



Politiques institutionnelles

Politique Qualité des projets

Direction Innovation, Impact & Information
2022



Sommaire

Préambule	3
1. Champ d'application de cette politique	3
2. Principes de cette politique	4
2.1 Principes fondamentaux	4
2.2 Le référentiel qualité projet	5
3. Processus liés à cette politique	9
3.1 Application dans le cycle de projet	9
3.2 Les engagements clés	11
4. Rôles et responsabilités	11
4.1 Concernant la mise en œuvre de cette politique	11
4.2 Concernant le suivi et l'évaluation de cette politique	12

Préambule

Ce document détermine la politique qualité des projets de Handicap international - Humanity & Inclusion (HI). Cette politique annule, simplifie et remplace la Politique de Planification, Suivi et Evaluation (PSE) établie en 2015. Elle fournit un cadre et une référence communs à toutes les personnes impliquées directement ou indirectement dans la gestion des projets des missions sociales, et ne constitue donc pas une politique de qualité globale de HI.

La politique Qualité des projets de HI a pour objectif d'inscrire l'organisation dans une démarche d'amélioration continue, d'apprentissage et de redevabilité, dans le respect de ses principes éthiques et valeurs.

Tout en restant cohérente avec les cadres internationaux tels que les critères d'évaluation de l'assistance humanitaire et du développement de l'OCDE¹ et La Norme Humanitaire Fondamentale (CHS)², la politique détermine :

- **3 principes fondamentaux** qui constituent le socle de cette politique,
- **Un référentiel qualité**, composé de 7 critères illustrés par 21 mots clés, qui définit ce que HI considère être un projet de qualité,
- **Un cycle de projet** comprenant 5 phases et 4 éléments transverses,
- **6 engagements clés** qui permettent de suivre l'application de cette politique en termes de processus de gestion de projet.

1. Champ d'application de cette politique

En cohérence avec les réflexions et démarches menées au niveau international, HI définit la qualité comme l'ensemble des éléments et caractéristiques de son action qui soutiennent sa capacité à satisfaire à temps aux besoins et attentes explicites ou implicites des personnes que l'organisation vise à accompagner, tout en respectant leur dignité.

La politique qualité des projets décline cette notion en trois composantes :

- **La qualité de la réponse** aux besoins identifiés, qui s'interroge sur la contribution de HI à des changements positifs bénéficiant aux populations ;
- **La qualité des processus** de gestion de projet qui concerne la réalisation, le support, le pilotage et la mesure, et contribue à la mise en œuvre fluide et cohérente des différentes activités.
- **La qualité technique** des approches mises en œuvre qui s'applique principalement aux produits et / ou services du projet, en référence aux standards et normes spécifiques à chaque domaine ou secteur d'activité.

¹ OCDE. [Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation](#), 2019

² Core Humanitarian Standards. [Norme Humanitaire Fondamentale de qualité et de redevabilité](#), 2014

La présente politique qualité des projets s'applique à tous les projets des missions sociales, quels que soient le contexte, la zone géographique, les secteurs ou les modalités d'intervention.

Un projet se définit comme « un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis »³.

Pour plus de détails sur le concept de projet chez HI :

→ Voir [le complément n° 1 : le concept de projet chez HI](#)

2. Principes de cette politique

2.1 Principes fondamentaux

Ethique, Apprentissage et Redevabilité sont les trois principes fondamentaux de la politique qualité des projets de HI.

Éthique

La notion d'éthique réunit l'ensemble des principes moraux universels et les valeurs promues par HI. L'action de HI est guidée par quatre valeurs : Humanité, Inclusion, Engagement et Intégrité et s'appuie sur les dispositions pertinentes des textes, déclarations, conventions et traités internationaux et autres engagements liés à nos activités.

→ Voir [la charte des valeurs et principes & champ d'action de HI](#)

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets, les équipes se doivent donc d'adopter un comportement respectueux, humble et juste envers toute personne, s'assurer que les actions entreprises soient socialement acceptables et ne nuisent pas aux populations, aux communautés, et à l'environnement.

Pour plus de détails :

- Voir [le cadre de protection contre les abus sur les bénéficiaires, les communautés et le personnel de HI](#)
- Voir [la politique de protection de l'enfance de HI](#)
- Voir [la politique handicap, genre et âge de HI](#)
- Voir [la politique de protection des bénéficiaires contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels de HI](#)
- Voir [la politique de lutte contre la fraude et la corruption de HI](#)
- Voir [l'agenda environnemental de HI](#)

³ Commission européenne, [Lignes directrices – Gestion du cycle de projet](#), Mars 2004

Apprentissage

HI se veut une organisation apprenante, en favorisant un apprentissage mutuel entre équipes HI, avec ses partenaires, ainsi qu'entre le terrain et le siège. Cette dynamique d'apprentissage permet de faire évoluer ses méthodologies d'intervention et de rester au plus près des besoins, attentes et choix des populations concernées.

Jouant un rôle central dans l'amélioration constante des actions de l'organisation, la démarche d'apprentissage et de gestion des connaissances doit impérativement faire partie intégrante de la gestion du cycle de projet, quelle que soit la durée du projet.

Le principe d'apprentissage de cette politique a ainsi pour finalité de contribuer à l'amélioration continue des interventions, en favorisant la création et le partage réciproque des connaissances, la remontée de l'information et la diffusion des résultats et des enseignements tirés de l'expérience de nos projets.

Redevabilité

Au sein de HI, cette notion de redevabilité correspond à la capacité à rendre compte, de manière transparente, claire et intelligible aux parties prenantes (communautés et populations, partenaires locaux et internationaux, financeurs soutenant ses projets) grâce à des mécanismes connus, responsables et réciproques de remontée, d'analyse et de partage d'information. Elle vise à montrer que les actions sont accomplies selon des modalités convenues afin de remplir les objectifs fixés, et à expliquer le cas échéant les écarts ou les évolutions.

2.2 Le référentiel qualité projet

Le référentiel qualité projet définit ce qu'est un projet de qualité pour HI.

Il est structuré autour de **7 critères qualité** : Changements, Pertinence, Efficacité, Efficience, Conformité, Redevabilité aux populations, Partenariat.

Pour chaque critère, une définition est proposée et précisée par **3 mots clés**.

Afin de faciliter la lecture, ces critères sont regroupés autour de trois catégories auxquelles ils se rapportent : « Bénéfices », « Gestion » et « Acteurs ».

BÉNÉFICES

La catégorie « Bénéfices » porte sur les changements induits par le projet à court, moyen et/ou long terme, et sur la pertinence du projet au regard des besoins des groupes cibles et à leur satisfaction.

Changements : Le projet vise des changements positifs à court, moyen et/ou long terme pour les populations cibles.

Effets : Le projet contribue à l'atteinte de changements positifs et mesurables pour les acteurs cibles, et met en place des mesures de mitigation de tout effet négatif potentiel.

Continuité : Le scénario de continuité au-delà du projet est anticipé, planifié et formulé.

Autonomisation : Le projet vise le renforcement des acteurs, la réduction de la vulnérabilité des populations cibles, et l'amélioration des services pour contribuer à leur autonomisation.

Pertinence : Le projet répond aux besoins identifiés et s'adapte au contexte d'intervention

Besoins : Le projet répond aux demandes et besoins des populations, contribue à l'atteinte des priorités des autres parties prenantes (autorités, partenaires, bailleurs de fonds...) et s'inscrit en cohérence avec les autres interventions en cours dans la zone afin d'assurer une réponse globale aux besoins multiples et évolutifs des groupes cibles.

Contexte : Le projet adapte son action en fonction du contexte d'intervention (déterminants socio-culturels et historiques, sécurité, contraintes logistiques, cadre réglementaire, environnement...) et tient compte de son évolution.

Leçons apprises : Le projet tire des leçons à partir de l'expérience tout au long du cycle de projet pour améliorer en continu la réponse aux besoins.

GESTION

La catégorie « Gestion » précise les exigences en termes d'efficacité, d'efficience et de conformité. Sont ainsi fixées les caractéristiques d'une gestion optimale d'un projet.

Efficacité : Les objectifs du projet sont atteints.

Résultats : Les activités contribuent à l'atteinte des objectifs du projet, selon une gestion axée sur les résultats.

Ajustement : Un système de suivi régulier des activités et des résultats du projet est en place, et mène à des ajustements si besoin.

Technicité : Les réalisations du projet atteignent la qualité exigée, en lien avec les standards techniques de HI et/ou internationaux.

Efficience : Les ressources (humaines, financières, logistiques, techniques...) sont converties en résultats de façon économe.

Compétences : L'équipe projet apporte les compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet, et les rôles et responsabilités sont clairement définis.

Optimisation : Le projet dispose des ressources nécessaires à la mise en œuvre et les gère de manière optimale.

Réactivité : Le projet est déployé dans les temps et est capable de s'adapter aux évolutions du contexte, des besoins humanitaires et des risques identifiés.

Conformité : Le projet a la capacité de rendre des comptes à toutes les parties prenantes.

Communication : Les informations relatives au projet (résultats, performance, processus) sont collectées, traitées, analysées puis partagées aux parties prenantes de façon ciblée et adéquate tout au long du cycle de projet.

Règlementation : Le projet respecte le droit international, les lois du pays d'intervention, les obligations du ou des bailleurs de fonds impliqués, ainsi que les règles, normes et engagements internes à HI.

Documentation : Les documents, les données et les justificatifs du projet sont conservés, classés et accessibles conformément aux cadres internes de protection des données.

ACTEURS

Se référant à l'environnement du projet, la catégorie « Acteurs » rappelle les notions essentielles de redevabilité envers les populations et de coopération avec les partenaires opérationnels.

Redevabilité aux populations : Le projet a mis en place des mécanismes d'implication des populations.

Participation : Les populations sont impliquées dans les processus décisionnels qui les concernent tout au long des étapes du cycle de projet.

Expression : Les populations ont accès à des espaces ou des moyens d'expression (mesure de satisfaction, mécanismes de retours et remontée de plaintes, etc.).

Information : Les populations connaissent le mandat et les valeurs de HI, comprennent les objectifs de l'intervention, et sont informées des avancées des activités et des résultats tout au long du projet.

Partenariat : Les partenaires opérationnels sont impliqués à chaque phase du cycle de projet.

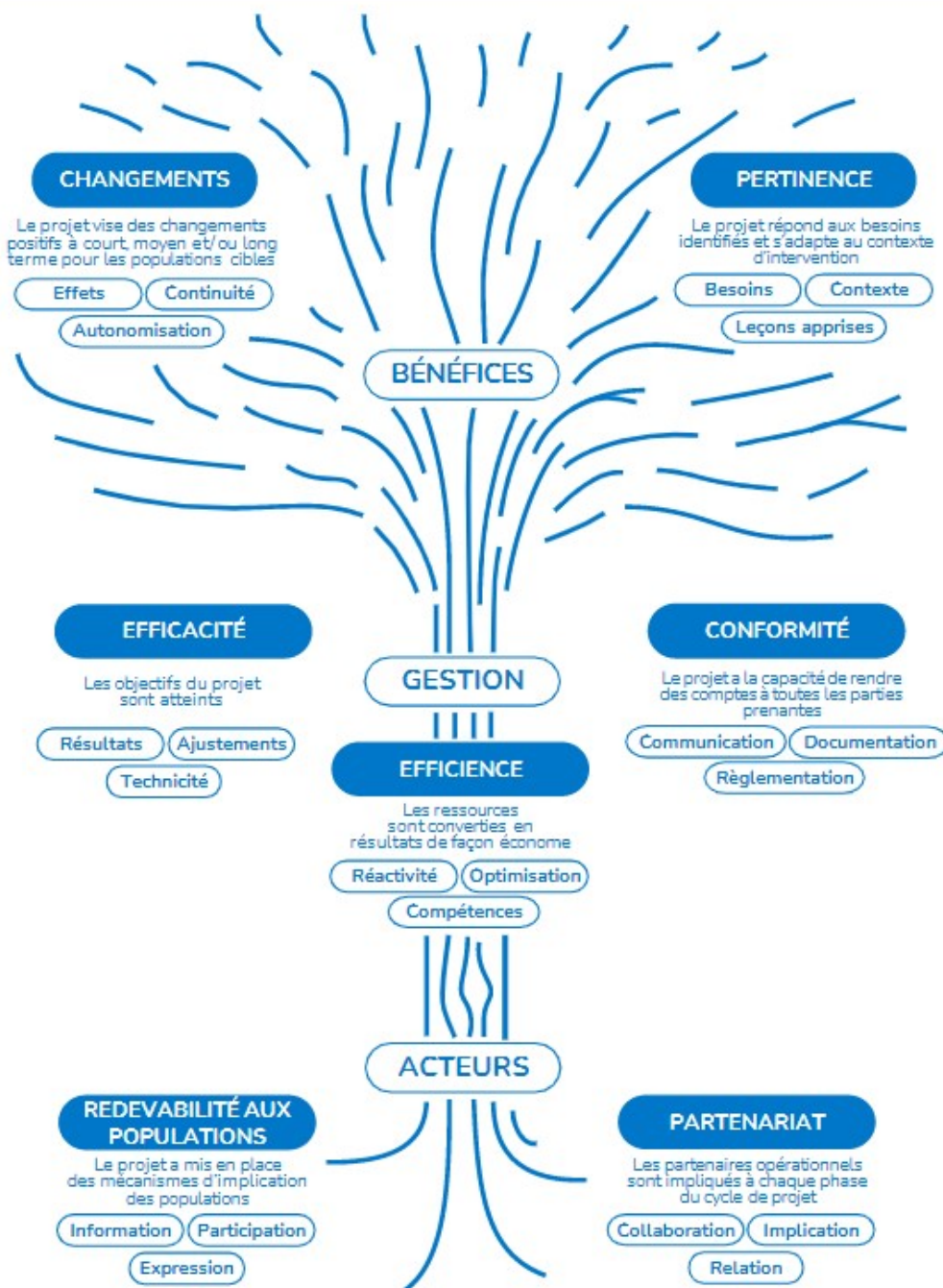
Collaboration : Le projet développe de manière collaborative des partenariats opérationnels réfléchis, pertinents et efficaces.

Implication : Les partenaires sont régulièrement informés et sont activement impliqués dans les processus de décision argumentés et transparents concernant les orientations, la mise en œuvre, l'atteinte des objectifs et le succès du projet.

Relation : La relation entre les partenaires du projet est réciproque, dynamique et maîtrisée.

Un [poster](#) permet d'avoir une vision synthétique des 7 critères, des 21 mots clés et des 3 principes fondamentaux.

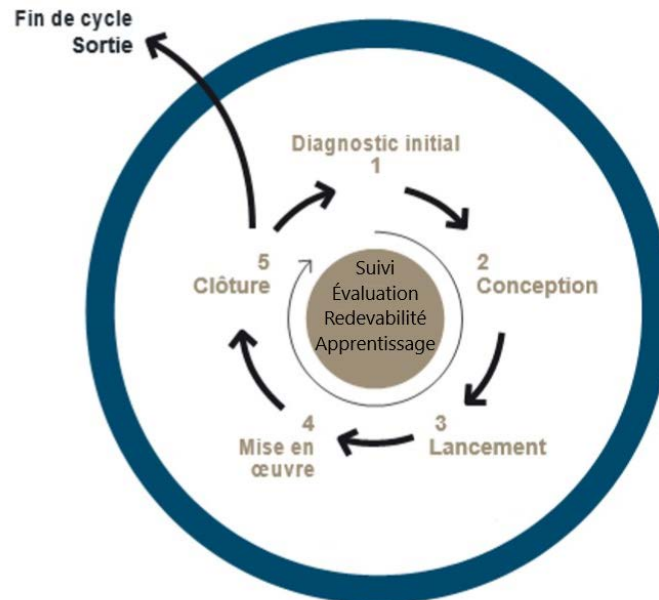
RÉFÉRENTIEL QUALITÉ DES PROJETS



ÉTHIQUE - APPRENTISSAGE - REDEVABILITÉ

3. Processus liés à cette politique

3.1 Application dans le cycle de projet



Ce schéma représente la vision de HI du cycle de projet : un cycle constitué de **cinq phases** et de **quatre composantes transverses**, dans le respect des cadres stratégiques et opérationnels ainsi que des approches et cadres techniques définis par l'organisation ou reconnus internationalement.

La **phase de diagnostic initial** permet d'identifier et de comprendre les besoins d'une population donnée à travers une analyse détaillée de la situation. Elle permet de faire ressortir les solutions potentielles aux problèmes analysés et de déterminer si celles-ci sont en adéquation avec le mandat et l'expertise de HI.

La **phase de conception de projet** intervient après la décision de développer un projet. Une proposition de réponse adaptée ainsi généralement qu'une demande de financement sont alors élaborées. Elle se termine une fois que le projet est accepté et financé.

La **phase de lancement** permet de poser les bases et d'établir un environnement favorable à la mise en œuvre du projet. C'est une phase cruciale de communication autour du projet, de mobilisation des ressources et de planification détaillée de l'intervention. Elle doit notamment servir à la planification de toutes les activités en lien avec le projet de manière collégiale entre toutes les équipes impliquées.

La **phase de mise en œuvre** est la phase de réalisation des activités, de gestion des ressources humaines, financières et logistiques dans un souci d'efficacité en vue de produire les résultats escomptés et d'atteindre les objectifs du projet.

La **phase de clôture** intervient à la fin de la réalisation des activités et permet de constater et communiquer sur le niveau d'atteinte des objectifs, ainsi qu'assurer la fermeture de tout dossier contractuel relatif à sa mise en œuvre.

Les éléments **de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage** (SERA / MEAL), compris ici en termes de processus, sont transverses et se retrouvent par conséquent dans chacune de ces phases.

A|Z Terminologie

Le suivi se définit comme « un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes [...] des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués »⁴.

L'évaluation est un processus d'« appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats »⁵, incluant le partage des résultats et la mise en place de mesures correctrices. Le but est d'apprécier la qualité d'un projet, au regard de critères de qualité préalablement définis. Une évaluation devrait fournir des informations fiables et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les futurs processus de décision et de programmation.

La redevabilité envers les populations est un processus qui implique une utilisation éthique et responsable du pouvoir et des ressources. Concrètement, cela signifie que ces personnes ont leur mot à dire quant aux décisions affectant leur existence, reçoivent les informations dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées, ont accès à des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations sûrs et adaptés à leurs besoins, et bénéficient d'une aide équitable en fonction de leurs besoins, de leurs priorités et de leurs préférences⁶.

L'apprentissage est l'ensemble des processus destinés à tirer des enseignements qui seront utilisés en vue d'une amélioration continue des interventions des projets et du pilotage des programmes et/ou de l'organisation. Ces processus mobilisent entre autres la collecte d'information, leur analyse, ainsi que la création et le partage des connaissances⁷.

⁴ OCDE. [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#), 2010

⁵ Communauté européenne. [Bases méthodologiques d'évaluation](#), 2006

⁶ UNICEF. [La Redevabilité Envers les Populations Affectées](#), 2020

⁷ HI. Espace Hinside [Apprentissage continu](#)/Monitoring Evaluation Accountability Learning

3.2 Les engagements clés

Ces engagements doivent être respectés par tous les acteurs impliqués dans la gestion des projets, afin d'assurer le niveau minimum d'exigence requis par l'organisation en termes de qualité des processus. Ils permettent un suivi macro de la mise en œuvre de cette politique, et sont complétés par les outils d'aide au déploiement permettant l'application de toutes les dimensions de la qualité au niveau opérationnel.

1. Tout projet doit définir au moins **un indicateur d'effet** dans son cadre logique et le mesurer, permettant de suivre les changements attendus par l'intervention.
2. Tout projet doit avoir une **phase de lancement** inclusive des parties prenantes du projet permettant une planification détaillée de la mise en œuvre des activités, de la mobilisation des ressources et des modalités de suivi, évaluation du projet
3. Tout projet doit réaliser **une revue de projet interservices** (projet/support) régulière (minimum tous les 4 mois) permettant d'analyser les dernières informations projet, identifier les points de vigilance, acter et décider des changements nécessaires.
4. Tout projet évalué doit l'être **sur la base des critères du référentiel qualité de HI**.
5. Tout projet doit formaliser et partager les **leçons tirées de l'expérience** pour les prendre en compte dans la suite des interventions, mais aussi pour contribuer à la dynamique d'apprentissage globale de HI.
6. Tout projet doit déployer des **mécanismes de remontée des retours et plaintes** spécifiques à ses zones d'intervention dans le cadre du système mis en place par le programme.

4. Rôles et responsabilités

4.1 Concernant la mise en œuvre de cette politique

La mise en œuvre de cette politique relève de la responsabilité des Operations Manager et, par délégation, des Chefs de projet, ou, lorsque le chef de projet n'est pas encore présent (en phase de diagnostic et de conception notamment), à la personne désignée responsable de ces phases. Les membres de l'équipe MEAL constituent des personnes ressources et des relais privilégiés de la Politique. Tous les autres acteurs concernés directement ou indirectement par la gestion des projets (services partagés, spécialistes techniques, équipe financements institutionnels etc.) doivent également se référer à ce cadre, le respecter et soutenir sa mise en œuvre.

Ainsi, la politique qualité des projets est conçue comme un cadre et une référence commune pour l'ensemble des personnes impliquées dans la gestion des projets HI.

4.2 Concernant le suivi et l'évaluation de cette politique

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la politique est de la responsabilité de la Direction Impact, Innovation et Information (3I) qui s'appuie sur les Directions géographiques et techniques dans la conduite de l'exercice.

Pour toute question relative à cette politique institutionnelle : Pierre Gallien
(p.gallien@hi.org)

Approuvée le 1^{er} décembre 2022 par le Directoire de HI



Politique Qualité des projets

Ce document détermine la politique qualité des projets de Handicap International – Humanité & Inclusion (HI) pour la mise en œuvre de ses projets, quels que soient le contexte, la zone géographique, les secteurs et les modalités d'intervention.

Comme les autres politiques institutionnelles de l'organisation, elle a un caractère obligatoire, et doit être respectée par les équipes. Cette politique impacte et engage donc HI dans son ensemble, notamment vis-à-vis de l'extérieur.

Handicap International - Humanity & Inclusion
138, avenue des Frères Lumière
69371 Lyon cedex 08
France
publications@hi.org

