Office of Foreign Disaster Assistance
OSA	Observatoire de la Sécurité Alimentaire
PAM	Programme Alimentaire Mondiale
SAP	Système d'Alerte Précoce
SECNSA	Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire
SISAAP	Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce
ONG	Organisations Non-Gouvernementales
UCAD	Université Cheikh Anta Diop

I. Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une analyse du modèle économique du projet HEA Sahel, visant à optimiser ce dernier en mettant en exergue les bénéfices de ce projet, et les coûts y afférant.

I.1. L'approche Household Economy Analysis (HEA)

Suite aux famines successives qui ont touché le Sahel dans les années 1970, la Conférence Alimentaire Mondiale a encouragé le développement de systèmes d'alertes précoces (SAP) permettant de déceler les signes avant-coureurs des crises et d'anticiper l'étendue et l'impact de ces crises sur la sécurité alimentaire des ménages. Différents systèmes ont ainsi été mis en place au niveau des pays de la zone, d'abord à l'initiative d'ONG puis sous l'égide du Comité permanent Inter-États de Lutte contre la Sècheresse dans le Sahel (CILSS)³ pour coordonner et cadrer leurs actions via le Cadre Harmonisé (CH)⁴.

Bien que ces systèmes aient une valeur ajoutée indéniable pour détecter les crises, ils ne permettaient pas d'appréhender les causes profondes de l'insécurité alimentaire et ainsi de comprendre les évolutions du pouvoir d'achat des ménages au cours du temps et en fonction des saisons. Save the Children a conçu le cadre d'analyse HEA au début des années 1990⁵ comme outil interne ayant pour objectif de mieux prévoir les changements à court terme des conditions d'accès à la nourriture⁶ et l'a progressivement intégré dans le Sahel dans le but de renforcer les SAP existants et d'offrir un outil permettant de planifier, concevoir et mettre en œuvre des interventions d'urgence et de développement et/ou interventions structurelles.

Basé principalement sur des méthodes participatives de collecte de données et informations à base communautaire le cadre d'analyse HEA permet de caractériser les moyens par lesquels les ménages ruraux accèdent à leur nourriture et à leurs revenus et comment ils priorisent leurs dépenses en matière de besoins alimentaires et non alimentaires (eau, santé, école, intrants agricoles, vêtements, etc.). Ce cadre d'analyse est basé sur la réalisation d'un profil⁷ par zone de moyens d'existence et les analyses saisonnières communément appelées aussi Outcome Analysis (OA)⁸, et se décompose en plusieurs étapes, comme détaillé dans la figure ci-dessous :

³ Le CILSS a été fondé en 1973

⁴ « Le Cadre Harmonisé (CH), financé par les pays membres du CILSS, l'USAID, l'Union Européenne, l'AFD, est développé dans une démarche de recherche-action depuis 1999 avec les acteurs des dispositifs nationaux des pays du CILSS puis des autres pays du Golfe de Guinée de l'Afrique de l'Ouest à partir de 2012 ». Source : <https://www.humanitarianresponse.info/fr/operations/mali/document/cadre-harmonis%C3%A9-identification-et-analyse-des-zones-%C3%A0-risque-et-des>

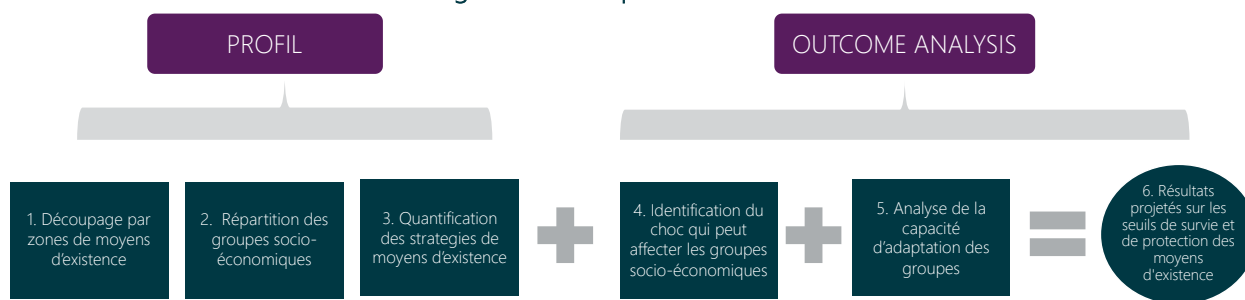
⁵ en collaboration avec le système global d'information et d'alerte précoce de la FAO

⁶ A cette période, il était déjà reconnu que les populations rurales les plus pauvres ne dépendaient pas seulement de leur propre production pour leur survie mais qu'elles employaient une série de stratégies orientées vers les marchés pour accéder à la nourriture et au fonds dont elles ont besoin. La difficulté était de prendre en compte cette question d'accès alors que les systèmes d'information et d'alerte précoce sont principalement basés sur la disponibilité. Le défi était de ne pas être simplement capable d'identifier le problème, mais aussi de le quantifier et de suggérer des interventions possibles.

⁷ Aussi appelé couramment Baseline. Le terme profil a été retenu pour le présent rapport.

⁸ Le terme d'Outcome Analysis sera par la suite utilisé dans le rapport.

Figure 1 : Les étapes de la HEA⁹



L'approche HEA permet de mieux comprendre les moyens d'existence des ménages et donc d'anticiper les impacts des différents chocs potentiels sur les groupes socio-économiques (très pauvres, pauvres, moyen, nantis). Elle contribue donc à la conception des réponses d'urgence et de développement visant à accroître la résilience et la sauvegarde des moyens d'existence des communautés et des ménages grâce à l'identification de leurs vulnérabilités spécifiques.

1.2. Le projet HEA Sahel

Depuis 2010, Save the Children et ses partenaires (Action Contre la Faim et Oxfam)¹⁰ mettent en œuvre le projet régional HEA Sahel au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Tchad, au Sénégal, au Burkina Faso et depuis 2012 au Nigeria, visant à développer l'approche HEA dans la région du Sahel, à appuyer les Systèmes d'Alerte Précoce (SAP) nationaux et permettre ainsi un renforcement durable des systèmes de prévention et de gestion de la sécurité alimentaire.

Ce projet, financé par ECHO (Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes de la Commission européenne) et OFDA (Office of Foreign Disaster Assistance)¹¹, a connu sept phases de mise en œuvre successives et interconnectées. Toutes phases confondues, le projet s'est développé autour de quatre activités principales : la formation à la méthodologie HEA, la production de profils, la production d'OA des résultats et la coordination et dissémination des résultats vers les principales parties prenantes de la prévention et gestion des crises dans les pays du Sahel. Au total, au cours des sept phases du projet, les différentes formations HEA ont permis de former 1012 participants^{12,13}, de produire 108 profils (10 en Mauritanie, 13 au Sénégal, 9 au Burkina Faso, 15 au Mali, 29 au Niger, 22 au Tchad et 10 au Nigeria) et d'effectuer (à minima) 2 OA par pays par an. Par ailleurs, l'équipe régionale apporte aussi un appui technique à ces pays lors des réalisations des profils (hors financement du projet HEA Sahel) pour assurer la qualité et la consistance méthodologique.

Qui plus est, chaque phase était dotée d'objectifs et d'activités particuliers et se concentrait sur des pays spécifiques, comme détaillé dans le schéma ci-dessous :

⁹ Diagramme adapté et traduit de Laura Swift, 'Household Economy Analysis', Common Approaches (Save the Children, n.d.).

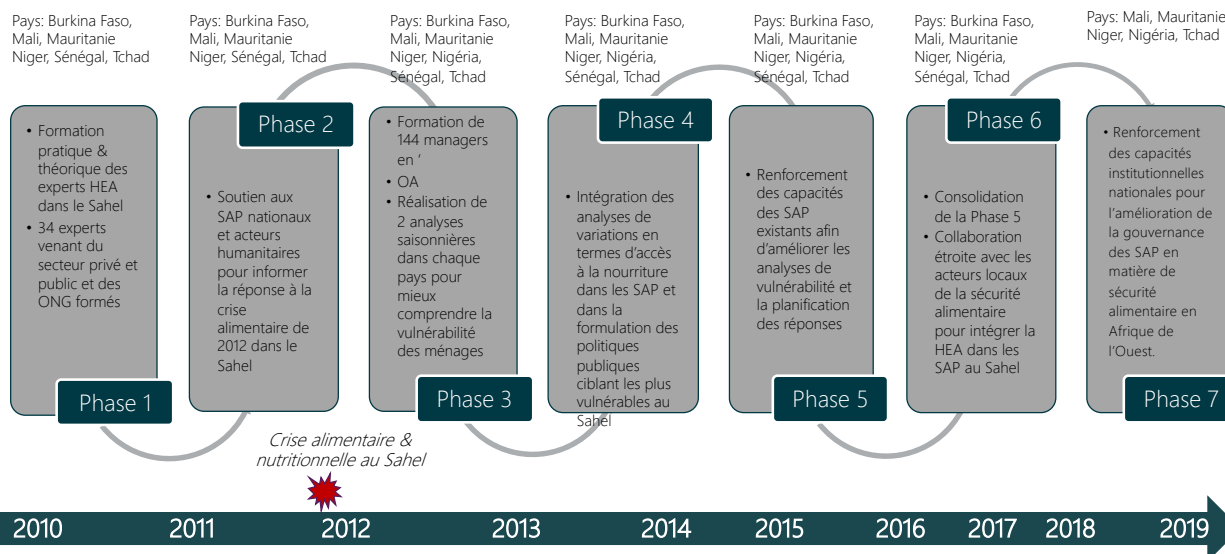
¹⁰ Il y avait le PAM au Sénégal lorsque ce pays faisait partie des pays couverts par le projet.

¹¹ ECHO et OFDA ont cofinancé les phases I à VI, tandis que la phase VII a été financée uniquement par OFDA.

¹² Qui ont reçu une semaine de formation sur les profils ou une semaine de formation sur les OA. Il est important de noter que les personnes ainsi formées sur les outils ne disposent pas des capacités techniques pour dérouler la HEA sans appui externe.

¹³ A noter que le système de monitoring de Save the Children ne permet pas d'identifier le nombre d'individus.

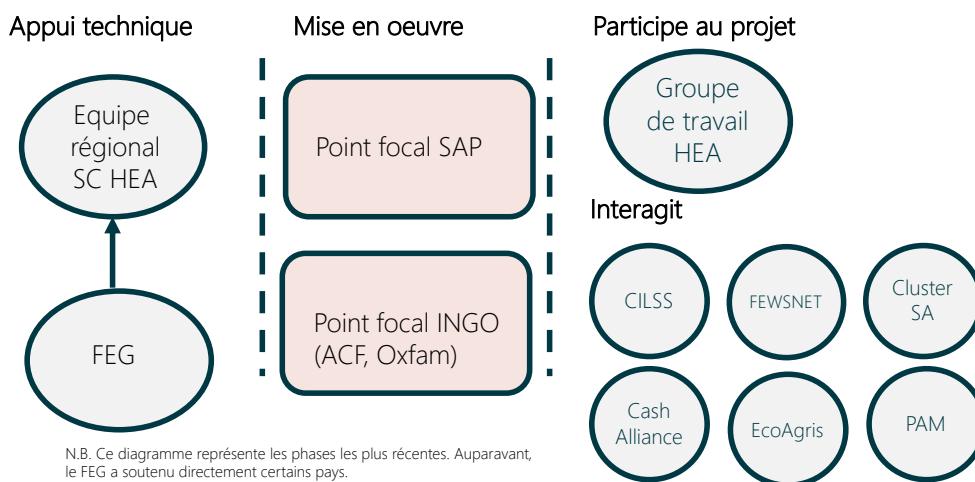
Figure 2 : Présentation des phases successives de mise en œuvre du projet régional HEA¹⁴



La Théorie du Changement du projet, reconstituée par les consultants, est présentée en annexe VI.1 du présent rapport.

Dans chaque pays ciblé, le projet HEA est mis en œuvre par un duo de partenaires, à savoir un point focal du SAP basé au sein des institutions publiques nationales¹⁵ et un point focal travaillant pour une Organisation Non-Gouvernementale (ONG) internationale (ex : Oxfam ou Action Contre la Faim pour la phase VII) mettant en œuvre des projets dans le secteur de la sécurité alimentaire et les moyens d'existence. Ces deux points focaux sont appuyés par la cellule technique régionale de Save the Children, elle-même appuyée par le Food Economy Groupe (FEG)¹⁶. Ils coordonnent les activités du groupe de Travail HEA et gèrent les interactions avec les autres parties prenantes du projet. Le diagramme suivant résume ces interactions :

Figure 3 : Interactions entre les différentes parties prenantes du projet HEA



¹⁴ Source : données secondaires, adaptées de 'HEA Sahel Regional Project External Evaluation, Final evaluation report, Key Aid Consulting, May 2018'.

¹⁵ Mauritanie: Observatoire de la Sécurité Alimentaire (OSA), Tchad : Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce Mali (SISAAP), Niger: Système d'Alerte Précoce(SAP, Burkina Faso : Système d'Alerte Précoce(SAP), Sénégal Secrétariat Exécutif du Conseil Nationale à la Sécurité Alimentaire (SECNSA).

¹⁶ Le FEG, qui a développé la méthode HEA, fournit un support technique à l'équipe régionale, notamment sur la mise en place de l'outil Excel Livelihood Impact Assessment Spreadsheet (LIAS). Néanmoins, ce support a décliné au fur et à mesure des différentes phases de mise en œuvre.

1.3. Le contexte et les objectifs de l'étude

L'évaluation de la phase VI du projet HEA, réalisée par Key Aid Consulting¹⁷ en mai 2018, a mis en avant plusieurs réussites du projet. Premièrement, l'approche HEA est considérée par un nombre important d'acteurs humanitaires comme un outil pertinent et très largement utilisé pour la planification et la conception de réponses humanitaires. Deuxièmement, la HEA fournit des données pour la tenue des ateliers d'analyse de l'insécurité alimentaire selon le « cadre harmonisé » et pour les SAP. Troisièmement, elle contribue à l'analyse des moyens d'existence et des stratégies mises en œuvre par les ménages pauvres et chroniquement vulnérables, et contribue ainsi à renouveler les approches de la pauvreté et de la sécurité alimentaire. Au Niger par exemple, le ciblage des bénéficiaires des distributions gratuites de céréales de l'État sont identifiés sur la base de l'approche HEA

Toutefois, cette évaluation a aussi mis en évidence certains points de blocage, notamment en termes de durabilité de l'approche HEA dans le Sahel. Tout d'abord, les différents ministères en charge des SAP de la région ne s'étaient pas suffisamment appropriés cet outil pour assurer sa pérennité sur le long terme et son institutionnalisation. Ensuite, il existait une dépendance technique des SAP vis-à-vis de l'unité technique HEA de Save the Children, Oxfam et ACF. Enfin, le projet HEA souffrait d'un manque de communication et de documentation sur les utilisations potentielles de la méthode pour nourrir le dialogue politique multi-acteurs et la prise de décision.

Afin d'asseoir les réussites des précédentes phases et de remédier à ces points de blocages, Save the Children¹⁸, Oxfam et ACF mettent actuellement en œuvre la phase VII du projet, et Save the Children et élabore et recherche des financements pour la phase VIII du projet. Cette dernière visera à continuer le processus d'institutionnalisation de la HEA au sein des institutions nationales, tout en réfléchissant à rationaliser le modèle économique du projet.

C'est dans ce cadre que Save the Children a commissionné cette étude, dont l'objectif est de produire une analyse comparative des coûts et des bénéfices du projet HEA Sahel. Cette étude contribuera à l'analyse du retour sur investissement du projet HEA Sahel afin de nourrir les réflexions sur la définition d'activités pertinentes pour la phase VIII et sur de potentiels gains d'efficacité et d'efficience. Elle proposera aussi des recommandations concrètes permettant d'accroître l'utilisation et l'institutionnalisation de l'approche HEA. Plus précisément, ses objectifs spécifiques sont :

1. D'identifier les utilisations et bénéfices de la HEA pour les acteurs dans le Sahel ;
2. De déterminer la structure de coûts de l'approche HEA dans le Sahel ;
3. D'identifier les leviers et opportunités d'amélioration du modèle économique de la HEA en augmentant l'efficience et l'efficacité du projet.

L'étude s'est concentrée sur l'intégralité des pays couverts par les activités, à savoir le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigeria, et le Tchad, mais aussi le Burkina Faso et le Sénégal qui n'ont pas fait l'objet de financement dans cette dernière phase du projet. En outre, bien que le projet HEA ait duré pendant sept phases consécutives et inter-reliées, cette étude se concentre uniquement sur la dernière phase du projet, à savoir la phase VII.

¹⁷ HEA Sahel Regional Project External Evaluation, Final evaluation report, Key Aid Consulting, May 2018.

¹⁸ Save the Children est le *lead* du projet

Lors de la phase de démarrage qui a précédé ce projet, Key Aid Consulting a mené une étude de cadrage afin de déterminer si une Analyse Coût-Bénéfice (ACB)¹⁹, la méthodologie initialement proposée dans les Termes de Références, était faisable. Les conclusions de cette étude de faisabilité ont mis en avant qu'il n'était pas possible d'effectuer une ACB²⁰, étant donnée les difficultés méthodologiques de monétiser les bénéfices intangibles du projet.

De plus, les consultants ont envisagé et étudié une méthode alternative, l'Analyse Coût-Efficacité (ACE)²¹, qui ne nécessite pas la monétisation des *outcomes* du projet et qui est fréquemment utilisée comme alternative à l'ACB. Cette méthode a été aussi exclue car :

- Il est apparu impossible d'établir de manière rigoureuse un lien d'attribution ou de contribution entre le projet HEA et l'amélioration de la résilience des ménages vulnérables aux chocs dans le Sahel.
- Il est aussi apparu extrêmement difficile, étant donné d'un côté les ressources disponibles²² pour cette étude et de l'autre la complexité inhérente du projet (multi-phases, multi-années, multipartenaires, existence d'autres sources de données, etc.), d'établir un lien d'attribution ou de contribution entre le projet et l'intégration des analyses d'accès à la nourriture des ménages dans les SAP et la formulation des politiques et programmes en faveur des populations vulnérables des pays du Sahel.

C'est pourquoi, Save the Children et Key Aid Consulting ont redéfini le périmètre de l'étude et choisi de se concentrer sur l'output du projet principal à savoir l'utilisation des informations HEA pour l'analyse et la prise de décision dans les pays du Sahel par les acteurs humanitaires et de développement.

II. Méthodologie

Key Aid Consulting a mené cette étude de mars à juin 2019 en mettant en œuvre une méthodologie de recherche mixte, reposant sur une revue documentaire, des entretiens qualitatifs, un sondage en ligne et une analyse de données financières.

II.1. Phase de démarrage et revue documentaire

Lors de cette phase, Key Aid Consulting a effectué une analyse des documents du projet HEA et a mené cinq entretiens avec des employés de Save the Children pour cadrer le périmètre de l'étude.

¹⁹ Cost-Benefit Analysis, en anglais.

²⁰ La revue documentaire n'a pas permis d'identifier une approche/méthodologie suffisamment comparable et disposant d'une étude coût-bénéfice pouvant servir de point de comparaison. Pour mener une ACB, il aurait fallu évaluer la future phase du projet avec un scénario hypothétique où cette phase n'aurait pas lieu, et ainsi identifier et comparer les bénéfices et coûts engendrés par la phase avec l'absence de bénéfices et coûts correspondants.

²¹ Cost-Effectiveness Analysis, en anglais.

²² En omettant la contrainte des ressources disponibles, les consultants n'ont pas étudié la faisabilité intrinsèque d'une ACB ou ACE pour le projet HEA, car ce n'était pas l'objet premier de l'étude. Une fois établi que les ressources budgétaires et temporelles n'étaient pas suffisantes, les consultants ont étudié des alternatives.

Key Aid Consulting et Save the Children ont initialement convenu d’analyser les coûts des phases IV à VII du projet et d’inclure tous les pays ayant bénéficié d’un financement du projet HEA depuis 2010.

A l’issue de cette phase, Key Aid Consulting a produit une matrice d’étude validée par Save the Children, disponible en annexe 0.

II.2. Collecte de données

La collecte de données visait à rassembler des données sur le nombre d’utilisateurs de la HEA, leurs utilisations de l’approche HEA, les bénéfices perçus du projet et de l’approche HEA et sur la structure de coût du projet.

Key Aid Consulting a eu recours aux méthodes suivantes de collecte de données :

1. Revue documentaire et des données budgétaires

Avec la première revue documentaire effectuée au cours de la phase de démarrage, Key Aid Consulting a analysé 66 documents : documents de projet HEA²³ ; rapport sur la méthode HEA, rapports produits grâce aux différentes phases du projet²⁴, études sur les SAP, etc.

La bibliographie se trouve en annexe VI.3.

2. Entretiens qualitatifs

En plus des cinq entretiens de démarrage, Key Aid Consulting a mené 28 entretiens à distance avec différents utilisateurs de la HEA dans les différents pays d’intervention. Les personnes interrogées étaient représentatives d’ONG internationales, d’agences des Nations Unies, de bailleurs, de SAP et des membres du gouvernement. L’échantillonnage des participants s’est fait de manière raisonnée²⁵.

Ces entretiens ont permis d’identifier et de collecter des données pour quatre études de cas qui sont présentées dans ce rapport dans des encadrés.

3. Sondage en ligne

Key Aid Consulting a conçu puis administré un sondage en ligne via la plateforme Kobo Toolbox. Ce sondage, ouvert pendant trois semaines, a été diffusé via Save the Children et les différents points focaux HEA et a permis de collecter des données auprès d’un échantillon de 47 personnes²⁶. La répartition géographique et par type d’organisation de cet échantillon est détaillée dans le tableau suivant :

Table 1 : Répartition géographique de l’échantillon (n=47)

Pays	n
------	---

²³ Proposition de projets, budget, cadre logiques, rapport de monitoring, évaluation.

²⁴ Outcome Analysis, Profil.

²⁵ C’est-à-dire que les participants les plus à même de répondre aux questions des consultants seront inclus dans la liste des personnes à interroger.

²⁶ Initialement il y avait 51 répondants au sondage. Quatre entrées ont été supprimées car l’un des répondants a confondu la méthodologie HEA avec l’acronyme Hygiène, Eau et Assainissement. Le deuxième n’a pas trouvé le bouton pour changer de langue du français à l’anglais, et n’a ainsi pas su répondre à la plupart des questions. Les 3^{ème} et 4^{ème} étaient basés respectivement au Ghana et au Sierra Leone, pays non couverts par le projet HEA, et ont déclaré ne pas avoir d’expérience des pays couverts par le projet.

Niger	13
Nigeria	9
Tchad	9
Régional	8
Burkina Faso	3
Sénégal	3
Mauritanie	2

Il est important de souligner qu'il n'y a pas de données collectées sur le Mali. Les consultants n'ont pas pu identifier si c'est dû à un problème de partage du lien du sondage ou si personne n'a participé.

Table 2 : Répartition de l'échantillon par type d'organisation (n=47)

Type d'organisation	n
ONG internationale	15
Autres agences gouvernementales	9
Agences des Nations Unies	6
Autre	6
Systèmes d'Alerte Précoce	6
Bailleurs	4
ONG nationale	1

4. Données budgétaires

Key Aid Consulting a produit un masque de collecte des données financières pour Save de Children, afin d'extraire et d'organiser les données des quatre dernières phases du projet.

Toutefois, Save the Children n'a pas été en mesure d'extraire les données par type d'activité, sans un travail long et fastidieux de retraitement des données, ce qui ne coïncidait pas avec le calendrier du projet.

Par conséquent, Key Aid Consulting et Save the Children se sont mis d'accord sur une approche alternative, à savoir l'analyse des budgets soumis aux bailleurs de la phase en cours du projet, croisée avec des termes de Références d'études réalisées (profil, OA) dans les pays du projet, plutôt que de se baser sur la comptabilité de ces phases, et donc sur les dépenses réellement encourues par le projet.

Par conséquent, les données analysées couvrent uniquement les deux dernières phases du projet.

II.3. Analyse des données et présentation des résultats

Les données qualitatives désagrégées (par pays et type d'acteur) ont été enregistrées et codées pour analyser les tendances émergentes. L'analyse des entretiens a été faite par questions et sous-questions d'étude (voir 0), et a été ventilée par type d'organisation et par pays, quand nécessaire et possible, afin d'y identifier les tendances propres à chaque pays ou type d'organisation.

Les données quantitatives du sondage ont été analysées dans R Studio²⁷ et ont été ventilées par type d'organisation et par pays. Étant données la taille et la répartition de l'échantillon, les consultants estiment que les données du sondage ne sont pas représentatives de l'ensemble des utilisateurs de l'approche HEA dans le Sahel. Ainsi, au lieu de se servir de ces données en isolation, Key Aid Consulting a croisé ces données quantitatives avec les données qualitatives lors de la phase d'analyse.

En ce qui concerne les données financières, l'analyse a porté tout d'abord sur une analyse des principaux centres de dépenses, par phase et par pays quand pertinent, puis sur une comparaison des données financières VII avec les cadres logiques correspondants, afin de calculer les coûts directs des activités. Lorsque possible, ces coûts unitaires ont été croisés avec des informations de termes de références²⁸ ou de données d'entretiens. En outre, pour les analyses sur l'efficacité du projet, les consultants ont en outre basé leur analyse sur l'indicateur de performance suivant, le coût par utilisation de la HEA :

$$C_u = \frac{CT}{N * F}$$

Où : C_u = coût unitaire d'utilisation de la HEA

CT = coût total de la phase

N = nombre utilisateur

N.B. Par utilisateur, on entend les organisations et non les individus travaillant au sein de ces organisations.

F = la fréquence d'utilisation moyenne par utilisateur

Cet indicateur a tout d'abord été utilisé dans le présent rapport comme une *baseline* afin de déterminer C_u en Juin 2018. Il a aussi été utilisé pour appréhender l'impact sur le coût unitaire d'un changement du paramètre du modèle économique, à savoir une variation du nombre d'utilisateur, de la fréquence d'utilisation et des postes de dépenses.

A l'issue de la phase d'analyse, les consultants ont produit le présent rapport en Français, qui a par la suite été traduit en Anglais²⁹.

II.4. Limitations de l'étude

Plusieurs limitations sont à prendre en compte en lisant ce rapport :

1. Les consultants n'ont pas été en mesure de collecter suffisamment de données qualitatives ou quantitatives pour être en mesure de trianguler les informations et ainsi de produire une analyse par pays et par type d'organisation. Néanmoins, lorsque cela a été possible, les consultants ont indiqué les tendances par pays et organisation.
2. De la même manière, la taille et la répartition de l'échantillon du sondage est insuffisante pour présenter des données ventilées par pays et par type d'organisation. Ainsi, tout au long du rapport, les données du sondage ont été triangulées avec les données des entretiens, et n'ont pas été présentée de manière indépendante.

²⁷ R Studio est un outil d'analyse open-source des données de type SPSS ou STATA.

²⁸ Les termes de références et profils réalisés dans les différents pays incluent les coûts directs de ces études : frais logistique, per diem, etc.

²⁹ Par Marie Parisot, traductrice indépendante.

3. Les utilisateurs du projet et de la méthode n'étaient pas en mesure d'identifier les activités propres à chaque phase. Pour procéder à l'analyse, les consultants ont été contraints de supposer que les retours d'expériences correspondaient aux phases de mise en œuvre les plus récentes.
4. Les analyses de coût présentées dans ce rapport ont été réalisées sur la bases des budgets soumis aux bailleurs, et non sur les dépenses réalisées, bien qu'une comparaison avec des Termes de Références fournis par Save the Children a été effectuée³⁰. Par conséquent, les couts unitaires présentées dans ce rapport ont une marge d'erreur estimée entre 10 et 20%.
5. Étant donné que les consultants ont effectué la collecte de données à distance, ils ont principalement obtenu une liste de contacts via Save the Children et les points focaux du SAP. Il en résulte que les personnes interrogées et sondées étaient plus susceptibles d'être favorables/adeptes que détracteurs de la méthode HEA ; et que cette étude peut de fait présenter un biais de confirmation d'hypothèse.
6. Les personnes interrogées n'ont pas toujours été en mesure de faire la distinction entre les bénéfiques du projet HEA et l'approche HEA. Cela explique pourquoi tout au long du rapport les consultants parlent successivement du projet et de l'approche pour clarifier.

III. Résultats de l'étude

III.1. Bénéfices de la méthodologie et du projet HEA dans les différents pays de la région

Cette section présente tout d'abord les principaux bénéfices de l'approche HEA pour ses utilisateurs (ONG internationales, Agence des Nations Unies, ONG nationales, bailleurs, SAP, autre agences gouvernementales). Elle décrit ensuite en quoi le projet HEA Sahel contribue à ces bénéfices, et les conséquences potentielles de l'arrêt des financements du projet.

Cette section repose essentiellement sur les analyses des perceptions et de la satisfaction des utilisateurs de la HEA.

III.1.1. Bénéfices de l'approche HEA

La vaste majorité des données collectées via cette étude³¹, que ce soit lors d'entretiens, du sondage ou de la revue documentaire, démontre que l'approche HEA demeure une source de données importante sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence dans les pays du Sahel. Elle est utilisée, en général plusieurs fois par an³², par divers types d'organisations (ONG internationales, Agence des Nations Unies, ONG nationales, bailleur, SAP, autres agences gouvernementales) et dans les différents pays de la zone (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, Sénégal, Tchad).

³⁰ Au total, les consultants ont eu lieu accès à neufs TDR et budgets.

³¹ 76 % des personnes sondées (n=47) ont déclaré que leur organisation utilisait la HEA dans le cadre de ses interventions. 81 % d'entre eux ont déclaré connaître au moins 5 organisations utilisant la HEA ; ce chiffre a été corroboré par les données des entretiens.

³² D'après les entretiens menés, la revue documentaire, et les données du sondage (83 % des répondants déclarent utiliser la HEA plusieurs fois par an, n=46).

Les utilisateurs sont globalement satisfaits de l’approche HEA. Peu importe le degré ou la fréquence d’utilisation, ils l’ont trouvé pertinente pour informer les SAP³³ et les cadres d’analyse de la situation alimentaire dans les pays du Sahel (tout particulièrement le CH)³⁴, et pour contribuer à la pertinence et à l’efficacité des programmes humanitaires dans la zone³⁵. Comme expliqué dans la section, les consultants n’ont pas atteint un degré de saturation des données suffisant pour être en mesure de produire une analyse ventilée par pays et par type d’organisation.

Les utilisateurs ont décrit sept usages spécifiques de la HEA dans les pays du Sahel. Ces usages ont été classés dans le tableau suivant selon leur régularité d’utilisation déclarée, en croisant les données des entretiens qualitatifs et du sondage.

Table 3 : Type d’utilisations de la HEA

Utilisations spécifiques	Description de l’utilisation	Utilisation
Échelle de couleurs : vert = plus de 70 % des utilisations, jaune = approximativement 30 % à 70 % des utilisations, orange = entre 0 à 30% des utilisations		
Pour la mise à jour des Cadres Harmonisés et de l’alerte précoce	<ul style="list-style-type: none"> Contribution des données HEA (profils et OA) au processus de convergence des preuves nécessaire à la mise à jour du Cadre Harmonisé ; Anticipation des besoins en fonction des données HEA pour anticiper le nombre de personnes touchées par les chocs (ex : sécheresse) et l’impact de ces dernier sur leur moyens d’existence. 	
Pour cibler les bénéficiaires de projets	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des données sur la catégorisation socio-économique des ménages (Très pauvres, Pauvres, Moyens, Nantis) pour identifier et cibler les ménages les plus vulnérables aux chocs et les plus vulnérables d’un point de vue socio-économique ; Élaboration de critères de sélection de bénéficiaires ; Priorisation des zones d’interventions grâce aux OA. 	
Pour comprendre la situation humanitaire dans le pays et dans des zones spécifiques et concevoir des programmes en fonction	<ul style="list-style-type: none"> Consultation et utilisation des informations des profils HEA sur les moyens d’existence pour guider la sélection d’activités et de modalités d’intervention (activité génératrice de revenus, compléments aux filets sociaux, etc.) ; Compréhension des déterminants de la pauvreté et de la vulnérabilité des ménages ; Suivi contextuel et anticipation des chocs (nombre de ménages, zones, impacts). 	

³³ Source : Entretiens et sondages (la note moyenne à la question « Comment estimeriez-vous la pertinence de l’outil HEA pour informer les systèmes d’alerte précoce ? » était de 7,57 sur 10, 10 étant la note la plus élevée.

³⁴ Source : Entretiens et sondages (la note moyenne à la question « Comment estimeriez-vous la pertinence de l’outil HEA pour informer les cadres d’analyse de la situation alimentaire dans votre pays et le Sahel ? » était de 7,66 sur 10, 10 étant la note la plus élevée.

³⁵ Source : Entretiens et sondages (la note moyenne à la question « Comment estimeriez-vous la pertinence de l’outil HEA pour améliorer l’efficacité des programmes humanitaires dans la région ou dans votre pays ?? » était de 7,34 sur 10, 10 étant la note la plus élevée.

Pour définir un panier de dépenses alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des données des profils HEA pour déterminer la composition du panier de dépenses alimentaires moyen. 	
Pour la conception des programmes de protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> Construction des registres nationaux pour les programmes de protection sociale ; Comparaison des données de la HEA avec les données du Proxy Mean Testing (PMT) de la Banque Mondiale dans certains pays. 	
Pour le calcul de la valeur des transferts monétaires et/ou de la périodicité	<ul style="list-style-type: none"> Calcul de la valeur des transferts monétaires pour permettre aux différents groupes socio-économiques de subvenir à leurs besoins alimentaires de base ; Possibilité d'ajuster le montant du transfert en fonction des saisons (de l'année), grâce à l'analyse saisonnière de la HEA. 	
Pour réaliser le monitoring et l'évaluation des projets	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des résultats de l'analyse des paramètres clés pour le suivi des prix, de l'approvisionnement des marchés de références ; Utilisation des profils et des OA comme <i>baseline</i> et <i>endline</i> pour déterminer l'efficacité d'un programme. 	

Il est important de noter que ces utilisations ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, les organisations qui utilisent la HEA y ont recourt avec différents objectifs et à différents moments de l'année (mise à jour du CH, programmation annuelle, lors de réponse d'urgence, etc.). D'après le sondage, les organisations utilisent la HEA pour trois types d'utilisations différentes³⁶.

De plus, bien que les utilisations listées dans le tableau soient les plus courantes, il est probable qu'elles ne représentent pas toute l'étendue des utilisations actuelles et potentielles de l'approche. En effet, d'après certains entretiens, l'utilisation de la méthode HEA est centrée sur l'anticipation et la réponse aux urgences, alors qu'il serait possible de l'utiliser plus abondamment pour des programmes de résilience et de développement.

« On ne fait que 10 % de ce qu'on pourrait faire avec la HEA pour renforcer les programmes de résilience et de développement. Il y a par exemple un potentiel énorme au niveau des organisations paysannes pour mieux cibler leur plaidoyer. la subvention des intrants est peu efficiente pour les plus pauvres car ils ne peuvent payer le complément ou n'ont plus de terres ou trop peu de bétail. Elles peuvent l'exploiter pour faire des propositions plus détaillées, différenciées et plus pertinentes et ainsi, alimenter le dialogue sur les politiques publiques et programmes de développement au niveau national et régional. »

En outre, les données collectées lors du sondage laissent à penser que d'autres types d'organisations utilisent ponctuellement l'approche HEA. Par exemple, une entreprise de conseil en politique publique a répondu au sondage diffusé via les groupes de travail HEA. De même, un prestataire de service financier au Nigeria a participé au sondage et a décrit utiliser les profils HEA pour planifier ses transferts aux populations bénéficiaires grâce aux données accessibles sur les marchés³⁷.

³⁶ La moyenne exacte est $m=3,06$ pour une taille d'échantillon de 46.

³⁷ Ce prestataire a déclaré avoir découvert la HEA pendant la mise en œuvre d'un programme de transferts monétaires, et a utilisé les informations de la HEA, fournit par l'ONG partenaire, pour planifier ses transferts aux populations bénéficiaires grâce aux données sur les marchés accessibles. Selon lui, ces données pourraient être utiles aux prestataires de service financier pour travailler avec les ONGs partenaires, mais il ne savait pas où les trouver, ne connaissant pas l'existence du site internet HEA Sahel.

De manière générale, pour la plupart des personnes interrogées, l'approche HEA a plusieurs avantages par rapport à d'autres méthodologies utilisées dans la région. Premièrement, elle offre une cartographie de la composition socio-économique des zones, en catégorisant les foyers selon la classification Très Pauvres, Pauvres, Moyens, Nantis.

Deuxièmement, l'approche HEA a un caractère prédictif qui permet d'anticiper la localisation, l'ampleur, l'impact et la saisonnalité d'un choc, permettant ainsi aux états du Sahel dans un premier temps et aux acteurs humanitaires dans un deuxième temps de se préparer et de répondre plus vite aux crises. D'après un entretien mené, cela a par exemple été le cas au Nigéria il y a deux ans quand le gouvernement a pu anticiper l'impact d'une sécheresse dans les états de Zanzara et de Katsina, et ainsi de préparer sa réponse.

« HEA apporte une compréhension globale de la sensibilité aux chocs comparée aux éléments purement descriptifs que donnent d'autres indicateurs. » Bailleur

« Useful for longer term planning as it is predictive and has a modelling capacity. » ONG internationale

Troisièmement, l'approche HEA « donne la parole aux communautés » grâce au caractère participatif de la méthode. Quatrièmement, la HEA représente un bon compromis entre la couverture, la précision et la longévité³⁸ des données collectées et des ressources nécessaires (budget, temps humain) à la réalisation de l'étude par rapport à d'autres méthodologies (enquêtes de vulnérabilité mises en œuvre par le gouvernement et les Nations Unies, les PMTF³⁹). Les consultants n'ont toutefois pas eu accès aux coûts de ces méthodes pour faire une comparaison budgétaire.

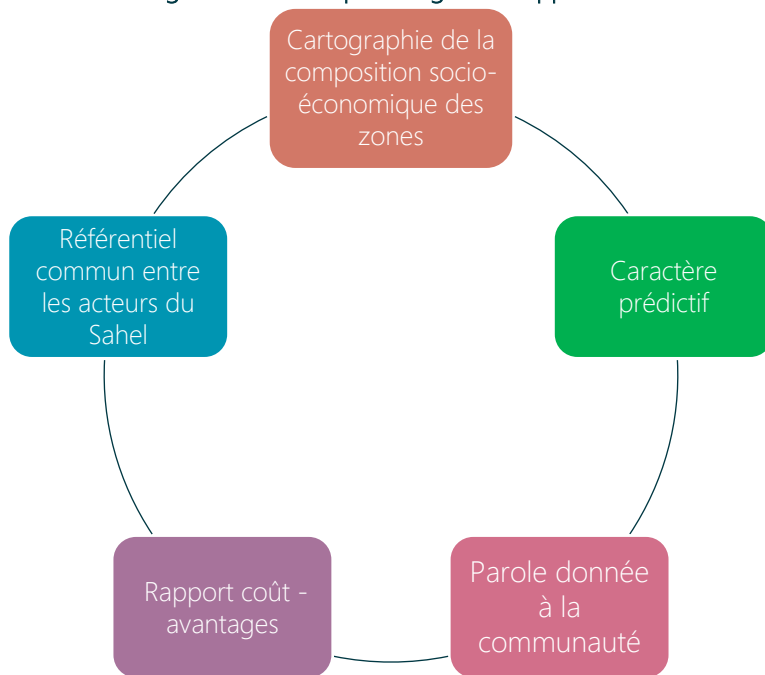
Enfin, l'approche HEA permet à tous les acteurs humanitaires et de développement d'avoir un référentiel d'analyse et un langage commun ; ce qui facilite la coordination de ces acteurs aux niveaux national et régional.

« Le bénéfice principal est [...] le langage commun, la collaboration, la possibilité de discuter avec le gouvernement en ayant un référentiel commun. Elle [la HEA] contribue à renforcer la confiance. Entre les pays du Sahel, les gens savent de quoi on parle et on peut avancer. C'est important car il y a beaucoup d'acteurs différents dans ces zones ». Organisation Internationale

³⁸ S'il n'y a pas de changements contextuels majeurs.

³⁹ C'est aussi l'une des conclusions de Chloé Maillard and Hélène Juillard, 'HEA Sahel Regional Project External Evaluation (Phases V and VI)', May 2018.

Figure 4 : Les cinq avantages de l'approche HEA



III.1.2. Bénéfices du projet HEA Sahel

Même s’il n’a pas toujours été évident pour les personnes interrogées de faire la distinction entre les bénéfices de l’approche et ceux projet HEA Sahel, la majorité s’accordent pour dire que le projet HEA Sahel a contribué et rendu possible l’utilisation et l’institutionnalisation actuelle de l’approche HEA dans la région.

La contribution centrale du projet tient à la production de nombreux profils et OA, ce qui se traduit par une couverture en termes de données relativement importante, et au fait que ces données sont disponibles via les groupes de travail au sein des pays et sur le site de la HEA (<https://hea-sahel.org>), qui comprend 85 profils⁴⁰⁴¹ et 146 OA (rapport et présentation des résultats)⁴².

Table 4 : Couverture en profils des différents pays de la région à la fin de la phase VII

	Bur. Faso	Mali	Mauritanie	Niger	Nigeria	Sénégal	Tchad	Sahel
# de zones	9	17	10	13	35	15	9	108
# de profils	9	15	8	10	10	13	8	71
% de couverture	100%	88%	80%	77%	29%	87%	89%	68%

⁴⁰ Le nombre de profils est plus important sur le site que le nombre dans le tableau 4, car certains profils sont en doubles (ancienne version et version mise à jour).

⁴¹ Save the Children n’utilise pas encore à l’heure actuelle de Dashboard permettant d’améliorer l’accès au LIAS et profils mais étudie la possibilité de le faire dans un futur proche ».

⁴² Chiffre calculé en parcourant et en enregistrant tous les rapports en ligne sur le site le 22/05/2019. Le contenu du site peut avoir évolué depuis.

Parmi les personnes interrogées et le sondage, il y a une perception répandue que les données HEA contribuent de manière significative à la mise à jour du CH⁴³. Certes, d'autres sources de données telles que par exemple les enquêtes de vulnérabilité, le score de consommation alimentaire, le score de diversité alimentaire, le Household Hunger Scale (HHS) y contribuent, mais ces données ne sont pas toujours disponibles à l'échelle d'un pays, à l'inverse des données HEA. Malgré la plus-value perçue des données HEA dans le CH, plus de la moitié des personnes interrogées, surtout les bailleurs et représentants des SAP, considèrent que la légitimité de la HEA dans le CH n'aurait pas été possible sans les phases successives du projet. En Mars 2019, étant donné que la mise à jour du CH pour la consommation alimentaire s'est faite uniquement à l'aide de la HEA et d'un proxy au Niger et Nigéria (voir

Figure 5), les participants du CH de ces deux pays ont particulièrement mis en avant ce bénéfice du projet.

En outre, le projet a contribué à la qualité des données collectées et des analyses produites. Cette qualité est principalement la résultante des formations d'experts HEA depuis 2010 dans les pays couverts par le projet. A titre d'exemple, les formations HEA ont accueilli 375 participants sur la phase VI⁴⁴ et 221 personnes sur la phase VII⁴⁵ du projet. Il est important de souligner que d'après certaines parties prenantes du projet, l'équipe régionale joue aussi un rôle important dans la cohérence et la qualité de la collecte et de l'analyse au niveau régional, en apportant son support technique aux points focaux notamment sur la phase d'analyse, et qu'elle participe à assurer un cap et un référentiel entre les différents pays de la zone.

Figure 5 : La mise à jour du Cadre Harmonisé au Niger en mars 2019

En mars 2019, l'Enquête Nationale de Vulnérabilité à l'Insécurité Alimentaire nationale normalement financée par PAM et le gouvernement (prix approximatif : 280 000 000 francs CFA en 2018) et visant à collecter des indicateurs de consommation alimentaire n'a pas eu lieu en mars 2019. Les dernières données dataient de Novembre/Décembre 2018. Cette enquête était utilisée avec la HEA pour la mise à jour du CH. La raison invoquée lors des entretiens vient du manque de financement et de budget disponible pour la mener.

Ainsi, le Groupe de Travail Interdisciplinaire (GTI) composé de représentants de ministères, du Cluster Alimentaire, UNICEF, FAO, CILSS et d'ONG internationales, ont effectué l'analyse du Cadre Harmonisé, avec les données HEA et un proxy (Produit agricole / Population). D'après le manuel du CH, il faut au moins l'un des indicateurs de résultats et des données de facteurs contributifs, pour atteindre la convergence des preuves nécessaire à la mise à jour du CH.

La disponibilité des données sur toutes les zones, grâce au projet HEA et au budget dédié à la collecte de données, a permis de mettre à jour le cadre harmonisé en 2019. En effet, le manuel du CH prévoit que les données HEA et le proxy sont suffisantes pour atteindre une convergence des preuves. Toutefois, les personnes interrogées s'accordaient pour dire que plus de données sont nécessaires pour avoir une compréhension détaillée de la situation.

Ces formations, qui ont ciblé les points focaux, les membres de groupe de travail HEA et les autres parties prenantes, ainsi que les activités de coordination et de dissémination financées sur les budgets du projet, ont permis de réduire la dépendance technique vis-à-vis de l'équipe régionale du projet et d'entamer l'institutionnalisation de la méthode HEA au sein des SAP, ce qui étaient l'un des objectifs affichés du projet.

⁴³ Les données HEA contribue surtout à la convergence de preuve.

⁴⁴ 'Indicator Performance Tracking Table - Phase VI' (Save the Children, December 2017).

⁴⁵ 'Indicator Performance Tracking Table - Phase VII', September 2018.

C'est par exemple le cas, d'après les personnes interrogées, pour le Burkina Faso et le Sénégal où les compétences locales sont jugées par les premiers concernés comme suffisantes pour permettre de se passer de l'appui régulier de l'équipe régionale. D'ailleurs, le Sénégal et le Burkina Faso n'ont pas été inclus dans les pays bénéficiaires de la phase VII du projet, l'équipe régionale ayant jugé le niveau d'institutionnalisation comme étant suffisant. A l'inverse, d'après les informateurs clés, l'institutionnalisation serait moins aboutie au Mali, en Mauritanie et au Tchad. En ce qui concerne le Niger, les données collectées sont contradictoires. Ces perceptions sont partiellement confirmées par l'outil de suivi des experts HEA mis en place lors de la formation de formateurs qui a lieu à Dakar en Novembre 2018, qui évalue la capacité des experts à mener et à former des participants aux différentes enquêtes (profils, OA, paramètres clés).

Néanmoins, même si les techniciens au niveau des SAP et des services étatiques sont formés et reconnaissent les bienfaits du projet, il y a un manque d'appropriation des résultats de la HEA par les différents ministères et la demande en HEA est faible au sein des pays hors périodes de CH. Il en résulte que les ministères et les représentants du SAP ne sont pas suffisamment prescripteurs de la HEA pour ce que cette dernière soit inscrite dans les budgets nationaux. Cela explique les difficultés rencontrées pour inscrire l'approche HEA dans ces derniers et quand, ils le sont, pour garantir un décaissement effectif et suffisant. Voir la

Figure 6 pour une étude de cas sur l'institutionnalisation de l'approche au Sénégal.

Figure 6 : L'institutionnalisation de l'approche HEA au Sénégal

Face à une contraction des financements, et devant le niveau d'institutionnalisation jugé élevé, le Sénégal n'a pas été inclus dans la phase VII du projet. A ce jour, qu'en est-il du niveau d'institutionnalisation de l'approche HEA au Sénégal ?

D'un point de vue technique, les coordinateurs du SAP estiment qu'il y a suffisamment de compétences au niveau du pays pour être en mesure de collecter et d'analyser les données, avec 10 à 12 experts bien formés. Au moment de la collecte de données, le SAP était en train de prévoir une formation pour les employés régionaux du Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SECNSA), l'organisme dont dépend le SAP, car ces employés effectuent régulièrement de la collecte de données ; et le SAP voulait s'appuyer sur ces derniers pour la collecte de paramètres clés.

Néanmoins, il existe un point de blocage technique auquel est confronté le SAP, à savoir le paramétrage de la Livelihood Impact Assessment Spreadsheet (LIAS). En effet, seulement deux personnes sont en mesure de l'effectuer, ce qui représente un goulot d'étranglement. Lors des précédentes phases, lorsque c'était le cas, le SAP faisait appel au FEG via Save the Children. Ce n'est maintenant plus possible car les consultances du FEG sont trop onéreuses.

D'un point de vue financier, depuis mi 2018, le projet HEA Sahel ne contribue plus aux financements du salaire du point focal du SAP ni aux activités de collecte de données. Le SAP a bénéficié de financements du bureau de Save the Children Sénégal, du P2RS et de ECOAGRIS, qui lui ont permis de mener les OA nécessaires à la mise à jour du CH. En fin d'année, quatre profils vont expirer (SN 04, SN 05, SN 10, SN 15) , et le SAP recherche des financements (12 000 000 francs CFA par profil environ) pour les mettre à jour. L'obtention de financement est apparue comme un défi pour les coordinateurs du SAP qui, même s'ils s'appuient sur le chargé de partenariat du SECNSA, ont des difficultés à trouver le budget nécessaire.

L'institutionnalisation au Sénégal a été décrite comme « décidée par le projet HEA » sans qu'il y ait une véritable volonté des décideurs politiques du gouvernement d'investir les ressources pour assurer la durabilité de l'approche.

III.1.3. Conséquences pour les utilisateurs si le projet s'arrêtait

Les opinions des utilisateurs sont partagées quant aux conséquences éventuelles d'un arrêt du projet HEA après la phase VII, qui se termine fin juillet 2019.

D'un côté, pour une minorité d'utilisateurs, la fin du projet HEA se justifie par le fait que la couverture en termes de profils soit désormais suffisante et l'opinion que les activités de coordination et de collecte de données au sein des pays continueront sans le projet HEA. Certes le projet HEA finance une partie importante de ces activités, mais c'est justement cette disponibilité de financements qui n'inciterait pas les pays à chercher eux même des financements pour ces activités.

De l'autre, la majorité des utilisateurs s'accordent pour dire que l'arrêt du projet à ce stade de développement de l'approche dans le Sahel représenterait un risque important pour la pérennité des investissements consenties jusqu'ici pour l'ancrage aux niveaux des institutions nationales.

« C'est une erreur de croire qu'elle n'est pas utilisée. La HEA est la roue de secours de tout le monde » Organisation régionale

La définition de ce manque à gagner tend à varier en fonction de l'utilisation principale faite par l'utilisateur. Il en ressort néanmoins quatre tendances principales.

Grâce aux phases successives du projet et aux activités afférentes, comme la formation et collecte de données, l'approche HEA est perçue depuis deux ans comme étant sur le point d'atteindre une masse critique permettant une institutionnalisation et une durabilité de l'approche. Cependant, selon ces même personnes, le taux de couverture en profils⁴⁶ n'est pas atteint à 100% et le nombre d'expert n'est pas suffisant dans tous les pays⁴⁷. Selon les personnes interrogées, si le projet devait s'arrêter après cette phase, il encourrait le risque de n'avoir pas pu atteindre une masse critique⁴⁸ suffisante pour permettre sa durabilité.

Au fur et à mesure que les profils sont disponibles, il devient de moins en moins coûteux de collecter des données, car seules les données des paramètres clés restent à récupérer. Ainsi, grâce aux données existantes, les organisations humanitaires et de développement peuvent actuellement effectuer des diagnostics des besoins à moindre coût⁴⁹. A terme, sans financement, les profils deviendraient obsolètes, ce qui représenterait un faible retour sur investissement des sommes investies sur les précédentes phases du projet.

De plus, selon près de la moitié des utilisateurs actuels, quel que soit le pays ou le type d'organisation, l'arrêt du projet serait synonyme de coûts supplémentaires (RH, logistique, consultants) et de perte de temps humain, qui seraient engendrés par la nécessité de collecter les données contextuelles et les besoins qui étaient auparavant disponibles avec la HEA. Les ressources imparties à cette étude n'ont pas permis de quantifier ces coûts et la perte de temps

⁴⁶ Voir

Table 4 : Couverture en profils des différents pays de la région à la fin de la phase VII.

⁴⁷ D'après les données du bureau régional, il n'y aurait que 21 experts opérationnels : 3 au Mali, 1 en Mauritanie, 6 au Niger, 3 au Nigéria, 6 au Sénégal et 2 au Tchad.

⁴⁸ Il est important de souligner que les consultants n'ont pas collectés de données sur les compétences réelles ou perçues des experts. Ce paragraphe traite du nombre d'experts et non de leur niveau de compétence.

⁴⁹ Il serait par exemple d'utiliser des données en *remote sensing* comme par exemple la pluviométrie.

que cela pourrait représenter, ni l’horizon à partir duquel ils pourraient survenir (les bénéfices du projet vont continuer dans le temps après la fin du projet).

Qui plus est, les utilisateurs estiment que les conséquences d’un arrêt du projet HEA Sahel à la fin de cette phase freinerait le processus d’institutionnalisation de l’approche HEA dans le Sahel. Même si certains pays ont atteint un stade important d’institutionnalisation et sont désormais capables de faire les analyses eux même, l’absence d’un acteur régional technique pour vérifier la rigueur dans le déploiement de la méthodologie et la qualité des données et l’assurance qualité des analyses pourrait à terme porter atteinte à la qualité, la cohérence régionale et la réputation de la méthode. Outre ce rôle de contrôle/assurance qualité et d’appui technique, avoir une équipe régionale est perçu comme un avantage comparatif car cela permet d’assurer la coordination entre ces pays et de promouvoir des innovations à un niveau régional.

En conclusion, pour les utilisateurs de la méthode, les bénéfices du projet HEA Sahel sont importants, tout comme les conséquences néfastes d’une fin éventuelle du projet. Néanmoins, ces conséquences sont aussi la résultante de la conception et de la mise en œuvre des phases précédentes. En effet, le choix et l’articulation des activités de ces phases ont eu un impact sur le coût, le modèle économique, l’émergence et la non-émergence de certaines utilisations de l’approche, le nombre d’utilisateurs et la fréquence d’utilisation.

III.2. Étude du modèle économique du projet

Cette section propose une étude du modèle économique et des coûts unitaires des activités du projet, et essaie d’identifier les leviers et freins pour l’optimisation du modèle économique et de la structure de coût du projet.

III.2.1. Modèle économique de la phase VII

Le budget cumulatif des cinq dernières phases successives du projet⁵⁰ a avoisiné 9 447 486 \$, , comme détaillé dans le tableau suivant :

Table 5 : Budget du projet HEA Sahel par phase et bailleur de fonds (USD)⁵¹

Phase	Période	Source de financement			
		ECHO	OFDA	ECOAGRIS	BANQUE MONDIALE
Phase III	2012- 2013	575 000 \$			
Phase IV	2013- 2014	639 906 \$	1 000 000 \$		
Phase V	2014 – 2015	608 175 \$			
		195 500 \$			
Phase VI	2015-2016	172 500 \$	3 601 202 \$	460 474 \$	39 448 \$
	2016- 2017	412 675 \$			
	2017-2018	345 000 \$			
Phase VII	2018-2019		1 457 668 \$		

⁵⁰ Les données budgétaires des phases I et II du budget n’étaient pas disponibles et n’ont pas été intégrées dans le tableau.

⁵¹ Taux de change utilisé pour les conversions en USD (budgets ECHO et EcoAgris) : 1 EUR = 1,15 USD.

Total	2 948 756 \$	6 058 870 \$	400 412 \$	39 448 \$
Grand Total (2012-19)	9 447 486 \$			

Le modèle économique du projet HEA Sahel a évolué au fur et à mesure des phases du projet en tendant vers une institutionnalisation de la méthode. La dernière phase du projet se consacre au «renforcement des capacités institutionnelles nationales pour l'amélioration de la gouvernance des SAP en matière de sécurité alimentaire en Afrique de l'ouest»⁵². Budgétairement, l'emphase sur l'institutionnalisation s'est traduite par une baisse des coûts unitaires des activités, avec les partenaires⁵³ dans les pays d'intervention participant plus au budget des profils, aux OA et à la collecte des paramètres clés. C'est pourquoi l'étude du modèle économique présentée ci-dessous a principalement porté sur la phase VII du projet.

Le budget total de la phase VII, dont la mise en œuvre a duré de septembre 2018 à juillet 2019, s'élève à 1 457 668 \$. Ce budget est réparti selon quatre principaux postes de dépenses, à savoir les Ressources Humaines (RH) (47 % du budget), le programme⁵⁴ (29 %), les frais administratifs / coûts indirects (17 %) ⁵⁵, les autres frais (per diem, transport, M&E) hors activités mis en œuvre sur le terrain (6 %) ⁵⁶. Les ressources humaines se décomposent entre les RH programmes et les RH support.

Les coûts de programme sont eux-mêmes répartis en six activités principales : la production de profils, l'Outcome Analysis, la collecte de paramètres clés, la formation d'experts HEA, les activités de plaidoyer/sensibilisation/média, la dissémination et la publication et enfin le fonctionnement des groupes de travail HEA. La répartition budgétaire se trouve en Figure 7.

Le modèle économique du projet HEA Sahel repose principalement sur des coûts fixes de ressources humaines. En effet, en principal poste de dépense se trouvent les ressources humaines dédiées au programme (45 % du budget). Elles mènent les activités de plaidoyer, de sensibilisation, de formation, supportent les activités dans les différents pays, participent aux différents groupes de travail HEA. Étant donnée la nature du programme (renforcement des capacités, plaidoyer et communication, collecte de données), ces dépenses apparaissent comme étant des dépenses d'activités à part entière. En les réintégrant, le ratio des coûts programme par rapport aux coûts support est de 74 % du budget total.

⁵² <https://hea-sahel.org/hea-sahel#hea-overview-3>.

⁵³ Il s'agit des partenaires de travail du groupe HEA, et non des partenaires actuels du projet (Oxfam et ACF). Ainsi les analyses budgétaires du présent rapport incluent les dépenses des sous-contrats avec ACF et Oxfam, mais n'incluent pas les dépenses éventuelles effectuées par des partenaires des groupes de travail HEA dans les différents pays.

⁵⁴ Trois dépenses ont été réintégrées dans les coûts du programme (qui ne faisaient donc pas partie des lignes budgétaires correspondant aux dépenses du programme dans le budget OFDA) de la phase VII : la consultance FEG, le système de cartographie et les frais d'hébergement du site internet.

⁵⁵ Les coûts indirects s'élèvent à 252 670 \$. Ils reprennent les coûts indirects totaux tels que listés dans le budget, soit 229 025 \$; les coûts indirects des *sub-agreements* avec ACF Mauritanie (129 329\$) et Oxfam Chad (130 765\$) y sont réintégrés.

⁵⁶ Il est important de noter que ces frais n'incluent pas les frais logistiques propres à certaines activités tels que les profils, les OA et la collecte des paramètres clés.

Figure 7 : Répartition des différents postes de dépense du budget de la phase VII du projet HEA Sahel

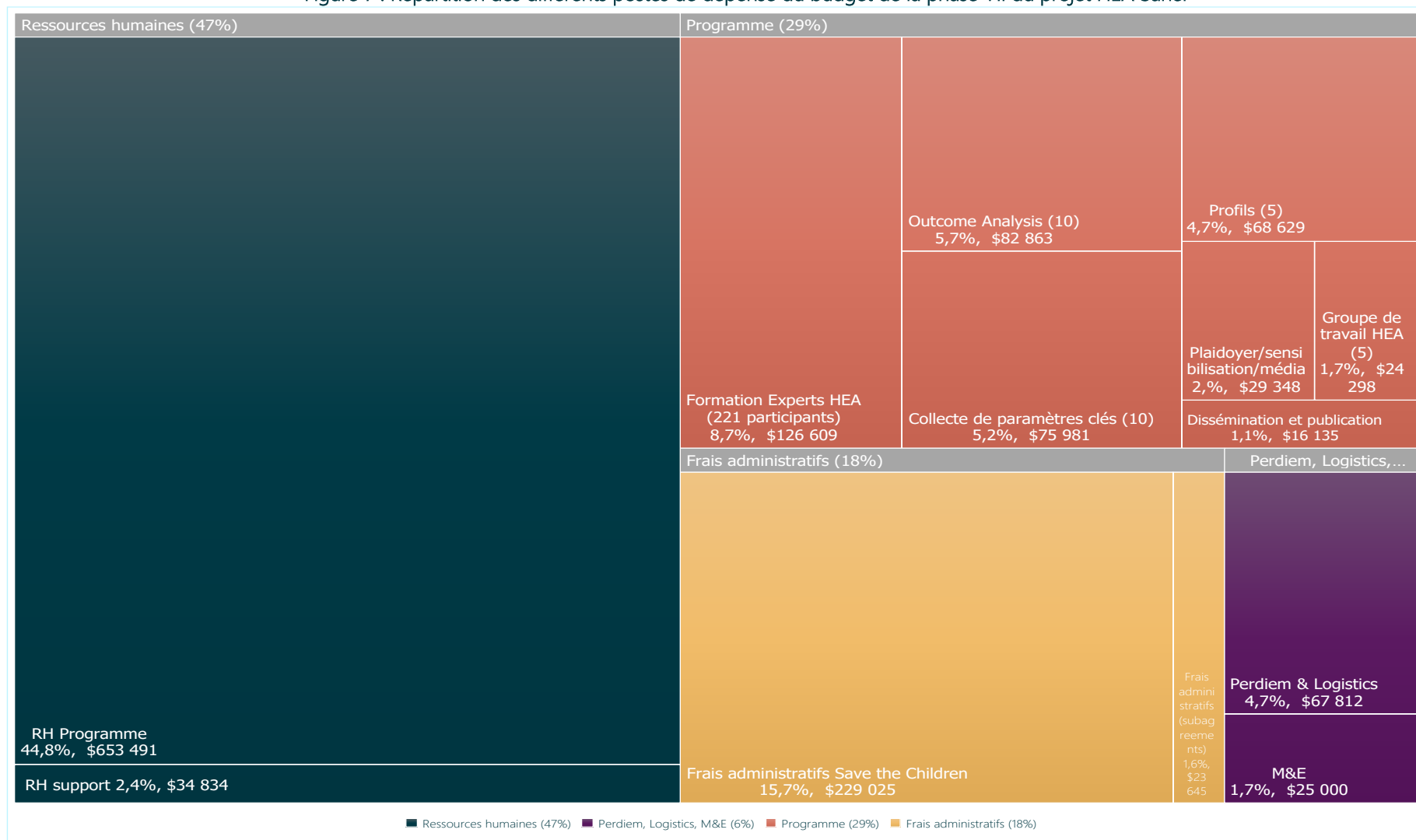


Table 6 : Postes de dépenses de la phase VII du projet HEA Sahel

Ressources Humaines	\$	688 325	47,2%
RH Programme	\$	653 491	44,8%
RH Support	\$	34 834	2,4%
Programmes	\$	423 862	29,1%
Profils	\$	68 629	4,7%
Outcome Analysis	\$	82 863	5,7%
Collecte de paramètres clés	\$	75 981	5,2%
Formation Experts HEA	\$	126 609	8,7%
Plaidoyer/sensibilisation/média	\$	29 348	2,0%
Dissémination et publication	\$	16 135	1,1%
Groupe de travail HEA	\$	24 298	1,7%
Perdiem, Logistics, M&E	\$	92 812	6,4%
Perdiem & Logistics	\$	67 812	4,7%
M&E	\$	25 000	1,7%
Frais administratifs	\$	202 590	17,3%
Frais administratifs Save the Chi	\$	229 025	15,7%
Frais administratifs (subagreem	\$	23 645	1,6%
TOTAL	\$	1 407 588	

En analysant le modèle économique du projet HEA au niveau géographique, on remarque que 37% du budget est réparti sur les cinq pays de la zone (Mauritanie, Mali, Niger, Nigeria, Tchad) et que le budget annuel d'un pays oscille entre 85 000\$ et 120 000\$⁵⁷. Les 63% restant se répartissent entre le bureau régional (43% du budget total), et les frais de siège (20%).

Table 7 : Structure de coûts du projet HEA Sahel par pays et zone

Géographie	Budget	% de budget
Siège ⁵⁸	286 366 \$	20%
Bureau Régional	631 359 \$	43%
Mauritanie ⁵⁹	117 572 \$	8%
Mali	118 104 \$	8%

⁵⁷ Le budget par pays a été reconstitué en prenant tous les coûts directs par pays. Quand cela été nécessaire, les lignes budgétaires communes à tous les pays (ex : Fringe Benefits and Allowances – national staff) ont été ventilées dans tous les pays au prorata du poids du pays dans le budget total de la ligne budgétaire correspondante (ex : masse salariale des employés nationaux au Nigéria/ Masse salariale de tous les employés nationaux * Fringe Benefits and Allowances – national staff).

⁵⁸ Il s'agit des coûts indirects de Save the Children et des coûts de deux ressources humaines sièges, plus les coûts indirects des *subagreements* avec Oxfam Tchad et ACF Mauritanie.

⁵⁹ Les frais indirects/les frais administratifs du *subagreement* avec ACF ont été compté dans les frais de sièges.

Niger	85 538 \$	6%
Nigeria	99 852 \$	7%
Tchad ⁶⁰	118 877 \$	8%

Au sein de chacun des pays ci-dessus, le projet finance le salaire du point focal ONG et une partie du salaire du point focal du SAP⁶¹. Ce poste de dépense représente en moyenne 40 480\$ par an par pays. Les points focaux participent à la mise en œuvre des activités du projet (profil, OA, paramètres clés), et aux efforts de représentation et de gestion et d'administration du projet, comme détaillé dans le tableau suivant :

Table 8 :La répartition du temps de travail des points focaux⁶² par activités

	Point focal - ONG	Point focal - SAP
Baseline	30%	30%
OA	20%	20%
KP	20%	20%
Gestion de projet	0%	0%
Formation	15%	15%
Admin	10%	5%
représentation	5%	5%

Au sein du poste de dépense Bureau Régional, la dépense principale reste les ressources humaines. En effet, elle comprend 10 personnes: l'équipe régionale composée de cinq membres à temps plein⁶³, et les fonctions supports qui sont impliqués partiellement sur le projet⁶⁴. Au total, le budget des ressources humaines du bureau régional avoisine les 469 719 \$, dont 410 083 \$ pour l'équipe régionale programme HEA impliquée dans la mise en œuvre des activités et le soutien au différents pays du Sahel . Le tableau ci-dessous détaille la composition de l'équipe programme ainsi que la répartition indicative de leurs temps de travail pour les activités du projet:

Table 9 : Répartition de l'équipe régionale « programme HEA Sahel » en termes de budget et de temps de travail

	Head of Regional Unit	Senior Roving Technical Coordinator	Roving Technical Coordinator	Programme Officer
Budget	117 261 \$	101 476 \$	78 926 \$	34 294 \$
Budget total Equipe HEA	331 957 \$			

⁶⁰ Les frais indirects/les frais administratifs du subagreement avec Oxfam ont été compté dans les frais de sièges.

⁶¹ Entre 15 et 50% du salaire total.

⁶² Source: équipe regionale

⁶³ Les six membres sont: Head of Regional Unit (International Staff), HEA Senior Roving Technical Coordinator (IS), HEA Roving Technical Coordinator (IS), HEA Advocacy Manager (IS), Programme Officer, Regional HEA Unit (National Staff), Programme Intern Stipend (NS).

⁶⁴ Les quatre fonctions supports impliquées à temps partiel sont : Head of Award Management (NS, 20% du temps de travail), Admin Officer (NS, 20%), Finance Officer (NS, 20%), Communication Office (NS, 10%).

% budget de équipe régionale		29%	25%	19%	8%
Activités	Baseline	5%	25%	30%	5%
	OA	10%	25%	30%	20%
	KP	0%	10%	10%	0%
	Gestion de projet	55%	0%	0%	10%
	Formation	5%	25%	30%	0%
	Admin	5%	0%	0%	65%
	representation	15%	10%	0%	0%
	FEG	5%	5%	0%	0%

Les données des deux précédents tableaux permettent de calculer les coûts unitaires directs de certaines des activités⁶⁵ telles que détaillés dans le tableau ci-dessous :

Table 10 : Coûts directs unitaires des activités du projet HEA Sahel

	Coût d'activité unitaire	Coût RH pays ⁶⁶	Coût RH équipe régionale ⁶⁷⁶⁸	Coût direct Total
Profil (pour 7 profils réalisés) ⁶⁹	22 876 \$	10 409 \$	9 824 \$	30 037 \$
Outcome Analysis (10)	8 286 \$	4 858\$	7 573 \$	20 717 \$
Collecte de paramètres clés (10)	7 598 \$	4 858\$	2614 \$	15 069 \$
Formation Experts HEA ⁷⁰ (221)	573 \$71	220\$	276 \$	1 069 \$
Fonctionnement des groupes de travail HEA (5)	4 860 \$	3 643\$	6 003 \$	14 505 \$

En ce qui concerne les profils, les OA et la collecte de paramètres clés, les coûts d'activité unitaires varient significativement d'un pays et d'une zone à l'autre. Par exemple, la consultation de Termes

⁶⁵ il n'est pas possible de déterminer les coûts unitaires directs des activités de plaidoyer, de sensibilisation et de média ou de dissémination et de publication, sachant qu'il n'y a pas de cibles précises dans le tableau de suivi du projet et que ce sont des activités intangibles par nature difficiles à quantifier .

⁶⁶ Il s'agit du temps passés par les points focaux (ONG du gouvernements) sur les activités (détails en annexe). Les coûts étant différents d'un pays à l'autre, ces c

⁶⁷ Ces coûts ont été calculés en en additionnant pour chacun des employés impliqués dans la mise en œuvre de ces activités le produit du pourcentage de temps passé sur chacune de ces activités (voir VI.4) par le total des salaires et des fringe benefits de chaque employé. Les employés inclus dans le calcul sont Head of Regional Unit (International Staff), HEA HEA Senior Roving Technical Coordinator (IS), HEA Roving Technical Coordinator (IS), HEA Advocacy Manager (IS), Programme Officer, Regional HEA Unit (National Staff).

⁶⁸ Il est important de noter que le pourcentage de temps passés à ces taches dépend du nombre d'unité. Si le nombre variait, le pourcentage serait amené à évoluer.

⁶⁹ Le budget de la phase VII incluait 3 profils mais c'est en fait 7 profils qui ont été réalisés.

⁷⁰ Les coûts du FEG sont inclus dans ce poste de dépense. Ils représentent 26 180\$ pour 35 jours de consultance.

⁷¹ Il s'agit du coût par individu par formation et non du coût de la formation de chaque individu formé.

de Références de profil réalisés en 2019 a permis d'identifier un profil Mali chiffrant à 37 923 \$⁷² et un autre à 14 092 \$⁷³ au Tchad. Il faut donc considérer ces coûts unitaires directs totaux comme étant des coûts moyens.

En outre, il existe d'autres coûts directs essentiels au fonctionnement du projet qui n'ont pas été inclus dans ces coûts unitaires. Au sein de l'équipe régionale, il s'agit en effet des ressources partagées entre différents projets qui s'occupent du suivi des contrats⁷⁴ et de ressources dédiées⁷⁵ qui s'occupe du plaidoyer,⁷⁶ de la dissémination, de tester et de piloter de nouvelle approche (comme par exemple d'utiliser les données HEA pour le calcul du *Minimum Expenditure Basket*) du lien et la gestion du projet. Pour l'équipe régionale uniquement, le budget total correspondant à ces ressources est de 338 185 USD, auxquelles s'ajoute les frais d'activités de plaidoyer et de dissémination de 40,443 USD. (se référer à la Table 6). Ainsi, le total de ces coûts directs représente 378 628 \$.

Enfin, il est important de souligner que l'analyse du modèle économique n'a pas inclus les coûts indirects pour deux raisons. Tout d'abord, Il n'a pas été possible de ventiler ces coûts indirects de manière suffisamment précise pour calculer un coût complet⁷⁷ unitaire qui soit représentatif et significatif pour chacune des activités. De plus, l'équipe projet vise à terme un modèle économique *light* avec le moins de coûts indirects possibles. Cette analyse des coûts directs a ainsi été produite pour nourrir ces réflexions.

III.2.2. Le Rapport coût-efficience du projet HEA

En triangulant les diverses sources de données (entretiens, sondage, revue documentaire⁷⁸)⁷⁹, l'étude a permis de mettre en avant deux principales catégories d'utilisation de l'approche HEA, et d'estimer pour chacune le nombre d'utilisateurs par pays (voir Figure 8). Ces estimations ont été faites de manière conservatrice, c'est-à-dire en utilisant le chiffre le plus petit lorsque les données d'entretien ou du sondage se contredisaient partiellement.

⁷² 'Termes de Reference: Formation Baseline – Réalisation Du Profil de Moyens d'existence HEA/AEM de La Zone M16 Du Mali« sud-Ouest Orpaillage et Mais »', Avril 2019.

⁷³ 'Budget Détaillé Pour La Réalisation Du Profil à Melfi', n.d.

⁷⁴ Il s'agit du RO Admin Officer et du RO Finance Officer.

⁷⁵ Il s'agit du HEA Advocacy Manager et du reste du salaire des autres membres de l'équipe régionale.

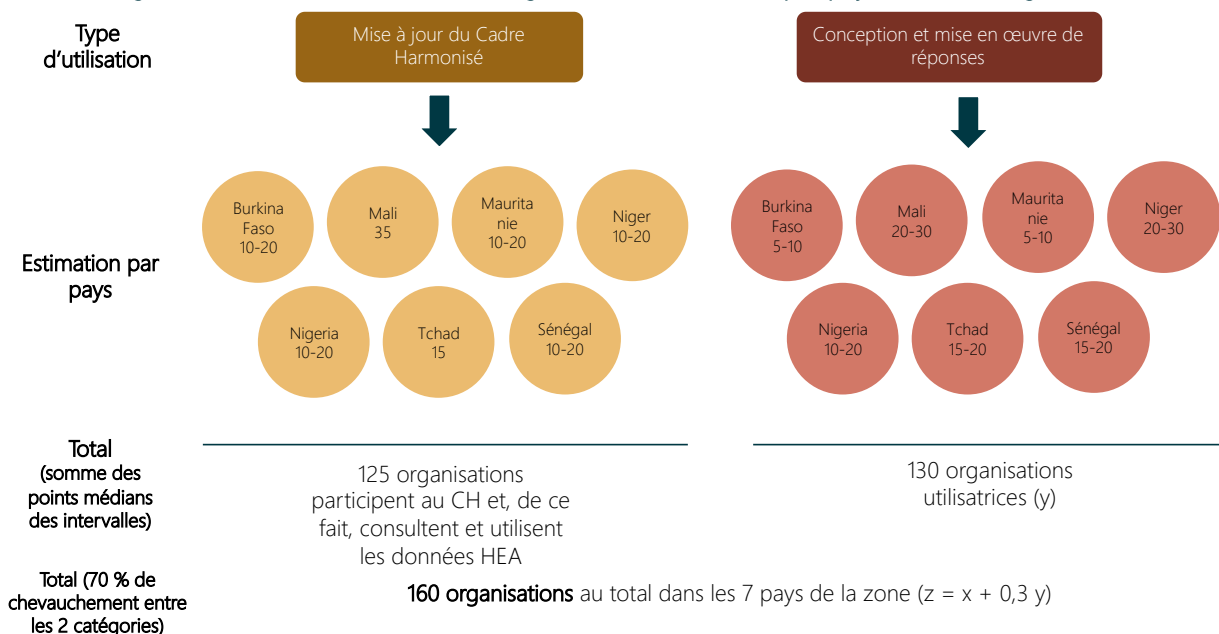
⁷⁶ Depuis 2017, Il y a un poste d'Advocacy Manager dont le coût total est de 78 926 \$.

⁷⁷ C'est-à-dire qui inclut les coûts directs et les coûts indirects

⁷⁸ Par exemple, les résumés de CH par pays quand disponibles, qui incluent les organisations partenaires.

⁷⁹ Les données de visite du site internet (Google Analytics) n'ont pas été utilisées comme source de données pour ces estimations, car la collecte de données a mis en avant que le site internet n'était pas une ressource très utilisée. Les consultants n'ont pas pu avoir accès aux listes de diffusion des différents pays et ainsi estimer des taux d'ouverture et ou de consultation des différents documents partagés via ces listes de diffusion.

Figure 8 : Estimation du nombre d'organisations utilisatrices par pays et dans la région



Hormis pour le Mali, où les données collectées mettent en évidence un nombre plus important d'organisations locales qui utilisent l'approche, les données sont relativement similaires d'un pays à l'autre avec en général 10 à 20 organisations utilisant les données HEA. Il est important de souligner que ces données ne traduisent pas la force de l'utilisation, cette dernière variant d'une consultation des données à la conception d'un panier des dépenses du ménage par exemple.

En ce qui concerne la fréquence d'utilisation de la méthode HEA, les données suggèrent que l'approche HEA est utilisée plusieurs fois par an par chacun des utilisateurs. Pour le calcul du coût par utilisation de la HEA, les consultants ont réalisé le calcul en considérant deux fréquences, à savoir 3 fois et 6 fois par an. Les calculs sont présentés dans le tableau suivant :

Table 11 : Coût unitaire d'utilisation de la HEA (C_u)

	3 utilisations par an	6 utilisations par an
$C_u = CT / (N * F)$	3036 \$	1518 \$

Pour rappel (voir II.3), le coût par utilisation (C_u) est une unité de calcul théorique pour permettre de visualiser l'impact de l'augmentation du nombre d'organisation utilisatrice (N), de la fréquence d'utilisation (F) et des coûts du projet (CT). Ici, N est égal à 160 (voir Figure 8) et CT à 1 457 668 \$. Les consultants ont calculé C_u avec $F = 3$, qui est le nombre d'utilisation moyen par an (voir III.1.1), et aussi avec $F = 6$ pour montrer l'impact que la fréquence a sur le coût unitaire d'utilisation.

Ainsi, le cout unitaire pour trois utilisations par an des informations et résultats provenant du projet HEA Sahel revient a environ 3036\$ pour chaque utilisation. Ce montant diminue fortement si il est réalisé 6 utilisations par an, soit 1518\$ pour chaque réalisation.

La revue documentaire n'a pas permis d'identifier de projets similaires avec lesquels comparer ces coûts unitaires. Néanmoins, en mettant en parallèle ces coûts unitaires avec la satisfaction perçue et les utilisations de la HEA, les économies de temps et de budget réalisées par les utilisateurs, ces coûts paraissent raisonnables. Comme le montre la prochaine section, il existe toutefois des leviers pour améliorer ce modèle économique.

III.2.3. Leviers et freins du modèle économique

Il existe trois moyens de réduire le coût par utilisation et ainsi d'avoir un effet positif sur l'utilisation des outils HEA et sur le modèle économique du projet HEA Sahel :

1. Réduire les coûts du projet ;
2. Augmenter la fréquence d'utilisation ;
3. Augmenter le nombre d'utilisateurs.

Réduction des coûts du projet

Save the Children ne pourra opérer que des réductions de coût marginales, ne lui permettant pas d'améliorer significativement son modèle économique à niveau d'efficacité égal.

En effet, lors des entretiens, près de la moitié des personnes interrogées a souligné qu'il était possible de faire des gains d'efficacité dans les activités de collecte de données et de formation. En ce qui concerne la collecte de données, la recommandation principale tient au fait de décentraliser la collecte de données via la collecte par téléphone et en se reposant sur le maillage existant des acteurs locaux⁸⁰. Néanmoins, les coûts de collecte de données ne représentent que 16 % du budget total⁸¹. Ainsi, à titre d'exemple, une réduction de 25 % des coûts de collecte de données permettrait de faire qu'une économie de 57 000 \$. Cela permettrait par contre de financer une étude de données supplémentaire (profil ou OA), mais cela ne réduirait pas l'enveloppe totale du projet de manière significative (3,9% du budget total).

En ce qui concerne la formation, le coût unitaire moyen de chaque participation aux formations prodiguées est de 798 \$, ce qui, d'après l'opinion des consultants⁸², est relativement faible. Néanmoins, comme mis en avant par un important nombre de personnes interrogées, l'impact positif d'un faible coût de formation est contrebalancée par le turnover des experts HEA. Depuis le début du projet, les formations ont permis d'amener un total de 24 personnes formées⁸³⁸⁴, a un niveau expert (et capable d'utiliser tous les outils HEA de manière indépendante) ce qui n'est pas jugée comme suffisant par les utilisateurs. La répartition des experts par pays est détaillée dans le tableau suivant :

Table 12 : Répartition des experts par pays

	B. Faso	Mali	Mauritanie	Niger	Nigeria	Sénégal	Tchad	Total
# experts	3	3	1	6	3	6	2	24

Ainsi, de nouveaux frais de formations seront nécessaires pour de nouvelles phases du projet pour former les experts et les membres de l'équipe de collecte de données. Il semblerait donc qu'un levier d'amélioration du modèle économique tienne à la sélection des personnes formées et à leur fidélisation. De ce point de vue, l'exemple l'intégration aux cursus universitaires, comme la maîtrise Sécurité Alimentaire d'Agrhymet, pourrait représenter un exemple intéressant de ciblage alternatif et de formation durable d'experts HEA. Cela permettrait en effet d'augmenter le nombre

⁸⁰ Ou sur d'autres sources de données comme l'imagerie satellite, comme c'est le cas sur le projet HEAP en Éthiopie.

⁸¹ La production de profil représente 5% du budget total, les OA 6% et la collecte de paramètre clés 5%, soit au total 16%.

⁸² Cette opinion est basée sur trois évaluations de projets avec une composante de renforcement des capacités élevées. Les coûts par participants étaient plus élevés.

⁸³ Source : données de l'équipe régionale HEA.

⁸⁴ Même s'il y a eu plus de 1000 participants aux formations mis en œuvre par le projet.

d'utilisateurs de la méthodologie en la faisant connaître à un plus grand nombre d'acteurs sahélien de la sécurité alimentaire, comme cela est déjà le cas au Tchad et au Niger (voir Figure 9)

Figure 9 : Étude de cas du renforcement des capacités des universités des pays du Sahel

Au Niger et au Tchad, la stratégie d'institutionnalisation à long terme de la HEA passe par un partenariat avec deux universités, permettant ainsi à des enseignants et leurs étudiants d'être formés sur cet outil.

Au Tchad, le processus d'institutionnalisation de l'approche HEA passe par un partenariat entre Oxfam, le point focal ONG du projet HEA Sahel et l'Université de Ndjamena, qui enseigne l'approche HEA à ses étudiants. En 2016 un accord tripartite relatif à l'enseignement de la méthode HEA dans les universités Tchadiennes a été signé entre le Gouvernement tchadien, représenté par le Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAAP), les partenaires techniques et financiers représenté par l'OXFAM, et l'Université de N'Djamena représenté par sa Faculté de Sciences Économiques et de Gestion (FSEG). Oxfam a ensuite fourni un appui financier et technique à l'université et ainsi formé neuf enseignants chercheurs de la faculté.

L'approche HEA est enseignée au Tchad à la FSEG de Ndjamena. Lors de l'année académique 2017-2018, 37 étudiants au cycle de Master 1 (Option : Économie Appliquée-Économie et Commerce International) dans les filières française et arabe ont pu bénéficier de l'enseignement de HEA. En outre, grâce à un lobbying de Conseil d'Enseignement et de Recherche (CER) sur l'importance de l'outil, la HEA a été inscrite dans le cursus universitaire au Tchad.

Au Niger, de 2013 à 2018, c'est 250 élèves en master de nutrition et d'autres disciplines, et environ 120 autres au Centre Régional d'Enseignement Spécialisé en Agriculture (CRESA) qui ont été initiés à la méthode.

Cette approche d'institutionnalisation présente deux avantages. Premièrement, les professeurs dans ces universités capitalisent et retransmettent l'information à leurs élèves ; et l'institution universitaire permet l'archive et l'éventuelle diffusion de la HEA (à travers des conférences, ou simplement leurs élèves). Contrairement au personnel des ONG qui changent régulièrement de poste, les professeurs restent en général longtemps, évitant ainsi d'être reformés sur la méthode HEA. Deuxièmement, les élèves formés seront amenés à intégrer des ministères variés (agriculture, protection sociale) ou des ONG, et connaîtront d'ores et déjà la méthode d'institutionnalisation.

Elle représente aussi un inconvénient : l'intégration d'une approche ou d'une méthode à un cursus universitaire est longue et difficile, en sachant qu'il faut élaborer le cours, le faire valider par le département et par le Conseil, puis le présenter devant l'ensemble des enseignants de l'université pour valider l'objectif pédagogique de la formation. Si cela a été fait dans le cas du Niger et du Tchad, Save the Children n'a eu qu'une implication limitée dans ce processus, ce qui impacte le niveau de connaissance et compétence des élèves bénéficiant de ces cours sur la HEA, qui, à ce jour, reste inconnu. Si le niveau d'intégration actuel de la HEA à l'université de N'Djamena et Niamey semble suffisant pour sensibiliser davantage d'acteurs de la sécurité alimentaire à la méthodologie, un rapprochement avec le système de certification des experts HEA mis en place par Save the Children est aujourd'hui nécessaire pour s'assurer que ces élèves formés puissent alimenter la masse critique d'experts HEA dans la région.

En 2019 ACF a également mené des cours sur l'approche HEA à l'Université Cheik Anta Diop (UCAD) de Dakar dans le cadre du master 2 en nutrition. Ce partenariat entre ACF et UCAD sera reconduit dans les années à venir.

Ces jeunes formés pourraient participer à la collecte des données, et à terme devenir des experts, soit en suivant des formations auprès de Save the Children, soit au sein de leur université. Cela

demanderait néanmoins un contrôle qualité de la formation avant que Save the Children envisage des synergies avec le système de certification des experts qu'elle a mis en place.

Comme expliqué à la partie III.1.1, le poste principal de dépenses du projet reste les ressources humaines, notamment au niveau régional, et les dépenses associées à ces RH (Per Diem, voyages). Le choix de la centralisation du bureau à Dakar, au lieu de répartir les RH dans les différents pays couverts par la phase VII du projet, permettrait d'atténuer les dépenses associées. Cela aurait toutefois un impact marginal sur le budget du projet car elles ne représentent 4,7% du budget total, et ne pourraient être totalement supprimés en cas de décentralisation de l'équipe. La seule solution pour réduire significativement ce poste de dépense serait de réduire la taille de l'équipe régionale. Toutefois, la majorité des personnes interrogées, quel que soit leur pays ou leur organisation, s'accorde sur la nécessité d'avoir une équipe régionale pour assurer à la fois la cohérence et la qualité de la collecte de données, être force de proposition pour développer la méthode, et assurer la continuation du processus d'institutionnalisation. Par conséquent, une réduction de ces coûts RH de l'équipe régionale n'est pas parue envisageable à ce stade.

L'un des moyens de réduire ce poste de dépense serait de convaincre les différents services accueillant les points focaux du SAP de payer l'intégralité de leur salaire ou alors de mettre en place un système de Cost recovery⁸⁵ du salaire des SAP au sein du pays. Si les salaires des points focaux des ONG étaient financés au niveau des pays, cette réduction budgétaire serait de 177 210 \$. Enfin, l'une des pistes d'optimisation du budget tient à la réduction des frais administratifs de Save the Children. Étant donné que le projet entamerait sa huitième phase de mise en œuvre, une réduction de ces coûts paraît envisageable. Ces derniers représentent 16% du budget total et pourraient être réduits pour avoisiner les 7 à 10% (comme sur les budget ECHO). En optant pour 10%, cela représenterait une réduction du budget de près 83 258 \$.

Le tableau suivant illustre la réduction du coût unitaire C_u provenant ces réductions budgétaires à fréquence et nombre d'utilisateurs égaux.

Table 13 : Impact des réductions budgétaires sur le coût unitaire d'utilisation

	3 utilisations/an	6 utilisations/ an
C_u actuel	3036 \$	1518 \$
> C_u avec utilisation plus importante de la collecte de données mobile (économie de 57 000 \$, soit 3,9% du budget total)	2918 \$	1459 \$
> C_u avec système de Cost recovery au niveau des points focaux des SAP (économie de 117 210 \$, soit 8,0% du budget total)	2667 \$	1333 \$
> C_u avec une réduction des frais indirects (économie de 83 258 \$, soit 5,7% du budget total)	2863 \$	1432 \$
C_u en cumulant les trois réductions de coûts (17,7% du budget total)	2375 \$	1187 \$

En combinant ces trois réductions budgétaires, cela permettrait de réduire le coût d'utilisation de 21%.

⁸⁵ Le salaire des points focaux serait couvert sur les budgets des activités financés par certains bailleurs ou sur des projets de sécurité alimentaire étant mis en œuvre dans le pays.

Augmentation de la fréquence d'utilisation

Comme expliqué à la partie III.1.1, lorsque utilisée, la fréquence d'utilisation de la HEA est en général relativement élevée, avec plusieurs utilisations par an et plusieurs types d'utilisation. Les données HEA sont, par nature, utilisables ponctuellement au fur et à mesure de leurs mises à jour, et non de manière quotidienne. Donc, la fréquence d'utilisation ne semble pas être le levier principal pour améliorer l'indicateur de performance du projet, même si trois leviers semblent se distinguer pour ce faire.

D'abord, les organisations utilisant indirectement les données HEA intégrés dans les CH n'utilisent pas toutes les données, (ex : ménages ayant moins de x ha, x têtes de bétail). Si le CH est leur seule utilisation des données, alors il est probable que les utilisateurs au sein de ces organisations ne soient pas au courant ou n'aient pas le réflexe de consulter le reste des données HEA, comme par exemple celles permettant le ciblage.

En outre, certains utilisateurs ont évoqué un usage qui pourrait renforcer la fréquence d'utilisation de l'approche HEA. En effet, en mettant en avant des exemples d'utilisation de l'approche HEA pour des usages de monitoring, les ONG internationales pourraient s'en servir pour ce type d'utilisation, ce qui semble encore être marginal.

« A Oxfam, on utilise soit la base de données soit la base de données pour voir les changements créés au sein des ménages. C'est une méthode d'évaluation. Ça marche bien. A part Oxfam, on ne sait pas qui l'utilise pour ça. Christian Aid avait été intéressés mais on ne sait pas s'ils ont poursuivi. Il y a des apprentissages à partager » Oxfam

Enfin, une majorité des personnes interrogées s'est accordée pour souligner le potentiel peu exploité de l'approche HEA pour les programmes de développement et de résilience.

Augmentation du nombre d'utilisateurs

L'augmentation du nombre d'utilisateurs apparaît comme le paramètre principal pour renforcer le modèle économique de la HEA. Pour ce faire, il existe plusieurs freins à lever et leviers à activer.

Tout d'abord, les personnes consultées dans le cadre de cette étude ont souligné le besoin d'étoffer l'approche en rajoutant notamment des données sur le genre⁸⁶, des indicateurs nutritionnels⁸⁷, des données sur les statuts des groupes (réfugiés, déplacés, retournés, populations hôtes) dans des contextes de déplacements⁸⁸, et de faire plus de profils en milieu urbain. De la même manière, des utilisateurs ont aussi mis en avant le fait que la HEA n'était pas adaptée pour suivre les groupes pastoraux ; alors qu'il existerait un volet *herd dynamics* compris dans les outils HEA. Donc, il semblerait que ce volet ne soit pas connu par certains des utilisateurs.

En outre, selon les personnes interrogées, l'approche HEA pourrait servir, au sein des gouvernements, aux niveaux central, régionale, et local, et pas uniquement au sein des SAP, mais aussi au sein des services gérant les programmes de filets sociaux ou des projets de résilience à plus long terme. L'équipe régionale pourrait par exemple nouer un dialogue avec les organisations de producteurs (observatoires des exploitations familiales, élaboration des stratégies et plans d'action des OP de base qui pourraient aussi utiliser HEA pour leur dispositif de suivi-évaluation). L'approche HEA en l'état ne permet pas seule d'effectuer le ciblage des villages, et au sein des villages, des individus à inclure dans les registres de protection sociale. C'est d'ailleurs pourquoi la HEA est aujourd'hui utilisée en combinaison avec la méthodologie de la PMT pour les

⁸⁶ Cité spontanément dans 10 réponses au sondage (n=35) et dans au cours de 3 entretiens.

⁸⁷ Cité spontanément dans 7 réponses au sondage (n=35) et dans au cours de 4 entretiens.

⁸⁸ Cité spontanément dans 5 réponses au sondage (n=35) et dans au cours de 1 entretien.

projets de protection sociale dans les régions du Sahel⁸⁹. En outre, au moment de la collecte des données, il y avait une initiative au Tchad pour valoriser le ciblage HEA pour éligibilité des ménages filets sociaux et l’inscription au registre social unifié.⁹⁰ En ce qui concerne les projets de résilience, la plupart des personnes interrogées a vu le potentiel de l’approche, mais la collecte de données pour cette étude n’a pas permis d’identifier exemples concrets d’utilisation de la HEA⁹¹ dans le cadre de projets de résilience⁹².

Ensuite, l’adoption de l’approche HEA, notamment au niveau des gouvernements, passera par un travail continu de communication et de vulgarisation⁹³. La HEA garde, selon l’une des personnes interrogées, une aura de méthodologie compliquée. Cette même crainte s’applique au niveau des ONG locales qui utiliseraient relativement peu l’approche HEA et qui pourraient devenir des utilisateurs réguliers. Pour beaucoup, l’approche HEA reste considérée comme une approche « d’experts » et peu accessible alors que celle-ci met en évidence des informations utiles dans un nombre important de secteurs (avec un angle unique centre sur la catégorisation socio-économique, équivalent Kcal, etc.) et pourrait susciter une plus large communication dans ce sens.

Enfin, l’augmentation du nombre d’utilisateurs passera par une évolution des moyens et des processus de communication autour de la méthodologie. L’un des bénéficiés du projet HEA tient au fait que ce dernier ait permis de créer, selon l’une des personnes interviewées, une « famille HEA » avec des liens et des interactions fortes entre les acteurs au sein des pays. Néanmoins, ce bénéfice est aussi un inconvénient en ce qui a trait à l’augmentation du nombre d’utilisateurs. La majorité des informations HEA circulent via des listes d’emails et le site a la réputation de ne pas être à jour. Il n’y a eu que 1 322 visites uniques sur le site HEA Sahel entre avril 2018 et mars 2019⁹⁴. Cela ne facilite donc pas l’inclusion de nouveaux utilisateurs potentiels, qui ne font pas partie des groupes de travail dans lesquels sont échangés les informations sur l’approche et le projet.

« La communication sous forme de cartographie pour les OA devrait être améliorée. On ne voit pas tellement de résultats visuels en ligne, on doit les chercher, demander aux partenaires... Perte de communication des résultats, surtout depuis les deux dernières années. » Bailleur

Comme le montre le tableau suivant, une augmentation du nombre d’utilisateurs a un impact important sur le coût unitaire d’utilisation :

Table 14 : Impact de l’augmentation du nombre d’utilisateurs sur le coût unitaire d’utilisation

	3 utilisations/an	6 utilisations/ an
C _u actuel	3036 \$	1518 \$
C _u avec une augmentation de 25% du nombre	2429 \$	1214 \$

⁸⁹ Maillard and Juillard, ‘HEA Sahel Regional Project External Evaluation (Phases V and VI)’.

⁹⁰ base de donne de référencement des bénéficiaires des programmes gouvernementaux sur la protection social.

⁹¹ Il est important de noter que cela peut être dû à un biais d’échantillonnage.

⁹² Même si le taux de participation au sondage aurait été plus élevé, il aurait été difficile d’estimer précisément à quel point les informations des profils de référence et des cartes de moyens d’existence sont utilisées par les acteurs des différents pays.

⁹³ Par exemple, l’utilisation des indicateurs HEA pour suivi de la mise en œuvre des programmes nationaux dans le cadre des stratégies nationales telles que la SCAPP (Stratégie de Croissance et de Prospérité Partagée) et la SNPS en Mauritanie.

⁹⁴ ‘Analytics HEA Sahel - Vue V3 Présentation de l’audience 2080201 - 20100221’, n.d.

d'utilisateur (200 organisations)		
C _u avec une augmentation de 50% du nombre d'utilisateur (240 organisations)	2024 \$	1012 \$

IV. Conclusion

Près de 150 organisations utilisent l'approche HEA dans les pays du Sahel pour la mise à jour du Cadre Harmonisé et de l'alerte précoce, pour cibler les bénéficiaires dans les réponses d'urgence, comprendre la situation humanitaire dans le pays et dans des zones spécifiques et concevoir des programmes en conséquence, définir un panier de dépenses alimentaires, calculer la valeur des transferts monétaires et/ou de la périodicité, réaliser le monitoring et l'évaluation des projets et pour la conception des programmes de protection sociale. Avec près de trois utilisations différentes en moyenne par organisation et une satisfaction élevée vis-à-vis de la HEA, il semble clair que l'approche HEA présente de nombreux bénéfices pour ses utilisateurs.

De par son rôle de financeur de sept phases du projet, ayant permis la formation d'experts HEA, la constitution d'un répertoire de profils, d'OA, et de collecte de paramètres clés, puis la diffusion de ce répertoire, le projet HEA Sahel a directement contribué à l'utilisation et à l'adoption de la méthode dans la région. Toutefois, l'adoption durable du projet, sans l'appui financier d'un projet régional, repose sur une institutionnalisation technique et financière complète de l'approche au sein des différents pays à travers un nouveau modèle économique alliant optimisation des coûts et meilleure répartition de la prise en charge financière, ce qui n'est toujours pas le cas, malgré les sept phases du projet. C'est pourquoi les utilisateurs s'accordent sur le fait que, si le projet venait à s'arrêter, la quantité et la qualité des données disponibles diminueraient progressivement, et que cet arrêt engendrerait un manque à gagner important pour les acteurs de la sécurité alimentaires et des moyens d'existence du Sahel qui se verrait contrainte d'investir des ressources humaines et financières pour le faire. Or, les données montrent que la propension de ces utilisateurs à investir leurs ressources dans de la collecte d'information et données HEA est limitée. Toutefois, ces utilisateurs sont en faveur d'une nouvelle phase de mise en œuvre du projet, car de leur point de vue, les bénéfices perçus surpassent les coûts engendrés. Ainsi, pour pérenniser les investissements déjà engagés, il semble nécessaire de chercher et sécuriser des sources de financement nouvelles et existantes.

Les données collectées auprès des utilisateurs et sur le budget de la phase VII démontrent qu'il est possible d'améliorer le modèle économique du projet HEA Sahel. Les recommandations suivantes vont dans ce sens.

V. Recommandations

Ces recommandations sont issues de l'analyse des données primaires et secondaires. Elles sont organisées autour des deux principaux leviers d'amélioration du modèle économique.

Augmentation du nombre d'utilisateurs et de la fréquence d'utilisation

- **Recommandation 1 :** Avant de penser à augmenter son nombre d'utilisateurs, l'équipe projet devrait mettre en place un système de suivi du nombre d'utilisateurs de la HEA (en séparant les utilisateurs des données ponctuelles et les utilisateurs experts). Tout d'abord, il devrait faire partie des indicateurs de suivi du projet, ce qui n'est actuellement pas le cas. Sans nécessairement permettre d'évaluer les aspects plus qualitatifs de l'usage de la HEA,

cela permettrait au projet d'avoir des données sur l'utilisation de la méthode et ainsi servir à la stratégie de plaidoyer du projet. Ensuite, un meilleur suivi du nombre d'utilisateurs passera par un changement des pratiques de communication, en accentuant la communication autour du site du projet (voir recommandation 2) : plutôt que d'envoyer les résultats des analyses par email, les points focaux pourraient envoyer les liens vers les documents directement sur le site pour augmenter le trafic et montrer aux utilisateurs qu'ils peuvent avoir accès à toutes les analyses via le site. Les données Google Analytics du site permettraient ensuite de faire un suivi du nombre d'utilisation unique par pays.

- **Recommandation 2 :** Plusieurs utilisateurs, surtout au niveau régional, ont mis en avant le besoin de rendre le site plus interactif, avec des outils de visualisation géographiques et temporelles des données, comme par exemple de cartes. Cela permettrait par exemple de suivre l'évolution d'une zone et d'un ensemble de zone au cours du temps et voir si la situation s'améliore où se détériore. Ou encore, de suivre l'évolution de la répartition des groupes socio-économiques au cours du temps. Le format actuel des profils et OA sur le site, à savoir des rapports à télécharger, rend ce type de comparaison et d'analyse difficile sans un retraitement important des données. Des solutions de gestion et d'analyse de données, comme Tableau, qui peuvent être intégrés au site existant, représentent des options à coûts limités. L'étude n'a néanmoins pas permis d'évaluer dans quelle mesure ce manque d'interactivité représentait un frein à l'utilisation et à l'institutionnalisation, même si selon les utilisateurs, une plus grande interactivité contribuerait à terme à l'augmentation de la fréquence d'utilisation et du nombre d'utilisateur. En complément des outils, le site pourrait inclure des notes d'aide à la prise de décision.
- **Recommandation 3 :** Pour augmenter le nombre d'utilisateurs ainsi que la fréquence d'utilisation, l'équipe HEA Sahel devrait accentuer les usages moins courants de la HEA auprès des acteurs humanitaires, comme par exemple le monitoring, l'évaluation du projet ou le calcul des valeurs des transferts monétaires. L'équipe projet devrait viser de nouveaux utilisateurs en visant une utilisation plus importante par des acteurs de développement rural et agricole, de protection sociale/filets sociaux, et des structures gouvernementales.⁹⁵ Pour ce faire, L'équipe projet pourrait renforcer ses activités de dissémination en développant des guides explicatifs et en documentant des exemples concrets d'utilisation. Ces guides explicatifs pourraient se faire via des solutions d'e-learning sur le site de la HEA. L'équipe régionale pourrait aussi appuyer cette stratégie de plaidoyer grâce à une plus grande utilisation des réseaux sociaux.
- **Recommandation 4 :** Le projet HEA Sahel devrait faire la promotion des avantages de l'approche HEA Sahel aux autres secteurs (protection, WaSH), notamment en termes de conception et suivi de leur intervention. En outre, selon certains utilisateurs, le projet HEA devrait inclure des données sur le genre, des indicateurs nutritionnels, et des données sur les statuts (déplacés, réfugiées, retournés, population hôte) des groupes cibles dans des contextes de déplacements et de milieux pastoraux. Toutefois, inclure de nouveaux indicateurs dans le projet représenterait un investissement important. A la place, l'équipe régionale devrait plutôt communiquer sur les données moins connues (ex. Données sur les groupes pastoraux) et intégrer des bases de données existantes à leur analyse contextuelle. Enfin, des ajustements de l'approche HEA, axés sur la mesure des capacités de ménages à investir dans l'éducation, santé, nutrition et protections des enfants à travers l'utilisation des

⁹⁵ A titre d'exemple, d'après l'une des personnes ayant commenté ce rapport, « Au Sénégal, le HEA est proposé comme outils possible pour la génération de la « couche vulnérabilité » dans le modèle du parametric risk insurance de ARC Replica (via Start Network).

paniers minimaux de dépenses pourrait permettre une extension de son usage sur des projets sectoriels de type santé, éducation, et nutrition.

- **Recommandation 5 :** L'équipe HEA devrait songer à faire circuler un sondage annuel auprès de ces utilisateurs via le site et les groupes de travail. Ce sondage permettrait à la fois de collecter des données sur le nombre d'utilisateurs, le type et la fréquence d'utilisation et de les comparer aux données de ce rapport (dont les chiffres pourraient servir de *baseline*). Il permettrait aussi de mieux cerner les attentes des utilisateurs et d'effectuer les ajustements nécessaires, si demandés par une majorité d'utilisateurs, concernant l'approche et la communication faite sur cette dernière.
- **Recommandation 6 :** L'approche HEA apparaît aujourd'hui cantonnée à la sphère humanitaire et est assez peu utilisée pour les projets de développement, comme les activités de résilience (observatoires, organisations paysannes, ministères sectoriels comme ceux de l'agriculture et de l'environnement, Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest). L'étude a montré qu'il serait difficile de changer la structure de coût du projet HEA en gardant les activités actuelles. En partant de ce postulat, la continuation du projet passera par un renforcement et une diversification des partenaires financiers, notamment les partenaires du développement. Selon l'un des bailleurs interrogés lors de la collecte de données, le projet HEA devrait prospecter des bailleurs finançant la résilience et de la protection sociale, comme par exemple la Banque Mondiale (et notamment profiter du rapprochement entre le PMT et la HEA pour la création des registres harmonisés).

Réduction et optimisation des coûts du projet

- **Recommandation 7 :** La collecte et l'analyse financière réalisées dans le cadre de cette étude ont montré qu'il n'existe pas, au niveau de l'équipe programme, un suivi budgétaire des coûts d'activités suffisant pour permettre de suivre, d'évaluer et d'identifier la structure de coûts des activités au niveau des pays. Bien qu'un tel suivi ne soit pas nécessaire à la mise en œuvre du projet, il permettrait de faire avancer les réflexions sur l'optimisation du modèle économique au sein de l'équipe programme.
- **Recommandation 8 :** Au sein des différents pays d'intervention, en s'appuyant sur les bureaux régionaux des différents ministères, comme par exemple le ministère de l'agriculture, il serait possible de collecter des données à distance, via SMS ou téléphone et donc de réduire les coûts du projet⁹⁶. A coûts de projet égaux, l'équipe projet pourrait financer des collectes de données supplémentaires et/ou utiliser des sources de données secondaires (ex : données satellite)
- **Recommandation 9 :** Bien qu'il soit difficile d'estimer l'ampleur du phénomène, près de la moitié des entretiens clés a souligné que le *turnover* dans le secteur des ONGs comme étant comme étant un défi important pour permettre l'institutionnalisation du projet. Étant donné le *turnover* des employés des ONG, le projet investit des ressources significatives dans la formation et les mises à niveaux d'experts HEA (d'où la nécessité de privilégier l'institutionnalisation et le recours aux staffs fonctionnaires/des administrations publiques). Afin de le mitiger, le projet devrait former plus d'experts au niveau des universités et tenter d'établir des partenariats avec les universités dans tous les pays couverts par le projet. Pour y parvenir et s'assurer du niveau de connaissance et compétence des élèves formés, Save the Children devrait être plus impliqué dans la création du curriculum, s'assurer que les professeurs enseignant la méthodologie soient certifiés en tant qu'experts HEA, et d'offrir

⁹⁶ Pour assurer un contrôle qualité, il sera nécessaire de former les employés impliqués dans la collecte de données.

également des opportunités de certification et de participation aux activités de terrain aux étudiants souhaitant approfondir leurs compétences actuelles.

- **Recommandation 10 :** Les formations HEA menées par Save the Children et ses partenaires ont rassemblé plus de 1000 participants au cours des sept phases successives du projet. Toutefois, l'équipe projet n'effectue pas de suivi afin de déterminer le nombre d'experts opérationnels par pays. Pour y remédier, Save the Children devrait réfléchir à systématiser le processus de certification mis en place à la suite du Training of Trainer menés en 2018. Pour ce faire, Save pourrait s'appuyer sur des universités partenaires qui pourrait s'occuper du processus de certification, ce qui renforcerait le partenariat avec ces universités et de bénéficier des pratiques de certification existantes de ces universités.
- **Recommandation 11 :** Les différentes analyses dans la section III.2 ont mis en avant les différentes composantes de la structure de coût du projet, tant en termes de postes de dépenses qu'en termes de pays. A terme, afin de postuler à des financements de bailleurs de fonds avec des enveloppes plus modestes, l'équipe projet pourrait financer les prochaines phases avec un plan de financement multi bailleurs. La Table 7 avec la répartition budgétaire par pays peut participer à la conception du plan de financement. Cela nécessitera toutefois de clairement définir une stratégie claire et objectivée à moyen terme, avec des objectifs clairs par pays et surtout au niveau régional. Cela permettra de déterminer les activités, les ressources et l'équipe nécessaires à la mise en œuvre du projet. De là, découlera les besoins de financement par pays, permettant ainsi à Save the Children de construire un plan de financement par pays et au niveau régional. Avec l'aide de l'un de ses responsable des partenariats, Save the Children et ses partenaires pourraient prospecter plusieurs bailleurs et ainsi réduire la dépendance vis-à-vis du seul bailleur du projet, OFDA, qui est d'ailleurs en droit d'espérer une diversification des financements et une pérennisation du modèle via des systèmes de cost recovery.⁹⁷
- **Recommandation 12 :** L'équipe projet devrait déterminer des critères objectivement vérifiables pour déterminer si un pays est prêt, ou non, à l'institutionnalisation (tant sur plan technique que financier) et à la diminution des apports financiers du projet HEA Sahel. Ce travail a commencé suite à la formation des formateurs de 2018, où Save the Children a évalué les experts selon des critères spécifiques⁹⁸. Bien qu'il y ait un lien de causalité évident entre les capacités des experts et l'institutionnalisation, cette dernière ne se limite pas uniquement au nombre et aux compétences des experts. Ces critères pourraient inclure par exemple: l'accès aux financements au sein du pays, la capacité d'autofinancement, le nombre de ministères consultés et inclus dans la collecte de données, le volume d'utilisation au sein du pays, le nombre et le type d'utilisation, le degré de portage et de publicité de l'approche des organes de mise en œuvre,, etc....⁹⁹ Cette « feuille de route » de l'institutionnalisation permettrait d'aider à avoir une stratégie propre chaque pays, qui soit progressive et échelonnée, et pourrait servir d'outil de plaidoyer et collecte de fonds auprès des gouvernements et des bailleurs.

⁹⁷ Qui sont, et il est important de le noter, peu fréquents dans le secteur. Par exemple, l'équipe régionale pourrait fonctionner sur un système similaire au FEG en vendant des jours de consultance.

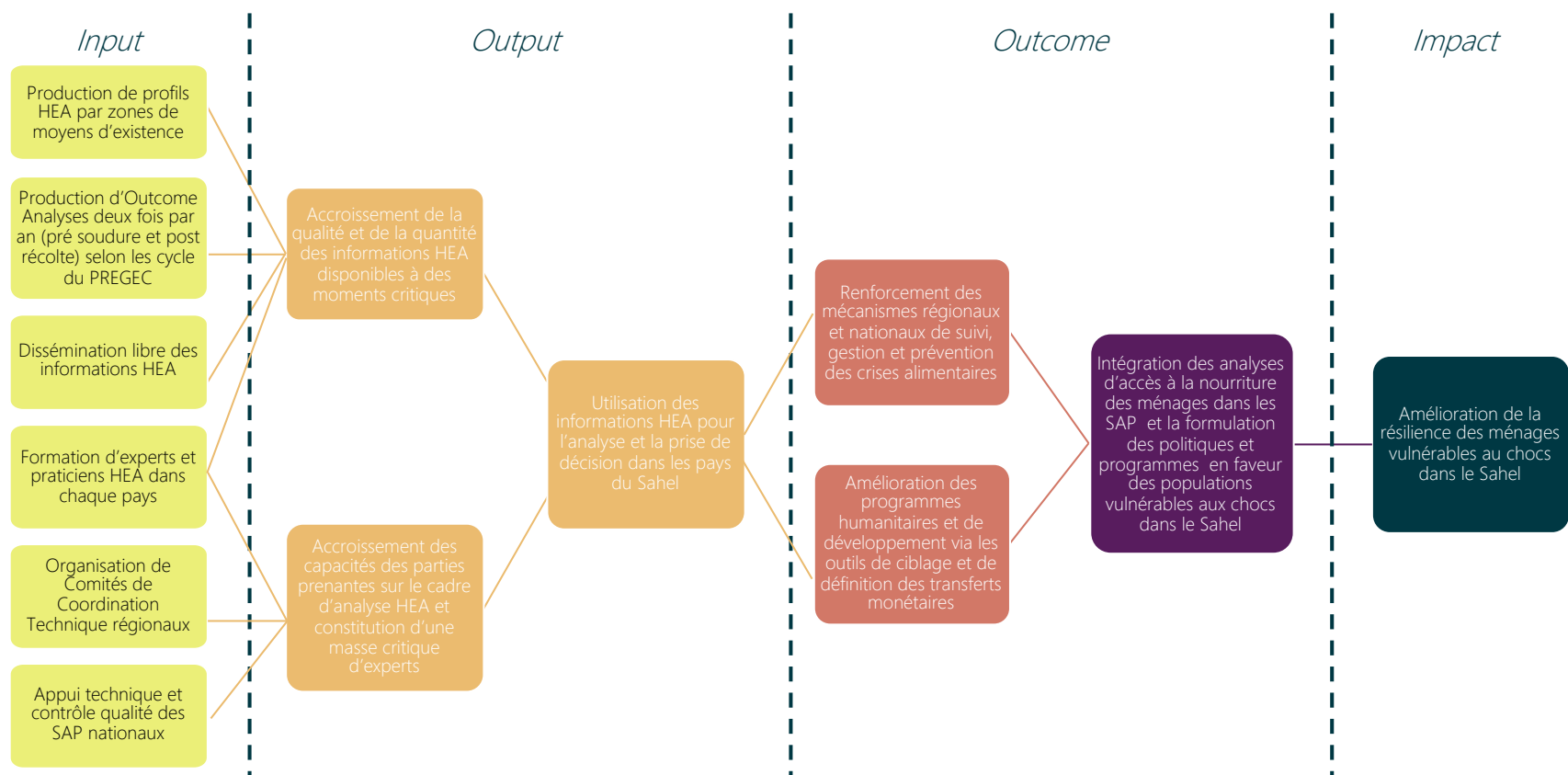
⁹⁸ Par exemple, la capacité du formateur à apprendre aux stagiaires à effectuer les calculs de spécification de problème.

⁹⁹ Par exemple, CSA du Mali, DNP-GCA au et par les Ministères en charges du développement rural et de la protection sociale..

VI. Annexes

VI.1. Théorie du changement du projet

La Théorie du Changement suivante a été reconstituée sur la base de l'évaluation de phase VI et a été confirmée lors des entretiens qualitatifs menés lors de la collecte de données primaires.



VI.2. Matrice d'étude

Question de recherche : Dans quelle mesure la continuation du projet HEA Sahel est-elle génératrice de valeur, c'est-à-dire que les bénéfices du projet dépassent les coûts engendrés ?

Questions de travail	Indicateurs clés	Source d'information
1. Quel est le rapport coût-efficacité du projet HEA Sahel ?	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio coûts programme sur le coût total du budget ; - Calcul et comparaison des coûts selon les phases ; - Estimation du nombre d'utilisateurs par pays ; - Rapport coût utilisateur ; - Calcul et comparaison du coût par output entre différentes phases du projet ; - Calcul d'un coût par output moyen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget détaillé des dernières phases du projet ; - Données de suivi des résultats du projet ; - Analyse du trafic du site web ; - Analyse des mailings lists pays ; - Comptes rendus de réunions des groupes de travail HEA dans les pays ; - Données qualitatives collectées durant le sondage et les entretiens ;
2. Quels sont les principaux bénéfices du projet pour les utilisateurs de la méthodologie HEA dans le Sahel ?	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des principaux bénéfices du projet du point de vue des utilisateurs dans les différents pays ; - Satisfaction des utilisateurs vis-à-vis de la méthodologie pour chaque type d'utilisateur ; - Utilité et avantages perçus de l'approche HEA, justifiés par des exemples concrets, des différents d'utilisateurs ; - Estimation de la contribution du projet au renforcement de la capacité des acteurs institutionnels de la région (SAP nationaux, autres ministères, acteurs régionaux comme la CEDEAO) et à la qualité des analyses ; - Témoignage/données qualitatives soulignant la valeur ajoutée du projet et de la méthodologie comparée à d'autres¹⁰⁰, si possible ; - Témoignage/données qualitatives soulignant les conséquences pour les utilisateurs si le projet venait à s'arrêter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels bailleurs (ECHO et OFD) ; - Recherches et études sur l'usage et l'efficacité de la méthodologie dans le Sahel ; - Rapports d'évaluation du projet ; - Entretiens qualitatifs avec des utilisateurs de la méthodologie et des bénéficiaires du projet ; - Résultats du sondage en ligne qui sera circulé auprès des utilisateurs dans les pays.

VI.3. Bibliographie

- 'Analytics HEA Sahel - Vue V3 Origine Géographique 2080201 - 20100221', n.d.
- 'Analytics HEA Sahel - Vue V3 Présentation de l'audience 2080201 - 20100221', n.d.
- Bailey, Rob. 'Famine Early Warning and Early Action: The Cost of Delay', July 2012.
- Baoua Issoufou. 'Food and Nutrition Situation in the Sahel and West Africa', March 2019.
- Bernard, Jérôme. 'Inter-Réseaux Développement Rural - Le HEA Au Sahel: Les Enseignements Tirés de 3 Ans de Travail de Terrain'. Accessed 15 May 2019. <http://www.inter-reseaux.org/publications/revue-grain-de-sel/59-62-quelles-politiques-pour-les/article/le-hea-au-sahel-les-enseignements>.
- Boudreau, Tania. 'Livelihoods at the Limit: Reducing the Risk of Disasters And Adapting to Climate Change - Evidence from the Consolidated Household Economy Analysis Database'. The Save the Children Fund, 2013.

¹⁰⁰ Ces autres outils pourraient inclure les outils utilisés pour mettre à jour le cadre harmonisé, pour l'évaluation de la consommation alimentaire dans la région, pour le ciblage des populations bénéficiaires.

- Bradly, Andrew Penn. 'Cost-Effectiveness Analysis: An Assessment of Its Application in Evaluating Humanitarian Assistance', n.d., 11.
- 'Budget Baseline HEA Nomadisme Pastorale', n.d.
- 'Budget Détaillé Pour La Réalisation Du Profil à Melfi', n.d.
- Cabot Venton. 'The Economics of Early Response and Resilience: Lessons from Niger', n.d.
- Cabot Venton, Courtenay, and Lorraire Coulter. 'Disaster Preparedness Programmes in India - A Cost Benefit Analysis', June 2013.
- 'Cadre Harmonisé d'identification Des Zones à Risque et Des Populations En Insécurité Alimentaire et Nutritionnelle Au Sahel et En Afrique de l'Ouest (CH) - Pays Tchad', March 2019.
- 'Conducting Cost-Effectiveness Analysis (CEA)', n.d. <https://www.povertyactionlab.org/research-resources/cost-effectiveness>.
- 'Cost Effectiveness Analysis | Better Evaluation'. Accessed 22 February 2019. <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/CostEffectivenessAnalysis>.
- Dhaliwal, Iqbal, Esther Duflo, Rachel Glennester, and Caitlin Tulloch. 'Comparative Cost-Effectiveness Analysis to Inform Policy in Developing Countries: A General Framework with Applications for Education'. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), MIT, December 2012.
- Fontaine, Charlotte. 'Ciblage Par Scoring HEA - Etude Sur La Definition d'une Approche Commune de Scoring HEA Pour Le Ciblage Des Bénéficiaires Des Interventions Dans Le Sahel', January 2018.
- Guenat, Dominique, and Vu Ngoc Uyen. 'Cost-Benefit Analysis for Interventions Supported by the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) in Vietnam through the PSARD Project', August 2011.
- 'GUIDELINES FOR PROPOSALS'. SAID OFFICE OF U.S. FOREIGN DISASTER ASSISTANCE (USAID/OFDA, 2012.
- 'HEA Sahel – HEA Sahel'. Accessed 22 February 2019. <https://hea-sahel.org/hea-sahel/>.
- 'HEA Sahel Regional Project External Evaluation', n.d.
- 'https://Hea-Sahel.Org/Hea-Sahel#hea-Overview-1', n.d.
- IFRC. 'Cost-Benefit Analysis Study: Zambia Red Cross Society Food Security and Livelihoods Recovery Intervention', 2016.
- 'Indicator Performance Tracking Table - Phase VI'. Save the Children, December 2017.
- 'Indicator Performance Tracking Table - Phase VII', September 2018.
- J. Clarke, Daniel, and Ruth Vargas Hill. 'Cost-Benefit Analysis of the African Risk Capacity Facility'. IFPRI Discussion Paper, September 2013.
- 'J-PAL Basic Costing Template'. Abdul Jameel Latif Poverty Action Lab, n.d.
- 'J-PAL Costing Guidelines'. Abdul Jameel Latif Poverty Action Lab, n.d.
- 'J-PAL Detailed Costing Template'. Abdul Jameel Latif Poverty Action Lab, n.d.
- 'Key Elements of a CBA Analysis'. USAID, n.d.
- Klafft, Michael, and Ulrich Meissen. 'Assessing the Economic Value of Early Warning Systems Article', May 2011.
- 'La Méthode Des Coûts Complets - Ressources En Gestion Pour l'ingénieur', n.d.
- Levine, Simon, and Bill Gray. 'How to Assess the Impact of a Drought Risk Financing Facility: A Guide'. START Network, October 2017.
- Maillard, Chloé, and Hélène Juillard. 'HEA Sahel Regional Project External Evaluation (Phases V and VI)', May 2018.
- Martinez, Nathan, Paul Oliver, and Adam Trowbridge. 'Cost-Benefit Analysis of Off-Grid Solar Investments in East Africa', June 2017.
- Meerkatt, Heino, Philipp Kolo, and Quentin Renson. 'UNICEF/WFP Return on Investment for Emergency Preparedness Study'. UNICEF/WFP, January 2015.
- 'Modalités et Conditions Standards Pour Les Attributions d'aide Du Gouvernement Fédéral à l'étranger'. Département d'Etat des Etats Unis d'Amerique, 2009.
- Rogers, David, and Vladimir Tsirkunov. 'Costs and Benefits of Early Warning Systems', 2010.
- Salam Fall, Abdou. 'RÉUNION RESTREINTE - HEA et Pauvreté Urbaine En Afrique de l'ouest: Cas de Bamako et Niamey'. Paris, Avril 2018.
- Sandesh Adhikari. '21 Differences Between Cost Benefit Analysis (CBA) and Cost Effectiveness Analysis (CEA)'. *Public Health Notes* (blog), 27 September 2018. <http://www.publichealthnotes.com/21-differences-between-cost-benefit-analysis-cba-and-cost-effectiveness-analysis-cea/>.
- Save the Children. 'Communiqué Relatif à l'atelier de Formation Des Formateurs et La Réunion Du Comité Technique de Coordination Tenu à Saly Du 26 Novembre Au 6 Décembre 2018', Décembre 2018.

- . 'Evaluation Externe Independente Du Projet Regional HEA: PHASE IV – "HEA Sahel: Appliquer l'Analyse Des Moyens d'Existence Pour Renforcer l'Alerte Précoce, l'Intervention et La Résilience"', September 2014.
- . 'HEA Sahel Phase 3 (July 2012-June 2013) "Strengthening Sahelian Food Security Stakeholders in Household Economy Approach for Reducing Acute Child Malnutrition" Internal Evaluation', September 2013.
- . 'IPTT OFDA HEA Phase VI: Octobre - Decembre 2017', n.d.
- . 'Proposal to ECHO [93773]/RQ/01/01 Resubmitted - HEA Sahel Project Phase VIII - "Transition Phase": Improving Vulnerable Households' Resilience to Shocks in the Sahel by Strengthening Regional Early Warning Systems and Responses', December 2016.
- . 'Rapport de l'Atelier Regional de Consolidation Des Résultats Des Analyses HEA - Pays de Sahel et Du Golfe de Guinée', 2017.
- . 'Rapport Intermediaire ECHO: Agreement Number ECHO/-WF/BUD/2017/91050 "HEA Sahel Project Phase VIII - Transition Phase: Improving Vulnerable Households" Resilience to Shocks in the Sahel by Strengthening Regional Early Warning Systems and Responses"', September 2017.
- . 'Save the Children Sentinel Sites Strategy 2014 and Beyond...', n.d.
- . 'SC HEA Sahel Cost Extension - Budget - 2nd IL (USAID)', July 2015.
- . 'SC HEA Sahel Cost Extension - Budget Narrative - 2nd IL (USAID)', July 2015.
- . 'SC HEA Sahel Cost Extension - ME Plan Revised - 2nd IL (USAID)', July 2015.
- . 'SC HEA Sahel Cost Extension - Technical Narrative - 2nd IL (USAID)', July 2015.
- Save the Children, and Oxfam. 'A Dangerous Delay - The Cost of Late Response to Early Warnings in the 2011 Drought in the Horn of Africa', 18 January 2012.
- Schlangen, R., and J. Coe. 'The Value Iceberg: Weighing the Benefits of Advocacy and Campaigning. Discussion Paper 1. BetterEvaluation.', 2014.
- Schnitzer, Pascale. 'How to Target Households in Adaptive Social Protection Systems? Relative Efficiency of Proxy Means Test and Household Economy Analysis in Niger'. Social Protection & Labor Discussion Paper. World Bank Group, October 2016.
- SDC. 'Financial and Economic Analysis of Projects with a Focus on Cost Benefit Analysis (CBA) and Cost Effectiveness Analysis (CEA)'. SDC How-to-Note, April 2015.
- 'SITUATION DE LA SECURITE ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE AU SAHEL ET EN AFRIQUE DE L'OUEST - COURANTE (Mars -Mai 2019) et PROJETEE (Juin- Août 2019) - Mali'. CILSS, March 2019.
- Swift, Laura. 'Household Economy Analysis'. Common Approaches. Save the Children, n.d.
- 'TDR Analyse out Come HEA Mali', Février 2017.
- 'TDR DE LA COLLECTE DES DONNEES DES PARAMETRES CLES ET DE L'ATELIER D'ANALYSE DES RESULTATS (OUTCOME ANALYSIS) HEA_MALI Session de Février 2019', Février 2019.
- Teisberg, Thomas J., and Rodney F. Weiher. 'Background Paper on the Benefits and Costs of Early Warning Systems for Major Natural Hazards1'. The World Bank Group, March 2009.
- 'Termes de Reference: Formation Baseline – Réalisation Du Profil de Moyens d'existence HEA/AEM de La Zone MI16 Du Mali« sud-Ouest Orpaillage et Mais », Avril 2019.
- 'Translating Early Warning into Early Action: Response by Donors and Implementing Agencies - Workshop Summary'. Chatham House, April 2012.
- Tsoty Getange, Kennedy. 'Rapport d'évaluation Du Renforcement Des Capacités Mené Par Le Projet Régional Sahel HEA Depuis 2010', July 2015.
- Vardakoulis, Olivier. 'Benefit Analysis of Climate Change Adaptation Projects on a Local Scale'. NEF Consulting, 2014.
- White, Bo A., and Mary M. Rorick. 'Cost-Benefit Analysis for Community Based Disaster Risk Reduction in Kailali, Nepal'. Mercy Corps, 2010.
- Zhuang, Juzhong, Zhihong Liang, Tun Lin, and Franklin De Guzman. 'Theory and Practice in the Choice of Social Discount Rate for Cost-Benefit Analysis: A Survey'. *ERD Working Papers Series N°94*, May 2007.

VI.4. Répartition du temps de travail

Les tableaux suivants ont été produits par l'équipe régionale de Save the Children afin d'estimer le temps passé par l'équipe régionale et les points focaux des différents pays dans les activités du projet HEA Sahel

	HEA Head of Regional Unit	HEA Senior Roving Technical Coordinator	HEA Roving Technical Coordinator	Programme Officer, Regional HEA Unit	Point Focal ONG	Point Focal SAP
Baseline	5%	25%	30%	5%	30%	30%
OA	10%	25%	30%	20%	20%	20%
KP	0%	10%	10%	0%	20%	20%
Formation	5%	25%	30%	0%	15%	15%
Représentation	15%	10%	0%	0%	10%	5%
PM	55%	0%	0%	10%	0%	0%
Admin	5%	0%	0%	65%	5%	10%
FEG	5%	5%	0%	0%	0%	0%
total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

