

Mesure de l'efficacité pour les NPO

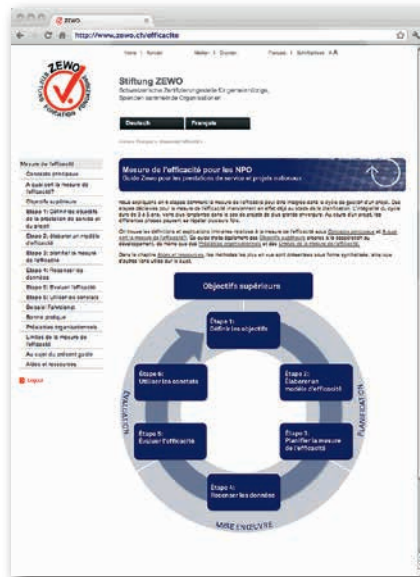
des secteurs de la santé, du social et de l'environnement

Brochure de présentation du Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



La fondation Zewo est le service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des dons. Son but est d'assurer la transparence et la loyauté sur le marché des dons en Suisse. Elle audite les organisations d'utilité publique et vérifie qu'elles utilisent les dons de manière consciencieuse. Elle accorde un label de qualité à celles qui respectent ses exigences.

© Fondation Zewo, 2013



Le Guide en ligne

Cette brochure donne un aperçu du Guide Zewo en ligne sur la mesure de l'efficacité pour les organisations à but non lucratif des secteurs de la santé, du social et de l'environnement, engagés dans des prestations de service et des projets nationaux. Le Guide intégral sur la mesure de l'efficacité s'adresse aux responsables de prestations de service et de projets au sein d'organisations à but non lucrative, de même qu'aux entités intéressées à la mesure de l'efficacité. Le Guide apparaît sous le lien:

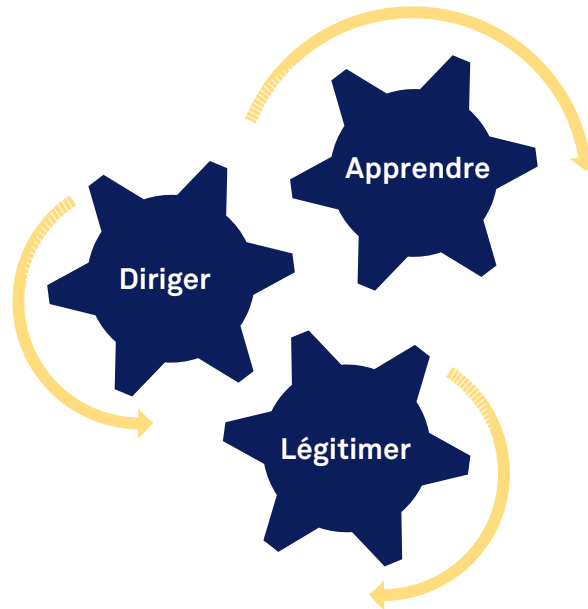
www.zewo.ch/efficacite

SOMMAIRE

- 4 | A quoi sert la mesure de l'efficacité
- 5 | Soutien aux NPO
- 6 | En 6 étapes
- 7 | Les objectifs supérieurs
- 8 | Définir la mesure de l'efficacité
- 10 | **Etape 1:** Définir les objectifs
- 12 | **Etape 2:** Elaborer un modèle d'efficacité
- 13 | **Etape 3:** Planifier la mesure de l'efficacité
- 16 | **Etape 4:** Recenser les données
- 18 | **Etape 5:** Evaluer l'efficacité
- 20 | **Etape 6:** Utiliser les constats
- 21 | Bonne pratique
- 22 | Préalables organisationnels
- 23 | Institutions ayant contribué au Guide

A quoi sert la mesure de l'efficacité?

Les dons et contributions provenant des fonds publics ont pour but d'aider la population dans ses moyens de subsistance. Pour toutes les organisations à but non lucrative, une approche axée sur les résultats au moment de la planification et de l'exécution de leurs activités représente un impératif. Une fois connu l'effet concrètement produit par une action, il est plus facile d'en tirer des leçons et de s'améliorer en permanence. Les moyens peuvent ainsi être déployés là où ils sont le plus utiles et les activités et peuvent recevoir une légitimation, quand c'est nécessaire.



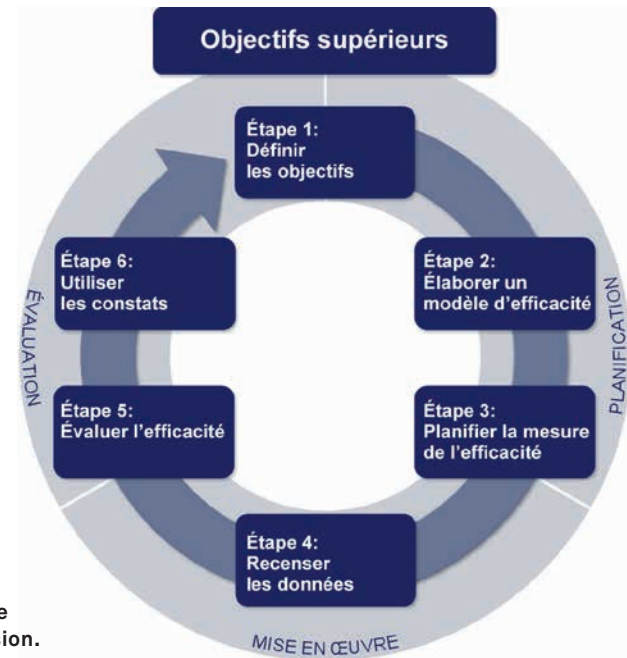
Soutien aux NPO

Lorsqu'elles doivent analyser les effets de leurs prestations et projets, les organisations à but non lucrative peuvent développer et déployer un système de mesure de l'efficacité adapté aux contingences de leur organisation, grâce au Guide Zewo. Les constats découlant de cette opération répondent à des questions fondamentales, telles que:

- Faisons-nous ce qu'il faut?
- Le faisons-nous comme il faut?
- Comment pouvons-nous nous améliorer?

En 6 étapes

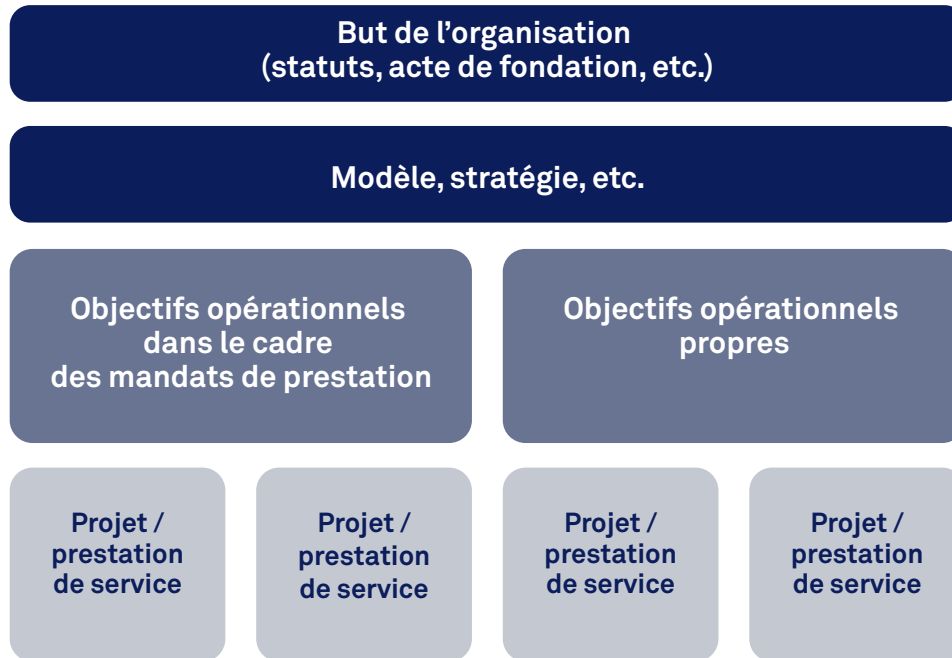
La mesure de l'efficacité est intégrée pas à pas dans le cycle de gestion des prestations de service et des projets. Certaines tâches essentielles interviennent déjà en amont de toute période de planification. Les organisations à but non lucrative devraient s'assurer en outre régulièrement que leurs activités contribuent à réaliser les objectifs supérieurs visés à plus long terme par l'organisation.



La structure modulaire facilite la compréhension.

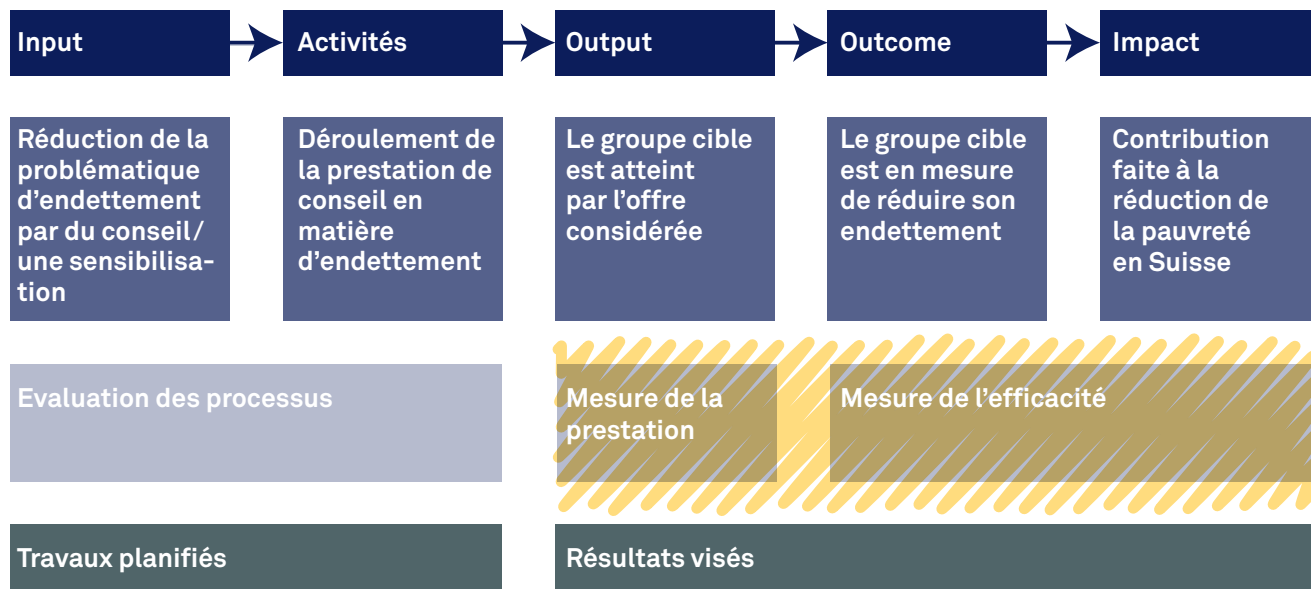
Les objectifs supérieurs

L'objectif supérieur suprême n'est autre que le but de l'organisation, tel que défini dans les statuts de cette dernière ou dans l'acte de fondation. C'est lui qui dicte le modèle et la stratégie de l'organisation. Ces principes forment la base du traitement des objectifs dans le cadre des mandats de prestation et dans la détermination des objectifs visés par chaque prestation de service et projet.



Définir la mesure de l'efficacité

La mesure de l'efficacité porte tout particulièrement sur les effets qu'une organisation à but non lucrative déclenche par ses actions auprès des groupes cibles, mais aussi sur les effets à plus long terme qui concernent d'autres personnes, d'autres groupes et organisations, l'ensemble de la société, voire l'état environnemental.



Des concepts utilisés avec cohérence génèrent plus de clarté.

Input

Moyens financiers, humains et matériels utilisés dans le cadre de prestations de service ou de projets.

Activités

Prestations de service ou projets déployés par l'organisation à but non lucratif en vue d'atteindre les effets spécifiques et mises en œuvre sur la base des intrants.

Output (prestations)

Prestations fournies en lien direct avec les prestations de service ou les projets considérés. Il s'agit d'unités quantifiables, telles que le nombre de conseils délivrés, les cours dispensés, les attributions financières ou les biens et services mis à disposition.

Outcome (effets directs, réalisations)

Effets directement dégagés auprès des groupes cibles par une prestation. Il peut s'agir de l'amélioration d'une situation ou de l'atténuation d'une dégradation.

Impact (effets à plus long terme)

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.

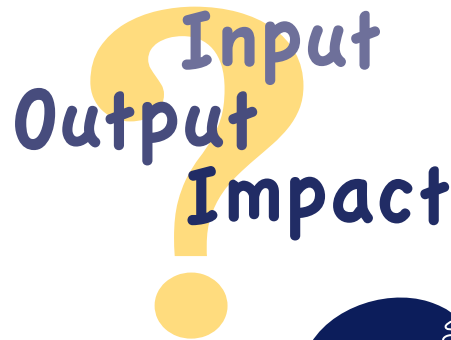
Etape 1:

Définir les objectifs

L'effet d'une prestation ou d'un projet ne peut être mesuré ou vérifié que se résultat que doit produire une prestation de service ou un projet apparaît clairement. Une analyse contextuelle et la définition des effets visés représentent la base de la mesure de l'efficacité. Les questions importantes à se poser, ici, sont:

- Qui est notre groupe cible?
- Que voulons-nous changer grâce à nos activités?
- Si la prestation de service ou le projet était performant(e), qu'est-ce qui a change concrètement au sein du groupe cible?

Input
Output
Impact

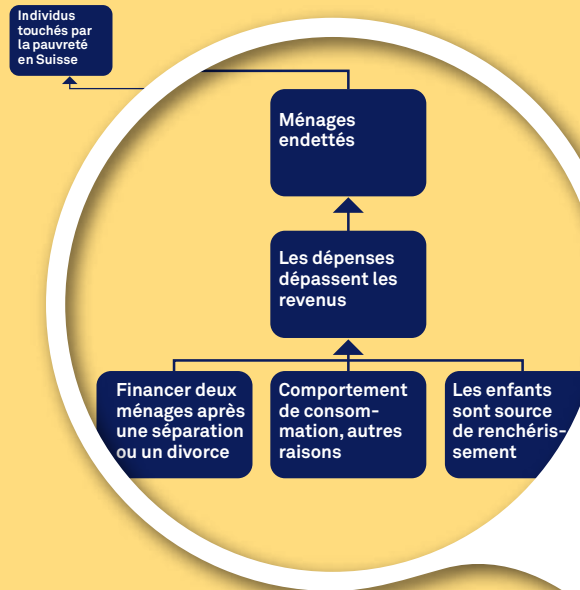


Que souhaitons-nous changer?

Il existe au début un certain contexte initial, qui est censé être amélioré grâce à l'intervention d'une NPO. Pour l'évaluation du contexte initial, divers instruments ont disponibles:

- Evaluation propre
- Etudes propres
- Statistiques
- Stratégies supérieures et bases légales
- Etudes indépendantes
- Appréciation des personnes concernées

Le Guide montre comment illustrer le contexte initial, grâce à la méthode de l'arbre à problème par exemple.

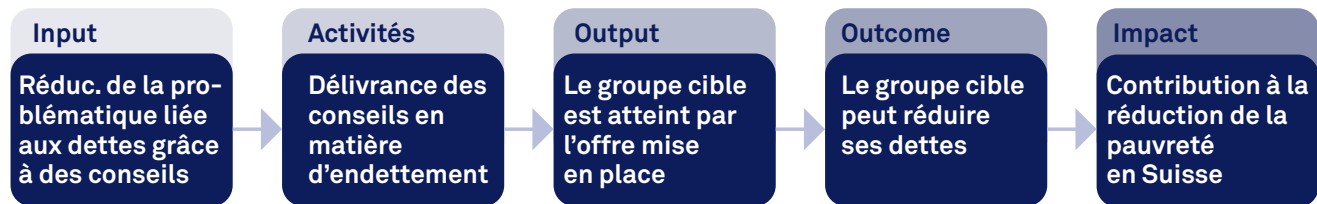


Etape 2:

Elaborer un modèle d'efficacité

Un autre fondement de la mesure de l'efficacité n'est autre que le modèle d'efficacité. Celui-ci montre comment l'effet escompté sera atteint et il décrit les hypothèses qui sous-tendent le fonctionnement de la manœuvre. Le modèle d'efficacité est central, si l'on veut vérifier les hypothèses, comprendre les relations causales et analyser les résultats. Il devrait absolument être conservé sous la forme d'un graphique ou d'un texte. Lors de l'élaboration du modèle d'efficacité, les questions suivantes trouvent, entre autres, une réponse:

- Comment pouvons-nous changer la situation?
- Quelle est la meilleure stratégie pour atteindre l'objectif de la prestation de service ou du projet?



Exemple de modèle d'efficacité simple.

Etape 3:

Planifier la mesure de l'efficacité

Avant même le lancement de l'activité, il convient de planifier la manière dont sera mesurée et évaluée l'efficacité, par la suite. Le Guide Zewo montre comment formuler correctement les objectifs d'efficacité, ainsi que les indicateurs correspondants.



IMPORTANT

Un bon indicateur devrait être **SMART**:

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

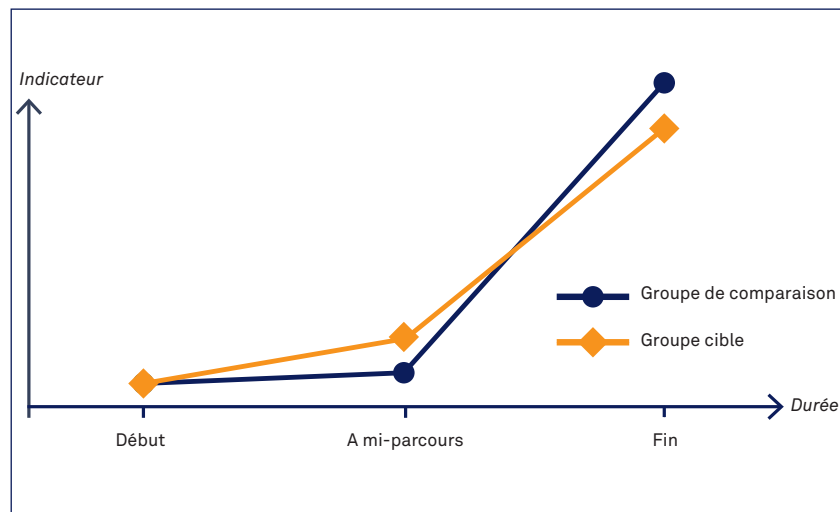
Source: Commission européenne, Guide PCM

Définition d'indicateurs: exemple de l'endettement			
	Objectif	Indicateur	But
Niveau de l'impact	Contribution à la réduction de la pauvreté en Suisse	Taux de pauvreté	Réduction de 50 % (d'ici 2020)
Niveau de l'outcome	Le groupe cible peut réduire son endettement	Pourcentage x des personnes qui réduisent leurs dettes au moins de moitié, 24 mois après les conseils délivrés	>60%
Niveau de l'output	Le groupe cible est atteint par l'offre	Conseils effectués	80

Définir les comparaisons

Lors de la planification de l'activité, il convient déjà de tirer au clair les points suivants, entre autres, en vue de la mesure de l'efficacité:

- Avec quoi les résultats sont-ils comparés?
- Qui sera chargé de réaliser la mesure et qui en est responsable?



Dans une comparaison Avant/Après avec groupe de comparaison, l'on compare l'évolution du groupe cible avec celle d'un groupe de comparaison qui n'a pas profité de l'offre. Ainsi, les facteurs externes d'influence peuvent être calibrés, puisque l'évolution hors intervention de l'organisation peut être surveillée. Ce procédé est coûteux, sa méthodique lourde et il n'est pas approprié dans tous les cas. Le Guide Zewo présente les possibilités alternatives.

Avant tout exercice de mesure de l'efficacité performant, il y a beaucoup d'interrogatifs et de décisions à tirer au clair, comme par exemple:

- La mesure de l'efficacité doit-elle être conduite en interne ou faut-il recourir à une aide externe?
- Vaut-il mieux opter pour une analyse quantitative ou qualitative?
- A quelle fréquence collecter les données?
- Qui est responsable de la collecte des données?

Le Guide Zewo répond à ces questions et donne quelques trucs sur la planification de la mesure de l'efficacité.



Etape 4:

Recenser les données

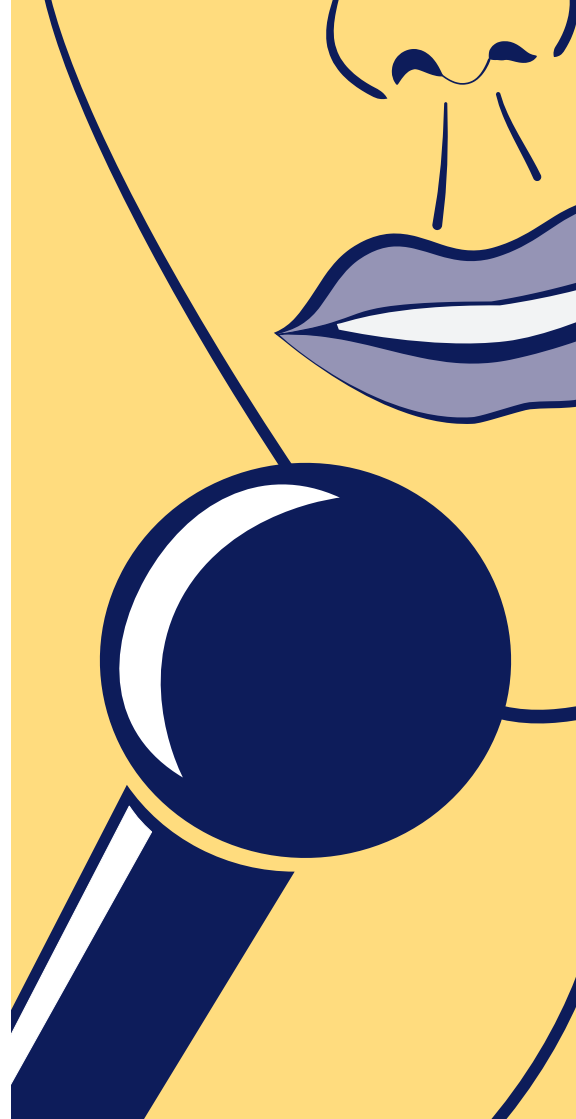
Les données nécessaires pour la mesure de l'efficacité devraient être collectées avant ou pendant la réalisation de l'activité. Une collecte des données rétrospective est onéreuse, voire plus du tout possible. Idéalement, la collecte des indicateurs d'efficacité sont intégrés dans le monitoring. Le Guide Zewo fournit aux responsables des conseils pratiques utiles, et offre des garde-fous lors de la collecte des données et du contrôle de la qualité.



ATTENTION

Recenser les prestations au niveau de l'output n'est pas suffisant pour évaluer l'efficacité d'une intervention. Mais le recensement est une condition préalable à la mesure ultérieure de l'efficacité.

Mise en garde contre les pièges, impasses et sources d'erreur types.



Evaluation intermédiaire d'un projet de cours en matière de santé

Obj.	Indicateur	Devrait être	Être	Différence	Commentaire	Mesure opérationnelle	Conséquences opérationnelle au niveau de l'impact										
E1	Application dans un jeu de rôle	Au minimum bonne	Bonne	–	Evaluation aisée	Aucune											
P1	Nbre cours	1 (Pilote)	1 (Pilote)	–		Aucune											
P2	Nbre participantes	35	45	+ 30%	Demande élevée	Cours plus étendus	Groupe cible plus grand que prévu										
	Coûts	10000	15000	+ 5000	Nbre participantes plus élevé, cours plus chers	Economie par jour de cours é vérifier, demander hausse du budget	Mise en œuvre potentiellement moins efficiente										
	Calendrier	Mai 09	Juin 09	1 mois de retard	Recherche de conférenciers plus ardue que prévu	Formation de conférenciers suppl. requise	Objectifs d'efficacité moins rapidement vite atteints que prévu, vu la formation de conférenciers nécessaire.										
Légende couleurs <table border="0"> <tr> <td>RESULTAT</td> <td>MESURE</td> </tr> <tr> <td>■ encourageant</td> <td>planifier renforcement et assise de la réussite</td> </tr> <tr> <td>■ incertain</td> <td>à observer plus avant</td> </tr> <tr> <td>■ délicat</td> <td>mesures rectificatrices</td> </tr> <tr> <td>□ comme prévu</td> <td>aucune requise</td> </tr> </table>								RESULTAT	MESURE	■ encourageant	planifier renforcement et assise de la réussite	■ incertain	à observer plus avant	■ délicat	mesures rectificatrices	□ comme prévu	aucune requise
RESULTAT	MESURE																
■ encourageant	planifier renforcement et assise de la réussite																
■ incertain	à observer plus avant																
■ délicat	mesures rectificatrices																
□ comme prévu	aucune requise																

Les données recensées peuvent servir à identifier précocement les écarts éventuels et à prendre rapidement les mesures rectificatrices.

Etape 5:

Evaluer l'efficacité

Il s'agit de fusionner les données collectées, de les analyser et de les communiquer sous une forme appropriée. La forme traditionnelle utilisée n'est autre qu'un rapport. Le Guide Zewo montre comment ce rapport peut être structuré et quelles formes alternatives de communication peuvent être envisagées, dans quelles circonstances. Une fois la mesure de l'efficacité achevée, il est par exemple possible de réunir les constats suivants:

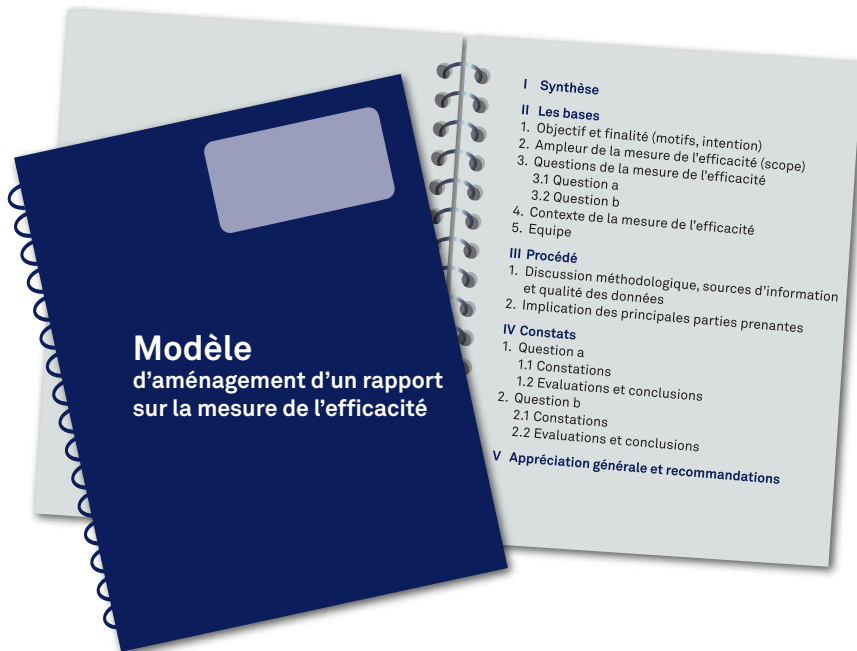
- Qu'est-ce qui a été induit ou change au sein du groupe cible?
- Quels effets peuvent être clairement attribués à la prestation de service ou au projet

Certaines agrégations géographiques ou thématiques des prestations de service ou des projets sont envisageables. Un préalable essentiel porte sur l'utilisation d'indicateurs identiques.

Lorsqu'un effet peut être observé et mesuré, il ne peut toutefois en être déduit que ledit effet a été produit uniquement par la prestation de service ou le projet qu'à travers l'adoption d'une méthodologie rigoureuse. Sinon, le résultat sert à certifier la plausibilité mais ne constitue pas une preuve.

Quoi communiquer avec quoi?

Les résultats de la mesure d'efficacité devraient être communiqués sous la forme appropriée – indépendamment de leur nature attendue, inattendue, positive ou négative. De plus, un rapport est souvent rédigé en complément. Le Guide Zewo comment rédiger un rapport type et quelles formes de communication alternatives sont envisageables.



Les exemples de modèle facilitent le travail d'établissement d'un rapport.

Etape 6:

Utiliser les constats

Afin de mettre à profit les constats de manière ciblée, les questions suivantes doivent, entre autres, être tirées au clair:

- Qui doit tirer parti des constats et à quelle fin?
- Que peut-on faire pour promouvoir l'utilisation des constats?

Le Guide Zewo montre quels éléments sont nécessaires pour que le processus d'apprentissage soit fructueux, comment les constats peuvent servir de base décisionnelle future et comment les intégrer au sein du rapport de performance de l'organisation.



Bonne pratique

Le système suprême de la mesure de l'efficacité n'existe pas. Chaque organisation doit développer un concept adapté à ses contingences. Le Guide Zewo établit quelques principes clairs pour définir la bonne pratique en matière de mesure de l'efficacité.

Qualité

Une organisation à but non lucrative dispose d'un concept de mesure de l'efficacité adapté à sa situation. Elle procède régulièrement à une mesure de son efficacité et réserve une part de budget appropriée à cette fin. Elle dresse au minimum une comparaison Avant/Après. Une simple description de l'état final ne peut se substituer à une mesure de l'efficacité.

Publication

L'organisation à but non lucratif divulgue ses principes en matière de mesure de l'efficacité, son calendrier et les méthodes utilisées. Les résultats de la mesure de l'efficacité planifiée pendant chaque exercice annuel sont publiés dans le rapport d'activité annuel. Les rapports sur l'efficacité de chaque prestation de service et projet sont au minimum présentés aux bailleurs de fonds.

Nature des constats

Les constats relatifs à l'efficacité enregistrée sont adaptés à la précision, à la fiabilité et au pouvoir illustrative des méthodes retenues. Aucune rétention d'information essentielle n'est pratiquée, qui pourrait fausser le tableau d'ensemble de l'activité. La date à laquelle a été conduite ladite mesure de l'efficacité est divulguée, tout comme sur quelle période portent les constats. Si les constats sont utilisés dans un but publicitaire ou dans celui de récolter des dons, tous les faits doivent être vérifiables.

Préalables organisationnels

Afin qu'une organisation à but non lucratif tire des constats utiles de la mesure de l'efficacité, qui lui procureront des avantages durables, celle-ci devrait veiller au respect des conditions cadres suivantes:

■ Volonté claire de la part de la direction

Les organes dirigeants de l'organisation doivent communiquer de manière explicite leur volonté d'engager une mesure de l'efficacité pour leurs activités.

■ Concept et manuel servant de bases

L'introduction d'une mesure systématique de l'efficacité porte sur tous les domaines d'une organisation.

■ Capacités et savoir-faire

L'introduction d'une mesure systématique de l'efficacité constitue un effort pluriannuel, qui requiert les capacités correspondantes.

■ Formation

Les collaboratrices et collaborateurs doivent être instruits en matière de mesure de l'efficacité.

■ Temps

Il faut prévoir suffisamment de temps sur le terrain en vue de la mesure de l'efficacité et pour tirer au clair toutes les questions d'ordre méthodologique, dans le cadre de la préparation.

■ Budget

Une mesure de l'efficacité nécessite des ressources, c'est pourquoi il est judicieux d'y consacrer quelque 0,5 à 2,5% du coût total relative aux prestations de service et projets.

Nous remercions les institutions suivantes



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV

Daniel Mock, représentant l'Office fédéral des assurances sociales a participé (OFAS) au groupe de travail sur l'élaboration du Guide Zewo.

CARITAS Zürich

Max Elmiger a participé au groupe de travail sur l'élaboration du Guide Zewo comme représentant du Réseau Caritas.



Peter Burkhard a participé au groupe de travail sur l'élaboration du Guide Zewo comme représentant de Die Alternative.

pro infirmis

Eleonora Quadri a participé au groupe de travail sur l'élaboration du Guide Zewo comme représentante de Pro Infirmis.



La Société suisse d'évaluation (Seval) encourage l'échange d'informations et d'expériences dans le domaine de l'évaluation. La Seval soutient le lancement du Guide Zewo en qualité de partenaire de communication.



Markus Stämpfli a participé au groupe de travail sur l'élaboration du Guide Zewo comme représentant de la Croix-Rouge suisse.



Guido Frey a participé au groupe de travail sur l'élaboration du Guide Zewo comme représentant de la fondation aha!.



Nina Hug a participé au groupe de travail sur l'élaboration du Guide Zewo comme représentante de WWF Suisse.



UNIVERSITÄT
BERN



Le Centre de la formation continue universitaire (ZUW) de l'Université de Berne et Institut des hautes études en administration publique (idheap) proposent des formations continues relatives au Guide Zewo.



Fondation Zewo
Lägernstrasse 27
8037 Zurich
Tél. 044 366 99 55
Fax 044 366 99 50
info@zewo.ch
www.zewo.ch