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

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-5/

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

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