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

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-11/**

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

# 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