ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

# Mini MBA Gestion de projet et IA : PMP, PRINCE2, Agile et PMD Pro appliqués à l'humanitaire

## Manuel complet

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer des projets humanitaires avec les grandes méthodologies et l'intelligence artificielle : cycle de projet, PMBOK et PMP, PRINCE2, Agile (Scrum, Kanban) et approches hybrides, Project DPro (PMD Pro), cadre logique, théorie du changement et gestion axée sur les résultats, planification et chemin critique, budget bailleur et valeur acquise, risques et parties prenantes, MEAL, rapports aux bailleurs, gestion des changements, leadership et clôture. À chaque étape, l'IA (Claude, Gemini, Copilot et outils de gestion de projet) est utilisée avec méthode, en protégeant les données des personnes aidées. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire. Programme indépendant de préparation : il ne délivre pas les certifications PMP, PRINCE2 ou PMD Pro, qui s'obtiennent par les examens officiels.

**https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-gestion-projet-ia/**

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

# Sommaire


1. Semaine 1 : Le projet humanitaire, son cycle et le panorama des méthodologies
2. Semaine 2 : PMBOK et PMP : principes, domaines de performance et préparation à l'examen
3. Semaine 3 : PRINCE2 : principes, pratiques, processus et rôles appliqués à l'humanitaire
4. Semaine 4 : Agile, Scrum, Kanban et approches hybrides dans l'humanitaire
5. Semaine 5 : Concevoir le projet : Project DPro, théorie du changement, cadre logique et gestion axée sur les résultats
6. Semaine 6 : Planifier : périmètre, découpage du travail, estimation et chemin critique
7. Semaine 7 : Budget, suivi des coûts et valeur acquise
8. Semaine 8 : Risques, parties prenantes, responsabilités et achats
9. Semaine 9 : Piloter avec le MEAL : indicateurs, suivi, tableaux de bord et IA
10. Semaine 10 : Rapports aux bailleurs, gestion des changements et communication
11. Semaine 11 : Diriger l'équipe, garantir la qualité, travailler avec les partenaires et clôturer
12. Semaine 12 : L'IA au service des projets de toute l'organisation : outils, gouvernance et parcours de certification

# Semaine 1 : Le projet humanitaire, son cycle et le panorama des méthodologies

**Objectifs**

- Définir un projet, un programme et un portefeuille, et situer le projet humanitaire par rapport aux opérations courantes.
- Décrire le cycle de projet humanitaire et le comparer aux cycles du PMBOK, de PRINCE2, d'Agile et de Project DPro (PMD Pro).
- Choisir une approche (prédictive, adaptative ou hybride) selon l'incertitude, le bailleur et le contexte.

## Projet, programme, portefeuille

Un **projet** est un effort **temporaire** entrepris pour créer un résultat unique : construire 40 points d'eau, distribuer des transferts monétaires à 3 000 ménages pendant six mois, ouvrir une clinique mobile. Il a un début, une fin, un budget, une équipe et des objectifs définis.

Un **programme** regroupe plusieurs projets liés pour obtenir des bénéfices qu'aucun projet seul ne produirait : par exemple un programme de sécurité alimentaire réunissant un projet de cash, un projet agricole et un projet de nutrition. Un **portefeuille** est l'ensemble des projets et programmes d'une organisation ou d'un bureau pays, géré pour atteindre la stratégie.

Les **opérations**, elles, sont continues : la paie, la gestion du parc de véhicules, l'entretien d'un entrepôt. Beaucoup d'échecs viennent d'une confusion : un projet qui devient une opération sans fin, sans budget ni responsable clair.

> Ce programme est indépendant. PMI, PMP, CAPM et PMBOK sont des marques du Project Management Institute ; PRINCE2 est une marque de PeopleCert ; Project DPro et PMD Pro relèvent de PM4NGOs. Le Mini MBA prépare et initie à ces méthodes ; il ne délivre pas leurs certifications.

## Le cycle de projet humanitaire

La plupart des organisations humanitaires suivent un cycle en cinq ou six étapes, inspiré de la gestion du cycle de projet de la Commission européenne :

1. **Identification** : évaluation des besoins, analyse du contexte et des acteurs, décision d'intervenir.
2. **Conception** : analyse des problèmes, théorie du changement, cadre logique, budget, proposition au bailleur.
3. **Démarrage et planification détaillée** : contrat, recrutement, plan de travail, plan MEAL, plan d'achats.

4. **Mise en œuvre et suivi** : activités, suivi des indicateurs, gestion des risques et des changements.
5. **Évaluation** : à mi-parcours ou finale, selon les critères du CAD de l'OCDE.
6. **Clôture** : rapport final, clôture financière, passation, leçons apprises.

Le cycle n'est pas linéaire : le suivi alimente les ajustements, et les leçons d'un projet nourrissent la conception du suivant. En urgence aiguë, les étapes se superposent : on distribue avant d'avoir un cadre logique parfait, et on régularise ensuite.

## Panorama des méthodologies

Les méthodes de gestion de projet ne s'opposent pas ; elles répondent à des besoins différents :

- **PMBOK et PMP** (Project Management Institute, États-Unis) : un référentiel de connaissances, de principes et de domaines de performance, très utilisé dans le monde ; la certification PMP est la plus connue du secteur privé et de nombreuses agences.
- **PRINCE2** (PeopleCert, Royaume-Uni) : une méthode structurée par principes, pratiques et processus, avec des rôles et des étapes de contrôle clairs ; fréquente au Royaume-Uni, en Europe et dans les projets financés par des gouvernements.
- **Agile** (Scrum, Kanban) : des approches adaptatives, par cycles courts, nées dans le logiciel et utiles quand la solution n'est pas connue d'avance.
- **Project DPro (ex-PMD Pro)** (PM4NGOs) : un guide et une certification conçus pour le secteur du développement et de l'humanitaire, qui intègre cadre logique, MEAL et exigences des bailleurs.
- **Cadre logique et gestion axée sur les résultats (GAR)** : les outils de conception et de redevabilité demandés par la plupart des bailleurs (Union européenne, agences des Nations unies, coopérations bilatérales).

Un chef de projet humanitaire efficace emprunte à chacune : la rigueur budgétaire et contractuelle du prédictif, la justification continue de PRINCE2, les cycles courts d'Agile pour ce qui est incertain, et le langage des résultats attendu par les bailleurs.

## Prédictif, adaptatif ou hybride ?

On choisit l'approche selon deux questions : **la solution est-elle connue ?** et **les exigences risquent-elles de changer ?**

- **Prédictive** (dite « en cascade ») : quand le livrable est bien défini et stable. Exemple : construire une école selon des plans approuvés.
- **Adaptative** (agile) : quand on apprend en avançant. Exemple : concevoir avec la communauté un mécanisme de plaintes et de retours, ou une application de collecte de données.
- **Hybride** : le cas le plus fréquent dans l'humanitaire. Le contrat, le budget et le cadre logique sont fixés avec le bailleur (prédictif), mais les modalités de mise en œuvre s'ajustent par cycles courts au contexte (adaptatif).

La **gestion adaptative** est aujourd'hui encouragée par plusieurs bailleurs, à condition de documenter les décisions : pourquoi on change, sur quelles données, avec quel accord.

## Où l'IA aide dans le cycle de projet, et où elle ne doit pas décider

L'IA générative (Claude, Gemini, Copilot, et les fonctions d'IA intégrées aux outils de gestion de projet) peut aider à chaque étape :

- **Identification** : résumer des évaluations de besoins publiques, structurer une analyse de contexte à partir de vos documents.
- **Conception** : proposer un arbre à problèmes, une première version de cadre logique, critiquer la cohérence d'une proposition.
- **Planification** : décomposer le travail, proposer un planning, repérer des dépendances oubliées.
- **Suivi** : préparer des tableaux de bord, résumer des comptes rendus, analyser des retours qualitatifs anonymisés.
- **Rapports et clôture** : premiers jets de rapports, synthèse des leçons apprises.

Trois règles valent pour tout le programme : **ne jamais saisir de données personnelles de bénéficiaires** dans un outil non validé par votre organisation ; **vérifier chaque chiffre** produit par l'IA ; **garder la décision humaine** pour tout ce qui touche aux personnes (ciblage, sélection, sécurité, recrutement).

> L'IA prépare, le chef de projet vérifie et décide. Vous restez responsable de tout ce que vous signez et envoyez au bailleur.

## Le rôle du chef de projet humanitaire

Le chef de projet est responsable de livrer les résultats convenus **dans le respect du périmètre, du délai, du budget et de la qualité**, en protégeant les personnes. Dans l'humanitaire, s'ajoutent :

- la **redevabilité envers les populations affectées** (norme humanitaire fondamentale CHS) ;
- la **conformité aux règles du bailleur** (éligibilité des dépenses, achats, visibilité, rapports) ;
- la **sécurité** du personnel et des partenaires ;
- la **coordination** avec les clusters, les autorités et les autres acteurs.

Le PMI décrit aussi les compétences attendues selon trois axes : les **méthodes de travail** (techniques de gestion de projet), les **compétences humaines** (leadership, négociation, communication) et le **sens des affaires** (stratégie, environnement, valeur). Les nouveaux examens accordent une place croissante au troisième axe.

### Exercice d'application : choisir l'approche de trois projets

**Situation.** Le bureau pays de l'ONG fictive Amana doit lancer trois projets : A) réhabiliter 12 forages selon des plans techniques validés, budget 360 000 USD sur 10 mois ; B) concevoir avec trois communautés un mécanisme de retours et de plaintes adapté aux femmes et aux personnes âgées, budget 45 000 USD ; C) un programme de cash d'urgence de 6 mois, dont le montant du transfert dépend de l'évolution des prix sur les marchés.

**Travail demandé.** 1) Quelle approche pour chaque projet ? 2) Pour A, quel est le budget mensuel moyen ? 3) Quelle tâche confier à l'IA dans chacun, et laquelle lui interdire ?

**Corrigé.** 1) A : prédictive (livrable connu et stable). B : adaptative (on apprend avec les communautés par cycles courts). C : hybride (cadre contractuel fixe, montant du transfert révisé selon le suivi des marchés). 2) 360 000 ÷ 10 = 36 000 USD par mois en moyenne (le décaissement réel suivra le planning des travaux). 3) A : l'IA peut proposer la décomposition du travail et le planning ; elle ne valide pas les choix techniques des ingénieurs. B : l'IA peut synthétiser des retours anonymisés ; elle ne décide pas des canaux sans consultation. C : l'IA peut aider à analyser des séries de prix publiques ; elle ne choisit pas les ménages bénéficiaires.

### À retenir

- Un projet est temporaire et unique ; un programme regroupe des projets liés ; un portefeuille sert la stratégie.
- Le cycle de projet humanitaire va de l'identification à la clôture, avec un suivi continu et des leçons apprises.
- PMBOK/PMP, PRINCE2, Agile, Project DPro et le cadre logique sont complémentaires.
- L'approche hybride est la plus fréquente : cadre contractuel prédictif, mise en œuvre adaptative.
- L'IA prépare, l'humain vérifie et décide ; aucune donnée personnelle de bénéficiaire dans un outil non validé.

## Quiz

1. Un projet se distingue d'une opération parce qu'il est :
   A. Plus coûteux
   B. Temporaire et produit un résultat unique
   C. Toujours financé par un bailleur
   D. Géré par le siège

2. Quel référentiel a été conçu spécifiquement pour le secteur du développement et de l'humanitaire ?
   A. PRINCE2
   B. Scrum
   C. Project DPro (PMD Pro)
   D. PMBOK

3. Pour co-concevoir un mécanisme de plaintes avec des communautés, l'approche la plus adaptée est :
   A. Adaptative, par cycles courts
   B. Prédictive stricte
   C. Aucune méthode
   D. Celle du bailleur uniquement

4. La plupart des projets humanitaires financés par un bailleur sont gérés de façon :
   A. Purement agile
   B. Sans planning
   C. Purement prédictive
   D. Hybride

5. Quelle tâche ne doit jamais être déléguée à l'IA ?
   A. Proposer un plan de rapport
   B. Résumer un compte rendu
   C. Sélectionner les ménages bénéficiaires
   D. Repérer des dépendances dans un planning

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

# Semaine 2 : PMBOK et PMP : principes, domaines de performance et préparation à l'examen

**Objectifs**

- Expliquer la structure du Guide PMBOK (7e et 8e éditions) : principes, domaines de performance, processus et groupes de processus.
- Appliquer les outils clés du PMBOK à un projet humanitaire : charte, plan de management, lignes de base, gestion intégrée des changements.
- Préparer un parcours vers le PMP ou le CAPM : conditions, contenu de l'examen et méthode de révision, avec l'IA comme partenaire d'entraînement.

## Le PMI, le PMBOK et les certifications

Le **Project Management Institute (PMI)** est une association professionnelle fondée en 1969 aux États-Unis. Il publie le **Guide PMBOK** (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) et la norme associée, et gère plusieurs certifications, dont :

- **CAPM** (*Certified Associate in Project Management*) : niveau d'entrée, sans expérience exigée, avec 23 heures de formation en gestion de projet ;
- **PMP** (*Project Management Professional*) : certification de référence, exigeant une expérience de direction de projets et 35 heures de formation ;
- **PMI-ACP** (agile), **PgMP** (programmes), **PMI-RMP** (risques), entre autres.

Les conditions, les tarifs et les règles changent : en 2026, le PMI a mis en place un nouvel examen PMP (juillet 2026) et annoncé des exigences supplémentaires sur l'origine de la formation. **Vérifiez toujours les conditions en vigueur sur pmi.org** avant de vous inscrire. Les heures de ce Mini MBA ne sont pas reconnues automatiquement par le PMI : l'Académie n'est pas un partenaire de formation agréé (ATP).

## Du PMBOK 6 au PMBOK 8 : ce qui a changé

Pendant longtemps (jusqu'à la 6e édition, 2017), le PMBOK était organisé en **5 groupes de processus** (démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, clôture), **10 domaines de connaissance** (intégration, contenu, échéancier, coûts, qualité, ressources, communication, risques, approvisionnements, parties prenantes) et **49 processus**. Beaucoup de manuels et d'organisations utilisent encore ce vocabulaire.

La **7e édition** (2021) a remplacé les processus par **12 principes** et **8 domaines de performance** (parties prenantes, équipe, approche de développement et cycle de vie, planification, travail du projet, livraison, mesure, incertitude), pour couvrir aussi l'agile et l'hybride.

La **8e édition** (fin 2025) fait la synthèse : **6 principes** (adopter une vision globale, se concentrer sur la valeur, intégrer la qualité, diriger de façon responsable, intégrer la durabilité,

bâtir une culture d'autonomie), **7 domaines de performance** (gouvernance, périmètre, échéancier, finances, parties prenantes, ressources, risques), et le retour d'environ **40 processus** non prescriptifs organisés en cinq groupes (démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, clôture). Elle ajoute des repères sur l'IA, les bureaux de projets (PMO) et les achats.

> Pour l'examen, révisez avec la documentation officielle à jour : le contenu de l'examen (*Examination Content Outline*) prime sur toute édition du guide.

## Les outils fondateurs : charte, plan, lignes de base

Quel que soit le vocabulaire, trois outils structurent un projet de type PMBOK :

- **La charte de projet** : document court qui autorise le projet et nomme le chef de projet. Elle contient l'objectif, la justification, les livrables principaux, les jalons, le budget global, les risques majeurs, les parties prenantes clés et les critères de succès. Dans l'humanitaire, la note conceptuelle approuvée ou le contrat avec le bailleur jouent souvent ce rôle, mais une charte interne d'une page clarifie les responsabilités.
- **Le plan de management du projet** : il décrit comment le projet sera planifié, exécuté, suivi et clôturé (plans de périmètre, d'échéancier, de coûts, de qualité, de ressources, de communication, de risques, d'achats, d'engagement des parties prenantes).
- **Les lignes de base** : périmètre, échéancier et coûts approuvés, qui servent de référence pour mesurer les écarts. Une ligne de base ne se modifie qu'après une décision formelle de changement.

La **maîtrise intégrée des changements** relie le tout : toute demande de changement (nouveau site, nouvelle activité, report) est analysée pour son impact sur le périmètre, le délai, le coût, la qualité et les risques, puis approuvée ou refusée par l'instance compétente, et enfin consignée.

## L'examen PMP : contenu et stratégie

L'examen PMP compte **180 questions en 230 à 240 minutes** environ, avec des questions à choix multiples, à réponses multiples, d'association et sur des graphiques. Il porte sur trois domaines : **Personnes** (leadership, équipe, conflits, parties prenantes), **Processus** (planification, budget, échéancier, risques, qualité, achats, changements) et **Environnement des affaires** (conformité, valeur, changement organisationnel, gouvernance). Depuis juillet 2026, ce dernier domaine pèse beaucoup plus lourd qu'avant, et environ la moitié des questions ou plus portent sur des approches agiles ou hybrides. L'IA, l'automatisation et la durabilité y apparaissent.

Stratégie de préparation efficace (8 à 12 semaines) :

1. Lire le contenu officiel de l'examen et le guide à jour ;
2. Suivre une formation de 35 heures conforme aux règles du PMI ;
3. Faire des examens blancs complets en conditions réelles, en visant régulièrement 75 % ou plus avant de passer l'examen ;

4. Analyser chaque erreur : pourquoi la bonne réponse est la plus conforme à l'« état d'esprit PMI » (servir l'équipe, analyser avant d'agir, suivre le processus de changement, traiter la cause).

## L'IA comme partenaire de révision

Un assistant d'IA est un bon **répétiteur**, à condition de l'encadrer :

- « Explique-moi la différence entre une réserve pour aléas et une réserve de management, avec un exemple de projet humanitaire. »
- « Pose-moi 10 questions de type PMP sur la gestion des parties prenantes, une par une, attends ma réponse, puis corrige en expliquant. »
- « Voici ma réponse et celle du corrigé officiel : explique pourquoi la mienne est moins bonne selon le PMI. »

Limites : l'IA peut confondre les éditions du PMBOK, inventer des numéros de processus ou se tromper sur les règles d'éligibilité. Ne la consultez jamais pour les conditions d'inscription ou les tarifs : allez sur le site du PMI. N'achetez jamais de « questions réelles d'examen » : c'est contraire au code de déontologie du PMI et peut entraîner l'annulation de la certification.

## Appliquer le PMBOK à un projet humanitaire

**Exemple.** Projet de réhabilitation de 8 centres de santé, 18 mois, 1,2 million d'euros. Le chef de projet rédige une charte d'une page validée par le directeur pays ; il établit la structure de découpage du travail (semaine 6), un échéancier avec jalons bailleur et un budget par activité ; il fixe les lignes de base ; il tient un registre des risques (semaine 8) et un journal des changements.

Six mois plus tard, le ministère demande d'ajouter un neuvième centre. Le chef de projet ne dit ni oui ni non : il évalue l'impact (coût estimé 140 000 euros, trois mois de plus), propose des options (réallouer des économies, demander une extension, ou refuser), soumet la demande au comité de pilotage puis au bailleur, et met à jour les lignes de base seulement après l'approbation écrite. C'est exactement le comportement attendu à l'examen PMP.

### Exercice d'application : charte et demande de changement

**Situation.** Projet WASH de l'ONG fictive Tawasul : budget de base 800 000 USD, 15 mois, 20 villages. Au mois 7, le cluster demande d'ajouter 4 villages. Le coût moyen constaté est de 38 000 USD par village. Le projet dispose d'une réserve pour aléas de 5 % du budget de base, déjà consommée à 40 %.

**Travail demandé.** 1) Coût estimé des 4 villages ? 2) Montant restant de la réserve pour aléas ? 3) Peut-on financer l'extension avec la réserve ? 4) Quelle démarche suivre ?

**Corrigé.** 1) 4 × 38 000 = 152 000 USD. 2) Réserve = 5 % × 800 000 = 40 000 USD ; consommée à 40 % = 16 000 ; reste 24 000 USD. 3) Non : la réserve pour aléas sert aux risques identifiés du périmètre approuvé, pas à un nouveau périmètre, et elle est de toute façon insuffisante. 4) Rédiger une demande de changement chiffrée (coût, délai, ressources, risques), la soumettre au comité de pilotage, proposer au bailleur une modification du contrat ou un financement complémentaire, et ne mettre à jour les lignes de base qu'après accord écrit.

## À retenir

- Le PMI publie le Guide PMBOK et gère les certifications PMP et CAPM ; vérifiez toujours les règles sur pmi.org.
- La 8e édition du PMBOK combine 6 principes, 7 domaines de performance et environ 40 processus non prescriptifs.
- Charte, plan de management et lignes de base structurent un projet ; tout changement passe par une décision formelle.
- L'examen PMP porte sur les personnes, les processus et l'environnement des affaires, avec beaucoup d'agile et d'hybride.
- L'IA est un bon répétiteur, jamais une source pour les règles d'éligibilité ; aucune « question réelle » achetée.

## Quiz

1. Le document qui autorise officiellement un projet et nomme le chef de projet est :
   A. Le registre des risques
   B. Le plan de communication
   C. La charte de projet
   D. Le rapport final

2. Une ligne de base peut être modifiée :
   A. Après une décision formelle de changement
   B. Chaque semaine par le chef de projet
   C. Jamais
   D. Par n'importe quel membre de l'équipe

3. Le Guide PMBOK 6e édition comptait :
   A. 7 principes et 7 pratiques
   B. 3 rôles et 5 événements
   C. 12 principes et 8 domaines
   D. 5 groupes de processus et 10 domaines de connaissance

4. Une réserve pour aléas sert à financer :
   A. Un nouveau périmètre demandé par le cluster
   B. Les réponses aux risques identifiés du périmètre approuvé
   C. Les primes de l'équipe
   D. Les frais de siège

5. Pour connaître les conditions d'inscription au PMP, la bonne source est :
   A. Un assistant d'IA
   B. Un forum
   C. Le site officiel du PMI
   D. Un collègue certifié

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

# Semaine 3 : PRINCE2 : principes, pratiques, processus et rôles appliqués à l'humanitaire

**Objectifs**

- Expliquer les cinq éléments intégrés de PRINCE2 7 : principes, personnes, pratiques, processus et contexte du projet.
- Utiliser la justification continue, la gestion par étapes et la gestion par exception dans un projet financé par un bailleur.
- Adapter PRINCE2 à une ONG (rôles, documents, tolérances) et situer les certifications Foundation et Practitioner.

## Origine et logique de PRINCE2

**PRINCE2** (*PRojects IN Controlled Environments*) est une méthode née au Royaume-Uni dans l'administration publique, aujourd'hui propriété de **PeopleCert** (qui a racheté AXELOS). La 7e édition date de 2023.

Là où le PMBOK décrit *ce qu'il faut savoir*, PRINCE2 décrit *comment organiser et contrôler* un projet : qui décide quoi, à quel moment, sur la base de quels documents. Elle est appréciée des bailleurs publics parce qu'elle rend la gouvernance lisible.

PRINCE2 7 repose sur **cinq éléments intégrés** : les **principes**, les **personnes** (élément nouveau dans la 7e édition : leadership, culture, gestion du changement), les **pratiques**, les **processus** et le **contexte du projet**, qui impose d'adapter la méthode.

## Les 7 principes

1. **Justification continue de l'activité** : le projet doit rester justifié (bénéfices, coûts, risques) du début à la fin. Si un conflit rend la zone inaccessible pour longtemps, on réexamine la justification au lieu de continuer par inertie.
2. **Tirer les leçons de l'expérience** : on cherche les leçons au démarrage, on les consigne en cours, on les transmet à la clôture.
3. **Rôles, responsabilités et relations définis** : qui représente les intérêts de l'organisation, des utilisateurs et des fournisseurs.
4. **Gérer par étapes** : le projet est découpé en étapes de gestion, avec une décision formelle à la fin de chacune.
5. **Gérer par exception** : on fixe des **tolérances** (délai, coût, périmètre, qualité, bénéfices, risques) ; tant qu'on reste dans les tolérances, le niveau inférieur décide ; au-delà, on fait remonter.
6. **Se concentrer sur les produits** : on définit précisément les livrables et leurs critères de qualité avant de planifier les activités.
7. **Adapter au projet** : la méthode s'ajuste à la taille, au risque et au contexte ; une petite ONG ne produit pas 30 documents.

## Les 7 pratiques et les 7 processus

Les **pratiques** (appelées « thèmes » avant 2023) sont les aspects à gérer en continu : **cas d'affaires** (business case), **organisation**, **plans**, **qualité**, **risques**, **problèmes** (qui intègre la gestion des changements) et **progression**.

Les **processus** décrivent le déroulement :

- **Élaborer le projet** (*Starting up*) : vérifier que le projet est viable et vaut la peine d'être lancé ;
- **Diriger le projet** (*Directing*) : décisions du comité de pilotage tout au long du projet ;
- **Initialiser le projet** (*Initiating*) : plan de projet, cas d'affaires détaillé, stratégies ;
- **Contrôler une étape** : travail quotidien du chef de projet ;
- **Gérer la livraison des produits** : travail des chefs d'équipe ;
- **Gérer une limite d'étape** : bilan et plan de l'étape suivante ;
- **Clore le projet** : réception, évaluation, leçons.

## Les rôles : le comité de pilotage

Le **comité de pilotage du projet** (*Project Board*) réunit trois intérêts :

- l'**exécutif** (*Executive*), seul responsable final, garant de la justification : dans une ONG, souvent le directeur pays ou le directeur des programmes ;
- l'**utilisateur principal** (*Senior User*), qui représente ceux qui utiliseront les résultats : dans l'humanitaire, il faut s'assurer que la voix des populations affectées est portée, par exemple via les retours communautaires et les partenaires locaux ;
- le **fournisseur principal** (*Senior Supplier*), qui représente ceux qui produisent : chef du service technique, entreprise de travaux, partenaire de mise en œuvre.

Sous le comité : le **chef de projet**, les **chefs d'équipe**, l'**assurance projet** (contrôle indépendant, par exemple l'équipe qualité ou MEAL) et le **support projet**. Une même personne peut tenir plusieurs rôles dans une petite organisation, sauf exécutif et chef de projet, qui doivent rester distincts.

## Adapter PRINCE2 à une ONG et utiliser l'IA

Une adaptation réaliste pour un projet de 300 000 à 2 millions d'euros :

- un **dossier d'initialisation** de 10 à 15 pages (cas d'affaires, organisation, plan, tolérances, approche qualité, risques, communication) ;
- des **étapes** alignées sur les tranches de financement ou les rapports intermédiaires du bailleur ;
- des **tolérances** simples : par exemple ±10 % sur chaque ligne budgétaire principale et ±3 semaines sur les jalons ;
- un **rapport de point** mensuel d'une page, et un **rapport d'exception** dès qu'une tolérance risque d'être dépassée.

L'IA aide à produire ces documents à partir de vos notes : « À partir de ce compte rendu, rédige un rapport de point PRINCE2 d'une page : avancement, écarts par rapport aux tolérances, risques et problèmes, prochaines actions. N'invente aucun chiffre. » Elle peut aussi jouer le rôle de l'exécutif et poser les questions dures avant le comité. Elle ne remplace ni l'analyse du chef de projet ni la décision du comité.

## Les certifications PRINCE2

Les certifications sont délivrées par **PeopleCert** après examen officiel :

- **PRINCE2 Foundation** : connaissance de la méthode, examen à choix multiples, sans prérequis ;
- **PRINCE2 Practitioner** : application à un scénario, après la Foundation (ou certaines autres certifications reconnues) ;
- **PRINCE2 Agile** : combinaison de la gouvernance PRINCE2 et des pratiques agiles.

Les formats, durées, seuils et règles de renouvellement évoluent : vérifiez-les sur le site officiel avant de vous inscrire. Ce Mini MBA vous donne les bases et l'entraînement par cas ; la certification s'obtient uniquement par l'examen officiel.

### Exercice d'application : tolérances et gestion par exception

**Situation.** Étape 2 d'un projet de sécurité alimentaire de l'ONG fictive Nahda : budget d'étape 220 000 EUR, tolérance de coût ±8 %, tolérance de délai ±2 semaines. Au milieu de l'étape, le chef de projet prévoit un coût final d'étape de 241 000 EUR, à cause de la hausse du prix des semences, et un retard de 10 jours.

**Travail demandé.** 1) Quelles sont les bornes de la tolérance de coût ? 2) La prévision dépasse-t-elle les tolérances ? 3) Que doit faire le chef de projet ?

**Corrigé.** 1) 8 % × 220 000 = 17 600 EUR ; tolérance de 202 400 à 237 600 EUR. 2) Coût : oui, 241 000 > 237 600 (dépassement prévu de 3 400 EUR au-delà de la tolérance, soit +9,5 % sur le budget d'étape). Délai : non, 10 jours restent dans ±2 semaines. 3) Il doit rédiger sans attendre un **rapport d'exception** au comité : cause, impact, options (réduire les quantités, changer de fournisseur, réallouer, demander une hausse de budget au bailleur), recommandation. Le comité peut demander un **plan d'exception** qui remplace le plan d'étape.

## À retenir

- PRINCE2 7 repose sur 5 éléments intégrés : principes, personnes, pratiques, processus et contexte.
- Les 7 principes, dont la justification continue, la gestion par étapes et la gestion par exception, sont obligatoires.
- Le comité de pilotage réunit l'exécutif, l'utilisateur principal et le fournisseur principal.
- Les tolérances déterminent qui décide ; un dépassement prévu déclenche un rapport d'exception.
- PRINCE2 s'adapte : une ONG garde quelques documents courts, alignés sur les étapes du bailleur.

## Quiz

1. Qui est le seul responsable final d'un projet PRINCE2 ?
   A. Le chef de projet
   B. L'exécutif
   C. Le fournisseur principal
   D. L'assurance projet

2. Quel élément a été ajouté comme élément intégré dans PRINCE2 7 ?
   A. Les personnes
   B. Le chemin critique
   C. Le sprint
   D. La valeur acquise

3. La gestion par exception repose sur :
   A. L'absence de rapports
   B. Des réunions quotidiennes
   C. Des tolérances fixées pour chaque niveau
   D. L'accord du bailleur pour chaque dépense

4. Budget d'étape 100 000 EUR, tolérance ±5 %. Une prévision de 104 000 EUR :
   A. Exige un rapport d'exception
   B. Dépasse la tolérance
   C. Impose d'arrêter le projet
   D. Reste dans la tolérance

5. Dans PRINCE2 7, la pratique « Problèmes » intègre :
   A. La gestion des changements
   B. La paie
   C. La communication externe
   D. L'évaluation finale

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

# Semaine 4 : Agile, Scrum, Kanban et approches hybrides dans l'humanitaire

**Objectifs**

- Expliquer les valeurs et principes du Manifeste agile, et les rôles, événements et artefacts de Scrum (Guide Scrum 2020).
- Piloter un flux de travail avec Kanban : tableau, limites de travail en cours, délai de traversée.
- Construire une approche hybride crédible pour un bailleur, et utiliser l'IA pour préparer le backlog et les rétrospectives.

## Le Manifeste agile

En 2001, dix-sept praticiens du logiciel ont publié le **Manifeste pour le développement agile**. Ses quatre valeurs :

- les **individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils ;
- des **solutions opérationnelles** plus qu'une documentation exhaustive ;
- la **collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle ;
- l'**adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan.

Les éléments de droite gardent de la valeur ; ceux de gauche en ont davantage. Dans l'humanitaire, le « client » est d'abord la population affectée : l'agilité rejoint l'exigence de redevabilité et d'adaptation au contexte. Mais elle ne dispense ni de la documentation exigée par le bailleur, ni du respect du contrat.

## Scrum : rôles, événements, artefacts

Selon le **Guide Scrum** (édition 2020, par Ken Schwaber et Jeff Sutherland), Scrum est un cadre léger fondé sur l'empirisme (transparence, inspection, adaptation).

**Trois responsabilités** dans l'équipe Scrum (10 personnes au plus) : le **Product Owner** maximise la valeur et ordonne le backlog ; le **Scrum Master** aide l'équipe à appliquer Scrum et lève les obstacles ; les **développeurs** (au sens large : ceux qui produisent) réalisent l'incrément.

**Cinq événements** : le **sprint** (un mois au plus, souvent deux semaines), qui contient la **planification du sprint**, la **mêlée quotidienne** (15 minutes), la **revue de sprint** et la **rétrospective**.

**Trois artefacts** avec leur engagement : le **backlog produit** (objectif de produit), le **backlog de sprint** (objectif de sprint), l'**incrément** (définition de « terminé »).

**Exemple humanitaire.** Une équipe de gestion de l'information développe un tableau de bord de suivi des distributions. Sprints de deux semaines ; à chaque revue, les coordinateurs de

terrain testent la version et demandent des ajustements. En six sprints, l'outil est utilisé ; avec un cahier des charges figé, il aurait été livré en retard et mal adapté.

## Kanban : visualiser et limiter le travail en cours

**Kanban** ne fixe pas de rôles ni de sprints. Il demande de :

- **visualiser** le flux sur un tableau (par exemple : À faire, En préparation, En validation, Terminé) ;
- **limiter le travail en cours** (WIP) dans chaque colonne, pour finir avant de commencer ;
- **mesurer le flux** : délai de traversée (temps entre le début et la fin d'un élément), débit (éléments terminés par semaine) ;
- **améliorer en continu**.

Kanban convient très bien aux équipes support (achats, RH, subventions) qui reçoivent des demandes en continu. La **loi de Little** relie les trois mesures : délai moyen = travail en cours moyen ÷ débit moyen. Si une équipe achats a 30 demandes en cours et en traite 10 par semaine, le délai moyen est de 3 semaines ; ramener le travail en cours à 15 le ramène à 1,5 semaine, sans travailler plus.

## Mesures agiles : vélocité et burndown

En Scrum, l'équipe estime souvent les éléments en **points** (taille relative) et mesure sa **vélocité** : points terminés par sprint. La vélocité sert à prévoir, jamais à comparer des équipes ni à les juger.

Le **graphique d'avancement** (*burndown*) montre le travail restant au fil du temps. Si le backlog restant est de 120 points et la vélocité moyenne de 24 points, il faut environ 5 sprints.

Attention aux dérives : gonfler les estimations pour « améliorer » la vélocité, ou déclarer « terminé » ce qui ne respecte pas la définition de terminé. Dans l'humanitaire, la définition de terminé doit inclure les exigences de protection : par exemple « testé avec les utilisateurs, sans donnée personnelle visible, traduit dans les langues de travail ».

## L'hybride face au bailleur

Un bailleur finance des résultats dans un cadre fixe. On peut néanmoins être agile **à l'intérieur** de ce cadre :

- le **cadre logique**, le budget global et les jalons contractuels restent fixes ;
- les **activités** et les modalités sont planifiées par cycles de 4 à 8 semaines, revues avec les données de suivi et les retours communautaires ;
- chaque ajustement est **documenté** (décision, données, accord) et, s'il dépasse les seuils contractuels (souvent 10 à 20 % de réallocation entre lignes), soumis au bailleur.

Des cadres structurés existent pour combiner les deux : **PRINCE2 Agile**, la section hybride du PMBOK, ou encore des cadres de passage à l'échelle comme SAFe, plus adaptés aux grandes organisations du numérique qu'aux ONG.

Certifications agiles courantes : **PSM** (Scrum.org), **CSM** (Scrum Alliance), **PMI-ACP** (PMI). Leurs conditions évoluent : vérifiez-les sur les sites officiels.

## L'IA au service d'une équipe agile

Usages utiles et sûrs :

- transformer des besoins exprimés en **histoires utilisateur** (« En tant que coordinatrice de site, je veux voir les distributions de la semaine par village, afin de repérer les retards ») avec des **critères d'acceptation** ;
- proposer un **découpage** d'un élément trop gros en éléments livrables en un sprint ;
- synthétiser les notes d'une **rétrospective** en thèmes et actions, sans noms ;
- préparer un **résumé de revue** pour le bailleur.

L'IA ne doit pas estimer à la place de l'équipe (l'estimation est un acte collectif qui révèle les désaccords), ni ordonner le backlog à la place du Product Owner. Et les retours communautaires analysés doivent être anonymisés avant d'être saisis.

### Exercice d'application : prévoir avec la vélocité et la loi de Little

**Situation.** L'équipe de gestion de l'information de l'ONG fictive Basira développe une application de suivi des plaintes. Backlog restant : 168 points. Vélocités des quatre derniers sprints de deux semaines : 18, 22, 20, 24 points. Par ailleurs, l'équipe subventions, gérée en Kanban, a 24 dossiers en cours et en termine 6 par semaine.

**Travail demandé.** 1) Vélocité moyenne ? 2) Combien de sprints et de semaines pour finir le backlog ? 3) Délai moyen de traversée d'un dossier de subvention ? 4) Que proposer pour réduire ce délai ?

**Corrigé.** 1) (18 + 22 + 20 + 24) ÷ 4 = 21 points. 2) 168 ÷ 21 = 8 sprints, soit 16 semaines (prévision, à réviser à chaque sprint). 3) Loi de Little : 24 ÷ 6 = 4 semaines. 4) Limiter le travail en cours (par exemple 12 dossiers au plus) : à débit égal, le délai tombe à 2 semaines ; finir avant de commencer, et repérer la colonne où les dossiers s'accumulent.

## À retenir

- Le Manifeste agile valorise les personnes, les solutions qui marchent, la collaboration et l'adaptation.
- Scrum : 3 responsabilités, 5 événements, 3 artefacts ; sprints d'un mois au plus.
- Kanban : visualiser, limiter le travail en cours, mesurer le flux ; délai = travail en cours ÷ débit.
- L'hybride garde le cadre contractuel fixe et adapte les activités par cycles courts documentés.
- L'IA aide à rédiger histoires et synthèses ; l'équipe estime et le Product Owner ordonne.

## Quiz

1. Dans Scrum, qui ordonne le backlog produit ?
   A. Le Scrum Master
   B. Le bailleur
   C. Le Product Owner
   D. Les développeurs

2. La durée maximale d'un sprint selon le Guide Scrum est :
   A. Un mois
   B. Une semaine
   C. Trois mois
   D. Il n'y a pas de limite

3. Une équipe a 20 demandes en cours et en termine 5 par semaine. Délai moyen :
   A. 25 semaines
   B. 100 semaines
   C. 1 semaine
   D. 4 semaines

4. La vélocité sert à :
   A. Comparer les équipes entre elles
   B. Prévoir le travail de l'équipe
   C. Calculer les salaires
   D. Remplacer le budget

5. Dans une approche hybride financée par un bailleur, ce qui reste généralement fixe est :
   A. Le cadre logique, le budget global et les jalons contractuels
   B. Chaque activité au jour près
   C. Rien
   D. La liste des fournisseurs

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

# Semaine 5 : Concevoir le projet : Project DPro, théorie du changement, cadre logique et gestion axée sur les résultats

**Objectifs**

- Décrire les phases et les disciplines de Project DPro (PMD Pro), le référentiel de PM4NGOs pour le secteur.
- Passer de l'analyse des problèmes à la théorie du changement puis au cadre logique, avec une logique verticale et horizontale solide.
- Utiliser l'IA pour accélérer la conception (arbre à problèmes, premier cadre logique, critique) sans inventer de données.

## Project DPro : le référentiel du secteur

**Project DPro** (deuxième édition du **PMD Pro**, 2020) est publié par **PM4NGOs**, une association créée par des ONG internationales pour adapter la gestion de projet au développement et à l'humanitaire. Le guide est disponible gratuitement en plusieurs langues, dont le français et le portugais, et la certification est gérée par PM4NGOs avec des organismes d'examen.

Le cycle de vie Project DPro suit cinq phases : **identification et définition**, **mise en place** (*set up*), **planification**, **mise en œuvre** et **clôture**, avec le **suivi, l'évaluation et le contrôle** en continu. Il insiste sur des disciplines propres au secteur : gestion des parties prenantes et des partenaires, intégration du cadre logique et du MEAL, gestion des achats et de la logistique, exigences des bailleurs, durabilité et transfert.

PM4NGOs propose aussi **Program DPro** (programmes), **MEAL DPro** et **Finance DPro**. Ce sont d'excellentes ressources gratuites pour compléter ce Mini MBA.

## De l'analyse des problèmes aux objectifs

La conception commence par les **données des besoins** (évaluations, consultations communautaires, données secondaires) et une **analyse des parties prenantes**. On construit ensuite un **arbre à problèmes** :

- le **problème central** (tronc) : par exemple « forte prévalence des maladies diarrhéiques chez les enfants de moins de 5 ans dans les camps A et B » ;
- les **causes** (racines) : eau insuffisante et non traitée, latrines dégradées, pratiques d'hygiène à risque, faible accès au savon ;
- les **effets** (branches) : malnutrition, décès, dépenses de santé des ménages.

On le transforme en **arbre à objectifs** (chaque problème devient une situation souhaitée), puis on choisit la **stratégie** : quelles branches traiter, compte tenu du mandat, des

compétences, du budget et de ce que font les autres acteurs (cartographie des 3W/4W du cluster).

## La théorie du changement

La **théorie du changement** explique *comment et pourquoi* les activités mèneront au changement voulu. Elle rend explicites les **hypothèses** : « si les familles reçoivent du savon et une sensibilisation adaptée, et si l'eau est disponible à moins de 500 mètres, alors le lavage des mains aux moments clés augmentera, car les obstacles principaux identifiés sont le coût du savon et la distance ».

Une bonne théorie du changement :

- s'appuie sur des **preuves** (évaluations précédentes, littérature, normes Sphère) ;
- identifie les **conditions** hors du contrôle du projet ;
- est **révisée** quand le suivi montre qu'une hypothèse ne tient pas.

Elle se présente souvent sous forme de schéma et sert de base au cadre logique et au plan MEAL.

## Le cadre logique

Le **cadre logique** (*logframe*) résume le projet en une matrice de 4 colonnes et 4 niveaux. Les niveaux (vocabulaire variable selon les bailleurs) :

- **Objectif général / impact** : changement de long terme auquel le projet contribue ;
- **Objectif spécifique / effet** (*outcome*) : changement attendu chez les bénéficiaires à la fin du projet ;
- **Résultats / produits** (*outputs*) : biens et services livrés ;
- **Activités**.

Les colonnes : **logique d'intervention**, **indicateurs**, **sources de vérification**, **hypothèses**. La **logique verticale** se lit de bas en haut : si les activités sont réalisées et que les hypothèses tiennent, alors les produits sont obtenus, etc. La **logique horizontale** vérifie que chaque niveau a des indicateurs mesurables et des sources réalistes.

Erreurs fréquentes : confondre produit et effet (« 2 000 kits distribués » est un produit, « 80 % des ménages utilisent correctement le kit » est un effet) ; indicateurs sans valeur de base ni cible ; hypothèses qui sont en réalité des risques majeurs à traiter.

## La gestion axée sur les résultats

La **gestion axée sur les résultats** (GAR, *Results-Based Management*), adoptée par le système des Nations unies et de nombreux bailleurs, consiste à orienter toutes les décisions vers les résultats plutôt que vers les activités : planifier à partir des effets voulus, suivre des indicateurs de résultats, ajuster, rendre compte.

Concrètement : chaque réunion de suivi commence par « où en sont nos effets ? » avant « qu'avons-nous fait ? » ; les réallocations budgétaires se justifient par leur contribution aux

résultats ; les rapports parlent de changement, pas seulement de quantités livrées.

Le **cadre de résultats** de certains bailleurs (par exemple les agences des Nations unies ou l'USAID avant 2025) joue le même rôle que le cadre logique, avec une présentation différente : identifiez toujours le format exigé par le bailleur.

## Concevoir plus vite avec l'IA

Méthode sûre en quatre temps :

1. **Fournir les données** : extraits anonymisés de l'évaluation des besoins, cartographie des acteurs, priorités du bailleur. « Travaille uniquement à partir de ces documents. »
2. **Demander une structure** : « Propose un arbre à problèmes, puis un arbre à objectifs ; signale les causes que les documents ne prouvent pas. »
3. **Demander un premier cadre logique** : « Propose un cadre logique au format de [bailleur], avec 2 effets et 4 produits au plus ; indicateurs SMART ; laisse les valeurs de base et cibles vides si elles ne figurent pas dans les données. »
4. **Demander une critique** : « Agis comme évaluateur du bailleur : quelles faiblesses de logique verticale et horizontale vois-tu ? »

Ce que l'IA ne doit pas faire : inventer des valeurs de base, des cibles ou des taux de prévalence ; remplacer la consultation des communautés ; trancher un choix stratégique. L'équipe valide tout, et l'arbre à problèmes est discuté avec les communautés et les partenaires.

### Exercice d'application : corriger un cadre logique

**Situation.** Un brouillon de cadre logique WASH de l'ONG fictive Rahma contient : effet « 3 000 kits d'hygiène distribués » ; produit « réduction de 30 % des diarrhées » ; indicateur d'effet « nombre de séances de sensibilisation » ; hypothèse « le projet est bien géré ». Valeur de base de l'indicateur « ménages se lavant les mains aux moments clés » : 35 % ; cible souhaitée par le bailleur : +25 points.

**Travail demandé.** 1) Quelles erreurs repérez-vous ? 2) Quelle est la cible en pourcentage ? 3) Sur 3 000 ménages, combien de ménages supplémentaires doivent adopter la pratique ?

**Corrigé.** 1) L'effet et le produit sont inversés : les kits distribués sont un produit, la réduction des diarrhées relève plutôt de l'objectif général ou d'un effet sanitaire. Le nombre de séances est un indicateur d'activité, pas d'effet : il faut un indicateur de changement (taux de lavage des mains). « Le projet est bien géré » n'est pas une hypothèse externe : c'est la responsabilité de l'équipe. 2) 35 % + 25 points = 60 %. 3) (60 % − 35 %) × 3 000 = 750 ménages supplémentaires.

## À retenir

- Project DPro (PMD Pro) de PM4NGOs est le référentiel de gestion de projet conçu pour le secteur, gratuit et multilingue.
- Arbre à problèmes, arbre à objectifs et choix de stratégie précèdent toute planification.
- La théorie du changement explicite les hypothèses et s'appuie sur des preuves.
- Cadre logique : logique verticale (si... alors) et horizontale (indicateurs, sources) ; ne pas confondre produits et effets.
- L'IA structure et critique ; elle n'invente ni valeurs de base ni cibles, et ne remplace pas la consultation.

## Quiz

1. Project DPro est publié par :
   A. PM4NGOs
   B. Le PMI
   C. PeopleCert
   D. Scrum.org

2. « 2 000 kits distribués » est :
   A. Un effet
   B. Un impact
   C. Une hypothèse
   D. Un produit (output)

3. La logique verticale d'un cadre logique se lit :
   A. De haut en bas, colonne par colonne
   B. De bas en haut : si les activités et les hypothèses tiennent, alors le niveau supérieur est atteint
   C. De gauche à droite seulement
   D. Dans n'importe quel sens

4. Valeur de base 40 %, cible +15 points, 2 000 ménages : ménages supplémentaires à atteindre ?
   A. 150
   B. 800
   C. 300
   D. 1 100

5. Face à des valeurs de base absentes des documents, l'IA doit :
   A. Les estimer au mieux
   B. Laisser les cases vides et le signaler
   C. Prendre la moyenne mondiale
   D. Reprendre celles d'un autre pays

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

# Semaine 6 : Planifier : périmètre, découpage du travail, estimation et chemin critique

**Objectifs**

- Définir le périmètre et construire une structure de découpage du travail (SDT/WBS) orientée livrables.
- Estimer des durées (analogie, paramétrique, trois points/PERT) et calculer un chemin critique avec les marges.
- Construire un planning réaliste (Gantt, jalons, ressources) et utiliser l'IA pour repérer les oublis et les dépendances.

## Le périmètre et la structure de découpage du travail

Le **périmètre** décrit ce que le projet livre, et ce qu'il ne livre pas. Un énoncé du périmètre clair contient les livrables, les critères d'acceptation, les exclusions, les contraintes et les hypothèses. Les exclusions évitent la **dérive du périmètre** (*scope creep*) : « le projet ne prend pas en charge l'entretien des forages après la passation au comité de gestion ».

La **structure de découpage du travail** (SDT, en anglais *Work Breakdown Structure*, WBS) décompose hiérarchiquement le travail en livrables, jusqu'à des **lots de travail** assez petits pour être estimés, attribués et suivis (souvent 1 à 4 semaines de travail). Règle des 100 % : la somme des éléments enfants représente exactement le travail de l'élément parent, ni plus, ni moins.

**Exemple.** Projet « Eau potable pour 6 villages » : 1. Gestion du projet ; 2. Études (hydrogéologie, consultations) ; 3. Forages (6 forages, essais de pompage, analyses) ; 4. Comités de gestion (constitution, formation) ; 5. Promotion de l'hygiène ; 6. Clôture et passation. Chaque élément se décompose ensuite. Le **dictionnaire de la SDT** décrit chaque lot : contenu, responsable, livrable, critères.

## Estimer les durées et les efforts

Quatre techniques principales :

- **Par analogie** : à partir d'un projet semblable (rapide, peu précis) ;
- **Paramétrique** : à partir d'un ratio (par exemple 3 jours de travaux par latrine et par équipe) ;
- **Ascendante** : en estimant chaque lot de la SDT puis en additionnant (précise, longue) ;
- **À trois points (PERT)** : avec une estimation optimiste (O), la plus probable (M) et pessimiste (P). Durée attendue = (O + 4M + P) ÷ 6 ; écart-type ≈ (P − O) ÷ 6.

**Exemple.** Dédouanement de matériel médical : O = 3 semaines, M = 4, P = 11. Durée attendue = (3 + 16 + 11) ÷ 6 = 5 semaines, et non 4 : le risque de blocage tire l'estimation vers le haut. Dans l'humanitaire, les durées pessimistes (saison des pluies, accès,

autorisations) sont souvent sous-estimées ; impliquez la logistique et la sécurité dans l'estimation.

## Le réseau et le chemin critique

On relie les activités par leurs **dépendances** (le plus souvent « fin à début » : B commence quand A est fini). On calcule ensuite :

- au **plus tôt** (passe avant) : la date de début au plus tôt de chaque activité ;
- au **plus tard** (passe arrière) : la date de fin au plus tard sans retarder le projet ;
- la **marge totale** : différence entre plus tard et plus tôt.

Le **chemin critique** est la plus longue suite d'activités dépendantes ; ses activités ont une marge nulle. Tout retard sur le chemin critique retarde la fin du projet.

**Exemple.** A Évaluation des sites (2 semaines) ; B Achats de matériaux (4, après A) ; C Recrutement des équipes (2, après A) ; D Formation (1, après C) ; E Travaux (6, après B et D) ; F Réception (1, après E). Chemins : A-B-E-F = 13 semaines ; A-C-D-E-F = 12 semaines. Chemin critique : A-B-E-F, durée 13 semaines. C et D ont une marge d'une semaine. Pour raccourcir le projet, il faut agir sur les achats (B), pas sur le recrutement.

## Compresser un planning

Quand le bailleur ou la saison impose une date plus tôt :

- l'**exécution accélérée** (*fast tracking*) : faire en parallèle des activités prévues en séquence (commencer les travaux sur les premiers sites avant la fin de tous les achats). Coût faible, risque accru de reprises ;
- la **compression des délais** (*crashing*) : ajouter des ressources sur les activités critiques (deuxième équipe, fret aérien). Coût plus élevé ; on choisit les activités critiques dont le coût par semaine gagnée est le plus faible.

Attention : compresser une activité non critique ne sert à rien, et un nouveau chemin critique peut apparaître. Dans l'exemple ci-dessus, réduire B de 2 semaines ne fait gagner qu'une semaine : le chemin A-C-D-E-F (12 semaines) devient critique.

## Gantt, jalons et ressources

Le **diagramme de Gantt** montre les activités sur une ligne de temps ; il est lisible par tous, y compris le bailleur. On y ajoute des **jalons** (événements sans durée : signature du contrat, rapport intermédiaire, passation).

Il faut ensuite vérifier les **ressources** : un même ingénieur ne peut pas superviser trois chantiers à 300 km d'écart la même semaine. Le **nivellement des ressources** décale les activités pour respecter les disponibilités, ce qui peut allonger le projet ; le **lissage** les décale seulement dans leurs marges.

Intégrez au planning le **calendrier réel** : saison des pluies, fêtes religieuses, périodes électorales, délais d'achats (semaine 8) et de recrutement, procédures d'autorisation. Un

planning humanitaire sans marge pour l'accès et la sécurité est un planning faux.

Outils : un tableur suffit pour un petit projet ; des logiciels comme MS Project, ProjectLibre (gratuit), Smartsheet, Asana, monday.com ou Jira conviennent aux plus gros. Beaucoup intègrent désormais des fonctions d'IA.

## Planifier avec l'IA

Demandes utiles :

- « À partir de ce périmètre, propose une SDT orientée livrables sur 3 niveaux, en respectant la règle des 100 %. Signale les livrables que le périmètre ne précise pas. »
- « Voici la liste des activités et des durées : identifie les dépendances manquantes et les activités souvent oubliées dans un projet de ce type (autorisations, essais, formation, passation, clôture financière). »
- « Calcule le chemin critique de ce tableau et montre le détail de la passe avant et de la passe arrière. »

Vérifiez toujours le calcul du chemin critique : les assistants d'IA se trompent parfois dans les additions ou les dépendances multiples. Pour les calculs, demandez de montrer le détail, ou utilisez un tableur ou un logiciel de planning. Ne transmettez pas de données sensibles sur la localisation exacte d'équipes ou de stocks dans des zones d'insécurité.

### Exercice d'application : chemin critique et compression

**Situation.** Projet d'abris de l'ONG fictive Sakan. Activités : A Enregistrement des familles 3 semaines ; B Commande des kits 5 semaines (après A) ; C Sélection des sites 2 semaines (après A) ; D Préparation des sites 3 semaines (après C) ; E Montage des abris 4 semaines (après B et D) ; F Contrôle qualité 1 semaine (après E). Le bailleur demande une fin en 12 semaines. Fret aérien des kits : B passe à 3 semaines pour 18 000 USD.

**Travail demandé.** 1) Durée et chemin critique ? 2) Marge de C et D ? 3) Le fret aérien permet-il de tenir 12 semaines ? Quel est le nouveau chemin critique ?

**Corrigé.** 1) A-B-E-F = 3 + 5 + 4 + 1 = 13 semaines ; A-C-D-E-F = 3 + 2 + 3 + 4 + 1 = 13 semaines. Deux chemins critiques, durée 13 semaines. 2) Marge nulle pour C et D (ils sont aussi critiques). 3) Avec B à 3 semaines, A-B-E-F = 11, mais A-C-D-E-F reste à 13 : le projet dure toujours 13 semaines. Le fret aérien seul est inutile ; il faut aussi raccourcir C ou D d'une semaine (par exemple une deuxième équipe de préparation des sites), ou faire chevaucher D et E.

## À retenir

- Le périmètre précise les livrables et les exclusions ; la SDT décompose tout le travail (règle des 100 %).
- Estimation PERT : (O + 4M + P) ÷ 6 ; impliquer logistique et sécurité dans les estimations.
- Le chemin critique est la plus longue suite d'activités dépendantes ; ses activités ont une marge nulle.
- Compresser une activité non critique ne raccourcit pas le projet ; surveiller l'apparition d'un nouveau chemin critique.
- L'IA propose SDT et dépendances ; vérifier ses calculs et intégrer le calendrier réel du terrain.

## Quiz

1. La règle des 100 % de la SDT signifie :
   A. Que le budget est dépensé à 100 %
   B. Que les éléments enfants représentent exactement le travail du parent
   C. Que chaque activité dure 100 heures
   D. Que l'équipe est disponible à 100 %

2. Estimation PERT avec O = 2, M = 5, P = 14 :
   A. 5
   B. 7
   C. 6
   D. 8

3. Une activité du chemin critique a une marge totale :
   A. Nulle
   B. D'une semaine
   C. Égale à sa durée
   D. Négative toujours

4. Faire en parallèle des activités prévues en séquence s'appelle :
   A. Le nivellement
   B. La compression des délais (crashing)
   C. Le lissage
   D. L'exécution accélérée (fast tracking)

5. Raccourcir une activité non critique :
   A. Raccourcit toujours le projet
   B. Ne raccourcit pas le projet
   C. Allonge le projet
   D. Supprime le chemin critique

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

# Semaine 7 : Budget, suivi des coûts et valeur acquise

**Objectifs**

- Construire un budget de projet conforme aux règles du bailleur : coûts directs, coûts de soutien, coûts indirects, réserves.
- Suivre la consommation budgétaire (taux d'exécution, écarts, prévisions) et justifier les réallocations.
- Calculer et interpréter les indicateurs de valeur acquise (VP, VA, CR, IPC, IPD, EAC) et utiliser l'IA pour l'analyse sans exposer de données sensibles.

## Construire un budget bailleur

Un budget de projet se construit **à partir de la SDT et du planning** (méthode ascendante) : chaque lot de travail reçoit des quantités et des coûts unitaires. Les grandes catégories, selon les bailleurs :

- **Coûts directs de programme** : biens distribués, transferts monétaires, travaux, formations ;
- **Personnel** : salaires et charges, avec le pourcentage de temps de chaque poste sur le projet ;
- **Coûts de soutien directs** : véhicules, bureaux de terrain, communication, sécurité, partagés au prorata ;
- **Coûts indirects** (frais de structure, souvent 7 % pour l'Union européenne et plusieurs agences des Nations unies, variable ailleurs) : on ne les justifie pas ligne par ligne ;
- **Réserves** : certains bailleurs acceptent une ligne d'imprévus limitée, d'autres non.

Un budget doit être **réaliste** (prix du marché vérifiés, taux de change prudents, inflation), **cohérent** avec le cadre logique (chaque produit a des ressources), **conforme** (dépenses éligibles) et accompagné d'une **note budgétaire** qui explique les calculs.

## Suivi budgétaire et taux d'exécution

Chaque mois, le chef de projet compare avec la finance : budget, dépenses réelles, engagements (commandes passées non encore payées) et prévision jusqu'à la fin. Le **taux d'exécution** = dépenses ÷ budget. Il n'a de sens que comparé au temps écoulé et à l'avancement réel.

**Exemple.** Au mois 6 sur 12, un projet a dépensé 45 % de son budget. Est-ce bien ? On ne peut pas répondre sans savoir ce qui a été *réalisé* : si seuls 30 % des produits sont livrés, le projet dépense trop vite pour ce qu'il produit. C'est ce que mesure la valeur acquise.

Les **réallocations** entre lignes sont encadrées : souvent libres sous un seuil (par exemple 15 % ou 20 % d'une rubrique selon le contrat), soumises à accord au-delà. Une sous-

consommation importante est aussi un problème : elle signale un retard et peut entraîner une réduction du financement.

## La gestion de la valeur acquise

La **gestion de la valeur acquise** (*Earned Value Management*, EVM) combine périmètre, délai et coût. Trois mesures, à une date donnée :

- **Valeur planifiée (VP, PV)** : budget du travail qui devait être fait à cette date ;
- **Valeur acquise (VA, EV)** : budget du travail réellement fait ;
- **Coût réel (CR, AC)** : ce que ce travail a réellement coûté.

On en déduit :

- **Écart de coût** EC = VA − CR (négatif = dépassement) ; **indice de performance des coûts** IPC = VA ÷ CR (sous 1 = on paie plus que la valeur produite) ;
- **Écart de délai** ED = VA − VP (négatif = retard) ; **indice de performance des délais** IPD = VA ÷ VP ;
- **Budget à l'achèvement** BAA (BAC) : le budget total ;
- **Estimation à l'achèvement** EAA (EAC) = BAA ÷ IPC si la performance actuelle continue ; **reste à faire** = EAA − CR ; **écart à l'achèvement** = BAA − EAA ;
- **Indice de performance à venir** (TCPI) = (BAA − VA) ÷ (BAA − CR) : performance de coût nécessaire pour finir dans le budget.

## Un exemple complet

**Projet de cash et de moyens d'existence**, BAA = 600 000 USD, 12 mois. À la fin du mois 6 : VP = 300 000 ; les produits réellement livrés valent VA = 240 000 ; les dépenses réelles sont CR = 270 000.

- EC = 240 000 − 270 000 = −30 000 USD : dépassement de coût ;
- IPC = 240 000 ÷ 270 000 ≈ 0,89 : chaque dollar dépensé produit 0,89 dollar de valeur prévue ;
- ED = 240 000 − 300 000 = −60 000 USD : retard ; IPD = 0,80 ;
- EAA = 600 000 ÷ 0,89 ≈ 675 000 USD (calcul exact : 600 000 × 270 000 ÷ 240 000 = 675 000) ; écart à l'achèvement = −75 000 USD ;
- TCPI = (600 000 − 240 000) ÷ (600 000 − 270 000) = 360 000 ÷ 330 000 ≈ 1,09 : il faudrait être 9 % plus efficient que prévu jusqu'à la fin pour tenir le budget, ce qui est rarement réaliste.

Décision : analyser les causes (prix plus élevés ? frais de transfert sous-estimés ? retards d'enregistrement ?), présenter des options au comité (réduire un produit, chercher des économies, demander une révision au bailleur), et prévenir le bailleur tôt plutôt qu'au rapport final.

## Mesurer la valeur acquise dans un projet humanitaire

La difficulté est de mesurer la **VA**. Méthodes courantes :

- **Unités terminées** : 120 latrines sur 300 construites = 40 % de la valeur du lot ;
- **Jalons pondérés** : 20 % à la conception, 50 % à la réception provisoire, 30 % à la réception finale ;
- **Règle 50/50 ou 0/100** pour les petits lots : 50 % au démarrage, 50 % à la fin ;
- **Pourcentage estimé** : à éviter sauf avec des critères vérifiables.

Attention : la valeur acquise mesure ce qui est livré, pas l'effet sur les personnes. Un projet peut avoir un IPC de 1 et ne produire aucun changement si les produits sont mal ciblés. On combine donc la valeur acquise avec le suivi des indicateurs d'effet (semaine 9).

## Analyser le budget avec l'IA, sans risque

Un assistant d'IA peut :

- vérifier la **cohérence** d'un budget : lignes sans lien avec le cadre logique, quantités incohérentes, totaux erronés ;
- expliquer des **écarts** à partir d'un tableau budget/réel et rédiger un premier jet de note d'explication ;
- calculer les indicateurs de valeur acquise et produire un graphique dans un tableur ;
- rédiger une **note budgétaire** claire à partir de vos hypothèses.

Précautions : utilisez l'outil validé par votre organisation (les budgets détaillés contiennent des salaires et des informations contractuelles) ; supprimez les noms et les salaires individuels ; refaites les calculs clés dans le tableur ; ne laissez jamais l'IA « trouver » des coûts unitaires : ils viennent de vos devis, de vos études de marché et de vos achats précédents.

### Exercice d'application : valeur acquise d'un projet nutrition

**Situation.** Projet nutrition de l'ONG fictive Shifa : BAA = 400 000 EUR, 10 mois. À la fin du mois 4 : VP = 160 000 EUR ; VA = 176 000 EUR ; CR = 200 000 EUR.

**Travail demandé.** 1) Calculer EC, IPC, ED et IPD. 2) Calculer l'EAA si la performance de coût continue. 3) Le projet est-il en avance ou en retard ? Sous ou au-dessus du budget ? 4) Que dire au comité ?

**Corrigé.** 1) EC = 176 000 − 200 000 = −24 000 EUR ; IPC = 176 000 ÷ 200 000 = 0,88 ; ED = 176 000 − 160 000 = +16 000 EUR ; IPD = 1,10. 2) EAA = 400 000 ÷ 0,88 ≈ 454 545 EUR, soit un dépassement prévisible d'environ 54 500 EUR. 3) En avance sur le planning (IPD 1,10) mais au-dessus du budget (IPC 0,88). 4) L'avance ne justifie pas le surcoût : il faut en trouver la cause (heures supplémentaires pour accélérer ? prix des intrants ?), arbitrer entre vitesse et coût, et présenter des options avant que le dépassement ne se confirme.

## À retenir

- Le budget se construit à partir de la SDT et du planning, avec des prix vérifiés et une note budgétaire.
- Le taux d'exécution n'a de sens que comparé à l'avancement réel.
- EC = VA − CR ; IPC = VA ÷ CR ; ED = VA − VP ; IPD = VA ÷ VP ; EAA = BAA ÷ IPC.
- Un IPC sous 1 signale un dépassement ; un IPD sous 1, un retard ; prévenir le bailleur tôt.
- L'IA vérifie la cohérence et explique les écarts ; les coûts unitaires viennent de vos devis, pas d'elle.

## Quiz

1. VA = 90 000, CR = 100 000. L'IPC vaut :
   A. 1,11
   B. 0,90
   C. 10 000
   D. −10 000

2. Un IPD de 0,75 signifie que le projet :
   A. Est en retard
   B. Est en avance
   C. Est sous le budget
   D. Est terminé à 75 %

3. BAA = 500 000 et IPC = 0,80. L'EAA vaut :
   A. 400 000
   B. 580 000
   C. 500 000
   D. 625 000

4. La valeur acquise (VA) correspond :
   A. Aux dépenses réelles
   B. Au budget total
   C. Au budget du travail réellement fait
   D. Au budget du travail prévu à date

5. Les coûts unitaires d'un budget doivent provenir :
   A. De devis, d'études de marché et d'achats précédents
   B. D'une estimation de l'IA
   C. Du budget d'une autre ONG
   D. Du montant maximal du bailleur

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

# Semaine 8 : Risques, parties prenantes, responsabilités et achats

**Objectifs**

- Tenir un registre des risques : identification, analyse qualitative (probabilité × impact) et quantitative (valeur monétaire attendue), réponses et responsables.
- Analyser et engager les parties prenantes, dont les communautés, et clarifier les rôles avec une matrice RACI.
- Planifier les achats du projet selon les règles du bailleur, et utiliser l'IA pour enrichir l'analyse des risques sans exposer d'informations sensibles.

## Le processus de gestion des risques

Un **risque** est un événement incertain qui, s'il se produit, a un effet sur les objectifs : négatif (menace) ou positif (opportunité). Un **problème** (*issue*) est un risque qui s'est réalisé.

Le processus, commun au PMBOK, à PRINCE2 et à Project DPro :

1. **Identifier** : ateliers avec l'équipe, les partenaires, la logistique, la sécurité ; revue des leçons des projets précédents ; analyse du contexte ;
2. **Analyser** : probabilité et impact, sur une échelle de 1 à 5 ; score = probabilité × impact ;
3. **Planifier les réponses** : pour les menaces, **éviter**, **transférer**, **réduire** ou **accepter** ; pour les opportunités, **exploiter**, **partager**, **améliorer** ou **accepter** ; et parfois **escalader** au niveau supérieur ;
4. **Mettre en œuvre et surveiller** : un responsable par risque, des déclencheurs, une revue mensuelle.

Formulez chaque risque en trois parties : **cause**, **événement**, **effet**. « En raison de la saison des pluies (cause), la route vers le district Est peut être coupée (événement), ce qui retarderait les distributions de 4 à 6 semaines (effet). »

## Analyse quantitative et réserves

Pour les risques importants, on calcule la **valeur monétaire attendue** (VMA, *EMV*) = probabilité × impact financier. Les menaces ont une valeur négative, les opportunités une valeur positive.

**Exemple.** Menace : hausse du prix du ciment, probabilité 30 %, surcoût 50 000 USD : VMA = −15 000 USD. Opportunité : achat groupé avec un autre membre du cluster, probabilité 20 %, économie 10 000 USD : VMA = +2 000 USD. Réserve pour aléas justifiée par ces deux risques : 15 000 − 2 000 = 13 000 USD.

On distingue la **réserve pour aléas** (risques identifiés, sous l'autorité du chef de projet, incluse dans la ligne de base des coûts) et la **réserve de management** (risques non identifiés, sous l'autorité de la direction, hors ligne de base). Beaucoup de bailleurs n'acceptent

pas de ligne de réserve : la couverture des risques passe alors par des hypothèses de prix prudentes, des clauses de révision et la possibilité de réallouer.

Dans l'humanitaire, intégrez systématiquement les risques de **sécurité**, de **fraude et détournement**, de **protection et d'exploitation et abus sexuels (PSEA)**, de **réputation** et de **conformité aux sanctions**.

## Analyser et engager les parties prenantes

Les **parties prenantes** sont toutes les personnes et organisations qui influencent le projet ou sont touchées par lui : populations affectées (dans leur diversité : femmes, hommes, enfants, personnes âgées, personnes handicapées, minorités), autorités locales et nationales, leaders communautaires, partenaires, bailleur, cluster, autres ONG, fournisseurs, groupes armés selon les contextes.

La **grille pouvoir/intérêt** aide à prioriser : pouvoir fort et intérêt fort = **gérer de près** ; pouvoir fort, intérêt faible = **satisfaire** ; pouvoir faible, intérêt fort = **informer et consulter** ; pouvoir faible, intérêt faible = **surveiller**. Attention : les populations affectées ont souvent un pouvoir formel faible mais sont la raison d'être du projet. La norme humanitaire fondamentale (CHS) impose leur participation et l'accès à des mécanismes de retours et de plaintes, quelle que soit leur place dans la grille.

Le **plan d'engagement** précise pour chaque groupe l'objectif, les canaux, la fréquence et le responsable.

## Clarifier les rôles : la matrice RACI

La matrice **RACI** indique pour chaque livrable ou décision qui est :

- **R** (*Responsible*) : réalise le travail ;
- **A** (*Accountable*) : approuve et rend compte, **une seule personne** par ligne ;
- **C** (*Consulted*) : donne son avis avant ;
- **I** (*Informed*) : est informé après.

**Exemple.** « Sélection des fournisseurs de kits » : R = responsable logistique ; A = comité d'achats ; C = chef de projet et finance ; I = coordinateur terrain. Si une ligne a deux A, ou aucun A, les décisions traînent ou personne ne répond des erreurs. La RACI est aussi un outil de contrôle interne : la même personne ne doit pas commander, réceptionner et payer.

## Les achats du projet

Les achats représentent souvent plus de la moitié d'un budget humanitaire. Le **plan d'achats** liste, au démarrage, chaque achat important : description, quantité, montant estimé, procédure applicable, délai et date de besoin.

Les **seuils de procédure** dépendent des règles du bailleur et de l'organisation : par exemple, achat direct sous un petit montant, trois devis au-dessus, appel d'offres ouvert au-delà d'un seuil plus élevé. Le délai complet (expression du besoin, appel, évaluation, contrat, livraison,

dédouanement) peut dépasser trois mois : il doit figurer dans le planning et sur le chemin critique si nécessaire.

Types de contrats : **prix forfaitaire** (risque pour le fournisseur, idéal si le besoin est bien défini), **remboursement des coûts** (risque pour l'acheteur), **temps et matériel** (prestations courtes). Les **accords-cadres** avec des fournisseurs présélectionnés accélèrent fortement la réponse d'urgence.

## Enrichir l'analyse des risques avec l'IA

Un assistant d'IA est utile pour **élargir** la réflexion :

- « Voici notre registre des risques pour un projet de cash en zone urbaine : quels risques fréquents dans ce type de projet manquent ? Classe-les par catégorie (sécurité, fraude, protection, marché, technologie, réputation). »
- « Reformule ces risques au format cause-événement-effet et propose deux réponses par risque. »
- « Joue le rôle d'un auditeur du bailleur : quelles faiblesses de contrôle vois-tu dans cette procédure d'achats ? »

Précautions : ne saisissez pas d'informations de sécurité sensibles (itinéraires, horaires de convois, localisation de stocks ou de personnes), ni d'informations nominatives sur des fournisseurs soupçonnés de fraude. L'IA ne connaît pas votre contexte local : la probabilité et l'impact sont évalués par l'équipe, avec la sécurité et les partenaires.

### Exercice d'application : registre des risques et réserve

**Situation.** Projet d'abris de l'ONG fictive Waha, budget 900 000 USD. Trois risques : R1 dévaluation de la monnaie locale (probabilité 40 %, impact −60 000 USD) ; R2 retard de dédouanement des bâches (probabilité 50 %, impact −24 000 USD de stockage et de transport) ; O1 don en nature de bois par une autorité locale (probabilité 25 %, gain +16 000 USD). Échelle qualitative de 1 à 5 : R1 probabilité 3, impact 4 ; R2 probabilité 3, impact 3.

**Travail demandé.** 1) VMA de chaque risque ? 2) Réserve pour aléas justifiée ? 3) Score qualitatif de R1 et R2 : lequel traiter en priorité ? 4) Une réponse pour R2.

**Corrigé.** 1) R1 : 0,40 × −60 000 = −24 000 USD ; R2 : 0,50 × −24 000 = −12 000 USD ; O1 : 0,25 × 16 000 = +4 000 USD. 2) 24 000 + 12 000 − 4 000 = 32 000 USD, soit environ 3,6 % du budget. 3) R1 : 3 × 4 = 12 ; R2 : 3 × 3 = 9. R1 est prioritaire. 4) Réduire : lancer la commande plus tôt, préparer les documents d'exonération à l'avance, prévoir un fournisseur régional ; responsable : logistique ; déclencheur : documents non validés 4 semaines avant l'arrivée.

## À retenir

- Un risque se formule en cause-événement-effet, avec un responsable et des réponses.
- VMA = probabilité × impact ; la réserve pour aléas couvre les risques identifiés.
- Grille pouvoir/intérêt, mais les populations affectées participent toujours (CHS).
- RACI : un seul A par ligne ; séparer commande, réception et paiement.
- Le plan d'achats et ses délais font partie du planning ; l'IA élargit l'analyse sans données de sécurité.

## Quiz

1. Probabilité 20 %, impact −40 000 USD. La VMA vaut :
   A. −8 000 USD
   B. −40 000 USD
   C. −20 000 USD
   D. +8 000 USD

2. Souscrire une assurance pour un risque correspond à la réponse :
   A. Éviter
   B. Accepter
   C. Exploiter
   D. Transférer

3. Dans une matrice RACI, le nombre de « A » par ligne doit être :
   A. Au moins deux
   B. Exactement un
   C. Zéro
   D. Illimité

4. La réserve de management couvre :
   A. Les risques identifiés
   B. Les salaires
   C. Les risques non identifiés, sous l'autorité de la direction
   D. Les frais indirects

5. Quelle information ne doit pas être saisie dans un assistant d'IA ?
   A. Les horaires et itinéraires des convois
   B. Une liste de catégories de risques
   C. Une procédure d'achats générique
   D. Un modèle de registre vide

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

# Semaine 9 : Piloter avec le MEAL : indicateurs, suivi, tableaux de bord et IA

**Objectifs**

- Construire un plan MEAL relié au cadre logique : indicateurs SMART, valeurs de base, cibles, ventilations, sources et fréquences.
- Suivre l'avancement avec un tableau de suivi des indicateurs (ITT) et un tableau de bord, et en tirer des décisions.
- Utiliser l'IA pour analyser des données quantitatives et qualitatives en respectant la responsabilité des données humanitaires.

## Le plan MEAL, colonne vertébrale du pilotage

**MEAL** signifie suivi (*Monitoring*), évaluation (*Evaluation*), redevabilité (*Accountability*) et apprentissage (*Learning*). Le **plan MEAL** traduit le cadre logique en dispositif concret. Pour chaque indicateur : définition précise, mode de calcul, valeur de base, cible (totale et par période), ventilations (sexe, âge, handicap, lieu), source et méthode de collecte, fréquence, responsable, utilisation prévue.

Un indicateur **SMART** est spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps. « Améliorer l'accès à l'eau » n'est pas un indicateur ; « % de ménages ciblés disposant d'au moins 15 litres d'eau potable par personne et par jour (norme Sphère), d'ici décembre 2027 » en est un.

Le plan MEAL prévoit aussi les **évaluations** (de base, à mi-parcours, finale), le **mécanisme de retours et de plaintes** et les moments d'**apprentissage** (revues trimestrielles, ateliers de leçons apprises). Le guide **MEAL DPro** de PM4NGOs est une référence gratuite.

## Le tableau de suivi des indicateurs (ITT)

L'**ITT** (*Indicator Tracking Table*) présente, pour chaque indicateur, la valeur de base, la cible, les réalisations par période, le cumul et le taux d'atteinte. Il est souvent exigé par le bailleur avec chaque rapport.

Lire un ITT, c'est comparer le **taux d'atteinte** au **temps écoulé**. Au trimestre 3 sur 4 (75 % du temps), un indicateur atteint à 45 % demande une analyse : retard de démarrage rattrapable, problème d'accès, cible irréaliste, ou indicateur mal défini ?

Attention aux erreurs fréquentes : additionner des personnes comptées plusieurs fois (une même famille reçoit trois distributions : ce sont 3 distributions, mais une seule famille) ; mélanger personnes et ménages ; présenter un pourcentage sans le dénominateur ; oublier les ventilations par sexe, âge et handicap.

## Du suivi à la décision

Le suivi ne sert à rien s'il ne change pas les décisions. Une **revue mensuelle de performance** efficace, d'une heure, examine dans l'ordre :

1. les **indicateurs d'effet** et les retours des communautés : le changement se produit-il ?
2. les **produits** et le planning : sommes-nous dans les temps ?
3. le **budget** et la valeur acquise ;
4. les **risques et problèmes** ;
5. les **décisions** : qui fait quoi, pour quand.

Le **tableau de bord** d'une page combine ces éléments avec des codes couleur (vert, orange, rouge) définis à l'avance. Par exemple : vert si l'atteinte est au moins égale à 90 % du prorata temporel, orange de 70 à 89 %, rouge en dessous. Les seuils écrits évitent les débats subjectifs.

## Analyser les données avec l'IA

**Données quantitatives.** L'IA peut écrire des formules de tableur, nettoyer une base (doublons, valeurs aberrantes), calculer des taux et des ventilations, proposer des graphiques et un premier commentaire. Elle peut aussi exécuter de petits calculs dans les versions qui disposent d'un outil d'analyse. Vérifiez toujours les totaux par un calcul indépendant.

**Données qualitatives.** Pour des centaines de réponses ouvertes, de comptes rendus de groupes de discussion ou de retours communautaires, l'IA peut proposer des thèmes, compter les occurrences et extraire des citations représentatives. Bonnes pratiques : définir vous-même la grille de codage ou la valider ; vérifier un échantillon manuellement (par exemple 10 % des réponses) ; garder les voix minoritaires, que les synthèses automatiques ont tendance à effacer.

**Ce que l'IA ne doit pas faire** : traiter des plaintes sensibles (exploitation et abus sexuels, violences basées sur le genre, fraude) en dehors du circuit confidentiel prévu ; décider seule de la catégorie d'une plainte ; produire des chiffres sans base de données vérifiable.

## Responsabilité des données humanitaires

Les orientations de l'**IASC sur la responsabilité des données** (2023) et le **manuel du CICR sur la protection des données** fixent le cadre. Avant de saisir des données dans un outil d'IA :

- **Minimiser** : seulement les colonnes nécessaires ;
- **Anonymiser** réellement : supprimer noms, numéros de téléphone, numéros d'enregistrement, coordonnées GPS précises, et vérifier que des combinaisons (village + âge + handicap + composition du ménage) ne permettent pas d'identifier quelqu'un ;
- Penser aux **données démographiquement sensibles** : même sans noms, la localisation d'un groupe ethnique ou de personnes déplacées peut les exposer ;
- Utiliser l'**offre validée** par votre organisation, dont les conditions excluent l'utilisation de vos données pour l'entraînement ;

- Respecter le **consentement** donné lors de la collecte.

> Règle simple : si la fuite de ce fichier pouvait nuire à une personne ou à un groupe, il ne va pas dans un outil d'IA non validé, même « juste pour un résumé ».

## Apprendre et s'adapter

Le « L » de MEAL est souvent oublié. Pour qu'un projet apprenne :

- tenir un **journal de décisions adaptatives** : date, constat, données, décision, accord ;
- organiser des **revues après action** courtes après chaque étape importante (qu'est-ce qui était prévu ? qu'est-ce qui s'est passé ? pourquoi ? que refaire ou changer ?) ;
- partager les leçons avec le cluster et les partenaires ;
- vérifier les **hypothèses** de la théorie du changement au moins une fois par semestre.

L'IA peut aider à synthétiser les revues et à retrouver les leçons de projets passés dans vos rapports archivés, à condition de citer les documents sources.

### Exercice d'application : lire un ITT et décider

**Situation.** Projet de protection de l'enfance de l'ONG fictive Amal, 12 mois. Indicateur : « nombre d'enfants bénéficiant d'une prise en charge individuelle de cas ». Cible annuelle : 2 400 enfants. Réalisations : T1 450 ; T2 620 ; T3 530. Ventilation cumulée : 58 % de garçons, 42 % de filles, alors que la population cible compte 51 % de filles. Seuils du tableau de bord : vert ≥ 90 % du prorata temporel, orange 70 à 89 %, rouge < 70 %.

**Travail demandé.** 1) Cumul et taux d'atteinte à la fin du T3 ? 2) Couleur du tableau de bord ? 3) Combien d'enfants au T4 pour atteindre la cible ? 4) Quelle question pose la ventilation ?

**Corrigé.** 1) 450 + 620 + 530 = 1 600 enfants ; 1 600 ÷ 2 400 ≈ 66,7 %. 2) Prorata temporel à la fin du T3 = 75 % ; 66,7 ÷ 75 ≈ 89 % : orange (juste sous le vert). 3) 2 400 − 1 600 = 800 enfants au T4, soit nettement plus que le meilleur trimestre (620) : il faut analyser la capacité réelle avant de promettre la cible. 4) Les filles sont sous-représentées (42 % contre 51 %) : obstacles d'accès propres aux filles ? Canaux de signalement inadaptés ? Il faut en parler avec les communautés et l'équipe, sans pousser artificiellement les chiffres, car une prise en charge de cas doit répondre à un besoin réel.

## À retenir

- Le plan MEAL détaille chaque indicateur : définition, base, cible, ventilations, source, fréquence, responsable.
- Lire un ITT : comparer le taux d'atteinte au temps écoulé ; éviter les doubles comptes.
- Une revue mensuelle commence par les effets et se termine par des décisions écrites.
- L'IA analyse données et retours anonymisés ; vérifier un échantillon et garder les voix minoritaires.
- Minimiser, anonymiser, outil validé, consentement : aucune donnée qui pourrait nuire dans un outil non validé.

## Quiz

1. Cible 1 000, réalisé 600 à mi-projet. Rapporté au prorata temporel (50 %), le projet est :
   A. En retard
   B. En avance
   C. Dans les temps exactement
   D. Impossible à dire

2. Une même famille reçoit trois distributions. Elle compte pour :
   A. Trois familles
   B. Zéro famille
   C. Une famille et trois distributions
   D. Une demi-famille

3. Avant d'analyser des retours communautaires avec l'IA, il faut d'abord :
   A. Les anonymiser réellement et utiliser un outil validé
   B. Les traduire en anglais
   C. Supprimer les plaintes négatives
   D. Demander l'accord du bailleur

4. Une plainte pour exploitation et abus sexuels doit être traitée :
   A. Par un résumé automatique
   B. Publiquement
   C. Par le chef de projet seul
   D. Dans le circuit confidentiel prévu, hors outil d'IA non validé

5. Le « L » de MEAL désigne :
   A. La logistique
   B. L'apprentissage (Learning)
   C. La loi
   D. La ligne de base

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

# Semaine 10 : Rapports aux bailleurs, gestion des changements et communication

**Objectifs**

- Rédiger des rapports narratifs et financiers exacts, cohérents et orientés résultats, avec l'aide de l'IA et une vérification systématique.
- Gérer les changements contractuels (réallocations, extensions sans coût, modifications) selon les règles du bailleur.
- Construire un plan de communication du projet et des messages clairs pour chaque public.

## Ce qu'attend un bailleur d'un rapport

Un rapport intermédiaire ou final répond à quatre questions : **qu'avons-nous obtenu** par rapport aux résultats prévus ? **Pourquoi** les écarts ? **Qu'avons-nous appris et changé** ? **Comment l'argent a-t-il été utilisé** ?

Structure fréquente du rapport narratif : résumé ; évolution du contexte ; avancement par résultat (indicateurs avec base, cible, réalisé, ventilations) ; écarts et mesures correctives ; redevabilité (retours et plaintes reçus, réponses apportées) ; risques ; leçons apprises ; durabilité ; annexes (ITT, études de cas, photos avec consentement).

Le **rapport financier** suit strictement le format du bailleur, par rubrique, avec les écarts expliqués. Le chef de projet et la finance réconcilient narratif et financier : un produit annoncé « atteint à 100 % » avec une ligne budgétaire consommée à 30 % suscitera des questions.

## Écrire juste : exactitude, honnêteté, résultats

Règles de rédaction :

- Chaque chiffre a une **source** (base de données, ITT, liste de distribution) et une **date** ;
- Parler d'**effets** avant les activités : « 72 % des ménages déclarent un score de consommation alimentaire acceptable, contre 41 % au départ » plutôt que « nous avons distribué 3 200 coupons » ;
- **Ne pas embellir** : un écart expliqué et corrigé inspire plus confiance qu'une réussite douteuse ; une affirmation inexacte peut être considérée comme une fausse déclaration ;
- Respecter la **dignité** : pas de récits misérabilistes, pas de photos d'enfants identifiables sans consentement éclairé, pas d'information qui pourrait exposer une personne ;
- **Attribuer** correctement les résultats partagés avec des partenaires ou d'autres acteurs.

## Rédiger un rapport avec l'IA, méthode sûre

1. **Rassembler les sources validées** : ITT, comptes rendus de revue, rapport financier, retours communautaires anonymisés, journal des décisions.

2. **Donner le format** du bailleur et les limites de longueur.
3. **Demander un premier jet strictement sourcé** : « Rédige la section Résultat 2 à partir uniquement de ces documents ; pour chaque chiffre, indique entre crochets le document source ; écris [À COMPLÉTER] si une information manque ; n'invente aucune citation de bénéficiaire. »
4. **Vérifier ligne à ligne** chaque chiffre et chaque affirmation, puis supprimer les références entre crochets.
5. **Demander une relecture critique** : « Agis comme chargé de programme du bailleur : quelles questions poserais-tu ? Quelles incohérences entre le narratif et le financier vois-tu ? »
6. **Relecture humaine finale** par le chef de projet, la finance et la direction.

Certains bailleurs publient des règles sur l'usage de l'IA dans les propositions et les rapports : vérifiez-les, et soyez transparent si on vous le demande. Les bailleurs repèrent de plus en plus les textes génériques et les chiffres non sourcés.

## Gérer les changements contractuels

Les changements les plus fréquents :

- **Réallocation budgétaire** entre rubriques : libre sous un seuil fixé par le contrat (souvent 10 à 20 % de la rubrique concernée), soumise à accord écrit au-delà ;
- **Extension sans coût** (*no-cost extension*) : prolonger la durée sans augmenter le budget ; à demander tôt, souvent au moins un à trois mois avant la fin, avec une justification et un plan révisé ;
- **Modification du périmètre** : nouveaux sites, nouvelles activités, changement de cibles ; nécessite presque toujours un avenant ;
- **Changement de partenaire ou de personnel clé**, si le contrat le mentionne.

La procédure interne reprend la maîtrise intégrée des changements (semaine 2) et la gestion par exception (semaine 3) : analyse d'impact, décision du comité, demande au bailleur, mise à jour des lignes de base après accord écrit, traçabilité dans le journal des changements. Les dépenses engagées sur un changement non approuvé risquent d'être déclarées **inéligibles**.

## Le plan de communication du projet

Le **plan de communication** précise, pour chaque public : quelles informations, par quel canal, à quelle fréquence, par qui. Par exemple :

- **Comité de pilotage** : rapport de point mensuel d'une page, réunion trimestrielle ;
- **Bailleur** : rapports contractuels, alertes rapides en cas d'écart important, visite de terrain ;
- **Équipe** : point hebdomadaire, tableau Kanban partagé ;
- **Communautés** : réunions, radio locale, affichage, dans les langues locales, avec l'information sur les critères, les dates et le mécanisme de plaintes ;
- **Autorités et cluster** : réunions de coordination, mise à jour des 4W.

Le nombre de canaux de communication dans une équipe croît vite : n × (n − 1) ÷ 2. Une équipe de 6 personnes a 15 canaux ; à 12 personnes, 66. D'où l'intérêt de réunions courtes, de comptes rendus partagés et d'un outil commun.

## Communiquer avec l'IA, pour chaque public

L'IA aide à adapter un même contenu : résumé exécutif pour la direction, message court pour les communautés, note technique pour le cluster, publication pour les réseaux sociaux. Demandez des **versions par public**, avec des contraintes claires : longueur, niveau de langue, mots à éviter.

Pour les messages aux communautés : faites relire par des locuteurs natifs et testez avec quelques personnes, surtout pour des langues moins présentes sur Internet ; les traductions automatiques peuvent changer le sens d'un critère d'éligibilité. Pour les publications publiques : vérifiez les règles de visibilité du bailleur et la politique de communication de votre organisation, et n'utilisez pas d'images générées par IA présentées comme des photos réelles.

### Exercice d'application : réallocation et extension

**Situation.** Projet de l'ONG fictive Tamkin, budget 750 000 EUR, 18 mois. Le contrat autorise une variation de chaque rubrique de 15 % au plus de son montant initial sans accord préalable. Le chef de projet veut transférer 26 000 EUR de la rubrique « Équipement » (200 000 EUR) vers la rubrique « Formation » (120 000 EUR). Par ailleurs, au mois 15, 22 % des activités restent à réaliser à cause d'un accès bloqué pendant deux mois ; le contrat exige que toute extension soit demandée au moins 2 mois avant la fin.

**Travail demandé.** 1) Variation de chaque rubrique ? 2) Faut-il un accord ? 3) Dernier mois pour demander l'extension ? 4) Que contient la demande d'extension sans coût ?

**Corrigé.** 1) Équipement : −26 000 ÷ 200 000 = −13 % ; Formation : +26 000 ÷ 120 000 ≈ +21,7 %. 2) Oui : la rubrique Formation dépasse 15 %. Sans accord, au plus 18 000 EUR (15 % de 120 000) pourraient être transférés. 3) Fin au mois 18, demande au plus tard à la fin du mois 16 : il faut agir immédiatement, au mois 15. 4) Justification (accès bloqué, documenté), activités restantes et plan révisé, budget inchangé avec rythme de dépenses mis à jour, durée demandée (par exemple 3 mois), risques et mesures, impact sur les indicateurs et la passation.

## À retenir

- Un rapport dit ce qui a été obtenu, pourquoi les écarts, ce qui a été appris et comment l'argent a été utilisé.
- Chaque chiffre a une source et une date ; ne jamais embellir ; respecter la dignité des personnes.
- Avec l'IA : sources validées, premier jet sourcé, vérification ligne à ligne, relecture humaine.
- Réallocations au-delà du seuil, extensions et changements de périmètre exigent un accord écrit du bailleur.
- Plan de communication par public ; messages aux communautés relus par des locuteurs natifs.

## Quiz

1. Une équipe de 8 personnes compte combien de canaux de communication ?
   A. 16
   B. 64
   C. 28
   D. 56

2. Une extension sans coût consiste à :
   A. Prolonger la durée sans augmenter le budget
   B. Augmenter le budget sans prolonger
   C. Supprimer des activités
   D. Changer de bailleur

3. Dans un rapport, une affirmation flatteuse mais non vérifiable doit être :
   A. Conservée si elle sonne bien
   B. Mise en annexe
   C. Attribuée à l'IA
   D. Supprimée ou vérifiée

4. Rubrique de 50 000 EUR, seuil de 10 %. Transfert maximal entrant sans accord :
   A. 10 000 EUR
   B. 5 000 EUR
   C. 500 EUR
   D. 50 000 EUR

5. Une image générée par IA peut être publiée :
   A. Comme une photo réelle du projet
   B. Sans mention si elle est belle
   C. Jamais en la présentant comme une photo réelle
   D. Seulement sur WhatsApp

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

# Semaine 11 : Diriger l'équipe, garantir la qualité, travailler avec les partenaires et clôturer

**Objectifs**

- Diriger une équipe de projet humanitaire : leadership au service de l'équipe, développement de l'équipe, conflits, bien-être.
- Gérer la qualité (planifier, assurer, contrôler) et le travail avec les partenaires locaux dans une logique de localisation.
- Clôturer un projet de façon complète : réception, passation, clôture administrative et financière, leçons apprises.

## Le leadership du chef de projet

Les référentiels récents (PMBOK, PRINCE2 7, Scrum) insistent sur le **leadership au service de l'équipe** (*servant leadership*) : lever les obstacles, clarifier les priorités, protéger l'équipe des interruptions, développer les compétences, plutôt que commander et contrôler chaque tâche.

Le modèle de **Tuckman** décrit les étapes de développement d'une équipe : **formation** (politesse, incertitude), **tension** (conflits sur les rôles et les méthodes), **normalisation** (règles communes), **performance**, puis **dissolution** à la fin du projet. Le chef de projet adapte son style : directif au début, plus délégatif ensuite.

Dans l'humanitaire, s'ajoutent : la diversité des statuts (personnel national et international, volontaires, partenaires), la rotation élevée du personnel, le stress et l'exposition aux traumatismes. Le **devoir de protection** (*duty of care*) inclut la sécurité, la santé mentale, des horaires soutenables et l'équité de traitement.

## Gérer les conflits et négocier

Cinq modes de gestion des conflits (modèle de Thomas-Kilmann) : **collaborer** (chercher une solution qui satisfait les deux parties, à privilégier pour les enjeux importants), **faire un compromis**, **s'imposer** (urgence, sécurité), **s'adapter** (enjeu faible pour soi), **éviter** (temporairement, pour laisser retomber la tension).

L'examen PMP valorise une démarche : comprendre d'abord la cause, en privé, avec les personnes concernées, avant d'escalader. Exemple : le responsable logistique et la coordinatrice terrain s'opposent sur les dates de distribution. Le chef de projet les réunit, fait exposer les contraintes de chacun (disponibilité des camions, calendrier agricole des familles), cherche une option commune (deux vagues de distribution), puis formalise la décision.

## La qualité : planifier, assurer, contrôler

La **qualité** est la conformité aux exigences et l'adéquation à l'usage. Trois niveaux :

- **Planifier** : normes applicables (Sphère, normes techniques nationales, exigences du bailleur), critères d'acceptation de chaque livrable, plan de contrôle ;
- **Assurer** : vérifier que les processus permettent la qualité (formation des équipes, procédures, audits internes) ;
- **Contrôler** : inspecter les livrables (échantillonnage, tests, suivi après distribution) et corriger.

Le **coût de la qualité** comprend le coût de conformité (prévention, contrôle) et le coût de non-conformité (reprises, rejets, perte de confiance). Prévenir coûte presque toujours moins cher que corriger. La **norme humanitaire fondamentale (CHS)** fixe neuf engagements de qualité et de redevabilité envers les personnes affectées, utiles comme cadre de vérification du projet entier.

## Travailler avec les partenaires locaux

De nombreux projets sont mis en œuvre avec ou par des **organisations locales et nationales**. Les engagements de localisation (Grand Bargain) visent à renforcer leur rôle, leur financement direct et leur pouvoir de décision.

Bonnes pratiques de gestion de projet en partenariat :

- concevoir **ensemble** le projet et le budget, y compris une part de coûts indirects pour le partenaire ;
- une **évaluation du partenaire** proportionnée, suivie d'un plan de renforcement mutuel plutôt que d'une simple liste d'exigences ;
- des **rôles clairs** (RACI) et une gouvernance partagée (comité de pilotage commun) ;
- un **partage des risques** équitable, y compris de sécurité : ne pas transférer le risque au partenaire sans moyens ;
- des rapports **simplifiés et harmonisés** quand c'est possible.

## Clôturer le projet

La clôture est souvent bâclée, alors qu'elle conditionne la durabilité et le paiement final. Liste de contrôle :

- **Réception** des livrables avec les bénéficiaires, les autorités ou les comités de gestion (procès-verbaux) ;
- **Passation** : documents techniques, formation des comités, plan d'entretien, transfert ou cession des équipements selon les règles du bailleur ;
- **Clôture administrative** : contrats des fournisseurs et du personnel, archivage selon la durée exigée (souvent 5 à 10 ans après la fin), clôture des comptes ;
- **Clôture financière** : dernières dépenses éligibles avant la date de fin, réconciliations, remboursement des fonds non utilisés, préparation de l'audit ;
- **Communication** aux communautés sur la fin du projet et les voies de recours qui restent ;
- **Rapport final**, évaluation finale si prévue, et **atelier de leçons apprises**.

Une **stratégie de sortie** se prépare dès la conception : qui maintient quoi après le projet, avec quelles ressources ?

## L'IA pour l'équipe, la qualité et la clôture

Usages utiles : préparer l'ordre du jour d'une réunion difficile, s'entraîner à une conversation délicate (l'IA joue le collègue mécontent), rédiger des procédures de contrôle qualité, générer une liste de contrôle de clôture adaptée au bailleur, synthétiser les leçons apprises de plusieurs rapports en thèmes, retrouver ce qui avait été recommandé dans les évaluations passées.

Limites : n'utilisez pas l'IA pour évaluer la performance individuelle d'un membre de l'équipe ou rédiger une sanction sur la base d'informations personnelles ; ne collez pas de dossiers RH ou médicaux ; les questions de conduite, de harcèlement ou de PSEA suivent les procédures confidentielles de l'organisation.

### Exercice d'application : coût de la qualité

**Situation.** L'ONG fictive Bina construit 300 latrines. Au premier contrôle, 12 % présentent des défauts (dalle fissurée, fosse trop peu profonde) ; chaque reprise coûte 180 EUR. Une formation supplémentaire des maçons et un contrôle à mi-chantier coûteraient 2 000 EUR et ramèneraient le taux de défauts à 4 %.

**Travail demandé.** 1) Coût des reprises sans formation ? 2) Coût total avec formation ? 3) Économie ? 4) Quel autre bénéfice, non chiffré, faut-il citer ?

**Corrigé.** 1) 12 % × 300 = 36 latrines ; 36 × 180 = 6 480 EUR. 2) 4 % × 300 = 12 latrines ; 12 × 180 = 2 160 EUR ; plus 2 000 EUR de formation et contrôle = 4 160 EUR. 3) 6 480 − 4 160 = 2 320 EUR d'économie. 4) Moins de risques sanitaires et d'accidents pour les familles, meilleure confiance des communautés, délais tenus, et des maçons mieux formés pour les projets futurs.

## À retenir

- Leadership au service de l'équipe ; adapter son style au stade de développement de l'équipe (Tuckman).
- Conflits : comprendre la cause en privé et chercher une solution collaborative avant d'escalader.
- Qualité : planifier, assurer, contrôler ; prévenir coûte moins cher que corriger ; CHS comme cadre.
- Partenariats locaux : conception commune, coûts indirects, risques partagés, gouvernance partagée.
- La clôture inclut réception, passation, clôture administrative et financière, et leçons apprises.

## Quiz

1. Dans le modèle de Tuckman, l'étape où les conflits sur les rôles apparaissent est :
   A. La performance
   B. La tension
   C. La dissolution
   D. La normalisation

2. Pour un conflit important entre deux responsables, le mode à privilégier est :
   A. Éviter définitivement
   B. S'imposer
   C. Collaborer
   D. S'adapter

3. Le coût de non-conformité comprend :
   A. Les reprises et les rejets
   B. La formation préventive
   C. Les audits internes
   D. Le plan qualité

4. La stratégie de sortie se prépare :
   A. Le dernier mois
   B. Après l'audit
   C. Jamais
   D. Dès la conception

5. Lequel de ces usages de l'IA est à exclure ?
   A. Préparer l'ordre du jour d'une réunion
   B. Évaluer la performance d'un collègue à partir de son dossier RH
   C. Rédiger une liste de contrôle de clôture
   D. Synthétiser des leçons apprises

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

# Semaine 12 : L'IA au service des projets de toute l'organisation : outils, gouvernance et parcours de certification

**Objectifs**

- Comparer les familles d'outils d'IA utiles à la gestion de projet (assistants, suites bureautiques, logiciels de gestion de projet, agents) et leurs limites.
- Mettre en place une gouvernance de l'IA pour les projets : bureau des projets (PMO), règles, registre des usages, mesure de la valeur.
- Construire son plan de développement professionnel : certifications (PMP, CAPM, PRINCE2, Project DPro, Scrum), pratique et réseau.

## Les familles d'outils d'IA pour les projets

En novembre 2026, quatre familles d'outils coexistent :

- **Assistants généralistes** : Claude (Anthropic), Gemini (Google), ChatGPT (OpenAI), Copilot (Microsoft). Rédaction, synthèse, analyse de documents et de tableaux, critique.
- **IA intégrée aux suites bureautiques** : Gemini dans Google Workspace, Copilot dans Microsoft 365 (Teams, Outlook, Excel, Planner). Résumés de réunions, brouillons de courriels, analyse de tableaux, selon les abonnements.
- **Logiciels de gestion de projet avec IA** : Asana, monday.com, Jira et Confluence, ClickUp, Smartsheet, Notion, entre autres. Création de tâches à partir d'un compte rendu, résumés d'avancement, détection de retards, rapports automatiques.
- **Agents** : assistants capables d'enchaîner des actions (lire des documents, mettre à jour un tableau, envoyer un rappel) avec moins d'intervention humaine. Puissants, mais à encadrer strictement : chaque action qui touche des personnes, de l'argent ou des données sensibles doit rester validée par un humain.

Ce programme est indépendant de tous ces fournisseurs. Les fonctions et les prix changent souvent : testez sur vos tâches réelles, vérifiez les conditions de protection des données et les remises éventuelles pour les organisations à but non lucratif.

## Choisir et déployer : de l'essai au standard

Démarche recommandée :

1. **Inventorier** les usages existants, y compris l'usage fantôme (comptes personnels) ;
2. **Choisir 3 à 5 cas d'usage** à forte valeur et faible risque : comptes rendus de réunion, premiers jets de rapports, plans de travail, contrôles de cohérence budgétaire, synthèses de leçons apprises ;
3. **Piloter** 8 à 12 semaines avec un petit groupe, en mesurant le temps gagné, la qualité (erreurs trouvées à la relecture), la satisfaction et les incidents ;

4. **Décider** : généraliser, adapter ou arrêter ;
5. **Former** tout le monde, y compris le personnel national et les partenaires, dans les langues de travail.

Exclure de la phase pilote les cas où l'IA déciderait sur des personnes : ciblage, sélection de bénéficiaires, présélection de candidats, évaluation de la performance individuelle.

## Gouverner l'IA dans les projets

Le **bureau des projets** (PMO), quand il existe, est bien placé pour encadrer l'IA : modèles de documents, bibliothèque de demandes validées, règles de vérification, formation. Une gouvernance légère comprend :

- une **politique d'usage** courte (2 à 4 pages) : outils autorisés, classification des données, usages interdits, vérification humaine, transparence, signalement des incidents ;
- un **registre des usages** : quel outil, pour quel processus, avec quelles données, quel responsable ;
- une **analyse d'impact sur la protection des données** avant tout usage qui touche des données personnelles ;
- une revue périodique : incidents, erreurs repérées, évolution des outils et des règles des bailleurs.

Références utiles : le cadre de gestion des risques de l'IA du NIST, les principes éthiques de l'IA du système des Nations unies, la recommandation de l'UNESCO, le règlement européen sur l'IA pour les organisations concernées, et les orientations de l'IASC sur la responsabilité des données.

## Mesurer la valeur, honnêtement

Les gains de temps annoncés sont souvent **déclaratifs** et optimistes. Pour mesurer :

- comparer le temps de production d'un même type de document avant et après, sur un échantillon ;
- compter les erreurs trouvées à la relecture et les corrections demandées par le bailleur ;
- suivre les incidents (données collées par erreur, chiffres faux envoyés) ;
- déduire le temps de vérification, qui fait partie du coût.

Présentez le résultat comme une **estimation**, et dites à quoi sert le temps libéré : plus de présence sur le terrain, plus d'écoute des communautés, de meilleures analyses. Un gain de temps n'est pas une économie budgétaire tant qu'il n'est pas réinvesti ou constaté.

## Votre parcours de certification

Selon votre profil :

- **Débutant ou en reconversion** : Project DPro (PMD Pro) pour le langage du secteur, puis CAPM ou PRINCE2 Foundation ;

- **Chef de projet expérimenté** : PMP (si vous remplissez les conditions d'expérience) ou PRINCE2 Practitioner ;
- **Équipes numériques, gestion de l'information** : PSM ou CSM, puis PMI-ACP ;
- **Programmes multi-projets** : Program DPro, puis PgMP pour les profils seniors.

Avant de payer un examen : vérifiez sur le site officiel les conditions, le coût, la langue, le format (en ligne ou en centre) et les règles de renouvellement. Les certifications de ce Mini MBA attestent de votre réussite à ses examens ; elles ne remplacent pas ces certifications externes, mais vous y préparent et montrent aux recruteurs votre maîtrise appliquée à l'humanitaire.

## Le plan de développement en 90 jours

Pour transformer ce programme en compétence durable :

- **30 jours** : appliquer trois outils à votre projet actuel (charte d'une page, registre des risques au format cause-événement-effet, tableau de bord d'une page) ;
- **60 jours** : calculer la valeur acquise de votre projet et la présenter au comité ; mettre en place une revue mensuelle de performance ;
- **90 jours** : choisir une certification et planifier sa préparation ; proposer à votre organisation une bibliothèque de demandes d'IA validées pour les projets ; partager vos leçons dans l'espace d'échange du Mini MBA.

> La méthode ne remplace pas le jugement. Les meilleurs chefs de projet humanitaires combinent rigueur, adaptation, écoute des communautés et prudence avec les outils, y compris l'IA.

## Exercice d'application : business case d'un déploiement de l'IA pour les projets

**Situation.** Le bureau pays de l'ONG fictive Masar envisage des licences d'un assistant d'IA professionnel pour 12 chefs de projet : 30 USD par mois et par licence. Formation : 4 heures par personne, données par un formateur interne valorisé à 25 USD de l'heure, en deux groupes de 6. Pilote : gain déclaré de 3 heures nettes par semaine et par personne, sur 46 semaines travaillées, au coût horaire moyen de 15 USD.

**Travail demandé.** 1) Coût annuel des licences ? 2) Coût de la formation (temps du formateur) ? 3) Valeur annuelle estimée du temps libéré ? 4) Comment présenter ces chiffres à la direction ?

**Corrigé.** 1) 12 × 30 × 12 = 4 320 USD. 2) 2 groupes × 4 heures × 25 USD = 200 USD (sans compter le temps des participants : 12 × 4 × 15 = 720 USD). 3) 12 × 3 × 46 × 15 = 24 840 USD. 4) Comme une estimation fondée sur du déclaratif, à confirmer par des mesures (temps, erreurs, incidents) ; en précisant à quoi servira le temps libéré ; en rappelant les conditions : outil validé, politique d'usage, vérification humaine, aucun usage de décision sur des personnes.

## À retenir

- Quatre familles d'outils : assistants, suites bureautiques, logiciels de gestion de projet, agents.
- Commencer par 3 à 5 cas d'usage à forte valeur et faible risque ; exclure les décisions sur les personnes.
- Gouvernance légère : politique courte, registre des usages, analyse d'impact, revue périodique.
- Mesurer la valeur honnêtement : temps, erreurs, incidents, temps de vérification.
- Les certifications externes s'obtiennent par les examens officiels ; ce Mini MBA y prépare.

## Quiz

1. Un agent d'IA se distingue d'un assistant parce qu'il :
   A. Parle plus de langues
   B. Est toujours gratuit
   C. Peut enchaîner des actions avec moins d'intervention humaine
   D. Ne fait jamais d'erreur

2. 10 licences à 20 USD par mois coûtent par an :
   A. 2 400 USD
   B. 200 USD
   C. 240 USD
   D. 24 000 USD

3. Quel cas d'usage exclure d'une phase pilote ?
   A. Résumer des comptes rendus
   B. Premiers jets de rapports vérifiés
   C. Contrôle de cohérence budgétaire
   D. Présélection automatique de candidats

4. Pour un débutant du secteur, une première certification adaptée est :
   A. PgMP
   B. Project DPro (PMD Pro)
   C. PRINCE2 Practitioner
   D. PMP sans expérience

5. Le diplôme de ce Mini MBA :
   A. Remplace la certification PMP
   B. Est délivré par PeopleCert
   C. Atteste de la réussite à ses examens et prépare aux certifications externes
   D. Dispense de l'examen PRINCE2

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