ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 1 : Le projet humanitaire, son cycle et le panorama des méthodologies

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/semaine-1/

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

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