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 10 : Rapports aux bailleurs, gestion des changements et communication

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-10/

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

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