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 9 : Piloter avec le MEAL : indicateurs, suivi, tableaux de bord et IA

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-9/

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

Semaine 9 : Piloter avec le MEAL : indicateurs, suivi, tableaux de bord et IA

Objectifs

- Construire un plan MEAL relié au cadre logique : indicateurs SMART, valeurs de base, cibles, ventilations, sources et fréquences.
- Suivre l'avancement avec un tableau de suivi des indicateurs (ITT) et un tableau de bord, et en tirer des décisions.
- Utiliser l'IA pour analyser des données quantitatives et qualitatives en respectant la responsabilité des données humanitaires.

Le plan MEAL, colonne vertébrale du pilotage

MEAL signifie suivi (*Monitoring*), évaluation (*Evaluation*), redevabilité (*Accountability*) et apprentissage (*Learning*). Le **plan MEAL** traduit le cadre logique en dispositif concret. Pour chaque indicateur : définition précise, mode de calcul, valeur de base, cible (totale et par période), ventilations (sexe, âge, handicap, lieu), source et méthode de collecte, fréquence, responsable, utilisation prévue.

Un indicateur **SMART** est spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps. « Améliorer l'accès à l'eau » n'est pas un indicateur ; « % de ménages ciblés disposant d'au moins 15 litres d'eau potable par personne et par jour (norme Sphère), d'ici décembre 2027 » en est un.

Le plan MEAL prévoit aussi les **évaluations** (de base, à mi-parcours, finale), le **mécanisme de retours et de plaintes** et les moments d'**apprentissage** (revues trimestrielles, ateliers de leçons apprises). Le guide **MEAL DPro** de PM4NGOs est une référence gratuite.

Le tableau de suivi des indicateurs (ITT)

L'**ITT** (*Indicator Tracking Table*) présente, pour chaque indicateur, la valeur de base, la cible, les réalisations par période, le cumul et le taux d'atteinte. Il est souvent exigé par le bailleur avec chaque rapport.

Lire un ITT, c'est comparer le **taux d'atteinte** au **temps écoulé**. Au trimestre 3 sur 4 (75 % du temps), un indicateur atteint à 45 % demande une analyse : retard de démarrage rattrapable, problème d'accès, cible irréaliste, ou indicateur mal défini ?

Attention aux erreurs fréquentes : additionner des personnes comptées plusieurs fois (une même famille reçoit trois distributions : ce sont 3 distributions, mais une seule famille) ; mélanger personnes et ménages ; présenter un pourcentage sans le dénominateur ; oublier les ventilations par sexe, âge et handicap.

Du suivi à la décision

Le suivi ne sert à rien s'il ne change pas les décisions. Une **revue mensuelle de performance** efficace, d'une heure, examine dans l'ordre :

1. les **indicateurs d'effet** et les retours des communautés : le changement se produit-il ?
2. les **produits** et le planning : sommes-nous dans les temps ?
3. le **budget** et la valeur acquise ;
4. les **risques et problèmes** ;
5. les **décisions** : qui fait quoi, pour quand.

Le **tableau de bord** d'une page combine ces éléments avec des codes couleur (vert, orange, rouge) définis à l'avance. Par exemple : vert si l'atteinte est au moins égale à 90 % du prorata temporel, orange de 70 à 89 %, rouge en dessous. Les seuils écrits évitent les débats subjectifs.

Analyser les données avec l'IA

Données quantitatives. L'IA peut écrire des formules de tableur, nettoyer une base (doublons, valeurs aberrantes), calculer des taux et des ventilations, proposer des graphiques et un premier commentaire. Elle peut aussi exécuter de petits calculs dans les versions qui disposent d'un outil d'analyse. Vérifiez toujours les totaux par un calcul indépendant.

Données qualitatives. Pour des centaines de réponses ouvertes, de comptes rendus de groupes de discussion ou de retours communautaires, l'IA peut proposer des thèmes, compter les occurrences et extraire des citations représentatives. Bonnes pratiques : définir vous-même la grille de codage ou la valider ; vérifier un échantillon manuellement (par exemple 10 % des réponses) ; garder les voix minoritaires, que les synthèses automatiques ont tendance à effacer.

Ce que l'IA ne doit pas faire : traiter des plaintes sensibles (exploitation et abus sexuels, violences basées sur le genre, fraude) en dehors du circuit confidentiel prévu ; décider seule de la catégorie d'une plainte ; produire des chiffres sans base de données vérifiable.

Responsabilité des données humanitaires

Les orientations de l'**IASC sur la responsabilité des données** (2023) et le **manuel du CICR sur la protection des données** fixent le cadre. Avant de saisir des données dans un outil d'IA :

- **Minimiser** : seulement les colonnes nécessaires ;
- **Anonymiser** réellement : supprimer noms, numéros de téléphone, numéros d'enregistrement, coordonnées GPS précises, et vérifier que des combinaisons (village + âge + handicap + composition du ménage) ne permettent pas d'identifier quelqu'un ;
- Penser aux **données démographiquement sensibles** : même sans noms, la localisation d'un groupe ethnique ou de personnes déplacées peut les exposer ;
- Utiliser l'**offre validée** par votre organisation, dont les conditions excluent l'utilisation de vos données pour l'entraînement ;

- Respecter le **consentement** donné lors de la collecte.

> Règle simple : si la fuite de ce fichier pouvait nuire à une personne ou à un groupe, il ne va pas dans un outil d'IA non validé, même « juste pour un résumé ».

Apprendre et s'adapter

Le « L » de MEAL est souvent oublié. Pour qu'un projet apprenne :

- tenir un **journal de décisions adaptatives** : date, constat, données, décision, accord ;
- organiser des **revues après action** courtes après chaque étape importante (qu'est-ce qui était prévu ? qu'est-ce qui s'est passé ? pourquoi ? que refaire ou changer ?) ;
- partager les leçons avec le cluster et les partenaires ;
- vérifier les **hypothèses** de la théorie du changement au moins une fois par semestre.

L'IA peut aider à synthétiser les revues et à retrouver les leçons de projets passés dans vos rapports archivés, à condition de citer les documents sources.

Exercice d'application : lire un ITT et décider

Situation. Projet de protection de l'enfance de l'ONG fictive Amal, 12 mois. Indicateur : « nombre d'enfants bénéficiant d'une prise en charge individuelle de cas ». Cible annuelle : 2 400 enfants. Réalisations : T1 450 ; T2 620 ; T3 530. Ventilation cumulée : 58 % de garçons, 42 % de filles, alors que la population cible compte 51 % de filles. Seuils du tableau de bord : vert ≥ 90 % du prorata temporel, orange 70 à 89 %, rouge < 70 %.

Travail demandé. 1) Cumul et taux d'atteinte à la fin du T3 ? 2) Couleur du tableau de bord ? 3) Combien d'enfants au T4 pour atteindre la cible ? 4) Quelle question pose la ventilation ?

Corrigé. 1) 450 + 620 + 530 = 1 600 enfants ; 1 600 ÷ 2 400 ≈ 66,7 %. 2) Prorata temporel à la fin du T3 = 75 % ; 66,7 ÷ 75 ≈ 89 % : orange (juste sous le vert). 3) 2 400 − 1 600 = 800 enfants au T4, soit nettement plus que le meilleur trimestre (620) : il faut analyser la capacité réelle avant de promettre la cible. 4) Les filles sont sous-représentées (42 % contre 51 %) : obstacles d'accès propres aux filles ? Canaux de signalement inadaptés ? Il faut en parler avec les communautés et l'équipe, sans pousser artificiellement les chiffres, car une prise en charge de cas doit répondre à un besoin réel.

À retenir

- Le plan MEAL détaille chaque indicateur : définition, base, cible, ventilations, source, fréquence, responsable.
- Lire un ITT : comparer le taux d'atteinte au temps écoulé ; éviter les doubles comptes.
- Une revue mensuelle commence par les effets et se termine par des décisions écrites.
- L'IA analyse données et retours anonymisés ; vérifier un échantillon et garder les voix minoritaires.
- Minimiser, anonymiser, outil validé, consentement : aucune donnée qui pourrait nuire dans un outil non validé.

Quiz

1. Cible 1 000, réalisé 600 à mi-projet. Rapporté au prorata temporel (50 %), le projet est :
   A. En retard
   B. En avance
   C. Dans les temps exactement
   D. Impossible à dire

2. Une même famille reçoit trois distributions. Elle compte pour :
   A. Trois familles
   B. Zéro famille
   C. Une famille et trois distributions
   D. Une demi-famille

3. Avant d'analyser des retours communautaires avec l'IA, il faut d'abord :
   A. Les anonymiser réellement et utiliser un outil validé
   B. Les traduire en anglais
   C. Supprimer les plaintes négatives
   D. Demander l'accord du bailleur

4. Une plainte pour exploitation et abus sexuels doit être traitée :
   A. Par un résumé automatique
   B. Publiquement
   C. Par le chef de projet seul
   D. Dans le circuit confidentiel prévu, hors outil d'IA non validé

5. Le « L » de MEAL désigne :
   A. La logistique
   B. L'apprentissage (Learning)
   C. La loi
   D. La ligne de base

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