



Politique institutionnelle
PQP

PI 06 | Complément



Le concept de projet chez HI

Par la Direction 3i (Innovation, Impact & Information)

Décembre 2019, modifié en janvier 2023



Les règles présentées dans ce document posent une vision globale de ce que doit être un projet opérationnel pour HI. Elles ne permettront certainement pas de répondre à l'ensemble des situations, et les cas particuliers devront bien entendu être traités avec bon sens en respectant autant que possible les lignes directrices données ici.

Dans tous les cas, que ce soit pour la définition, le périmètre et la clôture, les projets devront être cohérents avec la philosophie de la politique institutionnelle PQP, en particulier afin de respecter les critères spécifiant la tenue d'évaluations.

- ➔ Voir la [Politique Qualité des Projets](#) (HI, 2022)
- ➔ Voir le [Référentiel Qualité Projet](#) (HI, 2022)
- ➔ Voir le [Brief PQP](#) (HI, 2022)

1. Éléments constitutifs

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 » (Source : Union Européenne, Lignes directrices – Gestion du cycle de projet, Mars 2004). Il est, en règle générale, déterminé par la présence d'un cadre logique et/ou d'une ToC (approche orientée changement). Cependant, dans une version plus minimale (en particulier en contexte d'urgence), un document reprenant l'ensemble des éléments suivants peut être suffisant :

- Un (ou des) objectif(s) spécifique(s),
- Une problématique,
- Une méthodologie,
- Un montant,
- Une durée.

Dans tous les cas, un projet doit être formalisé dans un document écrit suffisamment détaillé : document de projet idéal, concept note, proposition de projet, etc. Ce document peut être écrit indépendamment du processus de recherche de fonds, ou bien au cours de ce processus.



Une concept note succincte ne suffit pas nécessairement à définir un projet, en particulier si elle ne reprend pas l'ensemble des éléments listés ci-dessus.

2. Périmètre

L'unité de gestion du projet est le pays. Lorsqu'un projet couvre plusieurs pays (que ces pays soient ou non au sein d'un même programme), il faut le séparer en plusieurs projets. Si ces différents projets mettent en œuvre des activités communes et disposent d'un cadre logique commun, on parle alors de « projet multi-pays ».

Lorsqu'un projet met en œuvre des activités régionales transverses, celles-ci doivent faire l'objet d'un projet à part entière, qui sera identifié par un attribut spécifique, et rattaché au pays depuis lequel est assurée la coordination de ces activités régionales.

Par exemple, un projet couvrant trois pays et comprenant des activités régionales transverses sera donc découpé en 4 projets : un par pays, plus un projet pour les activités transverses. Cet ensemble de 4 projets constitue un projet multi-pays.

Un projet peut couvrir différents secteurs d'intervention.

➔ Voir l'[Abrégé des cadres, approches, méthodes, secteurs d'interventions et secteurs de services](#) (HI, 2017)

Le cas échéant, il faudra identifier tous les secteurs d'intervention concernés, et leur attribuer une pondération afin de mesurer l'importance relative de chacun d'entre eux.

Un projet peut couvrir plusieurs zones d'intervention au sein d'un même pays.

Dans la pratique, on considérera qu'un projet doit faire l'objet :

- ➔ De revues de projet interservices 3 fois par an sur l'ensemble de ses résultats et activités.
- ➔ D'une planification commune de toutes les activités au moins 3 fois par an également.

Si les revues de projets ou la planification sont conduites séparément selon les activités ou les zones, on considérera alors qu'il s'agit de projets distincts.

Afin de faciliter son suivi opérationnel et technique, un projet peut être découpé en sous-projets. Ce découpage peut être réalisé selon une dimension géographique (par zone) et/ou technique (par secteur d'intervention). Chaque sous-projet peut alors disposer d'outils de gestion indépendants, mais ceux-ci doivent alors obligatoirement être consolidés au niveau du projet global.



Pour résumer, on distingue 3 niveaux :

- Le projet dont l'unité de gestion est le pays.
- Le projet multi-pays, qui est la consolidation de plusieurs projets.
- Le sous-projet, qui est le découpage d'un projet selon des dimensions géographiques ou techniques.

Même si un projet a plusieurs « chefs de projet », chacun étant rattaché à une zone d'intervention ou à un secteur technique, il reste unique dès lors que le cadre logique est commun. Le projet dans son ensemble est alors suivi par un coordinateur projet, ou un coordinateur opérationnel.



Cas pratiques

- 1. Contrats cadre multi-sectoriel, multi-pays**
(exemple : DGD)
 - ➔ Un projet par pays ; et pour les activités siège, un projet par thématique
- 2. Projet multi-pays : sur plusieurs pays avec des activités communes**
 - ➔ Un projet par pays + éventuellement un projet pour les activités communes
- 3. Projet multi-sectoriel avec plusieurs chefs de projet**
 - ➔ Un seul projet, avec si besoin des sous-projets
- 4. Projet dans un pays mais sur plusieurs zones d'intervention avec 3 chefs de projet (1 par base)**
 - ➔ Un seul projet, avec si besoin des sous-projets
- 5. Projet mis en œuvre par des partenaires locaux multiples**
 - ➔ Un seul projet
- 6. Projet en consortium avec HI en lead**
 - ➔ Un projet pour la partie mise en œuvre par HI + 1 ou plusieurs projet(s) partenaire pour le reste



Cas pratiques

7. **Projet financé par le bailleur A jusqu'en mars 2018, puis nouveau contrat avec le bailleur B à partir d'avril 2018.** L'objectif spécifique et les résultats restent inchangés, et les activités se poursuivent sans interruption.
➔ Le projet se poursuit
8. **Projet financé par le bailleur A jusqu'en mars 2018, puis le même bailleur accorde un nouveau financement à partir d'avril 2018.** Le nouveau contrat inclut un objectif spécifique et des résultats différents.
➔ Clôture du projet
9. **Le bailleur a donné un engagement moral sur un financement de 3 ans, mais ne peut faire que des contrats de 1 an.** Le projet arrive à la fin de la première année, et comme prévu le bailleur prolonge son financement.
➔ Le projet se poursuit
10. **Le projet est financé à 80% par un bailleur A sur 3 ans, et 20% par un bailleur B en année 1, puis à 20% par un bailleur C en années 2 et 3.**
➔ Le projet se poursuit sur les 3 ans
11. **Suite à un changement de contexte, un amendement est signé avec le bailleur pour réorienter les activités du projet sur la réponse à une urgence.**
➔ Clôture du projet
12. **HI participe à un consortium. Le projet global au niveau du consortium se termine en 2020, mais la partie mise en œuvre par HI se termine en 2019.**
➔ Clôture du projet en 2019, lorsque la partie HI est terminée

3. Clôture



Il convient de distinguer la clôture opérationnelle du projet qui intervient à la fin des activités dans le cadre de l'objectif initial, de la clôture administrative qui peut intervenir beaucoup plus tard. Nous nous référons ici à la clôture opérationnelle.

Un projet se termine lorsque qu'au moins une des conditions suivantes est remplie :

- Les activités prévues sont terminées (et idéalement l'objectif a été atteint).
- Le cadre logique ou les objectifs du projet sont modifiés de manière substantielle avant la fin prévue du projet.
- Le projet arrive à la fin d'une phase de financement principal, et un nouveau contrat est signé avec un nouveau cadre logique, ou des objectifs différents.

4. En conclusion

Les éléments présentés dans ce document visent à harmoniser la notion de projet en interne à HI.

L'application de ces règles communes, à la fois par les équipes opérationnelles et par les services supports, permettra de faciliter les échanges entre les équipes en s'appuyant sur des concepts partagés.

En outre, l'utilisation d'une définition commune permettra de consolider les informations sur les projets dans une base de données unique, élément indispensable pour permettre le pilotage de l'organisation.

Enfin, rappelons que dans un esprit d'agilité de l'organisation, les concepts tels que celui de projet peuvent être amenés à évoluer au cours du temps. Ce document n'est donc pas statique et pourra être revu dès lors que le besoin s'en fera sentir.