



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



Nous expliquons en 6 étapes comment la mesure de l'efficacité peut être intégrée dans le cycle de gestion d'une prestation de service ou d'un projet. Des étapes décisives pour la mesure de l'efficacité interviennent en effet déjà au stade de la planification. L'intégralité du cycle dure de 3 à 5 ans, voire plus longtemps dans le cas de prestations ou projets de plus grande envergure. Au cours du déploiement d'une prestation de service ou d'un projet, les différentes phases peuvent se répéter plusieurs fois.

On trouve les définitions et explications liminaires relatives à la mesure de l'efficacité sous Concepts principaux et A quoi sert la mesure de l'efficacité?. Ce guide traite également des Objectifs supérieurs propres aux actions d'utilité publique, de même que des Préalables organisationnels et des Limites de la mesure de l'efficacité.

Le chapitre Aides et ressources présente des conseils pratiques, ainsi que plusieurs liens utiles sur le sujet.



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



Les concepts principaux et leur utilisation

Ce chapitre fournit un aperçu des principaux concepts pour la Mesure de l'efficacité et l'Evaluation et les définit. Par ailleurs, on y explique les différences entre les notions de mesure de l'efficacité, gestion de la qualité et systèmes de contrôle interne (SCI).

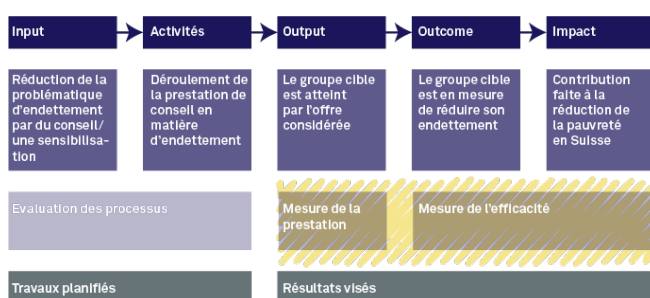
Le Glossaire présente les termes appropriés à utiliser, en s'inspirant des définitions de l'Office fédéral pour la santé publique (OFSP) et de l'OCDE.

Mesure de l'efficacité pour les NPO

Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux

Mesure de l'efficacité

La mesure de l'efficacité porte en particulier sur les effets (outcome) produits auprès des bénéficiaires par les organisations à but non lucratif, au travers de leurs prestations (output), mais aussi sur les effets à plus long terme (impact), qui s'exercent sur les personnes, les organisations, la société ou encore l'état de l'environnement, sans que ces milieux ne soient les destinataires directs des prestations ou projets.



Exemple: conseils aux individus connaissant des problèmes d'endettement

Input (ressources, intrants)

Moyens financiers, humains et matériels utilisés dans le cadre de prestations de service ou de projets. Mais les inputs renferment également les concepts définissant les objectifs et l'orientation propres auxdits projets et prestations.

Activités

Actions ou interventions entreprises par l'organisation à but non lucratif en vue d'atteindre des objectifs spécifiques et mises en œuvre sur la base des intrants.

Output (prestations, produits)

Sont désignées comme output les prestations en lien direct avec la délivrance des prestations de service ou la réalisation des projets considérés. Il s'agit d'unités quantifiables, telles que des produits ou des participants, des utilisations, des conseils, des attributions financières, des biens et services mis à disposition, des cours, etc.

Outcome (effets directs, réalisations)

L'outcome représente les effets dégagés auprès des groupes cibles par une prestation ou un projet et qui découlent de l'output.

Impact

Les impacts, pour leur part, sont les effets des prestations et projets qui vont au-delà des effets exercés sur les groupes cibles. Il peut s'agir d'effets rencontrés au sein du contexte dans lequel évoluent les groupes cibles, au niveau d'une société ou en matière environnementale.

IMPORTANT

Le groupe cible ne doit pas forcément correspondre à un groupe d'êtres humains. Il peut également s'agir d'animaux ou de plantes, dans certains cas. A des fins de simplification, le présent guide n'utilisera que la notion de «groupe cible».

ATTENTION

En fonction des prestations de service ou des projets, plus d'un groupe cible, voire des groupes cibles différents peuvent être visés par les interventions. La distinction entre outcome et impact sert à séparer les retombées pour les groupes cibles des conséquences à un niveau d'agrégation supérieur, telle que la société ou

l'environnement. En vue d'une vérification des effets, cette séparation revêt aussi une importance sous l'angle du déploiement des effets dans le temps (cf. *Le déploiement des effets nécessite du temps*).

IMPORTANT

Utilisation différenciée des notions d'outcome et d'impact

Les notions d'outcome (effets) et d'impact (effets à plus long terme) sont utilisées de diverses manières, au gré des publications: souvent, l'outcome et l'impact sont utilisés inversement à nos définitions. L'essentiel est de viser des effets directs pour les groupes cibles, dès la première phase du déploiement des effets. A l'étape suivante, les effets autour des groupes cibles, à l'échelon de la société dans son ensemble ou par exemple sur l'environnement peuvent être visés. En adoptant la séquence qui voit l'outcome précéder l'impact, nous suivons celle qui préside au guide «Mesure de l'efficacité au sein de la coopération au développement» (www.impact.zewo.ch), lequel se base sur la littérature spécialisée de langue anglaise en matière de coopération au développement.

Des définitions détaillées des notions utilisées dans notre guide sont proposées par:

- *Beywl et Niestroj 2009, p. 143 ff*
- *l'Office fédéral de la santé publique (2005)*
- *Bussmann et al. (1997)*
- *Knoepfel et al. 2011, p. 245 ff.*
- *Widmer/ De Rocchi 2012, p.30 ff.*

ATTENTION

Le déploiement des effets nécessite du temps

La mise en œuvre des prestations et des projets nécessite du temps. Les outputs planifiés doivent d'abord être établis et instaurés avant qu'ils puissent avoir un effet sur les groupes cibles. En conséquence, des effets au sein des groupes cibles (outcome) ne peuvent être mesurés qu'après un certain temps. En principe, l'on considère un horizon temporel, pour les outcomes, de trois à quatre ans, et de cinq ans ou plus pour les impacts.

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

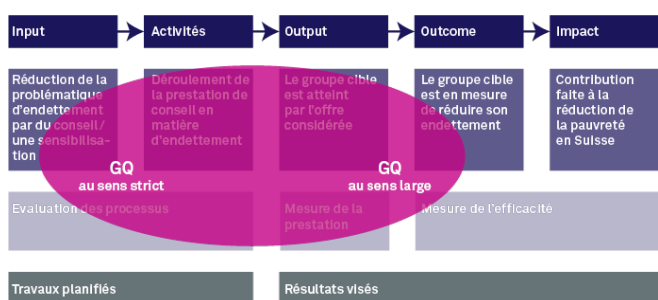


Distinction entre mesure de l'efficacité et gestion de la qualité ou systèmes de contrôle internes

Les organisations à but non lucratif actives en Suisse disposent souvent d'instruments d'assurance de la qualité. Il existe divers modèles envisageables, qui tirent leur origine du monde de l'économie privée. L'assurance de la qualité peut s'orienter soit sur la base d'une série de normes propres à l'organisation internationale pour la standardisation ISO (DIN EN ISO 9000-9004), soit sur un modèle directeur exhaustif de gestion de la qualité (Total Quality Management: TQM). Par ailleurs, il existe diverses initiatives d'assurance de la qualité, dans ce secteur d'activités, comme par exemple EduQua, pour le domaine de la formation continue, ou QuaTheDA pour l'aide aux toxicomanes. Quant aux grandes organisations, elles disposent souvent, en guise d'alternative ou à titre complémentaire, d'un „système de contrôle interne" (SCI), qui surveille la réalisation des objectifs par le biais d'une gestion des activités efficace et performante. En plus des processus de surveillance, des aspects liés aux finances et à la comptabilité jouent un rôle central dans le cadre d'un SCI, dont par exemple une tenue réglementaire des écritures comptables et une présentation des comptes fiable et ponctuelle.

Tous les modèles d'assurance de la qualité et de contrôle interne visent une organisation systématique des structures de l'institution, l'analyse des processus et la garantie de la qualité des prestations délivrées (outputs). D'où certains parallèles avec la mesure de l'efficacité.

Comme le montre l'illustration suivante, les recouvrements entre gestion de la qualité (GQ) et systèmes de contrôle interne (SCI), d'un côté, et mesure de l'efficacité, de l'autre, se situent surtout dans les domaines des inputs, des activités et des outputs. Dans le cadre de la gestion de la qualité, les effets au sens strict sur les niveaux de l'outcome et de l'impact ne jouent aucun rôle. Ce sont les processus et les outputs qui sont au cœur de l'attention. Dans un sens plus étendu, la gestion de la qualité peut aussi porter sur les effets au sein de groupes cibles. Les systèmes de EduQua et QuaTheDA s'orientent par exemple dans ce sens. Il va de soi que d'autres systèmes d'assurance de la qualité peuvent également être élaborés pour mesurer l'efficacité. En général, les systèmes de gestion de la qualité usuels traitent surtout des chiffres clés relatifs aux résultats de l'organisation et peu ou pas du tout des effets au sein des groupes cibles. La différence principale que présente la mesure de l'efficacité, en comparaison à la gestion de la qualité, réside ainsi dans son orientation vers l'établissement sans équivoque des liens de cause à effet.



ATTENTION

Dans l'idéal, lors de la collecte des données servant à la mesure de l'efficacité et à la gestion de la qualité, des synergies devraient être exploitées. La mesure de l'efficacité génère en effet moins de travail, lorsque les données réunies en vue de la gestion de la qualité peuvent être mises à profit en vue de ladite mesure de l'efficacité. Comme mentionné plus haut, ces données ne suffisent toutefois pas, la plupart du temps, si l'on veut en tirer de l'exercice des constats clairs au sujet des liens de cause à effet. Il faut en effet disposer de données complémentaires aptes à mesurer les changements au sein des groupes cibles. Sous cet angle, il convient de vérifier dans quelle mesure les systèmes d'assurance de la qualité suffisent ou non aux exigences propres à la mesure de l'efficacité.



Stiftung Zewo
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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

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



Glossaire

Vous trouverez, ci-dessous, une compilation des termes utilisés dans ce guide.

Liens

[Office federal pour la santé publique](#)

Téléchargements

[Glossaire OCDE/DAC \(extrait de fichier Excel\)](#)

[Glossaire OCDE/DAC \(extrait de fichier PDF\)](#)

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



A quoi sert la mesure de l'efficacité?

Afin qu'une organisation à but non lucratif puisse engager ses ressources de manière rentable et efficace, il ne lui suffit pas de savoir quels effets produiront ses programmes ou ses activités auprès des groupes cibles. Elle devrait également se poser régulièrement les questions suivantes:

Faisons-nous ce qu'il faut?

Améliorons-nous la situation des groupes cibles?
Contribuons-nous à réaliser les objectifs supérieurs?
Fixons-nous les bonnes priorités?

Le faisons-nous comme il faut?

Atteignons-nous nos objectifs?
Qu'avons-nous fait correctement/pas correctement?
Les attentes des groupes cibles sont-elles satisfaites?

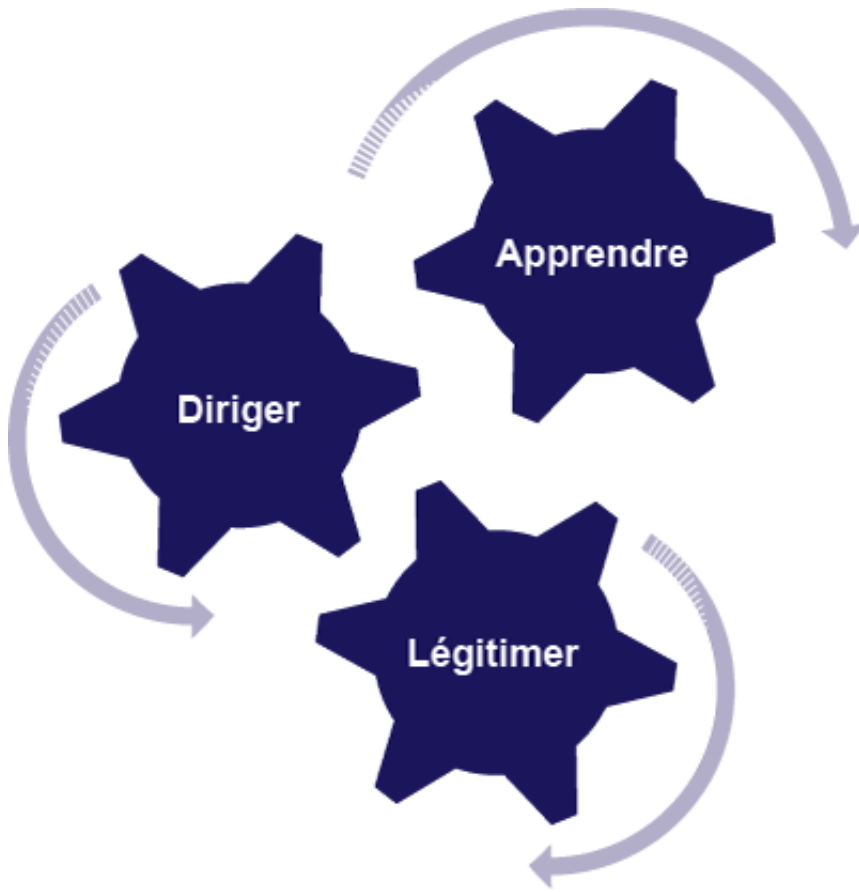
Comment pouvons-nous nous améliorer?

Que devons-nous changer à l'avenir?
Comment pouvons-nous générer davantage avec le même input?
Comment pouvons-nous atteindre le même effet avec moins d'input?

IMPORTANT

Une mesure systématique de l'efficacité aide à trouver la réponse à ces questions. Elle constitue une bonne base pour Apprendre des expériences faites, Diriger une organisation en fonction de l'efficacité et Légitimer ses activités.

Idéalement, il convient de déterminer d'emblée quels objectifs poursuit la mesure de l'efficacité et à quoi serviront les constats produits par une mesure de l'efficacité. Qu'il s'agisse de devoir prouver, améliorer ou tirer un enseignement, les exigences d'une mesure de l'efficacité varient de cas en cas. En fonction des acteurs en présence, les intérêts à prendre en considération varient. Les politiques, les autorités, les organes de direction de l'organisation à but non lucratif en question et les donatrices et donateurs nourrissent tous des exigences différentes face aux résultats de la mesure de l'efficacité. Suivant un modèle idéal, nous distinguons dans la suite du présent guide entre trois aspects: „Apprendre“, „Diriger“ et „Légitimer“. Dans la pratique, ces trois aspects ne sont toutefois pas aussi nettement délimités les uns des autres.



IMPORTANT

Pour qu'un système de mesure de l'efficacité puisse être appliqué à bon escient, tous les participants au processus doivent connaître d'emblée la finalité et l'utilité de la démarche. Une planification transparente, s'appuyant sur d'amples consultations et sur l'implication des partenaires et de toutes les sphères concernées, contribue à réduire les résistances et encourage l'adhésion à la mesure de l'efficacité.



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



Apprendre

Pour qui?

L'organisation à but non lucratif elle-même, ainsi que les personnes directement impliquées tirent parti des résultats de la mesure de l'efficacité. A chaque échelon, les collaboratrices et les collaborateurs doivent pouvoir reconnaître ce que leurs prestations ont produit comme effet auprès du groupe cible et dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints.

Pourquoi?

L'organisation à but non lucratif recherche des possibilités d'optimisation de son activité et souhaite donc savoir si elle agit correctement. En intégrant les constats de la mesure de l'efficacité dans ses processus de travail, elle améliore sa performance. Pour une institution, la mesure de l'efficacité constitue la base de l'apprentissage et favorise les approches axées sur les résultats au sein de l'organisation, à chaque échelon.

Comment?

Le regard porte ici sur la profondeur. La plupart du temps, l'analyse porte sur un élément spécifique de la chaîne graduelle d'effets. L'important, au fond, c'est que la volonté de changement soit présente. Et les constats doivent être compris et acceptés. Or, la disponibilité au changement augmente en effet lorsque les participants sont confrontés étape après étape aux résultats. Les «learning events» planifiés stimulent l'apprentissage. Le savoir ainsi acquis est alors traduit sous forme pratique et plus largement diffusé.

Par qui?

La mesure de l'efficacité peut être réalisée par les participants eux-mêmes. A cette fin, de bonnes connaissances des mesures spécifiques et des canaux d'information directs sont nécessaires.



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



Diriger

Pour qui?

La mesure de l'efficacité apporte aux dirigeants d'une organisation à but non lucratif une base décisionnelle supplémentaire.

Pourquoi?

L'organisation souhaite savoir si elle agit correctement. Les constats tirés de la mesure de l'efficacité l'aide donc à comprendre les raisons qui font la réussite ou l'échec de son action. Elle peut ainsi, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires pour garantir que les moyens à disposition sont engagés de manière durable.

Comment?

Il est important que les résultats déterminants pour les décideurs soient disponibles en temps voulu. Le calendrier d'une mesure de l'efficacité doit donc être adapté aux processus décisionnels prévus. Sa présentation, enfin, doit être simple, compréhensible et standardisée.

Par qui?

La mesure de l'efficacité peut contenir des éléments réalisés aussi bien en interne que par des personnes externes.



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



Légitimer

Pour qui?

Une organisation à but non lucratif doit rendre compte de ses résultats au public, aux bailleurs de fonds, aux commanditaires et à d'autres groupes d'intérêt. Par ailleurs, les organisations à but non lucratif légitiment de plus en plus souvent leurs activités également envers les groupes cibles et autres sphères concernées.

Pourquoi?

Une organisation à but non lucratif souhaite démontrer ce qu'elle a changé grâce à sa prestation, auprès du groupe cible concerné, et quelle contribution elle a apporté à la solution du problème. Elle souhaite savoir si la délivrance de sa prestation ou la réalisation de son projet était fondée et s'il est nécessaire de poursuivre l'activité en question. Grâce aux constats issus de la mesure de l'efficacité, l'organisation à but non lucratif concernée peut obtenir une plus grande légitimité au bénéfice de son action.

Comment?

Ici, le regard porte sur l'étendue, c'est-à-dire plutôt sur l'ensemble de la chaîne d'effets que sur chacun de ses éléments. L'important pour l'évaluation, c'est la rigueur méthodique, la bonne formulation et la présentation formelle. L'évaluation doit être perçue comme crédible, techniquement au point et indépendante de toute influence.

Par qui?

Les exigences en matière de mesure de l'efficacité peuvent être mieux respectées si celle-ci est conduite par des experts indépendants, plutôt que par les participants eux-mêmes.



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



Objectifs supérieurs

La planification de prestations de service et de projets doit être conforme aux objectifs supérieurs internes et externes à l'organisation à but non lucratif. L'objectif supérieur premier n'est autre que le but que l'organisation à but non lucratif s'est fixée dans ses statuts ou dans son acte de fondation. C'est à partir de cet objectif supérieur que les organes dirigeants déterminent l'orientation à moyen terme et les priorités stratégiques à moyen terme (stratégie, mandat, etc.), en tenant compte des développements dans la société. Conformément à ces jalons, que l'organisation à but non lucratif s'est imposée, des objectifs opérationnels propres en sont déduits, dans le cadre de mandats de prestation. A partir de quoi, des prestations de service et projets concrets sont définis, qui doivent constamment être revus et comparés aux priorités stratégiques, au mandat et au but de l'organisation, ainsi qu'au mandat et aux objectifs posés par les mandataires ou bailleurs de fonds. Une planification des prestations de service et projets axée sur l'efficacité suppose donc aussi une harmonisation des activités et initiatives avec d'autres acteurs et avec l'ensemble des activités entreprises.

But de l'organisation
(statuts, acte de fondation, etc.)

Modèle, stratégie, etc.

Objectifs opérationnels
dans le cadre
des mandats de prestation

Objectifs opérationnels
propres

Projet /
prestation
de service

Projet /
prestation
de service

Projet /
prestation
de service

Projet /
prestation
de service

Le guide Zewo sur la mesure de l'efficacité porte sur l'échelon des prestations de service et projets. Il montre comment l'effet de chaque prestation et projet peut être mesuré auprès des groupes cibles et comment évaluer leur contribution aux objectifs supérieurs.

But

Le but d'une organisation à but non lucratif est habituellement fixé dans ses statuts ou dans son acte de fondation. Il stipule quelles sont les tâches que s'est fixée une organisation. L'action d'une organisation vise à concrétiser le but en question ou à apporter une contribution à ce dernier.

Orientation stratégique: mandat, stratégie, etc.

L'environnement d'une organisation à but non lucratif évolue avec le temps. C'est pourquoi, des priorités stratégiques à moyen terme sont constamment redéfinies, qui évoluent avec le contexte ou la donne sociale. Il convient notamment de prendre les mesures appropriées en fonction des normes et réglementations en vigueur.

Objectifs opérationnels dans le cadre des mandats de prestation

Les organisations à but non lucratif peuvent se voir déléguer des objectifs opérationnels d'autres organisations ou d'institutions étatiques, dans le cadre de mandats de prestation. La prestation de service à assurer ou la réalisation de projets découlant de ces mandats doivent être conformes aux buts et priorités stratégiques à moyen terme de l'organisation.

Objectifs opérationnels propres

Les objectifs opérationnels définis par l'organisation à but non lucratif découlent du but et de l'orientation stratégique à moyen terme propres à cette même organisation. Ils exercent une influence sociétale ou environnementale, sous l'angle de certaines évolutions, que l'organisation entend infléchir vers une direction souhaitée ou de la manière visée.

Prestations de service et projets

Les prestations de service et projets concrets délivrés ou réalisés par une organisation à but non lucratif visent à apporter une contribution envers un objectif supérieur. Les activités propres à l'organisation sont ensuite mises en conformité avec les objectifs supérieurs à court (p. ex. objectifs annuels), moyen (objectifs stratégiques) et long termes (but de l'organisation).



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

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

Comment procéder

- Activités** En tenant compte du contexte, il convient de comprendre en quoi consiste la situation problématique du groupe cible, quelles en sont les causes et quels sont les besoins. Il s'agit de définir quel changement doit induire la prestation de service ou le projet. Le Groupe cible devrait être impliqué dès le début et les Objectifs supérieurs ne devraient pas être perdus de vue.
- Questions** En répondant aux questions suivantes, on aborde la première étape de la mesure de l'efficacité:
- Quels sont les besoins du groupe cible et que désirent les autres interlocuteurs?
 - Que souhaitons-nous changer auprès du groupe cible?
 - Quels effets durables devraient être induits à plus long terme?
 - Si la prestation de service ou le projet ont été efficaces, qu'est-ce qui a changé concrètement auprès du groupe cible?
 - Comment contribuons-nous, par là, à l'accomplissement des objectifs supérieurs propres et externes à notre organisation?
 - Quels sont les facteurs et les leviers externes pouvant contrecarrer ces objectifs?
- Résultats**
- Les objectifs de la prestation de service ou du projet sont définis.
 - La contribution aux Finalités est clairement établie.
- Aides**
- Coaching orienté sur la résolution du problème

IMPORTANT

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



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Analyse du problème et du contexte

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

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

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

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

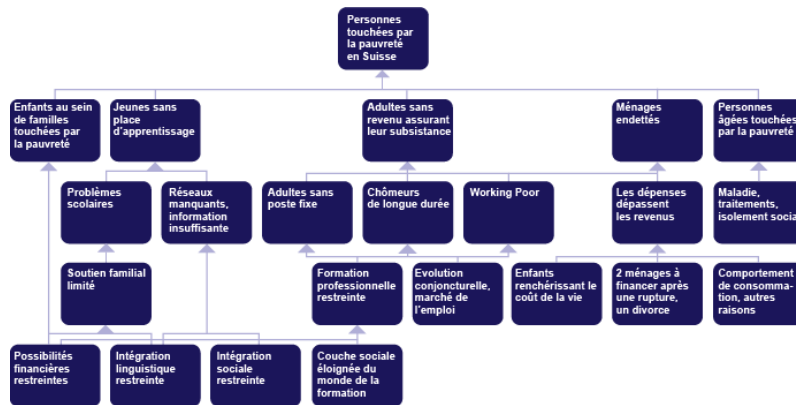
Mesure de l'efficacité pour les NPO
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



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

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

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

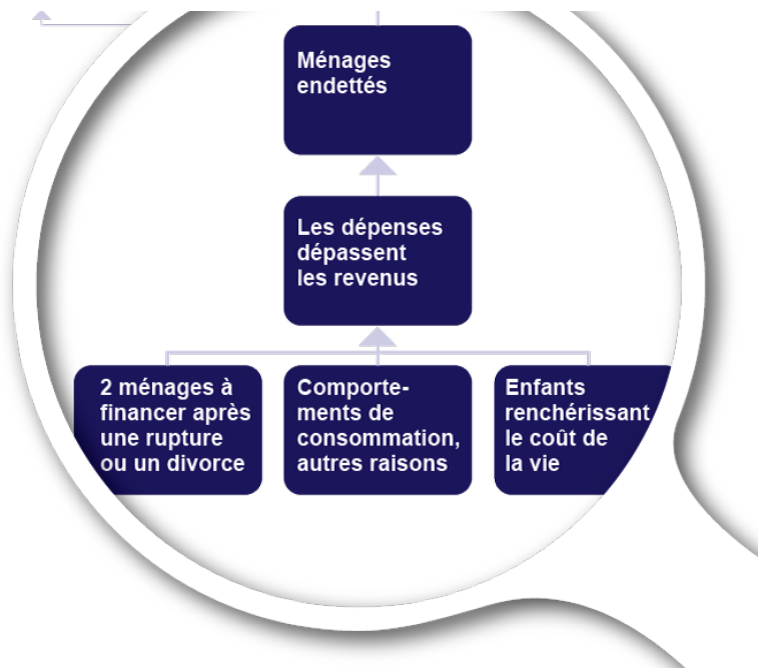


Cliquer sur l'image pour l'agrandir

Cause partielle de l'endettement: dépenses trop élevées

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

Personnes touchées par la pauvreté en Suisse



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



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

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

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

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

Un objectif de prestation de service/de projet bien formulé

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

ATTENTION

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

Exemples

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



Stiftung Zewo

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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

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



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

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

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



Objectif et indicateur

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

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

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

Variante 1 (exemple de la pauvreté en Suisse)

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

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

Variante 2 (exemple de la pauvreté en Suisse)

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

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

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

Variante 3 (exemple de la pauvreté en Suisse)

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

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

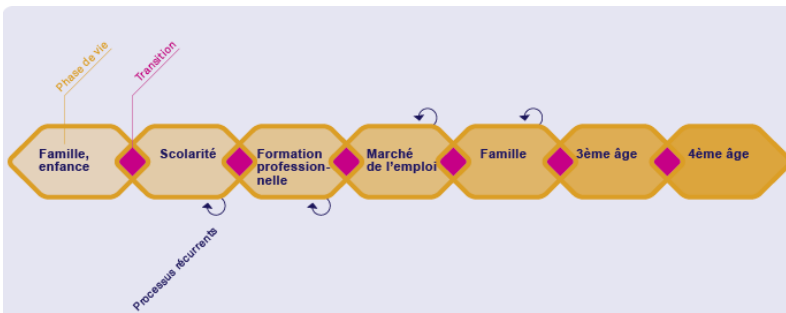
Exemple: la pauvreté en Suisse

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

Contexte initial

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

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



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

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

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

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

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



Etape 2: élaborer un modèle d'efficacité

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

Comment procéder

Activités Un modèle d'efficacité est dressé, qui met en évidence les liens de cause à effet. Parfois, il est judicieux d'élaborer ce modèle d'efficacité de concert avec le groupe cible. Un modèle d'efficacité bien élaboré offre une bonne base pour choisir la stratégie d'intervention la plus efficace et la plus prometteuse.

Questions On commence cette 2ème étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Comment pouvons-nous résoudre le problème et changer la situation?
- Quels sont les liens de cause à effet (hypothèses d'effet) sur lesquels nous misons?
- Quels préalables sont nécessaires pour atteindre l'objectif?
- Quelles forces externes entravent la réalisation des objectifs?
- Quels sont les effets secondaires envisageables?
- Quelle est la meilleure stratégie pour atteindre l'objectif de projet?

Résultats Des modèles d'efficacité graphiques adaptés, en fonction de la complexité de la prestation de service ou du projet, sont les suivants:

- Modèle logique simple
- Modèle logique amplifié
- Modèle CIPP
- L'arbre à programme

IMPORTANT

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

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

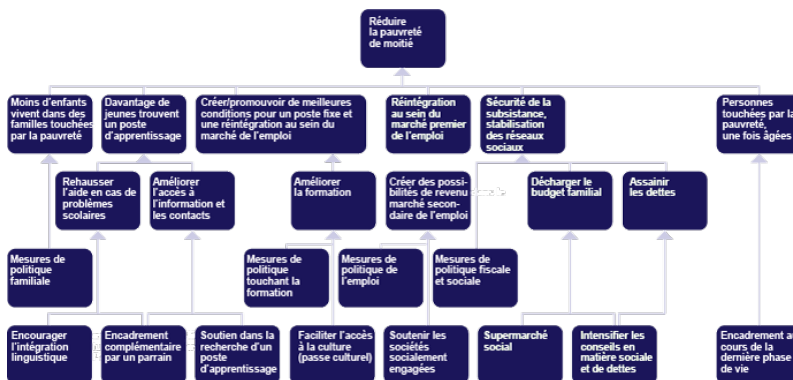


Solutions possibles

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

Exemple d'arbre à objectifs: la pauvreté en Suisse

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

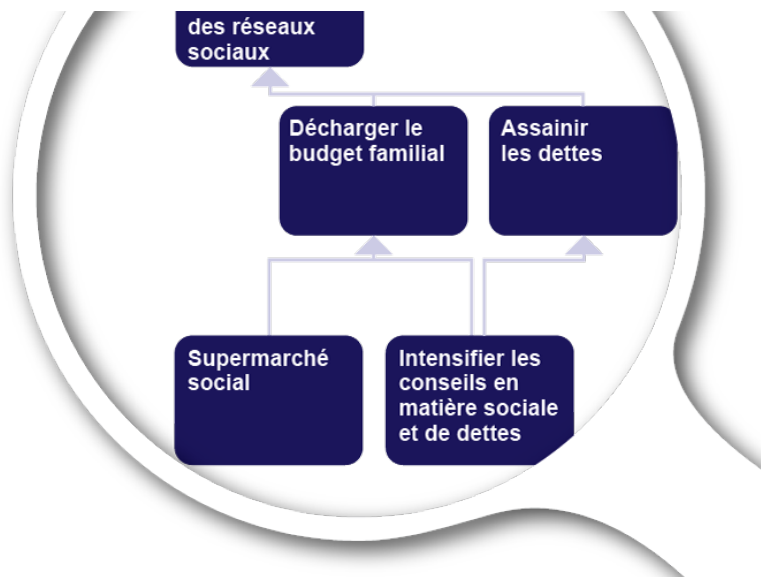


Cliquer sur l'image pour l'agrandir

Solutions envisageables en cas de dépenses trop élevées

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





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



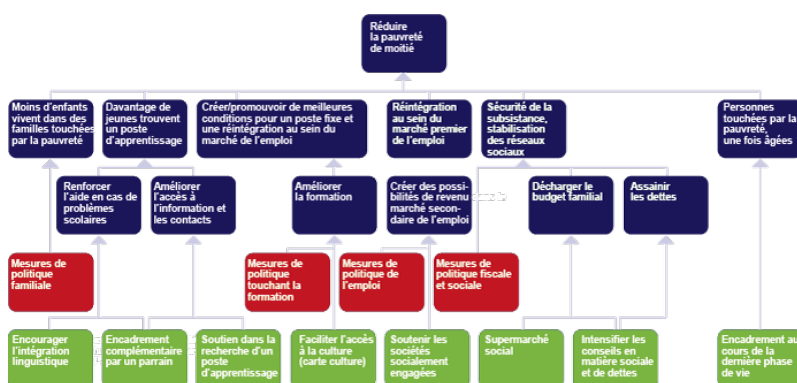
Stratégie d'intervention

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

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

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

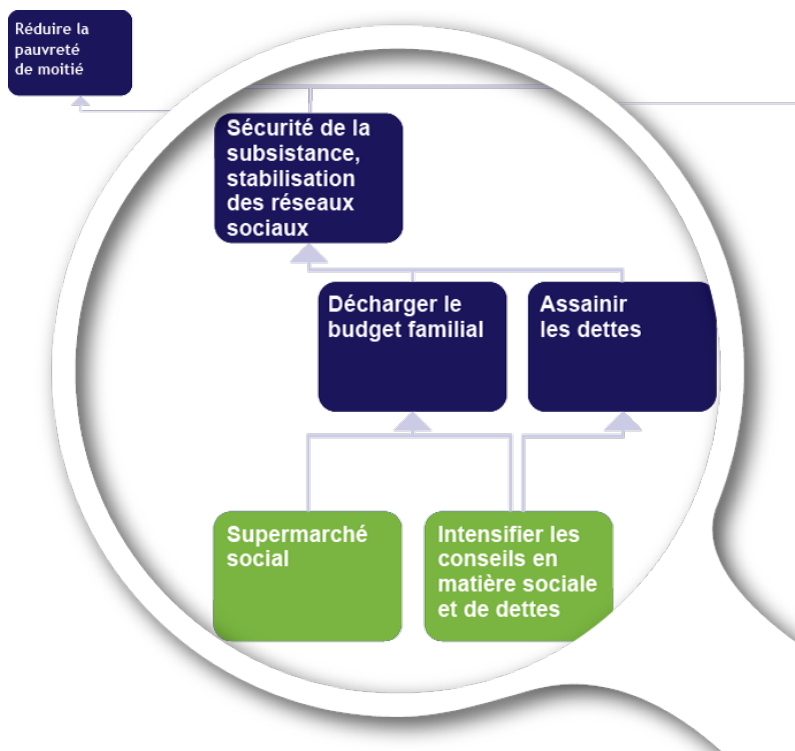
Une intervention devrait être aussi efficace que possible et le coût de sa réalisation devrait être proportionnel au bienfait apporté. Les préalables au succès d'une initiative devraient être objectivement réunis. Des risques dont la probabilité d'apparition est élevée et qui peuvent compromettre le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



Cliquer sur l'image pour l'agrandir

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

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



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

Appréciation de différentes mesures, prestations de service et projets

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

Exemple: la pauvreté en Suisse

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

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

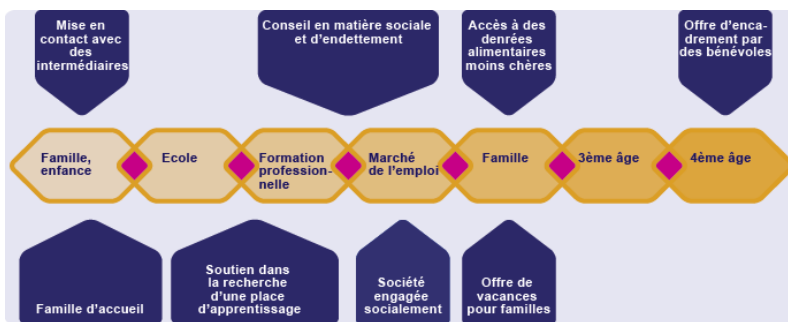
Il en découle la sélection d'une ou de plusieurs mesures, prestations de service ou projets à mettre en œuvre, qu'il s'agira de mettre en œuvre. L'efficacité potentielle doit également aussi être prise en compte, dans une large mesure, au même titre que le degré de financement possible et les facteurs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

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

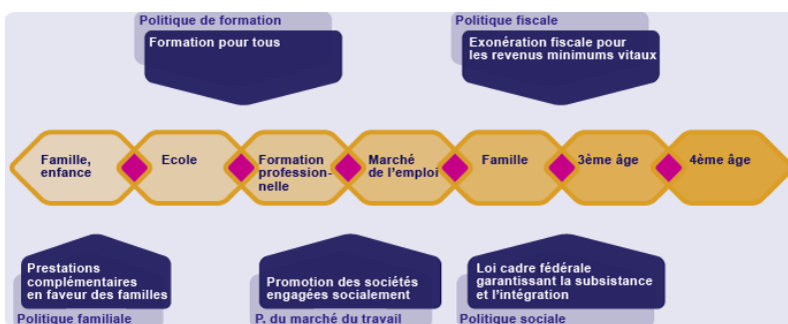


Exemple: la sélection de projets et de prestations de service

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



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



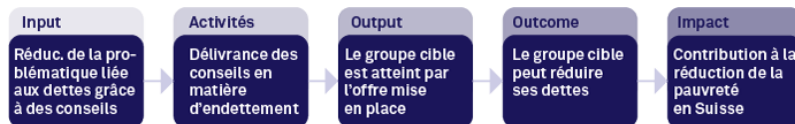


Modèle logique simple

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

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

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



Pertinence

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

Avantages

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

Inconvénients

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

ATTENTION

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

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

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



Modèle logique amplifié

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

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

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



Pertinence

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

Avantages

- Les corrélations des prestations de service et projet peuvent être facilement représentées
- Focalisation axée sur les éléments centraux essentiels
- Bonne base pour la mesure de l'efficacité
- Largement répandu

Inconvénients

- Influences extérieures non prises en compte
- Processus de changement non visible
- Risque de vision trop étroite



Stiftung Zewo

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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

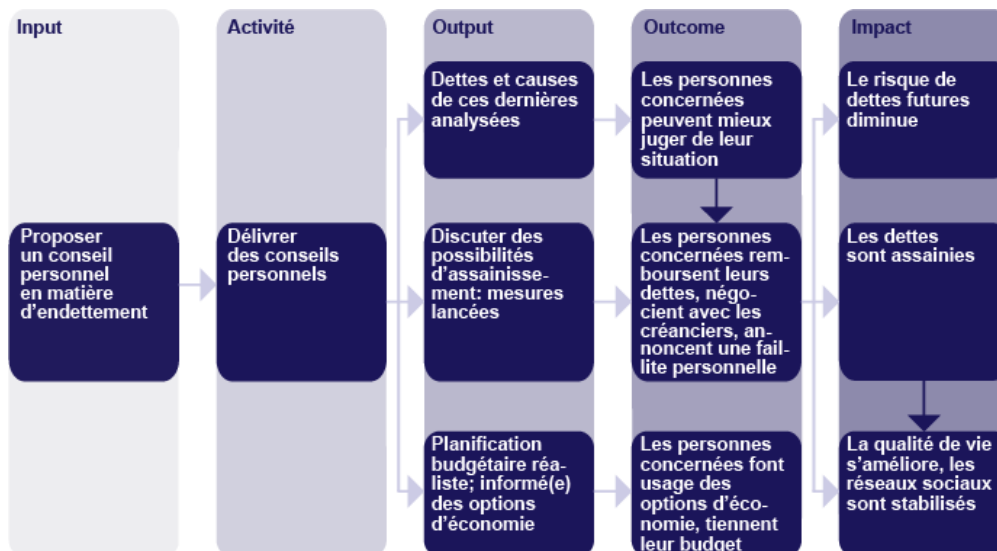
Mesure de l'efficacité pour les NPO
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



Exemple: prestation de service unique

Conseil en matière d'endettement

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





Stiftung Zewo

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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

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



Autres modèles méthodologiques

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



Modèle CIPP (Context, Input, Process, Product)

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

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

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

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

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

Lien vers des informations plus détaillées:

Liste de contrôle pour le modèle CIPP (en allemand)



Stiftung Zewo
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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

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



L'arbre à programme

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

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



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 A la fin d'une	Après
	de l'activité	l'achèvement
	(ex-ante)	(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.



Comparaison Avant/Après



Caractéristique

Elle décrit le développement du groupe cible visé par une prestation de service ou un projet, p. ex. au début et à la fin d'une période donnée ou au début et à la fin d'un projet. Des mesures supplémentaires fournissent par ailleurs des informations relatives à l'évolution d'une activité.

Exemple

70% des chômeurs de longue durée ayant mis à profit l'offre de soutien dans le cadre de leur recherche d'emploi ont pu trouver un nouveau poste en l'espace de six mois. Au moment du lancement de cette prestation de service, le pourcentage n'était que de 10%.

Avantages

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

Le coût de la collecte de données est souvent raisonnable.

Le savoir-faire méthodologique est disponible en interne 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. Une attribution univoque de l'effet à l'intervention donnée n'est pas possible.

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

Aucun constat n'est possible concernant la durabilité du projet.

Pertinence

Cette méthode est appropriée si l'on souhaite tirer un enseignement des changements enregistrés, ainsi qu'à des fins de légitimation, lorsque la

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.

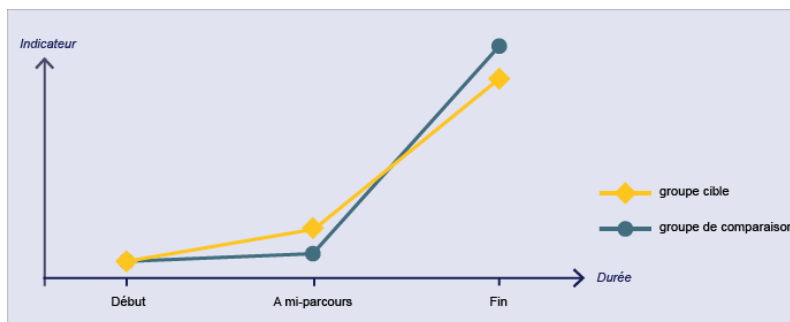
Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

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.



Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle



Caractéristique

L'évolution du groupe cible est comparée à celle du groupe de contrôle. Des mesures ultérieures mesurent le déroulement d'une activité.

Exemple

L'an dernier, les faillites personnelles ont reculé de 10% dans la région x. Cela représente un progrès depuis le début de la campagne de prévention. Dans la région de comparaison y, on constate toutefois un recul plus prononcé du nombre de faillites personnelles au cours de la même période.

Avantages

Un effet donné peut être clairement attribué ou non à l'intervention.

La base méthodologique de la démarche est cimentée.

Inconvénients

La collecte de données est coûteuse et requiert au minimum 4 mesures.

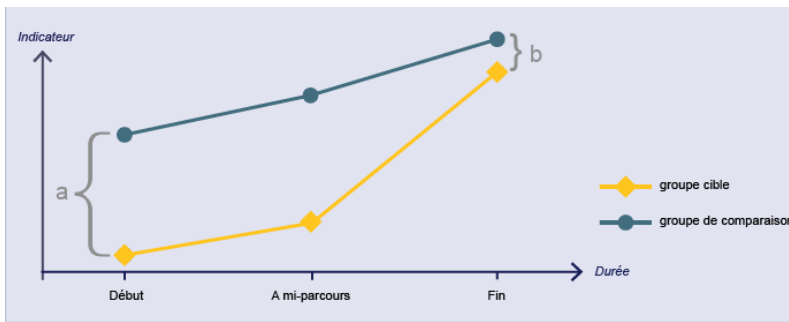
La base méthodologique de la démarche est exigeante.

L'objectif atteint ne fait pas l'objet d'une mesure.

Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

Pertinence

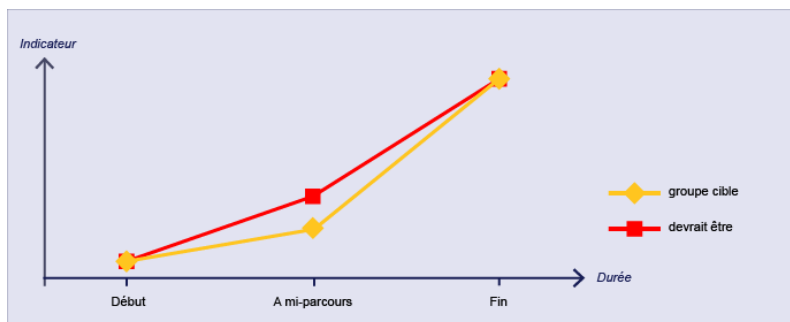
Est appropriée à des fins de légitimation, mais aussi d'apprentissage et de pilotage de l'organisation. Elle s'applique lorsque l'effet doit être prouvé sans équivoque et qu'aucun dilemme éthique ne s'oppose à la comparaison avec un groupe de contrôle. Il doit néanmoins être possible de déterminer ou de construire des groupes de contrôle appropriés.



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.

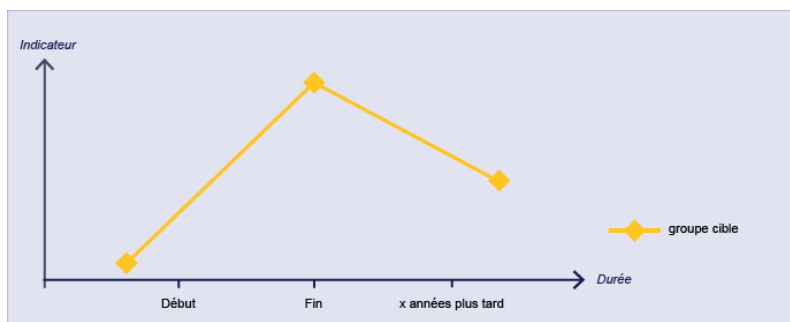
Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

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.

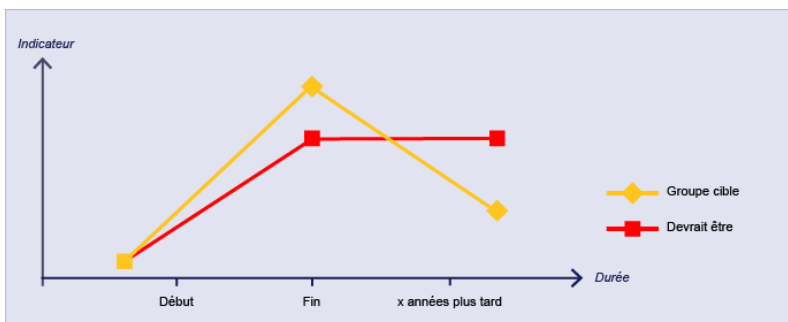
Les constats n'interviennent que des années après la fin de l'intervention.

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.

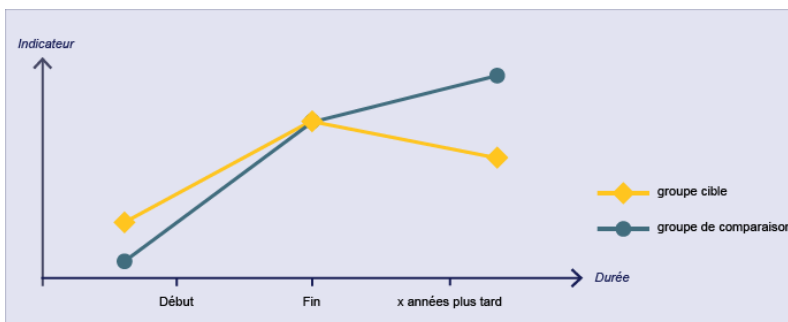
Pertinence

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.

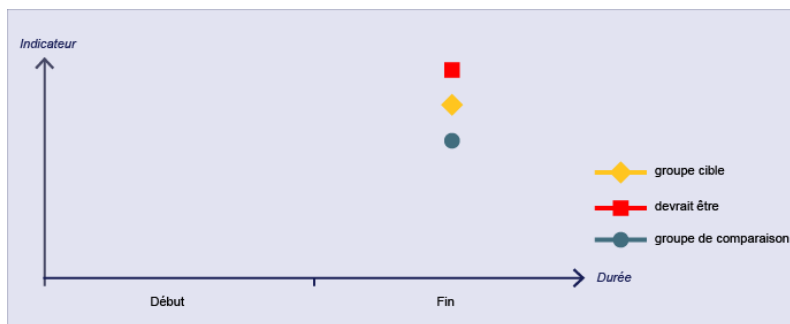
Pertinence

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.

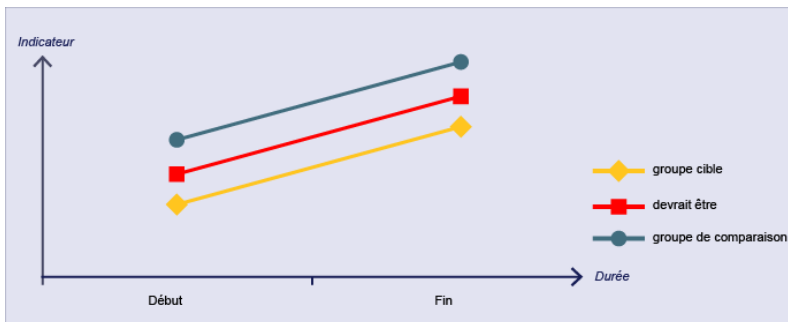
Pertinence

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

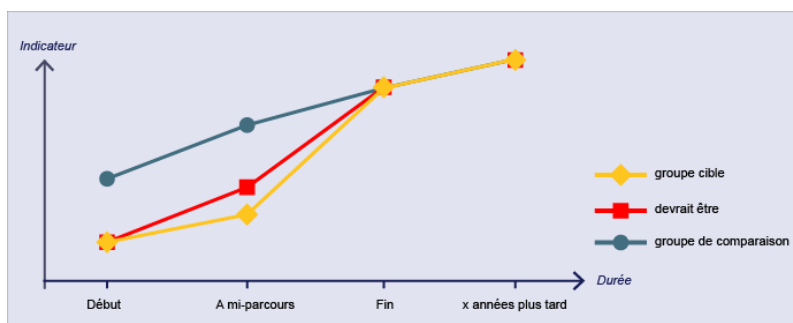
- La collecte de données est coûteuse et exige au minimum 4 mesures.
- La méthodologie de cette démarche est exigeante.
- Aucun constat possible en matière de durabilité.

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

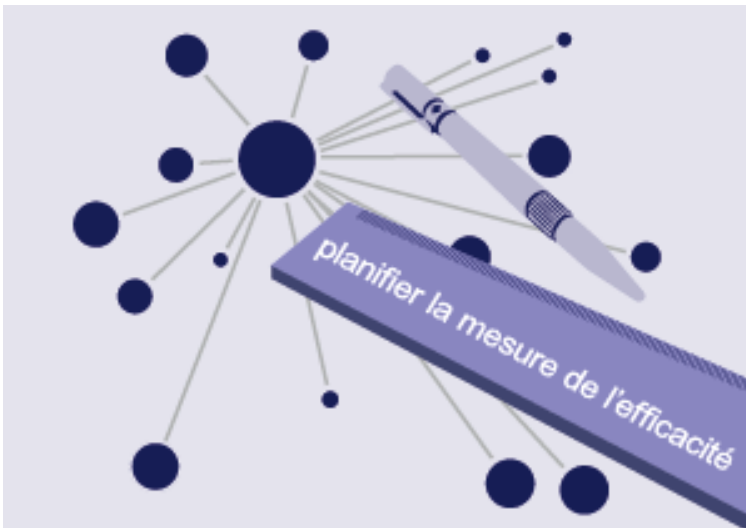
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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?



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



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)*



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.



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 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

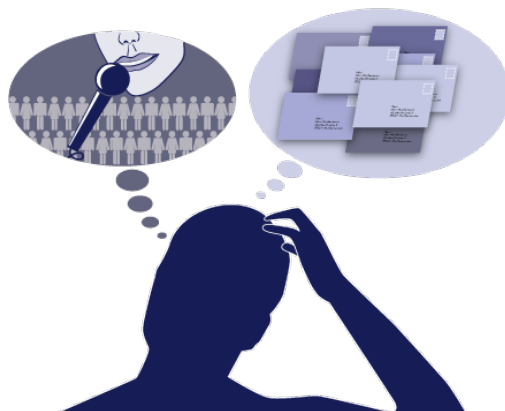


Méthodes de recensement

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



Etape 4: recenser les données

Les données nécessaires à la mesure de l'efficacité devraient être recensées soit avant, soit pendant la mise en œuvre de la prestation de service ou du projet. Si l'on n'y pense pas en amont, il est difficile de tirer des constats fiables en matière d'efficacité. Un recensement des données rétrospectif est coûteux voire impossible. Idéalement, le recensement des indicateurs d'efficacité sera intégré dans le Monitoring. En fonction de la planification, les données nécessaires seront recensées une à deux fois au cours de l'activité, parfois même plus fréquemment, comme p. ex. trimestriellement.

Comment procéder

Activités Dans le cadre du suivi, la mise en œuvre des activités est surveillée. En parallèle, les données nécessaires à la mesure de l'efficacité sont recensées, vérifiées et enregistrées.

Questions On commence cette 4^{ème} étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Les activités centrales du point de vue de l'efficacité font-elles l'objet d'un suivi dans le Monitoring?
- Les données nécessaires à la mesure de l'efficacité sont-elles recensées à cet effet?
- Les responsabilités et interfaces sont-elles claires?
- Les données recueillies fournissent-elles les informations souhaitées?
- Où se situent les écarts pouvant compromettre l'apparition de l'effet visé?
- Quelles sont les Mesures nécessaires à prendre?

Résultats

- Les données requises sont recueillies, vérifiées et enregistrées.
- Des évaluations intermédiaires sont entreprises.
- Les mesures rectificatives sont prises autant que nécessaire.

IMPORTANT

Pour un monitoring performant, il faut un responsable. La personne compétente à cet égard doit surveiller le recensement et analyser en permanence les données. Au cas où les chefs de projet ne recueillent pas eux-mêmes les données, il faut veiller à

ce que les personnes qui en sont chargées connaissent la finalité dudit recensement des données. L'expérience montre que cela augmente la disposition à enregistrer les données correctement et de manière fiable.

ATTENTION

L'enregistrement des prestations au niveau de l'output ne suffit pas pour juger de l'efficacité d'une mesure. L'enregistrement des prestations constitue toutefois un préalable, si l'on veut pouvoir mesurer l'efficacité par la suite.



Monitoring

Pendant la mise en œuvre de l'activité, les données relatives aux différents indicateurs spécifiques font continuellement l'objet d'un recensement. De cette manière, l'on est informé en tout temps des progrès de la prestation de service ou du projet, des objectifs atteints et de l'utilisation faite des moyens dégagés.

A cet effet, beaucoup d'organisations ont mis en place des contrôles relatifs aux délais, aux coûts et à la qualité. Elles comparent systématiquement les plans d'activité avec les comptes rendus intermédiaires relatifs aux prestations délivrées, et les budgets avec les décomptes. De temps en temps, elles vont juger du déroulement des activités sur le terrain.

Dans le cadre du monitoring, il conviendrait de garantir que les données nécessaires à la mesure de l'efficacité soient également recensées et enregistrées de manière fiable. Les interfaces entre gestion du projet et gestion des risques doivent en tous les cas être précisées. Quant à la question de savoir si un système de monitoring allant jusqu'au niveau de la prestation est suffisant pour compléter les données relatives à l'efficacité, ou bien si un système de monitoring doit s'étendre jusqu'au niveau de l'effet, les opinions divergent à cet égard parmi les spécialistes.

Si l'on constate que la délivrance des prestations effective s'écarte de l'output planifié, les raisons et conséquences devraient en être analysées. Ainsi, il est possible de prendre à temps les mesures de rectification requises pour atteindre l'effet visé, pour que ce dernier ne soit pas compromis.

ATTENTION

Dans la pratique, le risque est souvent de voir le monitoring devenir soit trop superficiel, soit trop compliqué. Dans un cas, il y a trop peu de données. Dans l'autre, des cimetières de données sont générés, qui ne seront jamais utilisées. Les planifications sont souvent trop ambitieuses et les Indicateurs fixés ne peuvent alors pas être mesurés. De tels systèmes de suivi tendent à être assez rapidement abandonnés. Or, c'est déjà lors de la Planification qu'il convient d'accorder toute l'attention nécessaire aux aspects de la faisabilité et des coûts raisonnables.



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



Enregistrement des données

Les données recensées et vérifiées devraient être systématiquement conservées et sauvegardées dans un format unifié approprié.

IMPORTANT

Le reporting devrait être convenu à l'avance avec les partenaires locaux. Dans la mesure du possible, des formats communs seront utilisés. Ainsi, les données pourront être harmonisées et la charge de travail minimisée.

Exemple Projet de cours

Pour les personnes qui tendent à un comportement de consommation excessif, des cours sont proposés afin d'apprendre à optimiser leurs dépenses.

	Objectif	Indicateur	Mesure
Effet visé (E1)	Les participants identifient leur potentiel d'économie	Les participants peuvent appliquer la matière assimilée dans le cadre de jeux de rôles	Vidéo, appréciation par les responsables de projet
But de la prestation (P1)	Organiser des cours	100 cours	Rapport de projet
But de la prestation (P2)	Les cours connaissent une bonne fréquentation	Au moins 35 participants par cours	Listes de participants

Enregistrement des données: Projet de cours sur le comportement de consommation

Phase 1: de 2011 à 2014, saisi par le chef de projet

Objectifs Indicateur **30.06.11** **31.12.11** **30.06.12** **31.12.12** **30.06.13** **31.12.13** **30.06.14**

E1	Application bien dans jeu de rôles	-	Satisfaisant				
P1	Nombre de cours	1 (Pilote)	22	18			

P2	Nombre de participants	45	779	702
	Coûts	15 000	100 000	85 000



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



Evaluations intermédiaires

Comme prévu à l'[Etape 3](#), des évaluations intermédiaires sont entreprises. Les motifs des éventuelles divergences par rapport à l'objectif doivent être relevés et il faudrait analyser quelles mesures de rectification ou renforcement sont nécessaires. Déjà à l'aide des évaluations au niveau des prestations, certaines conséquences possibles sur l'efficacité peuvent être anticipées. Il est ainsi possible de focaliser les mesures sur les critères de succès critiques et de mettre en route un processus d'apprentissage déjà en cours de projet.

Evaluation intermédiaire Projet de cours

Phase 1: de 2009 à 2012, saisi par le chef de projet

Objectif	Indicateur	Devrait être	Être	Ecart	Commentaire	Mesures opérationnelles	Conséquences au niveau de l'effet
E1	Application dans jeu de rôles	Min. bien	Bien	---	Appréciation possible	Aucune	
P1	Nombre de cours	1 (pilote)	1 (pilote)	---		Aucune	
P2	Nombre de participantes	35	45	+ 30 %	Demande élevée	Cours dans plus grandes salles	Groupe cible plus vaste que supposé
	Coûts	10 000	15 000	+ 5 000	Nombre plus élevé de participants Cours plus chers	Economie par jour de cours à vérifier, demander hausse de budget	Mise en œuvre potentiellement moins efficace.
	Délai	Mai 12	Juin 12	1 mois de retard	Recherche de conférenciers plus ardue que prévu	Formation de conférenciers supplémentaires requise	Les effets visés sont moins vite atteints que prévu à cause de la formation nécessaire de conférenciers.

Légende des couleurs

	Résultat	Mesure
vert	Réjouissant	Planifier renforcement et assise de la réussite
rouge	Critique	Introduire des rectificatifs

jaune
blanc

Encore incertain
Comme prévu

Continuer à observer
Pas nécessaire



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^{ème} 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.

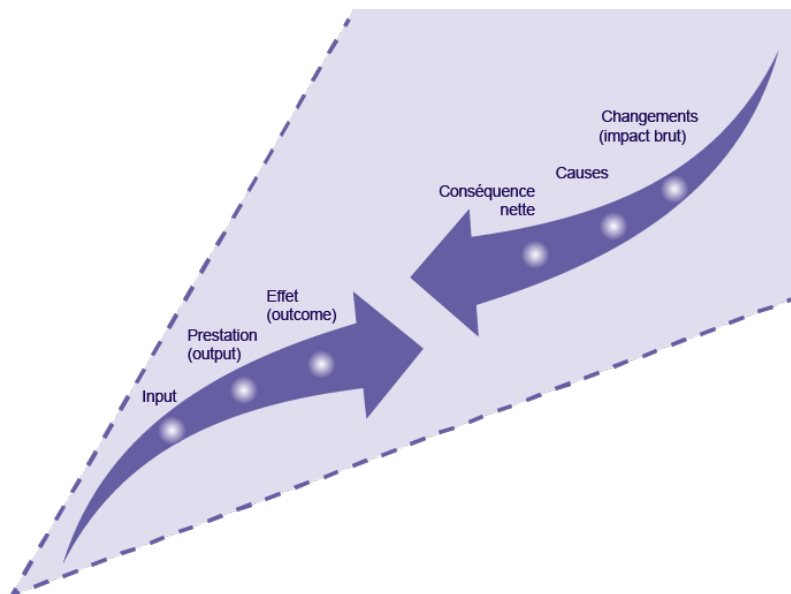
- **Effet plausible**

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

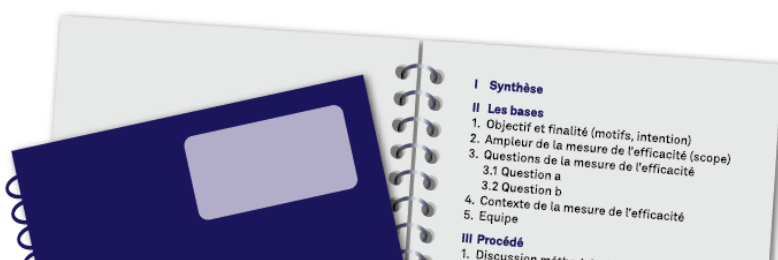
Les résultats de la mesure de l'efficacité doivent être communiqués sous une forme adaptée à leur utilisation ultérieure et à leur divulgation. Si la mesure de l'efficacité a été effectuée par les responsables de la prestation de service ou du projet eux-mêmes, ils rédigent généralement leur propre rapport 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.

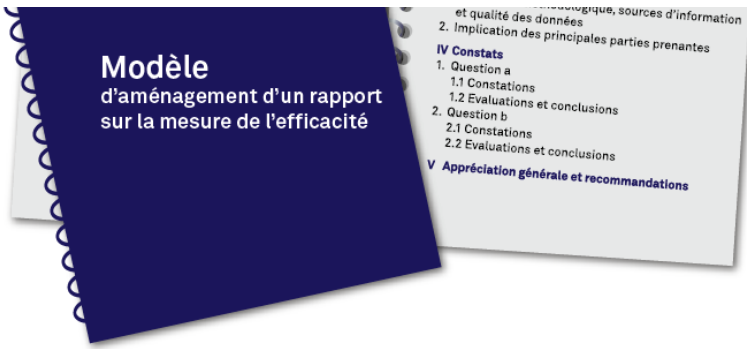
En élaborant le compte rendu, intégrer les besoins des utilisatrices et utilisateurs potentiels est tout aussi important que de limiter à l'essentiel les informations transmises. De bons rapports se distinguent par leur manière de présenter une réponse claire, factuelle et compréhensible aux interrogations 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?







Etape 6: utiliser les constats

Les constats tirés peuvent servir à approfondir la connaissance au sein d'une organisation, à Apprendre pour l'avenir, à Diriger les activités de l'organisation vers une plus grande efficacité ou pour Légitimer ces activités vis-à-vis des donateurs, des intermédiaires et des groupes cibles.

Comment procéder

- Activités** Afin que les constats issus de la mesure de l'efficacité puissent être utilisés à l'avenir, des préalables requis doivent être réunis et il faut trouver la forme de communication appropriée. Cette forme sera adaptée aux divers destinataires.
- Questions** On commence la 6^{ème} étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:
- Qui va utiliser les résultats et à quelles fins?
 - Que peut-on faire pour favoriser l'utilisation de ces résultats?
 - Quelles formes de communication ont fait leurs preuves?
- Résultats**
- Ateliers d'apprentissage organisés, constats formulés
 - Préparer les informations en vue des discussions et décisions stratégiques
 - Faire rapport sur l'effet atteint et s'acquitter de la redevabilité
- Outils auxiliaires**
- Meilleure pratique de divulgation
 - Modèle de rapport d'efficacité
 - Coaching axé sur les solutions
- Exemple**
- WWF Suisse: Rapport d'activité 2011/12

IMPORTANT

L'utilisation des constats doit être planifiée à l'avance. Des ateliers d'apprentissage ou d'autres manifestations de cette nature doivent être organisés à temps. De même, il faudrait aussi réfléchir en amont à la forme que prendra la transmission des résultats vers d'autres cercles, comme dans le cadre d'une synthèse des résultats sous forme d'enseignements tirés, par exemple.



Apprentissage

Les constats tirés de la mesure de l'efficacité constituent une bonne base d'approfondissement des connaissances de l'organisation et pour tirer des enseignements à partir des actions accomplies. De cette façon, les processus, projets et prestations de service, mais aussi l'orientation stratégique de l'organisation peuvent être améliorés et adaptés.

Facteurs favorisant l'apprentissage

- **Disposition à apprendre**
Pour institutionnaliser l'apprentissage dans une organisation, il faut une volonté affichée de la part de la direction, dans le cadre d'une stratégie correspondante. Des structures appropriées doivent être mises sur pied, ainsi que les instruments et ressources nécessaires.
- **Philosophie propice à l'apprentissage**
Dans un environnement propice à l'apprentissage, les informations sont mises à disposition, les fautes acceptées et comprises comme une occasion d'apprendre, pour une personne ou pour l'institution toute entière. Il ne s'agit pas de chercher des coupables ou de les rendre responsables de leur erreur, ni d'y voir un manque de responsabilité. Cela ne ferait qu'entraver l'échange d'informations et compromettre la capacité à apprendre à partir des erreurs commises.
- **Durée**
Les phases d'apprentissage devraient être bien ancrées dans la gestion de projet et le système de gestion d'une organisation, pour ne pas les oublier dans le feu de l'action quotidienne. C'est en particulier dans les phases de planification et décisionnelle que la pression du temps risque de faire négliger l'exigence d'apprentissage. En effet, dans ces moments-là, l'intégration des expériences et des constats tirés risque alors d'être vite mise de côté.
- **Continuité**
Sous la pression du temps, un processus de suivi continu devrait être mis en place de concert avec les personnes concernées. Mais avant que les conséquences de chaque action deviennent visibles, un certain temps s'écoule. Si, dans l'intervalle, les collaborateurs, les consultantes et consultants ont passé à une autre tâche, à une autre prestation de service/un autre projet, voire à une autre organisation, ils n'ont plus la motivation de tirer les leçons de l'expérience. Des roulements de personnel fréquents et le recours à court terme de consultantes et consultants rendent aussi l'apprentissage plus ardu. Afin de minimiser la perte de savoir-faire, il est bon de documenter les constats.
- **Esprit d'innovation**
Les constats découlant de la mesure de l'efficacité peuvent servir à l'exploration de territoires inconnus, mais aussi à approfondir sa

connaissance du connu. Les organisations ne devraient pas succomber à la tentation de circonscrire leur action uniquement à ce qu'elles connaissent ou à ce qu'elles maîtrisent.

- **Retraçabilité**

Lorsque des changements sont nécessaires, leurs causes doivent pouvoir être retracées et exposées avec transparence. Si une organisation change trop souvent et trop rapidement son orientation et ses priorités, cela se répercute négativement sur la disposition à apprendre.

Formes appropriées de la communication

- Les forums de discussion ou ateliers de travail avec les collaborateurs et autres personnes concernées
- Les discussions régulières de revue de projet
- La formulation et mise à disposition des *lessons learnt*
- L'élaboration de directives en matière de bonnes pratiques, qui seront intégrées dans la formation et la planification

IMPORTANT

Pour que le savoir se développe et que le processus d'apprentissage réussissent, il est important que les résultats de la mesure de l'efficacité soient directement remontés aux éléments ayant travaillé en amont. Ainsi, ces derniers constateront directement ce que les prestations délivrées ont généré auprès du groupe cible. Les collaborateurs, les organisations partenaires et autres sphères concernées devraient réfléchir ensemble à ce qui a été bien fait, où il y a eu des problèmes et quelles sont les causes des réussites comme des échecs. De cette manière, ils pourront trouver ensemble des solutions et d'éventuelles possibilités d'amélioration et analyser les éventuels besoins en matière de formation complémentaire ou de soutien technique. Les constats devraient être exposés noir sur blanc. S'ils sont ancrés au sein de l'organisation et acceptés, ils seront aussi suivis à l'avenir.

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



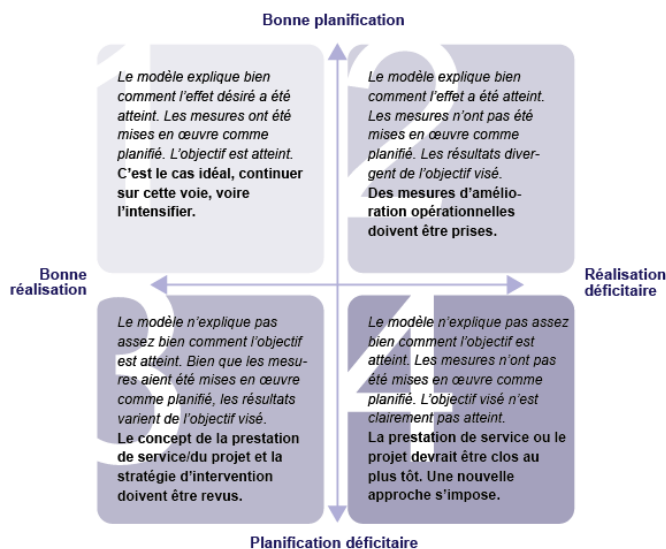
Direction

Afin que l'effet planifié puisse être atteint avec la plus grande probabilité possible, les organisations doivent réagir au changement des conditions cadres, ainsi que lorsque de nouveaux constats sont tirés, de sorte à orienter leur prestations de service ou leurs projets en conséquence.

Les constats découlant de la mesure de l'efficacité et du monitoring sont traités pour qu'apparaisse clairement dans quelle mesure une prestation de service ou un projet a été bien planifié et réalisé. A savoir:

- Le modèle d'efficacité et les assertions, hypothèses, évaluation des risques et des effets secondaires étaient-ils pertinents? Et la stratégie d'intervention en découlant était-elle judicieuse?
- Les prestations ont-elles été délivrées selon la qualité planifiée et les coûts budgétisés?

Une fois ces constats dressés, l'organisation dispose d'une base qui l'aide à fixer les priorités dans la vérification des stratégies, dans l'attribution des ressources et dans le développement de mesures d'amélioration.



Facteurs favorisant la direction

- **Fenêtre d'opportunité**
Si des résultats découlant de la mesure de l'efficacité sont disponibles à un moment où des conditions externes favorables au changement prévalent, la probabilité est plus grande de voir ces résultats pris en compte dans la pratique. C'est par exemple le cas au moment où des postes directionnels sont repourvus, lorsque la stratégie d'entreprise fait

l'objet d'une mise à jour, dans le cadre d'une revue périodique, ou lorsque des événements externes poussent fortement à la mobilisation.

Formes appropriées de la communication

- Présentations destinées à l'organe directeur ou à la direction générale
- Portefeuille de prestations de service et de projets
- Reporting interne

IMPORTANT

Pour promouvoir une approche et un mode d'action orientés vers l'efficacité au sein d'une organisation, une mise en œuvre systématique de la mesure de l'efficacité à tous les niveaux n'est pas seulement nécessaire. Il est tout aussi important qu'un climat de transparence et de confiance soit créé. La réflexion critique inclut toutes les sphères concernées. Cette réflexion critique vise à identifier les potentiels d'amélioration, et non pas à chercher des coupables.

ATTENTION

Une organisation ne devrait pas prendre ses décisions uniquement en fonction de la mesure de l'efficacité. Sinon, elle court le risque de ne réaliser que ce qui peut être mesuré ou ce qui peut être manifestement associé à un effet. Les constats découlant de la mesure de l'efficacité ne sont qu'une base parmi d'autres permettant de prendre une décision.



Légitimation

Les résultats de la mesure de l'efficacité constituent une base importante pour démontrer ce qu'a accompli une organisation auprès du groupe cible, à l'aide des moyens mis à sa disposition.

Redevabilité en amont

Les organisations à but non lucratif ont pour responsabilité de rendre compte de leur action vis-à-vis des bailleurs de fonds relevant des pouvoirs publics ou envers les donatrices et donateurs privés et institutionnels. Elles doivent démontrer, qu'elles ont utilisé à bon escient les moyens mis à leur disposition, et cela de manière ciblée, rentable et efficace. Lorsqu'une mesure de l'efficacité vise cette finalité en particulier, elle s'appuie souvent sur l'Approche du cadre logique.

Facteurs favorisant la légitimation

- **Indépendance**
Plus grande est l'indépendance de l'instance évaluante, plus les résultats de l'évaluation seront propices à une légitimation.
- **Caractère scientifique**
Si les résultats sont produits par des institutions scientifiquement reconnues et acceptées, leur acceptation par l'opinion publique - et aussi souvent par la direction stratégique - est plus grande.
- **Communication**
Plus la communication est adaptée au groupe d'utilisateurs et plus les résultats sont sélectionnés de façon ciblée, plus l'effet de légitimation est potentiellement grand.

Formes de la communication

- [Rapport de performance avec constats de la mesure de l'efficacité](#)
- [Rapport sur la mesure de l'efficacité d'un projet, pour un domaine thématique ou une région](#)

Redevabilité en aval

De plus en plus, l'idée s'impose que les œuvres d'entraide ont aussi pour responsabilité de rendre compte de leurs actions vis-à-vis des partenaires et des groupes cibles. Les groupes cibles ne doivent pas seulement être impliqués dans la planification et la mise en œuvre des initiatives sociales, ils doivent aussi pouvoir se prononcer sur l'issue des prestations des agences d'aide. Par cette idée, le rapport entre agence d'aide et groupe cible - de donateur à bénéficiaire - évolue, pour devenir un partenariat authentique et à part égale. Il en va, en fait, de l'autonomisation 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



Un exemple: un service de transport par des bénévoles

Ce chapitre illustre les six étapes d'une mesure de l'efficacité à l'aide d'un même exemple, qui repose sur des bases fictives. Cet exemple traite de la thématique d'un «service de transport par des bénévoles».

Tout d'abord, l'on décrit le contexte de départ d'une organisation donnée, active sur le territoire national et offrant une seule prestation de service. Puis, chacune des six étapes de la mesure de l'efficacité de l'activité en place est exposée en détail. Dans le cadre de cet exemple, le but est de mettre en évidence l'usage d'une bonne pratique de référence.



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



Contexte de départ

Une fondation de moyenne envergure poursuivant des buts d'intérêt commun a pour objectif d'améliorer le bien-être des personnes âgées. Depuis 20 ans, elle offre et gère ainsi un service de transport pour personnes âgées sur tout le territoire suisse. Cette prestation de service vise à faciliter l'existence des personnes ayant un âge avancé, en leur prêtant main forte dans le cadre de leurs besoins quotidiens nécessitant une certaine mobilité. Le transport en question est assuré par des conductrices et conducteurs bénévoles. Il s'agit avant tout de personnes à la retraite qui désirent s'engager socialement, au terme de leur carrière professionnelle. La prestation offerte est populaire et elle est mise à profit par un grand nombre de bénéficiaires. Son financement provient de recettes, de dons et de contributions publiques.

Dans le cadre de l'élaboration périodique de sa stratégie, le Conseil de fondation de cette organisation décide de se concentrer sur la mesure de l'efficacité au cours des quatre années successives de son activité. La prestation de service offerte doit donc faire l'objet d'une analyse approfondie et scientifique, sous l'angle de son efficacité. En conséquence, le Conseil de fondation décide d'attribuer chaque année 0,5% de son budget à la mesure de l'efficacité. Pour un budget moyen de 4 mio. de francs, ce sont donc quelque 20'000 francs qui sont mis à disposition pour la mesure de l'efficacité. Comme l'on anticipe que la planification du projet de mesure de l'efficacité, ainsi que l'évaluation et l'interprétation des données nécessiteront davantage de ressources, 25'000 francs sont prévus pour la 1ère et la 4ème année, et 15'000 francs pour la collecte de données, la 2ème et la 3ème année. Conformément à ces conditions cadres, la direction est ainsi chargée de mettre en œuvre un projet de mesure de l'efficacité au cours des quatre années suivantes. L'accent est censé être mis sur «l'apprentissage» interne à l'organisation.



Etape 1: définition de l'objectif visé par la prestation de service

Conformément au mandat du Conseil de fondation pour les années suivantes, consistant à vérifier l'efficacité du service de transport offert, la direction se fixe pour but d'analyser la prestation de service latente, dans une première étape. Elle entend par là identifier quels sont les besoins du groupe cible et quelles sont les problématiques existentielles qui influent négativement sur la satisfaction des usagés.

Après une pré-étude, la direction opte pour la mise en œuvre d'une recherche documentaire en vue de l'analyse de la problématique et du contexte.

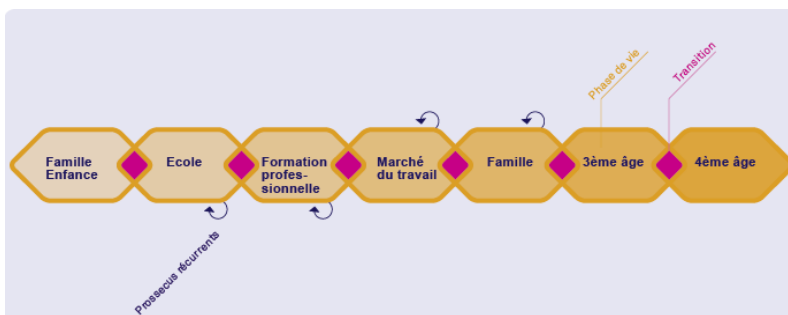
Résultats de l'analyse du contexte et de la problématique

Grâce à la recherche documentaire, l'on parvient à démontrer que le déclin de l'autonomie constitue un facteur d'insatisfaction avec l'âge. Les aspects qui influent négativement sur le quotidien sont les suivants:

- L'état de santé qui empire
- La solitude et le manque de contacts sociaux
- Le déclin de la mobilité
- Le sentiment d'insécurité croissant
- Les problèmes financiers, l'atteinte de la pauvreté

Le modèle de curriculum

Le principal groupe cible appartient habituellement au 3ème et au 4ème âge. Les causes de l'insatisfaction avec l'âge trouvent en fait leur origine dans les phases de vie précédentes (p. ex. marché du travail, famille). Les phases critiques correspondent toujours aux transitions vers de nouvelles phases de vie. Ces phases où l'on discerne les principaux événements débouchant avec l'âge sur une insatisfaction peuvent être illustrées comme suit, dans le cadre d'un modèle de curriculum:



L'état de santé va en empirant: avec l'âge, les risques de santé et l'état de

santé s'aggravent, la plupart du temps. Avec une santé défaillante, les activités qui faisaient auparavant partie du quotidien ne sont plus possibles. Les troubles physiques et mentaux entravent le libre-arbitre et l'indépendance des individus. Il devient de plus en plus difficile d'habiter de manière autonome.

Réseau social défaillant: les personnes âgées se plaignent de solitude et du manque de contacts sociaux, dès lors que le contexte social n'est plus présent de manière souhaitée ou ne l'a jamais été. Les causes sont à rechercher aux phases de vie Famille, 3ème phase de vie et 4ème phase de vie, ainsi que dans les transitions vers la phase de vie successive. Les causes d'un sentiment de solitude sont à rechercher par exemple dans une mauvaise cohésion familiale, le divorce, l'éviction du marché de l'emploi ou les décès au sein de l'entourage. Un réseau social défaillant influe de manière négative sur l'autonomie et rend nécessaire l'aide extérieure.

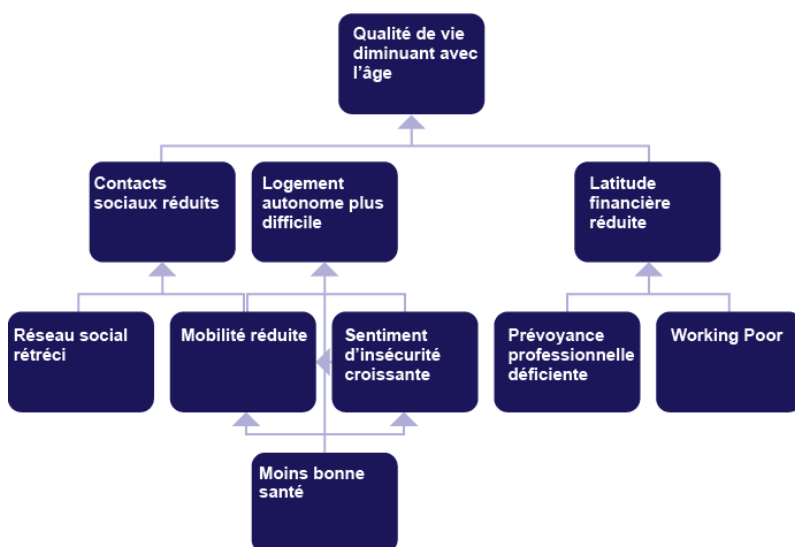
Déclin de la mobilité: avec l'âge, la mobilité recule. Avec une santé défaillante, certaines activités prennent plus de temps qu'auparavant, voire ne sont plus possibles. La mobilité en déclin concerne surtout les phases de vie du 3ème et du 4ème âge. Lorsque les personnes âgées sont moins mobiles, leur autonomie est directement limitée.

Sentiment d'insécurité croissant: au cours du 3ème et du 4ème âge, le besoin de sécurité augmente. D'un côté, la peur d'être seul à la maison augmente, au fur et à mesure que les risques de santé sont plus nombreux. D'un autre côté, le besoin de sécurité croissant limite la liberté de mouvement, ce qui réduit la mobilité (p. ex. l'on évite de se déplacer en vélo en hiver). A noter que les risques potentiels diminuent aussi la mobilité.

Problèmes financiers, atteinte de la pauvreté: une cause d'insatisfaction complètement différente, apparaissant avec l'âge, relève des problèmes financiers. Si des retraités disposent de peu d'argent ou de moins d'argent qu'auparavant dans leur quotidien, elles ou ils s'en trouvent insatisfaits. Les raisons peuvent relever aussi bien d'une mauvaise prévoyance que d'une arrivée précoce sur le marché de l'emploi (working poor).

Arbre à problèmes

En résumé, il est possible que tous les facteurs d'influence décrits plus haut ont pour conséquence un déclin dans la satisfaction individuelle, avec l'âge. Ces facteurs s'influencent aussi en partie mutuellement. Lorsque l'autonomie, le libre-arbitre ou l'indépendance sont limités, la satisfaction personnelle diminue. Afin d'avoir un tableau d'ensemble de la situation, ces constats ont été ordonnés au sein d'un arbre à problèmes.



Formulation des objectifs de la prestation de service

La pré-étude a débouché sur une recherche documentaire, un sondage, un modèle de curriculum et un arbre à problème. Tous ces éléments ont permis de formuler les objectifs suivants:

1. Le service de transport par des bénévoles offre une contribution positive à la qualité de vie des personnes du 3ème et 4ème âge.
2. Le service de transport par des bénévoles contribue à faire en sorte que des personnes âgées conservent un logement autonome.
3. Le service de transport par des bénévoles est utilisé de manière croissante par le groupe cible.

Les objectifs de la prestation de service sont en harmonie avec le but de la fondation, qui consiste à améliorer le bien-être des personnes âgées en Suisse.

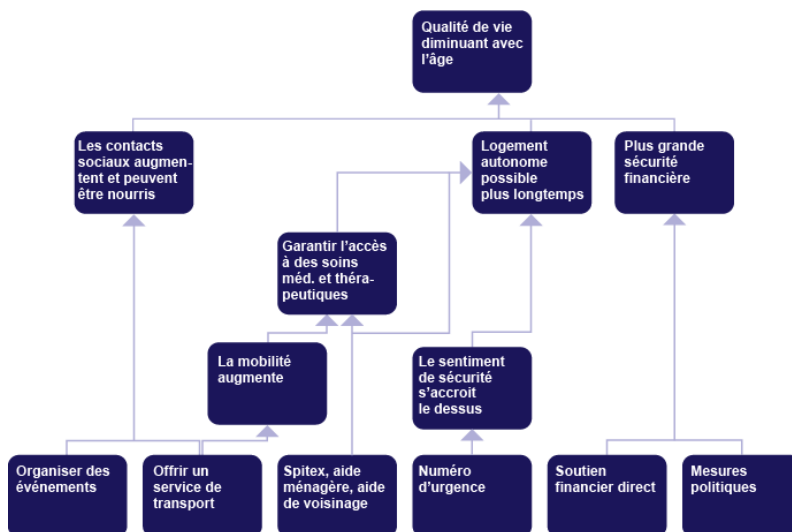
Mesure de l'efficacité pour les NPO
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



Etape 2: élaboration d'un modèle d'efficacité

Sur la base des constats découlant de la première étape, l'on essaie à présent de formuler les besoins des personnes du 3ème et 4ème âge sous une forme positive, d'indiquer des solutions possibles et de développer un modèle d'efficacité.

Conformément à la pré-étude, la direction élabore à présent, de concert avec la personne responsable de la prestation de service, différentes solutions. Des prestations de service alternatives et des projets accompagnant la prestation existante sont également envisagés, afin d'en tirer un maximum de conclusions. Les solutions élaborées sont explicitées au sein d'un arbre à objectifs. Celui-ci représente le pendant, côté réponses, de l'arbre à problèmes.



A l'aide de cette représentation graphique des solutions envisageables, qui contribuent positivement au maintien de la qualité de vie des personnes âgées, la direction discute des différentes possibilités d'intervention.

Une évaluation subjective des différentes possibilités d'intervention est alors entreprise.

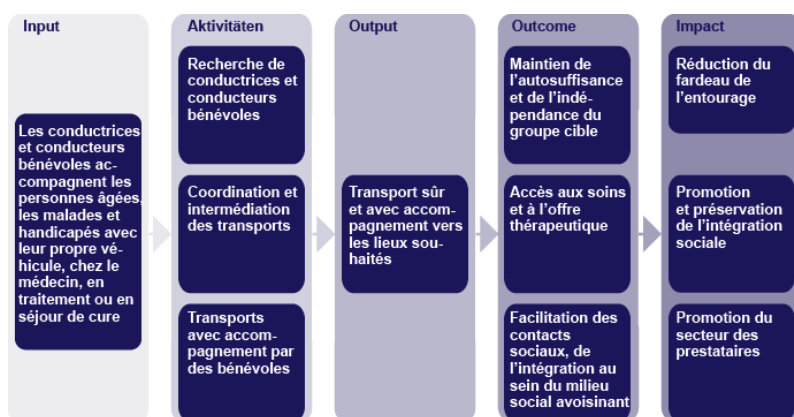
Evaluation de diverses mesures, prestations de service et projets

Mesure	Domaine d'influence	Effet	Coût	Préalable	Risques	Effets collatéraux
Offre de manifestations régulières	Promotion du réseau social	Plutôt restreint	Moyen	Réaliste	Restreints	Positifs

Service de transport par bénévoles	Hausse de la mobilité	Important	Moyen	Assuré à long terme	Moyens	Positifs
Spitex	Soutien, soins, ménage	Important	Moyen	Prescription médicale	Moyens	Positifs
Aide ménagère	Ménage, prise en charge, garde de nuit	Important	Elevé	Encadrement professionnel	Restreints	Positifs
Aide de voisinage	Soutien au ménage, aux contacts sociaux	Important	Plutôt élevé	Réseau de bénévoles	Restreints	Positifs
Numéro d'urgence	Amélioration du sentiment de sécurité	Moyen à important	Elevé	Centrale d'appel d'urgence 24h, 7/7 jours	Restreints	Aucun
Aide financière directe	Situation financière	Important	Très élevé	Peu réaliste	Elevés	Aucun
Mesures politiques	Situation financière	Important	Très élevé	Peu réaliste	Elevés	Négatifs

La direction et la personne responsable de la prestation de service en arrivent à la conclusion que l'organisation est bien positionnée, avec l'aménagement actuel de sa prestation de service. Un effet d'apprentissage est déjà intervenu: plus il est possible d'intégrer dans le service de transport des aspects relevant des stratégies d'intervention alternatives à un coût acceptable, plus l'effet du service de transport anticipé est important.

L'organisation élabore un modèle d'efficacité et choisit alors d'introduire un modèle logique élargi. Pour ce faire, la variante ci-après est envisagée:



Concernant le niveau de l'outcome, la recherche documentaire a permis de constater qu'il est important, pour les personnes âgées, de nourrir des contacts sociaux, d'être mobile et d'avoir accès aux soins médicaux. Tous ces éléments favorisent l'habitat autonome, dans son propre logement, ainsi que la qualité de vie.

Bilan des deux premières étapes

Dans le cadre du projet de mesure de l'efficacité, il convient de vérifier dans quelle mesure la prestation de service contribue à faire en sorte que les personnes âgées puissent conserver un logement autonome et améliorer ainsi leur qualité de vie, d'identifier où se situent les limites et comment la prestation

de service peut être améliorée. Certains facteurs externes doivent impérativement être pris en compte dans le cadre de ces investigations.

Les résultats de la pré-étude, les objectifs de la prestation de service formulés tout comme le modèle d'efficacité sont présentés et discutés au sein du Conseil de fondation. Le modèle d'efficacité élaboré doit à présent permettre de mesurer l'effet de la prestation de service en place. Pour ce faire, il convient de planifier ladite mesure de l'efficacité.



Etape 3: planifier la mesure de l'efficacité

Dans une troisième étape, les objectifs sont formulés, des indicateurs mesurables définis et la collecte des données planifiée. Voici comment pourrait se présenter, par exemple, la planification en question pour l'organisation décrite jusqu'ici:

	Objectif	Indicateur	Devrait être	Mesure
Objectif de la prestation de service (P1)	Le service de transport par des bénévoles est utilisé par des personnes âgées	Nombre de transports x nombre éven. de km parcourus dans les régions a, b, c Enregistrement des types de transport	Hausse de 2% en comparaison l'année précédente Le service de transport est mis à profit pour les trajets prévus (garantie d'une protection contre les utilisations non conformes à l'objectif)	Hausse du nombre de transports
	<i>Question:</i>	<i>A quelle fréquence le service de transport est-il utilisé et à quelles fins?</i>		
	<i>Hypothèse d'effet L1</i>	<i>Plus le service de transport est utilisé par les groupes cibles à des fins conformes à l'objectif, plus l'effet est amplifié auprès du groupe cible et de l'entourage.</i>		
Outcome visé (O1)	Le service de transport par des bénévoles est utilisé par des personnes âgées	Augmentation des paramètres sociodémographiques et de santé des utilisatrices et utilisateurs du service de transport	Le service de transport doit être utilisé par le groupe cible conformément au concept (personnes âgées, malades ou handicapées)	Sondage auprès du groupe cible
	<i>Question:</i>	<i>Par qui le service de transport est-il utilisé?</i>		
	<i>Hypothèse d'effet O1</i>	<i>Lorsque le service de transport est mis à profit par les groupes cibles prédéfinis, les effets attendus apparaissent plus souvent auprès des groupes cibles et de leur entourage.</i>		
Outcome visé (O2)	Le service de transport apporte une	Satisfaction face au service de transport.	80% des usagés sont très /assez	Sondage auprès du groupe

contribution positive à la qualité de vie des personnes âgées

Satisfaction générale supposée

satisfaits du service de transport

cible

Question: Dans quelle mesure les usagés sont-ils satisfaits du service de transport?

Hypothèse d'effet O2 Lorsque les groupes cibles sont satisfaits du service de transport, celui-ci est plus souvent utilisé, quand on en a besoin.

Outcome visé (O3)

Le service de transport contribue de manière positive à la qualité de vie des personnes âgées

Appréhension subjective de la mobilité, de l'accès aux soins médicaux et aux contacts sociaux

60% des sondés évaluent positivement leur mobilité, l'accès aux soins médicaux et les contacts sociaux

Comparaison avec les données de l'enquête suisse sur la santé (ESS)

Sondage auprès du groupe cible

Données issues de l'enquête suisse sur la santé (ESS)

Question: Quels effets a le service de transport sur le groupe cible?

Hypothèse d'effet O3 Le service de transport apporte une contribution positive à la qualité de vie des personnes âgées

Impact visé (I1)

Le service de transport par des bénévoles contribue à soulager l'entourage des tâches de transport

Evaluation de l'effet de soulagement pour l'entourage

Pour 60%, le service de transport est un soulagement considérable dans leurs tâches de transport

Sondage auprès de l'entourage

Question: Quels effets a le service de transport sur l'entourage?

Hypothèse d'effet I1 Le service de transport contribue à soulager l'entourage dans leurs tâches de transport.

Facteurs externes

Dans le cadre de la planification de la mesure de l'efficacité, il convient de tenir compte également de facteurs externes. Dans le cas du transport de personnes âgées, il s'agit par exemple de répondre aux interrogations suivantes:

- Quel rôle jouent les autres offres, telles que Spitex?
- Comment peut-on tenir compte de l'état de santé qui va en empirant, avec la tendance au vieillissement de la population?
- Quel est le niveau des soins de santé apportés dans la région considérée?

Quel rôle joue le contexte social?

Liens de cause à effet

Il est supposé que le service de transport contribue à préserver les logements autonomes. Dans la planification de la mesure de l'efficacité, des questions portant sur les liens de cause à effet doivent sans faute être considérées,

comme dans l'interrogation suivante:

- Les personnes qui ont recours au service de transport parviennent-elles à habiter plus longtemps de manière autonome ou est-ce que les personnes qui habitent plus longtemps de manière autonome utilisent plus longtemps la prestation de service?

Lorsqu'une étude est conçue de manière à tenir compte des liens de cause à effet potentiels, elle est alors optimale (p. ex. comparaison Avant/après avec groupe de comparaison). Si une telle approche n'est pas possible à un coût raisonnable, les résultats éventuels de l'étude doivent alors être relativisés, car un lien de cause à effet inverse pourrait être plausible.

Responsabilités et aspects organisationnels

La planification de la mesure de l'efficacité devrait fixer les responsabilités et aspects organisationnels par écrit. Il convient notamment de répondre aux interrogations suivantes:

- Qui est responsable de la collecte de données?
- Comment les données seront-elles collectées?
- A quelle fréquence les données sont-elles collectées?



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



Étapes 4 à 6: du recensement de données à l'utilisation des constats

Recensement des données

L'étape suivante consiste dans la collecte de données (étape 4). Elle doit être supervisée et soumise à vérification. Les données devraient être collectées comme prévu dans la planification. En parallèle, il faut cependant aussi contrôler que les données peuvent bel et bien être collectées comme prévu. Dans cette phase, des rapports intermédiaires peuvent aussi être rédigés, afin de présenter les constats recueillis jusque là.

Analyse des données

Ensuite, les données collectées peuvent être analysées et les hypothèses formulées vérifiées (étape 5). Des résultats fiables impliquent une mise en œuvre consciencieuse des étapes précédentes.

Utilisation des constats

Au terme d'un projet de mesure de l'efficacité, les résultats peuvent être mis à profit pour apprendre, diriger et légitimer l'action de l'organisation (étape 6). Pour la motivation de toutes les personnes concernées, il est important de les informer des conclusions obtenus grâce au projet de mesure de l'efficacité. Si les conducteurs bénévoles ou les collaborateurs étaient par exemple impliqués dans le sondage, ceux-ci doivent être impérativement informés des résultats de l'étude, même s'ils n'ont pas participé à la planification de l'étude ou à l'analyse des données.



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.

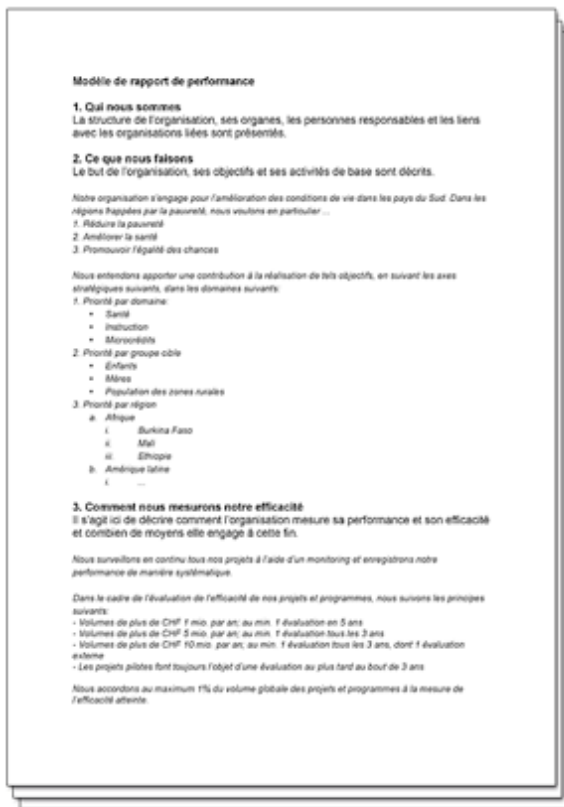
IMPORTANT

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.



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



Préalables organisationnels

Déclaration de volonté claire de la part des dirigeants

Les organes directeurs d'une organisation doivent clairement affirmer leur volonté de mesurer l'efficacité des activités de l'organisation. La réunion des préalables requis relève d'une tâche permanente.

Concept et manuel comme bases

L'introduction d'une mesure systématique de l'efficacité porte sur tous les domaines d'une organisation s'occupant de la planification, de la mise en œuvre, du pilotage et de l'évaluation de prestations de service et projets, ainsi que des enseignements à en tirer et de la gestion du savoir. Les bases reposent sur un concept institutionnel clair et contraignant, tout comme sur un manuel de mise en œuvre pratique. Y sont explicités à l'intention des utilisatrices et utilisateurs aussi bien les notions fondamentales que les formats, les instruments et méthodes, de même que les modèles standards de planification, de suivi et de compte rendu du concept.

Capacité et savoir-faire

L'introduction d'une mesure de l'efficacité systématique est un processus pluriannuel requérant des capacités adéquates. Lorsque le savoir-faire nécessaire à une mesure de l'efficacité n'est pas présent au sein d'une organisation, il convient d'encourager la création de capacités de suivi ad hoc en interne. Mais il est aussi parfois judicieux de faire appel à des experts externes.

Instruction

Les collaborateurs doivent être formés à mesurer l'efficacité. Ce qui suppose un système souple de formation continue et d'instruction permanente des nouveaux éléments.

Temps

Il faut prévoir suffisamment de temps sur le terrain pour une bonne mesure de l'efficacité. Les questions méthodologiques doivent être examinées avec attention pendant la préparation des analyses de l'efficacité. Par ailleurs, des expertes et experts externes doivent être aussi familiarisés avec les notions utilisées et les méthodes employées.

Budget

La mesure de l'efficacité requiert des ressources. Les coûts correspondants devraient être planifiés dans le budget aux termes de l'encadrement de la prestation de service ou du projet. Il est judicieux de prévoir pour cette démarche environ 0,5 à 2,5% de l'ensemble des coûts annuels liés aux projets et prestations. Pendant les années où les coûts effectivement enregistrés sont moindres, la partie du budget non utilisée pourra être reversée dans un fonds spécialement destiné à la mesure de l'efficacité, en guise de réserve. Ainsi, des initiatives spécifiques relevant de la mesure de l'efficacité pourront être

conduites tous les quatre ans, par exemple.



Institutionnalisation de la mesure de l'efficacité

Les activités relevant de la mesure de l'efficacité peuvent être intégrées au sein d'une organisation à but non lucratif de diverses manières. Voici quelques aspects qu'il est utile d'appréhender en vue d'une mesure de l'efficacité performante pour l'organisation en question.

Le principe des quatre yeux

Plusieurs personnes devraient être impliquées dans la mesure de l'efficacité, et cela aussi bien sous l'angle de sa planification, de son exécution que de son évaluation - en particulier lors de la définition des objectifs visés par les prestations et projets, tout comme de la définition des indicateurs.

Petites organisations: la personne responsable du projet ou de la prestation de service est chargée de mettre en œuvre la mesure de l'efficacité. Il est recommandé d'impliquer au minimum une autre personne dans cette tâche, de sorte que celle-ci puisse juger et donner son avis au sujet de l'exécution. Pour les petites organisations, cette seconde personne peut être par exemple le responsable de la direction ou le représentant de l'organe directeur.

Grandes organisations: au sein des grandes organisations, il y a plusieurs manières de procéder. En fonction du domaine d'activité, de la taille et de la structure de l'organisation, une subdivision différente peut être envisagée pour la mesure de l'efficacité. Dans la pratique, le savoir-faire en matière de mesure de l'efficacité est souvent réuni au sein d'un état-major, qui se charge de la mesure de l'efficacité de manière professionnalisée. Un tel centre de compétences peut soutenir le processus de planification, d'exécution et d'évaluation de la mesure de l'efficacité et assister les responsables des projets et prestations, en les conseillant.

La manière d'organiser cette activité dépend par ailleurs du degré de collaboration avec des partenaires externes (cf. exécution).

Buts stratégiques

L'organe directeur devrait définir des objectifs clairs dans le cadre d'une stratégie à moyen terme. Cette stratégie doit être alignée sur le but d'intérêt public poursuivi par l'organisation à but non lucratif concernée, conformément à ses statuts ou à son certificat de fondation. De cette manière, le secteur opérationnel est en mesure d'adapter en permanence les effets visés par chaque prestation de service et chaque projet aux objectifs supérieurs définis.

Il est aussi recommandé d'institutionnaliser un canal d'information qui garantisse la présentation des résultats de la mesure de l'efficacité à l'organe directeur. En outre, l'opportunité de créer une entité de surveillance de la mesure de l'efficacité au sein de l'organe directeur est à vérifier (p. ex. un «Comité de la mesure de l'efficacité»).

Participation de tous les collaborateurs

Une organisation devrait informer régulièrement ses collaborateurs des constats issus de la mesure de l'efficacité. Pour ce faire, une plate-forme liée à une Journée d'information annuelle peut être par exemple mise sur pied. Ainsi, une action axée sur les résultats peut être encouragée au sein de l'organisation.

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

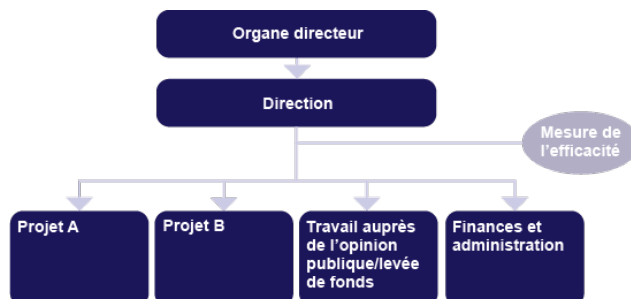


Modes organisationnels

Différents modes organisationnels sont envisageables afin de mettre en place une mesure de l'efficacité au sein d'une organisation. Les informations qui suivent en offrent un aperçu. Elles s'adressent surtout à de grandes organisations.

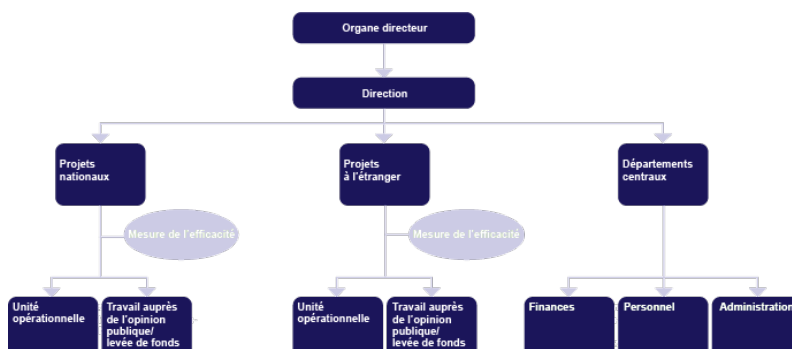
Etat-major de la direction

La mesure de l'efficacité est institutionnalisée au sein d'un état-major, subordonné à la direction. La direction a fait sienne la tâche de la mesure de l'efficacité et dirige l'état-major vers les prestations et projets déterminés par ses soins. L'état-major soutient les responsables de la prestation de service ou du projet dans leur mesure de l'efficacité et fait rapport à la direction.



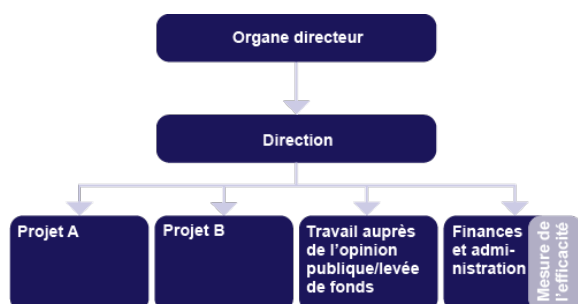
Organisation en divisions

Ici, la mesure de l'efficacité est rattachée à chaque secteur opérationnel par le biais d'un état-major. Une organisation en divisions présente essentiellement un intérêt, dès lors qu'une organisation compte des domaines d'activités très différents, que l'on entend séparer du point de vue organisationnel. Pour ce mode organisationnel, c'est avant tout l'aspect lié à l'apprentissage et aux leçons tirées de chaque expérience qui sont maximisés. L'aspect de l'indépendance, quant à lui, se voit attribuer une moindre importance.



Organisation fonctionnelle

Ici, la mesure de l'efficacité est rattachée à un secteur administratif. L'indépendance de l'initiative demeure ainsi garantie. Les aspects de contrôle sont même accentués, ici. C'est aussi l'unité administrative qui est chargée de la rédaction du rapport final.





Expériences tirées de la pratique

Lors de l'élaboration d'un concept ad hoc en matière de mesure de l'efficacité, destiné à une organisation spécifique, il est recommandé de s'en tenir aux points suivants:

Motivation des collaborateurs

Dans la pratique, la mise en œuvre d'un système de mesure de l'efficacité débouche souvent sur une collecte de données effectuée par chaque collaborateur. Or, les collaborateurs perçoivent parfois cela comme une charge de travail supplémentaire, dont ils ne comprennent pas toujours le sens. C'est pourquoi, il est important de communiquer le sens et le but de la mesure de l'efficacité. Les points suivants peuvent contribuer à augmenter l'adhésion d'une organisation face à la mesure de l'efficacité.

- **Clarté**
Le mandat de collecte de données doit être clair, simple et facile à comprendre. Seul l'individu qui saisit les enjeux peut être assez motivé pour faire sa part en vue de la mesure de l'efficacité.
- **Réactions**
Lorsque les collaborateurs reçoivent régulièrement des réactions face aux constats issus de la mesure de l'efficacité, leur motivation à contribuer à l'effort s'en voit accrue. C'est d'autant plus important que les tâches découlant de la mesure de l'efficacité et qui s'ajoutent à leur travail sont étrangères à l'activité de base.
- **Implication des collaborateurs dans la planification**
Lorsque les collaborateurs sont impliqués dans la planification d'un système de mesure de l'efficacité, leur motivation à accomplir les différentes tâches qui s'y rapportent s'en voit accrue. .

Promouvoir les bonnes mesures incitatives

Pendant la phase de planification, il convient de vérifier qu'un système de mesure de l'efficacité présente suffisamment de mesures incitatives:

- **Collecte des données**
La collecte des données relatives à la mesure de l'efficacité doit être intégrée dans les processus de telle manière qu'il existe une incitation à collecter des données objectives. Les incitations potentielles amenant à enjoliver systématiquement les données devraient être évitées autant que possible.
- **Interprétation des résultats**
Dans le cadre de la mesure de l'efficacité, une culture favorisant une interprétation objective des résultats devrait être instaurée. Cette

exigence est à prendre en compte en particulier lorsque plusieurs organisations ou des départements différents participent à la mesure de l'efficacité.



Les limites de la mesure de l'efficacité

Pour importante et légitime que soit la question de l'efficacité, il n'en est pas moins difficile d'y répondre de manière définitive, exhaustive et univoque.

Limites méthodologiques

Même si l'on peut démontrer l'efficacité d'une prestation de service ou d'un programme, il est souvent difficile, en particulier pour les organisations à but non lucratif comptant un grand nombre de prestations de service et projets différents, d'établir l'efficacité globale de l'organisation ou de déduire les conséquences méta-économiques et sociales positives inhérentes à leur activité. Dans un monde idéal, l'efficacité de l'organisation serait prouvée, en impliquant toutes les sphères concernées, à l'aide de méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses, sans qu'aucun doute ne soit permis. Pour cela, des méthodes quantitatives seraient utilisées, puis complétées par des méthodes qualitatives, afin de parvenir à une explication claire de toutes les interactions et de tous les processus. Dans la réalité, ces exigences élevées ne peuvent pratiquement pas être respectées. En outre, les budgets sont limités. L'important est que chaque organisation fixe des priorités et qu'elle soit en mesure de satisfaire aux principales exigences qu'elle a définies, à l'aide d'un mix de méthodes adapté à son cas.

Limites économiques de rentabilité

L'on craint de plus en plus que les exigences en matière de compte rendu, lesquelles s'orientent vers des indicateurs d'efficacité quantitatifs, ne deviennent tellement onéreuses qu'elles n'utilisent trop de ressources pour l'encadrement, au détriment des groupes cibles. En conséquence, pour la mesure de l'efficacité, il est raisonnable de maintenir les coûts en rapport avec les activités opérationnelles. Il est donc raisonnable de consacrer, dans le budget, entre 0,5 et 2,5% des coûts annuels destinés aux projets et prestations, au titre de l'encadrement de projet. Pendant les années où les coûts effectifs sont moindres, la partie non utilisée peut être reversée dans un fonds spécialement destiné à la mesure de l'efficacité, en guise de réserve.

Ainsi, des initiatives spécifiques relevant de la mesure de l'efficacité pourront être conduites tous les quatre ans, par exemple. Les organisations qui comptent beaucoup de prestations de service et projets différents doivent choisir pour quelles activités elles souhaitent mesurer l'efficacité. Les critères suivants peuvent les aider à trancher:

- Dimension du projet
- Niveau des attentes en matière d'efficacité
- Importance politique
- Potentiel d'innovation du projet/de la prestation de service

Généralement, l'on attribue davantage de ressources pour des prestations de service et projets particulièrement novateurs, pour lesquels on ne sait encore

que peu de choses en matière d'efficacité et de causes à effet, plutôt que pour les projets de routine.

Limites normatives

Un système de mesure de l'efficacité adapté aux conditions propres à l'organisation aide toujours chaque organisation à trouver les réponses aux questions importantes liées à son activité. Toutefois, l'importance de la mesure de l'efficacité ne devrait pas être telle que les organisations à but non lucratif en arrivent à subordonner toutes leurs décisions et activités aux résultats de la mesure de la performance et se limitent à ne faire que ce qui génère de bons résultats mesurables.



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



Au sujet du présent guide

A qui s'adresse ce guide?

Le présent guide est un outil pratique à l'intention des organisations à but non lucratif actives en Suisse, qui souhaitent introduire un système de mesure de l'efficacité. En plus du guide détaillé, une brochure présente une version synthétisée de son contenu.

Quel est l'avantage du présent guide?

Les utilisatrices et utilisateurs se retrouvent rapidement et facilement dans cette introduction au sujet complexe constitué par la mesure de l'efficacité. Cet outil structuré de façon modulaire renferme les connaissances à ce jour, les méthodes qui ont fait leurs preuves et des exemples pratiques, présentés de manière claire et conviviale. En quelques étapes, il est possible d'élaborer et de lancer un système adapté aux contingences de l'organisation en question.

Dans quel but ce guide a-t-il été conçu?

La fondation Zewo entend promouvoir la diffusion d'une mesure de l'efficacité sur le terrain et soutenir les organisations à but non lucratif dans leur démarche de développement et de mise en œuvre de systèmes de mesure de l'efficacité, adaptés à leurs besoins propres.

Qui a mis au point ce guide?

Ce guide repose sur les constats tirés de l'étude relative à l'état des lieux et l'analyse des besoins en matière de mesure de l'efficacité des ONG en Suisse, qui a été conduite par la fondation Zewo, en collaboration avec Interface Études politiques Recherche Conseil auprès de 220 organisations à but non lucratif. Ensuite, un guide pour la mesure de l'efficacité au sein de la coopération au développement a été élaboré, de concert avec Interface et un groupe d'experts de la coopération au développement et la Direction du développement et de la coopération (DDC). Puis, dans une phase successive, le guide a été adapté sous l'angle du territoire national. Pour ce faire, un second groupe de travail a été mis sur pied, comptant des représentantes et représentants des autorités et de plusieurs organisations à but non lucratif actives en Suisse. Nous remercions sincèrement les membres dudit groupe de travail, Peter Burkhard (Die Alternative), Max Elmiger (Caritas Zurich), Guido Frey (fondation aha!), Nina Hug (WWF Suisse), Daniel Mock (Office fédéral des assurances sociales), Eleonora Quadri (Pro Infirmis) et Markus Stämpfli (Croix-Rouge suisse) pour leur engagement et leurs précieuses contributions.



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



Aides et ressources

Liens

Guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération: Instrument d'assurance qualité fondé sur les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (Standards SEVAL)

[Guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération](#)

L'Office fédéral de la santé publique a publié une vue d'ensemble des concepts utilisés dans le domaine de l'évaluation:

[Glossaire de termes d'évaluation](#)

Un guide de l'Office fédéral de la santé publique pour la planification de l'évaluation de projets et programmes

[Guide de l'OFSP](#)

Guide sur le développement du programme au sein de l'Office fédéral pour la santé publique

[Guide sur le développement du programme](#)

Etude : Facteurs de réussite du développement de programmes à l'OFSP
[Document de synthèse](#)

La Chancellerie fédérale d'Autriche a publié un manuel sur la gestion de l'administration axée sur l'efficacité

[Handbuch: Wirkungsorientierte Steuerung \(en allemand\)](#)

Social Reporting Standard (SRS) - page d'accueil

[Page d'accueil du Social Reporting Standard \(en allemand ou anglais\)](#)

Social Reporting Standard (SRS) – Guide pour l'établissement de rapport sur l'efficacité des activités d'intérêt collectif

[Social Reporting Standard \(guide en format pdf, en allemand\)](#)

La protection des données lors d'évaluations (Stephan C. Brunner, 2005).

[Datenschutz bei der Durchführung von Evaluationen \(en](#)

allemand)

Forum: Qualitative Sozialforschung – FQS est un magazine en ligne en trois langues sur la recherche sociale qualitative. Des numéros phares sortent trois fois l'an, qui traitent de sujets essentiels pour la recherche qualitative.

Page d'accueil du FQS (en allemand, espagnol ou anglais)

SEVAL – La société suisse d'évaluation encourage le dialogue et les échanges d'expérience en matière d'évaluation entre la politique, l'administration, les universités et les entreprises de conseil.

Page d'accueil de la SEVAL

LeGes: un bulletin de la Société suisse de législation (SSL) et de la Société suisse d'évaluation (SEVAL)

LeGes



Coaching axé sur les solutions

Cette approche provient du domaine de la psychologie. Il s'agit d'une méthode qui offre une manière d'aborder la définition des objectifs d'efficacité et le questionnement des activités, en collaboration avec les personnes concernées. D'emblée, conformément à cette approche, l'accent est mis sur l'avenir et sur le potentiel de développement. Grâce à cette focalisation constructive sur les objectifs, cette approche est censée faciliter et accélérer une réalisation ciblée des solutions et des effets visés par une activité.

Questionnement axé sur les solutions

Définition des effets visés

- Une fois que la prestation de service ou le projet a été mis en œuvre de manière performante, qu'est-ce qui s'est amélioré?
- Et pour qui les choses se sont-elles améliorées?
- Quelle est précisément la différence par rapport à aujourd'hui, en cas de succès?
- A quoi reconnaît-on la réussite de l'activité?

Pendant la mise en œuvre de la prestation de service ou du projet

- Dans quelle mesure êtes-vous satisfaits du projet, en ce moment, sur une échelle de 1 à 10, sachant que 1 équivaut à «totalement insatisfait» et 10 à «projet parfait»?
- Avec quels éléments du projet êtes-vous d'ores et déjà satisfait?
- Quels éléments contribuent à vous faire déjà atteindre le niveau de satisfaction X de l'échelle?
- Quels éléments du projet seraient différents si vous étiez déjà plus avancé dans votre élaboration conceptuelle?
- Qu'est-ce qui serait différent dans ces éléments?
- De quelle manière est-ce que cela contribuerait à donner plus d'impact au projet?

Questions détaillées

- Quel objectif supérieur souhaitez-vous atteindre grâce à votre projet?
- Quels sont les principaux piliers de votre projet, et de quelle manière contribuent-ils à la réalisation de l'objectif supérieur?
- Quelles hypothèses doivent-elles s'avérer pour le projet atteigne l'effet visé?
- Comment ces hypothèses peuvent-elles être vérifiées?
- Pour quelles hypothèses existe-t-il déjà des données, indiquant leur pertinence?
- Quelles hypothèses doivent-elles s'avérer si les piliers principaux du projet doivent atteindre l'effet visé?
- Quelles autres mesures pourraient contribuer à vous faire atteindre

l'objectif visé?

- Comment l'effet de ces piliers (tel qu'il vient d'être défini) pourrait-il être (encore) amplifié?
- Quels acteurs pourraient contribuer à faire en sorte que cet élément du projet déploie un plus grand effet?
- Comment la prestation de service ou le projet pourrait-elle/il générer des recettes en permanence, qui soient indépendantes de l'aide financière apportée par notre organisation?
- Comment le projet pourrait-il être porté à un niveau supérieur en cas de réussite?
- Comment financer cette expansion?
- Quels partenaires pourraient contribuer à ce financement?
- A quels autres emplacements ou dans quelles autres régions la prestation de service ou le projet pourrait être proposé(e) ou mis(e) en place?
- Quels partenaires pourraient vous aider dans cette expansion?
- Comment impliquer ces partenaires dès le début, pour optimiser les chances de les voir participer à une expansion?