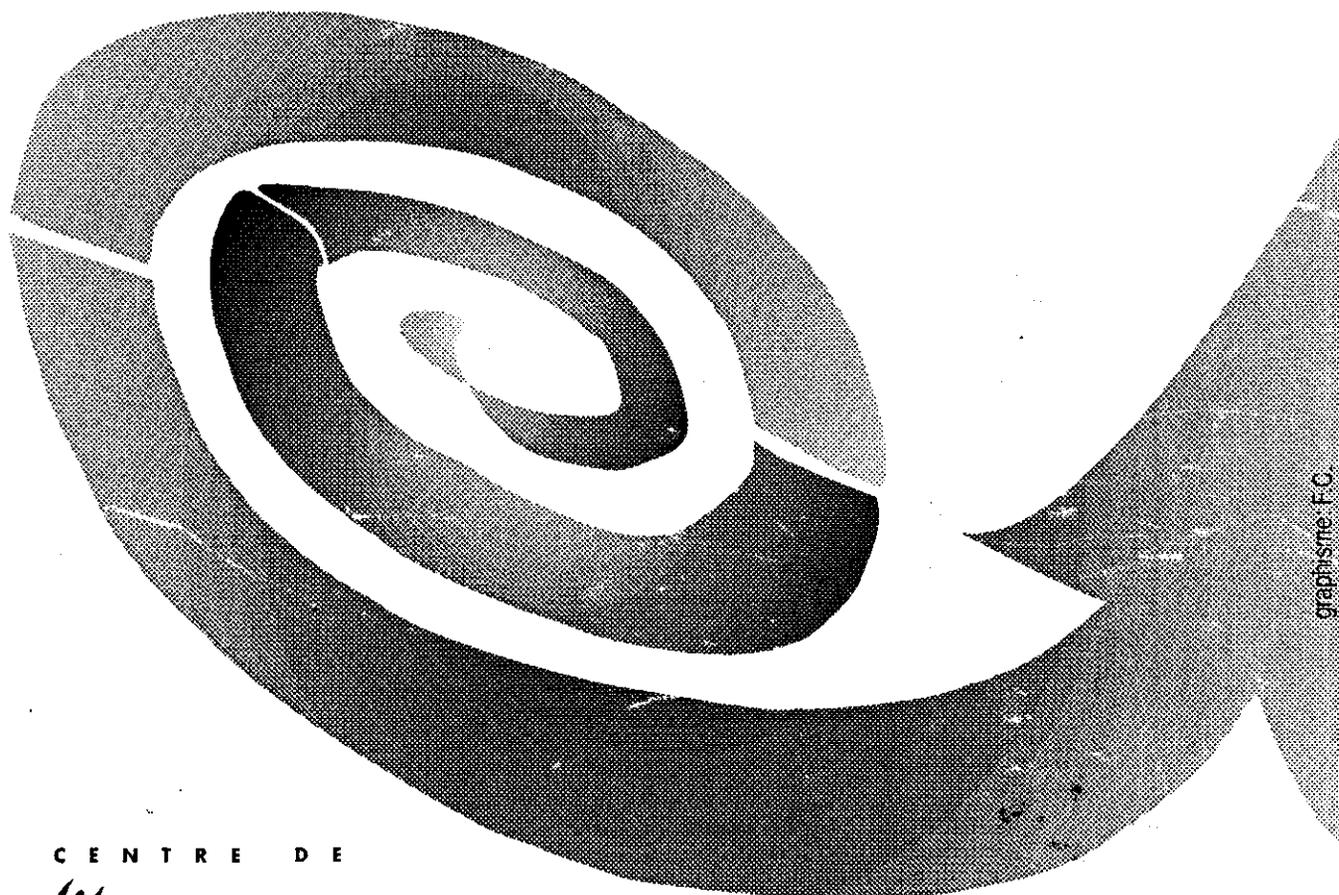


# L'ÉVALUATION

d'un organisme  
social et  
communautaire



graphisme F.C.

CENTRE DE

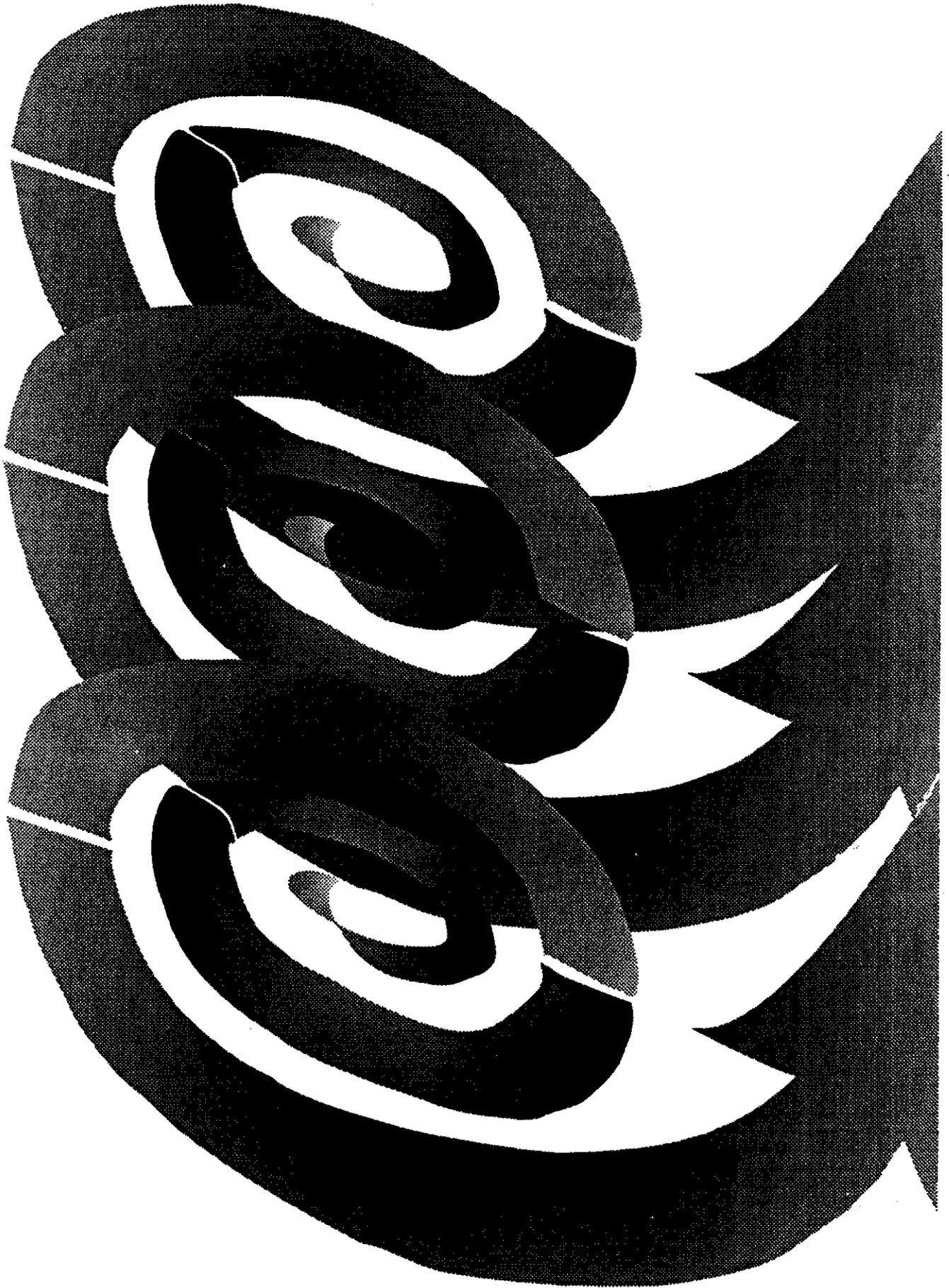


FORMATION



COMMUNAUTAIRE

GUIDE  
POUR LA  
RÉALISATION  
D'UN BILAN ANNUEL



**Recherche et rédaction**  
Christine Daniel

**Remerciements à**  
Marie-Andrée Coutu  
René Doré  
Marcelle Dubé  
Lise Gervais  
Anne Michaud  
Anne St-Cerny  
Pierre Valois  
pour leurs suggestions et commentaires

**Révision de texte**  
Lucie Lavoie

**Page couverture**  
France Clavette

*Dépot légal*  
*Deuxième trimestre 1992*  
*Bibliothèque nationale du Québec*  
*Bibliothèque nationale du Canada*  
ISBN 2-920-111-22-1

---

Ce document est disponible au:  
Centre de formation populaire  
3575 boul. St-Laurent, suite 406  
Montréal, (Québec)  
H2X 2T7  
(514) 842-2548

**Ce document se veut un outil pédagogique pour aider un organisme communautaire à faire un bilan annuel de son fonctionnement, de ses activités, de ses objectifs, de sa clientèle-cible et de sa situation financière. Il représente donc à la fois un outil de gestion, d'évaluation et de planification.**

**Il ne se veut pas, par contre, un livre de recettes incluant une multitude de grilles et de questionnaires avec un tas de bonnes questions à poser. Il vise plutôt à présenter un processus, une logique, qui permettra à chacun-e de préparer un bilan plus adapté à son organisme.**

# SOMMAIRE

PRÉSENTATION .....	1
1. PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION .....	3
- Pourquoi évaluer? .....	4
- Quoi évaluer? .....	5
- Sous quel angle évaluer? .....	6
- Les outils d'évaluation .....	7
- L'animation .....	10
- Durée, climat, ambiance .....	11
2. L'ÉVALUATION: UN PROCESSUS DYNAMIQUE ....	12
- Le processus d'évaluation .....	13
- Exemple de cheminement d'un groupe .....	18
3. DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION .....	21
- Suggestion d'un mode de fonctionnement .....	22
- La prise de notes .....	26
4. ORIENTATIONS ET PLANIFICATION .....	27
- Présentation à l'assemblée générale .....	28
- Orientations et planification .....	28
5. ANNEXES .....	30
- Annexe A: Outil-synthèse .....	31
- Annexe B: Comparatif budgétaire .....	32
- Annexe C: La prise de notes .....	33
- Annexe D: Bilan annuel (rapport).....	34
- Annexe E: Lexique pratique .....	35
BIBLIOGRAPHIE .....	36

---

## PRÉSENTATION

À quoi ça sert d'évaluer? Trop souvent les évaluations sont considérées comme des moments peu importants, du temps perdu, des réunions ennuyantes, bref on ne voit pas vraiment leur utilité. En fait, on ne sait pas comment utiliser à bon escient ce qui s'est passé. Outre les commentaires expéditifs comme "ça a bien fonctionné " ou "ça n'a pas marché", on ne sait pas vraiment comment aller plus loin dans la réflexion.

Pourtant l'évaluation a un rôle très important dans un groupe. Non seulement, elle permet de ne pas répéter les mêmes erreurs mais elle permet aussi d'identifier les "bons coups". C'est l'occasion de retracer le cheminement d'un groupe, de situer les nombreuses actions dans un cadre plus large, de mieux comprendre les échecs, d'évaluer les objectifs qui ont été atteints et enfin, de redéfinir de nouveaux objectifs. C'est un moment privilégié qui permet à la fois de faire le point et de stimuler une équipe de travail car le processus de l'évaluation ne peut être complet sans l'identification de nouvelles perspectives d'action. Lorsque chacun-e s'y sent impliqué-e, elle devient un processus dynamique et créatif. Évaluer, c'est avant tout s'arrêter pour réfléchir et se questionner sur les actions réalisées, c'est aussi l'occasion de définir de nouvelles perspectives.

Il est vrai qu'il n'est pas facile d'évaluer un organisme communautaire. Les critères d'évaluation ne peuvent être de simples mesures d'augmentation de productivité ou de réalisation de profits comme dans certaines entreprises à but lucratif. L'évaluation d'un organisme à caractère social et communautaire comporte une dynamique qui lui est propre et des objectifs particuliers qui sont définis par ses membres. Même si certains outils de gestion plus traditionnels peuvent très bien s'appliquer au groupe communautaire, il en existe très peu qui contribuent à mesurer l'aspect qualitatif et l'impact social de ces organismes. Or, voilà deux dimensions

---

importantes de la raison d'être d'un organisme communautaire qui devraient pouvoir s'évaluer. Au-delà des instruments quantitatifs qui sont aussi essentiels à une évaluation plus complète, un bilan annuel devrait permettre de questionner et de mieux situer les objectifs sociaux des organismes et la qualité des services qu'ils offrent. Cet outil se veut, dans un premier temps, un instrument de travail accessible à plusieurs types d'organismes. À force de l'utiliser, un organisme fabriquera, dans un deuxième temps, un outil d'évaluation entièrement adapté à la réalité de son groupe.

Le processus d'évaluation suggéré ici suppose une démarche collective. Il peut être utilisé par une équipe de travail, par un conseil d'administration ou par tout autre comité qui aurait pour tâche d'évaluer différents aspects de l'organisme. Ce comité doit toutefois représenter des gens directement impliqués dans l'organisme (comme les travailleurs et travailleuses, les usagers et usagères) et d'autres moins quotidiennement impliqués (comme les membres du conseil d'administration). Contrairement à la croyance populaire, une évaluation n'est pas propre à des situations problématiques ou conflictuelles. On confond souvent résolution de problèmes et évaluation... Une évaluation doit pouvoir se faire régulièrement, même dans des situations positives où elle permet alors d'identifier des acquis importants pour l'organisme.

En espérant que ce document vous donnera le goût d'essayer et permettra à votre organisme de s'adapter à des situations plus difficiles, tout en consolidant des objectifs qui seront régulièrement révisés et réajustés selon un contexte social, politique, économique et financier qui peut varier d'une année à l'autre.

Christine Daniel,  
Centre de formation populaire.  
Avril 1992

---

# 1

## PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION

---

## POURQUOI ÉVALUER?

La première fois qu'on entreprend une évaluation, on y va un peu de façon spontanée, on s'attarde surtout à aller chercher du *feedback* à partir de nos observations personnelles et de nos impressions. On possède peu d'outils mais cela semble suffisant. À la longue, avec l'expérience, on devient de plus en plus curieux-ses et de plus en plus exigeants-es. Il ne faut pas cacher non plus que les bailleurs de fonds en demandent un peu plus chaque année.

Mais l'évaluation ne doit pas servir d'abord aux bailleurs de fonds, elle représenterait alors un moyen de contrôle imposé à l'organisme, ce qui en fait une perspective toute autre que celle développée ici.

L'évaluation doit répondre aux besoins du groupe. Elle doit permettre d'abord et avant tout à un organisme de s'améliorer, de mesurer ses acquis, de mieux définir ses objectifs, de questionner ses échecs. Elle doit servir à identifier et à faire reconnaître la nécessité, la qualité et la pertinence de l'organisme.

Évaluer, c'est essentiellement comparer notre bonne volonté à la réalité. C'est mettre en relation ce qu'on *voulait faire* et ce qu'on *fait réellement*, c'est mettre sur la table *la philosophie* de l'organisation et *le fonctionnement réel*, c'est mesurer l'efficacité et l'impact de notre intervention. C'est aussi faire ressortir les faiblesses et questionner nos interventions. C'est donc le moment privilégié pour prendre du recul et pour se donner une vue d'ensemble de l'organisme.

Plus on a l'expérience de l'évaluation, plus on est en mesure de raffiner nos propres outils et plus on développe le réflexe de l'évaluation. Mais jamais on ne devrait évaluer sans définir dès le départ: *pourquoi on évalue?* et *qu'est-ce qu'on évalue?* À force d'accumuler des informations, on peut

---

aussi s'y perdre! Attention à ceux et celles qui auraient tendance à devenir un peu trop maniaques...

## QUOI ÉVALUER?

Le bilan annuel peut évaluer plusieurs aspects du groupe. Outre les activités auxquelles on pense plus naturellement, on peut évaluer les objectifs de l'organisme, son fonctionnement démocratique, la clientèle visée, la situation financière, la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, le travail d'équipe, etc.

Globalement, un bilan annuel peut évaluer :

- A. LES OBJECTIFS DE L'ORGANISME  
(à court terme)
- B. LES RÉSULTATS  
(plus concrets et mesurables)
- C. LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISME  
(rapport entre les instances, prises de décisions,  
organisation du travail, mode de gestion,  
coordination)
- D. LA CLIENTÈLE-CIBLE
- E. LE TRAVAIL D'ÉQUIPE  
(motivation, satisfaction, efficacité)
- F. LA SITUATION FINANCIÈRE

Comme il est possible d'évaluer plusieurs aspects d'un organisme, il est utile de préciser sur quoi va porter l'évaluation. Un bilan annuel ne porte

---

pas nécessairement sur toutes les dimensions de l'organisme à chaque année. On peut décider de donner priorité à quelques-unes selon le contexte du moment.

## SOUS QUEL ANGLE ÉVALUER ?

Quelle que soit l'activité évaluée, on portera un regard plus attentif sur quelques aspects principaux, soient:

### - L'EFFICACITÉ:

Mesure les résultats obtenus:

- *Quels sont les résultats obtenus?*
- *A-t-on atteint les objectifs visés?*

### - L'EFFICIENCE:

Compare la quantité et la qualité des résultats obtenus aux ressources et moyens utilisés pour les obtenir:

- *Jusqu'à quel point a-t-on atteint les objectifs visés?*
- *Quels sont les forces et faiblesses?*
- *Les activités réalisées étaient-elles adéquates?*
- *Les ressources ont-elles été gérées de la manière la moins coûteuse?*
- *Quelles sont les améliorations à apporter?*

### - L'IMPACT:

Se rapporte principalement aux conséquences dans le milieu:

- *Quels sont les effets positifs et négatifs d'un projet (ou de l'organisme)?*
- *Le projet (ou l'organisme) a-t-il des effets directs ou indirects auxquels on ne s'attendait pas? Quels sont-ils? Pourquoi?*

---

**- LE BIEN-FONDÉ:**

Vise à vérifier si les activités de l'organisme sont effectivement en accord avec la mission et les objectifs généraux du groupe:

*- Les activités réalisées sont-elles en accord avec la mission de l'organisme? S'agit-il d'un léger glissement? Pourquoi?*

## LES OUTILS D'ÉVALUATION

Il est possible, lorsqu'on réalise une évaluation systématique pour la première fois, que l'on prenne conscience qu'on possède très peu d'instruments pour évaluer. Cette situation est tout à fait compréhensible puisque c'est souvent la première évaluation qui nous permet d'identifier les outils pertinents à cette réflexion. Ce sera donc l'occasion de penser à créer de nouveaux outils qui seront plus utiles à la prochaine évaluation. Il existe une multitude d'instruments qui peuvent servir lors d'une évaluation. En fait, tout document relatif à l'organisme est susceptible de vous être utile: charte, règlements généraux, procès-verbaux, rapports, états financiers, etc. Le tableau qui suit présente une liste des principaux outils développés dans les organismes sociaux et communautaires.

## OUTILS D'ÉVALUATION

Type d'outils	Caractéristiques	Exemples
<p><b>1. INSTRUMENTS QUANTITATIFS</b></p>	<p>Ces instruments recueillent une quantité de données objectives.</p> <p>Ces données doivent être classifiées et systématisées de façon à en faciliter l'interprétation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- statistiques (nombre d'activités de participants-es, de bénévoles, caractéristiques des personnes rejointes, etc.);</li> <li>- nombre de membres;</li> <li>- questionnaires;</li> <li>- sondages;</li> <li>- états financiers (voir «annexe B»).</li> </ul>
<p><b>2. INSTRUMENTS QUALITATIFS</b></p>	<p>Ceux-ci font plutôt appel à un jugement de valeur sur la réalité.</p> <p>Ces documents rassemblent l'évaluation d'une ou de plusieurs activités réalisées au cours de l'année.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapports d'activités;</li> <li>- rapports de comités;</li> <li>- coupures de presse;</li> <li>- questionnaires;</li> <li>- sondages;</li> <li>- évaluation des participants-es aux activités.</li> </ul>
<p><b>3. DOCUMENTS RELATIFS AUX OBJECTIFS DU GROUPE</b></p>	<p>Ces documents sont essentiels au moment de l'évaluation.</p> <p>Sans ces documents, il sera très difficile de faire une évaluation car celle-ci a pour objet de confronter la réalité aux buts visés. Si les objectifs n'ont pas été préalablement définis, on ne saura pas trop dans quel sens orienter l'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- résolutions de la dernière assemblée générale;</li> <li>- objectifs pour l'année en cours;</li> <li>- programme d'activités;</li> <li>- mission de l'organisme (charte).</li> </ul>

## OUTILS D'ÉVALUATION (suite)

Type d'outils	Caractéristiques	Exemples
<b>4. DOCUMENTS RELATIFS AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISME</b>	<p>Tout document qui regroupe des propositions importantes quant au fonctionnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- procès-verbaux du C.A.</li><li>- procès-verbaux de l'exécutif;</li><li>- rapports de réunions d'équipe;</li><li>- rapports du comité des finances;</li><li>- rapports de toute autre instance propre à votre organisme.</li></ul>
<b>5. OUTIL-SYNTHESE</b>	<p>Cet outil a pour fonction de systématiser les principaux éléments nécessaires à l'évaluation.</p> <p>C'est un outil qui permet de visualiser rapidement les objectifs, les activités réalisées, les échéances ainsi que les responsables pour chacune des activités prévues au plan d'action.</p> <p>C'est le genre d'outil essentiel à une bonne préparation.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- voir «annexe A».</li></ul>

---

**N.B. TOUTES CES INFORMATIONS NE SONT PAS FORCÉMENT UTILES!**

Il est important de souligner que ces instruments ne seront pas très utiles s'ils sont simplement déposés sur la table pour consultation. Il est essentiel que toutes ces informations subissent un premier traitement qui permettra d'en retirer uniquement les éléments pertinents au bilan annuel. Il est donc souhaitable qu'au moins une personne ait cette préoccupation dans le groupe. La plupart du temps, cette tâche reviendra à la coordonnatrice ou au coordonnateur. Il n'est pas vraiment utile de posséder toutes ces informations si on est incapable de les interpréter. En fait, ces outils constituent principalement des instruments de préparation à l'évaluation annuelle.

## L'ANIMATION

L'animation d'une rencontre d'évaluation constitue un élément central de la réussite de la démarche. La personne qui anime devrait posséder les caractéristiques suivantes: elle doit avoir une bonne compréhension du processus d'évaluation, elle doit posséder un bon esprit de synthèse, elle doit être acceptée de tous et toutes.

Il peut être intéressant pour le groupe d'associer une personne extérieure à l'organisme pour assumer l'animation de la démarche. Une personne extérieure peut avoir plus de recul que les gens directement impliqués, elle peut questionner le groupe à partir d'un point de vue différent, elle peut représenter une certaine «objectivité», elle peut favoriser un climat de discussion différent de celui du «train-train» quotidien. Toutefois, l'animateur ou l'animatrice peut aussi être une personne de l'organisme: présidente, coordonnatrice, membre, etc.

Le rôle de cette personne consiste principalement à: vérifier les attentes de tous et toutes dès le départ, situer les préoccupations de chacun-e à l'intérieur du processus, présenter l'ensemble du processus d'évaluation,

---

poser des questions afin de faire préciser la pensée des participants-es, éclairer les discussions en présentant des synthèses, ne pas perdre de vue le pourquoi de l'évaluation ni les objectifs à évaluer.

## DURÉE, CLIMAT, AMBIANCE

### **- Combien de temps faut-il accorder à un bilan?**

Il est difficile de faire le bilan annuel d'un organisme en trois heures... Mieux vaut prévoir un peu plus de temps! En fait, c'est la réalité de votre organisme qui déterminera combien de temps il faut accorder à cette activité. Pour bon nombre de groupes, deux jours représenteraient probablement le format idéal pour réaliser un bilan assez complet. Certains (comme les regroupements provinciaux) peuvent même y accorder encore plus de temps.

Il n'existe donc pas de recette homogène et le temps nécessaire dépend beaucoup de ce que vous voulez évaluer. Une chose est certaine toutefois, il faudra y accorder un minimum de temps et une disponibilité d'esprit.

### **- De bonnes conditions de travail, de réflexion, de relaxation**

Idéalement, plus on s'éloigne de la routine quotidienne du groupe (non seulement en esprit mais aussi physiquement), plus les conditions seront propices à ce type de réflexion. Le lieu et le moment choisis pour cette évaluation doivent permettre aux participants-es de se concentrer le plus librement possible sur les sujets de discussion. Donc, pas question de répondre au téléphone à tout moment ni de sortir une petite demi-heure pour régler quelques affaires «urgentes»! Il serait préférable d'éviter le va-et-vient le plus possible.

C'est parfois l'occasion de joindre l'utile à l'agréable en se permettant deux jours de réunion dans un cadre plus «relaxé» comme le chalet d'un-e ami-e par exemple... Tous les moyens sont bons pour favoriser de meilleures

---

discussions où tous se sentiront assez à l'aise pour dire ce qu'ils et elles n'ont peut-être jamais osé dire auparavant... C'est donc un bon moment pour raviver l'esprit d'équipe!

Le bilan annuel représente aussi une occasion privilégiée pour mieux connaître ses collègues de travail. Ainsi, si vous n'avez jamais goûté la sauce à spaghetti de celui qui critique souvent vos lunches du midi, c'est le moment ou jamais de le mettre au défi...

Bref, même si c'est le contenu qui constitue l'objet principal de cette évaluation, le contenant (le lieu, l'ambiance, le climat) est essentiel au bon déroulement de ce genre d'activité. N'hésitez pas à prévoir des petits moments de douceur, de bons repas, des moments de récréation, de petites soirées agréables, et le reste... tout cela pour mieux s'aérer l'esprit!

---

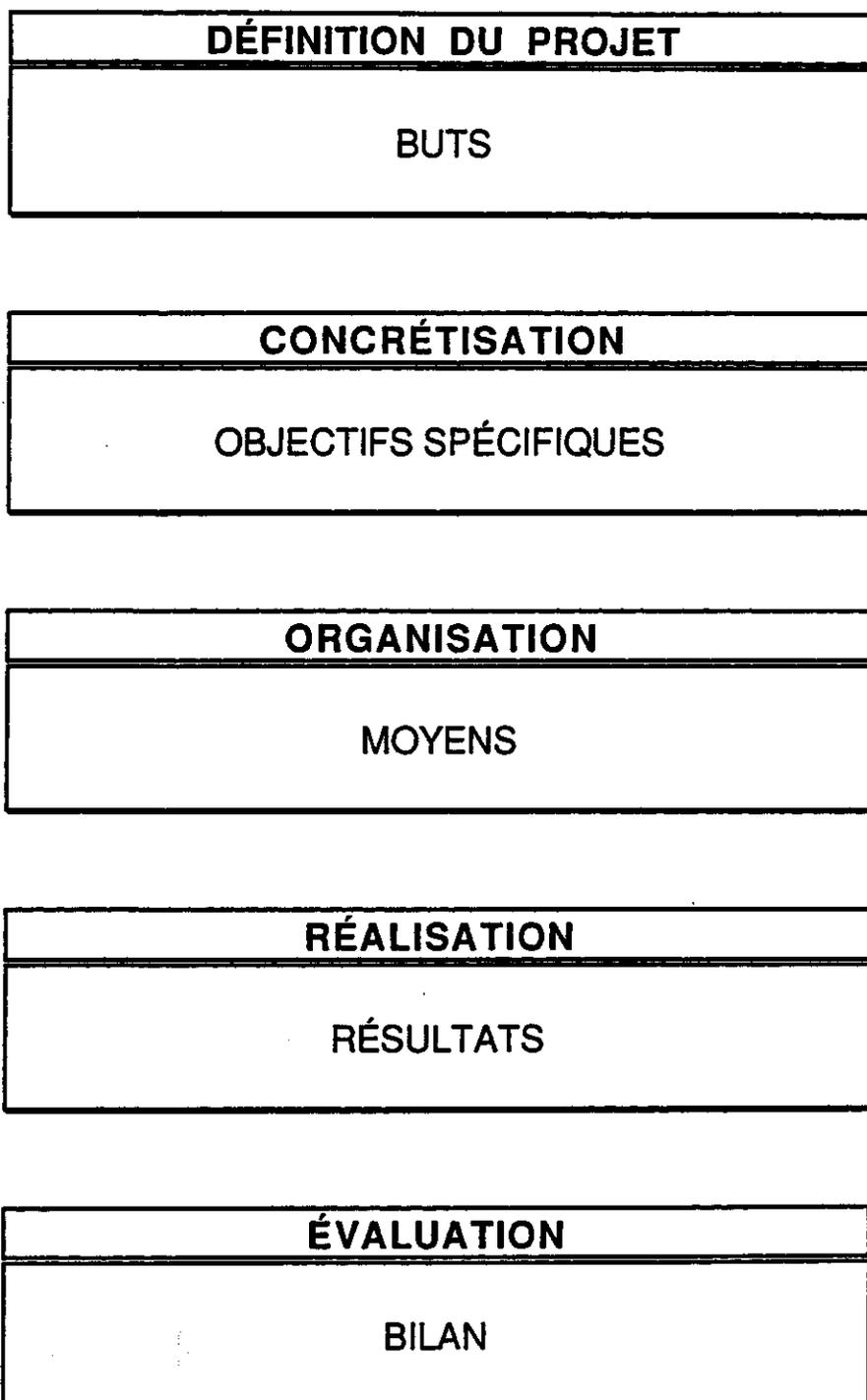
# 2

**L'ÉVALUATION:**

**UN  
PROCESSUS  
DYNAMIQUE**

---

**LE PROCESSUS D'ÉVALUATION**  
schéma 1



---

## L'ÉVALUATION: UN PROCESSUS DYNAMIQUE

Le processus d'évaluation va de pair avec la définition des objectifs et le processus de planification. Si les objectifs ne sont pas clairs au départ, l'évaluation fera nécessairement ressortir ces faiblesses. Le schéma 1 présente le lien entre ces différentes étapes.

### ÉTAPE A: DÉFINITION DU PROJET

La première étape de tout projet (ou de tout organisme) consiste à en définir l'orientation, la **mission**, la raison d'être, le rôle, bref, le **pourquoi** du projet.

Plusieurs organismes définissent souvent leur mission à l'aide des formules suivantes: "*Défendre les droits des ...* " ou "*Promouvoir les intérêts de ...*", etc.

Une fois cette première étape définie, la formulation des **buts** de l'organisme (objectifs généraux) accompagne la mission.

### ÉTAPE B: CONCRÉTISATION

Cette étape vise essentiellement à traduire les buts (objectifs généraux) en **objectifs plus spécifiques**, afin de les rendre opérationnels et, par le fait même, être plus en mesure de les évaluer. Il s'agit ici d'élaborer une stratégie, de définir le **quoi** faire en vue d'atteindre les objectifs visés.

Qu'est-ce qu'un objectif spécifique?

Un objectif spécifique présente un résultat à atteindre, un but précis. Il doit être mesurable ou vérifiable. Il doit être réaliste et faisable, c'est-à-dire qu'il doit tenir compte des ressources du groupe. Idéalement, un objectif ne devrait comporter qu'un seul résultat à atteindre et devrait être accompagné d'une date d'échéance.

---

### **ÉTAPE C: ORGANISATION**

La phase d'organisation consiste à déterminer comment vous allez réaliser les objectifs prévus. Il s'agit de traduire les objectifs spécifiques en moyens, en actions.

Cette étape est souvent accompagnée d'un processus de planification pour chacun des moyens adoptés. Ainsi la planification comporte des objectifs clairs, connus de tous, des activités à réaliser, des responsables, des tâches, des échéances.

### **ÉTAPE D: RÉALISATION**

La réalisation des activités est le résultat de toutes les étapes précédentes. Au moment de la réalisation, on devrait être particulièrement attentif au déroulement de l'activité.

### **ÉTAPE E: ÉVALUATION**

Finalement, la phase d'évaluation consiste à poser un jugement sur les résultats obtenus en regard des objectifs visés.

Dans le cadre d'un bilan annuel d'un organisme, on fait l'évaluation de tous les projets réalisés au cours de l'année. Les grandes orientations de ces projets ont souvent été déterminées par l'assemblée générale, c'est pourquoi les mandats d'assemblée générale constituent, la plupart du temps, le point de départ de l'évaluation. (Voir annexe D)

Le bilan est aussi un bon moment pour évaluer d'autres dimensions du fonctionnement du groupe comme l'organisation du travail, la coordination, le lien entre les différentes instances, la circulation de l'information, la vie d'équipe, etc. Il s'agit au préalable de déterminer le genre d'évaluation qu'on veut faire et sur quoi elle portera, car une simple évaluation des activités peut questionner toutes les autres dimensions d'un groupe.

---

## ÉTAPE A: OBJECTIFS

Les conclusions de l'évaluation permettront de formuler de nouveaux objectifs ou de réajuster les objectifs existants. Et le processus continue... objectifs spécifiques, moyens, réalisation, résultats, évaluation, définition de nouveaux objectifs, etc.

Le retour à l'étape A signifie rarement la remise en question de la mission même de l'organisme, il s'agit plutôt de reformuler de nouveaux objectifs plus spécifiques qui orienteront l'organisme pour la prochaine année (plan annuel) ou les trois prochaines (plan triennal) ou les cinq prochaines (plan quinquennal), etc. Une modification de la mission de l'organisme conduirait en fait à la dissolution de ce groupe pour éventuellement mener à la création d'un nouvel organisme avec une charte différente.

Ce processus d'évaluation représente une logique **dynamique**, c'est-à-dire que l'organisme est constamment en mouvement. D'ailleurs l'évaluation pourrait intervenir à n'importe quel moment dans la vie du groupe et le processus s'enclencherait dès ce moment. En fait, chaque évaluation exige soit un ajustement, soit une précision des objectifs préalablement définis, soit une nouvelle adhésion à ces objectifs.

---

*Exemple de cheminement d'un groupe:*

**PROBLEME IDENTIFIÉ À L'ORIGINE DU GROUPE:**

***Les personnes qui n'ont pas d'emploi  
s'appauvrissent de plus en plus.***

**MISSION**

**Défendre les droits des personnes sans-emploi.**

**OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

- Améliorer les conditions de vie des personnes sans emploi.
- Informer ces personnes de tout changement touchant les lois régissant leur statut.
- Regrouper ces personnes afin de les sortir de leur isolement et les amener à défendre leurs droits.
- Développer une plus grande autonomie et une plus grande prise en charge chez ces personnes.
- Les référer à des organismes de formation ou de réinsertion au travail, si elles le désirent.

**CONCRÉTISATION**

<u>Projet A</u>	<u>Projet B</u>	<u>Projet C</u>
<b>ASSURANCE- CHOMAGE</b>	<b>AIDE-SOCIALE</b>	<b>FORMATION RÉINSERTION</b>

<u>Objectifs spécifiques</u>	<u>Objectifs spécifiques</u>	<u>Objectifs spécifiques</u>
- Étudier et analyser la réforme de l'assurance-chômage au Canada.	- Étudier et analyser la réforme de l'aide-sociale au Québec.	- Présenter les différents services de formation ou de réinsertion.
- Démontrer les enjeux de cette réforme.	- Démontrer les enjeux de cette réforme.	
- Viser une modification de la loi, s'il y a lieu.	- Viser une modification de la loi, s'il y a lieu.	

#### ORGANISATION

<u>Moyens</u>	<u>Moyens</u>	<u>Moyens</u>
- Rencontre d'info; - Bulletin, tract; - Soirée solidarité; - Rencontre députés féd.	- Rencontre d'info; - Bulletin, tract; - Soirée solidarité; - Rencontre députés prov.	- Bottin des ressources; - Services offerts.
- Lettre aux médias; - Conférence de presse.	- Lettre aux médias; - Conférence de presse.	

#### RÉALISATION

<u>Résultats</u>	<u>Résultats</u>	<u>Résultats</u>
- Grande participation aux activités;	- Peu de participation aux activités;	- 350 références à différents organismes;
- Député fédéral très gentil mais peu d'appui;	- Les députés n'ont rien voulu savoir;	- On ignore ce que sont devenus ces gens;
- Beaucoup de journalistes à la conférence de presse;	- Peu de journalistes à la conférence de presse;	- Etc.

- 
- |  |   |
|--|---|
| - Une lettre a été publiée;                        |   |
| - Peu de modifications ont été apportées à la loi; | - Beaucoup de groupes ont appuyé nos actions; |
| - Beaucoup de gens se sont joints à notre groupe.  | - Les gens sont découragés.                   |

### ÉVALUATION

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Que peut-on retenir comme bilan annuel pour ce groupe?</li><li>- Cet organisme a-t-il atteint ses objectifs?</li><li>- A-t-il atteint, par ricochet, d'autres objectifs?</li><li>- Que retenir des résultats de cette année?</li><li>- Comment tout cela s'est-il déroulé?</li><li>- Avons-nous ici tous les éléments pour faire une évaluation complète?</li><li>- Quelle nouvelle lecture faisons-nous de la situation des sans-emploi?</li><li>- Etc.</li></ul> |
|--|

### NOUVEAUX OBJECTIFS

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Faire connaître les nouvelles réformes touchant les sans-emploi.</li><li>- Dénoncer le recul de ces réformes et mettre en évidence les points positifs.</li><li>- Aider ces personnes à améliorer leur sort.</li><li>- Évaluer l'efficacité des services de réinsertion au travail.</li><li>- Faire des pressions pour augmenter la création d'emploi.</li><li>- Rehausser l'image sociale de ces personnes.</li></ul> |
|--|

---

# 3

## DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION

---

## SUGGESTION D'UN MODE DE FONCTIONNEMENT

Comme il a été souligné auparavant dans ce document, prévoir deux jours pour faire l'évaluation annuelle d'un organisme ne représenterait certainement pas un luxe, surtout si on veut évaluer plusieurs aspects du groupe. La suggestion de déroulement qui suit permet de faire un retour sur plusieurs aspects: objectifs spécifiques, actions, fonctionnement, clientèle-cible, finances et vie d'équipe.

Une fois qu'on a déterminé sur quoi portera l'évaluation, il s'agit, dans un premier temps, de planifier le déroulement en fonction du temps dont on dispose pour cette évaluation et, bien sûr, accorder davantage de disponibilités aux points jugés plus importants.

Le point de départ de l'évaluation consiste à se remémorer les propositions votées à la dernière assemblée générale annuelle (objectifs) et/ou toutes les propositions importantes adoptées par le conseil d'administration en cours d'année se rapportant aux thèmes énumérés ci-dessus. «L'annexe A» pourra vous aider à systématiser ces informations. Une fois l'annexe complétée, il s'agit simplement d'accorder un temps à chacun des objectifs énumérés.

Il est important de souligner ici que certains documents préparés pour cette évaluation (statistiques, états financiers, etc.) ne sont pas des fins en soi mais bien des moyens qui servent à alimenter la réflexion. Ces données ne sont pertinentes que si elles sont interprétées en fonction de l'objectif visé.

La suggestion de déroulement qui suit suppose qu'un groupe accorde deux jours à son évaluation annuelle et qu'il le fait dans des conditions idéales (ex.: à la campagne!). De plus, il suppose que tout le monde a déjà pris connaissance des documents préparés pour cette évaluation. (Voir «outils de préparation»).

---

## JOUR 1

A.M. - Attentes des participants-es

**ÉVALUATION DES ACTIVITÉS**  
(Objectifs spécifiques, actions, clientèle-cible, finances)

- Objectif 1 (selon l'annexe A)
- Pause
- Objectif 2 (selon l'annexe A)

DÎNER Bon dîner  
Moment de détente

P.M. **ÉVALUATION DES ACTIVITÉS (suite)**  
(Objectifs spécifiques, actions, clientèle-cible, finances)

- Objectif 3 (selon l'annexe A)
- Objectif 4 (selon l'annexe A)
- Pause
- Objectif 5 (selon l'annexe A)

5 à 7 **ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT**  
(Rapport entre les instances, organisation du travail, climat de travail)

SOUPER

SOIR **ÉVALUATION DE LA VIE D'ÉQUIPE**  
(motivation, satisfaction, efficacité, fonctionnement collectif)

---

## JOUR 2

**AM** - Retour sur la démarche d'hier et ajustements (s'il y a lieu).

### **ÉVALUATION DES DIFFÉRENTS COMITÉS**

- Objectif 6 (selon l'annexe A)
- Pause
- Objectif 7 (selon l'annexe A)

**DÎNER**

**PM** **ÉVALUATIONS DES DERNIERS OBJECTIFS**

- Pause

### **SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION**

(Ce qu'on retient d'important au niveau du contenu).

### **«FEEDBACK» SUR LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION**

(Niveau de satisfaction individuelle)

Fin de la rencontre d'évaluation.

---

L'horaire suggéré ici est assez simple. Il s'agit en fait d'évaluer chacun des objectifs l'un après l'autre. Dans cet exemple, ceux-ci sont regroupés sous différents thèmes: activités, fonctionnement, vie d'équipe, comités, autres. La lecture de chaque objectif entraîne donc une discussion à laquelle tous les participants-es sont invités à donner leur opinion. Ce débat est bien sûr alimenté par les différents instruments d'évaluation dont on dispose (statistiques, rapports, coupures de presse, bilan financier, etc.). La discussion se termine par une synthèse des principaux éléments à retenir par rapport à l'objectif identifié.

La partie concernant l'évaluation du fonctionnement et de la vie d'équipe semble moins structurée que le reste de la démarche, et cela est volontaire. En fait, comme les relations entre travailleurs et travailleuses touchent parfois des points névralgiques de l'organisation, il peut être intéressant d'avoir une approche différente basée davantage sur l'auto-évaluation et la participation de chacun et chacune dans l'équipe. C'est le moment d'évaluer le partage des tâches, les responsabilités, l'organisation du travail, le travail en équipe, le fonctionnement collectif et démocratique. La formule «5h à 7h» accompagnée d'un apéro, constitue souvent une bonne amorce à ce genre de discussion. Il est important toutefois au cours de cette démarche, que tous et chacun-e ait l'occasion d'exprimer son évaluation personnelle quant à sa participation dans l'équipe (auto-évaluation) et que tous et chacun-e puisse recevoir un certain «feedback» de la part de ses collègues.

Enfin, en ce qui concerne les deux dernières étapes, synthèse et «feedback», il s'agit ici de mettre en évidence ce qu'on retient de cette expérience d'évaluation, à la fois à un niveau personnel et collectif.

Un dernier aspect important à ne pas négliger est certainement la prise de notes. Celle-ci représente une facette très importante de l'animation de la rencontre d'évaluation car elle peut aussi bien simplifier et faciliter la démarche mais elle pourrait aussi l'allourdir et la compliquer considérablement.

---

## LA PRISE DE NOTES

La façon de faire le procès-verbal de la rencontre d'évaluation est très importante puisqu'il peut être assez fastidieux d'ordonner toutes ces informations, d'autant plus que les participants-es ont souvent tendance à passer constamment de l'évaluation à l'action. Ils et elles sont souvent portés à penser en terme de perspectives plutôt que de chercher à analyser et mieux comprendre ce qui s'est passé. Bref, on remarque souvent que les gens sont, naturellement, plus portés vers l'action que vers l'analyse d'une situation.

Tout ce qui est exprimé peut toutefois être important à retenir. Ainsi, si en cherchant à comprendre une situation problématique, quelqu'un-e exprime, de façon très spontanée, l'idée d'une nouvelle action, il ne faudrait pas perdre cette idée de vue. La méthode de prise de notes peut aider à retenir ces éléments.

«*L'annexe C*» présente une façon qui pourra vous aider à repérer facilement tout ce qui a été dit en terme de perspectives et qui pourra être utiles pour l'étape suivante, la phase de planification.

Il s'agit tout simplement de séparer les pages de notes en deux colonnes. Dans la première colonne, on note tout commentaire, opinion, statistique, etc. qui ont trait à l'évaluation de l'objectif (qui constitue la majorité de ce qui se dit). Dans la seconde partie, on inscrit tout ce qui se rapporte davantage aux perspectives. Cette façon systématique de prendre des notes exige toutefois de la personne qui assume cette tâche qu'elle puisse bien identifier ce qui est de l'ordre des perspectives et ce qui est pertinent en terme de compréhension de la situation.

---

# 4

## **ORIENTATIONS ET PLANIFICATION**

---

## PRÉSENTATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Une utilisation très pratique de la prise de notes pendant l'évaluation est certainement son utilité lors de la rédaction du bilan annuel présenté à l'assemblée générale de fin d'année. Ce rapport est en fait une synthèse de la rencontre d'évaluation. Il présente ce qui est pertinent de retenir par rapport aux mandats déterminés par l'assemblée générale un an auparavant. Il veut informer l'ensemble des membres de ce qui s'est passé pendant l'année par rapport à ces objectifs (mandats). Ont-ils été atteints? Dans quelle mesure ont-ils été atteints? Pourquoi n'ont-ils pas été réalisés? Les activités ont-elles rejoint les clientèles visées? Le budget prévu a-t-il été respecté? A-t-on augmenté les services? A-t-on amélioré la qualité des services? Etc. Il ne s'agit pas de rapporter ici tout ce qui a été dit lors de l'évaluation mais bien d'en faire une synthèse.

La présentation de ce rapport peut se faire selon la méthode utilisée à «l'annexe D».

## ORIENTATIONS

La fin du processus d'évaluation consiste à re-définir de nouvelles orientations. Dans la plupart des groupes, ce rôle est dévolu à l'assemblée générale. D'ailleurs, la discussion amorcée lors de la présentation du bilan risque déjà de dessiner les nouvelles orientations... Lors de l'assemblée générale, un des points qui suivra la présentation du bilan sera fort probablement la définition des nouveaux mandats pour la prochaine année.

---

La prochaine étape du processus qui consiste à déterminer des objectifs plus précis et à planifier les activités ne se fera probablement pas pendant cette assemblée générale.

## PLANIFICATION

Il est préférable que la phase de planification se réalise quelques jours (ou semaines) après la définition des grandes orientations par l'assemblée générale. La planification se fait le plus souvent en équipe de travail, en conseil d'administration, ou les deux ensemble.

L'étape de planification consiste à:

- Préciser les objectifs généraux (orientations) pour en faire des **objectifs plus spécifiques**;
- Définir les **moyens** ou actions qui permettront d'atteindre ces objectifs;
- Fixer des **échéances**.

Il existe plusieurs outils de planification: calendrier annuel, calendrier mensuel, calendrier des activités, agenda, etc. Tous ces outils (des plus simples aux plus sophistiqués), pour être efficaces, doivent s'adapter au fonctionnement de l'organisme. Il peut être aussi très utile d'avoir une planification visuelle des activités affichée dans un endroit adéquat dans le local.

\* Pour plus d'informations concernant la planification, voir la session *organisation-planification* du Centre de formation populaire.

---

**5**

**ANNEXES**

ANNEXE A  
**OUTIL-SYNTHESE**

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	MOYENS	ÉCHÉANCES	RESPONSABLES
1-			
2-			
3-			

## ANNEXE B

<b>NOM DE L'ORGANISME</b>				
<b>COMPARATIF BUDGÉTAIRE À LA FIN DE L'ANNÉE FINANCIÈRE 1992</b>				
			<b>PRÉVISIONS</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>
			<b>BUDGÉTAIRES 1992</b>	<b>1992</b>
<b>REVENUS</b>				
	<b>SUBVENTIONS</b>			
	Centraide			
	PSEPA			
	<b>AUTOFINANCEMENT</b>			
	Dons			
	Vente de services			
	Autres			
	<b>TOTAL DES REVENUS</b>			
<b>DÉPENSES</b>				
	<b>MASSE SALARIALE</b>			
	Salaires			
	Avantages sociaux			
	<b>LOCAL</b>			
	Loyer			
	Électricité			
	Assurances			
	<b>SECRETARIAT</b>			
	Fournitures			
	Photocopies			
	Timbres			
	Téléphone			
	<b>ACTIVITÉS</b>			
	Promotion			
	Location locaux			
	Déplacements			
	<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>			
<b>SURPLUS (DÉFICIT)</b>				

ANNEXE C

**PRISE DE NOTES**

---

OBJECTIF DISCUTÉ

COMMENTAIRES	PERSPECTIVES

ANNEXE D

**BILAN ANNUEL**  
RAPPORT PRÉSENTÉ À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE

*Mandats votés en A.G. il y a un an.*

**OBJECTIF 1:**

**Bilan:** Ici on inscrit ce qu'on a retenu d'important par rapport à cet objectif. On peut y inscrire des statistiques, décrire la clientèle qui a participé à cette activité, les forces, les faiblesses, finalement ce qu'on a retenu en terme d'évaluation.

**Perspectives:** Pour terminer, on peut y ajouter quelques pistes en terme de perspectives.

N.B. Ces pistes pourraient se transformer en orientations ou en nouveaux objectifs au moment de redéfinir les prochains mandats. (Autre point à l'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle).

**OBJECTIF 2:**

**Bilan:**

**Perspectives:**

Etc.

## ANNEXE E

### LEXIQUE PRATIQUE

<b>MISSION:</b>	Définie les <b>grandes orientations</b> de l'organisme. C'est l'expression de la <b>volonté des membres</b> , quant à l'avenir de l'association, quant à la direction de son développement. La mission d'un organisme doit nécessairement être inscrite dans la charte.
<b>BUTS:</b> <b>OU</b> <b>OBJECTIFS GÉNÉRAUX</b>	C'est l'identification de <b>ce à quoi une association veut arriver</b> au cours de son existence, <b>énoncé général</b> . Les buts d'un organismes sont aussi mentionnés dans la charte.
<b>OBJECTIFS SPÉCIFIQUES:</b>	Représentent la stratégie, c'est la <b>précision des résultats à atteindre</b> . Un objectif spécifique doit être mesurable et vérifiable. Les objectifs spécifiques sont révisés et ajustés régulièrement.
<b>PLAN D'ACTION:</b>	C'est l'établissement des <b>moyens ou activités à mettre en place pour obtenir les résultats désirés</b> .
<b>OUTILS QUANTITATIFS:</b>	Instruments qui recueillent une quantité de données objectives dans le sens <b>mesurables, comptables</b> . Exemples: statistiques, compilation.
<b>OUTILS QUALITATIFS:</b>	Instruments qui font appel à un <b>jugement de valeur</b> , qui présentent les différentes opinions. Exemple: entrevues.

## BIBLIOGRAPHIE

- Des outils pour l'action communautaire***, DGEA, Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec.
- Dossier de formation: les outils du bénévoles***, Conseil des loisirs - région de Québec, Québec, 1984.
- L'ATOUT, Manuel de ressources pour l'action communautaire***, Table ronde des OVEP de l'Estrie, Sherbrooke, 1986.
- Le choc des cultures***, bilan de la participation aux structures de concertation tripartite régionale et sous-régionale, Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec, 1991.
- Le Conseil d'administration***, Fédération des francophones hors-Québec, 1983.
- «Évaluer? Mesurer?»** dans ***Dossier sur l'évaluation***, France Fontaine, Service pédagogique Université de Montréal, 1979.
- La Gestion dynamique***, Pierre G. Bergeron, Gaëtan Morin Editeur, 1986.
- La Gestion des bénévoles***, Télé-Université, Québec, 1983.
- Guide d'évaluation des projets***, programme langues officielles, Secrétariat d'État, 1983.
- Les objectifs d'apprentissage***, France Fontaine, Service pédagogique Université de Montréal, 1980.
- Maintenir le cap, guide d'évaluation pour les groupes communautaires***, version française de «*An Evaluation Guide for Women's Group*», Women's Research Center, Vancouver, 1990; traduit par Relais-femme, Québec.
- Rapport: «Journées de sensibilisation sur l'évaluation reliée au processus communautaire»**, ASPQ et SOC, mars 1990.