



Etape 2: élaborer un modèle d'efficacité

Afin que l'efficacité d'une prestation de service ou d'un projet puisse être mesurée et vérifiée, la manière d'atteindre les effets prévus par le projet doit être claire. C'est pourquoi, un autre fondement important de la mesure de l'efficacité n'est autre que le modèle d'efficacité d'une prestation de service ou d'un projet. Celui-ci expose les hypothèses explicites et implicites relatives au mode d'action de la démarche. Il montre avec quels moyens (Input), quelles mesures (Activités), quels produits ou services (Output) et à travers quels résultats intermédiaires l'Objectif visé par la prestation de service ou par le projet sera atteint. Le modèle d'efficacité est central pour la compréhension et l'analyse des succès et des échecs. Il doit être impérativement fixé par écrit ou sous forme graphique.

Comment procéder

- Activités** Un modèle d'efficacité est dressé, qui met en évidence les liens de cause à effet. Parfois, il est judicieux d'élaborer ce modèle d'efficacité de concert avec le groupe cible. Un modèle d'efficacité bien élaboré offre une bonne base pour choisir la stratégie d'intervention la plus efficace et la plus prometteuse.
- Questions** On commence cette 2ème étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:
- Comment pouvons-nous résoudre le problème et changer la situation?
 - Quels sont les liens de cause à effet (hypothèses d'effet) sur lesquels nous misons?
 - Quels préalables sont nécessaires pour atteindre l'objectif?
 - Quelles forces externes entravent la réalisation des objectifs?
 - Quels sont les effets secondaires envisageables?
 - Quelle est la meilleure stratégie pour atteindre l'objectif de projet?
- Résultats** Des modèles d'efficacité graphiques adaptés, en fonction de la complexité de la prestation de service ou du projet, sont les suivants:
- Modèle logique simple
 - Modèle logique amplifié
 - Modèle CIPP
 - L'arbre à programme

IMPORTANT

Même si la performance est avant tout mesurée à l'échelon de l'outcome, il est nécessaire de formuler une hypothèse décrivant ce que les effets sur le groupe cible (outcome) pourraient contribuer à générer du point de vue du but de développement à plus long terme (impact). Il n'est souvent pas possible d'attribuer clairement une conséquence à long terme à une prestation de service ou à un projet en particulier (Lacune d'attribution). Mais il devrait être possible de cerner quel sera l'apport probable en vue d'atteindre l'objectif à plus long terme.

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

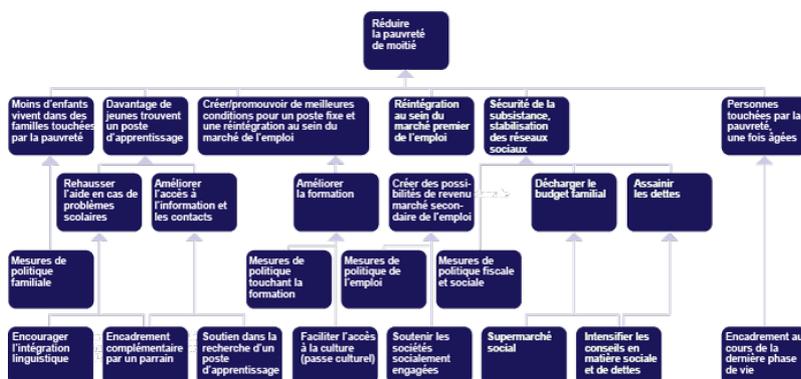


Solutions possibles

Pour rechercher des solutions aux problèmes, dresser un arbre à objectifs est souvent utile. L'arbre à objectifs est souvent tiré de l'Arbre à problèmes.

Exemple d'arbre à objectifs: la pauvreté en Suisse

Cet arbre à objectifs montre un modèle qui illustre comment il est possible d'influer sur la pauvreté en Suisse, par le biais de différents projets et de différentes prestations de service. La problématique de la pauvreté est très complexe, comme l'avait montré l'arbre à problèmes. De manière similaire, il existe un grand nombre de mesures et d'activités qui peuvent contribuer à réduire la pauvreté en Suisse.

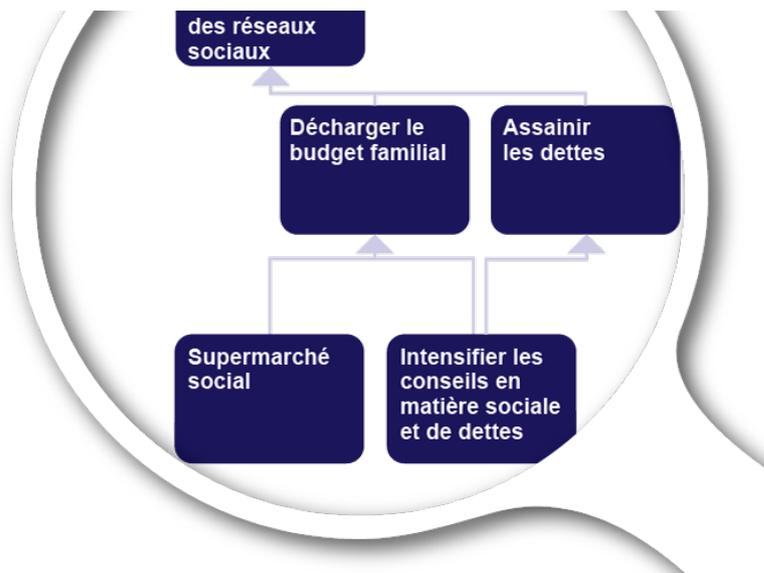


Cliquer sur l'image pour l'agrandir

Solutions envisageables en cas de dépenses trop élevées

Même si l'on ne se concentre que sur la problématique partielle des ménages endettés, pour lesquels des dépenses trop élevées ont été identifiées comme cause de la pauvreté, il existe toujours des solutions et offres de soutien différentes à envisager. Une antenne de conseil à laquelle peuvent s'adresser les personnes concernées peut être une solution aussi efficace qu'un marché proposant des denrées alimentaires moins chères. Pour ces deux types de solutions, il s'agit de prestations de service complémentaires pouvant, l'une et l'autre, contribuer à réduire la pauvreté en Suisse.







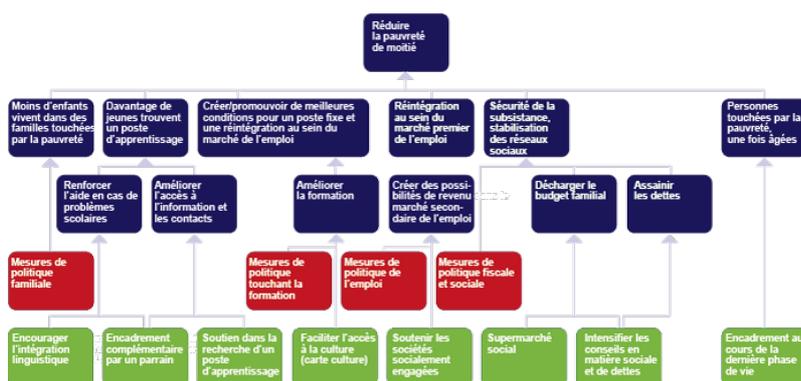
Stratégie d'intervention

Les problèmes sont souvent complexes et il existe souvent plusieurs façons d'améliorer une situation. Les organisations à but non lucratif doivent opter pour une stratégie d'intervention spécifique.

Afin d'identifier la meilleure voie, il faut prendre en considération les points suivants:

- Quels éléments rentrent dans notre sphère d'influence et quels sont ceux qui nous échappent?
- Les coûts sont-ils en rapport avec l'effet visé?
- Quels sont les préalables à une réalisation performante?
- Quels sont les risques? Quelle est leur probabilité d'apparition? Leurs conséquences pourraient-elles menacer le succès du projet?
- Quels sont les effets secondaires désirables et indésirables envisageables?

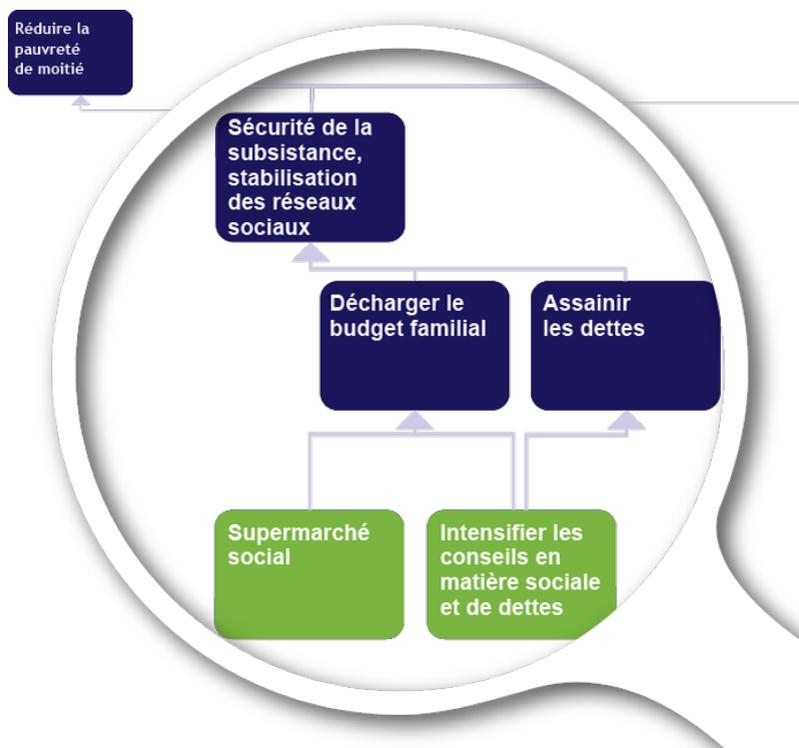
Une intervention devrait être aussi efficace que possible et le coût de sa réalisation devrait être proportionnel au bienfait apporté. Les préalables au succès d'une initiative devraient être objectivement réunis. Des risques dont la probabilité d'apparition est élevée et qui peuvent compromettre le succès de la prestation de service ou du projet ne sont pas acceptables. Enfin, il convient d'éviter autant que possible les effets secondaires indésirables.



Cliquer sur l'image pour l'agrandir

Une organisation à but non lucratif doit opter pour une stratégie d'intervention spécifique, afin d'atteindre ses objectifs. Dans l'exemple suivant, aussi bien des prestations de service et projets concrets, déployés par l'organisation elle-même (en vert), que des mesures politiques (en rouge), peuvent contribuer à réduire la pauvreté. Une organisation doit adopter des mesures et des activités concrètes, qu'elle mettra en œuvre. Concernant les mesures politiques, l'influence d'une organisation à but non lucratif est en principe limitée. Toutes les prestations de service et projets envisageables et à mettre

en œuvre par l'organisation elle-même doivent être objectivement défendables sous l'angle de leur efficacité et du point de vue moral. Par ailleurs, les activités et mesures planifiées doivent pouvoir être réellement mises en œuvre par l'organisation concernée et le potentiel de ressources nécessaires doit être latent.



Il est possible que divers projets ou différentes prestations de service se prêtent potentiellement à une mise en œuvre, répondant aux critères requis. Si, toutefois, tous les projets et prestations de service ne peuvent être déployés, une organisation devrait alors se demander quelles sont les activités et mesures qui contribueront le plus à réaliser les objectifs supérieurs.

Appréciation de différentes mesures, prestations de service et projets

Les diverses mesures envisageables présentent une efficacité variable. Le rôle d'une organisation à but non lucratif est d'évaluer et de juger chaque mesure pour déterminer quelles interventions concrètes sont les plus pertinentes. Il s'agit ici d'une évaluation normative interne, qui servira de base décisionnelle pour définir quelles mesures, prestations de service ou quels projets mettre en œuvre dans la pratique.

Exemple: la pauvreté en Suisse

Mesure	Champ d'application	Effet	Coût	Préalable	Risques	Effets secondaires
Prestations complémentaires	Promotion politique	moyen	élevé	réaliste	moyens	positifs
Formation pour tous	Promotion politique	important	élevé	réaliste	moyens	positifs
Conseil en matière sociale et d'endettement	Antenne pour conseils personnels,	important	moyen	réaliste	restreints	moins de problème d'image et de

	centre d'appel en ligne					frais d'en-caissement pour les sociétés
Prévention en faveur des groupes à risque	Prévention en faveur des groupes à risque	moyen	moyen	réaliste	restreints	aucun
Aide financière directe	Réduction des dettes via des dons	restreint	très élevé	dépasse les moyens financiers	-	-

Il en découle la sélection d'une ou de plusieurs mesures, prestations de service ou projets à mettre en œuvre, qu'il s'agira de mettre en œuvre. L'efficacité potentielle doit également aussi être prise en compte, dans une large mesure, au même titre que le degré de financement possible et les facteurs de risque.

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

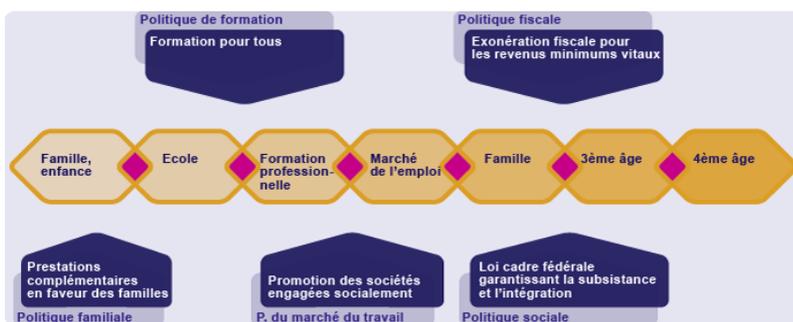


Exemple: la sélection de projets et de prestations de service

L'exemple tiré de la pratique, dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, démontre que des prestations de service ou projets très différents sont susceptibles d'apporter une contribution à la réduction de la pauvreté en Suisse. Une organisation opte par exemple pour les prestations de service et les projets suivants, lesquels découlent d'un modèle de cursus de vie.



En outre, une organisation peut également présenter des revendications d'ordre politique, qui, aux yeux de l'organisation peuvent jouer un rôle décisif pour diminuer les risques de pauvreté et soulager les personnes concernées.





Modèle logique simple

Le modèle logique n'est autre qu'une forme graphique simple et très répandue du modèle d'efficacité. Il illustre l'efficacité d'une prestation de service ou d'un projet, par le biais du lien linéaire entre cause et effet. Les facteurs externes sont, la plupart du temps, exclus de cette représentation.

Exemple: prestation de service de conseil en matière d'endettement

Une prestation de service qui peut contribuer à réduire la pauvreté en Suisse relève du conseil personnel en matière d'endettement. Avec la création d'une telle offre, une antenne doit être mise à la disposition des personnes en situation de précarité financière. Cette prestation de service est censée contribuer à diminuer les risques de pauvreté et à révéler de quelle manière réduire ses dettes.



Pertinence

Ce modèle sert de base utile au monitoring et à la mesure de l'efficacité, dans le cadre de prestations de service et de projets simples, dans des situations peu complexes.

Avantages

- Représentation simple
- Focalisation sur les éléments centraux essentiels de la prestation ou du projet
- Bonne base pour la mesure de l'efficacité
- Largement répandu

Inconvénients

- Réduction au seul lien de cause à effet linéaire
- Influences extérieures non prises en compte
- Processus de changement non visible
- Risque de vision trop étroite

ATTENTION

Ne pas confondre le «modèle logique» avec le «cadre logique»: le «modèle logique» joue un rôle important dans l'approche du cadre logique qui est largement répandue. Il constitue la base de la matrice du cadre logique, appelée «cadre logique». Le «modèle logique» n'est pas identique au «cadre logique». Tout d'abord, un cadre logique contient plus d'informations que le modèle logique,

ensuite, des modèles d'efficacité, nettement plus complexes et pas purement linéaires, mènent à l'élaboration d'un cadre logique.

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

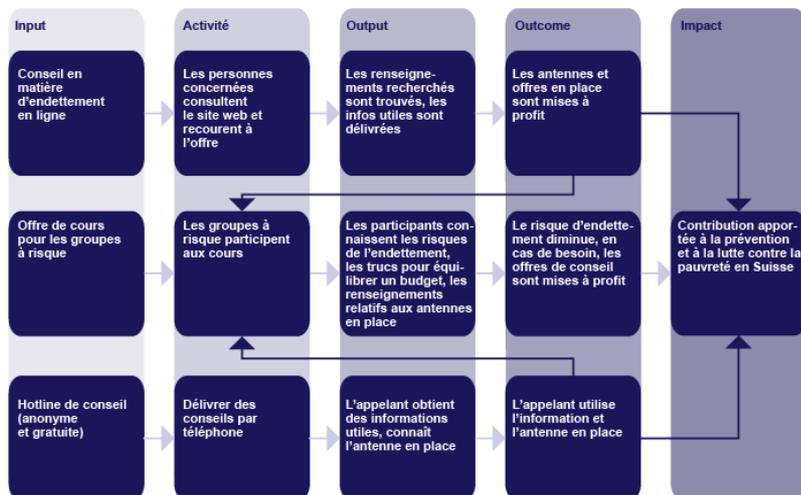


Modèle logique amplifié

Afin de visualiser le fonctionnement de prestations de service et projets plus complexes, un Modèle logique simple n'est souvent pas suffisant. Lorsque plusieurs activités mènent au même output, ce modèle doit être amplifié. Il peut être assorti de nombreux niveaux différents.

Exemple avec plusieurs offres différentes: conseil en matière d'endettement

Parmi un catalogue de prestations de service et projets dans le domaine de la prévention et du conseil visant à lutter contre la problématique de l'endettement, un modèle plus complexe se dessine. Celui-ci peut être représenté dans le cadre d'un modèle logique amplifié.



Pertinence

Ce modèle sert de base à la mesure de l'efficacité pour des prestations de service ou des projets exposés de manière très détaillée.

Avantages

Les corrélations des prestations de service et projet peuvent être facilement représentées

Focalisation axée sur les éléments centraux essentiels

Bonne base pour la mesure de l'efficacité

Largement répandu

Inconvénients

Influences extérieures non prises en compte

Processus de changement non visible

Risque de vision trop étroite



Stiftung Zewo

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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

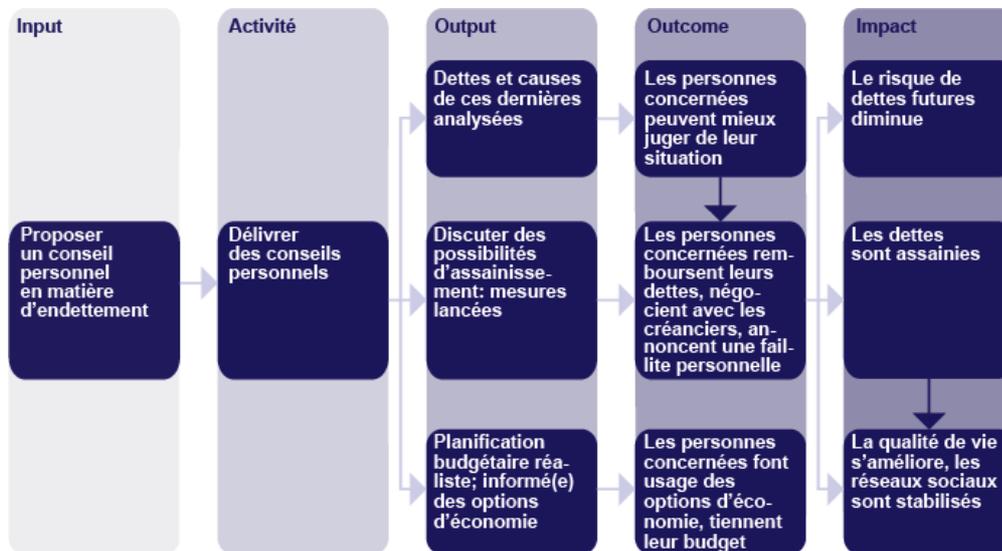
Mesure de l'efficacité pour les NPO
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



Exemple: prestation de service unique

Conseil en matière d'endettement

Une prestation de service ou un projet unique peuvent aussi être représentés dans un modèle logique amplifié, comme dans l'organigramme suivant.





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



Autres modèles méthodologiques

En dehors du Modèle logique simple et du Modèle logique amplifié, il existe d'autres cadres méthodologiques pour élaborer un modèle d'efficacité. C'est pourquoi nous vous présentons brièvement deux autres modèles: le Modèle CIPP et l'Arbre à programme. Ces deux modèles sont issus de la littérature scientifique; dans la pratique, ils ne revêtent toutefois pas de grande utilité, jusqu'à ce jour. Malgré tout, ces approches peuvent être utiles et sources d'inspiration dans l'élaboration d'un modèle 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



Modèle CIPP (Context, Input, Process, Product)

Daniel L. Stufflebeam a introduit un nouveau modèle d'évaluation «CIPP», en 1971. L'acronyme CIPP fait référence aux concepts suivants: contexte, input, processus et produit. Le modèle d'évaluation CIPP est un cadre exhaustif qui s'applique à des évaluations de programmes, de projets, de personnel, de produits, d'institutions et de systèmes. Le modèle de Stufflebeam se penche sur le déroulement temporel d'une mesure. Sont aussi, dans ce cadre, prises en compte, les conditions spécifiques venant influencer sur le résultat global.

Contexte: Analyse contextuelle en fonction des besoins que la prestation de service ou le projet vise à satisfaire au sein du groupe cible. Sur la base de l'analyse contextuelle, des objectifs sont formulés et rectifiés.

Input: L'analyse de l'input consiste à vérifier quelles ressources et moyens sont nécessaires à la mise en œuvre d'une mesure ou à la délivrance d'une prestation de service. Sont englobées notamment aussi les ressources en termes de personnel et d'infrastructure.

Processus: L'analyse des processus consiste à surveiller en permanence la mise en œuvre d'une prestation de service ou d'un projet. Sont englobées notamment aussi la vérification de l'adhésion de la part des groupes cibles, le respect des délais impartis, tout comme les ressources planifiées.

Produit: L'étude de l'objectif réalisé consiste à vérifier si les changements visés au sein des groupes cibles ont eu lieu. En dehors des effets visés, les „effets secondaires“ constatés doivent également être pris en compte dans l'appréciation globale.

Lien vers des informations plus détaillées:

Liste de contrôle pour le modèle CIPP (en allemand)



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



L'arbre à programme

L'arbre à programme est un modèle logique dans le cadre de programmes, qui a été développé par Wolfgang Beywl et Univation. Il permet de structurer les évaluations et recommandations. Les responsables de l'évaluation s'en servent pour décrire des objets ou analyser des contextes, développer un design ou encore dans le cadre de la communication. Les responsables de programmes s'en servent pour vérifier et développer les concepts de qualité liés à leur démarche. Son utilisation garantit de tirer parti au maximum du processus d'évaluation.

- Contexte:** L'environnement systémique du programme à l'échelon local, voire international, y c. les aspects juridiques, politiques, sociaux, culturels, entre autres, lesquels évoluent eux-mêmes, à long terme, indépendamment du programme.
- Acquis:** Préalables avec lesquels les membres des groupes cibles «arrivent» dans le programme, en particulier savoir, conceptions, modes de comportement, besoins, valeurs (évent. influençables par le biais de la sélection des participants).
- Inputs:** Ressources financières, en personnel ou d'autre nature, investies dans un programme, pouvant partiellement être quantifiées sous forme de coûts monétaires.
- Structure:** Stabilité de l'organisation structurelle/des processus de l'organisation, la fédération, le réseau ou l'association, etc. qui porte le programme.
- Concept:** Ebauche virtuelle montrant quels résultats seront produits jusqu'à quand, où et par qui (cf. système d'objectif) et quelles activités/interventions devront être déployées en vue de la réalisation de l'objectif (plan d'intervention).
- Activités:** Actions à déployer en cours de programme à titre professionnel, bénévole ou en coparticipation avec les membres du groupe cible (interventions, activités de soutien ou actions des groupes cibles directement axées sur les objectifs).