



Politique institutionnelle

---

# Politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets

---

Direction des Opérations  
2015 – Mise à jour 2018

PI 06





# Politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
1.1 Contexte	
1.2 Concepts clés et définitions	
<b>2. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES</b>	<b>5</b>
2.1 Objectifs	
2.2 Spécificités de la politique de Planification, Suivi et Évaluation d'Humanité & Inclusion	
2.3 Structure	
<b>3. PRINCIPES FONDAMENTAUX</b>	<b>7</b>
3.1 Qualité	
3.2 Apprentissage	
3.3 Redevabilité	
<b>4. RÉFÉRENTIEL QUALITÉ PROJET</b>	<b>9</b>
4.1 Critères	
4.2 Engagements	
4.3 Utilisation	
<b>5. APPLICATION DANS LE CYCLE DE PROJET</b>	<b>20</b>
<b>6. MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION DE LA POLITIQUE</b>	<b>25</b>
6.1 Acteurs	
6.2 Aides à la mise en œuvre	
6.3 Suivi et évaluation de la mise en œuvre	
6.4 Révision de la politique	

# 1.

## Introduction

Ce document détermine la politique de Planification, Suivi et Évaluation d'Humanité & Inclusion (HI) pour la mise en œuvre de ses projets, quel que soit le contexte, la zone ou le secteur d'intervention. Il actualise et remplace le document de politique de Suivi et Évaluation des projets de 2010.

### 1.1

#### Contexte

Cette nouvelle politique permet d'adapter notre réponse aux enjeux externes et internes de HI.

**Au niveau externe**, les débats sur la qualité de l'aide humanitaire et l'efficacité de l'aide au développement se sont fortement développés ces dernières décennies, à travers notamment la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide »<sup>1</sup> (2005), le « Programme d'Action

d'Accra »<sup>2</sup> (2008) ou les huit « Principes pour l'efficacité du développement des Organisations de la Société Civile » (validés en 2010 à Istanbul<sup>3</sup>), qui ont marqué un tournant important dans la gestion de l'aide internationale. Parallèlement, depuis le milieu des années 1990, ont émergé un ensemble d'initiatives visant à établir des référentiels de qualité (Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Charte Humanitaire et Standards SPHERE, Compas Qualité du groupe URD, etc.) auxquels se réfère en partie HI dans le cadre de ses interventions.

Dans ce contexte, les bailleurs sont davantage exigeants sur la capacité des opérateurs qu'ils financent à rendre compte des résultats de leurs interventions. Imposant parfois des mécanismes de suivi-évaluation spécifiques, et/ou la mise en œuvre d'approches nouvelles (comme la théorie du changement), et promouvant des concepts liés à la performance de l'action (Value for Money), les

---

1. Charte rédigée en 2005 sous l'égide du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE. Elle a été approuvée symboliquement par les agences nationales d'aide au développement et par les dirigeants des pays bénéficiaires qui s'étaient réunis pour l'occasion.  
<http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

2. <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

3. Site internet des 8 Principes d'Istanbul et leur mise en œuvre effective :  
<http://cso-effectiveness.org/principes-d-istanbul,119?lang=fr>

bailleurs attendent des ONG qu'elles démontrent les changements positifs pour les groupes cibles induits par les actions financées, et ce, avec un souci d'efficacité de plus en plus présent.

**Au niveau interne**, cette nouvelle politique contribue aux enjeux de qualité et de redevabilité des Principes d'Intervention du réseau HI, notamment les « Principes relatifs à la démarche qualité et à l'impact », qui nous « obligent à objectiver les résultats de nos actions, et, au-delà, à mesurer l'impact de nos activités sur les bénéficiaires finaux ». Elle s'inscrit notamment dans une démarche de mise en cohérence et de complémentarité des différents cadres de référence, des procédures, des outils et des pratiques des différentes directions opérationnelles et des services supports (techniques, administratifs, financiers, logistique, ressources humaines, communication...). La présente politique met la mesure de la performance et des résultats au cœur de l'approche qualité de nos projets, car elle représente pour HI l'objet premier de sa redevabilité envers les groupes cibles de son

action, les partenaires, les acteurs locaux et les bailleurs.

## 1.2

### Concepts clés et définitions

---

**La planification** peut être définie comme un « processus permettant de définir les objectifs d'un projet, d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs »<sup>4</sup>. La planification est considérée comme le point de départ, c'est donc une étape cruciale. La planification pose les fondements tant du projet (cadre du projet) que du système de suivi et évaluation (plan de suivi).

**Le suivi**, quant à lui, 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 »<sup>5</sup>.

**L'évaluation** est un processus

---

4. PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2009. <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/french/documents/pme-handbook-french.pdf>

5. OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2010. <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

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 »<sup>6</sup>, incluant le partage des résultats et la mise en place de mesures correctrices. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, au regard de critères préalablement définis. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les futurs processus de décision et de programmation.

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 »<sup>7</sup>.

Il convient de faire ici la distinction entre projet et contrat de financement.

## 2. Principales caractéristiques

### 2.1

#### Objectifs

---

Cette politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets vise à :

- Fournir à l'organisation un **langage commun** à toutes les équipes dans la mise en œuvre des projets ;
- Renforcer la **démarche d'amélioration continue de l'organisation**, notamment dans la gestion de la performance et des résultats de nos projets ;
- **Guider** nos pratiques de Planification, Suivi et Évaluation des projets et assurer qu'elles répondent aux **enjeux de qualité, d'apprentissage et de redevabilité** au cœur de nos référentiels institutionnels, dont les Principes d'Intervention de HI.

---

6. Communauté européenne, Bases méthodologiques d'évaluation, 2006.

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide1\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide1_fr.pdf)

7. Union Européenne, Lignes directrices – Gestion du cycle de projet, Mars 2004.

[http://eeas.europa.eu/delegations/burkina\\_faso/documents/more\\_info/pcm\\_guidelines\\_2006\\_fr.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/burkina_faso/documents/more_info/pcm_guidelines_2006_fr.pdf)

## 2.2

### **Spécificités de la politique de Planification, Suivi et Évaluation d'Humanité & Inclusion**

---

#### **Son champ d'application : l'ensemble des contextes et modalités d'intervention**

Au-delà de son mandat particulier lié aux personnes handicapées et personnes vulnérables, HI se caractérise par la grande diversité de ses champs d'intervention et des contextes de mise en œuvre des projets. En élaborant une politique de Planification, Suivi et Évaluation adaptable à l'ensemble des projets, l'association vise à renforcer plus encore la cohérence de ses missions et les valeurs communes qui lient l'ensemble des interventions.

#### **Son approche stratégique et transversale**

La plupart des politiques de Planification, Suivi et Évaluation sont structurées autour des grandes étapes du cycle de projet, et développent donc une approche chronologique et séquencée de la gestion de projet. La présente politique se base sur un choix différent : il s'agit en effet de construire la démarche Planification, Suivi et Évaluation à partir de la finalité de nos interventions,

sous-tendue par trois grands principes : qualité, apprentissage et redevabilité, puis d'appliquer cette politique dans les différentes phases du cycle de projet à travers les engagements d'action. Cela permet de conserver la vision des finalités de la politique tout en guidant les équipes dans son application concrète.

#### **Une politique vivante et évolutive**

La politique révisée se veut un cadre flexible et en mouvement, notamment via un guide méthodologique et une alimentation régulière de la boîte à outils associée qui sont proposés aux équipes.

## 2.3

### **Structure**

---

La politique est constituée de trois niveaux, inscrivant ainsi les critères de qualité et les engagements minimaux d'action qui ont été fixés dans un ensemble cohérent visant à répondre aux principaux enjeux internes et externes de l'organisation.



Ces trois niveaux s'articulent autour d'un cadre d'analyse : le référentiel qualité projet, qui s'applique tout au long du cycle de projet.

## 3.

### Principes fondamentaux

Qualité, apprentissage et redevabilité sont les trois principes qui constituent le socle fondamental de la politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets de HI.

#### 3.1

##### Qualité

Pour réaliser son objet social et sa mission, rendre l'organisation et ses programmes plus performants

au service des bénéficiaires, HI poursuit un effort constant d'amélioration de la qualité. En cohérence avec les réflexions et démarches menées au niveau international, HI définit la qualité comme « l'aptitude de l'organisation à poursuivre son objet social et sa mission, à réaliser ses objectifs, à servir ses bénéficiaires et à satisfaire les attentes des parties prenantes... au juste coût », et ce de façon adaptée aux besoins, aux demandes et aux contextes d'intervention. Cette démarche concerne différentes dimensions : gouvernance, administration, ressources humaines, communication et collecte de fonds,

gestion financière, organisation managériale, programmes, performance des projets destinés aux bénéficiaires. Elle s'intéresse aussi bien aux dispositifs de pilotage, référentiels et processus qu'aux pratiques.

La politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets décline cette notion en trois composantes :

- **La qualité des processus** de réalisation, de support, de pilotage et de mesure, qui contribue à la mise en œuvre fluide et cohérente des différentes activités qui composent un projet ;
- **La qualité technique**, 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 ;
- **La qualité de la réponse** aux besoins identifiés, qui s'interroge sur la contribution de HI à des changements positifs bénéficiant aux populations cibles.

Le principe de qualité doit ainsi être au cœur de la mise en œuvre de tout projet de l'association. Il a pour finalité de contribuer à garantir et prouver les performances et les résultats de nos projets.

## 3.2

### Apprentissage

---

HI se veut une organisation apprenante, qui s'alimente des réalités de terrain pour faire évoluer ses modes d'intervention et 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 contribuant à permettre la création et le transfert de connaissances, la remontée de l'information et le partage des résultats et des enseignements tirés de l'expérience de nos projets.



## 3.3

### 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 (agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action). 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, et leurs motifs.

La démarche de redevabilité peut être renforcée par la mise en place d'un dispositif d'information, adapté et fiable, associé aux mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation, ce qui permet d'en diffuser les résultats et de démontrer la contribution aux changements. Une politique de planification, suivi et évaluation facilite aussi une redevabilité accrue envers nos bénéficiaires qui, sachant à quoi s'engage HI, peuvent plus facilement demander des comptes.

Le principe de « redevabilité » de cette politique a ainsi pour finalité de renforcer notre capacité à rendre

compte de notre action et de la réalisation de nos objectifs grâce à un mécanisme transparent et responsable de collecte, d'analyse et de partage de l'information relative aux événements, aux actions et à la performance de nos projets.

## 4.

### Référentiel qualité projet

HI s'est dotée d'un référentiel qualité projet que les équipes et les partenaires peuvent utiliser pour améliorer la qualité, l'apprentissage et la redevabilité de notre action.

Il forme un cadre d'analyse permettant de définir :

- La situation cible (recommandée),
- Les engagements minimaux d'actions (exigés) à mener pour tous les projets de HI.

Ce référentiel est le résultat d'un processus de consultation interne et externe. Il s'inspire des éléments clés des normes et engagements d'urgence et de développement suivants (liste non exhaustive) :

- Le COMPAS Qualité<sup>8</sup>,

---

8. <http://www.compasqualite.org/fr/index/index.php>

- Les critères d'évaluation de l'assistance humanitaire et du développement développés par la Direction de la coopération pour le développement (DCD CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) <sup>9</sup>,
- La qualification P30® – Bureaux support portefeuille, programme et projet/PMO <sup>10</sup>,
- Les systèmes d'évaluation et de suivi axé sur les résultats d'Europe Aid <sup>11</sup>,
- La Norme Humanitaire Fondamentale (CHS) <sup>12</sup>,
- Les Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des Organisations de la Société Civile <sup>13</sup>.

Ce référentiel est structuré autour de :

- **12 critères** : Participation, coopération, synergies, éthique, pertinence, changements, capacités, pérennité, gestion, efficacité, efficience et redevabilité.

Et

- **3 engagements minimaux d'action par critère.**

## 4.1

### Critères

Le référentiel qualité projet définit douze critères.

Pour chaque critère, une définition est proposée et accompagnée de trois mots clés. À chaque mot clé correspond une description de la situation cible.

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

### ACTEURS

Se référant à l'environnement du projet, **la catégorie « Acteurs »** rappelle les notions essentielles de participation des bénéficiaires, de coopération des partenaires, de synergie avec toutes les autres parties prenantes, et de comportement éthique respectant les principes moraux universels et les valeurs promues par HI.

9. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47832438.pdf>

10. [http://www.best-management-practice.com/gempdf/P30\\_Appendix\\_D\\_Version\\_1\\_2009.doc](http://www.best-management-practice.com/gempdf/P30_Appendix_D_Version_1_2009.doc)

11. <http://www.ageval.org/3-download/CE-2012-manuel-ROM-monitoring-vers-les-resultats.pdf>

12. <http://www.corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS%20V2%20French%20-%20not%20for%20commenting.pdf>

13. <http://cso-effectiveness.org/principes-d-istanbul,119?lang=fr>

## 1. Participation

**Le projet a mis en place des mécanismes d'implication des bénéficiaires**

**Consultation** : Les bénéficiaires sont consultés tout au long des étapes du cycle de projet.

**Expression** : Les bénéficiaires ont accès à des espaces ou processus d'expression (opinions des usagers, mesure de satisfaction, etc.).

**Compréhension** : Les bénéficiaires sont en accord avec la définition des priorités dans le cadre de l'intervention proposée, et en comprennent les bénéfices attendus.

## 2. Coopération

**Les partenaires du projet sont impliqués de manière optimale**

**Choix** : Les partenaires potentiels font l'objet d'une analyse préalable (financière, technique, logistique, éthique, stratégique...).

**Implication** : Les partenaires sont régulièrement informés et sont activement impliqués dans les processus de décision concernant les orientations et la mise en œuvre du projet.

**Résultat** : Les partenaires contribuent activement au succès du projet.

## 3. Synergies

**Le projet est en cohérence et se coordonne avec son environnement**

**Collaboration** : Le projet est accepté par/et recherche l'implication de/toutes les parties prenantes.

**Complémentarité** : Le projet s'inscrit en cohérence avec les autres interventions, afin d'assurer une réponse globale aux besoins multiples et évolutifs des groupes cibles.

**Respect** : Les équipes projet adoptent un comportement humble et juste envers toute personne, et s'assurent que les actions entreprises sont socialement acceptables par les personnes ciblées dans leur diversité et les communautés.

## 4. Éthique

**Le projet respecte les principes moraux universels et met en pratique les valeurs promues par HI**

**Non-discrimination** : En accord avec les principes humanitaires et les conventions internationales (CDPH, Ottawa...), le projet contribue à prévenir tout type de distinction, exclusion ou restriction, notamment liée au genre, au handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle et/ou l'appartenance culturelle/politique/géographique.

**Ne pas nuire** : Le projet envisage systématiquement tout risque d'effet négatif et remet en question l'action si elle s'avère préjudiciable.

**Valeurs** : Le projet met en pratique les valeurs promues par HI (Humanité, Inclusion, Engagement, Intégrité).

## MANAGEMENT

La **catégorie « Management »** précise les exigences en termes de gestion, d'efficacité, d'efficience et de redevabilité. Sont ainsi fixées les caractéristiques d'une gestion optimale d'un projet, entièrement orientée vers l'atteinte des objectifs et résultats attendus.

### 5. Gestion

**Le projet présente des capacités adaptées de gestion**

**Organisation** : Les équipes projet et les équipes support (HI et partenaires) connaissent leur rôle et fournissent leur contribution (opérationnelle, financière...) dans un temps, à un coût et avec une qualité appropriés.

**Contrôle** : Un système de contrôle assure un suivi régulier des activités, des règles de HI et des effets du projet, et mène à des mesures correctives en cas de besoin.

**Communication** : La communication du projet est adaptée, dimensionnée et ciblée aux objectifs de ceux auxquels elle s'adresse.

### 6. Efficacité

**Les objectifs du projet sont atteints**

**Faisabilité** : Le projet a les ressources (humaines, financières, logistiques, techniques...) nécessaires pour atteindre ses objectifs.

**Cohérence** : Les résultats contribuent à atteindre les objectifs du projet.

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

### 7. Efficience

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

**Stratégie** : Le mode d'intervention proposé permet d'atteindre les résultats attendus au meilleur coût.

**Flexibilité** : Le projet est flexible et s'adapte en fonction de l'évolution des besoins et des risques (contraintes et opportunités).

**Optimisation** : Les ressources nécessaires sont mobilisées et optimisées tout au long du projet.

## 8. Redevabilité

**Le projet a la capacité de rendre des comptes à toutes les parties prenantes**

**Information :** Les parties prenantes (et notamment les bénéficiaires) sont informées de façon claire et impartiale sur les résultats et les performances du projet.

**Conformité :** 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.

**Disponibilité :** La documentation et les justificatifs du projet sont conservés, classés et accessibles.

## BÉNÉFICES

Enfin, la **catégorie « Bénéfices »** constitue l'axe central du référentiel. Elle porte sur la pertinence du projet au regard des besoins des groupes cibles et à leur satisfaction, sur les changements induits par le projet, sur l'existence ou le renforcement de capacités locales mais aussi internes à l'association permettant de répondre à ces besoins, et enfin sur la pérennité de l'ensemble des bénéfices apportés par le projet.

## 9. Pertinence

**Le projet répond aux priorités démontrées et s'adapte au contexte d'intervention**

**Besoins :** Le projet répond aux demandes et besoins des bénéficiaires, et contribue à l'atteinte des priorités des autres parties prenantes (autorités, partenaires, bailleurs de fonds...).

**Mandat :** Le projet s'inscrit dans la stratégie et le mandat de HI.

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

## 10. Changements

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

**Effets :** Le projet provoque des changements positifs à court et moyen termes sur les vies des bénéficiaires et de leur entourage.

**Impact :** Le projet contribue à l'atteinte d'effets positifs à long terme sur les vies des bénéficiaires et de leur entourage.

**Mitigation :** Tout changement négatif susceptible d'être engendré par le projet (environnement,

économie, sécurité...) est évité, réduit au minimum ou compensé.

## 11. Capacités

**Le projet s'inscrit dans une dynamique de renforcement des capacités internes et externes**

**Autonomie** : Le projet contribue au renforcement des capacités des acteurs locaux et à leur accompagnement vers une autonomie au terme du projet.

**Compétences** : L'équipe projet et les partenaires développent les compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet.

14

**Apprentissage** : Le projet contribue à la dynamique interne et externe d'apprentissage, et d'amélioration des pratiques de HI.

## 12. Pérennité

**Le projet vise des effets positifs qui perdurent après la fin de l'intervention**

**Anticipation** : La phase de post-projet est anticipée et planifiée.

**Continuité** : L'intervention a répondu aux besoins identifiés des populations et/ou le projet a assuré un transfert auprès d'acteurs en capacité de la poursuivre.

**Résilience** : Le projet contribue à réduire la vulnérabilité des populations cibles et à accroître leurs capacités de réponse.

## 4.2

### Engagements

—

Ces engagements correspondent aux actions minimales qui doivent être mises en œuvre par tous les projets de HI. À chaque mot clé et description de la situation cible correspond une description de l'engagement minimal d'action à mettre en œuvre. Une distinction de fréquence est parfois indiquée entre « projet long » (12 mois et plus) et « projet court » (moins de 12 mois).

## ACTEURS

### ENGAGEMENTS MINIMAUX

#### Participation

**Consultation** : Impliquer les bénéficiaires (ou leurs représentants) au cours de la phase de diagnostic initial et de lancement du projet.

**Expression** : Encourager et donner les moyens aux bénéficiaires (ou à leurs représentants) d'exprimer leur degré de satisfaction lors de la phase de mise en œuvre.

**Compréhension :**

Informers les bénéficiaires (ou leurs représentants) sur notre intervention lors des phases de mise en œuvre et de clôture du projet.

**Coopération**

**Choix :** Réaliser une analyse préalable sur la capacité et la structure des partenaires opérationnels potentiels lors de la phase de conception.

**Implication :** Animer un comité de pilotage avec les partenaires éventuels au moins tous les 3 mois pour les projets courts, et au moins une fois par an pour les projets longs.

**Résultat :** Suivre régulièrement (minimum tous les mois pour les projets courts et tous les 4 mois pour les projets longs) l'atteinte des résultats des partenaires.

**Synergies**

**Collaboration :** Analyser les acteurs pendant la phase de diagnostic initial.

**Complémentarité :** Vérifier les opportunités de coopération et complémentarité entre projets de la même zone d'intervention lors des phases de conception et de lancement.

**Respect :** Vérifier, pendant la phase de conception que, tout en étant conforme aux principes de HI, l'intervention est perçue comme appropriée au contexte et acceptable pour les populations, et ne va pas à l'encontre de stratégies de développement locales.

**Éthique**

**Non-discrimination :** Vérifier, pendant la phase de conception, que le projet répond de manière inclusive et différenciée aux besoins et intérêts de l'ensemble des individus.

**Ne pas nuire :** Inclure lors du diagnostic initial et de la conception du projet une analyse de risques de générer des effets négatifs à court ou long terme pour les communautés.

**Valeurs :** Responsabiliser les équipes projet et les partenaires sur les politiques et directives institutionnelles de HI (Protection de l'enfance ; Protection contre l'exploitation et les abus sexuels ; Code de conduite ; Handicap, genre et âge...).

## MANAGEMENT

### ENGAGEMENTS MINIMAUX

#### Gestion

**Organisation :** Planifier les activités, le budget, les besoins logistiques et le suivi des indicateurs, et partager les activités réalisées et planifiées sur une base mensuelle au minimum.

**Contrôle :** Réaliser une revue de projet inter-services (projet/ supports) régulière (minimum tous les 4 mois) permettant le contrôle, le suivi et le réajustement des activités, des indicateurs, du budget, des besoins logistiques, des risques, des recommandations, de l'application des règles de HI ; et rédiger un compte rendu.

**Communication :** Définir une communication différenciée selon les acteurs, et réaliser au moins un résumé du projet à partir de la perspective d'un et d'une bénéficiaires.

#### Efficacité

**Faisabilité :** Vérifier la faisabilité du projet pendant les phases de conception et de lancement.

**Cohérence :** Formaliser la logique d'intervention, expliquant les liens entre activités, résultats et objectifs.

**Produit/Service :** Suivre des indicateurs de qualité technique du produit/service.

#### Efficience

**Stratégie :** Vérifier pendant la phase de conception que la stratégie d'intervention du projet permet d'atteindre les résultats au meilleur coût.

**Flexibilité :** Définir et piloter les principaux risques et hypothèses liés à la mise en œuvre du projet.

**Optimisation :** Suivre et analyser le budget entre équipe projet et services supports (minimum tous les mois pour les projets courts et tous les 4 mois pour les projets longs).

#### Redevabilité

**Information :** Mettre à disposition des différentes parties prenantes (bénéficiaires, partenaires, bailleurs, collaborateurs internes) sous une forme et des supports adaptés, l'information claire et vérifiée qui leur est nécessaire.

**Conformité :** Vérifier le respect des règles lors de la conception, du lancement et de la mise en œuvre du projet avec les services compétents (Administratif/ Logistique/Ressources humaines...).

**Disponibilité :** Alimenter, actualiser et sauvegarder une base documentaire du projet, utilisable dans le respect des règles d'accès et de protection des données.



## BÉNÉFICES

### ENGAGEMENTS MINIMAUX

#### Pertinence

**Besoins** : Analyser les besoins, demandes et ressources pendant la phase de diagnostic initial.

**Mandat** : Vérifier, pendant les phases de conception et de mise en œuvre, que le projet respecte le mandat et la stratégie programme.

**Contexte** : Analyser le contexte d'intervention dans la stratégie programme ou pendant la phase de diagnostic initial.

#### Changements

**Effets** : Mettre en œuvre une évaluation fondée sur une situation de référence permettant de mesurer l'évolution des indicateurs identifiés. Selon la situation des projets :

- Auto-évaluation pour tous les projets (minimum tous les trois mois pour les projets courts et une fois par an pour les projets longs).
- Évaluation intermédiaire pour tout projet ayant une durée égale ou supérieure à 3 ans.
- Évaluation finale externe pour tout projet d'une durée égale ou supérieure à 2 ans et/ou un volume financier supérieur à 3 M €.

**Impact** : Consolider au moins une fois par an le nombre et les catégories de bénéficiaires.

**Mitigation** : Définir et piloter les principaux risques et hypothèses liés à la mise en œuvre du projet.

#### Capacités

**Autonomie** : Réaliser une analyse préalable sur la capacité et la structure des partenaires opérationnels potentiels lors de la phase de conception.

**Compétences** : Former les équipes projet, et partenaires si besoin, sur les approches et compétences de HI.

**Apprentissage** : Formaliser et partager l'expérience de chaque projet lors de la phase de clôture.

#### Pérennité

**Anticipation** : Formuler un scénario de continuité et/ou sortie adapté au contexte avant la phase de clôture.

**Continuité** : Actualiser l'analyse des besoins, des acteurs, des risques et du contexte lors de la phase de mise en œuvre du projet.

**Résilience** : Vérifier, pendant la phase de conception, et pendant la phase de clôture en cas d'évaluation finale, que le projet contribue à réduire la vulnérabilité des populations cibles.

Ces engagements doivent être respectés par chaque chef de projet ainsi que tous les autres acteurs impliqués et/ou concernés par la mise en œuvre des projets, permettant ainsi une opérationnalisation minimale du référentiel qualité projet de HI.

Dans les situations de crise aiguës, ou d'environnement particulièrement réfractaire au déploiement de ces engagements, toute dérogation doit être formellement expliquée, accompagnée d'une proposition alternative d'engagement adapté au contexte et validée.

## 4.3

### Utilisation

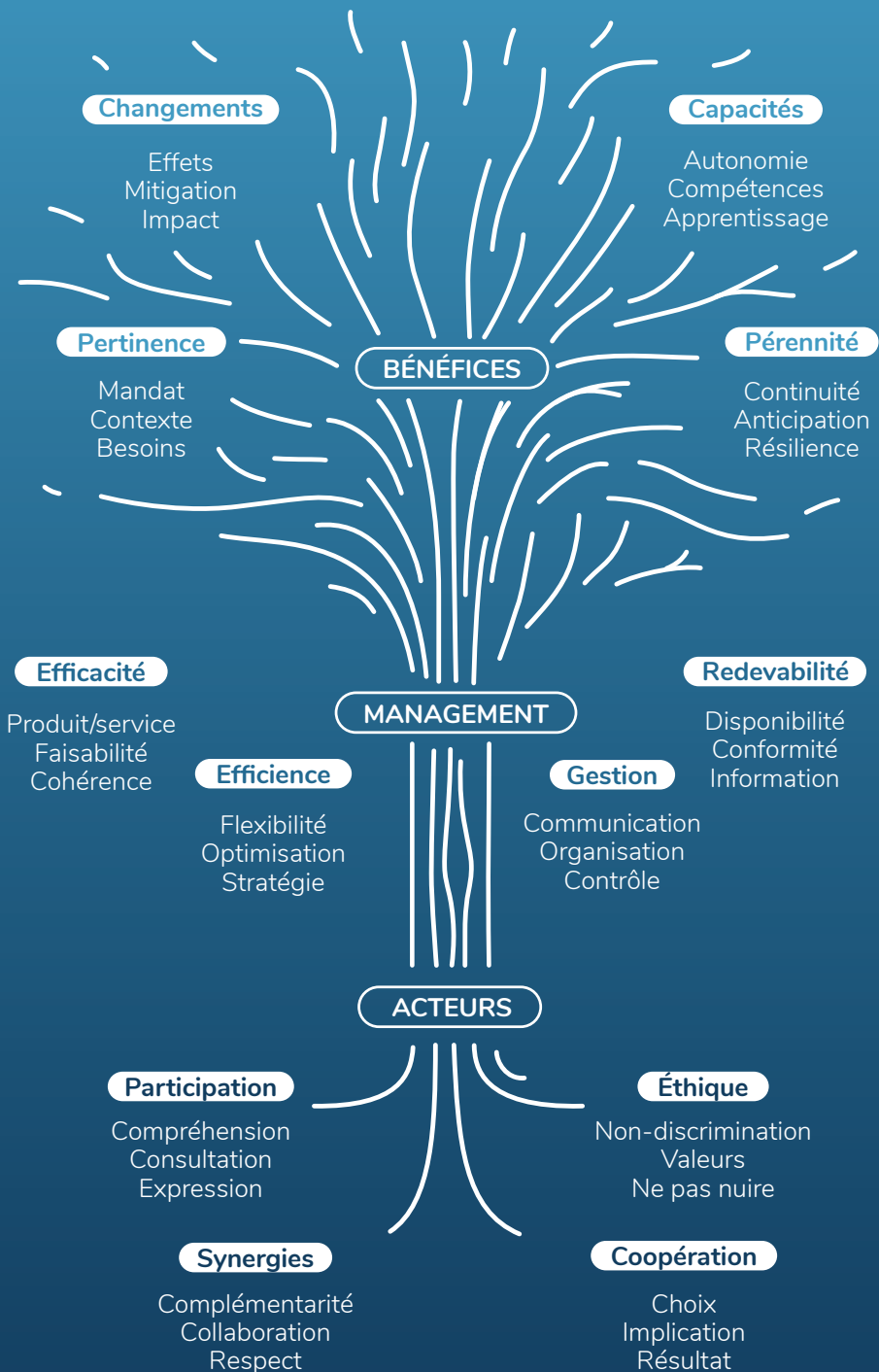
---

Le référentiel est conçu pour être utilisé de diverses manières, notamment pour :

- Partager une vision commune sur la situation des projets de HI ;
- Évaluer et améliorer la qualité d'un projet ;
- Faire le suivi de la qualité, de l'apprentissage et de la redevabilité projet au sein de HI ;
- Développer des plans d'action pour une amélioration continue de la mise en œuvre de nos projets.

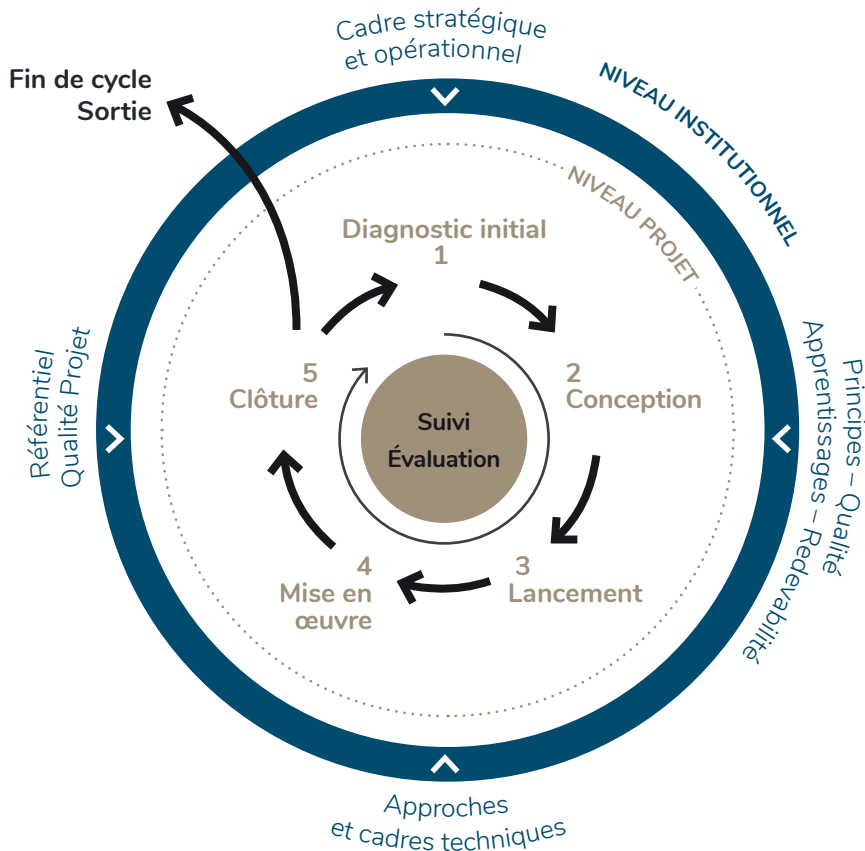
Un poster permet d'avoir une vision synthétique des 12 critères et des mots clés, de leurs définitions, ainsi que des engagements minimaux d'action pour les projets de HI.

Le schéma ci-contre est simplifié ; retrouvez la version complète sur [HInside](#).



# 5.

## 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 deux composantes transversales, le suivi et l'évaluation, et respectant les cadres stratégiques et opérationnels (notamment la stratégie d'intervention d'un programme

formalisée par une stratégie opérationnelle – StratOp) ainsi que les approches et cadres techniques (formalisés notamment par une stratégie technique – StraTech) 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. Il permet de faire ressortir les solutions potentielles aux problèmes analysés et d'identifier si celles-ci sont en adéquation avec le mandat et l'expertise de HI. Si la décision est prise de développer un projet, une proposition de réponse adaptée ainsi généralement qu'une demande de financement sont élaborées pendant la phase de **conception de projet**.

Une fois le projet financé, une phase de **lancement** permet de poser les bases et d'établir un environnement favorable à la **mise en œuvre** du projet. Lors de la mise en œuvre, le chef de projet gère les ressources humaines, financières et logistiques dans un souci de bonne gestion et d'efficacité en vue de produire les résultats escomptés et d'atteindre les objectifs du projet.

Une **analyse régulière** doit être mise en place afin de suivre l'évolution des besoins, de questionner la qualité des actions entreprises et les effets sur la population cible, de favoriser l'apprentissage tout au long du projet et de permettre au projet d'être flexible afin de le réajuster le cas échéant.

À la fin du projet, une phase de **clôture** permet de constater et communiquer sur l'achèvement de l'ensemble des activités et 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 et d'**évaluation**, basés sur une collecte et analyse d'informations variées et pertinentes sont transverses et se retrouvent par conséquent dans chacune de ces étapes.

Les **situations d'urgence aiguë** nécessitant une intervention dans les 72 heures requièrent un certain degré de modélisation des réponses à apporter (basé sur l'expérience et une typologie des besoins à couvrir). Cela étant, l'intervention s'enrichit rapidement des éléments de diagnostic, de conception et de lancement réalisés en parallèle à la mise en œuvre de la réaction rapide initiale.

## Résumé des engagements selon les étapes du cycle de projet

Critères	Engagements minimaux		1. Diagnostic initial	2. Conception	3. Lancement	4. Mise en œuvre	5. Clôture
	<b>R</b> Recommandé	<b>E</b> Exigé					
Participation	<b>Consultation</b> : Impliquer les bénéficiaires	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	
	<b>Expression</b> : Mesurer la satisfaction des bénéficiaires				<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Compréhension</b> : Informer les bénéficiaires	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	
Coopération	<b>Choix</b> : Analyser la capacité des partenaires	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	
	<b>Implication</b> : Animer un comité de pilotage avec les partenaires	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	
	<b>Résultat</b> : Suivre l'atteinte des résultats des partenaires				<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
Synergies	<b>Collaboration</b> : Analyser les acteurs	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	
	<b>Complémentarité</b> : Vérifier les opportunités de coopération entre projets de la même zone d'intervention	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	
	<b>Respect</b> : Vérifier que l'action proposée est appropriée au contexte et acceptable pour les populations	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	
Éthique	<b>Non-discrimination</b> : Vérifier l'approche inclusive du projet	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	
	<b>Ne pas nuire</b> : Analyser les risques d'effets négatifs	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	
	<b>Valeurs</b> : Responsabiliser les équipes sur les Politiques et Directives Institutionnelles (Code de conduite, etc.)	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	

Critères	Engagements minimaux <b>R</b> Recommandé <b>E</b> Exigé	1. Diagnostic initial	2. Conception	3. Lancement	4. Mise en œuvre	5. Clôture
		<b>Pertinence</b>	<b>Besoins</b> : Analyser les besoins, demandes et ressources	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>
	<b>Mandat</b> : Vérifier le respect du mandat et de la stratégie	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Contexte</b> : Analyser le contexte d'intervention	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>
<b>Changements</b>	<b>Effets</b> : Mettre en œuvre une évaluation fondée sur une situation de référence ; auto-évaluation pour tout projet et évaluation intermédiaire et finale selon critères de durée et de budget	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
	<b>Impact</b> : Consolider les données bénéficiaires	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Mitigation</b> : Identifier et suivre les risques et hypothèses	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
<b>Capacités</b>	<b>Autonomie</b> : Analyser la capacité des partenaires	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>
	<b>Compétences</b> : Former les équipes projet, et partenaires si besoin, sur les approches et compétences de HI	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>
	<b>Apprentissage</b> : Formaliser et partager les « Leçons apprises »	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>
<b>Pérennité</b>	<b>Anticipation</b> : Formuler un scénario de continuité/sortie	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Continuité</b> : Actualiser l'analyse des besoins, des acteurs, des risques et du contexte	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Résilience</b> : Vérifier la réduction de la vulnérabilité	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>

Critères	Engagements minimaux <b>R</b> Recommandé <b>E</b> Exigé	1. Diagnostic initial	2. Conception	3. Lancement	4. Mise en œuvre	5. Clôture
Gestion	<b>Organisation</b> : Planifier et partager les activités et besoins de supports		<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Contrôle</b> : Faciliter une revue de projet pour suivi et ajustements			<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
	<b>Communication</b> : Définir une communication différenciée et réaliser un résumé du projet à partir de la perspective de bénéficiaires (H/F)		<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
Efficacité	<b>Faisabilité</b> : Vérifier la faisabilité du projet	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	
	<b>Cohérence</b> : Expliquer les liens activités/résultats/objectifs	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>
	<b>Produit/Service</b> : Suivre des indicateurs de qualité technique	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
Efficience	<b>Stratégie</b> : Vérifier la stratégie d'intervention du projet		<b>E</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>
	<b>Flexibilité</b> : Identifier et suivre les risques et hypothèses	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Optimisation</b> : Suivre et analyser le budget		<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
Redevabilité	<b>Information</b> : Partager des rapports de suivi avec les partenaires, les bailleurs et les équipes support de HI	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
	<b>Conformité</b> : Vérifier le respect des règles	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>R</b>
	<b>Disponibilité</b> : Sauvegarder une base documentaire projet	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>E</b>

NB : La définition complète de chaque engagement est disponible dans la partie 4.2 et dans le poster proposé.



# 6.

## Mise en œuvre, suivi et évaluation de la politique

### 6.1

#### Acteurs

---

La politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets fournit un cadre à toutes celles et ceux qui sont impliqué(e)s, directement et indirectement, dans la gestion des projets de HI.

Si la mise en œuvre de cette politique relève de la responsabilité des chefs de projet et de leur ligne managériale, les autres acteurs concernés directement ou indirectement par la mise en œuvre des projets (services supports, acteurs techniques, financiers, etc.) doivent également se référer à ce cadre, le respecter et soutenir sa mise en œuvre.

La politique s'adresse également :

- Aux partenaires opérationnels de HI impliqués dans les processus de planification, suivi et évaluation,
- Aux partenaires institutionnels et bailleurs de fonds, de plus en plus attentifs aux démarches de planification, suivi et évaluation

adoptées par les acteurs de terrain.

Ainsi, la politique de Planification, Suivi et Évaluation est conçue comme un cadre et une référence commune pour l'ensemble des personnes ayant un lien direct ou indirect avec les projets mis en œuvre par l'association. Elle joue un rôle de « colonne vertébrale » entre les différents interlocuteurs, en mettant en avant le rôle de chacun, les complémentarités et les dynamiques de collaboration.

Par le respect de la mise en œuvre de la politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets, chaque collaborateur de HI contribue à l'accomplissement de la mission de HI : la réponse aux besoins essentiels des personnes handicapées et des populations vulnérables, l'amélioration de leurs conditions de vie et la promotion du respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux.

## 6.2

### Aides à la mise en œuvre

---

Un guide à destination des différents collaborateurs concerné(e)s est proposé pour présenter les processus, les rôles et les outils de mise en œuvre des principes et référentiels présentés dans cette politique.

Des outils issus des pratiques du terrain et de l'expérience de nos pairs sont proposés comme supports à l'action. Ils seront classés selon les étapes du cycle de projet et selon les critères du référentiel qualité projet.

26

Des éléments d'aide au déploiement, comme un kit de formation à destination des chefs de projet, sont proposés aux équipes selon les besoins identifiés.

Le soutien à la mise en œuvre de la politique se veut également vivant, grâce à l'alimentation régulière de la boîte à outils proposée en ligne aux équipes de HI. Ceci sera de la responsabilité de la Direction 3i (Innovation, Impact & Information) et bénéficiera des contributions de tous les services de l'association impliqués dans la mise en œuvre de nos projets.

Pour vous tenir informé, vous pouvez consulter la rubrique MEAL sur [Hinside](#).

## 6.3

### Suivi et évaluation de la mise en œuvre

---

La mise en œuvre de cette politique est de la responsabilité de chaque Direction géographique. Son suivi doit être opéré au moins une fois par an.

L'évaluation de la mise en œuvre de la politique est de la responsabilité première de la Direction 3i, et nécessite l'implication de toutes les Directions géographiques et techniques dans la conduite de l'exercice.

Comme toute politique institutionnelle, la mise en œuvre de la politique Planification, Suivi et Évaluation des projets peut faire l'objet de vérifications décidées par la chaîne managériale au titre de sa responsabilité en matière de contrôle interne. De même, son application peut entrer dans le champ des audits internes, programmés par le Comité du management des risques, pour le compte du Directoire et du Conseil d'administration fédéral.

## 6.4

### Révision de la politique

---

La politique sera révisée et actualisée sur décision de la Direction des Opérations, en fonction de l'expérimentation et des enseignements tirés, sur la base d'une évaluation de sa mise en œuvre ainsi que du recueil des expériences et besoins des différentes parties prenantes ou de la nécessaire mise en cohérence avec les orientations stratégiques de l'organisation.



## Politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets

---

Ce document détermine la politique de Planification, Suivi et Évaluation d'Humanité & Inclusion pour la mise en œuvre de ses projets, quel que soit le contexte, la zone ou le secteur d'intervention.

---

Humanité & Inclusion  
138 avenue des Frères Lumière  
CS 78378  
69371 Lyon CEDEX 08  
France

[publications@hi.org](mailto:publications@hi.org)

