



Etape 3: planifier la mesure de l'efficacité

Avant même le lancement d'une prestation de service ou le déroulement d'un projet, il convient de planifier la manière dont l'effet sera ultérieurement mesuré et apprécié. Les résultats de cette étape seront fixés par écrit.

Comment procéder

Activités Il convient de déterminer à quelles questions des réponses doivent être trouvées, à l'intention de qui et à quelle fin. A partir de là, on peut déduire les éléments avec lesquels seront comparés les résultats de la mesure de l'efficacité et qui se chargera ultérieurement de l'évaluation. Les prestations et effets visés doivent ensuite être transposés sous forme d'Indicateurs et des valeurs cibles définies comme étalons de mesure. Pour chaque indicateur, il convient de déterminer au moyen de quelles Méthodes seront collectées les données requises.

Questions On commence la 3ème étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Quel enseignement voulons-nous en tirer?
- Avec quoi seront comparés les résultats?
- Qui doit réaliser la mesure de l'efficacité et qui en est responsable?
- Quels sont les indicateurs à l'aide desquels mesurer nos outputs (prestations) et outcomes (effets)?
- A partir de quelles sources les données peuvent-elles être réunies?
- Comment seront collectées les données et qui est responsable de ladite collecte?
- A quelle fréquence les données seront-elles collectées?
- N'a-t-on rien oublié dans la formulation du mandat relatif à la mesure de l'efficacité?

Résultats

- Les responsabilités sont déterminées.
- Les indicateurs, sources de données, méthodes d'analyse, fréquences et stades rythmant l'opération de mesure de l'efficacité sont clairs, ainsi que les valeurs de comparaison.
- Le concept, le plan et le mandat de mesure de l'efficacité sont précisés.

Exemples

- Conseil en matière d'endettement: objectifs, indicateurs, valeurs cibles, mesure
- Loup: objectifs, indicateurs, valeurs cibles, mesure

IMPORTANT

Dans le cadre d'un contrat de prestation passé entre les autorités et une organisation à but non lucratif, il est recommandé de planifier en commun la mesure de l'efficacité:

- Les indicateurs devraient être définis de telle sorte que le mandant obtienne un tableau objectif de l'effet dégagé par la prestation de service ou le projet.
- Inversement, lors de la définition des indicateurs, il convient toutefois aussi de veiller à ce que la collecte de données liées à l'indicateur en question rencontre l'adhésion du terrain.
- Dans la collaboration entre le mandant et l'organisation à but non lucratif chargée de réaliser une prestation, une dimension d'apprentissage devrait être créée, qui place l'amélioration de la prestation au premier plan.

IMPORTANT

Cette étape offre des passerelles de réflexion importantes, permettant de réexaminer les étapes précédentes (Définir les objectifs du projet et Elaborer un modèle d'efficacité):

- La formulation des objectifs d'efficacité permet de vérifier, au moyen des indicateurs, si les objectifs visés par la prestation de service ou par le projet sont réalistes.
- La planification de la collecte de données permet de vérifier si les indicateurs peuvent être mesurés en temps voulu et moyennant un coût/effort raisonnable.
- A eux deux, ces éléments montrent si la question de l'évaluation peut trouver une réponse.



Comparaisons

La planification d'une mesure comprend aussi toujours la définition du canon d'évaluation de l'objet analysé. La définition de ce paramètre de comparaison détermine largement la manière dont l'analyse sera menée. Les dimensions suivantes doivent être considérées:

- **Le temps**
La mesure peut être effectuée avant le projet, à la fin d'une période donnée ou une fois l'activité achevée. S'il s'agit d'analyser l'évolution dans le temps, des mesures supplémentaires devront être effectuées pendant l'activité.
- **Paramètre de comparaison**
L'état effectif (l'Être) peut être comparé aux objectifs, au contexte initial ou à un groupe de contrôle.

Modèles de base

A l'aide des modèles de base suivants, la réalisation des objectifs, les changements intervenus auprès du groupe cible ou l'influence d'une prestation de service ou d'un projet peuvent être mesurés:

<u>Comparaison</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
<u>Être/Devrait être</u>	de l'activité (ex-ante)	période/ du projet	l'achèvement (ex-post)
Objectifs		Définition	
Groupe cible		Mesure 1	

<u>Comparaison</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
<u>Avant/Après</u>	de l'activité (ex-ante)	période/ du projet	l'achèvement (ex-post)
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	

<u>Comparaison avec groupe de contrôle</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
	de l'activité (ex-ante)	période/ du projet	l'achèvement (ex-post)
Groupe cible		Mesure 1	

Groupe de
contrôle

Mesure 2

<u>Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle</u>	Avant le début de l'activité (ex-ante)	A la fin d'une période / du projet	Après l'achèvement (ex-post)
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	
Groupe de contrôle	Mesure 2	Mesure 4	

IMPORTANT

Une mesure de l'efficacité rigoureuse ne peut en principe être effectuée qu'à l'aide d'une Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle ou dans le cadre d'un essai contrôlé randomisé¹. Les changements enregistrés peuvent ainsi être attribués à la prestation de service ou au projet de manière univoque, et les influences extérieures peuvent être exclues. De tels modèles de comparaison sont de plus en plus souvent exigés par les bailleurs de fonds. Mais ils sont toutefois très coûteux. En effet, quatre mesures sont au minimum nécessaires. La sélection du groupe de contrôle et le prélèvement d'échantillons n'ont rien de trivial. Les plus petites organisations, en particulier, auront difficilement les ressources pour effectuer des mesures aussi rigoureuses et les grandes organisations doivent, elles aussi, réfléchir dans quels cas une telle démarche s'impose réellement.

A cet égard, nous souhaitons arguer du fait que des modèles plus simples sont aussi utiles. Ils se prêtent par exemple bien à l'apprentissage interne d'une organisation. Toutefois, de sorte à permettre des Comparaisons Avant/Après, il faut prévoir d'effectuer une mesure au début du projet (étude de base). Enfin, pour que des Comparaisons Être/Devrait être soient possibles, des objectifs clairs doivent être formulés.

Quant à l'attribution causale de l'effet d'une intervention, il faut des méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses pour la déterminer. Pour évaluer la plausibilité de contribution d'une intervention à des objectifs supérieurs, des démarches plus simples suffisent aussi. En tous les cas, la manière dont a été effectuée la mesure de l'efficacité doit toujours apparaître clairement, tout comme les constats qu'il convient d'en tirer.

¹*Un essai contrôlé randomisé (Randomized Controlled Trial) relève d'une analyse, dans le cadre de laquelle on sélectionne un échantillon, de manière aléatoire, parmi un ensemble d'éléments homogènes présentant des conditions identiques, en y modifiant un facteur d'influence. Au sein d'un environnement contrôlé, il est alors possible de déterminer sous forme statistique et de manière significative l'effet dudit facteur, moyennant comparaison avec un groupe de contrôle.*

ATTENTION

Dans la pratique, il arrive de temps en temps que seul l'état de la situation ne soit décrit qu'au terme d'une période, pour une prestation de service, ou à la fin d'un projet. Or, en vue d'une

mesure de l'efficacité, une simple Description du groupe cible, sans référence aux objectifs, au contexte initial, ni à un groupe de contrôle ne suffit pas.

Modèles amplifiés

Des modèles plus complexes, permettant plus de constats sont possibles en amplifiant ou en combinant plusieurs modèles de base.

<u>Comparaison</u> <u>Avant/Après</u> <u>et Être/Devrait</u> <u>être</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
	de l'activité	période	l'achèvement
	(ex-ante)	donnée / du	(ex-post)
		projet	
Objectifs		Définition	
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	

<u>Comparaison</u> <u>ex-post</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
	de l'activité	période	l'achèvement
	(ex-ante)	donnée / du	(ex-post)
		projet	
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	Mesure 3

<u>Comparaison</u> <u>ex-post et</u> <u>Être/Devrait être</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
	de l'activité	période	l'achèvement
	(ex-ante)	donnée / du	(ex-post)
		projet	
Objectifs		Définition	
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	Mesure 3

<u>Comparaison</u> <u>ex-post avec</u> <u>groupe de</u> <u>contrôle</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
	de l'activité	période	l'achèvement
	(ex-ante)	donnée / du	(ex-post)
		projet	
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	Mesure 5
Groupe de contrôle	Mesure 2	Mesure 4	Mesure 6

<u>Comparaison</u> <u>Être/Devrait être</u> <u>avec groupe de</u> <u>contrôle</u>	Avant le début	A la fin d'une	Après
	de l'activité	période	l'achèvement
	(ex-ante)	donnée / du	(ex-post)
		projet	

Objectifs	Définition
Groupe cible	Mesure 1
Groupe de contrôle	Mesure 2

Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être avec groupe de contrôle

	Avant le début de l'activité (ex-ante)	A la fin d'une période donnée/du projet	Après l'achèvement (ex-post)
--	---	--	-------------------------------------

Objectifs		Définition	
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	
Groupe de contrôle	Mesure 2	Mesure 4	

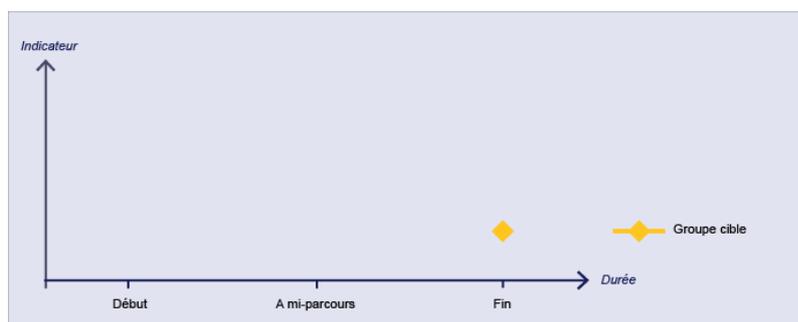
Comparaison ex-post et Être/Devrait être avec groupe de contrôle

	Avant le début de l'activité (ex-ante)	A la fin d'une période donnée / du projet	Après l'achèvement (ex-post)
--	---	--	-------------------------------------

Objectifs		Définition	Définition
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	Mesure 5
Groupe de contrôle	Mesure 2	Mesure 4	Mesure 6



Comparaison Être/Devrait être



Caractéristique

Il s'agit d'une instantanée, par laquelle la situation effective du groupe cible, à un moment donné, est comparée avec la situation visée.

Exemple

20% des personnes frappées d'endettement qui ont suivi le cours «Maîtriser ses dettes», ont pu réduire leurs dettes en l'espace de 12 mois. C'est nettement moins que le pourcentage prévu (Devrait être):

Avantages

Une manière simple de fixer l'objectif à atteindre.

Le coût de la collecte de données est restreint.

Le savoir-faire méthodologique est disponible en interne ou facile à acquérir.

Inconvénients

Il n'y a pas de lien avec le contexte de départ: on ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible a changé depuis le début de l'intervention.

On ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible aurait changé sans la prestation de service ou sans le projet.

Aucun constat relatif à l'effet n'est possible.

Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

Pertinence

Convient partiellement au pilotage d'une organisation et à l'apprentissage au sein d'une organisation. Est indiqué à des fins de légitimation pour circonscrire les objectifs. Elle est particulièrement utilisée lorsque des données sur le contexte de départ ou les groupes de contrôle appropriés font défaut, ou ne pourraient être réunies qu'à un coût trop important. Une comparaison

Être/Devrait être ponctuelle n'est pas indiquée en vue d'une mesure de l'efficacité.

probabilité de l'effet induit par l'intervention suffit. Elle est utilisée lorsque des données relatives au contexte initial sont disponibles ou reconstituables à moindre coût, mais que des groupes de contrôle appropriés font défaut ou ne pourraient être reconstitués qu'à un coût élevé ou encore lorsque une comparaison avec un groupe de contrôle est délicate du point de vue éthique.



Comparaison avec un groupe de contrôle



Caractéristique

Il s'agit d'un instantané, par laquelle la situation effective du groupe cible, à un moment donné, est comparée avec la situation du groupe de contrôle.

Exemple

L'an dernier, les faillites personnelles ont reculé de 10% dans la région x. dans la région de comparaison y, les faillites personnelles n'ont reculé que de 5%.

Avantages

Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.

Lorsque des groupes de contrôle identiques existent d'emblée, des constats peuvent être tirés de l'effet de la prestation de service ou du projet auprès du groupe cible.

Le coût de la collecte de données (2 mesures) est assez raisonnable.

Inconvénients

Il n'y a aucun rapport avec le contexte de départ: on ne sait pas si ni comment la situation du groupe cible et celle du groupe de contrôle a changé depuis le début de l'intervention.

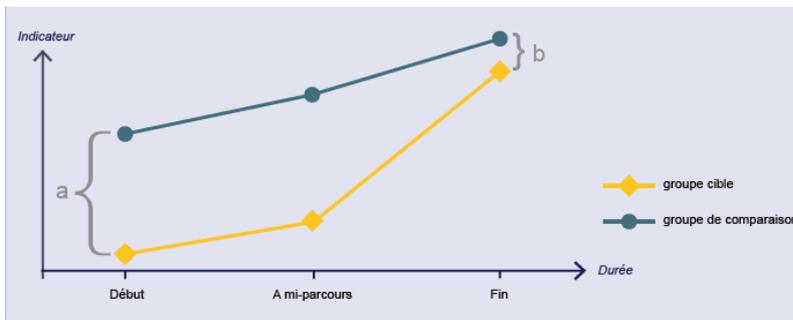
Souvent, des groupes identiques font défaut, et un savoir-faire méthodologique est nécessaire, si l'on doit construire des groupes de contrôle. Le choix du groupe de contrôle n'a rien de trivial.

Il n'y a aucun rapport possible avec l'objectif visé. On ne sait pas si ni dans quelle mesure l'organisation a atteint les objectifs fixés.

Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

Pertinence

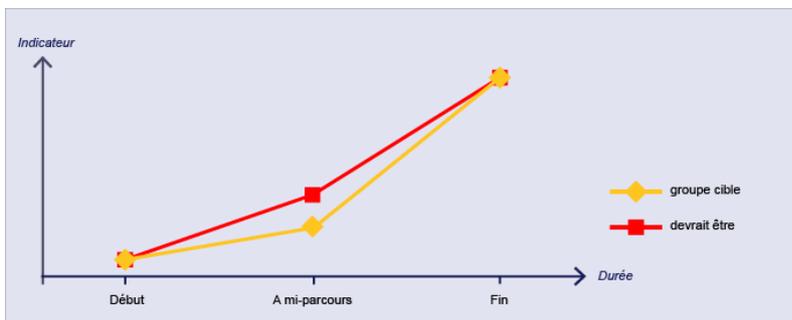
Très parlante, une comparaison avec un groupe de contrôle est indiquée à des fins de légitimation, dans la mesure où des groupes de contrôle appropriés sont disponibles ou peuvent être construits, sans que cela pose de dilemme éthique. Elle s'applique lorsque les données relatives au contexte initial font défaut ou ne pourraient être collectées qu'à un coût disproportionné.



Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre le groupe cible et le groupe de contrôle doit être défini au début a) et à la fin b) de la période d'observation donnée d'une offre de prestation de service ou d'un projet. Dans un tel cas, le propos relatif à l'effet dépend de l'accroissement ou de la réduction dudit écart. Cette démarche s'appelle *difference-in-difference*.



Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être



Caractéristique

L'évolution effective du groupe cible est comparée à l'évolution prévue du groupe cible. Des mesures ultérieures renseignent le déroulement de la période considérée d'une offre de prestation de service ou d'un projet.

Exemple

Dans la région x, 80% des adolescents quittant l'école trouvent un emploi en l'espace de 6 mois. Ce pourcentage représente 3 fois plus qu'au début du projet et autant que visé par l'objectif.

Avantages

On met en évidence dans quelle mesure les objectifs du projet ont pu être atteints.

Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.

Le coût de la collecte de données (2 mesures) est en principe raisonnable.

Le savoir-faire méthodologique est souvent latent ou facilement acquis.

Inconvénients

On ne sait pas si la situation du groupe cible aurait changé sans le projet. Une attribution univoque de l'effet à l'intervention n'est pas possible.

Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

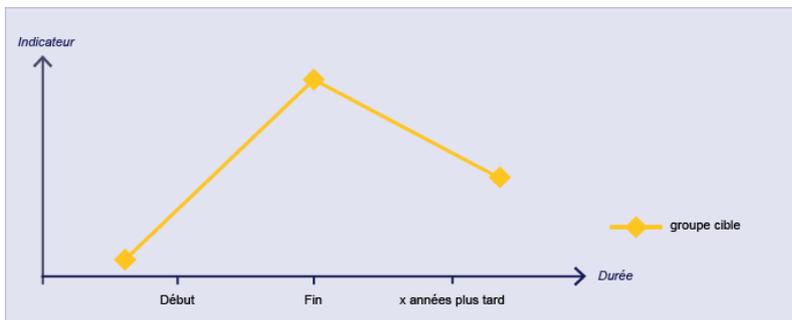
Pertinence

Cette méthode est indiquée à des fins d'apprentissage et en particulier au pilotage d'une organisation, mais aussi à des fins de légitimation lors de la convention des objectifs, pour autant qu'un effet démontré comme plausible suffise. Elle s'applique lorsque des objectifs clairs ont été formulés et des

données relatives au contexte initial sont latentes, mais que des groupes de contrôle appropriés font défaut ou qu'une comparaison avec un groupe de contrôle est délicate du point de vue éthique.



Comparaison ex-post



Caractéristique

C'est l'évolution du groupe cible au-delà de l'achèvement d'une période d'offre de prestation de service ou à la fin d'un projet qui est considérée ici.

Exemple

Deux ans après la fin d'une série de cours destinés aux mères célibataires qui sont en situation financière d'urgence, 40% des participantes au cours déclarent qu'elles jugent leur situation financière comme étant stable. Cela représente nettement plus qu'en début de cours, mais moins qu'immédiatement après la fin de la série de cours.

Avantages

Le coût de la collecte de données est souvent raisonnable.

Le savoir-faire méthodologique est souvent disponible en interne ou facile à acquérir.

Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.

On peut démontrer si une intervention était durable ou pas.

Inconvénients

Les facteurs d'influence extérieurs ne peuvent être exclus, vu qu'il manque une comparaison avec un groupe de contrôle.

Il n'apparaît pas si les objectifs ont été atteints ou pas.

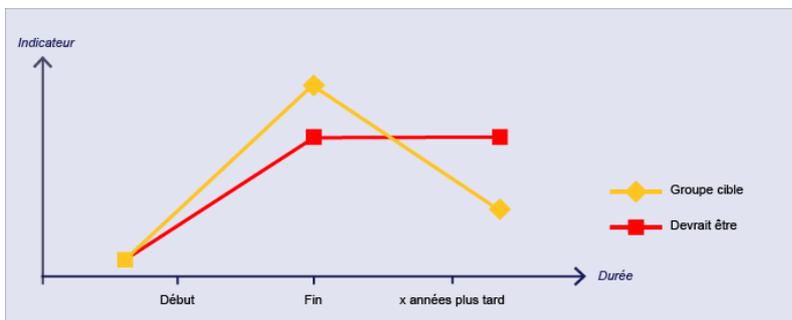
Les constats n'interviennent que des années après la fin de l'intervention.

Pertinence

Cette méthode s'applique lorsque la durabilité d'une intervention doit être analysée. En matière de légitimation à court terme, de pilotage et d'apprentissage immédiats, l'information arrive trop tard, vu l'important report dans le temps. Toutefois, cette méthode peut servir développement à long terme de l'organisation, ainsi qu'à son orientation stratégique.



Comparaison ex-post et Être/Devrait être



Caractéristique

L'évolution effective du groupe cible est comparée ici avec l'évolution prévue au-delà de l'achèvement d'une période d'offre de prestation de service ou de la fin d'un projet.

Exemple

Trois ans après la fin de l'intervention, 25% des adolescents quittant l'école trouvent un poste de travail en l'espace de 6 mois. Cela représente un plus grand nombre qu'avant le projet, mais moins qu'à la fin du projet et également moins que visé par l'objectif.

Avantages

Il est démontré dans quelle mesure les objectifs du projet ont pu être atteints.

Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.

Permet de démontrer si une intervention a été durable ou non.

Le savoir-faire méthodologique est souvent disponible ou facile à acquérir.

Inconvénients

On ne sait pas si ni comment la situation du groupe cible aurait changé sans la prestation de service ou sans le projet. Il n'est pas possible d'attribuer l'effet à l'intervention de façon univoque.

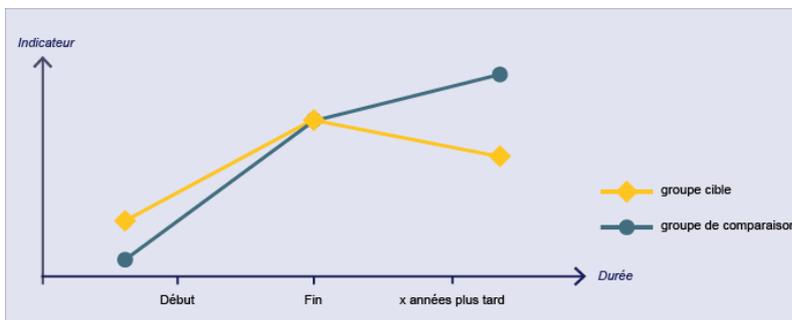
Pertinence

Cette méthode est indiquée à des fins de légitimation, lors de la convention des objectifs, ou lorsque la probabilité de l'efficacité suffit. S'applique quand la

durabilité d'une intervention doit être étudiée et que des comparaisons avec un groupe de contrôle sont trop coûteuses, voire délicates du point de vue éthique. En matière de légitimation à court terme, de pilotage et d'apprentissage immédiats, l'information arrive trop tard, vu l'important report dans le temps. Toutefois, cette méthode peut servir le développement à long terme de l'organisation, ainsi que son orientation stratégique.



Comparaison ex-post avec groupe de contrôle



Caractéristique

L'évolution du groupe cible est comparée avec celle du groupe de contrôle au-delà de l'achèvement d'une période d'offre de la prestation de service ou de la fin du projet.

Exemple

30% des familles monoparentales de la région x utilisent le passe culturel, lequel leur procure des rabais pour diverses manifestations culturelles. Cela représente un plus grand nombre qu'avant le projet, mais moins qu'à la fin de celui-ci. Dans la région de comparaison y, l'utilisation est passée, pendant la même période d'un niveau plus bas à un niveau comparable à celui du groupe cible et continue à progresser.

Avantages

Permet de démontrer scientifiquement si une intervention a été durablement efficace ou non.

Inconvénients

La collecte de données est très coûteuse et requiert au minimum 6 mesures.

La méthodologie de la démarche est exigeante.

La réalisation de l'objectif n'est pas mesurée.

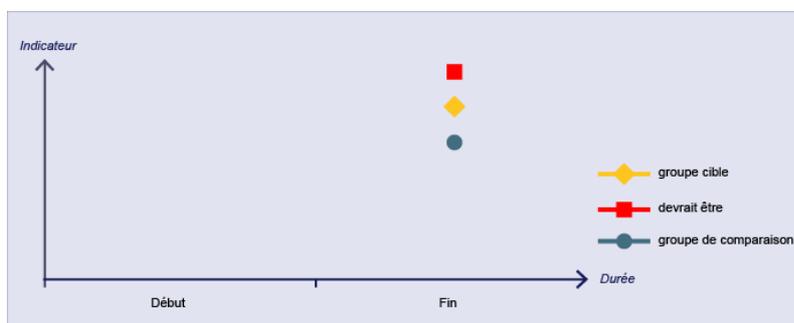
Pertinence

Cette méthode est indiquée lorsqu'il est nécessaire de démontrer scientifiquement si l'intervention a produit un effet durable. Elle s'applique quand aucun dilemme éthique ne s'oppose à une comparaison avec un groupe de contrôle et que des groupes de contrôle appropriés peuvent être déterminés ou construits. Les données relatives au contexte de départ doivent néanmoins être reconstruites. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est

pas identique avec celui du groupe cible, l'écart entre les deux doit être suivi dans le temps. Ici, un constat au sujet de l'efficacité dépend si la différence a augmenté ou diminué. En matière de légitimation à court terme, de pilotage et d'apprentissage immédiats, l'information arrive trop tard, vu l'important report dans le temps. Toutefois, cette méthode peut servir le développement à long terme de l'organisation, ainsi qu'en vue de son orientation stratégique.



Comparaison Être/Devrait être avec groupe de contrôle



Caractéristique

Il s'agit d'un instantané, par laquelle on compare la situation du groupe cible, à un moment donné, avec les objectifs et la situation du groupe de contrôle.

Exemple

60% des adolescents sans place d'apprentissage, qui ont mis à profit l'offre d'aide à la recherche d'une place d'apprentissage, ont pu trouver une place en l'espace de six mois. Cela représente un pourcentage plus élevé que dans le groupe de contrôle, mais moins que visé par l'objectif.

Avantages

Le coût de la collecte de données, avec 2 mesures, est souvent encore assez raisonnable.

C'est une manière simple de fixer les objectifs.

Pour autant que des groupes de contrôle identiques existent, des constats peuvent être tirés au sujet de l'efficacité de la prestation de service ou du projet au sein du groupe cible.

Inconvénients

Il n'y a aucun rapport avec le contexte de départ: on ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible et celle du groupe de contrôle a changé depuis le début de l'intervention, pas plus que s'ils sont partis du même point de départ.

Les groupes de contrôle identiques font souvent défaut.

Aucun constat possible en matière de durabilité.

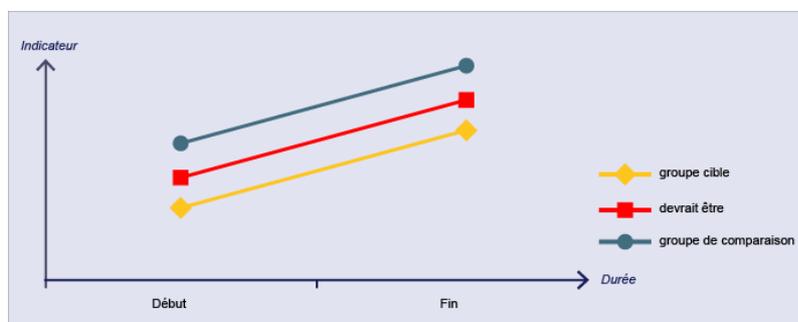
Pertinence

Méthode moyennement indiquée sous l'angle du pilotage et de l'apprentissage

interne à l'organisation. Peut toutefois être indiquée à des fins de légitimation, dans le cadre des conventions relatives aux objectifs. S'applique dans la pratique, lorsque des données concernant le contexte initial font défaut ou ne peuvent être réunies qu'à un coût excessif, mais que des groupes de contrôle appropriés sont disponibles.



Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être avec groupe de contrôle



Caractéristique

L'évolution du groupe cible est comparée, ici, avec celle du groupe de contrôle et mise en rapport avec l'objectif fixé.

Exemple

25% des adolescents quittant l'école dans la région x ont trouvé un emploi en l'espace de six mois. Au début du projet, ils n'étaient que 15 %. Cette amélioration de 10 points de pourcentage est équivalente à celle du groupe de comparaison de la région y, où ce taux est passé de 25% à 40%. L'objectif de 35 % n'a pas pu être atteint.

Avantages

- Ce qui a changé auprès du groupe cible grâce à l'intervention est démontré.
- Il est démontré si les objectifs ont été atteints ou pas.
- La base méthodologique de la démarche est cimentée.
- L'attribution de l'effet à l'intervention est possible.

Inconvénients

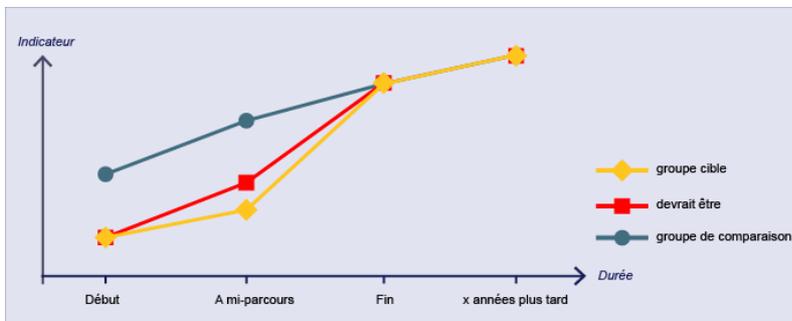
- La collecte de données est coûteuse et exige au minimum 4 mesures.
- La méthodologie de cette démarche est exigeante.
- Aucun constat possible en matière de durabilité.

Pertinence

Cette méthode est indiquée à des fins d'apprentissage, de pilotage et de légitimation. S'applique lors de la convention des objectifs et en particulier lorsque l'effet doit être prouvé de manière univoque et qu'aucun dilemme éthique ne se pose quant au recours à un groupe de contrôle. Les groupes de

contrôle doivent cependant pouvoir être déterminés ou construits. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre les deux groupes doit être défini au début et à la fin de la période d'offre de la prestation sous analyse ou du projet. Dans ce cas, le constat sur l'effet dépend si l'écart a augmenté ou diminué. Cette démarche s'appelle *difference-in-difference*.

Comparaison ex-post et Être/Devrait être avec groupe de contrôle



Caractéristique

L'évolution du groupe cible est ici comparée avec celle du groupe de contrôle au-delà de l'achèvement de la période d'offre de la prestation de service sous analyse ou du projet, et mise en rapport avec les objectifs visés.

Exemple

L'an dernier, 10% des adolescents quittant l'école, dans la région x, ont trouvé un emploi en l'espace de 3 mois. Cela représente 5 points de pourcentage de plus qu'avant le projet. Dans la même période, la situation ne s'est améliorée que de 3 points de pourcentage dans le groupe de comparaison. Après l'achèvement du projet, l'évolution suit le même rythme au sein du groupe cible et au sein du groupe de comparaison. Le projet a atteint les objectifs visés.

Avantages

Permet de démontrer scientifiquement si une intervention a été durablement efficace et si les objectifs à long terme ont été atteints.

Inconvénients

La collecte de données est très coûteuse (minimum 6 mesures).

La méthodologie est exigeante.

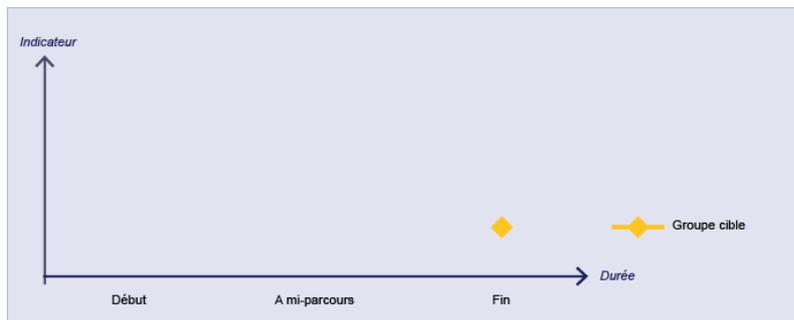
Pertinence

Cette méthode est indiquée en vue de la vérification de la politique de développement à long terme et l'orientation stratégique de l'organisation. Elle est indiquée à des fins de légitimation de l'effet durable envers des tiers. Elle est moins adaptée au pilotage et à l'apprentissage immédiats, vu le report dans le temps qu'implique la démarche. S'applique lorsqu'un effet durable doit

être démontré de manière univoque et qu'aucun dilemme éthique ne s'oppose à une comparaison avec un groupe de contrôle. Les groupes de contrôle appropriés doivent cependant pouvoir être déterminés ou construits. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre les deux groupes doit être observé dans le temps. Dans ce cas, le constat sur l'effet dépend si l'écart a augmenté ou diminué.



Description



Caractéristique

Il s'agit d'un instantané, par laquelle on décrit la situation du groupe cible à un moment donné.

Exemple

30% des familles monoparentales de la région x utilisent le passe culturel, qui offre divers rabais pour des manifestations culturelles.

Avantages

Le coût de la collecte de données est restreint.

Le savoir-faire méthodologique est disponible.

Inconvénients

Aucun rapport avec les objectifs visés n'est établi: on ne sait pas si, ni dans quelle mesure l'organisation a atteint ses objectifs.

Aucun rapport avec le contexte initial n'est établi: on ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible a changé depuis le début de l'intervention.

Aucun constat n'est permis en matière d'effet. On ne sait pas si, ni comment aurait changé la situation du groupe cible sans la prestation de service ou sans le projet.

Aucun constat n'est permis en matière d'effet.

Aucun constat n'est permis en matière de durabilité.

Pertinence

Par son manque de richesse d'informations, la description ponctuelle est peu adéquate pour l'apprentissage ou le pilotage d'une organisation. Dans la

pratique, on a recours à la description ponctuelle, lorsqu'aucun objectif n'a été formulé, que les données sur le contexte initial ou les groupes de contrôle font défaut, ou encore lorsque ces derniers ne pourraient être construits qu'à un coût élevé. Toutefois, du point de vue d'une mesure de l'efficacité, la simple description n'est pas appropriée.



Planification et pertinence

Le moment où interviennent les mesures doit être compris dans la planification. La fréquence des mesures augmente la précision des résultats, mais aussi le coût de la démarche. Le tableau suivant montre à quel stade telle ou telle mesure est requise, à quoi elle répond et dans quelle mesure elle est répandue dans la pratique.

Planification de l'intervention d'une mesure

Stade d'intervention	Avant l'activité (ex-ante)	Pendant l'activité	A la fin d'une période/du projet	Après l'achèvement (ex-post)
Nécessité	Nécessaire lorsqu'il manque des données relatives au contexte initial	Nécessaire si l'on doit se repencher sur les processus	Nécessaire s'il s'agit d'apprécier le succès de l'activité	Nécessaire si l'on doit évaluer la durabilité de l'effet généré
Pertinence	Approprié pour décider du déroulement	Approprié pour surveiller et piloter la mise en œuvre	Approprié pour piloter et s'acquitter de la redevabilité	Approprié pour vérifier la stratégie et la politique
Occurrence	S'applique rarement, ou alors précédant de grands programmes	S'applique souvent seulement au niveau output (monitoring)	S'applique aussi au niveau outcome	S'applique plutôt rarement, ou alors au niveau de l'impact

La seule description d'un état en dit aussi peu sur l'effet qu'une comparaison être/devrait être usuelle. Pour tirer davantage de constats sur l'effet, l'état atteint par le groupe cible doit être comparé avec le contexte initial ou avec un groupe de contrôle. La combinaison des deux est considérée comme étant la norme suprême, le «gold standard», de la mesure de l'efficacité. Le tableau suivant survole les différentes comparaisons possibles et leur finalité.

Pertinence des types de comparaison

Richesse d'information	Réalisation de l'objectif	Effet (contribution)	Plausibilité (contribution)	Attribution univoque (attribution)	Durabilité	Nombre minimum de mesures	Durée
------------------------	---------------------------	----------------------	-----------------------------	------------------------------------	------------	---------------------------	-------

Modèles de comparaison de base

Comparaison Être/Devrait être	o.k.					1	Ponctuelle
Comparaison Avant/Après		o.k.	o.k.			2	3 à 8 ans
Comparaison avec groupe de contrôle		o.k.	o.k.			2	Ponctuelle
Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle		o.k.	o.k.	o.k.		4	3 à 8 ans
Modèles plus complexes et combinaisons							
Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être	o.k.	o.k.	o.k.			2	3 à 8 ans
Comparaison ex-post		o.k.	o.k.	o.k.		3	6 à 12 ans
Comparaison ex-post et Être/Devrait être	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.		3	6 à 12 ans
Comparaison ex-post avec groupe de contrôle		o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	6	6 à 12 ans
Comparaison Être/Devrait être avec groupe de contrôle	o.k.	o.k.	o.k.			2	Ponctuelle
Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être avec groupe de contrôle	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.		4	3 à 8 ans
Comparaison ex-post et Être/Devrait être avec groupe de contrôle	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	6	6 à 12 ans
Aucune comparaison							
Description						1	Ponctuelle



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



Implication des groupes cibles dans la mesure de l'efficacité

En principe, il est recommandé d'impliquer les groupes cibles dans la mesure de l'efficacité, puisque ces derniers sont les destinataires des prestations de service ou mesures introduites. Toutefois, pour des raisons de fonds ou d'ordre méthodologique, cela n'est pas toujours possible. Il convient donc de décider, dans chaque cas, à quel coût il est pertinent d'impliquer les groupes cibles dans la mesure de l'efficacité. Dans la pratique, cela peut varier de quelques entretiens avec des représentantes et représentants du groupe cible à la tenue de sondages standardisés de vaste envergure. Si des représentantes et représentants des groupes cibles ne peuvent être directement interrogés, il est parfois possible de recourir à des intermédiaires, c'est-à-dire à des éléments directement actifs dans l'environnement des groupes cibles pour que ceux-ci évaluent les effets intervenus au sein des groupes cibles.



Stiftung Zewo

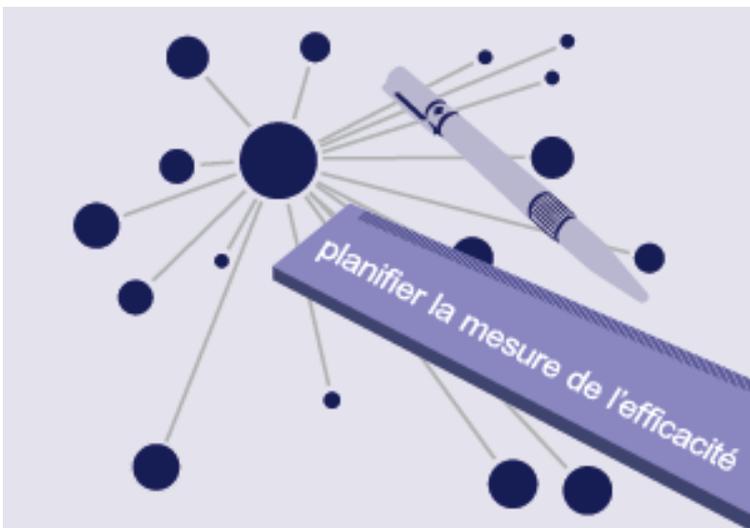
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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



Cas particuliers



La mesure de l'efficacité traite de prestations de service et de projets concrets. Dans la pratique, les circonstances particulières et les caractéristiques propres à une prestation de service ne peuvent donc être ignorées. C'est pourquoi il convient d'identifier les solutions les plus appropriées dans chaque cas particulier. Nous vous présentons ici deux cas particuliers, que nous examinons de manière succincte: Prestations de service reposant sur un contact unique et Case management. En complément de l'exposé du case management, un bref exemple montre comment planifier une mesure de l'efficacité au sein de la gestion des cas (modèle de ressources).



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



Mesure de l'efficacité de prestations de service reposant sur un contact unique

Dans le cas de prestations de service, où il existe, la plupart du temps, un seul intervenant auprès du groupe cible (p. ex. soutien par téléphone), il est ardu de mesurer l'efficacité d'une activité de manière appropriée. En fonction de la problématique sur laquelle porte la prestation de service, l'interrogation directe des groupes cibles ne peut être considérée appropriée (p. ex. lors d'appel de personnes présentant un risque de suicide).

Dans de tels cas, il faut trouver un moyen de parvenir à une mesure de l'efficacité par des voies alternatives. Les points suivants peuvent aider à définir un mode d'appréciation alternatif, dont le financement sera réaliste:

Quelles méthodes alternatives existe-t-il?

- L'effet peut être analysé à l'aide de sondages visant une base représentative plus large au sein du groupe cible potentiel
- La personne délivrant la prestation de service sur le terrain collecte elle-même des données en vue de la mesure de l'efficacité

Avec qui collaborer pour lancer des projets d'investigation d'envergure?

- Les prestations de service financées par la manne publique peuvent éventuellement être intégrées dans d'autres enquêtes publiques
- Les organisations proposant des offres similaires peuvent financer ensemble une étude plus vaste à des fins de mesure de l'efficacité
- Les universités, les hautes écoles spécialisées et d'autres institutions peuvent être mises à contribution
- Parfois, il existe déjà des recensements ou des projets de recherche, dans lesquels on pourrait inclure cette analyse



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



Le case management

Le case management (la gestion des cas) est une approche spécifique visant le traitement coordonné de problématiques complexes du domaine social, de la santé et des assurances. Dans le cadre d'un processus coopératif, dirigé de manière systématique, une prestation de service répondant à des besoins individuels est délivrée, voire soutenue, afin d'atteindre efficacement des objectifs et effets de qualité et définis en commun. Dans la plupart des concepts relevant du case management, plusieurs étapes de processus sont décrits à l'échelon du client, qui englobent l'investigation, l'appréciation, la détermination d'objectifs, la mise en œuvre de mesures et l'évaluation finale. Sur la base des informations et données réunies dans le cadre de cette gestion individuelle des cas, des constats univoques peuvent être déduits sur l'effet des mesures, à l'échelon individuel. Lorsque ces informations peuvent faire l'objet d'une agrégation sous une forme appropriée, elles permettent des conclusions très fouillées sur les prestations de service délivrées ou des projets réalisés.

Dans cette approche de suivi systématique (case management), ce sont les cas individuels qui sont pris en compte et la focalisation porte sur chaque client en particulier. En général, on travaille sous un angle qualitatif, en procédant à des entretiens personnelles.

En vue d'une mesure de l'efficacité, il convient de réfléchir à la manière dont les données recensées pourront être mises à profit. Il s'agit en particulier d'établir comment les données pourront être réinterprétées. Les questions suivantes doivent être examinées:

- S'agit-il de données objectives ou subjectives?
- Des variables de contrôle peuvent-elles être recensées?
- Est-il possible d'englober des groupes de comparaison dans le recensement?
- Les données peuvent-elles être quantifiées?



Exemple: modèle de ressources et instrument de changement dans le domaine de la désintoxication

A l'aide d'une interview standardisée, au début du travail avec un client, les ressources clés définies en amont sont étudiées. Celles-ci seront l'objet d'un suivi et d'un enregistrement périodique, tout au long de la prise en charge. Ainsi, l'on parvient à déterminer comment les ressources ont évolué, dans différents domaines.

Les 16 ressources clés sont définies comme suit:

Groupe premier

- Image de soi
- Comportement relationnel et conflictuel
- Capacité de logement
- Auto-administration

Formation

- Scolaire et professionnelle
- Permanente et continue
- Disponibilité et aptitude d'apprentissage
- Capacité de discernement

Travail

- Capacité de travail
- Revenu/fortune
- Gestion des rôles
- Statut

Loisirs

- Relations hors obligations
- Potentiel d'animation
- Compétence sociale
- Orientation sensorielle ancrée

Lors de l'appréciation, trois niveaux sont distingués:

1. Couche intermédiaire
2. Couche inférieure
3. Désintégration, existence marginale

Source: *Denkwerkstatt sie&m Sàrl*

Important

Comme pour cet exemple dans le domaine de la désintoxication, l'approche de case management prévoit que soient définies d'autres ressources clés, en fonction des problématiques abordées. Il s'agit d'un outil performant pour suivre de manière systématique les progrès individuels.



Exemple pratique de case management

Dans le cadre de la promotion de l'intégration sociale des personnes souffrant d'un handicap, une organisation à but non lucratif d'intérêt public propose une vaste palette de prestations de service différentes. Parmi ces prestations, il y a le conseil dans le domaine social, qui prévoit un renforcement exhaustif des ressources propres aux clientes et clients, dont la situation est recensée dans son intégralité, avant que ne soient lancées des interventions s'appuyant parfois sur plusieurs niveaux.

Dans la pratique de conseil, les clientes et clients sont interrogés sur différents aspects de leur vie (logement, travail, finances, santé, etc.). En sont ensuite déduits les besoins en prestations de service à fournir par diverses institutions des domaines social et de la santé. Or, avec l'accroissement du nombre de prestataires impliqués, la complexité du processus d'encadrement augmente. Afin de garantir une coopération axée sur les besoins des clientes et clients de la part des différents prestataires, l'organisation à but non lucratif concernée a introduit le case management, qui poursuit les objectifs suivants:

- La marge de manœuvre des clientes et clients doit être étendue
- Il convient de recourir et d'exploiter des ressources aussi bien internes qu'externes
- Une collaboration active, voire contractuelle entre les institutions impliquées doit être assurée

En qualité d'organisation financée en partie par les finances publiques et en partie par le secteur privé, cette organisation à but non lucratif d'intérêt public se penche sur la question de savoir si les moyens latents sont investis de manière optimale et les effets souhaités atteints. C'est pourquoi, avec l'aide d'experts d'une haute école spécialisée, cette organisation a développé un concept de mesure de l'efficacité, avant de lancer son offre de gestion des cas.

En vue de la mesure de l'efficacité, une approche pluridimensionnelle a été retenue, constituée d'un examen de l'efficacité conduit par les clientes et clients, ainsi que par des experts en case management.

Les questions centrales au cœur de cette mesure de l'efficacité sont les suivantes:

- La qualité de vie et l'autonomie des clientes et clients se sont-elles améliorées après l'achèvement du case management?
- Dans quels domaines de leur vie les clientes et clients ont-ils connu une amélioration? Quels domaines demeurent stables? Y a-t-il des domaines qui ont empiré?
- Existe-t-il un lien entre le contexte initial des clientes et clients et les changements observés dans leur qualité de vie?

- Existe-t-il un lien entre la couche d'intervention du conseil délivré et le changement de leur qualité de vie?
- Dans quels domaines de leur vie des objectifs cadres ont-ils été développés sous l'angle du case management? Des objectifs issus du point de vue des gestionnaires de ce suivi systématique ont-ils pu être atteints? Les objectifs ont-ils pu être atteints du point de vue des clientes et clients, ainsi que de leur entourage? La vision des gestionnaires su suivi systématique diffère-t-elle de celle des clientes et clients?
- Comment les spécialistes externes jugent-ils les effets visés par le case management?

Pour pouvoir mesurer les effets, les recensements ont été ventilés diamétralement. Ces recensements s'orientent sur les processus du case management eux-mêmes et interviennent à deux moments distincts: un premier recensement a été fait dans la phase d'amorce de l'assistance délivrée. D'autres entretiens sont intervenus à l'achèvement de la gestion individuelle du cas.

Ainsi, il est possible de comparer la situation au début et à la fin du processus de case management.



Comme ce graphe le montre, les recensements suivants sont prévus dans le cadre du processus de case management:

1. **Recensement de base:** sur les caractéristiques sociodémographiques et sur la nature de l'handicap
2. **Recensement sur la qualité de vie:** la mesure de la qualité de vie est faite à l'aide d'un outil d'analyse emprunté à l'Organisation mondiale de la santé (Angermeyer et al. 2002). Cet outil est complété par des questions relatives à l'autonomisation. Le questionnaire comprend 30 points et peut être complété par les clientes et clients ou par des proches, en leur nom. Les clientes et clients complètent un questionnaire au début du processus d'assistance et un autre, au terme du case management.
3. **Recensement de contrôle des effets du case management:** l'expert en case management, ainsi que les clientes et clients entreprennent une estimation des effets, en réexaminant rétrospectivement les objectifs convenus. Ces estimations sont dressées séparément par l'expert en case management et la cliente ou le client. Le questionnaire englobe les domaines de vie de la santé, des moyens auxiliaires et de la thérapie, de la planification/du sentiment existentiel, des contacts sociaux et de la famille, de la structure de jour, du travail/de la formation, des loisirs, des finances et du logement. En outre, les clientes et clients sont priés d'exprimer leur point de vue général quant au case management.
4. **Sondage des spécialistes externes impliqués dans le cas individuel:** au terme du suivi systématique, les gestionnaires du cas individuel demandent aux spécialistes concernés d'exprimer leur opinion sur le processus d'assistance. Le questionnaire traite des effets visés par le case management à l'échelon systémique.

(Source: „Case Management Pro Infirmis – Zwischenbericht zur

*Wirkungsmessung der Periode Juli 2009 bis August 2012“, Prof. Dr. Haller,
BFH/spécialité travail social, 2013)*



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



Déroulement

Le déroulement de la mesure de l'efficacité peut intervenir de diverses manières. Il convient de prévoir qui se chargera de la collecte des données et de leur analyse. D'une façon générale, la mesure de l'efficacité peut être effectuée par les responsables du projet eux-mêmes (Autoévaluation) ou par des tiers indépendants (Evaluation externe). Entre ces deux variantes, il existe encore plusieurs formes mixtes d'évaluation (Evaluation hybride).

Les points suivants doivent être pris en compte:

- **Indépendance**
En fonction du but poursuivi par la mesure de l'efficacité (p. ex. en vue d'une Légitimation ou du Pilotage), les experts externes comme les responsables du projet doivent bénéficier d'une indépendance suffisante, afin d'être perçus comme suffisamment neutres et dénués de parti-pris par les utilisatrices et utilisateurs des résultats de l'opération de mesure. Sous l'angle d'autres objectifs internes, il existe d'autres aspects plus importants que l'indépendance (comme p. ex. le savoir spécialisé en vue de l'Apprentissage.)
- **Crédibilité**
L'équipe doit disposer des compétences techniques et méthodologiques nécessaires pour mener à bien une évaluation professionnelle.
- **Adhésion**
L'équipe doit disposer de la sensibilité et de l'expérience nécessaires pour pouvoir recueillir l'adhésion des utilisatrices et utilisateurs face aux résultats de l'évaluation.



Autoévaluation

L'autoévaluation est une démarche où les spécialistes qui élaborent l'intervention et les évaluateurs sont identiques. Cela signifie que les acteurs vérifient leur propre activité: ils sont en même temps responsables de la pratique de l'intervention et de l'évaluation de cette dernière.¹ Du point de vue du contenu, les interrogations sont les mêmes dans une autoévaluation et dans une évaluation externe. Dans tous les cas, c'est avant tout la pertinence, l'efficacité et la rentabilité du projet qui sont jugées. Dans le cadre d'une autoévaluation assistée, un institut reconnu ou un spécialiste reconnu apporte encore ses conseils et son soutien aux responsables du projet, lors de la planification, de l'exécution et du compte rendu de l'autoévaluation.

Avantages

- La motivation des personnes évaluées est plus grande
- Le savoir-faire interne peut être mis à profit
- Les évaluateurs sont familiarisés avec le sujet
- L'appropriation des résultats débouche sur une mise en œuvre plus rapide
- L'adhésion face aux résultats est plus grande
- L'organisation est moins coûteuse

Inconvénients

- Distance plus réduite
- Les problématiques de fonds sont moins remises en question
- Le savoir-faire propre à l'évaluation fait défaut
- Moins grande légitimité vis-à-vis de l'extérieur

Pertinence

L'autoévaluation est particulièrement appropriée aux cas où l'évaluation est menée pour Apprendre. Elle convient bien pour analyser des processus et apporter des améliorations graduelles. Les autoévaluations peuvent en outre aussi être menées avec des ressources financières restreintes.

IMPORTANT

Même pour les autoévaluations, il convient de veiller à dégager suffisamment de temps et de ressources, à ce que le savoir-faire soit disponible ou mis à disposition et à ce que les obligations contraignantes soient clairement fixées. Faute de quoi, les autoévaluations échouent souvent, à cause de la complexité de la méthode et de ressources insuffisantes.

¹ Source: Hildegard Müller-Kohlenberg, Wolfgang Beywl (2003): *Standards der Selbstevaluation, Begründung und aktueller Diskussionsstand*, Zeitschrift für Evaluation 1/2003, Cologne.



Evaluation externe

La responsabilité de l'exécution repose sur des personnes qui ne sont pas impliquées dans la mise en œuvre d'une intervention. Les experts se procurent des informations sur l'objet évalué et rendent compte aux responsables de leur appréciation.

Avantages

Aucun aveuglement «collégial»
Liberté d'action

Compétence méthodologique

Adhésion plus grande vis-à-vis de l'extérieur

Inconvénients

Insertion restreinte sur le terrain
Le vécu du contexte et certaines connaissances techniques font défaut

Moins de légitimité vis-à-vis de l'interne

Pertinence

L'évaluation externe est particulièrement indiquée lorsqu'une évaluation vise à Légitimer un projet. Les évaluations externes sont utilisées quand les ressources en personnel interne sont restreintes, lorsque le savoir-faire interne est limité ou quand le financement (ou bien la planification) d'une activité provient de l'extérieur de l'organisation chargée de la réalisation.

IMPORTANT

La finalité et la problématique poursuivies par l'évaluation doivent être clairement fixées. La sélection des évaluateurs externes est décisive pour la réussite de l'opération. Les évaluateurs doivent naturellement disposer des connaissances spécialisées nécessaires mais ils doivent aussi avoir la sensibilité requise, dans leurs rapports avec des interlocuteurs très divers, et se faire accepter par tous. Enfin, il convient de dresser des calendriers et des budgets réalistes.

Partenaires

Les partenaires potentiels envisageables pour une évaluation externe sont soit des cabinets d'évaluation privés, soit des institutions d'enseignement comme les universités ou les hautes écoles. C'est la problématique traitée sur le terrain qui détermine qui est le partenaire le plus approprié.

Liens

Société suisse d'évaluation Seval

Liste des hautes écoles spécialisées reconnues en Suisse



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



Evaluation hybride

La combinaison entre autoévaluation et évaluation externe peut être caractérisée d'hybride. Elle permet de combiner les avantages de l'autoévaluation avec ceux de l'évaluation externe. Au cœur de cette démarche: un processus systématique d'autoévaluation, soutenu par une équipe d'évaluation indépendante. L'équipe d'évaluation soutient les responsables de projet lors de l'autoévaluation et de son examen critique du travail accompli. Les données et informations qui sous-tendent l'évaluation sont vérifiées par l'équipe d'évaluation, des interrogations supplémentaires sont formulées et des hypothèses alternatives sur l'interprétation des données sont soumises à examen. Cette démarche garantit que l'évaluation est bien adaptée aux besoins propres à l'équipe du programme, tout en garantissant une distance critique suffisante.

Avantages

Les informations peuvent être rapidement intégrées dans l'offre de prestations de service ou dans le projet

Une ambiance d'apprentissage prévaut

Inconvénients

Les rôles ne sont pas toujours clairs

Exige du temps avant que chacun connaisse son rôle

Les ressources nécessaires sont assez importantes

Pertinence

Les évaluations hybrides sont indiquées aussi bien pour Apprendre de l'opération qu'à des fins de Légitimation. En cas de ressources en personnel restreintes, ou lorsque peu de savoir-faire interne est disponible, mais que l'on ne veut pas renoncer aux avantages d'une autoévaluation, l'évaluation hybride est la méthode appropriée.

IMPORTANT

Le but et la problématique en jeu dans l'évaluation doivent être clairement fixés. Le choix des évaluateurs externes appropriés est décisif pour la réussite de l'opération. La répartition des rôles et la détermination des responsabilités doivent se voir accorder une attention particulière.



Indicateurs

Afin de pouvoir mesurer l'efficacité et vérifier la réalisation des objectifs, ces éléments doivent être traduits en paramètres objectivement mesurables. Un tel paramètre objectivement mesurable n'est autre qu'un indicateur. Un indicateur répond à la question: «Comment saurons-nous si ce que nous avons planifié a été effectivement réalisé et si nous avons atteint notre objectif?». L'indicateur d'un objectif d'efficacité indique donc la façon par laquelle sera mesurée l'efficacité et à quel moment l'objectif sera considéré comme atteint:

Objectif	Indicateur	Cible
Meilleure intégration au sein du marché de l'emploi pour les adolescents quittant l'école	Le pourcentage d'adolescents quittant l'école qui trouvent un emploi en l'espace de 6 mois	80%

IMPORTANT

Un bon indicateur devrait être **SMART**:

- *Specific (spécifique)*: l'indicateur doit être clair et univoque.
- *Measurable (mesurable)*: l'indicateur doit pouvoir être mesuré à un coût approprié.
- *Achievable (atteignable)*: le seuil donné par l'indicateur doit pouvoir être atteint.
- *Relevant (pertinent)*: l'information que revêt l'indicateur doit être un repère significatif pour le chef de projet.
- *Time-bound (délimité dans le temps)*: l'indicateur doit mentionner d'ici à quand l'objectif devrait être atteint.

Source: Commission européenne, Guide PCM

Identifier les bons indicateurs est décisif, si l'on veut que la mesure de l'efficacité révèle des informations utiles, mais cela n'a rien de simple. Ici aussi, une élaboration des indicateurs sur le mode participatif renferme une grande importance: un bon indicateur sera aussi surtout accepté par le groupe cible et jugé comme étant judicieux.

Il est souvent nécessaire de définir plusieurs indicateurs pour un même objectif. Dans la pratique, l'on combine souvent des indicateurs quantitatifs avec des indicateurs qualitatifs. Mais il est fondamental de se limiter à un minimum, afin de ne pas produire des masses de données superflues.

Associée à l'indicateur, la source dont sont tirées les données doit aussi toujours être mentionnée, de même que la méthode ayant servi à la collecte desdites données. Ce qui permet de garantir le caractère mesurable de l'indicateur. S'il s'avère que ces données ne peuvent être recueillies qu'à un coût disproportionné, l'indicateur doit alors être remplacé par un autre, plus simple. Il faut aussi considérer la possibilité de se référer à des sources existantes, telles que les statistiques nationales ou les données d'autres organisations partenaires.

ATTENTION

Dans la pratique, on accorde parfois trop peu d'attention aux sources, et, à terme, les données se révèlent souvent ne pas être disponibles, ce qui rend caduque l'indicateur. Un indicateur sans source de données authentiques ne peut être mesuré et ne pourra donc pas servir à la mesure de l'efficacité.

Dans la pratique, il existe plusieurs variantes pour définir l'objectif et l'indicateur et pour les distinguer entre eux. Ces variantes sont de même valeur. Cependant, il faut être conscient de quelle variante est la définition adoptée et se tenir à cette dernière de manière rigoureuse. Des discussions à ce sujet sont presque inévitables. Il convient de veiller, en tous les cas, à ce que l'indicateur, tel que compris ici (l'indicateur indique si l'objectif a été atteint ou pas), renferme l'orientation visée et offre, ainsi, la possibilité d'une Comparaison.

Des indicateurs doivent être définis aussi bien à l'échelon des effets (en particulier de l'outcome) qu'à celui de la performance (output).

Exemples

- **Projet de cours relatifs au conseil en matière d'endettement**

Objectif: les personnes touchées par des dettes à cause de dépenses de consommation trop élevées doivent apprendre à maîtriser leur situation financière.

Indicateur: le pourcentage x sur les 250 participants au cours déclarent, un an après leur fréquentation dudit cours, que leur situation financière s'est stabilisée.

Cible: 70%

- **Projet de promotion des infrastructures agricoles en région de montagne**

Objectif: la situation économique des paysans des régions de montagne doit s'améliorer.

Indicateur: un pourcentage x des destinataires de l'intervention déclarent que les projets d'infrastructure réalisés ont exercé un effet positif sur leur situation économique.

Cible: 80%



Exemple Projet de conseil en matière d'endettement

Grâce à cette offre de conseil aux personnes qui ont des problèmes de dettes, le nombre de personnes doit diminuer, contribuant par ailleurs ainsi à la réduction de la pauvreté.



© Urs Siegenthaler / Caritas Zürich

	Objectif	Indicateur	Cible	Mesure
Effet visé (E1)	Le groupe cible parvient à réduire ses dettes	Le pourcentage x de personnes qui ont mis à profit l'offre de conseil en matière d'endettement sont parvenues à réduire leurs dettes de moitié en l'espace de 24 mois après le premier contact	>60%	Sondage
<i>Hypothèse d'effet E1</i>	<i>Le conseil en matière d'endettement contribue à faire en sorte que le groupe cible puisse réduire ses dettes.</i>			
But de la prestation de service (P1)	Augmentation des contacts de conseil individuels	Nombre de contacts avec les personnes touchées par le problème	Hausse de 20%	Recensement des contacts
<i>Hypothèse d'effet P1</i>	<i>Plus le nombre de contacts de conseil est important, plus de ménages endettés ou menacés d'endettement peuvent être atteints.</i>			

But de la prestation de service (P2)	Etendre l'offre de cours	Nombre de participants à un cours pour maîtriser la précarité financière	250 participants pendant l'année à venir	Liste de participants
---	--------------------------	--	--	-----------------------

Hypothèse d'effet E2 *Plus le nombre de participants est élevé, plus l'effet est important sur les ménages endettés ou menacés d'endettement.*



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



Exemple Le loup

A travers différentes mesures, il s'agit de créer les conditions pour voir réapparaître une population de loups dans les Alpes et permettre leur survie à l'état sauvage.



© Chris Martin Bahr / WWF-Canon

	Objectif	Indicateur Cible	Mesure
Effet visé (E1)	Une part plus étendue de l'habitat potentiel du loup, dans les Alpes, est protégée ou en exploitation durable	Nombre d'hectares de l'habitat dans les régions a, b et c des Alpes protégés et en exploitation durable	Augmenter le territoire protégé ou en exploitation durable d'ici 2018 de 15% par rapport à 2005
<i>Hypothèse d'effet E1</i>	<i>Si l'habitat est protégé, la population de loups à l'état sauvage peut se développer</i>		
But de la prestation de service (P1)	Le lobbying politique et la pression de l'opinion publique améliorent le statut de protection des grands carnassiers en Suisse et les tirs sont interdits.	Statut législatif	Réalisation des étapes politiques visées A et B d'ici 2015
<i>Hypothèse d'effet P1</i>	<i>L'amélioration de la protection légale constitue un premier pas vers l'accroissement de la population des loups</i>		

Effet visé (E2)	Une meilleure protection des troupeaux réduit le potentiel de conflit entre le loup et l'être humain	Nombre de chiens de bergers introduits	Augmentation annuelle de x% du nombre de chiens de bergers introduits	Sondage
<i>Hypothèse d'effet E2</i>	<i>Moins de moutons sont perdus, plus l'acceptation est grande parmi les paysans des régions de montagne</i>			
But de la prestation de service (P2)	L'extension de l'offre de cours pour chiens de berger est mise à profit par les éleveurs dans les régions de montagne.	Nombre de cours et nombre de participants	Augmentation du nombre de cours et de participants par rapport à l'année précédente	Listes de participants
<i>But de la prestation de service P2</i>	<i>Plus de cours sont proposés, plus les éleveurs dans les régions de montagne peuvent être atteints</i>			
Effet visé (E3)	Le tourisme de montagne profite économiquement et culturellement de la protection du loup	Nombre d'articles positifs à l'égard du loup dans la presse	5 articles positifs dans la presse régionale	Revue de presse et des médias
<i>Hypothèse d'effet E3</i>	<i>Plus les personnes profitant directement ou indirectement de la protection du loup sont nombreuses, plus les mesures de protection seront fortement soutenues</i>			
But de la prestation de service (P3)	Les compte rendus sur le sujet des loups ou des ours atteignent beaucoup de gens	Nombre de personnes atteintes	5'000 personnes atteintes pendant l'année x	Estimation
<i>Hypothèse d'effet E3</i>	<i>Plus les gens sont informés quant à la possible cohabitation entre le loup et l'homme, plus le loup est accepté dans les Alpes</i>			



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

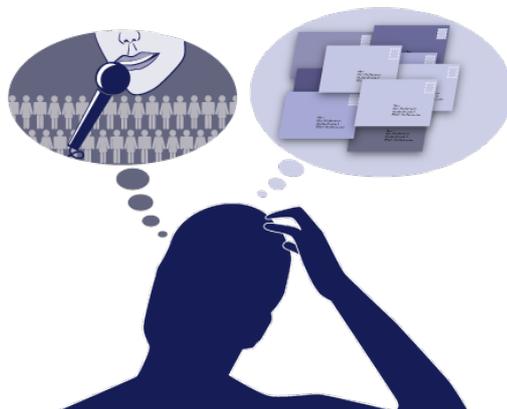


Méthodes de recensement

Dans le cadre d'une mesure de l'efficacité, diverses méthodes de recensement peuvent être utilisées. D'une façon générale, on peut faire la distinction entre les méthodes de recensement Qualitatives et Quantitatives. En dehors du choix de la méthode, il convient aussi, dans une seconde étape, de considérer si la totalité ou seulement une partie des unités, des groupes cibles ou des cas doivent être pris en compte dans ladite investigation (Unités d'analyse). Enfin, il s'agit d'examiner sous un angle critique la qualité des données recensées (Qualité des données).

Mix de méthodes

Dans la pratique actuelle de la recherche, on a pour habitude de combiner les méthodes quantitatives et qualitatives, de sorte à bénéficier des avantages des deux démarches. On parle alors d'un mix de méthodes. L'avantage d'une telle combinaison entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives est incontestablement reconnu, devenant la norme de toute mesure de l'efficacité riche en instructions. Ainsi, dans la mesure de l'efficacité d'un programme, il est d'une part possible de distribuer un questionnaire standardisé aux groupes cibles et, d'autre part, de mener un entretien avec des collaboratrices et collaborateurs ou une discussion de groupe avec des experts. Selon la méthode de recensement retenue, les données collectées auront une forme spécifique (compte rendu d'entretien, compte rendu de discussion avec des experts, pourcentages résultant d'un sondage, fréquence d'observation, etc.) et devront donc être analysées à l'aide de procédés d'évaluation appropriés.





Méthodes quantitatives

Dans le cadre de méthodes quantitatives, il s'agit de décrire et de synthétiser aussi précisément que possible les comportements ou les mutations, sous forme d'hypothèses portant sur des résultats chiffrés.

Nombre d'unités d'analyse:	Important
Hypothèses:	Représentation claire de corrélations judicieuses
Point de départ:	Vérification des représentations
Focalisation:	Savoir des chercheurs au centre de la démarche
Intention:	Evaluation d'une théorie

Pertinence

Vu la forme de sondage et d'observation qui leur est propre, les méthodes quantitatives sont indiquées pour l'analyse d'échantillons de taille importante et l'application de procédés d'évaluation statistiques en vue de la mesure objective et de la quantification d'états de fait concrets. Elles sont idéales si l'on veut comparer des données objectives à travers le temps, pour cerner les évolutions en cours. Les méthodes de recensement de données quantitatives permettent d'analyser une grande masse d'informations via des procédés prédéfinis. Les informations qu'elles délivrent peuvent être analysées et comparées à l'aide de procédés statistiques.

Recensement

Les données quantitatives sont recensées via les procédés suivants:

- Observations structurées, mesures, décomptes
- Analyse de données secondaires (statistiques, données traitées)
- Différentes formes de sondages et enquêtes expérimentales

Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon à retenir dépend du degré de précision des résultats qui découleront de l'enquête. Le plus simple est de pouvoir interroger l'ensemble des unités d'analyse. On parle alors d'un recensement intégral. Dans le cas d'un recensement intégral, des tests statistiques concernant la signification des écarts ne sont pas nécessaires, puisque les données ne reposent pas sur une enquête par échantillonnage et ne doivent donc pas, ensuite, être extrapolées sur l'ensemble. Le tableau suivant montre que pour les unités d'analyse ne dépassant pas les 300 cas, le mieux est de procéder à un recensement intégral. Il montre aussi qu'à partir de 300 unités interrogées, des hypothèses relativement fiables peuvent être formulées au sujet de la

totalité.

N =	n =	n =
Taille de la population	Taille minimale de l'échantillon pour un ratio d'erreur de +/-3 points de base	Taille minimale de l'échantillon pour un ratio d'erreur de +/-5 points de base
100	92	80
200	169	132
300	234	169
400	291	196
500	341	217
1000	516	278
5000	880	357
10 000	964	370
100 000	1056	383
1 000 000	1066	384

Non réponses

Les non réponses peuvent devenir un problème, dans le cadre de sondages, car la taille des échantillons diminue, à cause des réponses manquantes, et le caractère illustratif des données s'amoindrit. Le problème des non réponses peut donc gravement compromettre la représentativité d'un échantillon, car les non réponses ont souvent trait à l'objet du sondage lui-même. Des solutions possibles à la problématique des non réponses passent par des actions de sondages rétrospectifs ciblés auprès des non participants (dans la mesure où ils sont connus).

Exploitation

Dans les méthodes de recensement quantitatives, l'analyse repose sur divers procédés statistiques et autres paramètres, tels que la fréquence, le pourcentage ou la valeur médiane, ainsi que sur des procédés statistiques plus complexes.

Avantages

Résultats exactement quantifiables

Investigation des recoupements statistiques possible

Possibilité d'analyser un grand échantillon et d'obtenir ainsi des résultats représentatifs

Validité importante, face à l'extérieur, représentée par les grands échantillons

Plus grande objectivité et comparabilité des résultats

Inconvénients

Pas de souplesse lors de l'analyse, à cause de la standardisation de la situation sous analyse. Les questions sont déjà préétablies, il n'est pas possible de s'adapter à la personne sondée.

Les faits s'apparentant à un état d'esprit ou à une situation telle que l'insatisfaction ne sont pas enregistrés. L'emploi de questions ouvertes est recommandé afin de pallier ce problème.

Les suggestions d'amélioration ne transparaissent pas. Ici aussi, l'emploi de questions ouvertes peut limiter cet inconvénient.



Méthodes qualitatives

Dans le cadre de méthodes qualitatives, il s'agit de décrire, d'interpréter et de comprendre les corrélations.

Nombre des unités d'analyse:	Restreint
Hypothèses:	Savoir peu fondé sur liens de cause à effet
Point de départ:	Nécessité d'informations approfondies
Focalisation:	Savoir des acteurs/actrices au centre de l'opération
Intention:	Construction d'une théorie

Pertinence

Les méthodes qualitatives de recensement des données permettent d'analyser un objet d'examen donné, dans le détail et de manière approfondie. Par ce biais, des informations inédites et inattendues peuvent aussi émerger. Ce qui débouche sur une compréhension approfondie de l'objet d'examen, mais qui rend plus difficiles les généralisations relatives à l'objet concrètement examiné. L'interrogation, comme l'observation qualitative, se caractérise par un mode de procédure livrant des informations brutes non déformées et exhaustives; de ce fait elle est indiquée dans tous les cas où l'on nécessite des opinions et impressions individuelles différenciées et complètes. En particulier pour recueillir des propositions d'amélioration détaillées et étudier des causes (des faits tels que l'insatisfaction p. ex.), les méthodes qualitatives sont idéales.

Recensement

Les données qualitatives sont recensées à l'aide des procédés suivants:

- Diverses formes d'entretiens (individuels, de groupe, en «focus groupe»)
- Analyse de documents

Taille de l'échantillon

Les avis divergent sur la question du nombre d'entretiens qui devraient être conduits. L'idée d'un échantillon de taille appropriée varie de quelques entretiens à environ 200 personnes, même si à partir d'un certain nombre d'entretiens et en fonction des problématiques examinées, une certaine saturation théorique apparaît. Ce qui signifie que les résultats obtenus ne peuvent être enrichis par des entretiens ultérieurs. La taille d'échantillon requise est généralement nettement moins importante que pour les procédés quantitatifs. En composant l'échantillon, les principes du *theoretical sampling*,

l'échantillonnage théorique, sont à respecter. C'est-à-dire qu'il convient d'adapter l'échantillon aux considérations et interrogations théoriques, de veiller à ce que l'échantillon soit hétérogène et à ce qu'il contienne des représentants de population typiques, dans la mesure du possible.

Exploitation

Dans le cadre de recensements qualitatifs, l'exploitation a lieu à l'aide de diverses formes d'analyse de contenu. Ces formes reposent sur le résumé et la réduction graduelle du matériel de données. Important: les données recueillies par procédé qualitatif peuvent aussi être évaluées quantitativement.

Avantages

Application souple de la méthode, elle s'adapte à l'objet d'examen et non l'inverse.

Le caractère ouvert de la démarche permet de mettre à jour des faits nouveaux, encore inconnus.

Comme les participants ne suivent pas de directives, on obtient des informations plutôt authentiques et complètes sur la vision subjective de la personne interviewée.

La focalisation est déterminée par les participants eux-mêmes, elle concerne donc les faits les plus pertinents pour eux.

L'interaction personnelle permet d'approfondir les motifs sous-jacents et d'éclairer les points obscurs.

Validité du contenu très importante, car la démarche n'est pas prédéterminée

Contenu d'information plus approfondi grâce aux questions ouvertes

Résultats à caractère plus subjectif

Inconvénients

Les exigences de qualification de la personne conduisant l'entretien ou l'observation sont très élevées, la qualité des données en dépend partiellement.

L'évaluation est relativement coûteuse, surtout en comparée aux méthodes quantitatives.

Il n'est pas possible de tirer des indications de volumes chiffrés à partir de données qualitatives.

Souvent, la validité des données est remise en question à cause de l'aspect subjectif inhérent à l'interprétation des données."



Unité d'analyse

Le choix des unités, des groupes cibles et des cas à étudier, utilisés pour la mesure de l'efficacité, est largement déterminé par le concept, c'est-à-dire par les Comparaisons.

Dans l'idéal, toutes les unités, tous les groupes cibles ou cas concernés par le recensement sont pris en compte dans la mesure de l'efficacité. On parle dans ce cas d'un recensement intégral. Dans la pratique, des recensements intégraux ne sont pas toujours possibles, pour des raisons spécifiques ou à cause de leur coût. C'est pourquoi, il convient de décider quelles unités d'analyse doivent être prises en compte dans la mesure de l'efficacité. Dans le cas de procédés quantitatifs, on parle alors d'échantillonnage.

Les échantillonnages ont pour inconvénient, par rapport aux recensements intégraux, le fait que les informations ne sont recensées que pour une partie de l'ensemble des observations des intéressés. En conséquence, il faut réfléchir si les résultats reposant sur un échantillonnage sont aussi valables pour la totalité de l'unité d'analyse. Si tel n'est pas le cas, alors l'échantillonnage n'a pas été correctement effectué ou l'unité d'analyse pas correctement choisie.

Critères de sélection dans les procédés qualitatifs

Il n'y a pas que pour les procédés quantitatifs que se pose la question de la sélection de l'échantillon. Pour les procédés qualitatifs aussi, il convient de réfléchir aux unités à prendre en compte dans l'analyse. D'habitude, ce sont les critères de sélection qui dictent automatiquement le nombre d'unités à prendre en compte. On souhaitera souvent prendre en compte au minimum une à deux unités par critère de sélection. D'un point de vue théorique, le nombre d'analyse est suffisant, dès lors qu'intervient le principe de saturation. Est considérée comme saturée toute sélection ou tout échantillon pour lesquels des recensements supplémentaires n'apporteraient aucune nouvelle information et où les résultats obtenus grâce au matériel recensé sont saturés. Afin de sélectionner correctement les unités d'analyse, un procédé en trois étapes peut être appliqué:

- Dans une première étape, il est conseillé de préciser le contenu d'intérêt pour certains groupes.
- Dans une deuxième étape, l'on peut veiller à ce que toutes les tendances ou caractéristiques envisageables de l'unité à analyser aient été prises en compte.
- Dans une troisième étape, il convient de vérifier, après le recensement des données, quelles constellations et caractéristiques n'apparaissent pas dans le matériel recensé jusque là. Le cas échéant, il faut alors prendre en compte des unités d'analyse supplémentaires. La sélection des unités d'analyse n'a donc pas forcément lieu en une seule étape, comme pour les procédés quantitatifs.

Face à des ressources très restreintes, il existe aussi la possibilité de porter la focalisation sur des caractéristiques extrêmes. Dans ce cas, l'on se limite à une sélection de cas pour lesquels l'on anticipe des résultats particulièrement positifs ou particulièrement négatifs. Ce procédé suppose donc une sélection subjective, initialement, ce qui n'est pas vraiment un procédé optimal.

Critères de sélection dans les procédés quantitatifs

Afin d'éviter des erreurs ou distorsions dues à une sélection erronée des cas, il faudrait définir exactement qui ou ce qui fait partie de la population à analyser: il convient en particulier de veiller à ce que des groupes difficilement accessibles (p. ex. géographiquement) ou marginalisés, tels que des minorités ethniques ou religieuses, voire des femmes, soient pris en compte de manière appropriée dans la sélection de l'échantillon. Ensuite, il faut définir la taille de l'échantillon: un critère central, à cet égard, n'est autre que le degré d'exactitude des résultats requis. La taille de la population n'a, du moins pour les populations assez grandes, que peu d'influence sur la taille minimale de l'échantillon (cf. aussi Méthode quantitatives). Évidemment, dans la pratique, le temps à disposition et les coûts jouent aussi un rôle prédominant.

Dans le cadre de procédés quantitatifs, il existe plusieurs possibilités pour sélectionner les échantillons. D'une façon générale, on distingue entre des échantillonnages aléatoires et des échantillonnages non aléatoires, qui sont réunis d'après certains critères. Si l'échantillon doit être créé selon le principe aléatoire, chaque individu appartenant à la totalité de la population considérée a les mêmes probabilités d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon. Quelques-uns des principaux procédés de sélection sont décrits ci-après.

Echantillons aléatoires

- **Echantillon aléatoire simple**

Chaque unité du tout a la même probabilité d'être sélectionnée (p. ex. tirage au sort ou chaque $x^{\text{ème}}$ personne).

- **Echantillon aléatoire par couche**

Les unités d'analyse sont groupées en différentes catégories selon un critère spécifique (p. ex. municipalités, cours). Pour chacune de ces parties du tout, des échantillons sont alors sélectionnés sur le mode aléatoire.

- **Echantillon aléatoire par niveau**

D'abord, sont déterminés les critères de graduation (p. ex. de la région A à D). Ensuite, la totalité est répartie en fonction de ces critères et une sélection aléatoire a lieu (p. ex. les régions B et D), puis ces unités sont circonscrites à un certain nombre d'unités de base (p. ex. 5 cours par région), qui seront analysées. Les parties du tout restantes sont ignorées. Parmi les unités primaires sélectionnées (p. ex. 5 cours), l'on étudie alors l'échantillon des porteurs de paramètres spécifiques (20 participants par cours). Dans les deux régions respectives, 100 participants aux cours sont interrogés, avant d'être fusionnés au sein d'un échantillon global.

Echantillons non aléatoires

- **Echantillon par quota**

D'abord, les éléments du tout sont répartis en groupes. A présent, l'échantillon doit être désigné de telle sorte que l'échantillon ressemble aussi exactement que possible à la totalité. En d'autres termes, on s'efforce de reproduire une certaine structure de la population au sein de l'échantillon. Par ailleurs, on instruit les enquêteurs sur les caractéristiques que doivent posséder les personnes à interroger. Et c'est l'enquêteur qui choisit quel individu il va, concrètement, interviewer.

- **Sélection de cas homogènes et hétérogènes**

Les observations sont sélectionnées pour l'échantillon de telle manière

qu'elles présentent des caractéristiques aussi identiques/différentes que possible. Dans les études de cas (qui, par définition, ne sont pas des échantillonnages aléatoires), on choisit par exemple souvent deux observations dotées de caractéristiques aussi opposées que possible.

- **La sélection de cas typiques**

Ici, sont retenues dans l'échantillon, les observations pour lesquelles on sait ou l'on suppose qu'elles présentent des caractéristiques typiques, médianes ou du moins pas extrêmes.

- **La sélection de cas critiques**

Ce sont en particulier ou exclusivement les observations dont on sait que l'inclusion dans l'échantillon est décisive pour la crédibilité ou l'adhésion dont bénéficiera l'étude.



Qualité des données

La qualité des données induit la précision et la pertinence des informations. Elle indique la manière dont les données décrivent la réalité ou certains états de fait. La qualité des données recensées est cruciale si l'on veut que la mesure de l'efficacité puisse produire des résultats précis. La méthode scientifique de recensement des données connaît deux critères d'excellence, auxquels doivent répondre les données recensées:

- **Fiabilité**
La notion de fiabilité se réfère au procédé de recensement des données. Un procédé de recensement est fiable, lorsqu'une répétition de l'opération de recensement dans les mêmes conditions donnera les mêmes résultats.
- **Validité**
La notion de validité se réfère au bien-fondé des données recensées. Un procédé recense des données fondées, lorsqu'il mesure ce qu'on avait l'intention de mesurer. Une mesure ou un recensement n'est fondé que lorsque les valeurs recensées produisent des chiffres-clés appropriés à la problématique étudiée.

Vérifier les données et les sources de données

Les données et sources de données devraient être vérifiées sous l'angle de la fiabilité et de la validité. C'est particulièrement nécessaire lorsqu'on a affaire à des sources de données externes ou nouvelles. Toute nouvelle méthode de traitement devrait aussi être sujette à examen. Il peut être utile, dans une étape intermédiaire, de soumettre le recensement des données à un test. Enfin, il faut vérifier si le recensement produit les informations souhaitées.

Identifier et minimiser les sources d'erreurs

Dans le recensement et la collecte de données qualitatives et quantitatives, il peut y avoir des sources d'erreurs, qu'il faut éviter. Si l'on procède à un recensement propre des données au moyen d'instruments de recensement qualitatif ou quantitatif, ces mêmes instruments (questionnaires, guide d'entretien, etc.) devraient être soumis, si possible, à un test préalable. Pour ce faire, l'instrument de recensement sera essayé sur des personnes test ou des cas test. Ces derniers devraient, dans la mesure du possible, être semblables au groupe cible ou aux cas à analyser. Ce test préalable devrait aussi être effectué dans des conditions aussi semblables que possible à celles du recensement prévu. Selon les résultats du test préalable, il peut être nécessaire de réviser ou d'adapter les instruments de recensement. C'est pourquoi il est important de tenir compte du temps nécessaire à cette opération, lors de la planification. Les sources d'erreurs sont souvent liées à la Sélection de l'unité d'analyse.



Formuler le mandat

Lorsque l'efficacité est mesurée et appréciée par une équipe interne, mais a fortiori lorsqu'une équipe externe ou mixte en est chargée, le mandat précis et le planning relatifs à l'opération de mesure devraient être fixés par écrit.

Un mandat de mesure de l'efficacité ou d'évaluation peut avoir la structure suivante:

Modèle de structure pour une évaluation

Finalité et intérêt (motifs)

Dans quel but l'évaluation est-elle conduite et à quoi serviront les résultats?

Par exemple:

- Optimiser les processus et procédés
- Perfectionner la stratégie ou la politique de l'organisation
- Décider de la poursuite d'un projet ou programme
- Rendre des comptes aux bailleurs de fonds ou à l'opinion publique

But (objectifs)

A quel sujet l'évaluation doit-elle fournir des constats?

Par exemple:

- Confirmer qu'une prestation spécifique (output) a été délivrée, un effet spécifique produit au sein d'un groupe cible (outcome) ou une contribution apportée à un but de développement global.
- Juger si une intervention spécifique a été efficace, efficiente et pertinente.
- Enoncer des constatations, conclusions et recommandations au sujet d'un projet ou programme spécifique.

Portée (scope)

La portée de l'évaluation doit être clairement définie, en précisant distinctement ses délimitations.

Par exemple:

- Dans les thèmes traités
- Dans la période temps considérée
- Dans les activités considérées
- Dans les moyens déjà employés
- Dans l'étendue géographique
- Dans les groupes cibles

Participants et sphères concernées

Qui participe à l'évaluation ou qui est touché par elle?

Par exemple:

- Les collaborateurs responsables du projet
- Les organisations intermédiaires

- Le groupe cible
- Les organisations partenaires
- Le gouvernement

Quels intérêts et besoins ont ces (groupes de) personnes?

Comment sont-ils pris en compte?

Compte rendu

Comment rend-on compte des résultats? Y a-t-il d'autres «produits» à livrer en dehors du compte rendu traditionnel?

Par exemple:

- Compte rendu traditionnel
- Workshop avec les participants
- Debriefing avec les responsables du projet
- Présentations aux responsables de la ligne
- Documents «Enseignements à tirer»

Budget

- Les coûts sont-ils proportionnels à la complexité de la problématique et à la valeur de l'information visée?

De quoi faut-il convenir par écrit?

- Fixer les buts, l'utilité et l'angle d'approche de l'évaluation
- Formuler les questions de l'évaluation
- Convenir des délais et du budget
- Il est possible d'accompagner de tels mandats de normes de qualité (c.f. SEVAL)
- Définir le format du compte rendu



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



Standards d'évaluation de la SEVAL

La Société suisse d'évaluation (SEVAL) est une organisation multidisciplinaire qui s'engage pour la qualité et la diffusion des évaluations. Elle constitue un forum d'échange en matière d'évaluation pour le monde politique, l'administration, les universités, les ONG et les cabinets de conseil. Les standards de qualité d'évaluation SEVAL visent à contribuer au professionnalisme de l'évaluation en Suisse. Ils définissent les exigences en matière de qualité posées envers une évaluation et s'adressent en particulier aux évaluateurs et évaluatrices, mais aussi aux mandantes et mandants. Ces prescriptions portent sur des évaluations de tout genre, à l'exception de l'évaluation des ressources humaines. Elles sont divisées en trois domaines thématiques. D'abord, les standards d'utilité garantissent qu'une évaluation s'oriente bien sur les besoins en information des utilisatrices et utilisateurs prévus. Puis, les standards de faisabilité garantissent qu'une évaluation est réaliste, bien mûrie, et conduite avec tact et de manière rentable. Ensuite, les standards déontologiques garantissent qu'une évaluation est conduite dans le respect des lois et de l'éthique, et qu'elle accorde l'attention due au sort des participants et des sphères concernées. Quant aux standards de précision, enfin, ils garantissent qu'une évaluation produise et transmette des informations valables et utilisables.

Téléchargement

Les standards SEVAL, les standards d'évaluation de la société suisse d'évaluation, 2000, texte intégral

Lien

SEVAL