



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

Stiftung Zewo  
Lägerstrasse 27  
8037 Zürich  
Telefon +41 (0)44 366 99 55

**Mesure de l'efficacité pour les NPO**  
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



## Les concepts principaux et leur utilisation

Ce chapitre fournit un aperçu des principaux concepts pour la Mesure de l'efficacité et l'Evaluation et les définit. Par ailleurs, on y explique les différences entre les notions de mesure de l'efficacité, gestion de la qualité et systèmes de contrôle interne (SCI).

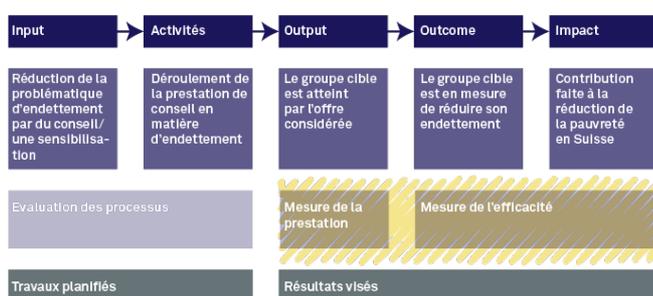
Le Glossaire présente les termes appropriés à utiliser, en s'inspirant des définitions de l'Office fédéral pour la santé publique (OFSP) et de l'OCDE.

## Mesure de l'efficacité pour les NPO

Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux

# Mesure de l'efficacité

La mesure de l'efficacité porte en particulier sur les effets (outcome) produits auprès des bénéficiaires par les organisations à but non lucratif, au travers de leurs prestations (output), mais aussi sur les effets à plus long terme (impact), qui s'exercent sur les personnes, les organisations, la société ou encore l'état de l'environnement, sans que ces milieux ne soient les destinataires directs des prestations ou projets.



Exemple: conseils aux individus connaissant des problèmes d'endettement

### Input (ressources, intrants)

Moyens financiers, humains et matériels utilisés dans le cadre de prestations de service ou de projets. Mais les inputs renferment également les concepts définissant les objectifs et l'orientation propres auxdits projets et prestations.

### Activités

Actions ou interventions entreprises par l'organisation à but non lucratif en vue d'atteindre des objectifs spécifiques et mises en œuvre sur la base des intrants.

### Output (prestations, produits)

Sont désignées comme output les prestations en lien direct avec la délivrance des prestations de service ou la réalisation des projets considérés. Il s'agit d'unités quantifiables, telles que des produits ou des participants, des utilisations, des conseils, des attributions financières, des biens et services mis à disposition, des cours, etc.

### Outcome (effets directs, réalisations)

L'outcome représente les effets dégagés auprès des groupes cibles par une prestation ou un projet et qui découlent de l'output.

### Impact

Les impacts, pour leur part, sont les effets des prestations et projets qui vont au-delà des effets exercés sur les groupes cibles. Il peut s'agir d'effets rencontrés au sein du contexte dans lequel évoluent les groupes cibles, au niveau d'une société ou en matière environnementale.

## IMPORTANT

Le groupe cible ne doit pas forcément correspondre à un groupe d'êtres humains. Il peut également s'agir d'animaux ou de plantes, dans certains cas. A des fins de simplification, le présent guide n'utilisera que la notion de «groupe cible».

## ATTENTION

En fonction des prestations de service ou des projets, plus d'un groupe cible, voire des groupes cibles différents peuvent être visés par les interventions. La distinction entre outcome et impact sert à séparer les retombées pour les groupes cibles des conséquences à un niveau d'agrégation supérieur, telle que la société ou

l'environnement. En vue d'une vérification des effets, cette séparation revêt aussi une importance sous l'angle du déploiement des effets dans le temps (cf. *Le déploiement des effets nécessite du temps*).

## IMPORTANT

### Utilisation différenciée des notions d'outcome et d'impact

Les notions d'outcome (effets) et d'impact (effets à plus long terme) sont utilisées de diverses manières, au gré des publications: souvent, l'outcome et l'impact sont utilisés inversement à nos définitions. L'essentiel est de viser des effets directs pour les groupes cibles, dès la première phase du déploiement des effets. A l'étape suivante, les effets autour des groupes cibles, à l'échelon de la société dans son ensemble ou par exemple sur l'environnement peuvent être visés. En adoptant la séquence qui voit l'outcome précéder l'impact, nous suivons celle qui préside au guide «Mesure de l'efficacité au sein de la coopération au développement» ([www.impact.zewo.ch](http://www.impact.zewo.ch)), lequel se base sur la littérature spécialisée de langue anglaise en matière de coopération au développement.

*Des définitions détaillées des notions utilisées dans notre guide sont proposées par:*

- *Beywl et Niestroj 2009, p. 143 ff*
- *l'Office fédéral de la santé publique (2005)*
- *Bussmann et al. (1997)*
- *Knoepfel et al. 2011, p. 245 ff.*
- *Widmer/ De Rocchi 2012, p.30 ff.*

## ATTENTION

### Le déploiement des effets nécessite du temps

La mise en œuvre des prestations et des projets nécessite du temps. Les outputs planifiés doivent d'abord être établis et instaurés avant qu'ils puissent avoir un effet sur les groupes cibles. En conséquence, des effets au sein des groupes cibles (outcome) ne peuvent être mesurés qu'après un certain temps. En principe, l'on considère un horizon temporel, pour les outcomes, de trois à quatre ans, et de cinq ans ou plus pour les impacts.

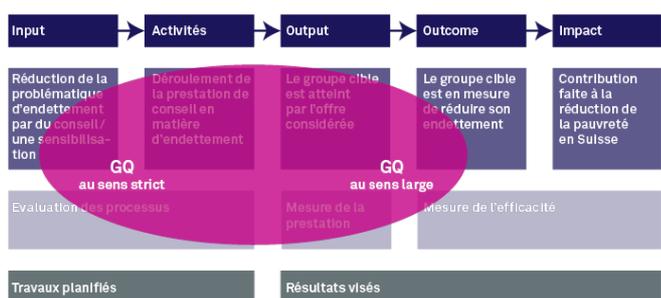
Mesure de l'efficacité pour les NPO  
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux

## Distinction entre mesure de l'efficacité et gestion de la qualité ou systèmes de contrôle internes

Les organisations à but non lucratif actives en Suisse disposent souvent d'instruments d'assurance de la qualité. Il existe divers modèles envisageables, qui tirent leur origine du monde de l'économie privée. L'assurance de la qualité peut s'orienter soit sur la base d'une série de normes propres à l'organisation internationale pour la standardisation ISO (DIN EN ISO 9000-9004), soit sur un modèle directeur exhaustif de gestion de la qualité (Total Quality Management: TQM). Par ailleurs, il existe diverses initiatives d'assurance de la qualité, dans ce secteur d'activités, comme par exemple EduQua, pour le domaine de la formation continue, ou QuaTheDA pour l'aide aux toxicomanes. Quant aux grandes organisations, elles disposent souvent, en guise d'alternative ou à titre complémentaire, d'un „système de contrôle interne" (SCI), qui surveille la réalisation des objectifs par le biais d'une gestion des activités efficace et performante. En plus des processus de surveillance, des aspects liés aux finances et à la comptabilité jouent un rôle central dans le cadre d'un SCI, dont par exemple une tenue réglementaire des écritures comptables et une présentation des comptes fiable et ponctuelle.

Tous les modèles d'assurance de la qualité et de contrôle interne visent une organisation systématique des structures de l'institution, l'analyse des processus et la garantie de la qualité des prestations délivrées (outputs). D'où certains parallèles avec la mesure de l'efficacité.

Comme le montre l'illustration suivante, les recouvrements entre gestion de la qualité (GQ) et systèmes de contrôle interne (SCI), d'un côté, et mesure de l'efficacité, de l'autre, se situent surtout dans les domaines des inputs, des activités et des outputs. Dans le cadre de la gestion de la qualité, les effets au sens strict sur les niveaux de l'outcome et de l'impact ne jouent aucun rôle. Ce sont les processus et les outputs qui sont au cœur de l'attention. Dans un sens plus étendu, la gestion de la qualité peut aussi porter sur les effets au sein de groupes cibles. Les systèmes de EduQua et QuaTheDA s'orientent par exemple dans ce sens. Il va de soi que d'autres systèmes d'assurance de la qualité peuvent également être élaborés pour mesurer l'efficacité. En général, les systèmes de gestion de la qualité usuels traitent surtout des chiffres clés relatifs aux résultats de l'organisation et peu ou pas du tout des effets au sein des groupes cibles. La différence principale que présente la mesure de l'efficacité, en comparaison à la gestion de la qualité, réside ainsi dans son orientation vers l'établissement sans équivoque des liens de cause à effet.



## **ATTENTION**

Dans l'idéal, lors de la collecte des données servant à la mesure de l'efficacité et à la gestion de la qualité, des synergies devraient être exploitées. La mesure de l'efficacité génère en effet moins de travail, lorsque les données réunies en vue de la gestion de la qualité peuvent être mises à profit en vue de ladite mesure de l'efficacité. Comme mentionné plus haut, ces données ne suffisent toutefois pas, la plupart du temps, si l'on veut en tirer de l'exercice des constats clairs au sujet des liens de cause à effet. Il faut en effet disposer de données complémentaires aptes à mesurer les changements au sein des groupes cibles. Sous cet angle, il convient de vérifier dans quelle mesure les systèmes d'assurance de la qualité suffisent ou non aux exigences propres à la mesure de l'efficacité.



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

Stiftung Zewo  
Lägernstrasse 27  
8037 Zürich  
Telefon +41 (0)44 366 99 55

**Mesure de l'efficacité pour les NPO**  
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



## Glossaire

Vous trouverez, ci-dessous, une compilation des termes utilisés dans ce guide.

### Liens

[Office federal pour la santé publique](#)

### Téléchargements

[Glossaire OCDE/DAC \(extrait de fichier Excel\)](#)

[Glossaire OCDE/DAC \(extrait de fichier PDF\)](#)