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 8 : Risques, parties prenantes, responsabilités et achats

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-8/

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

Semaine 8 : Risques, parties prenantes, responsabilités et achats

Objectifs

- Tenir un registre des risques : identification, analyse qualitative (probabilité × impact) et quantitative (valeur monétaire attendue), réponses et responsables.
- Analyser et engager les parties prenantes, dont les communautés, et clarifier les rôles avec une matrice RACI.
- Planifier les achats du projet selon les règles du bailleur, et utiliser l'IA pour enrichir l'analyse des risques sans exposer d'informations sensibles.

Le processus de gestion des risques

Un **risque** est un événement incertain qui, s'il se produit, a un effet sur les objectifs : négatif (menace) ou positif (opportunité). Un **problème** (*issue*) est un risque qui s'est réalisé.

Le processus, commun au PMBOK, à PRINCE2 et à Project DPro :

1. **Identifier** : ateliers avec l'équipe, les partenaires, la logistique, la sécurité ; revue des leçons des projets précédents ; analyse du contexte ;
2. **Analyser** : probabilité et impact, sur une échelle de 1 à 5 ; score = probabilité × impact ;
3. **Planifier les réponses** : pour les menaces, **éviter**, **transférer**, **réduire** ou **accepter** ; pour les opportunités, **exploiter**, **partager**, **améliorer** ou **accepter** ; et parfois **escalader** au niveau supérieur ;
4. **Mettre en œuvre et surveiller** : un responsable par risque, des déclencheurs, une revue mensuelle.

Formulez chaque risque en trois parties : **cause**, **événement**, **effet**. « En raison de la saison des pluies (cause), la route vers le district Est peut être coupée (événement), ce qui retarderait les distributions de 4 à 6 semaines (effet). »

Analyse quantitative et réserves

Pour les risques importants, on calcule la **valeur monétaire attendue** (VMA, *EMV*) = probabilité × impact financier. Les menaces ont une valeur négative, les opportunités une valeur positive.

Exemple. Menace : hausse du prix du ciment, probabilité 30 %, surcoût 50 000 USD : VMA = −15 000 USD. Opportunité : achat groupé avec un autre membre du cluster, probabilité 20 %, économie 10 000 USD : VMA = +2 000 USD. Réserve pour aléas justifiée par ces deux risques : 15 000 − 2 000 = 13 000 USD.

On distingue la **réserve pour aléas** (risques identifiés, sous l'autorité du chef de projet, incluse dans la ligne de base des coûts) et la **réserve de management** (risques non identifiés, sous l'autorité de la direction, hors ligne de base). Beaucoup de bailleurs n'acceptent

pas de ligne de réserve : la couverture des risques passe alors par des hypothèses de prix prudentes, des clauses de révision et la possibilité de réallouer.

Dans l'humanitaire, intégrez systématiquement les risques de **sécurité**, de **fraude et détournement**, de **protection et d'exploitation et abus sexuels (PSEA)**, de **réputation** et de **conformité aux sanctions**.

Analyser et engager les parties prenantes

Les **parties prenantes** sont toutes les personnes et organisations qui influencent le projet ou sont touchées par lui : populations affectées (dans leur diversité : femmes, hommes, enfants, personnes âgées, personnes handicapées, minorités), autorités locales et nationales, leaders communautaires, partenaires, bailleur, cluster, autres ONG, fournisseurs, groupes armés selon les contextes.

La **grille pouvoir/intérêt** aide à prioriser : pouvoir fort et intérêt fort = **gérer de près** ; pouvoir fort, intérêt faible = **satisfaire** ; pouvoir faible, intérêt fort = **informer et consulter** ; pouvoir faible, intérêt faible = **surveiller**. Attention : les populations affectées ont souvent un pouvoir formel faible mais sont la raison d'être du projet. La norme humanitaire fondamentale (CHS) impose leur participation et l'accès à des mécanismes de retours et de plaintes, quelle que soit leur place dans la grille.

Le **plan d'engagement** précise pour chaque groupe l'objectif, les canaux, la fréquence et le responsable.

Clarifier les rôles : la matrice RACI

La matrice **RACI** indique pour chaque livrable ou décision qui est :

- **R** (*Responsible*) : réalise le travail ;
- **A** (*Accountable*) : approuve et rend compte, **une seule personne** par ligne ;
- **C** (*Consulted*) : donne son avis avant ;
- **I** (*Informed*) : est informé après.

Exemple. « Sélection des fournisseurs de kits » : R = responsable logistique ; A = comité d'achats ; C = chef de projet et finance ; I = coordinateur terrain. Si une ligne a deux A, ou aucun A, les décisions traînent ou personne ne répond des erreurs. La RACI est aussi un outil de contrôle interne : la même personne ne doit pas commander, réceptionner et payer.

Les achats du projet

Les achats représentent souvent plus de la moitié d'un budget humanitaire. Le **plan d'achats** liste, au démarrage, chaque achat important : description, quantité, montant estimé, procédure applicable, délai et date de besoin.

Les **seuils de procédure** dépendent des règles du bailleur et de l'organisation : par exemple, achat direct sous un petit montant, trois devis au-dessus, appel d'offres ouvert au-delà d'un seuil plus élevé. Le délai complet (expression du besoin, appel, évaluation, contrat, livraison,

dédouanement) peut dépasser trois mois : il doit figurer dans le planning et sur le chemin critique si nécessaire.

Types de contrats : **prix forfaitaire** (risque pour le fournisseur, idéal si le besoin est bien défini), **remboursement des coûts** (risque pour l'acheteur), **temps et matériel** (prestations courtes). Les **accords-cadres** avec des fournisseurs présélectionnés accélèrent fortement la réponse d'urgence.

Enrichir l'analyse des risques avec l'IA

Un assistant d'IA est utile pour **élargir** la réflexion :

- « Voici notre registre des risques pour un projet de cash en zone urbaine : quels risques fréquents dans ce type de projet manquent ? Classe-les par catégorie (sécurité, fraude, protection, marché, technologie, réputation). »
- « Reformule ces risques au format cause-événement-effet et propose deux réponses par risque. »
- « Joue le rôle d'un auditeur du bailleur : quelles faiblesses de contrôle vois-tu dans cette procédure d'achats ? »

Précautions : ne saisissez pas d'informations de sécurité sensibles (itinéraires, horaires de convois, localisation de stocks ou de personnes), ni d'informations nominatives sur des fournisseurs soupçonnés de fraude. L'IA ne connaît pas votre contexte local : la probabilité et l'impact sont évalués par l'équipe, avec la sécurité et les partenaires.

Exercice d'application : registre des risques et réserve

Situation. Projet d'abris de l'ONG fictive Waha, budget 900 000 USD. Trois risques : R1 dévaluation de la monnaie locale (probabilité 40 %, impact −60 000 USD) ; R2 retard de dédouanement des bâches (probabilité 50 %, impact −24 000 USD de stockage et de transport) ; O1 don en nature de bois par une autorité locale (probabilité 25 %, gain +16 000 USD). Échelle qualitative de 1 à 5 : R1 probabilité 3, impact 4 ; R2 probabilité 3, impact 3.

Travail demandé. 1) VMA de chaque risque ? 2) Réserve pour aléas justifiée ? 3) Score qualitatif de R1 et R2 : lequel traiter en priorité ? 4) Une réponse pour R2.

Corrigé. 1) R1 : 0,40 × −60 000 = −24 000 USD ; R2 : 0,50 × −24 000 = −12 000 USD ; O1 : 0,25 × 16 000 = +4 000 USD. 2) 24 000 + 12 000 − 4 000 = 32 000 USD, soit environ 3,6 % du budget. 3) R1 : 3 × 4 = 12 ; R2 : 3 × 3 = 9. R1 est prioritaire. 4) Réduire : lancer la commande plus tôt, préparer les documents d'exonération à l'avance, prévoir un fournisseur régional ; responsable : logistique ; déclencheur : documents non validés 4 semaines avant l'arrivée.

À retenir

- Un risque se formule en cause-événement-effet, avec un responsable et des réponses.
- VMA = probabilité × impact ; la réserve pour aléas couvre les risques identifiés.
- Grille pouvoir/intérêt, mais les populations affectées participent toujours (CHS).
- RACI : un seul A par ligne ; séparer commande, réception et paiement.
- Le plan d'achats et ses délais font partie du planning ; l'IA élargit l'analyse sans données de sécurité.

Quiz

1. Probabilité 20 %, impact −40 000 USD. La VMA vaut :
   A. −8 000 USD
   B. −40 000 USD
   C. −20 000 USD
   D. +8 000 USD

2. Souscrire une assurance pour un risque correspond à la réponse :
   A. Éviter
   B. Accepter
   C. Exploiter
   D. Transférer

3. Dans une matrice RACI, le nombre de « A » par ligne doit être :
   A. Au moins deux
   B. Exactement un
   C. Zéro
   D. Illimité

4. La réserve de management couvre :
   A. Les risques identifiés
   B. Les salaires
   C. Les risques non identifiés, sous l'autorité de la direction
   D. Les frais indirects

5. Quelle information ne doit pas être saisie dans un assistant d'IA ?
   A. Les horaires et itinéraires des convois
   B. Une liste de catégories de risques
   C. Une procédure d'achats générique
   D. Un modèle de registre vide

Corrigé du quiz : 1. A · 2. D · 3. B · 4. C · 5. A