



CEVA
partager pour agir



**GUIDE PRATIQUE POUR L'ÉLABORATION
DES PROJETS CEVA**

« Ce guide oriente et édifie les Eglises membres
de la Communauté, sur le processus de réalisation
des projets Cevaa (...) »

SOMMAIRE

GUIDE PRATIQUE POUR L'ELABORATION DES PROJETS CEVAA

Introduction (H. Mbatchou)	7
Présentation de la Cevaa	8
Avant-propos	11
1. PROGRAMMES MISSIONNAIRES ET PROJETS MISSIONNAIRES	12
1.1 Qu'est-ce qu'un programme missionnaire ?	12
1.2 Le plan stratégique	13
1.3 Qu'est-ce qu'un projet missionnaire ?	14
1.4 Evaluation du concept de programme missionnaire	14
• Instrument de pilotage / vision d'une Eglise	15
• Instrument de partage communautaire	16
2. LE PLAN STRATÉGIQUE	17
2.1 Nouvelles orientations budgétaires	17
2.2 Les différentes sources de financements	18
• Budget général de la Cevaa	18
• Otto per mille	18
2.3 Procédure de présentation d'un projet	18
2.4 Rôle de la Coordination Projets	19
2.5 Quelle mission pour l'Eglise ?	19

3. LE PROJET MISSIONNAIRE	20
3.1 Charte qualité des projets missionnaires	20
3.2 Introduction (Un projet, qu'est-ce que c'est ? - Compliance - Certification - Prise en compte du genre - Environnement)	21
3.3 La genèse du projet	23
3.4 La conception du projet (Définition du cadre logique - Construire un cadre logique - Identification - Formulation - Exécution - Évaluation)	24
Le montage d'un projet	27
Les objectifs d'un projet (tableau logique, la valorisation, le cycle)	29
3.5 Le financement d'un projet	33
3.6 La mise en œuvre administrative	34
3.7 Le suivi d'un projet	35
3.8 L'évaluation d'un projet (pourquoi, pour qui)	36
Elaboration des termes de référence de l'évaluation (étapes, 5 aspects, méthodologie, critères)	39
Intérêt et but de l'évaluation	45
Evaluation financière, budget initial, résultats financiers obtenus	45
4. CONCLUSION	47
5. ANNEXES	48



INTRODUCTION

La Cevaa, dans le souci de permettre à ses membres d'assumer leurs responsabilités dans les différentes missions à remplir pour leurs églises, met à leur portée un certain nombre d'outils de formation, d'informations, de travail tant dans le domaine de l'Animation Théologique que dans celui des Projets et Echange de personnes.

A l'Assemblée Générale de 2016 à Sète, la Secrétaire Exécutive du Pôle Projets et Echange de Personnes avait mis à la disposition des Eglises membres, un livret : « **Le Manuel de l'Envoi des Personnes** ». Nous espérons que cet outil nous a éclairé sur comment rendre encore plus visible et lisible la Communauté à travers nos actions d'échanges.

En 2000, la Cevaa adopte et met en route la notion des programmes missionnaires permettant aux Eglises membres de définir des projets missionnaires en phase avec leur vision et leur mission. Nous sommes heureux qu'à cette Assemblée Générale 2021 le Pôle Projets et Echange de personnes mette à la disposition des Eglises membres un guide enrichi (1^{ère} version à l'AG 2018), qui instruit sur les programmes missionnaires et les projets missionnaires : « **Guide pratique sur l'élaboration des projets** ».

Ce guide oriente et édifie les Eglises membres de la Communauté, sur le processus de réalisation des projets Cevaa, sur leur formulation, leur monitoring, leur suivi et leur évaluation, et dont l'exploitation facilitera le processus dans la gestion des projets et leur pérennisation.

Nous voulons ici dire nos remerciements à Anne Sophie Macor, Secrétaire Exécutive du Pôle Projets et Echange des Personnes, ainsi qu'à toutes les personnes qui de près ou de loin ont apporté leurs expertises, leurs expériences et leurs contributions pour la rédaction de cet outil d'information et de formation.

Que ce guide inspire d'avantage les Eglises membres de la Cevaa, pour une gestion efficace, efficiente et performante des projets missionnaires.

M^{me} Henriette H.N. MBATCHOU,
Présidente de la Cevaa

PRÉSENTATION DE LA CEVAA

La Cevaa a été créée en 1971, au moment de la dissolution de la Société des Missions Evangéliques de Paris (SMEP), en répondant, entre autres à l'interpellation du pasteur Jean Kotto, Président de l'Eglise Evangélique du Cameroun : « élargis l'espace de ta tente, déploie les couvertures de ta demeure » (Esaïe 54,2). Les Eglises veulent vivre ensemble dans l'unité et le service, pour l'annonce de l'Evangile. « Vous serez mes témoins, à Jérusalem, dans toute la Judée, dans la Samarie et jusqu'aux extrémités de la terre... » (Actes 1 ; verset 8).

La Cevaa représente alors une concrétisation de l'idéal œcuménique après New-Dehli (1963).

Toute l'Eglise est appelée à entrer dans ce grand mouvement de mondialisation lancée par le Christ au lendemain de sa résurrection. Chaque Eglise reçoit cet ordre dans son contexte avec la double exigence : le chez soi et l'ailleurs. La mission commence chez soi mais ne s'arrête pas. Elle traverse les frontières.

La mission que Dieu a confiée à son Eglise est une mission de partenariat que Dieu accomplit avec elle. Le programme d'échange de Personnes trouve son fondement dans ce modèle missionnaire. Pour accomplir leur mission, les Eglises de la Cevaa décident de mettre certains de leurs membres à la disposition les unes des autres ou de les envoyer, seuls ou en équipe, dans d'autres lieux ou situation.

Elles manifestent la volonté de :

- s'entraider dans l'annonce de l'Evangile et dans leur ministère d'édification de l'Eglise et de ses membres en Jésus-Christ,
- contribuer comme partenaires dans une même communauté, à ce que les humains puissent vivre en êtres responsables, dans la liberté, la justice et la paix,
- partager besoins et richesses en humains, en idées, en argent et en toute autre ressource, en cohérence avec les exigences de l'Evangile.

Trois convictions sont à la base de la formation de la Cevaa en 1971, et constituent sa spécificité encore aujourd'hui :

- Tous les peuples, au nord comme au sud, à l'est comme à l'ouest, ont besoin d'entendre et de croire la bonne nouvelle de la présence et de l'œuvre de Dieu parmi eux. C'est la mission de partout vers partout.

- la meilleure façon de témoigner du Christ dans nos sociétés d'aujourd'hui est d'être ensemble une communauté de foi, d'adoration, d'évangélisation et de service. C'est l'échange de personnes, et les projets.
- c'est tout l'Évangile qui doit être annoncé à toute la personne humaine ; c'est l'animation théologique et la formation.

C'est ce programme, multiforme dans ses manières concrètes, mais à objectif unique, que les Eglises de la Cevaa s'engagent à réaliser ensemble, en communauté, par l'accueil réciproque, l'annonce de l'Évangile et le partage des ressources.

Ainsi nous voulons, comme le disaient Pierre et Marie-Claire CADIER, dans ce monde en profonde mutation, modeler la société, à la lueur de l'Évangile :

« La mondialisation est inévitable : nous avons besoin les uns des autres. Il s'agit de s'élever contre une acceptation passive de la domination de certains, notamment riches sur pauvres et aussi Nord sur Sud. »

Nous sommes dans un monde qui sait de mieux en mieux produire, mais qui ne sait pas partager. Paul Ricoeur explique : *« il y a dans les jeunes générations un sens de l'injustice et de l'inégalité... Notre époque est parvenue à l'idée d'égalité des droits mais au prix d'une inégalité dans la distribution des biens. »*

Partager plutôt que donner, car le cadeau risque de démobiliser celui qui le reçoit. La main qui donne est au-dessus de celle qui reçoit, nous dit la sagesse africaine.

Ne vivons pas sans penser au reste du monde, sans faire des signes et des gestes qui montrent notre désir de ne pas profiter seuls.

L'important est d'évangéliser la relation là où elle se situe... »¹

La spécificité de la Cevaa réside dans un modèle communautaire en rupture totale avec le modèle missionnaire traditionnel, l'intégration de la mission dans l'Eglise, l'affirmation de la mission sur tous les continents, les actions communes, l'Animation Théologique.

1. Marie-Claire et Pierre CADIER, « sur les sentiers de la mondialisation », *Présence Africaine*, 2003/1, n° 167-168, pages 112 à 113.

La vision des pères fondateurs se trouve clairement exprimée dans la Charte de la Cevaa qui stipule entre autres :

- la formation d'une communauté d'Eglises
- l'appartenance à un monde de contrastes et d'inégalités

Trois (03) mots d'ordre fondent la vision et la mission de la Cevaa :

- la mission de partout vers partout
- tout l'Evangile à tout l'Homme
- donner la P/parole au peuple de Dieu
- Le tout porté par le slogan « partager pour agir ».

La Communauté a pour objectif de permettre à ses membres d'assumer ensemble leurs responsabilités pour remplir la mission.

A cet effet, la Communauté :

- mène une réflexion continue sur la signification de l'Evangile et sur la mission de l'Eglise ;
- crée un espace d'ouverture et d'interpellations réciproques sur sa manière d'être et d'agir en mission dans le contexte respectif de chaque membre ;
- recherche une unité d'action fondée sur la justice, la recherche de la paix et de la réconciliation, sur la dignité de la personne humaine et la sauvegarde de la création.

Pour réaliser ses objectifs, la Communauté :

- identifie les besoins au travers des demandes exprimées par chacun et leur donne une priorité tenant compte des ressources humaines et matérielles disponibles ;
- décide des modes de mise en œuvre et d'exécution des tâches en les prenant en charge ou en les confiant à certains de ses membres ou à certaines personnes morales non membres ;
- veille à leur réalisation et en rend compte, lors de l'assemblée générale, en termes de résultats obtenus et d'utilisation des ressources.

La Cevaa compte actuellement 35 Eglises et unions d'Eglises, réparties sur 4 continents.

AVANT-PROPOS

Ce guide est avant tout un manuel d'utilisation des outils mis en place par la Cevaa, pour la formulation du projet, le suivi, le monitoring, l'évaluation. Vous trouverez par exemple les formulaires pour les rapports d'étapes financiers et administratifs.

Le constat a été fait que souvent les Eglises sont à l'aise sur la formulation de leur demande, mais qu'il peut y avoir des étapes plus difficiles à conceptualiser, comme par exemple la rentabilité à long terme, les moyens mis en œuvre pour la pérennisation du projet... ces éléments sont fondamentaux pour trouver des bailleurs de fonds susceptibles d'être conquis par l'idée et prêts à financer.

Ce guide s'adresse donc aux Eglises, aux communautés locales, associations de femmes... qui ont à cœur de monter un projet. Bien entendu, il n'est pas exhaustif et les Eglises sont libres d'utiliser tout ou partie des informations, lors du remplissage du canevas Cevaa. Toutefois, nous rappelons que pour une présentation de projets à la Cevaa, le canevas est obligatoire, assorti d'un budget détaillé et d'un chronogramme. Des modèles sont disponibles, pour vous permettre de bien élaborer votre projet.

On distingue 6 grandes étapes qui sont le fil conducteur d'un projet :

- étape 1 : identification des besoins, définition du projet
- étape 2 : planification du projet
- étape 3 : présentation du projet
- étape 4 : monitoring du projet
- étape 5 : évaluation du projet
- étape 6 : clôture du projet

Concrétiser les idées en projets doit être l'objectif principal de tout montage de projet. Cependant, il est nécessaire de les formuler clairement, de définir des objectifs précis et limités, de proposer des activités adaptées aux objectifs et aux contextes, de prévoir le temps, les ressources humaines et le budget nécessaire à leur réalisation.

Bien définir à qui le projet est destiné : Eglise, communauté locale, écoles, groupes de femmes... la définition claire du groupe cible est primordiale pour élaborer les outils de mise en place et de gestion. A la Cevaa, les projets s'inscrivent exclusivement dans le cadre d'un Programme Missionnaire, que l'Eglise définit et qui est le plan stratégique de l'Eglise pour les 3 ou 5 années à venir.

1. PROGRAMMES MISSIONNAIRES ET PROJETS MISSIONNAIRES

A la Cevaa, nous parlons de projets missionnaires, qui sont la concrétisation en actions, du programme missionnaire de l'Eglise. En effet, nous pensons que la stratégie de l'Eglise doit définir une planification de tâches pour une période donnée, en vue de remplir la mission que Jésus-Christ nous confie.

Les fondements théologiques de l'Eglise, et de ses actions, son éthique et son souci de qualité, ne fluctuent pas en fonction des projets. La notion de programme est plus vaste. Elle se situe au niveau de chaque Eglise et de sa stratégie générale. Les Eglises doivent définir elles-mêmes la stratégie qui répond à leur mission d'Eglise en élaborant leur programme missionnaire.

1.1 Qu'est-ce qu'un PROGRAMME missionnaire ?

Le Programme Missionnaire des Eglises membres est constitué par la stratégie que chaque Eglise entend développer pour remplir sa mission.

Par les concepts qu'il met en œuvre au niveau du sens des actions de l'Eglise, de leur éthique et de leur développement, il touche à l'ensemble des activités de l'Eglise quelle que soit l'origine de leur financement. La définition des programmes missionnaires Cevaa, adoptée en 2000, permettait aux Eglises d'explicitier et de communiquer la vision et la mission qu'elles avaient à assumer dans leur contexte particulier.

Cette démarche leur a permis de communiquer à la Communauté une description de leurs principales orientations. Elle a été un premier pas utile pour une meilleure connaissance réciproque. Ces programmes sont restés néanmoins trop généraux pour servir de support effectif au travail d'analyse et de validation des projets. Le programme missionnaire présente une analyse de la situation, identifie les défis à relever, exprime les motivations d'engagement et les priorités de l'Eglise dans ce domaine.

Le programme missionnaire définit un ou plusieurs objectifs généraux (en nombre limité) le plus souvent qualitatifs, parfois quantitatifs. Ces objectifs sont cohérents entre eux et avec la mission de l'Eglise. Ils sont précisés par des indicateurs d'effet ou d'impact.

Le programme missionnaire est détaillé dans un plan stratégique pluriannuel qui explique comment l'Eglise entend atteindre ses objectifs généraux établis.

1.2 Le plan stratégique

Ce plan stratégique est composé d'un ou plusieurs axes de travail prioritaires qui décrivent :

- Les types d'action à entreprendre pour atteindre les objectifs généraux
- Les objectifs stratégiques assignés à chacun des axes.
- Les acteurs concernés et leurs responsabilités
- Les démarches et les outils méthodologiques communs

Chacun des axes se concrétise par des projets et des actions concrètes, définis chacun par des objectifs spécifiques et des activités, des indicateurs de résultats...

Le plan stratégique du Programme Missionnaire (PM) précise comment les axes de travail sont reliés entre eux et permettent de développer des synergies qui renforcent l'impact dudit programme. Il prévoit des actions complémentaires visant à accroître l'efficacité et la qualité des actions à entreprendre :

- Traitement des thèmes transversaux (équité de genre, durabilité des activités...)
- Recherche et mise en œuvre de collaboration
- Actions de plaidoyer

Le programme missionnaire donne également la possibilité d'entreprendre des actions pilotes, porteuses d'innovation.

Le programme missionnaire planifie spécifiquement et intègre une démarche de renforcement de capacités des acteurs des projets de manière à augmenter la qualité de mise en œuvre du programme, en particulier en matière de suivi, de gestion, de communication...

Le programme missionnaire intègre un dispositif de suivi et d'évaluation. Il peut aussi prévoir un dispositif de capitalisation et de partage de l'expérience et des connaissances acquises. Il explicite les dispositions prises pour accéder à la pérennisation des acquis et la durabilité de leur impact (ressources humaines, autonomisation financière, capacité organisationnelle entre autres).

Le programme missionnaire présente un budget général en dépenses pour la période planifiée, ainsi qu'un plan de couverture financière. Un budget détaillé de la première année (projets et actions complémentaires) en dépenses et ressources, complète les informations financières.

1.3 Qu'est-ce qu'un PROJET missionnaire ?

Le Programme Missionnaire d'une Eglise met en œuvre un ou plusieurs projets. **Ces projets sont appelés Projets Missionnaires.** Ils cherchent à manifester, concrètement, la présence du Christ vers tous les hommes et les femmes, en particulier dans les domaines nouveaux, aux frontières nouvelles mises en place par les mutations sociales, économiques et politiques de notre temps. Ils peuvent être menés par une ou plusieurs Eglises.

Les projets issus du Programme Missionnaire de l'Eglise définissent clairement des objectifs, des moyens et un calendrier. Ils s'appuient sur des concepts et des procédures bien établis qui attestent une qualité propre à la Cevaa.

Un projet c'est un ensemble cohérent et organisé d'objectifs, d'activités menées collectivement et limitées dans le temps et l'espace, qui nécessitent des moyens humains, financiers, matériels pour améliorer la situation d'un groupe de personnes donné.

Les projets respectent le cahier des charges « qualité » de la Cevaa.

Les projets, tels que nous les entendons, peuvent être « de développement », c'est-à-dire permettre l'amélioration d'une situation donnée (social, économique, générateur de revenus), ou un projet « à caractère cultuel » (camp de jeunes, séminaire de réflexion...). La distinction est importante car de cette distinction va naître la recherche de financement. Rappelons que depuis 2016, et la décision de l'Assemblée générale de Sète, le financement des projets non culturels se fait grâce aux fonds mis à notre disposition par l'Eglise Evangélique Vaudoise d'Italie via le financement Huit pour Mille (Otto Per Mille).

1.4 Évaluation du concept de programme missionnaire

Lors du Conseil de la Cevaa à Paris en avril 2009, une évaluation du concept de la pratique des programmes missionnaires a été décidée pour rendre compte à l'Assemblée générale de 2012, avec une période de suivi de deux ans – 2010-2012.

« Décision 09 – 2/3 : 40^{ème} anniversaire de la Cevaa en 2011

Le Conseil exécutif souhaite marquer le 40^{ème} anniversaire de la Cevaa. Le thème de cet événement serait « un peuple en marche vers la Terre Promise ». Cet anniversaire sera l'occasion de faire le point

sur la mise en place des programmes et projets missionnaires. Une animation sera organisée dans le même esprit que la Caravane des Femmes pour la Paix. Elle pourra débuter lors de l'Assemblée générale de 2010 au Gabon et se terminer à l'Assemblée générale de 2012. »

En effet, des évolutions peuvent sembler nécessaires. Il s'agit de se poser des questions sur ce qui a fonctionné correctement, ce qui n'a pas fonctionné ? Pourquoi ?

La réflexion menée pour mettre en place un programme missionnaire a fait avancer le volet stratégie des Eglises. Cependant, beaucoup d'Eglises ont encore un programme missionnaire vaste, général, basé sur la vision de l'Eglise sur la mission et le témoignage. C'est un socle, mais cela ne permet pas toujours d'ancrer des projets sur un tel programme missionnaire. Ainsi, il est important de retravailler à partir de ces programmes missionnaires et de les décliner en objectifs plus opérationnels pour une période donnée. L'Eglise par ce programme missionnaire montre quelles sont ses priorités et ses enjeux, c'est aussi un outil de communication.

L'évaluation menée a fait réfléchir autour de la présentation des projets, découlant des programmes, et aussi la stratégie des Eglises qui mettent en place ces programmes.

Il s'agira d'affiner les techniques mises en œuvre sur le terrain par les Eglises pour son application, afin d'améliorer la communication entre les Eglises et la Cevaa, et le suivi des projets à plus ou moins long terme. Le mode de fonctionnement actuel a favorisé la présentation d'une multitude de petits projets qui n'ont pas toujours beaucoup de relations entre eux et dont la gestion au niveau de la Cevaa est plus difficile.

Notons aussi que la définition des priorités des Eglises permettrait d'alimenter le réseau d'intercession qui a été souhaité par l'Assemblée générale de Neuchâtel.

Tous sont conscients que la redéfinition d'objectifs stratégiques est plus facile à mener dans une petite Eglise qui a conservé une certaine souplesse d'adaptation que dans les grandes Eglises où la communication autour d'un projet mobilisateur sera une entreprise plus délicate.

Le programme missionnaire comme instrument de pilotage des actions de l'Eglise :

Le programme missionnaire découle de la vision d'une Eglise. La vision est la source d'inspiration des engagements de cette Eglise. Le programme missionnaire s'inscrit dans la mission, la raison d'être de l'Eglise et dans son contexte particulier.

Le programme missionnaire décrit l'engagement de l'Eglise dans un champ d'action clairement identifié tel que :

1. Secteur d'activité
2. Zone géographique
3. Groupe social
4. Thématique

Programme missionnaire, instrument de partage d'expérience et d'apprentissage communautaire :

Le programme missionnaire est l'outil de présentation de l'engagement ou l'action que l'Eglise choisit pour donner vie et contenu à sa contribution à la vie communautaire. L'élaboration et la mise en œuvre du programme missionnaire lui permet de communiquer sur les points suivants :

- Le contexte et les priorités des engagements de l'Eglise
- L'évolution du programme, les résultats atteints progressivement
- Les expériences, les réussites et les difficultés
- L'impact du programme sur la vie et le témoignage de l'Eglise

Les programmes missionnaires des Eglises peuvent également servir de support à des activités transversales communautaires, en particulier lorsqu'ils touchent des thèmes proches de ceux de la Communauté. Ces activités peuvent être l'occasion pour les Eglises de partager leurs expériences dans un même domaine. Des rencontres, des échanges, des ateliers permettront de concrétiser le partage d'expériences et l'apprentissage commun.

2. LE PLAN STRATÉGIQUE

Au niveau des projets, découlant du programme missionnaire, une gestion opérationnelle fait l'objet d'une procédure subsidiaire validée par les instances de la Cevaa, à l'aide d'un protocole. Le suivi et les rapports opérationnels sont sous la responsabilité de l'Eglise et de ses services.

Le concept de programme et projets missionnaires est en perpétuelle reformulation tant sur le fond, le volet stratégique, que le volet financier. Ainsi lors de l'Assemblée générale de 2016, de nouvelles orientations financières ont été votées :

2.1 « AG16-10 : Nouvelles orientations budgétaires

Après avoir entendu les réflexions des Coordinations 2016, du Secrétariat puis du groupe de travail mis en place sur ce sujet par le Conseil exécutif d'octobre 2015 à Madagascar, l'Assemblée Générale adopte la recommandation du Conseil d'avril 2016 en Nouvelle-Calédonie, à savoir :

- La suppression des attributions (représentant les 18%)
- La répartition des 18% du budget, destinés aux projets des Eglises sur attribution, comme suit :
 1. Actions communes et projets à caractère culturel 8% ;
 2. Jeunesse = 10%.
- Le financement des projets des Eglises avec les fonds de l'OPM (les Eglises qui bénéficient déjà du projet Solidarité-Santé ne sont pas éligibles pendant la durée dudit projet).

(Comptage des présents : 60 – Adoption : pour 55 voix ; contre 0 ; abstentions 5) »

Cette volonté, manifestée dans cette décision d'Assemblée générale, est de donner plus de poids aux activités et actions communautaires, ainsi la part des 18% consacrés auparavant à des projets spécifiques des Eglises, se trouve disponible pour des activités impliquant toutes ou certaines Eglises de la Communauté. Cette volonté est bien entendu le reflet d'une préoccupation de l'AG 2014, qui était de faire plus de place à la jeunesse, aux femmes et au partage d'expériences entre Eglises.

Les enjeux actuels de la Cevaa, les défis qui nous attendent, sont de renforcer les activités communautaires, soutenir les Eglises dans leurs programmes missionnaires, promouvoir et valoriser les échanges, la finalité étant bien entendu le témoignage que chaque Eglise veut rendre à Christ, et par lui, soutenir ses fidèles et améliorer les conditions de vie des populations locales.

2.2 Les différentes sources de financements des projets missionnaires de nos Églises

Comme rappelé plus haut, l'Assemblée générale de 2016 a mis en place une nouvelle répartition des ressources financières de la Communauté, cela implique donc des changements stratégiques dans le financement des projets. Rappelons toutefois que le nombre de projets ne diminue pas, il s'agit seulement de passer de l'individuel au collectif.

Budget général de la Cevaa

Certains projets, dits de type « culturel, jeunesse, échanges, animation théologique, actions communes » sont financés annuellement sur les contributions des Églises membres.

Des fonds sont disponibles également par le biais de la Fondation du Protestantisme Français, fonds individualisé Cevaa. Les dividendes permettent de mener plusieurs actions par an.

Otto Per Mille – (OPM) – Huit Pour Mille

L'Église Évangélique Vaudoise fait bénéficier la Cevaa chaque année, de fonds qu'elle reçoit du gouvernement italien, grâce aux impôts collectés par l'État. La part d'impôt correspond à 8‰, d'où le nom du programme. À l'aide de ces fonds OPM, la Cevaa finance chaque année des projets de type « développement ».

2.3 Procédure de présentation d'un projet

À la Cevaa, ce sont les instances du Conseil exécutif qui acceptent ou non le financement d'un projet. Tous les projets « recevables » sont présentés par les Églises membres (et non pas des individus ou associations indépendantes). L'Église qui présente le projet fait sienne la demande, et apporte son soutien logistique et financier ; en effet, au moins 20 % du montant du projet doit être pris en charge par l'Église. L'Église est par la suite porteuse du projet, et en assume la responsabilité morale. La procédure est la suivante : pour le 31 octobre chaque année, l'Église adresse une demande de financement d'un projet, à l'aide du formulaire ad hoc (voir annexe). Ensuite, la Coordination projets instruit le dossier, donne un avis consultatif, lequel est transmis au Conseil exécutif pour finalisation de la procédure. Chaque Église peut présenter jusqu'à trois dossiers de projets par an, et se verra attribuer au plus 3 projets par an ; cela ne concerne que le pôle projets et échanges de personnes, et n'est donc pas impactant pour la jeunesse.

2.4 Rôle de la Coordination Projets

La Coordination instruit les dossiers de projets avec comme objectifs de respecter un équilibre régional et de donner à chaque Eglise la possibilité d'avoir un projet en cours avec le pôle (projets/échanges). La Coordination veille aussi à ce que les résolutions de l'Assemblée générale soient suivies, à savoir promouvoir plus d'échanges, mettre davantage l'accent sur des activités communautaires, donner plus de place aux projets des femmes.

Chaque projet présenté est étudié aussi à l'appui du projet missionnaire de l'Eglise, ce qui veut dire que l'Eglise inscrit toujours son projet dans la stratégie qu'elle met en place pour valoriser ses actions.

2.5 Quelle mission pour l'Eglise ?

La Mission globale de chaque Eglise de la Cevaa s'appuie sur une vision théologique partagée (Charte Théologique)

La Mission globale des Eglises de la Cevaa comporte des aspects qui se retrouvent dans chaque Eglise.

L'évangélisation comme renouvellement permanent de l'être tout entier et comme appel au salut.

Le combat pour l'amour et la justice sous la forme du service des plus humbles, de la lutte pour la dignité de tous, du combat pour la justice.

Le « vivre une communauté solidaire » comme signe d'un peuple en marche dans le monde vers un futur réconcilié.

L'animation théologique comme remise en cause permanente de la réflexion et de l'action de l'Eglise et comme outil pour rendre les membres de l'Eglise capables de vivre les combats de la mission pour aujourd'hui.

Chaque Eglise dans son contexte doit cependant définir sa mission propre et les stratégies à mettre en place pour y parvenir.

3. LE PROJET MISSIONNAIRE

3.1 Charte qualité des projets missionnaires

Les Projets Missionnaires menés par la Cevaa s'inscrivent dans la mission globale de l'Eglise. Ils cherchent à manifester la présence du Christ envers tous les hommes, en particulier dans les domaines nouveaux, aux frontières nouvelles mis en place par les mutations sociales, économiques et politiques de notre monde. Nos Projets Missionnaires se caractérisent tous par des objectifs, des moyens et un calendrier clairement établis.

Tous les Projets Missionnaires de la Cevaa sont menés dans une recherche constante de qualité. Ils doivent :

- répondre à des objectifs clairement définis et correspondant aux champs d'actions Cevaa
- s'adresser à des bénéficiaires clairement identifiés dont les besoins réels ont été cernés et participant au développement du projet
- mettre en œuvre les ressources locales (finances, gestion, organisation, etc.)
- respecter l'environnement
- favoriser les collaborations locales et entre Eglises
- se dérouler selon une planification clairement établie
- avoir établi un plan de financement transparent, incluant les prévisions pour la pérennisation du projet
- prévoir dès l'élaboration du projet, les différentes évaluations et les critères qui seront utilisés pour les mener.

Les responsables d'un Projet Missionnaire de la Cevaa s'engagent à :

- partager les responsabilités avec des jeunes et des femmes
- organiser les formations nécessaires à la mise en œuvre et au suivi du projet (plan de formation établi lors de l'élaboration du projet)
- pratiquer une gestion transparente, respectant les normes comptables recommandées par la Cevaa
- se soumettre à des évaluations régulières et planifiées
- produire dans les temps les documents définis lors de la planification du projet
- respecter les procédures en vigueur dans la Cevaa à laquelle cette « Charte Qualité » renvoie constamment.

Nos Projets Missionnaires correspondent à un « Label Qualité Cevaa » qui nous permet de favoriser le renforcement de la Communauté, le développement des relations avec nos partenaires et surtout la réalisation de notre Mission.

3.2 Introduction

Concrétiser les idées en projets doit être l'objectif de tout montage de projet. Cependant, il faut les formuler clairement, définir les objectifs précis et limités, proposer des activités adaptées aux objectifs et au contexte, prévoir le temps et le budget nécessaires à leur réalisation.

Bien définir à qui le projet est destiné : Eglise, communauté locale, écoles...

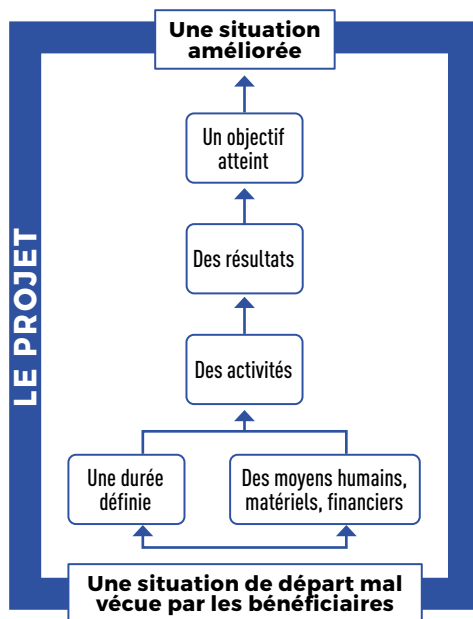
La définition claire du groupe cible est primordiale pour élaborer les outils de mise en place et de gestion.

Un projet, qu'est-ce que c'est ?

Le projet, c'est avant tout la conceptualisation d'une solution apportée à une situation de départ mal vécue par les bénéficiaires, ou d'une volonté de vivre une expérience en commun, d'enrichir ses connaissances...

Il s'agit alors, de partir d'une situation, de définir la situation voulue (objectifs) une durée de réalisation, quels seront les moyens humains, matériels et financiers à mettre à la disposition du projet.

Ensuite, il faut prévoir les activités à mener, les résultats attendus. L'évaluation permet de voir si l'objectif a été atteint et si la situation a été améliorée pour les bénéficiaires.



Compliance

La Charte Qualité des Projets Missionnaires de la Cevaa stipule bien que les fonds sont utilisés seulement pour les projets mentionnés sur le protocole, dans le respect des règles de gestion internationale.

Certification

Chaque fois que cela est possible, il convient de rechercher la meilleure approche méthodologique pour mettre en place le projet. A l'issue, si les démarches sont menées selon un cahier des charges rigoureux il sera possible de recevoir une accréditation, voire une certification du projet.

Prise en compte du genre

« L'approche genre » suppose de considérer les différentes opportunités offertes aux hommes et aux femmes, les rôles qui leur sont assignés socialement et les relations qui existent entre eux. Il s'agit de composantes fondamentales qui influent sur le processus de développement de la société et sur l'aboutissement des politiques, des programmes et des projets des organismes internationaux et nationaux. Le genre est intimement lié à tous les aspects de la vie économique et sociale, quotidienne et privée des individus et à ceux de la société qui a assigné à chacun (hommes et femmes) des rôles spécifiques.

Cette approche genre n'est pas limitative au clivage homme/femme mais par extension peut s'entendre pour des divergences du fait de la catégorie sociale ou économique... (jeunes/adultes, riches/pauvres...).

Environnement – développement durable

La prise en compte de la sauvegarde de la création est un thème central de la Charte Qualité des Projets Missionnaires de la Cevaa. A cette approche, il convient d'associer la notion de développement durable. Cela revient à mener une analyse de développement durable, pour compléter la phase économique et tenir compte des impacts et des couts globaux d'un projet, pour saisir les opportunités de développement durable et bien ancrer le projet dans la Charte Qualité des projets missionnaires. Cette analyse préalable permettra de se donner une vision de développement à long terme s'appuyant sur la durabilité.

1. aspects économiques (nombre et qualité des emplois générés, innovation, gestion)
2. aspects sociaux (santé, sécurité, gestion des ressources humaines)
3. aspects ressources (utilisation de l'eau et des matières premières, valorisation des territoires...)
4. aspects territoriaux (harmonisation des activités et prise en compte de la ruralité)
5. gouvernance (auto-évaluation, transparence, relations avec la Communauté)

3.3 La genèse du projet

Identification d'un projet

Une Eglise a la volonté de résoudre une situation, améliorer une pratique, concevoir une formation... et décide alors de mettre sur pied un projet (toujours dans le cadre de son programme missionnaire qui rappelons-le est le fil conducteur, stratégique, des activités de l'Eglise). Pour le montage de ce projet, il faut une analyse préalable de la situation. Ainsi, on définira quelles sont les impulsions pour le changement, la nature du projet à résoudre, les parties prenantes au projet, les profils des bénéficiaires, quels seront les points forts mais aussi les freins qui pourront ralentir la mise en place du projet...

Le contexte de développement du projet est également très important à définir car une mauvaise approche pourrait entraver le projet. Les institutions, les organisations de la société, les paroisses impliquées... autant d'acteurs à prendre en compte.

L'identification est la première étape. Elle permet de tester votre idée et d'en préciser les contours. A l'issue de cette étape, vous devez être en mesure de répondre aux questions suivantes: est-ce que votre idée de projet bénéficie du soutien de l'Eglise, des habitants..? Est-elle adaptée au contexte? Quels problèmes faut-il résoudre? Comment? Qui peut être associé?

Besoins, contraintes et ressources nécessaires

Grâce à l'analyse du contexte de développement, et des moyens d'existence des parties prenantes, les causes et les conséquences du problème seront mises en exergue. Les résultats seront mis à la disposition des différents acteurs en vue de détailler les besoins, prendre en compte les contraintes et définir les ressources à mobiliser.

L'analyse des causes et des conséquences des problèmes est une des étapes les plus importantes dans la conception d'un projet. Malheureusement beaucoup n'y apportent pas suffisamment d'attention, de temps ou de ressources, pour se focaliser davantage sur les activités. Or, cette analyse est la base-même sur laquelle va être construit le projet.

Analyse de la situation, évaluation des perspectives, incidence des résultats

Il est impératif qu'au moment où l'Eglise conçoit le projet, elle ait déjà en tête les perspectives et changements qui seront le corollaire de la réalisation du projet. Ainsi si l'analyse de la situation montre des changements à réaliser, l'Eglise doit être prête à envisager ces changements. Il est important que le projet soit pérennisé, ou qu'il propose une amélioration durable de l'existant. Donc, plus la situation aura

été analysée au départ, plus les objectifs auront été clairement définis, meilleure sera la suite du projet. Il faut également prévoir la phase d'analyse du projet dès le départ, afin de pouvoir valoriser les changements qui auront eu lieu, ou donner des éléments tangibles de l'amélioration de la situation.

3.4 La conception du projet

Définition du cadre logique

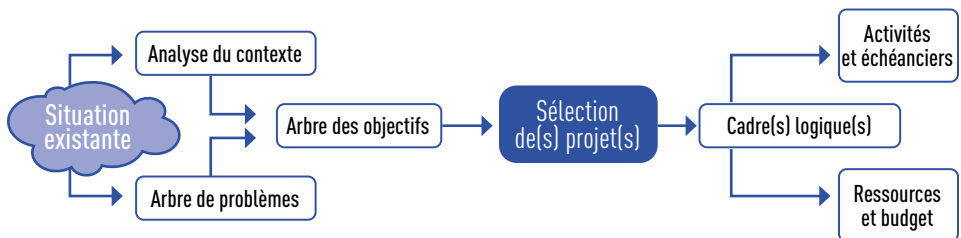
Le cadre logique est une mise en forme du contenu d'une intervention. Il présente de façon logique les objectifs, les résultats, les activités et leurs liens de causalité selon une logique verticale. Il est réalisé après une analyse approfondie des données disponibles (problèmes, objectifs, possibilités).

Le cadre logique est un des éléments fondamentaux lors du montage d'un projet qui se destine à créer des solutions dans des contextes sociaux, environnementaux, ecclésiaux, qu'il faut améliorer. C'est un outil de présentation des résultats d'analyse, qui fait partie d'une chaîne de réflexion et définition de projets, suite logique de l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs et la sélection des projets. C'est avant tout un outil de vérification de la cohérence entre les différents niveaux d'objectifs, et les hypothèses ou contraintes de l'environnement externe.

De plus c'est un excellent outil de communication lors de la préparation des documents qui seront présentés aux diverses parties prenantes, dont les potentiels bailleurs de fonds des projets.

Son origine remonte aux années soixante, lorsque la Banque mondiale avait proposé une forme de présentation des demandes de fonds qui lui étaient soumises dans le but de financer des projets de coopération internationale. Ces outils ont été intégrés dans une méthodologie « Gestion du cycle de projet » utilisée jusqu'à aujourd'hui par de nombreuses organisations d'entraide.

Le cadre logique sert également de base à la détermination de la liste des activités (échancier), des besoins en ressources (humaines et matérielles) et des coûts (budget financier).



Construire un cadre logique

Il existe différentes méthodes pour construire un cadre logique. L'Eglise choisira donc le cadre logique le plus approprié à son schéma, cependant ce cadre logique devra décrire la stratégie en fonction des niveaux d'intervention, choisir des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) qui seront l'outil de mesure du projet durant les différentes phases. Ensuite, il faut formuler des hypothèses, dans la phase d'identification, ou ex-ante.

Le cadre logique dans la phase d'identification

La phase d'« identification » correspond à l'étape de « diagnostic » et à l'étape de « planification ». Durant cette phase d'identification, l'idée du projet est pour la première fois détaillée de façon encore sommaire. Une décision déterminante pour la suite doit être prise. Il faut répondre à la question « est ce que oui ou non il faut continuer la préparation du projet ». Pour y répondre, les décideurs ont besoin d'informations fiables qui leur permettent de répondre aux deux questions suivantes :

- Le projet répond-il à des problèmes réels d'un groupe social clairement ciblé ?
- Le projet est-il faisable compte-tenu du contexte ?

Cette décision doit se focaliser sur la pertinence et la faisabilité de l'idée de projet.

- ✓ A ce stade, les décideurs ont besoin d'avoir une première vision de la stratégie à partir du diagnostic. Elle peut se décliner en objectifs globaux, objectifs spécifiques, qui sont définis dans la première proposition du projet.
- ✓ De même des indications sur les moyens et les coûts qu'exige le projet seront nécessaires.
- ✓ Enfin, les initiateurs doivent indiquer les contraintes qui pourraient peser sur le projet.

Le cadre logique durant l'étape de formulation

Lors de l'étape de formulation, le cadre logique va véritablement être construit. Ce cadre logique est un outil de planification et de communication.

A l'issue de l'évaluation ex-ante (cf. évaluation), le projet sera élaboré avec les informations recueillies.

Le cadre logique dans la phase d'exécution

Durant la phase d'exécution, l'évolution du projet doit être continuellement contrôlée. Ce contrôle ou suivi se focalise sur l'exécution effective des activités et les premiers résultats qui sont obtenus.

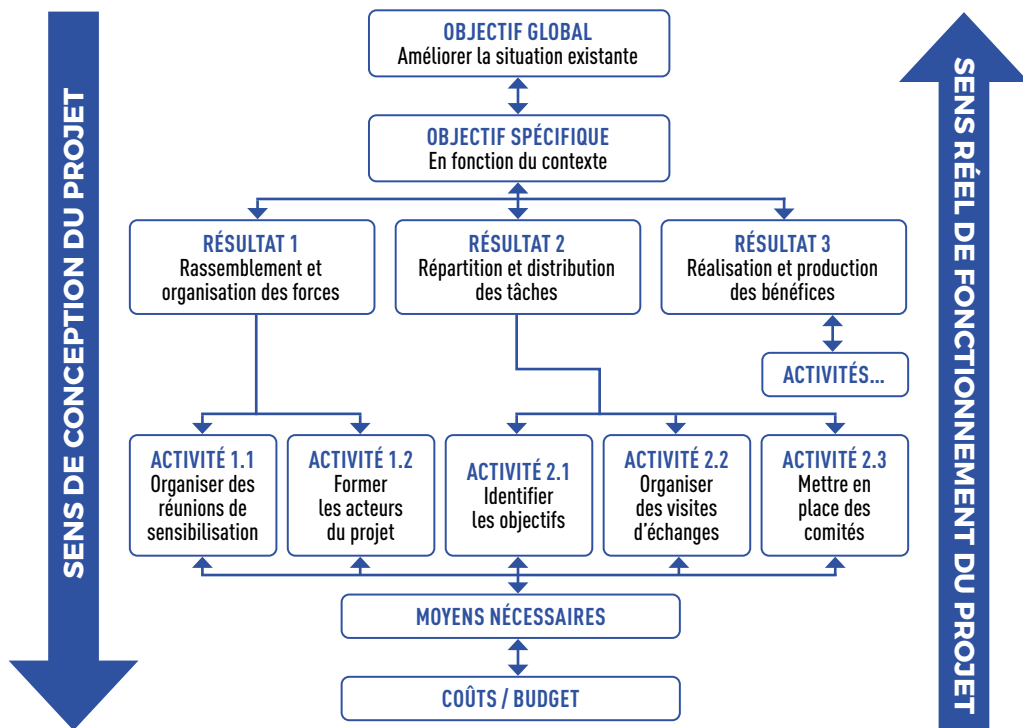
Autrement dit, il ne faut pas se contenter de vérifier que les activités sont lancées mais également identifier s'il y a des résultats et lesquels. Les résultats du suivi peuvent amener à des changements au niveau du cadre logique.

Le cadre logique dans la phase d'évaluation

Le cadre logique garde sa place dans la phase d'évaluation puisqu'il permet de confronter les résultats atteints avec les objectifs spécifiques. Lors de l'évaluation ex-post, l'impact sera mesuré.

Dans la rédaction du cadre logique, on indiquera également la liste des résultats attendus (changement ? amélioration ? formation...), quelles sont les tâches envisagées, les activités à mener, les échéanciers, la liste des ressources (matérielles, humaines), ainsi que le budget détaillé.

Schéma synoptique d'un projet



Le montage d'un projet

Le montage d'un projet varie de 1 mois à quelques mois. On peut considérer que la phase de « montage » correspond à la période entre le kick-off meeting et le dépôt du projet. Cette phase dure de 1 à 3 mois. La phase amont, (cadrage, fléchage et recherche partenaire) est variable. Enfin, la phase de négociation arrive si le projet est retenu.

Le kick-off meeting est très important pour solliciter des partenaires avec un maximum d'outils (planning, enjeux, résultats attendus...)

- Avant tout dépôt, s'assurer que le planning est cohérent, faire un rétro planning.
- Définir les tâches de chacun pour la définition du projet
- S'assurer que l'énoncé du projet est clair, novateur, fédérateur
- Définir les enjeux
- Définir les objectifs et les clés d'évaluations (d'où on vient et où l'on souhaite aller)
- S'assurer des délais de présentation du projet aux partenaires.

Rédaction de la proposition

Plusieurs modèles de présentation existent. A la Cevaa, nous avons un canevas (annexé) qui donne un cadre à la présentation. Il doit être complété par une brève note donnant une vue d'ensemble du projet, exposant le cadre du projet, la justification, les activités et résultats visés, quels sont les bénéficiaires, évaluation des risques (pour la pérennisation du projet), la mise en œuvre et le financement.

1. Qui porte le projet?

Bien décrire l'organisation (groupe de jeunes, paroisse, Eglise...) qui est porteuse du projet.

Décrire vos compétences, vos expériences en gestion de projet, mettre en avant vos qualités pour inciter les bailleurs à vous suivre.

2. Résumé et justification du projet

Synthétiser le projet en quelques phrases, rappeler la problématique, les objectifs, ainsi que la zone d'intervention. Présenter les bénéficiaires, les partenaires, les acteurs, indiquer le coût du projet, le montant de financement recherché et la durée du projet.

Expliquer les raisons qui vous ont amené à monter ce projet, la situation de départ, et le contexte du projet.

3. Description du projet : détails de tout le déroulé

- Objectifs
- Bénéficiaires
- Partenaires et acteurs intervenant au projet
- Concertation autour du projet
- Cadre d'intervention
- Logique
- Les hypothèses (contraintes et risques)

4. Organisation des activités

- Activités à mener
- Calendrier d'exécution
- Tableau des dépenses
- Tableau des financements

5. Perspectives à long terme

- Le mode de gestion du projet
- Le compte d'exploitation prévisionnel (recettes et charges)
- Les prolongements et les répliques envisagées après la clôture du projet (très important de définir le projet dans la durée)

6. Modalités d'évaluation

- Présenter les méthodes d'évaluation et de suivi que vous comptez mettre en place.

LES OBJECTIFS D'UN PROJET

LES QUALITÉS D'UN BON OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Un objectif doit être : **SMART**

Spécifique : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée.
Choisissez ce sur quoi vous allez agir.

Mesurable : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation.

Acceptable : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux.

Réaliste : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place.

Temporel : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet.

TESTEZ LE CÔTÉ SMART
DE VOTRE OBJECTIF...



SMART

PAS SMART



Le tableau logique de votre projet

C'est un outil qui représente de façon synthétique la logique interne de votre projet, c'est-à-dire l'articulation entre les moyens, les activités, les résultats attendus et les objectifs.

C'est une représentation simplifiée du cadre logique, qui est un outil méthodologique de référence : définir les résultats attendus, choisir les activités à réaliser, déduire les moyens nécessaires, définir les indicateurs, identifier les risques.

Les modalités pratiques de mise en œuvre :

- Préparer la gestion et le suivi du projet
- Comment et par qui sera mis en œuvre le projet
- Comment et par qui sera géré le projet sur le long terme
- Réaliser un tableau de bord

La valorisation du projet par l'Eglise

- Il s'agira de bien détailler les retombées sociales, ecclésiales, locales, à mettre en relation avec les attentes des populations impactées.
- La communication autour du projet, en aval et en amont est également primordiale si on veut s'assurer de la pérennisation. En effet mieux les populations sont impliquées, mieux elles vont pouvoir tirer des bénéfices de cette nouvelle situation, de l'expérience vécue. Il est en effet primordial de bien identifier les acteurs au projet, et de faire participer les bénéficiaires directs à l'élaboration du projet.

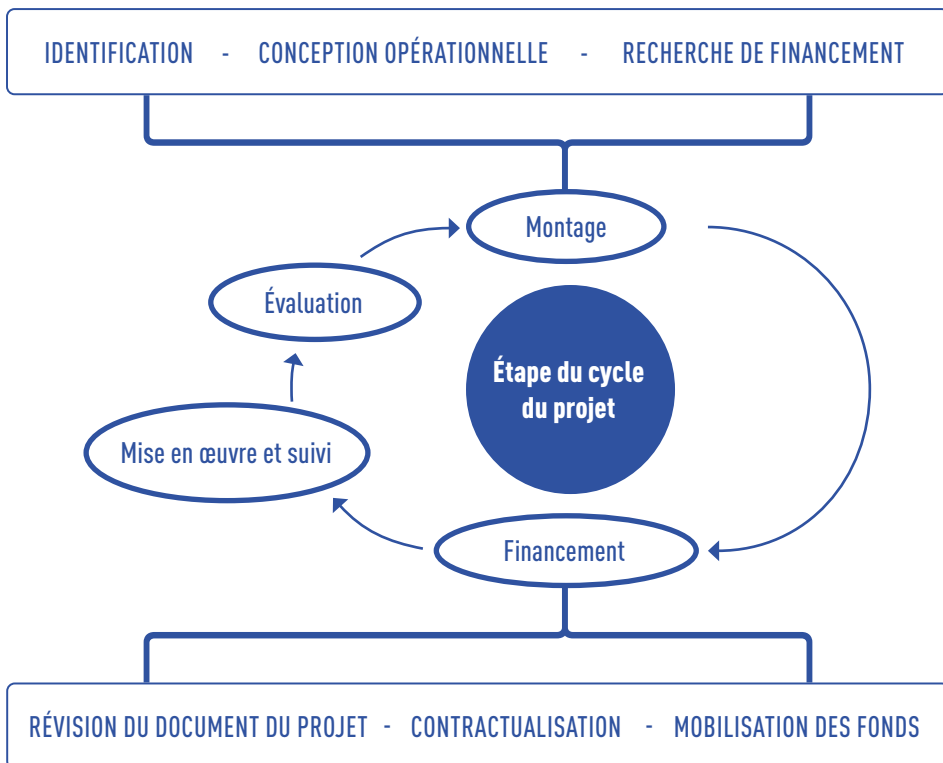
LES SIX QUALITÉS DU BON PROJET

6 QUALITÉS		LES QUESTIONS À SE POSER
PERTINENCE		L'idée de projet est-elle adaptée à la réalité locale ? Répond-elle à un problème prioritaire ressenti par les bénéficiaires ?
COHÉRENCE	Externe	Les solutions préconisées sont-elles adaptées aux caractéristiques sociales, géographiques, économiques, culturelles et administratives du milieu (quartier, ville, région) ? Sont-elles conformes aux politiques locales et nationales ? Les moyens prévus permettent-ils de réaliser les activités ?
	Interne	Les activités envisagées convergent-elles vers l'amélioration souhaitée ?
EFFICIENCE		Le projet atteint-il son objectif à des coûts raisonnables et sans gaspillage ?
FAISABILITÉ		Est-ce que les moyens financiers, matériels et humains sont disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus ?
IMPACT		Quels sont les effets concrets du projet sur les conditions de vie des bénéficiaires ?
DURABILITÉ		Les résultat durent-ils dans le temps ? Le projet peut-il être répliqué ?

Le cycle de vie d'un projet

Il est important de noter que pour que tout projet aboutisse et qu'il impacte la vie locale, il faut impérativement qu'il soit en conformité avec les attentes des populations cibles, des paroisses, des bénéficiaires potentiels, qu'il ait l'implication du plus grand nombre.

LE CYCLE DU PROJET



3.5 Le financement d'un projet

Il s'agit d'une étape de négociation et de contractualisation avec les bailleurs du projet, permettant de mobiliser les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

C1. Le budget d'un projet

- Ventiler les budgets par tâche et partenaire; on doit conserver une homogénéité des budgets par partenaire et tâche.
- Idéalement la participation financière des partenaires ne doit pas excéder 75 % (à la Cevaa on tolère jusqu'à 80 %), le mieux est d'être vers 50 % car l'implication des acteurs locaux est essentielle mais cela est pondéré par le type de projet ; en outre l'apport financier local peut être sous forme de main d'œuvre, d'appui technique...

C2. Les outils financiers de suivi du projet, planification financière pluriannuelle

La méthode des courbes en S est un outil graphique de suivi d'avancement d'un projet. Elle a pour but de comparer, à l'instant T, ce qui était prévu de faire et de dépenser avec ce qui a été effectivement réalisé et à quel coût. En cas de dépassement budgétaire ou de retard, des actions correctives seront prises afin de limiter les dérapages le plus tôt possible.

On utilise quatre notions :

- Le cout budgété (CB) : quel budget a été prévu
- Le travail prévu (TP) : quel travail a été prévu
- Le cout réel (CR) : quel budget a été réellement dépensé- Le travail effectué (TE) : quel travail a été réellement réalisé

La première courbe tracée est la courbe « coûts budgété du travail prévu » (CBTP). Il s'agit du prévisionnel ; quels vont être les coûts engagés. L'axe des abscisses représentant le temps.

Dans cette introduction au suivi budgétaire d'un projet, nous avons survolé l'analyse de la valeur acquise ou « earn value analysis ».

C3. Recherche de financements externes, collaboration avec des partenaires étatiques, (AFD, DDC...)

Les Eglises, lorsqu'elles le peuvent, rédigent des demandes de financements à des partenaires externes,

comme par exemple les agences de développement. DM ou le Défap appuient ces demandes, ou s'en font le relai.

Cette démarche doit être à mon sens renforcée. La Cevaa peut aussi aider à prendre des contacts avec l'AFD par exemple.

Toutefois, cela implique que le projet est « professionnel » c'est-à-dire qu'il suit un cahier des charges strict et que la moitié au moins du financement doit être couvert localement.

Pour les années à venir, il faudra avancer encore dans la recherche de partenariats financiers, via les Départements, des ONG (Secaar, CIPCRE...), les Etats.

3.6 La mise en œuvre administrative d'un projet

D1. le planning

- Organiser le travail selon le timing défini lors du rétro planning initial (diagramme de Gantt)
- Prioriser les travaux
- Positionner les dates de réunion
- Identifier les jalons (dépôt, validation...)
- Décrire comment le projet s'inscrit dans la stratégie et la dynamique de l'Eglise

D2. Chronogramme des activités

Diagramme de Gantt

Un diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien, et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées (le planning).

Le chronogramme est fondamental. Il permet de visualiser les activités, de ne pas oublier certaines tâches et de bien vérifier si toutes les activités sont menées. (exemple du chronogramme du projet Solidarité Santé, cf. annexes). Le chronogramme prévoit les tâches à accomplir, les mois impératifs de réalisation et permet ainsi une visualisation rapide des différentes actions à mener pour toute la durée du projet.

D3. Estimation du budget

Faire la liste des moyens dont vous disposez et du temps nécessaire à la mise en œuvre de votre projet.

N'oubliez pas d'estimer les frais de suivi, le fonds de roulement, les provisions pour imprévus (5-10 %), les frais de gestion (à la Cevaa = 8 %), les frais de montage du projet.

3.7 Le suivi d'un projet

Le suivi peut être réalisé par le porteur du projet lui-même ou d'autres acteurs plus compétents, en fonction du type de projet, de la durée, de la technicité...

La Cevaa, si elle finance le projet, en fait aussi le monitoring, avec l'aide des Eglises et des porteurs de projets. En effet, même si le financement est apporté par la Cevaa, l'Eglise reste « propriétaire » de son projet.

Il s'agit de la phase opérationnelle du projet. Elle doit aboutir à des résultats concrets permettant d'atteindre les objectifs fixés. Cette phase est également appelée phase d'exécution du projet.

Durant cette phase, différents outils d'analyse sont aussi utilisés pour évaluer le projet à différents moments, afin d'éventuellement recadrer, redimensionner, ajuster le déroulement en fonction des premiers résultats ou des difficultés rencontrées.

Suivi financier d'un projet

La gestion financière d'un projet consiste à suivre les recettes et les dépenses du projet à partir des informations comptables enregistrées. Elle est bien entendu obligatoire et indispensable pour suivre les engagements, les règlements et pour déclencher des appels de fonds.

Les outils de gestion financière : un des outils de suivi est le tableau de bord. Il a pour fonction **de permettre la visualisation, le suivi et l'exploitation facile de données pertinentes** sous forme de chiffres, ratios et de graphiques. Ces indicateurs (KPI- key performance indicator) sont reliés à des objectifs dans le but de prendre des décisions.

Un ensemble d'indicateurs vous alerte sur des dérives critiques, vous aide à évaluer une situation, vous guide dans vos décisions, autour d'un suivi d'objectifs.

La finalité d'un tableau de bord est de piloter une activité, c'est-à-dire prendre des décisions pour agir à partir de résultats constatés. Il peut toutefois également être utilisé pour analyser une situation : comprendre les raisons d'un échec (ou même d'un succès), anticiper des menaces, etc. Ce tableau permettra donc une analyse sur le suivi opérationnel, une analyse ou correction à mener sur la stratégie en cours. Pour qu'il soit bien utilisé, il faut réfléchir au but poursuivi par l'Eglise, qui prépare ce tableau de bord. Ce tableau de bord définira les objectifs et les indicateurs (d'activité, de performance...) afin qu'il soit un outil de suivi du projet.

Suivi administratif d'un projet

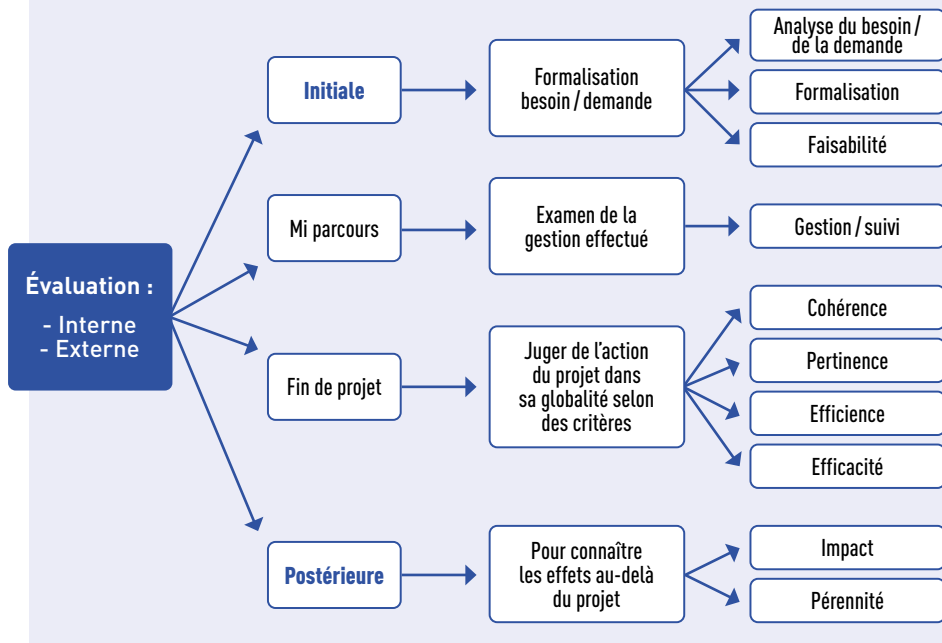
La Cevaa a prévu un canevas de rapport d'un projet, qui peut servir à toutes les étapes dudit projet. Il est impératif de donner toutes les copies des documents importants (financiers, administratifs, diplômes...) à la Cevaa pour étayer le rapport. Ce canevas est disponible en annexe.

3.8 L'évaluation d'un projet

L'évaluation se déroule généralement en fin de projet, mais des évaluations intermédiaires permettent une réorientation des actions du projet. L'évaluation consiste à porter une appréciation sur le projet en s'intéressant à sa conception, sa mise en œuvre, et ses résultats en fonction des objectifs initiaux.

L'évaluation constitue un outil d'aide à la décision pour la conception d'un futur projet.

L'ÉVALUATION DANS LE CYCLE DU PROJET



Auto-évaluation :

Cela consiste à l'évaluation qui sera faite par l'Eglise ou les acteurs du projet :

Pourquoi évaluer ?

L'évaluation est un outil qui permet de :

- Comparer la situation actuelle à la situation initiale de référence (objectifs)
- Faire des recommandations et proposer des améliorations autour du projet
- Rendre compte aux Eglises et aux partenaires financiers

Pour qui évaluer ?

Pour les financeurs :

Cette évaluation est réalisée à la fin du projet. Conduire une évaluation est une étape obligatoire pour pouvoir rendre compte des financements reçus et prétendre recevoir d'autres financements pour d'autres projets. Cette étape est prévue dès le protocole qui régit les accords entre l'Eglise et la Cevaa. Bien souvent, le décaissement est réalisé en plusieurs tranches. Ainsi, à chaque décaissement, une première évaluation a été faite par les financeurs, qui au vu des pièces fournies, ont accepté d'envoyer la tranche suivante. Toutefois ceci n'est pas une évaluation à proprement parler, et l'évaluation interne prend toute sa place au moment de la clôture du projet, elle fait office de bilan. Evaluer son projet est une étape incontournable dans le cycle de gestion de projet. L'Eglise doit être en capacité au terme du projet, d'analyser, de critiquer, de rendre des comptes, et ce dans un souci de transparence des fonds, règle incontournable dans la Communauté (cf. charte qualité des projets).

Pour l'Église :

Il ne faut toutefois pas confondre l'évaluation avec des notions connexes comme le contrôle, l'audit, l'inspection... Au-delà de rendre compte de ses activités et de la situation financière du projet, c'est avant tout une étape qui permet de s'interroger et de remettre en cause ses propres pratiques. Ce travail est au service du porteur du projet ainsi que des bénéficiaires.

Cette évaluation est salutaire pour le porteur du projet. L'objectif de l'évaluation n'est pas de remettre en cause un partenariat dans son ensemble, mais bien de redéfinir et réorienter les priorités.

Évaluation externe

C'est une démarche à l'initiative de la Cevaa. Elle est menée directement soit par la Cevaa, soit par un organisme partenaire mandaté pour la durée de l'évaluation. Elle suppose une mission sur le terrain et doit être prévue dès la conception du projet. Elle se prépare en rédigeant les termes de référence qui précisent les objectifs du déplacement, les personnes à rencontrer, les questions et hypothèses à vérifier.

La mise en œuvre de l'évaluation

Il n'est pas aisé de mener ce travail d'évaluation lorsqu'aucun indicateur n'a été défini en amont du projet (au moment de la définition du cadre logique). Pour définir des indicateurs pertinents, il faut avant tout des critères, à savoir l'angle de vue selon lequel on examine le projet (technique, financier, organisationnel, social...). Il faut veiller à définir des indicateurs facilement repérables et pertinents. De même, la question de savoir comment vérifier ses informations doit être posée (par exemple quels sont les éléments financiers « sûrs », quels sont les personnes réellement impactées par le changement...).

Critères « classiques »	Indicateurs (exemples)
Efficacité : qu'est ce qui a été fait par rapport à ce qui avait été prévu ?	Ex : nombre de sessions de formation réalisées par rapport à celles estimées au départ
Pertinence : les actions menées étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs fixés ?	Ex : les sessions de formation étaient-elles bien adaptées au public ?
Efficience : quels sont les moyens engagés (humains, financiers, techniques...) par rapport aux résultats ?	Ex : nombre de femmes formées par rapport au nombre de journées de formation financées
Effet : quelles sont les conséquences immédiates des actions ?	Ex : les modules de formations dispensées ont-ils permis un meilleur niveau de connaissance des participants ? les compétences recherchées sont-elles acquises ?
Impact : quels sont les effets positifs et négatifs de cette action ?	Ex : changement de comportement des usagers (hygiène), nombre de personnes sensibilisées... // tension entre les bénéficiaires, la population ne se saisit pas du projet
Viabilité/pérennité : de quelle façon le projet va-t-il s'autogérer et ainsi être assuré de se poursuivre ?	Ex : le nombre de sessions de formation dispensé par des anciens participants à la formation (capacité de diffuser et transmettre ses connaissances) ...

Pour chaque niveau de résultats (immédiats, objectifs spécifiques et objectifs globaux), il est impératif de pouvoir les évaluer, afin de vérifier du déroulement à la pertinence du projet. Pour cela, il faut avoir des indicateurs, que l'on puisse mesurer à partir de sources de vérifications. Ils doivent répondre à la question : « Comment savoir si ce qui a été pensé et planifié a réellement été atteint... comment vérifier et démontrer la réussite du projet ? ».

Les indicateurs doivent être indépendants les uns des autres, chacun se rapportant à un seul objectif de la logique d'intervention, c'est-à-dire soit aux objectifs globaux, soit à un objectif spécifique du projet ou à un résultat. « Par exemple, les indicateurs au niveau d'un résultat ne doivent pas être le résumé de ce qui a été dit au niveau de l'activité, mais doit décrire la conséquence mesurable de la mise en œuvre de l'activité. »

On dit que les indicateurs doivent être objectivement vérifiables ; cela signifie qu'ils doivent pouvoir se mesurer de façon objective, à un coût acceptable et fournir des informations stables et cohérentes. On parle aussi d'indicateurs SMART (Spécifique, Mesurable, de coût Acceptable, Répondant aux attentes et limités dans le Temps).

Élaboration des termes de référence de l'évaluation

On appelle généralement « termes de références » le document de quelques pages qui permet au commanditaire d'une évaluation de passer commande à un évaluateur, et de lui expliquer ce qu'il veut et pourquoi il le veut.

La rédaction de ce document est une des premières étapes de la mise en œuvre d'une évaluation. Elle conclut une phase de réflexion et d'animation préalable qui permet de formaliser les attentes qui sont à l'origine de la commande de l'évaluation. Elle prépare la deuxième étape de la mise en œuvre, l'élaboration de la note méthodologique.

Cette dernière sera rédigée par l'évaluateur (ou par les candidats évaluateurs dans le cas d'un appel d'offres). Elle permettra à ce dernier d'expliquer en détail au commanditaire la méthode et la démarche qu'il compte utiliser pour réaliser le travail qui va lui être confié.

Même dans le cas d'une auto évaluation, mieux vaut séparer l'élaboration des termes de références et la rédaction d'une note méthodologique. La distinction entre le « qu'est-ce qu'on veut faire » et le « comment va-t-on le faire » est une règle méthodologique assez saine.

La responsabilité de l'élaboration des termes de références incombe donc au commanditaire de l'évaluation.

C'est souvent un des maîtres d'ouvrage de l'opération évaluée. Il peut y associer d'autres acteurs, le maître d'œuvre, ses partenaires, les acteurs locaux impliqués... La préparation des termes de référence devient alors un exercice collectif parfois complexe. Cet exercice sera une des étapes clefs des évaluations dites participatives. En théorie, le futur évaluateur ne doit pas intervenir à ce stade. Si le commanditaire a besoin d'aide, cette préparation demande quelques notions sur l'évaluation, il peut faire appel à un autre « professionnel ». La déontologie interdit alors à ce dernier de participer directement à l'évaluation. La rédaction des termes de références doit permettre au commanditaire d'être lui-même au clair sur ce qu'il attend de l'évaluation, et de communiquer avec les futurs évaluateurs.

Les termes de référence doivent être clairs, fidèles, complets et cohérents.

- **Clairs** : l'évaluateur doit évidemment pouvoir comprendre la commande et la satisfaire
- **Fidèles** : les termes de référence traduisent effectivement les attentes du commanditaire et informent objectivement les candidats évaluateurs de l'opération à évaluer et de son contexte.
- **Complets** : les termes de référence doivent contenir tous les éléments nécessaires pour bâtir une note méthodologique de qualité.
- **Cohérents** : les objectifs d'une évaluation doivent être cohérents entre eux et cohérents avec les moyens prévus pour les réaliser.

La qualité d'une évaluation dépend à 50 % de celles de ces termes de référence. Ceux-ci vont être déterminants dans le dialogue évaluateur/chef de projet/organisme financeur.

Un document qui comporte trois grands éléments

L'évaluateur a d'abord besoin de comprendre globalement le travail qui lui est demandé, ensuite connaître en détail les attentes qu'il doit satisfaire, enfin pouvoir tenir compte des contraintes qui lui sont imposées (par exemple financières, de temps...).

1. Les termes de référence commencent donc, en général, par les présentations

- Une présentation générale des constituants de l'évaluation
- La présentation rapide du contexte et donc la nature de l'évaluation commanditée
- Une description détaillée de l'objet à évaluer (en particulier des acteurs qui y sont associés)
- Une présentation des attentes du commanditaire et des objectifs de l'évaluation
- Les références constitutives de l'évaluation.

2. Des précisions sur le contenu de la commande (les questions évaluatives, les éléments de méthode)

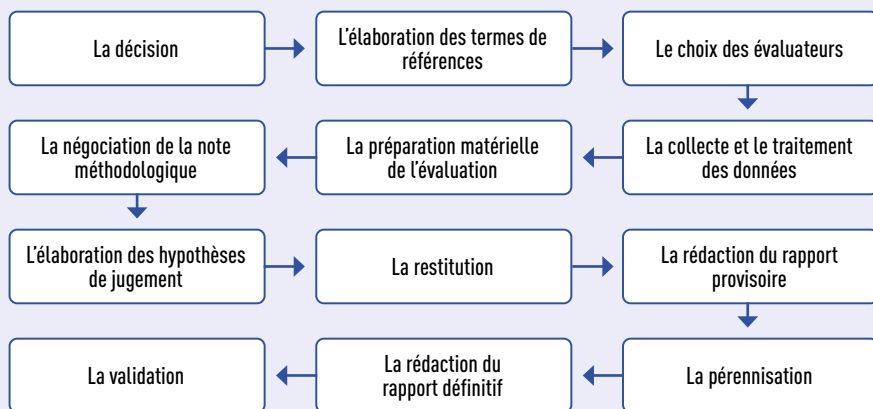
- Les principales questions évaluatives
- Les indications sur les méthodes souhaitées
- Les attentes particulières en termes de restitution et de rendu

3. Des précisions sur les aspects pratiques de l'évaluation

- L'organisation de l'interface commanditaire/évalué/évaluateur (interlocuteurs, éventuels comité de pilotage).
- Les principales contraintes (durée totale, durée des différentes phases, contraintes de calendrier).
- La composition de l'équipe d'évaluation (nombre et profil des évaluateurs).
- Le budget disponible.
- Les rendus attendus (le contenu des rapports, leurs caractéristiques techniques, leur processus de validation).
- D'éventuelles précisions contractuelles.

Toutes les annexes financières, administratives, techniques doivent être jointes aux rapports adressés à la Cevaa afin d'apporter un maximum de précisions.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION



1. Les principaux éléments des termes de référence

La présentation générale des constituants l'évaluation

- 1.1 L'introduction : la présentation synthétique du contexte et de la nature de l'évaluation
Le commanditaire (Eglise, Cevaa, responsable du projet, ou autre ?)
L'objet évalué, sa nature et ses caractéristiques principales (projet, institution, programme, dispositif, formation...)
Le contexte, le positionnement, les protagonistes de l'évaluation
Les attentes principales du commanditaire, les caractéristiques principales de l'évaluation (dates, mode de collecte des données...)
- 1.2 La définition précise de l'objet à évaluer et du champ de l'évaluation
- 1.3 Les objectifs détaillés de l'évaluation et les attentes du commanditaire
- 1.4 L'explication des références constitutives de l'évaluation (comparaison entre une référence objective, le cadre logique...)

2. Des précisions sur le contenu de la commande

Les questions évaluatives, et les éléments de méthodes

Le passage des objectifs à la définition du processus d'une évaluation implique deux types de travail, deux types de démarches. Il faut :

- Traduire les objectifs généraux de l'évaluation en questions évaluatives ou en « domaine de qualité » de plus en plus précis, puis en critères ou en hypothèses, puis en indicateurs.
- Définir des méthodes de collecte et de traitement de l'information puis de restitution et de validation des conclusions de l'étude.

La Cevaa, l'Eglise, ou le responsable du projet peut définir les indicateurs et choisir dans le détail les méthodes qu'il désire voir mettre en œuvre.

L'explication des attentes en questions évaluatives ou en « domaine de qualité », la déclinaison de celles-ci, jusqu'aux principaux critères d'évaluations.

Un projet peut s'apprécier selon au moins cinq points de vue

- **La grille de lecture classique** : pertinence / cohérence / efficience / efficacité et résultat / impact / viabilité
- **Des centres d'intérêt a priori** : genre / bonne gouvernance / respect de la charte qualité Cevaa / environnement / lutte contre la pauvreté / éducation à la citoyenneté et à la paix / soutien aux paroisses locales...
- **Une combinaison d'objectifs différents** : impact concret sur des situations matérielles / des processus institutionnels / des recherches de partenariat...
- **Une organisation et un dispositif** : en différents volets thématiques / s'adressant à des publics cibles différents / mettant en œuvre des techniques différentes / répartie sur des zones géographiques différentes / associant différents acteurs assumant différentes fonctions.
- **Un processus, un déroulement** : l'analyse du contexte et identification des contraintes / la définition d'une stratégie et ses différents aspects / la mise en œuvre / le dispositif de pilotage et de suivi évaluation...

La méthodologie



Informer les évaluateurs des sources d'information disponibles et s'assurer qu'ils vont les utiliser.



Veiller à ce que les interlocuteurs politiquement importants (chefs d'Eglise, responsable d'une structure...) soient associés à l'évaluation, ou tout au moins informés.



Insister sur le caractère participatif pour faciliter l'appropriation des résultats (il est clair que plus les acteurs du projet à la base seront associés au processus, plus ils seront enclins et en mesure de mettre les nouvelles orientations en place à l'issue de l'évaluation).



Cadrer le travail de l'évaluateur.



Permettre un minimum de cohérence entre les attentes de l'évaluation et les moyens que l'on envisage d'y consacrer.

La démarche de mise en place d'indicateurs doit s'appuyer sur les étapes suivantes :

1. Définition des objectifs stratégiques du projet : délimitation du périmètre du projet et des capacités à modifier le contexte local.
2. Définition des objectifs opérationnels : identifier des réalisations qui devraient être obtenues avec les moyens et les ressources disponibles dans les délais que l'Eglise s'est fixés. En ce sens, un objectif stratégique peut être découpé en plusieurs objectifs opérationnels.
3. Mise en place des indicateurs de réalisation.
4. Mise en place des indicateurs de résultats qui vont s'attacher à comparer les objectifs opérationnels prévus et les réalisations obtenues à travers les actions entreprises.
5. Définition des indicateurs d'impact chargés de traduire les effets engendrés par les actions entreprises.

Critères d'évaluation d'un projet

- Définir trois critères d'évaluation simples et uniformes : veiller à la clarté et la pertinence des objectifs, la solidité du concept, l'ambition, l'innovation et la cohérence avec d'autres projets locaux (ou au-delà) – bonne étude du milieu
- Vérifier l'impact: augmenter la capacité de visibilité du projet dans le milieu
- Qualité et efficacité de la mise en œuvre: cohérence du plan de travail, complémentarité éventuelle des partenaires, pertinence de la gouvernance.

Quelques conseils pour une évaluation réussie

- L'évaluation finale doit être pensée dès le début du projet
- Des moyens humains, techniques et financiers doivent être mobilisés pour ce travail
- Une évaluation doit être pensée comme un processus participatif et non comme un contrôle
- Une évaluation concerne l'ensemble des acteurs du projet : pensez à tous les impliquer dans le processus.

La Cevaa met à la disposition des porteurs de projet, une grille d'évaluation, qui est standardisée ; bien entendu, cette grille n'est pas restrictive et les acteurs peuvent identifier d'autres focus sur lesquels ils veulent évaluer.

Notons que la responsabilité financière et technique est toujours laissée à l'Eglise qui porte le projet ; ainsi si la Cevaa évalue, il ne peut s'agir que d'un monitoring basé sur les données récoltées par les Eglises.

Intérêt et but de l'évaluation

L'évaluation adopte un point de vue plus large que le suivi car elle met à l'épreuve les hypothèses initiales qui sous-tendent la conception du projet et pose la question « les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints et étaient-ils pertinents ? »

Les conclusions et recommandations pour chaque étape d'évaluation présentent un intérêt particulier :

- Évaluation ex-ante (au préalable) : cette première étape, étape 0 du projet, mène à la mise en œuvre ou non du projet. Cette évaluation ex-ante est connue pour les projets Cevaa dès lors que celle-ci a mené à l'élaboration dudit projet.
- Évaluation intermédiaire : elle vise à réorienter au besoin, jalonner la suite du projet.
- Évaluation finale : elle dresse le bilan approfondi du projet avec les forces et les faiblesses.
- Évaluation ex-post : elle estime la durabilité des résultats et lance la pérennisation du projet.

Évaluation financière, budget initial, résultats financiers obtenus

Cette évaluation est résumée sous forme de tableau qui tient compte des recettes et des dépenses en comparant le budget initial au budget réel, année par année et pour les différents postes.

BUDGET ET RÉSULTATS FINANCIERS DU PROJET								
Recettes, dépenses, résultats	Budget année N		Budget année N+1		Budget année N+2		TOTAL	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel
Recettes								
Fonds propres Eglise								
Fond spécifique projet								
Subvention OPM								
Subvention Cevaa								
Dépenses								
Indemnités des formateurs								
Traduction des brochures								
Organisation de la campagne d'évangélisation								
Dépenses totales								
Résultats financiers								
Solde report cumulé								
Solde de clôture								

Un tableau de fréquentation des participants à la campagne d'évangélisation peut être produit, qui indiquera par année le nombre de campagnes organisées et le nombre de personnes accueillies.

Pérennisation du projet – clôture

Dans l'étape de clôture d'un projet, il y a notamment :

- la mise en place des dispositions relatives à la pérennisation des acquis (si cela n'est pas encore fait)
- les procédures d'arrêt de toutes les interventions de la structure d'appui en tant que telle (passation à qui de droit)
- la finalisation de tous les rapports
- l'arrêt de tous les comptes (matériel, finances, ressources humaines).

Bien entendu, certaines de ces activités sont réalisées pendant la phase de mise en œuvre du projet.

4. CONCLUSION

Ce petit guide Cevaa a pour but de permettre à nos Eglises de mieux appréhender les différentes étapes de montage d'un projet. Il devra faciliter l'analyse des besoins, la conception et le suivi du projet. Bien entendu, la spécificité pour nos Eglises est que les projets sont inscrits dans le Programme Missionnaire de celles-ci.

La préparation du projet, à l'aide du cadre logique et de l'évaluation ex-ante est **essentielle**, tout comme l'est l'évaluation et les grands axes de la pérennisation.

Un projet est toujours porté par l'Eglise, la Cevaa étant un facilitateur, un appui. Les Eglises peuvent aussi faire appel à l'expertise du Secaar (<http://www.secaar.org/>) ou d'autres collaborations externes à nos structures.

Un grand merci aux personnes qui ont aidé à la réalisation de ce guide, en particulier Mme Henriette Mbatchou, Présidente de la Cevaa, Pasteur Célestin Kiki, Secrétaire général, M^{me} Anne Roulet, M. Rija Rabemananjara, M. Roger Lasmothey, M. Michael Blanc, et M^{me} Arielle Doman.

Anne-Sophie MACOR,
Juillet 2021

5. ANNEXES

Annexe 1- AUTONOMISATION DES FEMMES dans nos Eglises membres - préconisations

« Ces dernières années, l'Afrique a réalisé des performances économiques remarquables, mais les bonnes perspectives économiques du continent restent entravées par l'inégalité permanente. L'Afrique est le deuxième continent le plus inégalitaire au monde, après l'Amérique latine. Outre l'inégalité des revenus, l'inégalité des sexes reste un défi majeur pour le continent. En dépit des efforts déployés, la voie du progrès vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes est lente, en raison de la violation continue des droits socioéconomiques, politiques et civils des femmes. Les Dirigeants africains ont réaffirmé la centralité de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes comme étant un objectif à part entière en ce qui concerne la protection et la promotion des droits humains des femmes. Ce principe est notamment énoncé dans l'Agenda 2063, le cadre-phare du continent pour sa transformation structurelle et son développement durable. » En juillet 2016, la Commission de l'Union Africaine a dressé un bilan complet pour l'Afrique de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes, en vue d'accéder aux exigences de l'agenda 2063 des Nations Unies pour l'Afrique.

La Cevaa¹, malgré un contact direct avec son environnement, n'a généralement qu'une perception limitée de la situation dans laquelle se trouvent les femmes qui font une demande de projet en Afrique. La réaffirmation par les Eglises africaines de l'autonomisation des femmes comme objectif prioritaire s'intègre parfaitement aux projets qui nous sont soumis, et mérite donc que nous nous y attachions, pour analyser notre pratique et réaffirmer, aux côtés des Etats et de la société civile, le rôle majeur que la Communauté veut jouer pour l'autonomisation des femmes dans les pays où la Cevaa est présente.

En moyenne par an, nous avons 3 demandes pour des renforcements de capacité des femmes, leadership féminin, activités génératrices de revenus, sur un total de quelque 30 projets soumis. Les attentes des femmes varient vraiment d'un pays, d'un contexte à l'autre, cependant, nous avons une demande constante pour des appuis en microfinances. Le microcrédit est la forme de financement qui, pour démarrer une activité génératrice de revenus, revêt un caractère obligatoire lorsque l'on veut que la femme puisse se prendre en charge.

1. www.cevaa.org

« Nous définissons l'autonomisation comme le processus complexe d'accès des femmes à une pleine participation à la vie civile, politique, sociale et économique, et à l'exercice des droits correspondants ».²

A travers les actions que nous menons, nous voulons accompagner les femmes pour qu'elles reprennent pleinement confiance en elles, dans leurs possibilités d'autonomisation, et qu'elles mettent sur pieds une activité, dans le but de ne dépendre financièrement que d'elles-mêmes. Si nous y parvenons, alors les femmes deviennent autonomes et ce faisant gagnent en estime de soi. Ce principe d'autonomisation des femmes passe par un appui protéiforme : appui financier pour lancer une activité, formation pratique, accompagnement personnalisé, solutions de garde pour les enfants... Nous verrons également que l'appui passe aussi par un ancrage territorial et social.

A l'aide de l'étude des différents projets d'appui aux femmes sur les 10 dernières années, nous pouvons proposer un fil conducteur pour des préconisations aux Eglises en matière d'autonomisation des femmes.

Les solutions pour une approche aboutie de l'autonomisation des femmes

Dans les projets que nous portons avec la Cevaa en Afrique, l'autonomisation des femmes passe par le recours au microcrédit, et le démarrage d'activités génératrices de revenus (AGR). Cette AGR a pour but principal de sortir les femmes de la pauvreté. Cependant, il semble important de réfléchir au-delà de cette sortie de la pauvreté, pour s'orienter vers un enracinement plus profond dans une démarche à moyen et long termes vers une sortie de la précarité.

L'autonomisation des femmes doit être une démarche coordonnée de différents acteurs, avec les femmes au centre du dispositif, qui élaborent l'activité qu'elles ont envie de mener et se font aider par des associations. Il est impératif que cette démarche soit connue au niveau de l'Etat, et reconnue par les partenaires locaux. La formation est également un volet crucial qui permettra par des études de cas pratiques par exemple, de minimiser les écueils qu'ont connu certaines initiatives.

Les préconisations que nous portons sont de deux ordres : un ancrage territorial et social à travers l'appui des paroisses et le renforcement de l'utilité sociale par des formations, des actions de sensibilisation des femmes et des populations adjacentes au projet.

2. In Mesurer l'autonomisation des femmes : participation et droits dans les domaines civil, politique, social, économique et culturel, Valentine M. Moghadam, Lucie Senftova, *Revue internationale des sciences sociales*, 2005/2 (n° 184), pages 423 à 449

Préalable impératif

Il faut que les femmes élaborent les projets ancrés dans un collectif reconnu juridiquement.

Un préalable, qu'il faudra rendre impératif, est de s'assurer que les bénéficiaires ne sont pas des personnes cooptées, mais bien les actrices, les demandeuses initiales, les instigatrices des projets.

Avant même de réfléchir à comment aider les femmes dans l'autonomisation, il est primordial de s'assurer que ces femmes sont les instigatrices et les réalisatrices de leurs propres projets.

1. Préconisation n°1- Ancrage territorial, ecclésial et social

La femme a une place centrale dans les projets d'autonomisation des femmes. Pour réussir, les analyses nous montrent qu'il faut une démarche globale, qui intègre différents acteurs et non pas les femmes seulement, et que cette démarche s'inscrive dans la volonté politique des Etats, des Eglises et dans les projets à la base.

1.1 Modèle économique adapté

En premier lieu, des enseignements retenus, il faut obligatoirement inscrire les projets d'autonomisation des femmes dans une démarche soit associative soit coopérative, soit entrepreneuriale. Ce modèle économique doit permettre aux femmes de développer leur activité commerciale, d'être reconnues dans un territoire, dans une région, dans un pays. Le modèle économique s'appuie sur les lois du pays. Le statut juridique que les femmes vont choisir, par exemple la Coopérative, leur permettra d'avoir une représentation juridique solide, et d'inscrire leur projet dans une action sur le long terme.

Le fait de choisir un modèle économique établi, permettra de s'engager avec les femmes dans une démarche de reconnaissance de l'activité, et ce faisant, luttera contre les activités du secteur informel. Pourquoi ? Parce que le secteur informel, s'il permet des gains rapides et assure aux familles des revenus, ne permet pas que les femmes aient un statut ni des droits (au chômage, à la santé, à la vieillesse...). Le but premier est d'accompagner l'autonomisation par une reconnaissance légale.

1.2 Coopération avec l'Etat et renforcement de la couverture sociale (CSU) entre autres

Les Etats, aux côtés de l'OMS, ont la volonté d'offrir aux populations la Couverture Santé Universelle (CSU).³ Cette question de prise en charge sociale est cruciale dans les pays d'Afrique, et elle est au cœur du projet d'autonomisation des femmes lorsque nous les accompagnons. Ainsi, une des clés pour sortir de la précarité, c'est que le projet de la femme se place dans une économie formelle afin d'ouvrir des droits sociaux et une reconnaissance effective de son activité.

3. www.lemonde.fr/afrique/article/2019/07/10/en-afrique-la-couverture-sante-universelle-est-un-enjeu-moral_5487837_3212.html

1.3 Solidarité dans l'environnement social direct

1.3.1 Le groupe social et le « care »

Un environnement sans violence est nécessaire pour que le projet des femmes puisse se réaliser dans de bonnes conditions. Ainsi, lors des formations, les droits des femmes seront réaffirmés et le soutien que la communauté locale pourra apporter sera recherché, prioritairement par la création d'un cadre apaisé au sein duquel la femme pourra évoluer professionnellement. Nous sommes-là au cœur du projet de vie d'Eglise bien entendu.

1.3.2 Dégager du temps pour soi

Cet effort collectif passe par un appui intergénérationnel qui permettra aux femmes de dégager du temps pour leur nouvelle activité : les tâches domestiques devront être réduites par des prises en charges extérieures. Lors de visites sur le terrain, plusieurs personnes ont mis l'accent sur la gestion du temps et l'effort que l'on demande aux femmes, en plus de leur quotidien déjà chargé.

1.3.3 Accompagnement des paroisses

La solidarité inter paroissiale est à renforcer. Les paroisses dans lesquelles se déroulent les actions de terrain peuvent s'impliquer, en temps, financièrement, et en accompagnement psychosocial. La volonté d'associer les paroisses répond à la démarche d'ancrage social et nous pouvons relever que c'est une dimension que les Eglises portent déjà à différents niveaux. Le but est vraiment que les femmes soient entourées lorsqu'elles créent des projets, et soient soutenues dans leurs démarches (par exemple les inscriptions légales) pour créer les conditions optimales de développement du projet. Dans le cas d'une coopérative l'appui paroissial pourra prendre diverses formes dont un appui financier et logistique par exemple.

1.3.4 Créer les conditions idéales pour que les femmes travaillent en dehors de leur foyer

Si nous souhaitons améliorer les conditions de vie des femmes et des familles, il est nécessaire de tenir compte de l'environnement de ces femmes. Ainsi, pour développer une activité, certaines femmes auront besoin de confier leurs enfants à une crèche. Au Bénin par exemple, l'EPMB a ouvert une crèche récemment. C'est une recommandation aux autres Eglises : vous aidez les femmes, mais quelles efforts mettez-vous en place pour qu'elles puissent être déchargées des activités quotidiennes ?

1.3.5 Caution solidaire : encourager les femmes à s'entraider

Les enquêtes ont montré que faire travailler plusieurs femmes ensemble était un gage de réussite et

d'entraide. « De nombreux exemples et travaux montrent que la résilience d'un territoire est nettement liée à la capacité de ses acteurs à faire réseau. »⁴

1.5 Montant minimal pour le premier financement du projet

La préconisation dans ce domaine est de bien évaluer la faisabilité du projet, le taux d'intérêt demandé aux femmes, le montant minimal pour démarrer sereinement... la valeur ajoutée de la Cevaa sera vraiment dans cette capacité d'analyse des besoins des femmes et d'accompagnement financier adapté (si le montant est faible le projet ne sera pas assez ambitieux pour aider réellement la femme).

1.6 Mise en place d'une gouvernance partagée

Nous avons vu que les projets d'autonomisation des femmes, s'ils sont bien construits, permettent aux femmes de créer des coopératives ou des associations de production, voire des entreprises, pour développer et pérenniser leur activité.

Nous pensons que dans ces structures juridiques adaptées, la gouvernance démocratique est un levier pour réussir. En effet, les femmes ont la capacité d'avoir un avis constructif et proactif et le mode de gouvernance « 1 personne = 1 voix », que nous retrouvons dans l'associatif ou le coopératif, est un bon moyen d'autonomisation.

2. Préconisation n°2 : renforcer l'utilité sociale

Cette préconisation se décline en plusieurs offres de formation novatrices à mettre en place pour l'amélioration de l'estime de soi des femmes et l'amélioration des performances économiques. Nous nous attachons ici uniquement aux femmes, mais les actions de sensibilisation pourront toucher tous les groupes (enfants en particulier).

Nous avons vu que lorsque nos Eglises soumettent des projets d'autonomisation des femmes pour financement, le volet renforcement de capacités est toujours présent ; toutefois, certains projets se cantonnent à des formations basiques de gestion, et ne prennent pas en compte tous les besoins des femmes pour gérer leur petite entreprise, et affermir leur position sociale, en vue d'une réelle autonomisation.

Nous voulons donc réaffirmer que les formations sont nécessaires et incontournables, que sans une formation adaptée, notamment sur l'estime de soi, les femmes auront du mal à valoriser leur travail.

4. In ESS : un levier pour des territoires résilients, innovants et coopératifs, Christiane Bouchart, *Raisonnement*, n°15, page 13.

Les formations pratiques donnent des outils légitimes aux femmes pour asseoir leur confiance en elles et aller mieux communiquer à l'extérieur. De plus, l'appui en microprojet pour l'autonomisation permet également, si formation il y a eu, que les femmes s'engagent ensuite dans des activités à l'extérieur de leur projet, activités de plus grande envergure par exemple.

Les formations, ou renforcement de capacités que nous préconisons de mettre en place, seront interactives et incluront des études de cas à analyser pour bien contextualiser son projet et s'appropriier tous les contours. Les femmes formées intégreront, si elles le souhaitent, un réseau de femmes « autonomisées », et elles pourront alors partager leurs expériences avec d'autres femmes qui veulent lancer leur activité. Ces formations veilleront à créer un cadre de travail sécurisé qui permette aux femmes d'apprendre et de partager en toute quiétude.

2.1 Formation aux techniques de gestion

- **Formation en gestion de projets, gestion d'un petit commerce, prévisions financières...**

Ce module est déjà intégré dans tous les projets d'autonomisation des femmes que nous suivons. Il sera standardisé et nous envisageons de courts modules Zoom, disponibles aussi sur YouTube. Un accent particulier devra être mis sur le « droit de gérance garanti », c'est-à-dire la capacité donnée aux femmes d'être pleinement en charge de leurs finances et de la gestion de leur projet.

- **Formation à la création et la gestion d'une coopérative, et apprentissage du travail en commun, création de partenariats**

La formation devra s'orienter vers une bonne description des perspectives de travail en commun, par exemple sous forme de tontine ou coopérative, et l'intérêt que peut avoir ce travail en commun, au niveau du village, de la famille.

La création d'un réseau des femmes sera encouragée pour développer des partenariats, commerciaux ou sociaux, et inscrire durablement la femme dans son environnement.

- **Formation à une production qualitative**

Le fait de se regrouper en coopérative va permettre d'être plus exigeantes en termes de qualité, du fait de l'apport financier sécurisé, et de l'appui logistique du modèle économique. Cette sensibilisation passera aussi par une petite étude de marché, pour connaître les besoins de la zone d'achalandage et proposer une production adéquate. Nous préconisons en outre, une petite formation sur la valorisation de la production.

- **Formation à l'entrepreneuriat et capacité d'innovation, (ODD 9)⁵**



Nos modules de formation devront intégrer également un volet sur la capacité d'entreprendre, (la faculté d'initier des idées innovantes) et de la porter jusqu'à la réalisation. Nous avons beaucoup de projets d'autonomisation des femmes qui portent sur la valorisation de l'artisanat local, ou de la cuisine, mais avec tous les enjeux de développement durable et les conditions climatiques dégradées, nous voulons encourager les porteuses de projets novateurs qui aident à prendre soin de l'environnement, et qui, de fait, s'inscrivent également sur la durée. Cela peut être un projet simple comme la gestion des déchets, ou plus complexe comme une agriculture plus durable. Ce volet rejoint l'Objectif de Développement Durable 9, par la volonté de donner à chacun la possibilité d'innover, de développer et promouvoir des nouvelles technologies.

« L'innovation et les progrès technologiques ont une importance capitale dans la recherche de solutions durables aux défis économiques et environnementaux, tels que l'utilisation optimale des ressources et de l'énergie ».
Site internet de l'ONU.

- **Formation en outils NTIC (paiements dématérialisés, site internet, vitrine virtuelle Facebook...)**

Ce module est une préconisation très importante que nous entendons développer avec l'appui de notre Responsable de la Communication. Nous avons remarqué, notamment lors de la pandémie, que le recours à la monnaie virtuelle a très bien fonctionné en Afrique, que cette capacité technologique est un outil des Etats Africains pour la gestion de la crise (cf. Novissi au Togo par exemple).

Des sites internet simples peuvent aussi permettre aux femmes de faire connaître leur production ; des pages vitrines Facebook jouent un peu le même rôle, tout en étant techniquement plus simple.

Ce constat de renforcement des NTIC lors de la pandémie, a été décrit récemment par l'ONU, sur son site, avec la volonté de renforcer des infrastructures résilientes. *« Les Technologies de l'Information et de la Communication sont au cœur de la riposte à la pandémie du Covid-19. La crise a accéléré le passage au numérique »⁶.*

2.2 Formation à la préservation de l'environnement : sensibilisation et actions coordonnées

Les pays d'Afrique sont particulièrement touchés par les dérèglements climatiques ; un accompagnement des femmes dans la prise de conscience, l'appui à des projets novateurs est préconisé. Les actions

5. In UN : Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

6. In UN : rapport 2020 sur le financement du développement durable Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

entreprises par les femmes pourront s'appuyer sur des projets de développement aboutis qui sont nombreux dans les Eglises de la Cevaa.

Les questions centrales dans les villages, telles que le tri des déchets, l'économie circulaire..., pourront initier une autre vision de la gestion de la cité, pour les femmes qui souhaitent s'impliquer.

2.3 Outils pour améliorer le savoir-être et l'estime de soi

• Appropriation par les femmes de leur destin (éducation à une citoyenneté responsable)⁷

Un renforcement de capacités en termes d'éducation à la citoyenneté nous semble également indispensable dans ce volet formation. L'éducation à la citoyenneté a été modélisée au niveau des Nations unies (UNESCO) et veut « *par son action, mettre à la disposition des apprenants de tous âges, les moyens de réfléchir à des problèmes à l'échelle mondiale et non pas seulement locale et de devenir des promoteurs actifs de sociétés plus pacifiques, tolérantes, inclusives, sûres et durables* ». C'est un des actes de l'Agenda 2030. Ce volet a toute son importance si nous souhaitons donner aux femmes le plus d'autonomie possible. Au Togo par exemple, nous pouvons nous appuyer sur une association partenaire qui œuvre pour le maintien de la paix et la réconciliation nationale (projet PAOET).⁸ Le projet PAOET veut fédérer les énergies des différentes communautés religieuses du Togo, pour développer une citoyenneté responsable.

• Empowerment, un module AEBA

Depuis 1971, le cœur du vivre-ensemble à la Cevaa, tel qu'imaginé au moment de la naissance de la Communauté, a été ce que nous appelons l'animation théologique. Grand mot pour certains, mais en fait un concept très modeste, qui est de permettre à chaque membre, à la base comme au sommet, d'avoir un avis notamment théologique et de l'exprimer. Ainsi, est née en 1996, ce que nous appelons la formation AEBA (Animation d'Etudes Bibliques Appliquées). Le Secrétaire général de la Cevaa, Dr Célestin KIKI, dresse les grandes lignes de cette formation : « *le projet a pour but de corriger les lectures erronées de la Bible dont l'objectif, depuis longtemps, a consisté à maintenir la femme dans la soumission. En d'autres termes, il est question de redonner aux femmes les moyens qui leur permettent de lire la Bible avec d'autres "lunettes", c'est-à-dire de manière à se prendre en charge, et à aborder efficacement les problèmes multiformes qui accablent, afin de leur permettre de participer activement à la construction et au développement de leur société.* »⁹ La formation AEBA, telle qu'elle se déroule dès

7. <https://fr.unesco.org/themes/ecm>

8. PAOET : programme d'accompagnement œcuménique des Eglises du Togo.

9. Dr Célestin Gb. KIKI, in Séminaire de Formation AEBA, juin 2013, Porto-Novo (Bénin)

lors, est un séminaire d'immersion de 2 semaines par an pendant 3 ans, avec des femmes d'Eglises de la même région, autour de thématiques diverses regroupées en 3 items : la formation des formatrices, la production d'un petit matériel didactique et la mise sur pied d'un réseau de femmes formées.

2.4 Formation en soins d'hygiène de base

Nous préconisons de renforcer les capacités des femmes en matière de sexualité, pour leur permettre de disposer de leur corps. Les personnes en charge de ces projets d'autonomisation font le constat qu'il est nécessaire que les femmes soient conscientisées sur les méthodes de contraception, l'alimentation maternelle et infantile... Nous avons à la Cevaa une expertise en matière de santé publique et gestion des structures de santé communautaires, sur laquelle nous pouvons nous appuyer, grâce notamment au travail de notre Chargée de Mission Santé, Dr Mathilde Guidimti.

2.5 Accompagnement personnalisé et soutien psychosocial

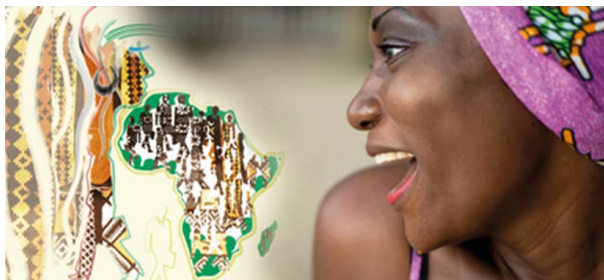
Il est nécessaire, nous l'avons vu, que la démarche d'autonomisation des femmes soit pleinement comprise par son entourage proche, et que cet entourage soit partie prenante aux côtés des femmes. Le projet d'autonomisation des femmes doit s'accompagner d'un suivi psychosocial. Là encore, nous pouvons nous appuyer sur certaines de nos Eglises qui ont une grande expérience d'accompagnement à travers des cellules d'écoute notamment (EPCR...).

2.6 Sensibilisation des jeunes filles et des jeunes garçons à l'autonomisation des femmes

Notre préconisation vise à inciter les Eglises à sensibiliser, dès le plus jeune âge, les enfants à l'égalité femme-homme et à la place de la femme dans la société.

2.7 Plateforme collaborative « autonomie femmes – Cevaa »

La Cevaa veut conjuguer tous les efforts en vue d'autonomiser les femmes des Eglises membres. Pour cela, la préconisation est que nous mettions en place une plateforme collaborative, avec laquelle la société civile et les ONG pourront communiquer, afin



d'établir des relations avec les acteurs concernés et œuvrer à combler l'écart entre le secteur formel et informel. Cette plateforme mettra en relations les femmes ayant déjà suivi un projet similaire, qui pourront aussi proposer du mentorat. Concrètement, la plateforme sera une sous-section de notre site internet et fonctionnera avec un accès sécurisé pour les personnes membres du groupe.

« Sans la femme,
pas de développement... » *

* In <http://www.l-integration.com/2019/09/23/plaidoyer-pour-lacces-des-femmes-a-la-terre-en-milieu-rural-dans-le-departement-du-zou-la-cour-royale-de-tindji-likpin-de-zakpota-se-mobilise-pour-un-benin-sans-faim/>, plaidoyer du Roi Dègan Glèlè Gblangbé, le 23 septembre 2019

Quelques définitions

Objectifs opérationnels : ce sont des objectifs précis. Ils se définissent en termes de résultats concrets attendus, dans un cadre annuel ou pour toute la durée du projet.

Actions : elles se traduisent en opération ou projets permettant d'aboutir à des réalisations concrètes attendues et produites. Ces réalisations doivent pouvoir être quantifiées.

Réalisations : ce sont les produits finalisés d'une action, projets concrets des dispositifs ou projets mis en œuvre. Elles se traduisent en indicateurs quantitatifs et très objectifs (ex nombre de bénéficiaires, surface construite, nombre de services rendus...).

Exemple d'un chronogramme de projet (le Projet Solidarité Santé)

CHRONOGRAMME PROJET SOLIDARITE SANTE - OPM/CEVAA - 2015-2018

	Activités	2015-2016													
		09	10	11	12	01	02	03	04	05					
Phase de recensement	Validation du projet par le Conseil exécutif de la Cevaa														
	Démarrage de la chargée de mission														
	Recrutement d'un assistant au pôle projets														
	Etat des lieux des différents hôpitaux														
	Définition d'un hôpital pilote par Eglise														
	Mise en place du comité de pilotage et réunions														
	Mise en place du comité tech. opérationnel + réunions														
	Définition du mandat des comités														
	Validation du mandat par le Conseil exécutif oct 15														
	Traduction des différents documents en anglais														
	Visite de recensement des besoins dans chaque hôpital														
	Choix des trois priorités par Eglise														
	Validation des priorités en trois projets														
	Définition de l'objectif général														
	Définition des actions pour objectif principal														

Résultats : ils sont la mesure des effets directs du programme au regard des objectifs opérationnels fixés. Ils sont une synthèse des réalisations obtenues. La production d'indicateurs de résultat exige donc une expression très précise des objectifs opérationnels.

Indicateur d'impact : ils traduisent l'addition des effets directs et indirects d'un ou plusieurs objectifs opérationnels par rapport aux objectifs stratégiques prédéfinis.

Indicateur d'effet ou indicateur de réalisation : cela reprend le volume des réalisations (cf. réalisations).
Indicateur de résultats : cf. résultats.

			2016-2017													2017-2018												
06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08		

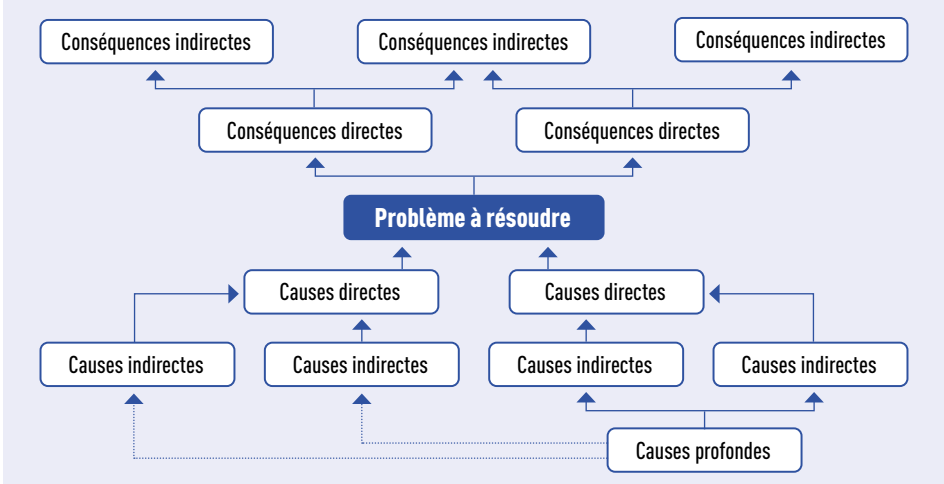
CHRONOGRAMME PROJET SOLIDARITE SANTE - OPM/CEVAA - 2015-2018

	Activités	2015-2016												
		09	10	11	12	01	02	03	04	05				
Phase de recensement	Mise en place des actions de formation													
	Formalisation des liens avec les Etats													
	Mise en place de la politique de santé de l'Eglise													
	Redynamisation de l'aumônerie hospitalière													
	Mise en réseau des infrastructures													
	Elaboration des synergies possibles													
	Etat des lieux de la concurrence et actions													
	Bilan des infrastructures sanitaires et travaux													
Phase de réalisation	Session annuelle de bilan sur l'avancée des travaux													
	Elaboration du projet d'établissement													
	Suite des formations prévues													
	Mise en place des synergies de travail													
	Mise en place d'une gestion informatisée des achats													
	Définition de l'action 1 objectif principal													
	Définition de l'action 2 objectif principal													
	Définition de l'action 3 objectif principal													
	Définitions des objectifs secondaires													
	Visite sur le terrain du chargé de mission													
	Compte-rendu du chargé de mission à la Coordination													
	Compte-rendu du SX au Conseil exécutif Cevaa													
	Compte-rendu du Responsable projets OPM au Synode													
Phase de bilan	Session annuelle de bilan sur l'avancée des travaux													
	Visite sur le terrain du chargé de mission													
	Mise en place des objectifs définis													
	Mise en place des objectifs définis													
	Mise en place des objectifs définis													
	Compte-rendu du SX au Conseil exécutif Cevaa													
	Analyse de l'état des lieux et corrections éventuelles													
	Actions correctives													
	Planification de la suite													
Bilan final														

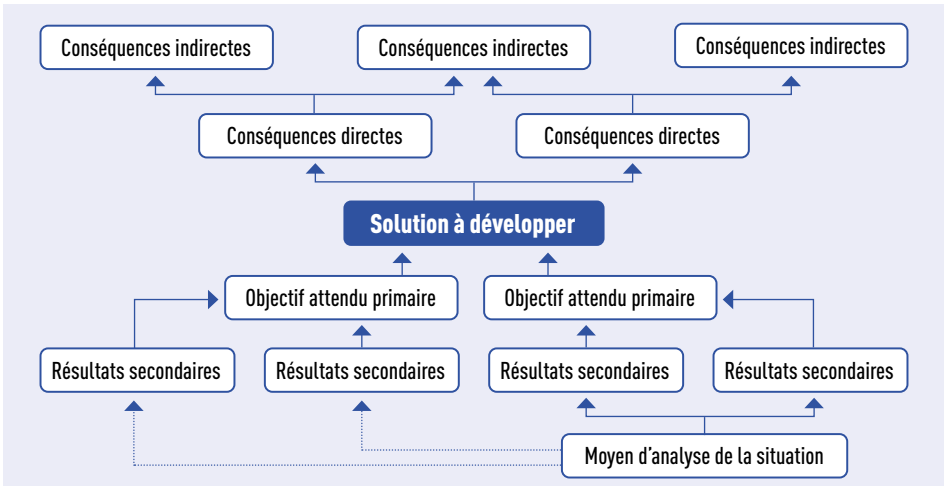
			2016-2017								2017-2018																
06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	

Arbre à problèmes et arbre à solutions

Arbre à problèmes



Arbre à solutions



Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification	
Objectif général			Hypothèses
Objectif central			
Résultats			
Activités	Ressources engagées	Coûts	
			But à atteindre

Suivi financier d'un projet (Exemple de budget de fonctionnement)

MATRICE DE BUDGET PROJET STANDARD

	CHARGES	Année 1	Année 2	Année 3
601	Achats stockés - Matières premières (et fournitures)			
602	Achats stockés - Autres approvisionnements			
604	Achats d'études et présentations de services Fournitures consommables			
605	Achats de matériel, équipements et travaux			
606	Achats non stockés de matière et fournitures			
607	Achats de marchandises - destinées à la revente			
611	Sous-traitance générale			
612	Redevances de crédit-bail			
613	Locations			
614	Charges locatives et de copropriété			
615	Entretien et réparations			
616	Primes d'assurances Crédit-bail immobilier			
617	Études et recherches Maintenance			
618	Primes d'assurances			
621	Personnel d'extérieur à l'entreprise			
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires			
623	Personnel intermédiaire			
6231	Publicité, publications, relations publiques			
624	Transports de biens et transports collectifs du personnel divers			
625	Déplacements, missions et réceptions			
626	Frais postaux et de télécommunications Transports sur ventes			
627	Services bancaires et assimilés			
628	Divers Frais de déménagement			
631	Impôts taxes et versement assimilés sur rémunérations (administrations des impôts)			
633	Impôts taxes et versement assimilés sur rémunérations (autres organismes)			
635	Impôts taxes et versement assimilés (administrations des impôts)			
637	Impôts taxes et versement assimilés (autres organismes)			
641	Rémunérations du personnel			
645	Charges de sécurité sociale et de prévoyance			
647	Autres charges sociales			
648	Autres charges de personnel Cotisations aux caisses de retraites			
651	Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels			
668	Autres charges financières Intérêts des comptes courants et des dépôts créditeurs			
671	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			
675	Valeurs comptables des éléments d'actif cédés			
678	Autres charges exceptionnelles			
681	Dotations aux amortissements et aux provisions			
TOTAL CHARGES				

Critères de recevabilité des projets Cevaa

En préalable à l'étude :

- Les relations entre l'Eglise et l'administration de la Cevaa sont régulières et bonnes. L'Eglise a participé à la dernière AG en date.
- L'Eglise qui demande est à jour de sa contribution (au moins N-2).
- L'Eglise présente au plus 3 projets par an (avec au maximum 1 projet Jeunesse).
- Les demandes pour des échanges sont possibles : 2 demandes par Eglise et par an (soit 1 jeunesse et 1 autre).
- L'Eglise représente systématiquement les dossiers en entier, même si un complément était nécessaire sur un dossier présenté l'année précédente.

Critères de recevabilité :

- Canevas clairement rempli et toutes les annexes demandées.
- Les projets, qui tiennent compte des thèmes prioritaires pour l'année en cours, seront priorisés.
- Budget détaillé.
- Indicateurs clés pour l'analyse du projet tout au long du déroulement et les résultats attendus (taux de participation, taux de satisfaction, nombre de personnes formées, nombre d'Eglises participantes, nombre de projets financés...).
- Programme détaillé (si c'est un échange, inclure la phase retour) et résultats attendus.
- Parties prenantes informées et impliquées (fournir un PV de réunion, par exemple).
- Participation financière effective de l'Eglise : on démarre le projet quand l'Eglise a déjà versé sa contribution (20 % au moins) ; la participation de l'Eglise peut être en nature (fourniture du local, du personnel...).
- Pour la pérennisation du projet, inclure les perspectives de l'Eglise pour les 3 ans à l'issue de la réalisation : autofinancement, apport des parties prenantes, stratégie globale de l'Eglise...).
- Pas de projets de même nature dans la même Eglise si le précédent est en cours ou si l'Eglise vient d'en bénéficier (les projets comportant plusieurs phases de réalisation ne sont pas concernés).
- Les projets présentés ne pourront pas concerner des travaux de construction, rénovation, dans des bâtiments de l'Eglise ou dans des bâtiments qui accueillent des activités culturelles.
- Les projets présentés ne pourront pas concerner les micro-crédits.
- Si c'est une suite de projet, il faut obligatoirement une évaluation détaillée avec les indicateurs retenus, les résultats obtenus, les actions correctives...

Etude des projets :

- L'étude des projets transversaux se fait en séance commune. S'agissant des projets transversaux, chaque Coordination doit les avoir examinés au préalable.

Suivi des projets :

- Tous les projets sont gérés administrativement au niveau du Pôle Projets.

NB : La gestion des échanges est assurée par chaque pôle en fonction des caractéristiques (Jeunesse ou autres).

Reporting :

- Pour tous les projets, le reporting est fait par le Pôle Projets, en collaboration avec le Pôle Animations et Jeunesse.
- Pour les échanges, le reporting reste inchangé (par Pôle)

Financement :

Le plafond de financement d'un projet est de 25.000 € par an pour un maximum de trois (03) ans.

Rappel des décisions du Conseil exécutif d'avril 2013 à Sète (actualisées) :

1. Délai de validation des projets

Les projets, pour lesquels des compléments d'information ont été demandés comme condition à leur validation, sont refusés au bout d'un an si ces informations n'ont pas été fournies, malgré les efforts mis en œuvre par le Secrétariat pour les obtenir.

2. Clôture des projets validés

Les projets validés, pour lesquels il n'y a pas d'information après deux ans, sont clos.

3. Fermeture de postes sans candidats

Après avoir cherché pour un poste des candidatures, qui n'ont pas abouti à la convenance de l'Eglise, la fermeture du poste sera déclarée après deux ans.

Montpellier, le 7 octobre 2020

Suivi administratif d'un projet (canevas de rapport d'un projet)

CANEVAS DE RAPPORT D'UN PROJET

TITRE DU PROJET :

ÉGLISE :

RAPPORT DE SUIVI DE :

DATE :

NOM DE LA PERSONNE QUI FAIT LE RAPPORT :

1. RAPPEL DES OBJECTIFS DU PROJET

1.

2.

3.

4.

5.

3. PLANNING DE RÉALISATION

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. PLANNING DES TACHES EFFECTUÉES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. VISITES SUR LE TERRAIN

DATE :

PERSONNE MANDATÉE :

OBSERVATIONS :

.....

.....

.....

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, PROBLÈMES DIVERS, DEMANDES COMPLÉMENTAIRES :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. CONCLUSION

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ÉVALUATION DU TRAVAIL EFFECTUE

LES OBJECTIFS DE DÉPART ONT-ILS ÉTÉ ATTEINTS :

OUI NON

SI NON, POURQUOI :

.....

.....

.....

RECOMMANDATIONS POUR D'AUTRES PROJETS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DE L'ÉGLISE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DE L'ŒUVRE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MISE EN PLACE DES STRATÉGIES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RÉALISATIONS FINANCIÈRES

Désignation	Quantité	Prix unit.	Montant	Observation
Frais de suivi				
TOTAL				

Fonds reçus de la CEVAA	
Apport Église	
Emprunt	
TOTAL RESSOURCES	

PS : joindre une copie de tous les documents utiles (financiers, administratifs...).

Communauté d'Eglises en Mission - Community of Churches in Mission

CS 49530 - 13, rue Louis Perrier - 34961 Montpellier Cedex 2 France

Tél. : +33 - (0)4 67 06 51 77 - Site : www.cevaa.org

Réalisation Agence Kaolin

123, rue du Cherche-midi - 75015 Paris - Tél. : 01 71 24 63 64

Site : www.agencekaolin.com

Editing : Cécile Richter

Maquette : Emilie Caro

MERCI !



Communauté d'Églises en Mission

CS49530 - 13, rue Louis Perrier - 34 961 MONTPELLIER Cedex 2 FRANCE
Tél. : +33 - (0)4 67 06 51 77 Mail : secretariat@cevaa.org Site : www.cevaa.org