

Étape 5 :

Évaluation



Raison d'être de l'évaluation

Faire une évaluation consiste à se poser trois questions clés à la fin de l'exécution d'un projet ou lorsqu'on a atteint une étape importante du processus **Umoja** :

- Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ?
- Les choses ont-elles changé ?
- Aurions-nous pu utiliser nos savoir-faire et nos moyens plus efficacement ?

L'évaluation vise deux objectifs principaux :

- Être en mesure de rendre des comptes aux membres de la collectivité qui reçoivent un service et aux personnes qui soutiennent le projet en apportant une contribution financière ou autre.
- Tirer les leçons nous permettant d'améliorer ce que nous faisons.



1. Obligation de rendre compte

Il est important que les membres de la collectivité, censés être aidés par le projet, puissent demander des comptes à ceux qui gèrent le projet de manière à ce que :

- ils puissent avoir leur mot à dire sur la façon dont le projet a été exécuté
- ils puissent faire des commentaires sur les changements apportés par le projet ou le service
- ils soient autonomisés et non pas traités uniquement comme des assistés passifs.

Il est important que le projet rende également des comptes à ceux qui soutiennent le projet par l'apport de financement, de moyens, de savoir-faire et de temps, de manière à :

- faire la preuve de la bonne utilisation de l'argent
- mettre en évidence les conséquences et les changements positifs
- honorer le partenariat entre le soutien et le projet.



Personnes qui participent au projet

Personnes qui soutiennent le projet

2. Apprentissages

Il est également important de tirer les leçons de nos expériences et de relever ce qui peut servir à améliorer la façon dont nous travaillerons à l'avenir.

Questions et outils pour faire une évaluation

Les trois questions clés de l'évaluation

Quand nous évaluons un projet, avant de passer au projet suivant, nous adaptons les trois questions clés que nous avons utilisées pour le suivi du projet.



1. Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ?

Pour répondre à cette question, le GLC a besoin de se référer au plan original du projet. En outre, il devrait se référer, parmi les informations collectées, à celles concernant les problèmes que le projet cherchait à résoudre. Il est important que le groupe prenne le temps de se familiariser avec les plans et les informations de façon à être capable de correctement comparer et souligner les changements qui se sont produits depuis l'identification du problème.



Un des outils utiles pour répondre à cette question est la frise chronologique.

Demander au groupe de tracer une ligne droite horizontale au milieu d'une grande feuille de papier. Indiquer, au début de cette ligne, la date de démarrage du projet et, à l'autre bout, la date actuelle. Le groupe devrait alors tracer une autre ligne d'une date à l'autre et noter les hauts et les bas du projet respectivement au-dessus et en dessous de la ligne. En tant que groupe, examiner les hauts et les bas sur la frise chronologique et poser la question : « Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ? » Vous pourriez également étudier tout changement important apporté au projet ainsi que la raison qui a conduit à cela. Il est important de conserver cette frise chronologique pour la présenter aux divers comités et bénéficiaires communautaires comme preuve de votre volonté de rendre des comptes.



2. Les choses ont-elles changé ?

Pour répondre à cette question, le GLC doit penser aux outils à utiliser pour réunir des preuves mettant en évidence les changements apportés.

a) Récits de changements importants

Cette méthode permet à tout le monde de parler de son expérience du projet communautaire et des changements qu'à son avis il a apportés. Chaque personne du groupe est encouragée à parler de comment elle a vécu le projet et de la différence qu'il fait dans sa vie. Cette manière de procéder doit être assez fortement structurée pour laisser suffisamment de temps à chaque personne souhaitant s'exprimer.



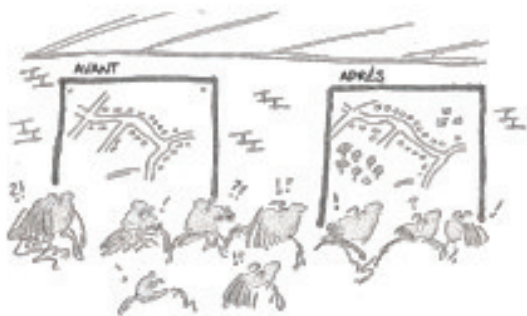
Quand la personne a fini son récit, lui demander de lui donner un titre et de dire en quoi il était important. Écrire ces réponses sur une grande feuille de papier ou de carton. L'afficher ensuite au mur pour que tout le monde puisse la voir.



Quand tous les récits ont été racontés et ont reçu un titre, inviter le groupe à classer ceux qu'il estime les trois ou cinq meilleurs pour refléter le changement produit dans la collectivité. Ces récits devraient ensuite être transcrits en entier pour servir de preuve dans un rapport.

b) Cartographie de la collectivité

À la fin du projet, demander au GLC de cartographier la collectivité et de comparer ce plan à celui qu'il avait tracé avant le lancement du projet. Est-ce que le plan a changé suite au projet ? (Se reporter page 70 pour de plus amples détails sur la façon de tracer le plan.)



c) Utilisation de statistiques locales

Une partie importante de l'évaluation consiste à recueillir des statistiques locales montrant comment les choses ont changé. Elles sont habituellement disponibles auprès des registres officiels des administrations ou des cliniques locales. Le GLC devrait comparer les statistiques remontant à l'époque précédant le lancement du projet à celles du moment où il s'est achevé. Les choses importantes à observer sont les changements portant sur l'amélioration de la santé, l'accroissement de la production agricole et l'amélioration de la fréquentation des écoles locales.

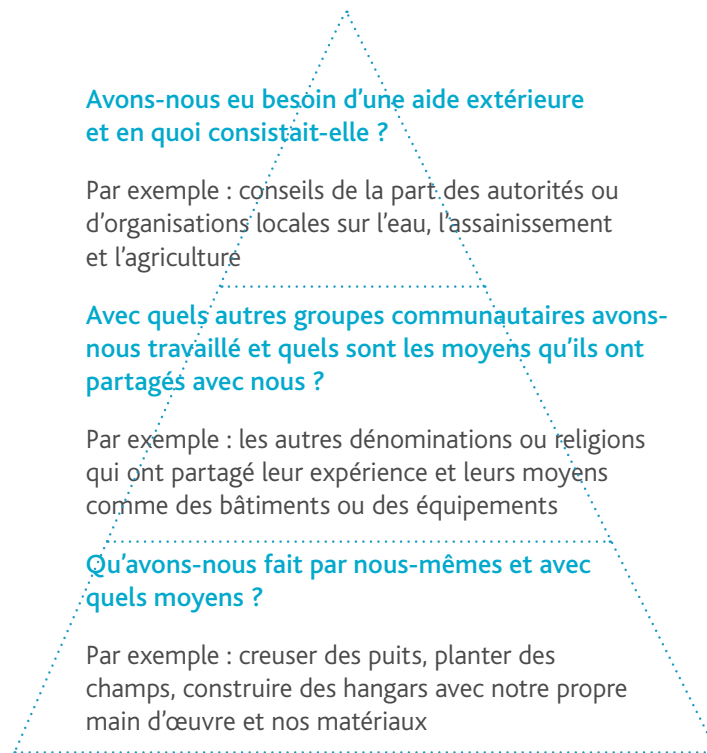
À partir de l'ensemble de ces statistiques, le GLC devrait être en mesure d'élaborer une déclaration récapitulative des changements révélés par les statistiques dans un domaine particulier. Cette déclaration, accompagnée des statistiques correspondantes, devrait entrer dans le rapport.



3. Aurions-nous pu utiliser nos savoir-faire et nos moyens plus efficacement ?

a) Le triangle des moyens

C'est une bonne activité pour examiner les moyens qui ont été utilisés pour mettre en œuvre le projet communautaire.



Dessiner le triangle au tableau ou sur une grande feuille de papier et écrire les questions dans chaque partie comme indiqué ci-dessus. Inviter ensuite le groupe à partager à bâtons rompus ses réponses à chacune des questions. Ces réponses peuvent être écrites soit sur le tableau ou la feuille de papier, soit sur de petits morceaux de papier qui seront collés sur le triangle. Résumer ensuite les réponses et inviter le groupe à réfléchir à ce qu'il ferait différemment une prochaine fois.



b) L'analyse FFOM



Cette activité est bonne pour réfléchir au déroulement général du projet communautaire et peut servir à poser la question de l'utilisation efficace des moyens.

Conseils pour faire cette analyse FFOM

1. Répartir le groupe en petits groupes. Cette méthode fonctionne le mieux quand le groupe est réparti selon les divers rôles que les participants ont joués dans le projet.
2. Demander à chaque groupe de faire un dessin de la forme de transport qui représente le mieux l'idée qu'il se fait de la manière dont s'est déroulé le projet.
3. Donner à chaque groupe des cartons de couleur portant les mots Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Demander aux participants de mentionner pêle-mêle leurs pensées et avis sur le projet et d'écrire leurs commentaires sur le carton correspondant.
4. Demander à chaque groupe de présenter le dessin de son mode de transport et son analyse FFOM à l'ensemble du groupe.
5. Discuter en grand groupe des thèmes communs et les noter sur une grande feuille de papier.
6. Discuter des actions à court terme qui doivent être entreprises pour améliorer le projet (dans les 6 prochains mois).
7. Discuter des actions à long terme qui doivent être entreprises pour améliorer le projet (dans les 12 à 18 prochains mois).

Fêter les réalisations qui ont été soulignées dans cet exercice.

Tirer les leçons d'Umoja

Avant de retourner présenter tous les résultats à la collectivité, il est important que le GLC passe en revue les leçons qu'il a apprises au cours des différentes étapes du programme. Ceci pourrait être fait en se reportant à ce qui a été écrit dans les parties « apprentissage et réflexion » de chacune des étapes (voir pages 53, 107, 130 et 153), ou dans une discussion générale à partir de la frise chronologique, ce qui peut être plus facile parce que visuel.

« Le seul véritable objectif de l'apprentissage, c'est de laisser la personne dans un état continu d'interrogation. »

Évêque Creighton (1843-1901)

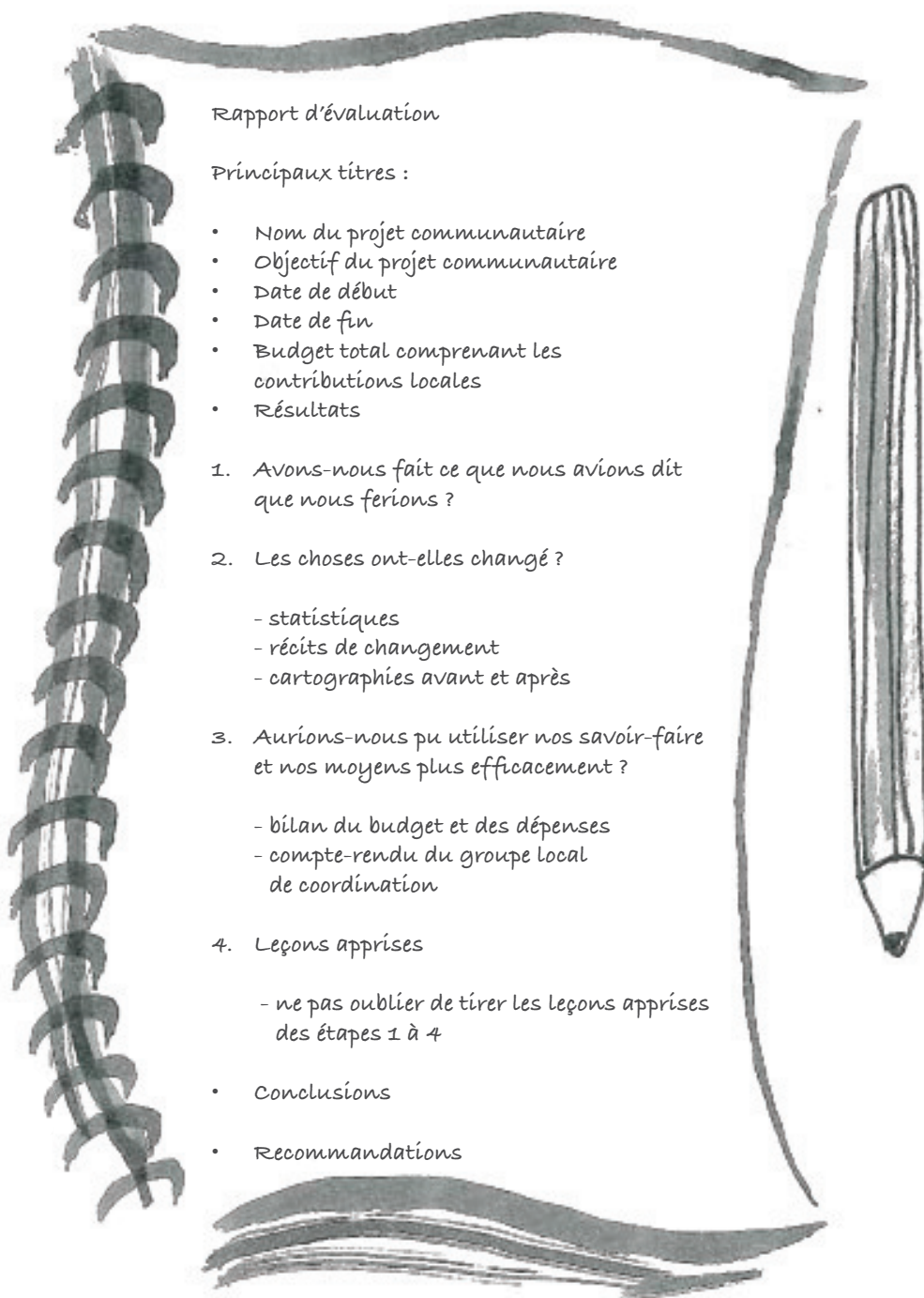
Compte-rendu auprès de la collectivité

Quand le GLC aura rassemblé toutes les informations, il devra les présenter à la collectivité pour en vérifier l'exactitude et pour obtenir des idées et des réflexions de dernière minute. Ceci est important parce que cela aide la collectivité à s'approprier les informations et à se sentir partie prenante dans les réalisations du projet.



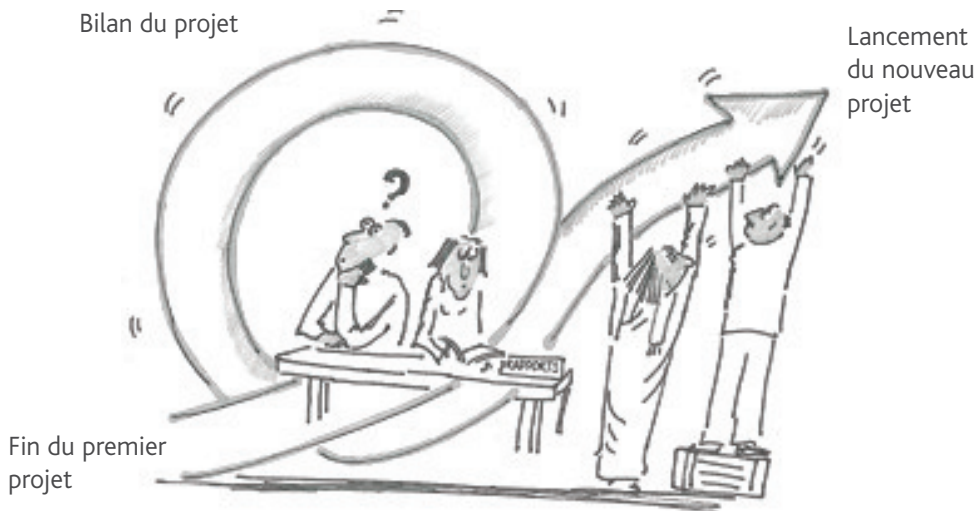
Structurer un rapport

Quand toutes les informations ont été rassemblées sur les trois questions clés et qu'elles ont été passées en revue par la collectivité, vous pouvez alors les rassembler dans un rapport. Vous avez ci-dessous une structure que vous pouvez utiliser pour écrire un rapport. Le rapport devrait être conservé comme un document communautaire relatant ce qui s'est passé, et pouvant être présenté à l'administration locale pour information.



Et après ?

L'évaluation terminée, il est important de fêter les réalisations et de réfléchir à la façon dont les leçons apprises pourraient être appliquées au lancement d'un nouveau projet.



Les choses suivantes doivent être étudiées au démarrage d'un nouveau cycle de projet :

1. Avons-nous une liste des choses apprises grâce au travail en commun dans le dernier projet ?
2. Devons-nous considérer d'autres priorités recensées par la collectivité au cours de l'étape d'analyse ?
3. Pouvons-nous continuer à utiliser les informations de base collectées au début du premier projet, ou avons-nous besoin de lancer une nouvelle collecte ?
4. Pouvons-nous continuer à utiliser le même groupe de coordination de projet ou avons-nous besoin de demander à d'autres de former un nouveau groupe ?
5. Avons-nous besoin de soutien et formation supplémentaires pour faire le nouveau projet ?

Quand tout le monde aura discuté des questions, chercher des moyens pour fêter ce qui a été réalisé. Par exemple : une fête communautaire.



Dernières pensées

L'Esprit de l'Éternel, du Seigneur,
est sur moi car il m'a oint
pour annoncer aux humiliés une bonne nouvelle.
Oui, il m'a envoyé afin de panser ceux qui ont le cœur brisé,
d'annoncer aux captifs leur délivrance
et à ceux qui sont prisonniers leur liberté,
afin de proclamer l'année de la faveur de l'Éternel
et un jour de rétribution pour notre Dieu,
afin de consoler tous ceux qui mènent le deuil,
et d'apporter à ceux qui, dans Sion, sont endeuillés,
la splendeur au lieu de la cendre,
pour mettre sur leur tête l'huile d'allégresse au lieu du deuil,
et pour les vêtir d'habits de louange au lieu d'un esprit abattu,
afin qu'on les appelle : « Les chênes de justice,
la plantation de l'Éternel
qui manifestera sa splendeur. »

Ésaïe 61.1-3

Prière

Christ, notre lumière,
ton amour brûle dans notre cœur
et nous transmet une soif pour la justice.

Jésus, lumière du monde,
tu nous as enseigné à aller vers les autres,
à ouvrir nos oreilles
aux récits qui plaident pour qu'on les entende.

Toi qui es lumière et chaleur,
bannis les ténèbres
et donne-nous l'espérance.

Jésus, lumière de vie,
entoure-nous de ton amour
et incline notre cœur
selon la direction de ton esprit qui guérit.

Amen





Appendices

A. Statuts d'une organisation
de base communautaire

B. Bonne gouvernance

A. Statuts d'une organisation de base communautaire

Une des premières choses qu'une organisation peut avoir à mettre au point pour être enregistrée légalement, ce sont des statuts. Il s'agit d'un document légal formel qui décrit la façon dont votre organisation va fonctionner.

Décider du type d'organisation pour laquelle vous écrivez des statuts. Discuter des buts et objectifs de votre organisation, des structures qui existent ou devraient exister et de la façon dont vous aimeriez voir fonctionner votre organisation. Il est probable que la forme de l'organisation doive être conforme aux exigences nationales pour la création d'associations: utilité publique, à but non lucratif, etc. Cela conditionnera la plupart des points mentionnés ci-dessous, qui ne sont donnés qu'à titre indicatif. Il vous incombera de veiller à vous conformer aux dispositions en vigueur dans votre pays. En discutant de ces questions, utiliser le cadre suivant :

1. **Nom.** Écrire le nom complet de l'organisation, son abréviation et la forme juridique que vous voulez donner à l'organisation.
2. **Statut légal.** Insérer une clause présentant le statut légal de l'organisation.
3. **Mission, buts et objectifs.** Définir la mission, les buts et les objectifs de l'organisation.
4. **Membres.**

Discuter et noter :

- Qui peut être membre et comment? Par exemple, en remplissant un formulaire de demande à devenir membre.
- Devoirs et privilèges des membres.
- Le cas échéant, le montant de la cotisation.
- Que se passe-t-il si les membres ne paient pas leur cotisation pendant un certain temps ? Cesseront-ils d'être membres de votre organisation ?

5. Structure et prise de décision

Discuter et noter :

- Quelles devraient être les structures, comme les assemblées générales annuelles, les assemblées générales, le conseil d'administration, les sous-comités, etc.
- Le préavis exigé avant certaines réunions.
- Le quorum nécessaire pour que la réunion soit statutaire.
- Les responsabilités de certaines structures/ certains postes.
- Les pouvoirs et devoirs de chaque structure.

6. Procédure pour les réunions

Discuter et noter :

- Qui présidera aux réunions.
- Comment sera suivi l'ordre du jour.
- Comment se dérouleront les votes.
- Comment les procès-verbaux seront établis, lus et approuvés.

7. Élection des membres du conseil d'administration

Discuter et noter :

- Niveau auquel les membres du conseil d'administration seront élus.
- Comment les membres du conseil d'administration seront élus. Par exemple : par nomination orale et à main levée ou par formulaire de nomination et scrutin à bulletin secret.
- Comment seront annoncés les résultats de la procédure de vote.
- Comment seront remplis les postes vacants.

8. Personnel

Quand une organisation emploie du personnel, elle doit dire :

- Comment le personnel est engagé.
- Quels sont les postes et devoirs des membres du personnel.
- À qui ils doivent rendre des comptes.

9. Discipline

Discuter et noter :

- Le genre de comportement attendu de la part des membres.
- Le genre de comportement inacceptable.
- Comment est instituée une enquête ou une audition disciplinaire.
- Comment les membres peuvent recevoir une sanction disciplinaire et être démis.

10. Contrôle financier

Discuter et noter :

- Qui est responsable de la tenue des livres de comptes et devant qui cette personne est responsable.
- Qui peut signer les chèques.
- Qui doit déposer l'argent en banque et avec quelle fréquence.
- Qui doit, au-delà d'une certaine limite, approuver les retraits d'argent du compte de l'organisation.
- Qui est responsable de faire les rapports financiers.
- Quand s'achève l'année financière.
- Si un contrôle des comptes est nécessaire, quand doit-il être présenté et à qui, par exemple, une fois l'an lors d'une assemblée générale.

Affiliation

Écrire :

À quelle instance l'organisation est affiliée.
Quels sont les responsabilités et les devoirs que cela implique.

B. Bonne gouvernance

a) Gouvernance d'une organisation de base communautaire (OBC)

Toutes les organisations communautaires ont besoin d'un comité directeur, sous une forme ou une autre qui est juridiquement responsable de l'organisation.

Par gouvernance, on entend la façon dont une organisation répartit le pouvoir formel et les droits et comment elle définit son mode de redevabilité.

Le conseil d'administration ou comité directeur est responsable de la direction et du fonctionnement général de l'organisation en veillant à ce que le travail de l'organisation soit effectué selon les statuts de l'organisation, dans les délais et d'une manière rentable.

Toutes les organisations sont différentes, il en sera de même du rôle de votre comité directeur. La mesure de l'implication du comité directeur dans le fonctionnement de l'organisation au jour le jour sera différente d'une organisation à l'autre. Les comités directeurs sont juridiquement responsables de faire en sorte que les activités de l'organisation soient exécutées correctement. Cependant, d'habitude ils délèguent les différents travaux qui doivent être faits au personnel salarié et aux bénévoles. Par exemple : le comité directeur peut demander à un comptable de faire la comptabilité et d'établir les déclarations financières, mais il doit s'assurer qu'elles sont établies en vérifiant ces tâches lors de chaque réunion. C'est le personnel salarié (assisté des bénévoles) qui délivre les services et administre le déroulement au jour le jour des activités de l'organisation, et c'est le comité directeur qui surveille ce travail.



b) Rôle du comité directeur

Planification et politique

Apporter à l'organisation le gouvernement, la direction et une politique générale afin que l'organisation reste centrée sur son objet.



Aspects légaux

Faire en sorte que toutes les lois et réglementations locales, provinciales et nationales soient satisfaites. Par exemple : contrats ou accords de financement avec les bailleurs de fonds, enregistrement, assurance, autorisations, accords de location, licences, copyright, diffamation, médecine du travail et sécurité, impôts et état des salariés.



Finances

Faire en sorte que l'organisation puisse satisfaire à tous ses engagements financiers et rendre compte de tous les financements. Par exemple : système de comptabilité, gestion des comptes en banque, audits et rapports financiers.



Personnel

Faire en sorte que tant le personnel que les bénévoles bénéficient d'un lieu de travail sûr et qu'ils soient appréciés, respectés et soutenus dans leur travail. Par exemple : cahiers des charges, contrats de travail, politiques de formation, soutien et supervision réguliers, procédures de sanction et de renvoi, et contrats des bénévoles.



Locaux et équipement

Faire en sorte que l'espace physique dans lequel travaillent le personnel et les bénévoles soit approprié et sûr, et que l'équipement soit, en tout temps, entretenu et fonctionnel.



Promotion et démarchage

Faire en sorte que l'organisation ait une bonne image publique et soit bien positionnée dans la collectivité.



Rapports et rémission de comptes

Faire en sorte que l'organisation rende des comptes aux clients, aux bénévoles, aux membres, au personnel, aux bailleurs de fonds et autres parties prenantes, en satisfaisant à toutes les exigences de rédaction des rapports avec ponctualité et exactitude. Le conseil d'administration est également l'entité responsable de la production d'un rapport d'activités annuel de l'organisation qui est présenté lors de l'AG (Assemblée générale) annuelle de l'organisation.

c) Qui devriez-vous envisager de recruter pour faire partie de votre comité directeur ?

- Des personnes qui veulent s'engager et qui manifestent un intérêt
- Des personnes de votre groupe client
- Des responsables religieux ou civils de la collectivité locale
- Des entrepreneurs locaux
- Des personnes d'autres organisations communautaires de même ordre
- Des personnes des clubs locaux, sociaux ou sportifs
- Des personnes ayant des savoir-faire particuliers dans les domaines financier, légal ou de collecte de fonds
- Des personnes ayant des savoir-faire et des connaissances dans votre domaine d'activités comme des artistes, des travailleurs de santé et des guérisseurs traditionnels
- Certaines organisations invitent également un membre venant de leur(s) bailleur(s) de fonds. Cela comporte des avantages et des inconvénients. Un représentant des bailleurs de fonds peut être une bonne chose parce qu'il peut permettre un lien direct avec les bailleurs de fonds et leur faire mieux comprendre votre problème. Cependant, cela peut causer des problèmes de conflit d'intérêts et miner l'autonomie et l'indépendance de votre organisation. Réfléchir soigneusement avant de prendre cette décision.

