



## Etape 5: évaluer l'efficacité

L'effet auprès du groupe cible peut être à présent évalué, comme prévu dans la Planification de la mesure de l'efficacité. L'opération peut être exécutée soit par les expertes et experts externes (Evaluation externe), soit par les responsables du projet (Autoévaluation). Des formes mixtes sont aussi envisageables. Dans les procédés participatifs, le groupe cible est intégré à cette phase.

Indépendamment de la forme, il s'agit de fusionner les données, de les analyser et de les communiquer sous la forme appropriée. La forme traditionnellement utilisée est un rapport écrit. En fonction de la finalité de la mesure de l'efficacité, une présentation ou une discussion de groupe peuvent aussi être indiquées. Enfin, les responsables de projet informent des résultats de la mesure de l'efficacité dans le compte rendu à leur organisation.

### Comment procéder

**Activités** Les responsables de la prestation de service/du projet ou expertes et experts externes procèdent aux Comparaisons et en déduisent l'effet de la prestation de service ou du projet à l'aide des données disponibles. Il s'agit ici de suivre les normes d'évaluation en vigueur. Les résultats sont généralement fixés par écrit et documentés.

**Questions** On commence la 5<sup>ème</sup> étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Toutes les données requises sont-elles disponibles sous la forme appropriée?
- Qu'est-ce qui a changé ou a été induit auprès du groupe cible?
- Qu'est-ce qui aurait changé pour le groupe cible sans la prestation de service/le projet?
- Quels sont les motifs d'écarts éventuels par rapport aux objectifs de la prestation de service/du projet?
- Quelles affirmations et hypothèses se sont avérées, lesquelles étaient erronées?
- Quels ont été les effets secondaires intentionnels ou non?
- Est-il plausible que la prestation de service/ le projet ait contribué à quelque objectif supérieur?
- Quels effets peuvent être attribués à la prestation de service/au projet de façon univoque?
- Quelles recommandations sont nécessaires?

**Résultats**

- Un rapport ou une présentation de l'efficacité de la prestation de service ou du projet a été dressé(e).

**ATTENTION**

Les expertes et experts externes n'interviennent généralement qu'à cette phase. Mais il faut cependant déjà tirer au clair à l'Etape 3, soit lors de la planification de la mesure de l'efficacité, quelles sont les questions auxquelles il convient de répondre et qui effectuera la mesure de l'efficacité. Dans la pratique, ce point important est souvent négligé. L'évaluation de l'effet s'en trouve alors entravée, voire rendue impossible.



## Analyse

Pour transformer les données recueillies en informations utiles, elles doivent être fusionnées et interprétées.

### Fusion des données

Si l'on veut dresser un tableau général à partir des différents recensements, ou lorsque les données provenant de plusieurs sources ou méthodes doivent être analysées ensemble, il faut d'abord traiter de façon appropriée les données brutes. Pour les données quantitatives, leur fusion est évidente: les données sont saisies dans un tableau ou présentées graphiquement. L'analyse de Données quantitatives s'effectue à l'aide de procédés statistiques. La fusion des données qualitatives est un peu plus complexe et dépend du type d'appréciation. L'analyse de Données qualitatives s'effectue à l'aide de divers procédés relevant de l'analyse de contenu. Les résultats doivent être interprétés et jugés.

### Interprétation

L'analyse et l'interprétation des données constituent la mesure de l'efficacité à proprement dit. Il s'agit de juger les effets du projet à l'aide des Comparaisons effectuées et de mettre en lumière les différents points faibles ou les distorsions. En discutant des résultats, les contradictions ou les lacunes inhérentes aux données peuvent être respectivement expliquées et comblées. Dans les démarches participatives, l'appréciation collective des données est particulièrement importante. Ainsi, les conclusions sont intériorisées et acceptées. La motivation à s'engager en faveur du changement s'accroît.

### IMPORTANT

Observer les normes généralement reconnues suivantes:

- Les équipes externes doivent pouvoir travailler librement. L'organisation n'exerce aucune pression sur l'évaluation.
- Les divergences de vue au sein d'une équipe sont permises et seront documentées.
- Les sources d'information sont révélées et sont fiables.
- Les données sont parlantes et systématiquement vérifiées.



**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



# Analyse de données quantitatives

Les procédés statistiques de l'analyse descriptive sont particulièrement indiqués pour l'évaluation des données quantitatives. Concrètement, il s'agit par exemple de calculs de fréquences, d'analyses de la distribution proportionnelle ou encore de comparaisons entre moyennes. L'analyse descriptive a pour but de présenter, décrire et classer les données disponibles au moyen de tableaux et de graphiques facilitant l'interprétation.

Grâce à l'analyse descriptive, les données disponibles sont soumises à une validation, et il est possible d'en tirer directement les premières interprétations.

## **IMPORTANT**

Copier les données brutes, les sauvegarder et les archiver. Ainsi, il est toujours possible de recourir aux données sources, une fois que le matériel de données est modifié au fil de l'évaluation.



## Analyse de données qualitatives

L'analyse de données qualitatives suit généralement les principes propres à l'analyse de contenu. Afin de pouvoir analyser les données, celles-ci doivent être converties sous une forme unifiée et comparable. Il s'agit en fait souvent de procès-verbaux de types divers.

### On distingue entre plusieurs types de procès-verbaux:

- **Le procès-verbal écrit**  
Tout ce qui est prononcé est passé au procès-verbal sous forme verbale. Ce type de procès-verbal sert de base à une évaluation interprétative exhaustive.
- **Le procès-verbal commenté**  
Des informations allant au-delà du procès-verbal de ce qui a été prononcé. Par exemple: les pauses, l'intonation, les particularités de langage ou les commentaires additionnels.
- **Procès-verbal de synthèse**  
Les contenus pertinents pour la problématique examinée sont systématiquement résumés. De cette manière, le matériel est uniformisé dans son ensemble et agrégé à un niveau de détail identique. Ces procès-verbaux conviennent surtout lorsque les masses de données sont importantes ou lorsque c'est l'intérêt à un thème spécifique du matériel qui prévaut.

### ATTENTION

Il convient de renoncer à une analyse libre (non systématique) des entretiens, car la possibilité de suivi et de retraçabilité par d'autres parties prenantes s'en trouve limitée.

### L'analyse des procès-verbaux suit quatre étapes:

1. D'abord, il faut s'assurer que le matériel de données à évaluer présente le même niveau d'information. Si ce n'est pas le cas, toutes les unités de données ne pourront pas être évaluées conformément au même modèle.
2. Les informations doivent être triées selon des critères unifiés - généralement ce sont des questions - et traitées de telle sorte que les différentes unités de données puissent être comparées entre elles. A cette fin, diverses formes de présentation en tableaux sont indiquées. Autrement, certains passages du procès-verbal peuvent être mis en évidence dans différentes couleurs ou être marqués par un signe dans la

marge.

3. Aux fins de l'évaluation du matériel de données, les contenus peuvent être classés en fonction des questions les plus importantes. Il est aussi possible, à ce stade, de quantifier les affirmations ou les réponses qui reviennent plusieurs fois. Enfin, les informations de l'évaluation peuvent être enregistrées dans un nouveau document ou dans une colonne supplémentaire du tableau.
4. Il faut vérifier si les résultats synthétisés ou agrégés correspondent toujours à l'interrogation visée. Si tel n'est pas le cas, les étapes deux et trois doivent être revues.

## **IMPORTANT**

Chaque étape de travail doit être documentée. Les produits intermédiaires, tels que résumés ou tableaux doivent être conservés. Cela augmente la transparence de l'agrégation et permet des corrections. Par ailleurs, de cette manière, des questions distinctes peuvent encore être évaluées ultérieurement.



## Lacune d'attribution

Même si l'effet peut être observé et mesuré, cela ne veut pas forcément dire que l'effet est uniquement attribuable à la prestation de service ou au projet. Et même lorsqu'un effet direct (outcome) donné peut être attribué de manière univoque à une intervention, il n'est toujours pas démontré qu'une contribution a été apportée à l'objectif supérieur (impact). Cet état de fait est nommé lacune d'attribution.

Toutefois, il n'est absolument pas toujours nécessaire de prouver en permanence que l'apport d'une ressource spécifique (input) a produit un effet précis au niveau social (impact). Selon la finalité visée par la mesure de l'efficacité, il suffit souvent de montrer qu'il est plausible que la prestation de service ou le projet ait contribué à l'effet observé. C'est là qu'un bon modèle d'efficacité joue un rôle important.

### Attribution univoque ou plausibilité

Il faut donc distinguer les cas où, pour des raisons de légitimation, un effet doit pouvoir être démontré ou attribué de manière patente à une prestation de service (attribution), ou s'il convient de montrer qu'il est plausible qu'une prestation de service ou un projet a contribué à l'amélioration d'une situation (contribution), p. ex. afin que l'organisation puisse tirer un enseignement ou en vue de l'orientation interne de l'organisation.

En vue d'une attribution causale de l'effet (outcome) à une intervention, des méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses doivent être employées. Il faut recourir en effet à une Comparaison avec groupe de contrôle, pour établir ce qui se serait passé sans la prestation de service ou sans le projet. Ce type d'évaluation exige des méthodes statistiques scientifiquement fondées. Ainsi, l'on peut exclure les facteurs externes et les résultats peuvent être attribués sans équivoque à une intervention spécifique. De telles comparaisons présentent cependant un coût élevé.

En revanche, pour démontrer la plausibilité, des démarches plus simples suffisent. Procéder à une étude du contexte initial (baseline) est déjà une bonne initiative, qui permet d'effectuer des Comparaisons Avant/Après.

Affirmer avec sûreté ce qu'une intervention a induit au niveau global (impact) n'est possible que si les corrélations et conséquences à ce niveau sont étayées de méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses. Ce qui est quasiment impossible dans la pratique. C'est pourquoi il est d'autant plus important de pouvoir démontrer le caractère plausible des liens de cause à effet.

### Exemples de formulations de l'effet

Le Rapport devrait faire apparaître quelle conclusion découle de la mesure de l'efficacité effectuée.

- **Effet clairement attribuable**

La prestation de service a fait en sorte qu'avec l'offre Spitex dans la

région x, jusqu'à 10% de plus des personnes âgées ont pu continuer à vivre chez elles.

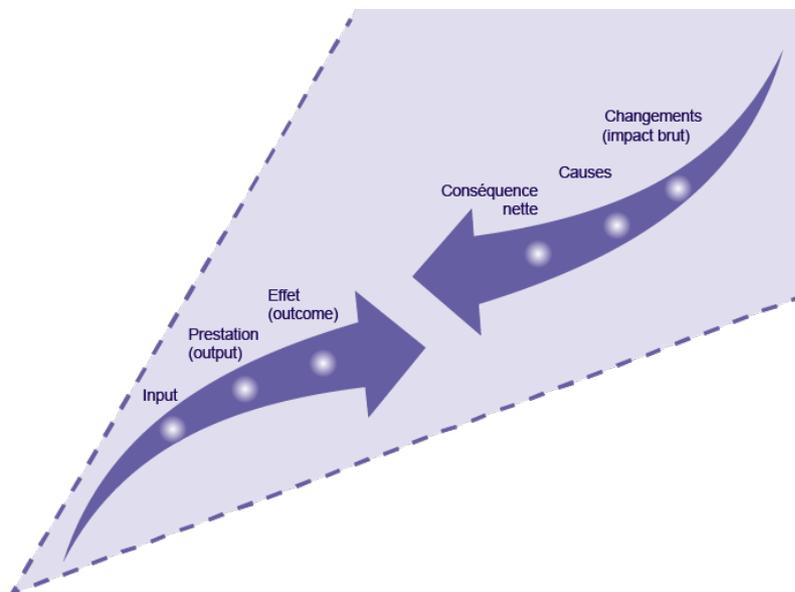
- **Effet plausible**

La prestation de service ou le projet a contribué à réduire le nombre de faillites dans la région x de ... à ... , soit de x%.

## Approches alternatives

Comblant la lacune d'attribution à l'aide de méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses coûte cher; ce n'est d'ailleurs souvent pas complètement possible, même à grand frais. En outre, la réduction aux seuls liens de causes à effet linéaires, sur laquelle repose cette méthode, fait l'objet de critiques.

Comme alternative ou complément, des méthodes participatives sont possibles, grâce auxquelles on peut recueillir des informations qualitatives sur l'effet d'une initiative sociale. Ces méthodes consistent essentiellement à demander aux groupes cibles ce qui a changé pour eux et à quelles influences ou à quel projet concret ils attribuent le changement en question.



Cette approche adopte l'angle de vision inverse à la logique strictement consacrée à l'input-output. Elle enregistre d'abord le changement général (impact brut), qui comprend en soi les facteurs externes et les effets secondaires. Ensuite, à l'aide de méthodes participatives, on étudie les causes de ce changement. Ainsi, l'on en arrive à examiner la conséquence nette d'une prestation de service ou d'un projet spécifique pour un groupe cible. Parmi ces procédés se référant au contexte, on trouve p. ex. la MAPP (Method for Impact Assessment of Programmes and Projects) ou celle du Most Significant Change. Ces méthodes partent en premier lieu des changements et expériences des groupes cibles. Dans la pratique, les méthodes alternatives sont parfois controversées, mais elles peuvent aussi être utilisées, en combinaison avec le Modèle logique. De cette manière, on peut notamment compléter les changements quantitativement constatés (Qu'est-ce qui a changé?) à l'aide d'informations qualitatives (Pourquoi est-ce que cela a changé?).

### ATTENTION

À cause de la pression liée à la légitimation, les mesures de l'efficacité sont souvent trop détaillées et interviennent trop tôt. Il est fréquent que des attentes trop élevées soient posées envers la mesure de l'efficacité, qui ne peuvent ensuite être remplies.

Si des bailleurs de fonds ont une idée irréaliste sur la preuve de l'efficacité ou si des bailleurs de fonds différents ont des visions divergentes à ce sujet, il faudrait essayer de convenir ensemble d'une mesure de l'efficacité adaptée. Les organisations à but non lucratif qui ont elles-mêmes intégré une forme individuelle de mesure systématique de l'efficacité sont mieux placées que les organisations qui n'ont pas développé leur propre concept en la matière.



**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



# Agrégation

Si l'on veut juger du succès de l'activité à l'aune des objectifs supérieurs, on doit faire en sorte que les procédés de mesure de l'efficacité utilisés permettent d'agréger les résultats, pour les évaluer à des niveaux différents. De même, en vue de déterminer quelles répercussions a eu une prestation de service ou un projet sur un groupe cible dans diverses régions géographiques, ou quels effets ont eu plusieurs prestations de service/projets sur un groupe cible, la synthèse des données et informations s'impose.

Il est possible d'envisager des agrégations thématiques ou géographiques, lorsqu'on a eu recours à des méthodes quantitatives ou à des évaluations ponctuelles. Une condition préalable n'est autre que l'utilisation des mêmes indicateurs. Si les indicateurs sont codéfinis localement par le groupe cible, dans le cadre d'une démarche fortement participative, alors il convient au moins d'utiliser des indicateurs clés contraignants pour tous, dans toutes les investigations, afin de permettre l'agrégation des résultats.

Face à la question de l'agrégation, la pratique est souvent confrontée à des défis. A ce jour, il n'existe que peu d'approches et aucun procédé réellement abouti pour analyser l'efficacité de programmes nationaux, de programmes sectoriels ou de financements communautaires axés sur un programme.

## Méta-évaluation

Une autre possibilité de synthèse consiste à dresser une méta-évaluation, à partir des évaluations existantes sur un thème ou sur une région spécifique, c'est-à-dire de procéder à une évaluation de synthèse des évaluations déjà existantes.



## Rapport

Les résultats de la mesure de l'efficacité doivent être communiqués sous une forme adaptée à leur utilisation ultérieure et à leur divulgation. Si la mesure de l'efficacité a été effectuée par les responsables de la prestation de service ou du projet eux-mêmes, ils rédigent généralement leur propre rapport écrit. Dans ce cas aussi, les résultats les plus importants devraient être directement intégrés au compte rendu général sur le projet. Mais, dans tous les cas, les responsables de la prestation de service/du projet se doivent de faire rapport sur l'efficacité qu'a eu leur activité, même s'ils ne se sont pas chargés eux-mêmes de la mesure de l'efficacité.

En élaborant le compte rendu, intégrer les besoins des utilisatrices et utilisateurs potentiels est tout aussi important que de limiter à l'essentiel les informations transmises. De bons rapports se distinguent par leur manière de présenter une réponse claire, factuelle et compréhensible aux interrogations posées. La démarche devrait être transparente et la richesse d'information des résultats devrait être objet de discussion. Les opinions et appréciations doivent être détachées clairement du reste et ne pas être présentées comme des faits. Les conclusions seront de nature motivée, et des recommandations cibles seront ensuite formulées. En outre, toutes les sphères concernées doivent avoir la possibilité de commenter les résultats, les appréciations, les conclusions et les recommandations.

Il faut toujours communiquer sur les résultats de la mesure de l'efficacité, indépendamment des résultats, qu'ils soient anticipés, inattendus, positifs ou négatifs. Cependant, l'important est avant tout d'avoir la capacité de communiquer des résultats négatifs. Les motifs sous-jacents aux résultats devraient être exposés, tout comme les mesures correctrices prévues ou déjà introduites. Les bonnes recommandations sont celles qui encouragent à la mise en œuvre.

### ATTENTION

Il serait faux de limiter la communication des résultats à la publication d'un rapport. D'autres formes de communication sont indiquées, en fonction de deux questions: à qui s'adresse l'information et à quoi doit-elle servir?

