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

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-4/

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

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