



Bonne pratique

Il n'existe pas qu'un système de mesure de l'efficacité. Chaque organisation doit développer son propre concept, adapté à sa configuration. Pour y parvenir, la Zewo recommande de tenir compte des principes suivants, qui touchent à la qualité de la mesure, à la publication des résultats et à la communication de ces derniers:

Qualité

- **Concept**
L'organisation dispose d'un concept de mesure de l'efficacité adapté à sa configuration. Ce concept renferme les informations relatives à qui mesurera quoi, à l'aide de quelles méthodes, quand et à quelle fréquence auprès des groupes cibles.
- **Fréquence**
L'organisation effectue régulièrement des mesures de l'efficacité auprès des groupes cibles.
- **Budget**
L'organisation fixe entre 0,5 et 2,5 % de son budget de prestations de service et de projet annuel en vue de la mise en place et de la réalisation de mesures de l'efficacité. A noter qu'une mesure de l'efficacité n'est pas automatiquement nécessaire chaque année. Dans un second temps, les ressources dégagées aux fins de la mesure de l'efficacité peuvent être injectées de manière ciblée.
- **Niveau de comparaison**
L'organisation comprend toujours, dans sa mesure de l'efficacité, au minimum une comparaison Avant/Après relative à une période de temps définie. La simple description d'un état n'est pas comprise comme une mesure de l'efficacité.

Publication

- **Concept**
L'organisation révèle ses principes en matière de mesure de l'efficacité, de calendrier et de méthodes utilisées.
- **Résultats**
Les résultats de la mesure de l'efficacité sont publiés dans le rapport d'activités annuel. Ce dernier aborde notamment les questions suivantes:
 - **Les objectifs d'efficacité:** les effets visés au sein du groupe cible
 - **La prestation délivrée (output):** présentation avec précision des moyens employés (input) et de la poursuite de l'objectif
 - **L'effet direct (outcome):** description du changement auprès du groupe cible, en comparaison avec les éventuels changements

- **L'effet à plus long terme (impact):** description, si possible, de la contribution aux objectifs supérieurs et à l'effet à plus long terme

- **Rapports**

Les rapports sur l'efficacité de chaque projet et programme sont transmis au moins aux bailleurs de fonds.

- **Coûts**

Il est également souhaitable d'indiquer quels moyens ont été employés pour mesurer l'efficacité.

Constats

- **Synthèse**

L'agrégation des résultats par thème ou par région est possible, pour autant que les méthodes utilisées le permettent.

- **Précision**

Les constats au sujet de l'effet atteint sont en fonction de la pertinence, de la précision et de la fiabilité des méthodes utilisées. Il doit être notamment dit clairement si l'effet d'une prestation ou d'un projet spécifique a pu être démontré, sans qu'il demeure de doute, ou si c'est seulement sa plausibilité qui a été démontrée.

- **Exhaustivité**

Aucune information essentielle qui pourrait modifier le tableau d'ensemble n'a été omise. En particulier, on ne donne pas une sélection d'exemples positifs, tandis que les exemples négatifs sont laissés de côté.

- **Véracité**

Si les constats sont utilisés à des fins de publicité ou pour la collecte de dons, les faits doivent être vérifiables.

- **Durée**

Le moment où la mesure a été effectuée et la période sur laquelle porte chaque constat doivent être précisés.



Rapport de performance

Le rapport de performance est défini dans les recommandations relatives à la présentation des comptes des organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif (Swiss GAAP RPC 21), comme faisant partie intégrante des comptes annuels. Les exigences minimales posées en matière de rapport de performance sont prescrites par Swiss GAAP RPC 21, chiffres 42 à 43, comme suit:

Le rapport de performance renseigne de manière appropriée sur la capacité de rendement (efficacité) et la rentabilité (efficience) de l'organisation sociale d'utilité publique à but non lucratif.

Il publie obligatoirement :

1. le but de l'organisation,
2. les organes dirigeants et la durée de leurs fonctions,
3. les personnes responsables au sein de la gestion,
4. les liens avec des organisations liées,
5. **les objectifs fixés, une description des prestations fournies en relation avec les objectifs fixés et l'utilisation des fonds mis à disposition.**

Dans les notes (chiffre 59), il est dit ce qui suit:

1. Le rapport de performance est soumis aux principes et aux bases de l'établissement régulier des comptes et des rapports. Une attention particulière devra être portée au principe de permanence.
2. Les indications dans le rapport de performance ne sont pas soumises à l'obligation de contrôle ordinaire de l'organe de révision.

Généralement, on décrit les prestations en fournissant souvent aussi des statistiques et des chiffres-clés. Ces rapports de performance sont souvent intégrés aux rapports d'activité annuels. Pour éviter les doubles emplois, on renonce à reproduire le tout dans les comptes annuels.

Le terme «effet» n'est pas explicitement mentionné dans les règles légales Swiss GAAP RPC 21, mais il peut être déduit de la notion de «capacité de rendement» (efficacité). Il reste à déterminer quelle est la façon adaptée pour donner des informations sur les performances d'une organisation, c'est-à-dire sur la prestation fournie et l'effet atteint.

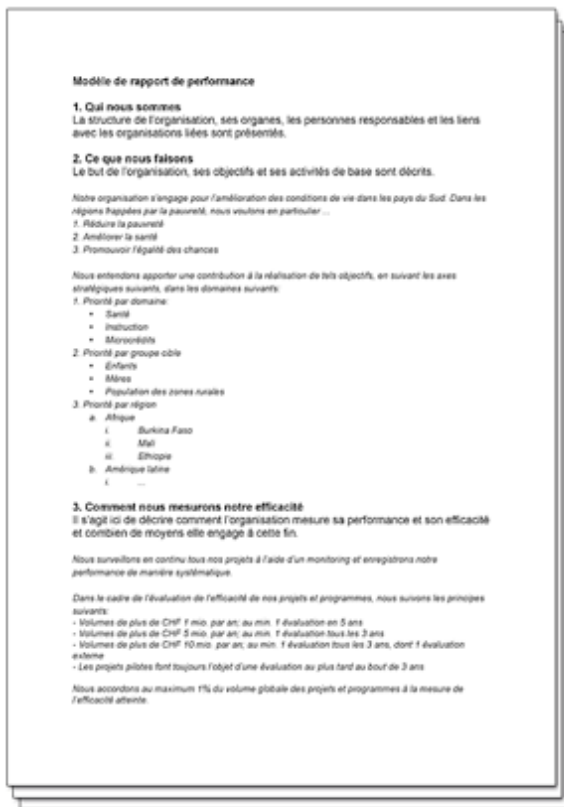
IMPORTANT

Afin que les lectrices et les lecteurs puissent se faire une idée complète de la capacité de performance et de la rentabilité d'une organisation, ils ont besoin d'informations au sujet des objectifs

d'efficacité et de toutes les données montrant où en est l'organisation dans la poursuite de ces mêmes objectifs. La mention des moyens employés s'impose également.

Exemple

L'exemple montre comment les résultats d'une mesure de l'efficacité relative à des prestations ou projets peuvent être intégrés dans un rapport de performance.



Téléchargement

Modèle de rapport de performance

Modèle: rapport de performance

1. Qui sommes-nous?

Le rapport présente la structure de l'organisation, ses organes, les personnes responsables et les liens avec les organismes liés.

2. Que faisons-nous?

Le but de l'organisation, ses objectifs et les priorités de son activité sont décrits dans le rapport.

Exemple:

Notre organisation s'engage pour le maintien et l'augmentation du bien-être des personnes âgées en Suisse. Nous souhaitons en particulier contribuer à faire en sorte que les personnes âgées...

- 1. puissent habiter plus longtemps de manière autonome*
- 2. soignent davantage leur environnement social*
- 3. jouissent d'un meilleur accès aux soins médicaux*
- 4. soient encadrées et assistées*
- 5. soient plus mobiles*

A travers les priorités suivantes et la réalisation des objectifs suivants, nous souhaitons contribuer à concrétiser ces finalités:

1. Priorités en fonction de la problématique:

- Contacts sociaux*
- Soins médicaux*
- Encadrement et soutien*
- Mobilité*

2. Priorités en fonction des groupes cibles

- Personnes du 3ème âge*
- Personnes du 4ème âge*

3. Priorités géographiques

a. Suisse alémanique

- i. Canton de Schwyz*
- ii. Cantons de St. Gall, Appenzell Rhodes Extérieures, Appenzell Rhodes Intérieures*
- iii. Canton de Zurich*

b. Suisse latine

- i. Canton du Tessin*
- ii. Canton de Vaud*

3. Comment mesurons-nous notre efficacité?

Le rapport décrit comment l'organisation mesure sa performance et son efficacité, en spécifiant combien de ressources elle attribue à cette tâche.

Nous surveillons l'avancée des prestations de service et projets à travers des évaluations régulières et enregistrons systématiquement l'effet atteint.

Afin d'évaluer l'efficacité de nos prestations de service et projets, nous suivons les principes suivants:

- Volumes supérieurs à CHF 1 mio par an; au min. 1 évaluation tous les 5 ans*
- Volumes supérieurs à CHF 5 mio. par an; au min. 1 évaluation tous les 3 ans*
- Volumes supérieurs à CHF 10 mio. par an; au min. 1 évaluation tous les 3 ans, dont au min. 1 évaluation externe*
- Les projets pilotes sont toujours évalués, au plus tard après 3 ans*

Nous accordons au minimum 1% du volume des prestations de service et projets à la mesure de l'efficacité atteinte.

Dans la mesure du possible, un sondage du groupe cible et du groupe de comparaison est conduit à deux reprises au moins, pour chaque groupe.

4. Que réalisons-nous?

Le rapport décrit les résultats des priorités stratégiques de l'organisation concernée sous forme synthétisée.

Exemple: priorité sur les personnes du 3ème et 4ème âge

a) Contexte initial

En abordant le 3ème âge, nombre de personnes âgées deviennent dépendantes de l'aide des autres. Pouvoir demeurer aussi longtemps que possible dans son habitation, de manière autonome, correspond à un besoin très important. Mais pour ce faire, en général, le quotidien nécessite de plus en plus de soutien de la part de tiers.

b) Objectifs du programme

Nous entendons contribuer à faire en sorte que les personnes âgées puissent demeurer plus longtemps chez elles, grâce à un service de transport. Grâce à la prestation de service offerte, les personnes âgées doivent pouvoir entretenir leur réseau social, jouir d'un meilleur accès aux soins médicaux et recourir à des services d'encadrement et d'assistance. Leur mobilité s'en voit accrue d'une façon générale.

c) Solution et moyens engagés (input):

Un service de transport assuré par des bénévoles est proposé, auquel les personnes âgées peuvent avoir recours. Une antenne centrale se charge de coordonner les transports. Le groupe cible a été défini à l'aide de critères clairs.

Moyens financiers	Être: année 2012 en CHF	Cible: année 2015
Frais des conductrices et conducteurs bénévoles	1'100'000	1'300'000
Antenne de coordination	450'000	500'000
Instruction et perfectionnement des conductrices et conducteurs bénévoles	100'000	130'000
Total	1'650'000	1'930'000

Prestations bénévoles	Être: année 2011	Cible: année 2015
Heures de conduite des bénévoles	17'000 heures de conduites bénévoles	19'000 heures de conduites bénévoles

d) Quelle est notre prestation jusqu'ici (output)

<i>Canton X</i>	<i>Devrait être: année 2012</i>	<i>Être: année 2012</i>	<i>Cible: année 2015</i>
<i>Nombre de transports assurés</i>	<i>7'500</i>	<i>8'221</i>	<i>9'000</i>
<i>Nombre de kilomètres parcourus</i>	<i>25'500 km</i>	<i>27'381 km</i>	<i>30'500</i>

<i>Canton Y</i>	<i>Devrait être: année 2012</i>	<i>Être: année 2012</i>	<i>Cible: année 2015</i>
<i>Nombre de transports assurés</i>	<i>21'750</i>	<i>19'047</i>	<i>24'000</i>
<i>Nombre de kilomètres parcourus</i>	<i>73'950 km</i>	<i>54'263 km</i>	<i>81'600 km</i>

Résultats enregistrés:

Dans le canton X, en 2012, aussi bien le nombre de transports assurés que le kilométrage parcouru ont augmenté au-delà de la valeur cible. Les prestations de 2012 ont ainsi dépassé les attentes. L'offre n'a toutefois pas pu satisfaire complètement à la demande.

Dans le canton Y, en 2012, aussi bien le nombre de transports assurés que le kilométrage parcouru se sont situés en-dessous de la valeur cible. Cet échec s'explique principalement par le manque de conducteurs bénévoles. La demande n'a donc pas pu être satisfaite.

Les personnes bénéficiaires remplissaient les critères définis (groupe cible).

Défis:

Dans les cantons X et Y, le besoin en prestations de transport est plus important que l'offre qui a pu être réunie jusqu'ici. Une croissance graduelle doit donc être visée.

Dans le canton Y, plus encore que dans le canton X, trouver suffisamment de conducteurs bénévoles représente un défi. Il convient de s'adresser à davantage de retraités. L'idée de faire du bénévolat au 3ème âge et de profiter du travail d'autres bénévoles au 4ème âge doit être propagée plus largement.

e) Que voulons-nous atteindre et où en sommes-nous (outcome)?

Nous voulons apporter une contribution essentielle à la promotion et au maintien de l'intégration sociale des personnes âgées dans les régions x, y, z d'ici 2015. En outre, nous souhaitons décharger l'entourage.

Les hypothèses de base ont été étayées et vérifiées à l'aide des données collectées. Des résultats fiables impliquent une application rigoureuse des étapes 1 à 6 de la mesure de l'efficacité, lesquelles font partie intégrante du cycle de gestion des prestations de service et projets.