



## Etape 1: définir les objectifs de la prestation de service et du projet

L'efficacité d'un projet ou d'une prestation de service ne peut être mesurée et vérifiée que si les effets attendus du projet ou de la prestation sont clairs. Une analyse de la situation et la définition des effets visés forment la base de la mesure de l'efficacité.

### Comment procéder

**Activités** En tenant compte du contexte, il convient de comprendre en quoi consiste la situation problématique du groupe cible, quelles en sont les causes et quels sont les besoins. Il s'agit de définir quel changement doit induire la prestation de service ou le projet. Le Groupe cible devrait être impliqué dès le début et les Objectifs supérieurs ne devraient pas être perdus de vue.

**Questions** En répondant aux questions suivantes, on aborde la première étape de la mesure de l'efficacité:

- Quels sont les besoins du groupe cible et que désirent les autres interlocuteurs?
- Que souhaitons-nous changer auprès du groupe cible?
- Quels effets durables devraient être induits à plus long terme?
- Si la prestation de service ou le projet ont été efficaces, qu'est-ce qui a changé concrètement auprès du groupe cible?
- Comment contribuons-nous, par là, à l'accomplissement des objectifs supérieurs propres et externes à notre organisation?
- Quels sont les facteurs et les leviers externes pouvant contrecarrer ces objectifs?

**Résultats**

- Les objectifs de la prestation de service ou du projet sont définis.
- La contribution aux Finalités est clairement établie.

**Aides**

- Coaching orienté sur la résolution du problème

**IMPORTANT**

L'effet d'un projet ou d'une prestation de service doit être clairement distingué de l'Output. Les outputs sont les produits ou offres délivrés par une prestation de service ou un projet. Les conséquences sont les effets induits auprès du groupe cible. Nous distinguons entre les effets directs à court terme de l'activité auprès du groupe cible (l'Outcome) et les effets moins directs, intervenant sur un plus long terme (l'Impact) au sein de la communauté. Le but de l'activité à l'échelon de l'outcome est désigné comme Objectif de prestation de service ou de projet. Le but de l'activité à l'échelon de l'impact doit correspondre à la Finalité. Dans le guide Zewo sur la Mesure de l'efficacité, nous nous concentrons avant tout sur les effets au niveau de l'Outcome.



## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Analyse du problème et du contexte

Lorsque l'on entame la planification d'une nouvelle prestation de service ou d'un nouveau projet, il existe normalement, au début, des informations sur telle ou telle situation, pouvant potentiellement être influencée et améliorée grâce à l'intervention d'une organisation à but non lucratif. Les organisations à but non lucratif disposent de plusieurs instruments pour apprécier les situations indésirables:

- **Appréciation propre:** Une organisation à but non lucratif peut, sur la base de ses propres observations, en arriver à la conclusion qu'il existe une situation indésirable (p. ex. une organisation constate, à cause du recours accru à leur hotline, que de plus en plus de personnes connaissent des difficultés financières).
- **Etudes propres:** Une organisation à but non lucratif peut, sur la base de ses propres investigations scientifiques, en arriver à la conclusion qu'il existe une situation indésirable (p. ex. une organisation démontre, dans le cadre d'une étude scientifique propre, que les mères célibataires connaissent de plus en plus souvent la précarité financière).
- **Statistiques:** Une organisation à but non lucratif peut, sur la base de statistiques officielles, en arriver à la conclusion qu'il est nécessaire d'agir dans un domaine spécifique (p. ex. le nombre de faillites personnelles ou le taux de chômage augmente constamment pendant une période donnée).
- **Stratégies globales et bases législatives:** Un nouvel article constitutionnel, de nouvelles lois ou ordonnances, voire de nouvelles stratégies de la Confédération peuvent déboucher sur une appréciation nouvelle d'une situation donnée, sur un nouveau mode d'intervention ou sur la mise en place de nouvelles mesures (p. ex. la Confédération décide d'une réduction du nombre de jours d'allocation de l'indemnité chômage).
- **Etudes indépendantes:** Une étude indépendante conclut à l'apparition d'une situation, jugée indésirable par une organisation à but non lucratif (p. ex. une étude universitaire démontre que de plus en plus de jeunes sont touchés par la pauvreté).
- **Appréciation par les intéressés:** Une organisation à but non lucratif peut voir directement son attention dirigée sur une situation indésirable par les personnes concernées, elles-mêmes (p. ex. les personnes touchées par la pauvreté alertent une organisation face aux répercussions négatives exercées par la pression sociale accrue).

De tels examens de la situation sont également menés régulièrement par les

autorités. La mise en œuvre des prestations de service et projets qui s'imposent alors peut être déléguée à des organisations à but non lucratif sous forme de contrats de prestation.

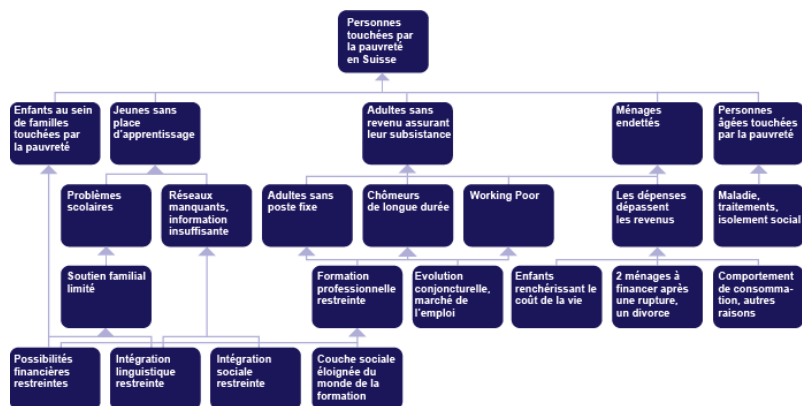
Mesure de l'efficacité pour les NPO  
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



## Analyse des causes à l'aide de l'arbre à problèmes

Un instrument pratique pour identifier la nature de problèmes et les causes de ces derniers n'est autre que l'arbre à problèmes. Cette technique est utilisée au sein de la coopération au développement. Toutefois, elle peut être facilement appliquée à des problématiques intérieures, comme le montre l'exemple de la «pauvreté en Suisse».

Un arbre à problèmes peut être dressé en plusieurs étapes à l'aide d'analyses propres ou dans le cadre de discussions interactives de groupe. Tout d'abord, pendant une séance de brainstorming, les problèmes jugés importants par les participants sont nommés et inscrits sur des petites cartes. Après avoir identifié le problème principal, les petites cartes sont placées dans un ordre hiérarchique, de la cause à l'effet. Le produit de cette discussion, l'arbre à problèmes, constitue un modèle représentatif correct mais simplifié de la réalité.

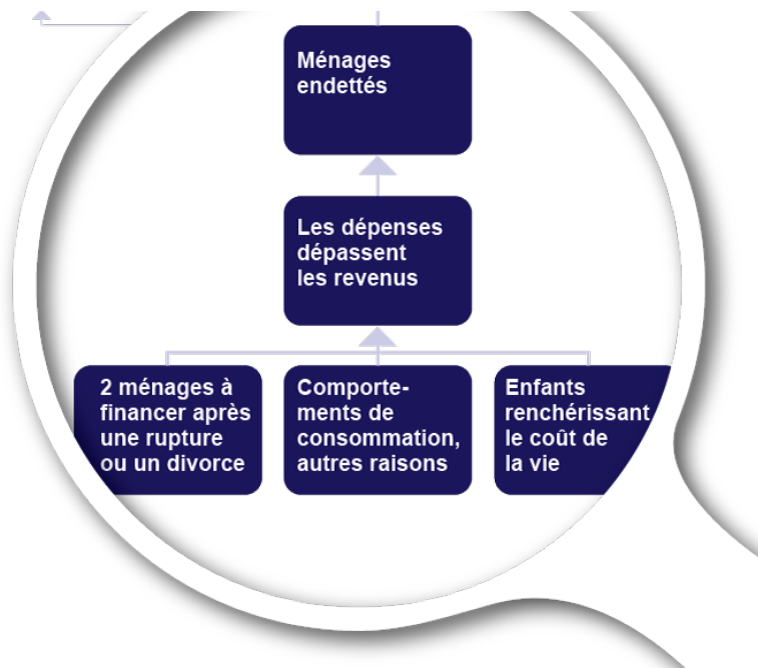


Cliquer sur l'image pour l'agrandir

### Cause partielle de l'endettement: dépenses trop élevées

Afin de réduire quelque peu la complexité de cet exemple, nous aimerions nous concentrer sur un problème spécifique, sous forme simplifiée: l'endettement des ménages. Dans cet examen, la focalisation porte sur la cause qui débouche sur une situation d'endettement, en présence de dépenses élevées. Les causes courantes de dépenses élevées relèvent souvent par exemple de situations familiales (enfants, séparation ou divorce) ou d'un comportement de consommation.

Personnes touchées par la pauvreté en Suisse



Il existe évidemment encore d'autres causes menant à l'endettement des ménages. Les causes qui débouchent sur l'endettement, en raison d'une mauvaise situation, sont mises de côté dans le graphique précédent à des fins de simplification. L'endettement peut par exemple aussi découler d'une mauvaise rémunération du travail (working poors). Les paramètres de la situation de revenu sont aussi importants pour l'endettement des familles que le sont des dépenses trop élevées. Mais ce qui distingue ces facteurs, ce sont les modes d'intervention visant à lutter contre ces causes.



## Qu'est-ce qu'un objectif de prestation de service/ de projet?

L'objectif d'une prestation de service/d'un projet décrit les effets directs (outcome) souhaités, que l'activité en question est censée générer auprès d'un groupe cible, à court ou moyen terme. Les objectifs d'une prestation de service/d'un projet doivent se trouver dans la sphère d'influence de l'activité et les effets doivent pouvoir être attribués directement à cette activité. Les objectifs d'une prestation de service/d'un projet sont souvent désignés par l'utilité que revêt l'activité pour le groupe cible: «*une meilleure...; une plus grande ...*». Il peut être aussi pertinent de désigner l'objectif de la prestation de service/du projet en faisant référence à l'état souhaité que l'on vise à atteindre dans l'avenir.

L'objectif d'une prestation de service/d'un projet devrait par ailleurs aussi porter sur une conséquence. C'est-à-dire l'effet ou le changement que doit induire l'activité en question auprès du groupe cible. Dans la pratique, il n'est souvent pas facile, de distinguer les effets (outcomes) des outputs ou des prestations délivrés par l'activité. C'est pourquoi sous l'angle d'une mesure de l'efficacité riche d'enseignement il est important d'avoir de véritables bien formulés.

Les interventions auprès du groupe cible doivent faire en sorte qu'une contribution est apportée vers la réalisation des objectifs à long terme (impact). Ces effets à long terme peuvent toucher des personnes, des groupes, des organisations, la société en général ou l'état de l'environnement, autant de sphères qui ne comptent pas parmi les destinataires directs des prestations de services.

### Un objectif de prestation de service/de projet bien formulé

- décrit la conséquence concrète de la prestation ou du projet au niveau de l'outcome en termes d'effets
- est en lien logique avec les objectifs supérieurs de l'organisation (but et stratégie de l'organisation)
- jouit de l'adhésion du groupe cible et des bénéficiaires
- est clair et concis

## ATTENTION

- Il ne s'agit pas simplement de résumer les outputs, mais bien de décrire les conséquences déclenchées à un plus haut niveau.
- Il faut distinguer clairement l'objectif de l'indicateur.
- Il existe plusieurs méthodes pour distinguer les objectifs des indicateurs. Mais il ne faut pas mélanger ces méthodes.

## Exemples

- **Cours sur la gestion des dettes**  
Soulager les pères de famille endettés des régions x, y et z en introduisant des mesures d'épargne au sein du budget familial.
- **Prestation de service de transport**  
La mobilité des personnes âgées dans les régions x, y et z doit être améliorée.





**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



## Comment l'objectif de prestation de service/du projet contribue-t-il aux objectifs supérieurs?

A travers son orientation stratégique à long terme, une organisation à but non lucratif poursuit certains objectifs supérieurs. A chaque fois que des objectifs de prestation de service et de projet sont élaborés, il convient d'établir clairement comment les effets visés à long terme (impact) par un projet ou une prestation de service contribuent à la réalisation d'objectifs supérieurs. Ces objectifs supérieurs sont entre autres stipulés dans la mission et la stratégie de l'organisation.

Les liens de cause à effet visés à long terme au niveau de l'impact doivent donc être également mis en évidence et stipulés parmi les objectifs de la prestation de service ou du projet.



## Objectif et indicateur

Dans la pratique, les notions d'«Objectif» et d'«Indicateur» sont souvent définies et utilisées de diverses manières. Il est possible d'isoler essentiellement trois variantes, qui sont illustrées dans le tableau suivant à l'aide d'un exemple concret. Elles présentent toutes trois une utilité, mais elles ne doivent pas être combinées.

**Dans ce guide, nous utilisons la variante 1:** dans cette variante, l'on distingue entre un objectif, un indicateur lié à l'objectif visé et un paramètre cible, que l'on souhaite atteindre grâce aux interventions envisagées.

L'objectif définit le résultat que l'on souhaite atteindre. Il ne s'agit pas ici d'un paramètre quantifiable. L'indicateur est ensuite utilisé pour mesurer l'évolution vers l'objectif. Dans l'exemple illustré plus bas, la pauvreté est mesurée à l'aune du taux de pauvres. Celui-ci correspond concrètement à la part de population vivant au-dessous du minimum vital. Au fur et à mesure que l'objectif évolue, l'indicateur devrait se rapprocher du paramètre cible.

### Variante 1 (exemple de la pauvreté en Suisse)

	Objectif	Indicateur	Paramètre cible
<b>Niveau de l'impact</b>	Recul de la pauvreté en Suisse	Taux de pauvres	Réduction de 50% (jusqu'en 2020)
<b>Niveau de l'outcome</b>	Le groupe cible peut abaisser ses dettes	Pourcentage x de personnes qui ont pu réduire leurs dettes d'au moins la moitié, en 24 mois, après le premier entretien de conseil	>60%
<b>Niveau de l'output</b>	Le groupe cible est atteint par les offres	Entretiens de conseil délivrés	80

En-dehors de la variante 1, il existe encore d'autres possibilités pour représenter les concepts «objectif» et «indicateur». Dans la variante 2, le paramètre cible est déjà formulé sous forme quantifiable au sein de l'indicateur.

### Variante 2 (exemple de la pauvreté en Suisse)

	Objectif	Indicateur
<b>Niveau de l'impact</b>	Recul de la pauvreté en Suisse	Le taux de pauvres diminue de moitié (jusqu'en 2020)

<b>Niveau de l'outcome</b>	Le groupe cible peut réduire ses dettes	Au moins 60% des personnes ont pu réduire leurs dettes de moitié après 24 mois suite au premier entretien
<b>Niveau de l'output</b>	Le groupe cible est atteint par les offres	80 entretiens de conseil délivrés

Dans la variante 3, le paramètre ciblé est formulé sous forme quantifiable au sein de l'objectif.

### Variante 3 (exemple de la pauvreté en Suisse)

	<b>Objectif</b>	<b>Indicateur</b>
<b>Niveau de l'impact</b>	La pauvreté a reculé de moitié en Suisse, d'ici 2020	Taux de pauvres x
<b>Niveau de l'outcome</b>	Au moins 60% des personnes ont pu réduire leurs dettes d'au moins la moitié, en 24 mois, après le premier entretien de conseil	Pourcentage x de personnes qui ont pu réduire leurs dettes d'au moins la moitié, en 24 mois, après le premier entretien de conseil
<b>Niveau de l'output</b>	Offrir des entretiens de conseil en matière de gestion des dettes	Nombre d'entretiens de conseil délivrés

Sur le fonds, ces trois variantes sont équivalentes. L'essentiel étant de ne pas les mélanger.

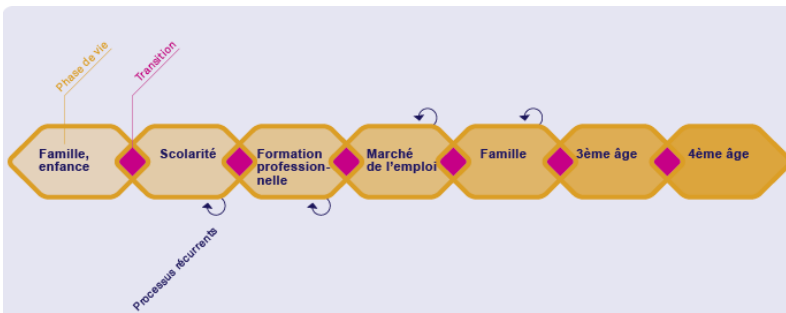
## Exemple: la pauvreté en Suisse

Le présent guide expose la démarche de mesure de l'efficacité à l'aide d'un exemple tiré de la pratique. Nous avons retenu le thème de la «pauvreté en Suisse» pour illustration.

### Contexte initial

Au terme d'études propres, une organisation à but non lucratif est arrivée à la conclusion que de nombreuses personnes sont touchées par la pauvreté en Suisse. C'est pourquoi cette organisation se fixe comme objectif, en l'an X, de voir réduire la pauvreté en Suisse de moitié en l'espace de 10 ans. Un appel est lancé pour une décennie de lutte contre la pauvreté. Dans ce cadre, les conditions dans lesquelles des individus tombent dans la pauvreté ou y demeurent sont étudiées. Sur la base de ces analyses, des mesures, des prestations de service et des projets concrets sont ensuite mis au point.

### Comment la situation de la pauvreté en Suisse est-elle évaluée?



L'organisation à but non lucratif s'efforce, dans une première étape, de déterminer les causes de la pauvreté en Suisse. La question étudiée est de savoir quand et dans quelles circonstances, un individu tombe dans la pauvreté en Suisse. En guise d'orientation, un modèle de cursus est dressé, reposant sur sept phases de vie différentes. Durant chacune de ces phases, ainsi qu'en période de transition, les individus courent le risque de tomber dans la pauvreté. Les raisons peuvent être de nature très diverse au cours d'une vie. Les événements des phases de vie précédentes influent sur les phases successives. S'il existe, par exemple, un déficit de formation pendant la phase scolaire d'un individu, la probabilité de pauvreté à des stades ultérieurs de la vie s'en trouve généralement accrue.

### Comment les objectifs de projet et de prestation de service ont-ils été définis?

La deuxième étape consiste à analyser de manière systématique quelles raisons spécifiques font qu'un individu tombe dans la pauvreté, à l'intérieur de

chaque phase de vie, ainsi qu'en phase de transition.

Parmi les causes de pauvreté, des aspects tels que l'intégration, la formation et les connaissances linguistiques sont identifiés. Afin d'être efficaces et d'avoir un effet durable, les prestations de service et projets doivent en effet se concentrer sur les causes de la pauvreté.