



**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

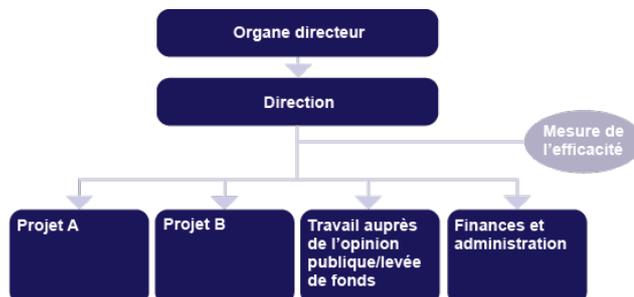


## Modes organisationnels

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.

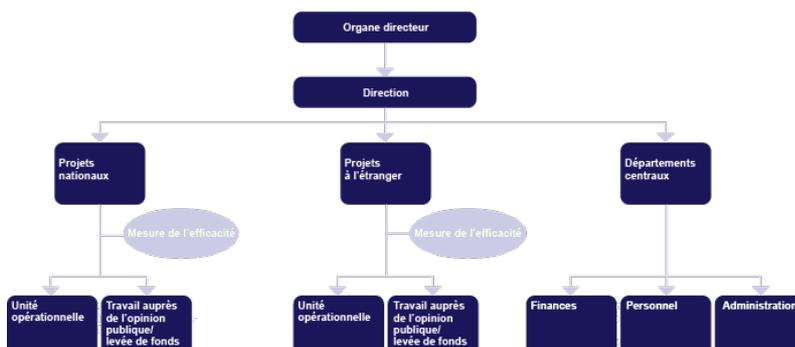
### Etat-major de la direction

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.



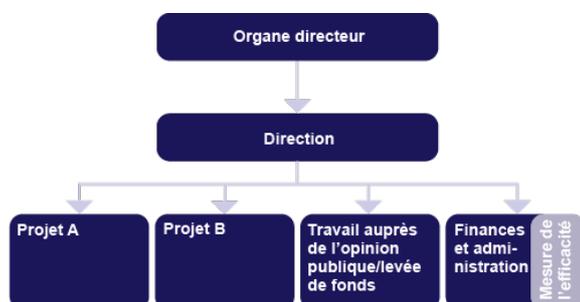
### Organisation en divisions

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.