



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.

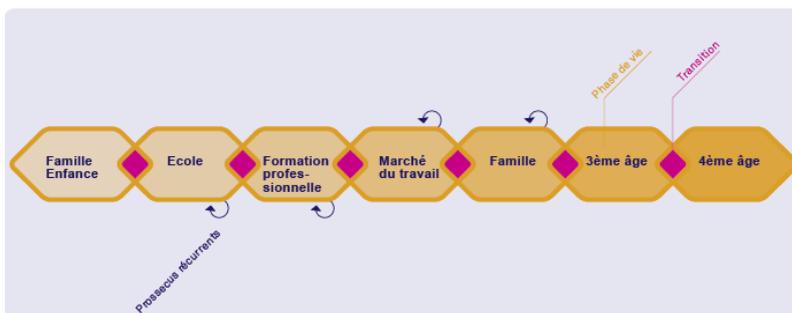
Résultats de l'analyse du contexte et de la problématique

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.

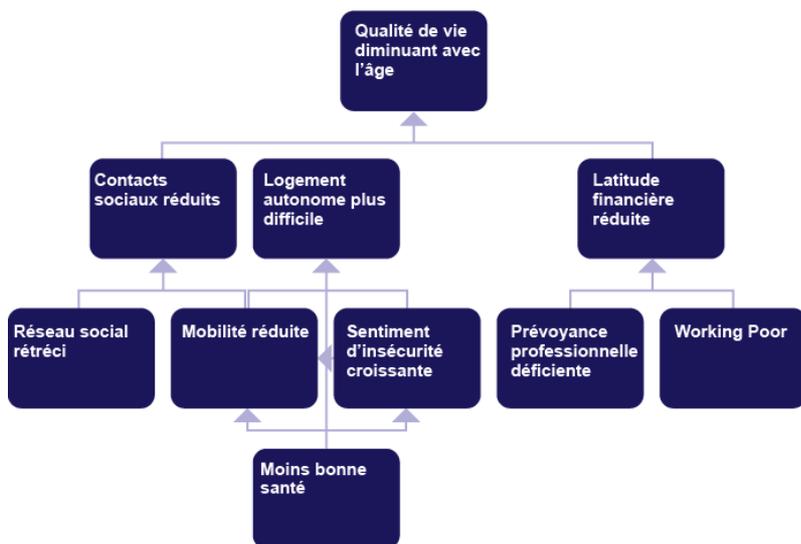
Déclin de la mobilité: avec l'âge, la mobilité recule. Avec une santé défaillante, certaines activités prennent plus de temps qu'auparavant, voire ne sont plus possibles. La mobilité en déclin concerne surtout les phases de vie du 3ème et du 4ème âge. Lorsque les personnes âgées sont moins mobiles, leur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

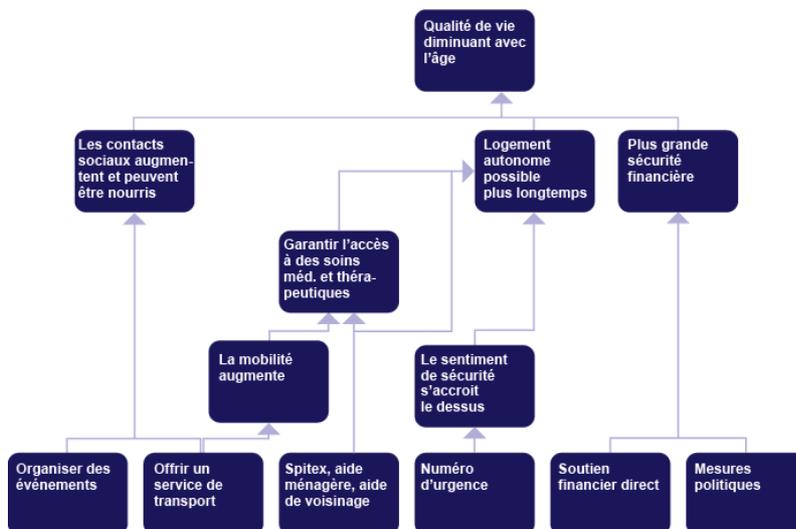
Mesure de l'efficacité pour les NPO
Guide Zewo pour les prestations de service et projets nationaux



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.

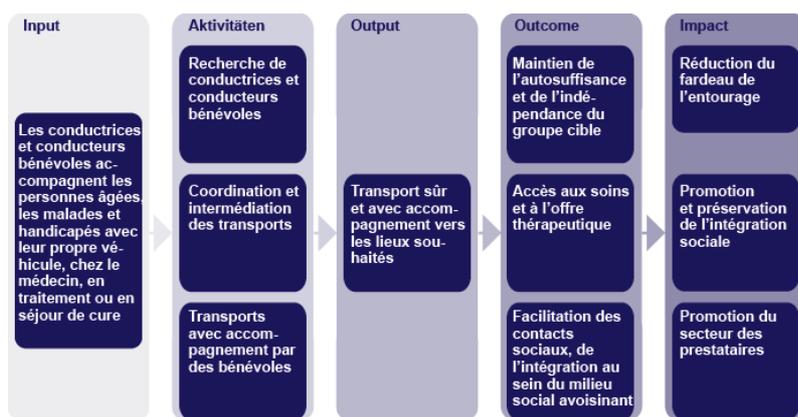
Evaluation de diverses mesures, prestations de service et projets

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.