



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.