ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 12 : Conduite du changement, gouvernance et projet final

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-12/

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

Semaine 12 : Conduite du changement, gouvernance et projet final

Objectifs

- Conduire un changement organisationnel majeur (restructuration, localisation, transformation numérique) en limitant les résistances et les pertes de capacité.
- Comprendre la gouvernance d'une ONG : rôle du conseil d'administration, responsabilités fiduciaires, redevabilité et éthique de direction.
- Intégrer l'ensemble du Mini MBA dans un plan stratégique complet et défendable : le projet final.

Conduire le changement : modèles et réalités

Le modèle de **Kotter** (1996) décrit huit étapes : créer un sentiment d'urgence, former une coalition, élaborer une vision, la communiquer, lever les obstacles, obtenir des victoires rapides, consolider, ancrer le changement dans la culture. Le modèle **ADKAR** (Prosci) se place au niveau des personnes : prise de conscience, désir, connaissances, capacité, renforcement. La **courbe du changement** inspirée de Kübler-Ross rappelle que les personnes passent par le déni, la résistance, l'exploration puis l'engagement, et que la productivité baisse temporairement.

Dans le secteur humanitaire, les changements les plus fréquents sont imposés par l'extérieur : **baisse des financements** (de nombreuses organisations ont dû réduire fortement leurs effectifs en 2025), **localisation**, **regroupement de fonctions** en centres régionaux, **transformation numérique** (systèmes de gestion intégrés, paiements numériques), fusions et alliances.

Facteurs d'échec récurrents : un changement annoncé sans explication du « pourquoi », une consultation de façade, une sous-estimation des coûts de transition (indemnités, perte de compétences, baisse temporaire de performance), et l'absence de soutien aux personnes qui restent, souvent épuisées et démotivées après une restructuration (le « syndrome du survivant »).

> Règle de direction : dans une restructuration, communiquez tôt ce que vous savez, dites clairement ce que vous ne savez pas encore et quand vous le saurez, et traitez les personnes qui partent avec un respect visible. Ceux qui restent jugent l'organisation à cela.

Innovation et transformation numérique responsables

L'innovation humanitaire n'est pas la technologie pour elle-même, mais la recherche de **meilleures façons de répondre aux besoins**. Le guide d'ALNAP et du Humanitarian Innovation Fund propose un cycle : identifier un problème réel, concevoir des solutions avec les

personnes concernées, tester à petite échelle, mesurer, puis passer à l'échelle ou abandonner. La plupart des innovations échouent au passage à l'échelle faute de financement, d'appropriation ou de systèmes.

Exemples de transformations à fort effet : **transferts monétaires numériques** (rapidité, réduction de la manipulation d'espèces, mais risques sur la protection des données et l'exclusion numérique), **action anticipatoire** fondée sur les prévisions météorologiques (financement déclenché avant le pic de la crise), **systèmes intégrés** de gestion (finance, achats, RH) qui réduisent les erreurs et la fraude, et **outils d'intelligence artificielle** pour l'analyse de données et la traduction, avec des exigences fortes de confidentialité et de vérification humaine.

Questions de direction avant tout projet numérique : quel problème résout-il ? Qui en bénéficie et qui pourrait être exclu ? Quelles données sont collectées, où sont-elles stockées, qui y a accès ? Quel est le coût total sur cinq ans (licences, maintenance, formation) ? Quel plan si le prestataire disparaît ?

Gouvernance : le rôle du conseil d'administration

Le **conseil d'administration** (ou bureau, selon le statut) est garant de la mission et de la bonne gestion. Ses responsabilités principales : fixer la mission et la stratégie, nommer, soutenir, évaluer et si nécessaire remplacer le directeur exécutif, approuver le budget et les comptes, définir l'appétence au risque et surveiller les risques majeurs, garantir la conformité légale et éthique, et rendre compte aux parties prenantes.

Les administrateurs ont des **devoirs fiduciaires** : devoir de **diligence** (s'informer, participer, poser les questions difficiles), devoir de **loyauté** (agir dans l'intérêt de l'organisation, déclarer et gérer les conflits d'intérêts), devoir d'**obéissance** à la mission et aux statuts. Un administrateur qui ne lit pas les comptes ou ne questionne jamais la direction manque à ses devoirs.

La séparation des rôles est essentielle : le conseil **gouverne** (le quoi et le pourquoi, la surveillance), la direction **gère** (le comment). Un conseil qui gère au quotidien affaiblit la direction ; une direction qui contourne le conseil affaiblit la redevabilité. Les comités spécialisés (audit et risques, finances, safeguarding, rémunérations) permettent un examen approfondi.

Bonnes pratiques : diversité des compétences (finances, droit, opérations, expérience vécue des crises), représentation des pays d'intervention, durée de mandat limitée, évaluation régulière du conseil lui-même, et un lien direct du conseil avec l'audit interne et le responsable du safeguarding.

Éthique de direction et redevabilité

Les dirigeants humanitaires prennent des décisions où s'opposent des valeurs légitimes : accès contre neutralité, rapidité contre redevabilité, survie de l'organisation contre fidélité à la mission. Les **principes humanitaires** (humanité, impartialité, neutralité, indépendance) et le **Code de conduite** de 1994 donnent un cadre, mais n'éliminent pas les dilemmes.

Une méthode de décision éthique en cinq questions : 1) Quels sont les faits, et que ne savons-nous pas ? 2) Qui sera affecté, en particulier parmi les plus vulnérables ? 3) Quels principes, obligations légales et engagements sont en jeu ? 4) Quelles options, y compris créatives, et leurs conséquences ? 5) La décision pourrait-elle être expliquée publiquement aux personnes affectées, au personnel et aux bailleurs ? Ce dernier test, celui de la **transparence**, est souvent le plus révélateur.

La **redevabilité des dirigeants** passe par des mécanismes concrets : objectifs annuels incluant la sécurité, le safeguarding et la redevabilité envers les populations ; évaluation à 360 degrés ; publication des rapports annuels et des comptes audités ; et réponse aux évaluations indépendantes. Le **pouvoir** au sein des organisations humanitaires, notamment entre siège et terrain, entre personnel international et national, entre ONG internationales et partenaires locaux, est un sujet de leadership à part entière.

Le projet final : votre plan stratégique

Le projet final du Mini MBA est la synthèse des douze semaines. Vous rédigez le **plan stratégique sur trois ans** d'une organisation (la vôtre, ou l'organisation fictive « Solidarité Sahel Action » décrite ci-dessous), en 12 à 15 pages, avec la structure suivante :

1. **Diagnostic** (semaine 2) : PESTEL, parties prenantes, SWOT et TOWS, problème central.
2. **Théorie du changement** et objectifs stratégiques mesurables (semaines 2 et 4).
3. **Portefeuille de programmes** : ce qui est renforcé, arrêté, transféré ; cadre logique du programme phare (semaine 3).
4. **Système MEAL et redevabilité** (semaine 4).
5. **Modèle financier** : budget sur trois ans, taux de coûts indirects réel et couverture, cible de réserves, plan de trésorerie (semaine 5).
6. **Contrôle interne et conformité** : trois priorités (semaine 6).
7. **Mobilisation des ressources** : objectif de portefeuille, pipeline pondéré (semaine 7).
8. **Supply chain** : stratégie d'achats et accords-cadres (semaine 8).
9. **Personnes** : effectifs, succession, devoir de protection, safeguarding (semaine 9).
10. **Risques** : registre des dix risques majeurs et appétence au risque (semaine 10).
11. **Plaidoyer et partenariats** (semaine 11).
12. **Feuille de route du changement et gouvernance** (semaine 12).

Cas « Solidarité Sahel Action ». ONG nationale créée en 2009, 6,8 M USD de budget annuel, 310 salariés, 5 régions. Secteurs : sécurité alimentaire (38 % du budget), nutrition (22 %), eau et assainissement (17 %), protection (9 %), éducation (8 %), abris (6 %). Premier bailleur : 51 % des ressources, en baisse annoncée de 30 %. Coûts indirects réels : 12 % des coûts directs ; taux moyen recouvré : 6,5 %. Réserves libres : 0,8 mois de charges. Deux régions sont devenues très difficiles d'accès ; un audit a relevé 4,1 % de coûts inéligibles l'an dernier, principalement pour des procédures d'achat. Le personnel national occupe 2 des 7 postes de direction ; l'organisation n'a pas de responsable safeguarding dédié.

Critères de qualité attendus pour le diplôme : des choix clairs et justifiés (pas une liste d'intentions), des chiffres cohérents d'une section à l'autre, des risques regardés en face, et une attention constante aux personnes affectées et au personnel. Gardez ce plan : c'est une pièce maîtresse de votre dossier professionnel.

Exercice d'application : les premiers calculs du projet final

À partir du cas « Solidarité Sahel Action » : 1) Estimez le déficit annuel de couverture des coûts indirects, en considérant que les coûts directs représentent 6,8 M USD / 1,12 et que le taux recouvré est de 6,5 % des coûts directs. 2) Calculez le nouveau budget si le premier bailleur baisse de 30 % et que rien d'autre ne change. 3) Proposez une cible de réserves à trois ans et le montant annuel de fonds non affectés à dégager pour l'atteindre. 4) Identifiez les trois décisions les plus urgentes et justifiez l'ordre.

Corrigé indicatif. 1) Coûts directs ≈ 6,8 / 1,12 ≈ 6,07 M USD ; coûts indirects réels ≈ 0,73 M ; recouvrés ≈ 6,07 × 6,5 % ≈ 0,39 M ; déficit ≈ 0,34 M USD par an. 2) Premier bailleur : 51 % × 6,8 ≈ 3,47 M ; baisse de 30 % ≈ 1,04 M ; nouveau budget ≈ 5,76 M USD. 3) Avec des charges mensuelles d'environ 0,48 M USD (5,76 / 12), une cible de 3 mois représente environ 1,44 M ; les réserves actuelles valent environ 0,8 × 0,57 (charges mensuelles actuelles) ≈ 0,45 M ; il faut donc dégager environ 0,33 M par an pendant trois ans, en plus de combler le déficit de couverture, ce qui impose de réduire le portefeuille et de mieux négocier les coûts. 4) Ordre défendable : sécuriser la conformité des achats (les coûts inéligibles détruisent les fonds propres), réduire la dispersion sectorielle et ajuster les effectifs au nouveau budget de façon responsable, puis lancer la diversification et la négociation des coûts indirects ; nommer un responsable safeguarding sans attendre, car c'est une obligation de protection et une condition de financement.

À retenir

- Kotter (8 étapes), ADKAR (niveau individuel) ; anticiper la baisse temporaire de performance et soutenir ceux qui restent.
- Innover : partir d'un problème réel, tester petit, mesurer, passer à l'échelle ou abandonner.
- Le conseil gouverne, la direction gère ; devoirs fiduciaires de diligence, de loyauté et d'obéissance à la mission.
- Test de transparence : la décision pourrait-elle être expliquée publiquement aux personnes affectées ?
- Le projet final relie les douze semaines dans un plan stratégique chiffré, cohérent et défendable.

Quiz

1. Dans le modèle ADKAR, une équipe formée au nouveau système financier mais qui continue d'utiliser ses anciens tableurs parce que personne ne vérifie manque surtout de :
   A. Prise de conscience
   B. Connaissances
   C. Renforcement
   D. Désir initial

2. Un administrateur siège au conseil d'une ONG et dirige l'entreprise qui fournit l'essentiel de son carburant. Il doit :
   A. Démissionner obligatoirement de l'entreprise
   B. Déclarer ce conflit d'intérêts, ne pas participer aux décisions qui concernent ce fournisseur, et le conseil doit vérifier que les achats suivent une procédure concurrentielle
   C. Rien, si les prix sont bas
   D. Prendre lui-même la décision d'achat pour garantir la qualité

3. Quelle responsabilité appartient au conseil d'administration et non à la direction ?
   A. Choisir les fournisseurs de kits
   B. Recruter les chauffeurs
   C. Définir l'appétence au risque de l'organisation et évaluer le directeur exécutif
   D. Planifier les distributions

4. Une ONG a des charges mensuelles de 400 000 USD et 600 000 USD de réserves libres. Elle vise 3 mois de réserves dans 3 ans, à charges constantes. Combien doit-elle dégager en moyenne par an ?
   A. 200 000 USD
   B. 400 000 USD
   C. 600 000 USD
   D. 1 200 000 USD

5. Après une restructuration réussie sur le papier, la productivité de ceux qui restent chute et plusieurs cadres partent. La cause la plus probable est :
   A. Une rémunération trop élevée
   B. Le syndrome du survivant : perte de confiance, surcharge et absence de soutien après les départs
   C. Un excès de communication
   D. La qualité du nouvel organigramme

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