



Guide pour le développement de modèles d'impact

Planifier, représenter et mesurer des interventions efficaces

Lucerne, le 28 mars 2024

| Autrices et auteurs

Dr Oliver Bieri, Interface Politikstudien Forschung Beratung SA
 Charlotte Schwegler, Interface Politikstudien Forschung Beratung SA

| INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung SA

Seidenhofstrasse 12
 CH-6003 Luzern
 Tél. +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27
 CH-1003 Lausanne
 Tél. +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch/fr

| Mandant

Office fédéral de l'environnement (OFEV)

| Direction du projet

Lilith Wernli, Office fédéral de l'environnement (OFEV)

| Groupe d'accompagnement

Baud-Lavigne, Marion	CPA	Rickli, Mathias	CDF
Berwert, Adrian	Innosuisse	Riser, Adrian	SECO
Diaz, Paula	OFEN	Rosemann, Nils	DFAE/DDC
Griessen, Roger	Chancellerie fédérale	Sivarajah, Abinaya	OFEN
Hochuli, Gisela	OFAS	Waardenburg, George	SEFRI
Hug, Sven	CSS	Waldmann, Paul	Innosuisse
Jung, Vinzenz	OFAG	Weber, Markus	OFSP
Nigg, Reto	DFAE/DDC	Wittwer, Stefan	ARE
Ramseier, Ulrich	SECO		

| Citation

Bieri, Oliver ; Schwegler, Charlotte (2024) : Guide pour le développement de modèles d'impact. Planifier, représenter et mesurer des interventions efficaces. Interface Politikstudien Forschung Beratung SA, Lucerne.

Ce guide a été rédigé sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV). Le mandataire est seul responsable de son contenu.

1. Contexte et objectifs	4
1.1 Pour quels objectifs le guide est-il conçu ?	4
1.2 L'importance des modèles d'impact : pourquoi sont-ils utiles ?	4
2. Module 1 : planifier des interventions efficaces	9
2.1 Étape 1 : analyse du problème	9
2.2 Étape 2 : hypothèses d'interventions	9
2.3 Étape 3 : analyse des parties prenantes	11
2.4 Étape 4 : définir le groupe cible et le changement de comportement (outcome)	11
2.5 Étape 5 : définir l'objectif général (impact)	12
2.6 Étape 6 : prendre en compte le contexte	12
3. Module 2 : représenter la logique d'impact	14
3.1 Étape 1 : définir l'impact	15
3.2 Étape 2 : définir l'outcome pour les groupes cibles	16
3.3 Étape 3 : vérifier l'implication des intermédiaires	17
3.4 Étape 4 : définir les outputs	18
3.5 Étape 5 : décrire la mise en œuvre/les activités	19
3.6 Étape 6 : définir l'input	19
3.7 Étape 7 : décrire le contexte du déploiement des effets	19
3.8 Digression : modèles (complexes) à plusieurs niveaux	21
4. Module 3 : mesurer les effets	23
4.1 Étape 1 : formuler les objectifs	24
4.2 Étape 2 : définir les indicateurs et les valeurs cibles	25
4.3 Étape 3 : définir les sources des données	26
4.4 Étape 4 : définir les niveaux de comparaison et évaluer les effets	26
Annexe	27
A 1 Exemple 1 : MONAMO	27
A 2 Exemple 2 : NAPA	32
A 3 Exemple 3 : Plan d'action bois	33

1. Contexte et objectifs

Le guide est composé de trois modules. Dans le présent chapitre, nous présentons en premier lieu les objectifs du guide ainsi que l'utilité des modèles d'impact. Le module 1 expose la manière de concevoir des interventions efficaces sur la base des problèmes identifiés et de leurs causes (« Module 1 »). Le module 2 présente la manière de représenter les liens de causalité sous une forme simplifiée à l'aide des modèles d'impact (« Module 2 »). Enfin, le module 3 est consacré à la mesure des effets au moyen d'objectifs et d'indicateurs (« Module 3 »).

1.1 Pour quels objectifs le guide est-il conçu ?

Le présent guide a pour but de soutenir les professionnel·le·s des administrations, des hautes écoles, des fondations et des associations, ainsi que les spécialistes de l'évaluation et les personnes mandatées pour des évaluations dans le développement et la conception de modèles d'impact. Il poursuit trois objectifs :

- Le guide doit contribuer à favoriser la compréhension et la connaissance de la logique d'efficacité des programmes, des projets et des mesures.
- Le guide doit permettre de représenter des modèles d'impact de manière attrayante et compréhensible. Pour ce faire, plusieurs modèles avec une structure et une palette de couleurs uniformes sont mis à disposition.
- Le guide est conçu de manière à pouvoir être appliqué au cycle politique. Il vise à couvrir l'ensemble du processus d'élaboration des interventions de l'État, de la formulation des objectifs à l'examen de leur réalisation.

Le guide a été rédigé par Interface Politikstudien Forschung Beratung sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), division Économie et Innovation, entre juin 2023 et avril 2024. Son élaboration a été soutenue par un groupe d'accompagnement composé de représentant·e·s de 14 services fédéraux¹. Lors de différentes réunions, les membres du groupe d'accompagnement ont fait part de leurs commentaires sur la conception et le contenu du guide et contribué aux exemples figurant en annexe.

1.2 L'importance des modèles d'impact : pourquoi sont-ils utiles ?

Au cours des dernières années, les modèles d'impact n'ont cessé de gagner en importance. Ils sont de plus en plus utilisés comme base pour le pilotage politique et la mesure de la réalisation des objectifs des mesures politiques. Les modèles d'impact sont des représentations simplifiées qui montrent les liens entre les mesures politiques, les activités qui en découlent, les effets intentionnels et non intentionnels, ainsi que la mesure de la réalisation des objectifs. Ils peuvent être utilisés comme outil de travail et d'analyse pour différentes problématiques :

- *Identification des liens* : les modèles d'impact permettent de comprendre et de visualiser des liens complexes en simplifiant et en présentant les relations entre les mesures politiques, les activités et les résultats. Ils contribuent ainsi à l'analyse des problématiques et à la définition des mesures à mettre en œuvre.
- *Anticipation des effets* : les modèles d'impact permettent d'analyser, de manière prospective (ex ante), les effets potentiels des décisions politiques avant leur mise en

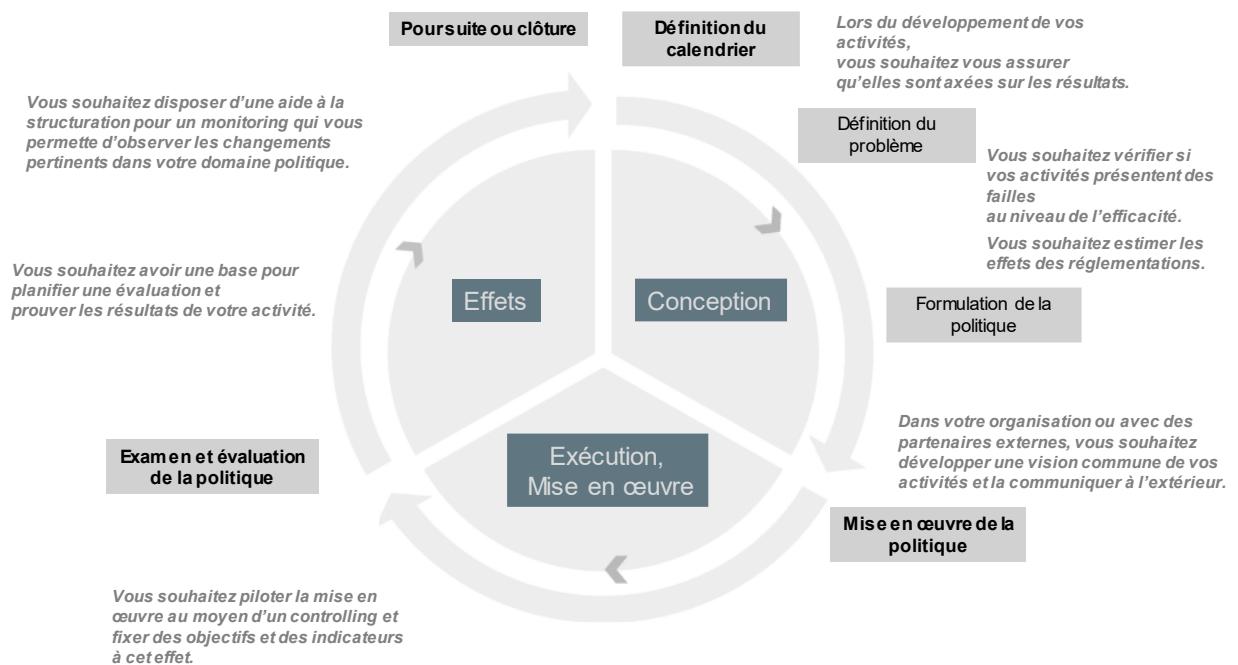
¹ Services fédéraux représentés au sein du groupe d'accompagnement : ARE, OFEV, OFEN, ChF, OFAG, OFAS, DFAE, CDF, Innosuisse, CPA, SEFRI, SECO, CSS, OFSP.

œuvre. Ils appuient ainsi le processus de prise de décision, par exemple dans le cadre de l'évaluation économique des mesures et des objectifs environnementaux (VOBU) ou de l'analyse d'impact de la réglementation (AIR).

- *Base pour la mesure des effets* : les modèles d'impact facilitent la formulation d'objectifs et d'indicateurs aux différents niveaux du déploiement des effets. Ils contribuent ainsi à structurer la mesure des effets.
- *Évaluation des mesures politiques* : les modèles d'impact servent de base à l'évaluation structurée des mesures politiques en vue d'analyser l'atteinte des objectifs fixés et les facteurs ayant contribué à leur réalisation (évaluations ex post).
- *Optimisation des ressources* : en analysant les effets à l'aide de modèles d'impact, il est possible de contrôler et d'optimiser l'utilisation des ressources. Les modèles d'impact permettent de recueillir des informations tant sur l'efficience (rentabilité) que sur l'effectivité (efficacité). Les décideur·euse·s peuvent ainsi mobiliser les ressources de façon ciblée dans les domaines où elles peuvent être le plus utiles et produire les effets les plus importants.
- *Communication et transparence* : en représentant des informations complexes sous une forme compréhensible, les modèles d'impact facilitent la communication entre les responsables de l'exécutif et du législatif, les spécialistes et le grand public. Ils favorisent ainsi la transparence et soutiennent des prises de décisions éclairées.

Les modèles d'impact se révèlent utiles dans différentes phases des processus politiques. Le processus politique est représenté par la figure F 1.1 à l'aide du cycle politique (Policy Cycle).

F 1.1 : Valeur ajoutée des modèles d'impact dans le cycle politique



Source : Herbert Brunold (OFSP) en collaboration avec Sarah Fässler et Manuela Oetterli (Interface Politikstudien, Lucerne)².

Dans le cercle central, le cycle politique décrit les phases *conception*, *exécution* (mise en œuvre) et *effets* que suit une politique publique. Durant la phase *conception*, le problème est dans un premier temps défini, puis, sur cette base, une ou plusieurs interventions devant contribuer à la résolution du problème sont conçues. Pour l'*exécution* (ou mise en œuvre) de l'intervention, des structures et des processus sont créés afin que des prestations devant entraîner un changement de comportement dans les groupes cibles (*effets*) puissent être fournies. Le cercle extérieur du cycle politique présente les phases et les buts pour lesquels les modèles d'impact peuvent apporter une aide :

1. *Définition du problème* : les modèles d'impact aident à la compréhension des causes et des effets d'un problème ainsi qu'à la visualisation des liens entre les actions et les résultats attendus. Ils contribuent ainsi à la définition des priorités politiques.
2. *Formulation de la politique* : les modèles d'impact permettent d'analyser différentes options politiques, de planifier des interventions efficaces et de montrer leurs effets potentiels.
3. *Mise en œuvre de la politique* : les modèles d'impact contribuent au suivi des progrès réalisés et au contrôle de l'atteinte des résultats souhaités.
4. *Examen et évaluation de la politique* : les modèles d'impact jouent un rôle décisif en soutenant l'évaluation des mesures politiques. Ils structurent la mesure des effets et permettent de déterminer dans quelle mesure les effets visés ont été atteints.

Les modèles d'impact doivent également être compris comme un outil de travail. Il n'est pas rare que les modèles d'impact développés soient adaptés et perfectionnés au cours de leur élaboration et de leur utilisation dans le cycle politique. Ils soutiennent le cycle allant

² Dans : Balthasar, Andreas ; Fässler, Sarah (2017) : Wirkungsmodelle in der Evaluation: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Chancen und Risiken. LeGes – Gesetzgebung & Evaluation, 28(2), p. 301–325.

du développement d'une stratégie politique à la mesure des effets puis au changement ou à l'optimisation de la stratégie. Ce faisant, ils offrent un cadre clair pour l'analyse de l'efficacité des interventions de l'État et permettent de réaliser une évaluation structurée ou une mesure des effets de l'action politique. Grâce à une représentation claire des liens de causalité, les modèles d'impact visent à soutenir un processus décisionnel transparent et éclairé au sein de l'administration fédérale.

| Développement de modèles d'impact : défis et pistes de solution

Compromis entre degré de détail et réduction de la complexité : trouver le bon équilibre entre le recueil détaillé des mécanismes d'action et une représentation simplifiée et facilement compréhensible constitue un défi constant. Il s'agit de parvenir à un niveau approprié de complexité qui reflète les nuances des processus d'action tout en permettant une communication claire.

Soutien pour l'utilisation des modèles d'impact et effort initial : pour être couronnée de succès, la mise en œuvre de modèles d'impact nécessite non seulement une large acceptation, mais aussi un soutien constant au sein des unités impliquées. L'effort initial requis pour l'introduction et la formation peut représenter un défi pouvant être surmonté grâce à des mesures de soutien ciblées.

Implication des principales participant·e·s et personnes concernées : l'implication des parties prenantes concernées dans le processus de développement de modèles d'impact est essentielle pour garantir la validité et l'acceptation des modèles. Cela nécessite une approche transparente et participative afin de tenir compte des différentes perspectives et expertises de manière appropriée.

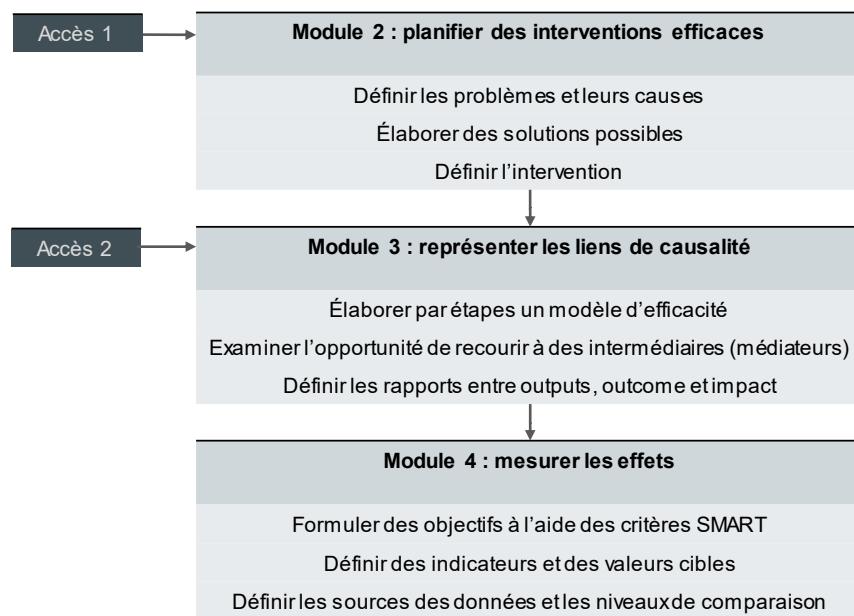
Procédure de développement de modèles d'impact : la décision de savoir s'il convient, dans un premier temps, de définir des lignes directrices par une instance supérieure afin de suivre une approche déductive (top-down), ou d'adopter une approche ascendante (bottom-up) impliquant diverses parties prenantes, représente un défi important. Ce processus peut influencer aussi bien l'efficacité que l'acceptation des modèles développés.

Prise en compte des effets non intentionnels : en plus d'analyser les effets souhaités, il est important de rester attentif aux potentielles conséquences non intentionnelles.

Effets à long terme et retard : l'évaluation des effets à long terme et des retards potentiels constitue un défi, car ces aspects sont souvent difficiles à prévoir et peuvent s'étendre sur une période prolongée. Pour les prendre en compte de manière appropriée, il peut être nécessaire d'adapter les méthodes de mesure des effets et d'ajuster la gestion des attentes en conséquence.

La figure F 1.2 présente un aperçu de la structure et du contenu du présent guide. Le premier module porte sur la planification d'interventions efficaces. Le deuxième module sert à élaborer les différents composants des modèles d'impact. Le troisième module met l'accent sur la mesure des effets. En fonction de la problématique, il est possible de débuter au module 1 ou au module 2. Les informations du module 2 constituent la base du module 3. Il en résulte deux accès présentés à la figure F 1.2.

F 1.2 : Structure et articulation des modules dans le guide.



2. Module 1 : planifier des interventions efficaces

Cette section propose une aide à la planification ou à la conception d'interventions³. Ces éléments peuvent être réutilisés dans le module 2 pour l'élaboration de modèles d'impact. Si les objectifs et les groupes cibles d'une intervention sont déjà clairement définis, les réflexions menées dans le cadre de ce module peuvent ne pas être nécessaires. Dans ce cas, nous renvoyons au module 2, qui peut également être traité indépendamment du module 1.

Ce module se compose de six étapes couvrant l'analyse d'une problématique, la formulation des causes du problème et les interventions destinées à le résoudre. Les contenus élaborés dans les trois dernières étapes sont également utilisés dans le module 2 et peuvent y être repris.

Un exemple pratique de module 1 avec analyse est proposé à l'annexe A 1, aux figures FA 1 à FA 6.

2.1 Étape 1 : analyse du problème

Les interventions ont pour point de départ des problèmes identifiés et définis comme tels dans le cadre de processus politiques ou d'objectifs stratégiques⁴. Pour que des interventions puissent être conçues et planifiées, il faut que des problèmes soient identifiés. En règle générale, l'analyse des problèmes se fonde sur des preuves et prend appui sur des connaissances vérifiables issues de la science et de la pratique. Les problématiques sociales, économiques ou écologiques générales identifiées sont décrites en quelques phrases.

F 2.1 : Analyse du problème

Quel est le problème (social, économique ou écologique) général pour lequel une solution doit être élaborée ?

2.2 Étape 2 : hypothèses d'interventions

L'étape suivante consiste, dans un premier temps, à identifier les causes ayant entraîné le problème. Pour ce faire, les causes possibles du problème peuvent être listées dans la colonne de gauche du tableau F 2.2.

³ La terminologie employée dans le présent guide se conforme aux standards d'évaluation SEVAL et au glossaire de l'évaluation sur lequel ils s'appuient (<http://eval-wiki.org/glossar/Eval-Wiki>).

⁴ Cf. Sager, Fritz ; Hadorn, Susanne ; Balthasar, Andreas ; Mavrot, Céline (2021) : Politikevaluation. Eine Einführung. Wiesbaden : Springer VS, p. 21 et suiv.

Les interventions ou les mesures susceptibles d'influencer ou de modifier les causes identifiées peuvent ensuite être formulées (colonne centrale du tableau F 2.2). Il est possible de proposer plusieurs mesures pour traiter une même cause.

F 2.2 : Hypothèses d'interventions

<i>Quelles sont les causes du problème ?</i>	<i>Comment (avec quelles mesures) peut-on influencer ou modifier les causes du problème ?</i>	<i>Sélection pour la mise en œuvre</i>
<i>Cause 1</i>	<i>Mesure 1</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Cause 2</i>	<i>Mesure 2</i> <i>Mesure 3</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Cause 3</i>	<i>Mesure 3</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Cause 4</i>	<i>Mesure 4</i> <i>Mesure 5</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Pour la conception de mesures, il existe trois grands types d'interventions de l'État, décrits ci-dessous. Dans ce contexte, on parle d'instruments de politiques publiques. Leur description vise à faciliter la conception et le choix des mesures, ainsi que le développement des modèles d'impact. La recherche et la pratique démontrent que la combinaison de divers instruments de politiques publiques est particulièrement efficace. C'est pourquoi, dans de nombreux programmes ou stratégies, il est fréquent que plusieurs instruments de politiques publiques soient associés.

| Catégories de mesures possibles (instruments de politiques publiques)

Un large éventail de mesures de pilotage des interventions de l'État existe. Les instruments de politiques publiques peuvent être classés en trois catégories : instruments de persuasion (*sermons*), incitations (*carottes*) ainsi qu'interdictions et obligations (*bâtons*)⁵. Ces trois catégories se distinguent par le degré de contrainte, c'est-à-dire par l'intensité de l'atteinte aux libertés individuelles :

- Les instruments de persuasion (*sermons*), tels que la transmission d'informations ou une invitation à agir, visent à amener le groupe cible à changer son comportement. Ces instruments sont peu contraignants.
- Avec les incitations (*carottes*), le comportement souhaité est récompensé ou le comportement indésirable sanctionné. Le degré de contrainte est donc accru par la récompense ou la sanction prévue.
- Avec les instruments de régulation (*bâtons*), le pilotage des groupes cibles passe par des interdictions et des obligations. Celles-ci étant définies par les bases légales, leur niveau de contrainte est élevé.

⁵ Vedung, Evert (1998). Policy instruments: Typologies and theories. Dans Bemelmans-Vidéc, Marie-Louise ; Rist, Ray C ; Vedung, Evert (éd.), Carrots, Sticks, and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation (vol. 5, p. 21–58). Nouveau-Brunswick/Londres : Transaction Publishers.

Il convient de choisir, parmi les mesures mentionnées, celles devant être mises en œuvre dans le cadre de la stratégie d'intervention. À cet effet, les mesures peuvent être évaluées et sélectionnées en fonction de critères de faisabilité financière, politique, institutionnelle et sociale, ainsi que de critères d'efficience et d'efficacité. Pour les étapes suivantes, il faut prendre en considération le fait que différents instruments de politiques publiques relèvent de différentes logiques d'impact et doivent par conséquent être considérés de manière différenciée.

2.3 Étape 3 : analyse des parties prenantes

Cette étape consiste à identifier les acteurs impliqués en lien avec les causes et les mesures retenues. Les acteurs concernés peuvent comprendre des groupes spécifiques de personnes, des unités administratives, des organismes non gouvernementaux ou sans but lucratif ou encore des acteurs de l'économie privée. Les acteurs peuvent être énumérés sous la forme d'une liste. On peut supposer que les différents acteurs jouent un rôle différent et revêtent une importance variable dans la mise en œuvre des mesures prévues. Aussi, il convient d'impliquer les acteurs dans la résolution du problème selon leur rôle et leur importance. Selon les acteurs recensés à cette étape, les mesures sélectionnées doivent être examinées et, le cas échéant, adaptées.

F 2.3 : Liste des acteurs concernés

Quels acteurs sont concernés par les causes et/ou les mesures ?

2.4 Étape 4 : définir le groupe cible et le changement de comportement (outcome)

Au cœur de toute intervention ou mesure se trouve un effet. Ce dernier vise un groupe cible donné, devant modifier son comportement dans la direction souhaitée. Dans ce contexte, on parle d'outcome. Pour définir l'outcome, il faut tout d'abord définir le(s) groupe(s) cible(s). Les changements de comportement souhaités dans le groupe cible doivent ensuite être précisés. Dans certains cas, il ne s'agit pas seulement de changer le comportement des groupes cibles, mais aussi de transformer les structures de leur environnement. Pour définir les groupes cibles, on pourra s'aider des informations sur les acteurs impliqués recueillies dans la figure F 2.3 ci-dessus. Dans la figure F 2.4, le groupe cible et le changement prévu dans son comportement doivent être décrits aussi précisément que possible. À cet égard, il faut tenir compte du fait que les réactions des groupes cibles suivent généralement l'ordre suivant : connaissances (établir), attitude (changer), comportement (mettre en œuvre). Si nécessaire, il est possible de définir des graduations dans le changement de comportement dans un ordre logique (vertical).

F 2.4 : Définir les groupes cibles

Quel groupe cible doit changer son comportement et de quelle manière ? Quels changements sur le plan des connaissances, des compétences, des attitudes, de la motivation, de la prise de conscience, des actions, du comportement, etc. sont attendus du groupe cible ?

2.5 Étape 5 : définir l'objectif général (impact)

La « solution » au problème identifié initialement doit être formulée en tant qu'objectif général ou vision. Dans ce contexte, on parle d'impact. L'impact décrit l'évolution des conditions sociales, politiques, économiques ou écologiques. L'intervention contribue parfois à l'atteinte de plusieurs impacts ou objectifs. Dans ce cas, on pourra énumérer plusieurs impacts.

F 2.5 : Définir l'impact

Vision ou objectifs de changement aux niveaux sociétal, économique ou écologique

I Comment formuler correctement les objectifs ?

Les objectifs au niveau des impacts peuvent être formulés sous la forme d'une vision, d'objectifs politiques ou simplement d'un changement souhaitable. Dans ce contexte, un changement peut être décrit au sens d'une amélioration d'une situation ou d'un état (souvent sous la forme d'une augmentation ou d'une baisse). Bien entendu, les objectifs peuvent également comprendre des éléments quantifiés assortis de valeurs mesurables. Ce point est essentiel pour vérifier la réalisation des objectifs à une échéance définie. Cette thématique sera abordée à la section 4.1.

2.6 Étape 6 : prendre en compte le contexte

L'intervention ou les mesures prévues doivent contribuer à agir sur les problèmes identifiés de la manière souhaitée. Dans le même temps, il existe généralement de nombreux autres facteurs ayant un impact sur le problème ou ses causes et ne pouvant pas être influencés par les mesures prévues ou ne pouvant l'être qu'en partie. On parle ici de facteurs externes ou de facteurs liés au contexte⁶. Il peut s'agir de développements sociaux, économiques, politiques, juridiques ou technologiques dans l'environnement national ou international ayant une influence sur le problème. Lors de la planification de l'intervention, il est par conséquent judicieux de réfléchir au contexte dans lequel elle s'inscrit et aux acteurs susceptibles d'influencer négativement (au sens d'un risque) ou positivement (au sens d'une opportunité) sa mise en œuvre. Les facteurs identifiés peuvent être inscrits dans la figure F 2.6. La prise en compte de ces facteurs peut contribuer à minimiser les risques et à tirer parti des opportunités afin d'atteindre les résultats souhaités avec l'intervention.

⁶ Cf. Pawson, Ray ; Tilley, Nick (1997) : *Realistic Evaluation*. Londres : Sage.

| Définir les limites du système

Pour planifier une intervention de manière efficace, il est essentiel de définir clairement les limites du système. Cela permet de distinguer les facteurs qui peuvent être directement influencés à l'intérieur du système de ceux qui, bien que situés à l'extérieur, peuvent avoir une influence indirecte sur le problème. Une définition précise des limites du système aide à identifier les éléments relevant de la sphère d'influence de l'intervention et à mieux analyser les facteurs externes à considérer, afin d'optimiser l'efficacité de l'intervention (cf. encadré « Resserrer le focus par une délimitation ciblée » à la section 3.7).

F 2.6 : Facteurs liés au contexte

<i>Facteurs liés au contexte</i>	<i>Risques</i>	<i>Opportunités</i>
<i>Dans quel contexte (social, économique, politique, juridique, technologique, etc.) le problème s'inscrit-il ?</i>	<i>Quels risques externes peuvent aggraver le problème ?</i>	<i>Quelles opportunités externes peuvent atténuer le problème ?</i>

3. Module 2 : représenter la logique d'impact

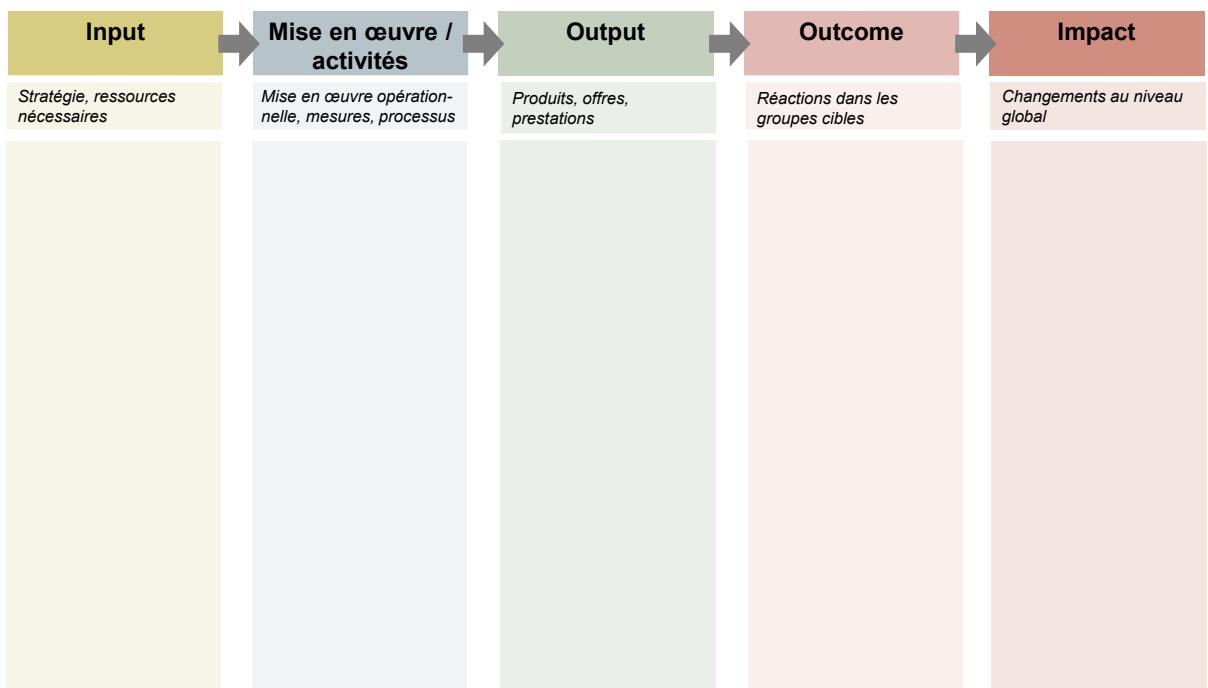
Les effets des interventions peuvent être représentés de plusieurs manières. Le guide s'appuie sur le modèle d'impact linéaire⁷. Ce dernier décrit la logique d'impact d'une intervention en représentant les étapes du déploiement des effets. Il montre...

- ... sur la base de quels *concepts* ...
- ... avec quelles ressources (*input*) ...
- ... par quels moyens (*mise en œuvre/activités*) ...
- ... à l'aide de quelles prestations (*output*) ...
- ... quels effets doivent être obtenus auprès des groupes cibles (*outcome*) ...
- ... et comment les problèmes ou objectifs généraux au niveau du système (*impact*) doivent ainsi être résolus ou atteints.

En principe, le modèle d'impact peut être élaboré en partant de l'un des cinq éléments verticaux (*input*, *mise en œuvre/activités*, *output*, *outcome* et *impact*) présentés dans la figure F 3.1. Pour des raisons pédagogiques, nous choisissons de commencer par l'impact, mais il est tout à fait possible de débuter par les ressources (*input*). Ces deux approches sont complémentaires, et leur combinaison peut offrir une valeur ajoutée. Les flèches reliant les différents éléments illustrent les liens de causalité possibles, qui peuvent être envisagés comme une chaîne logique de type « si..., alors... ».

Un exemple pratique de modèle d'impact simple et linéaire est disponible à l'annexe A 3, à la figure FA 9.

⁷ Cf. W. K. Kellogg Foundation (2004) : Logic Model Development Guide, W. K. Kellogg Foundation, Battle Creek MI.

F 3.1 : Modèle d'impact linéaire simple

| Le modèle d'impact comme instrument de travail

Il n'existe pas de « bonne » ou de « mauvaise » manière de développer un modèle d'impact. L'objectif est de créer une représentation simplifiée et schématique, mais adéquate, pour faciliter la compréhension de la mise en œuvre et des effets d'une intervention. En général, ces modèles sont ajustés et affinés au fil du temps, en collaboration avec les spécialistes et les acteurs concernés, afin de les adapter à leur utilisation pratique.

Dans les paragraphes suivants, l'élaboration d'un modèle d'impact est expliquée en sept étapes.

3.1 Étape 1 : définir l'impact

Si le module 1 a été traité, il est possible de reprendre ou de compléter les informations relatives à l'impact notées à la figure F 2.5.

Les impacts décrivent les changements sociaux, économiques ou écologiques « au niveau global ». Ils peuvent également concerter les conditions écologiques ou l'état de l'environnement. Dans de nombreux cas, les objectifs d'impact peuvent découler directement d'une stratégie ou d'un objectif (politique) de haut niveau. Il est également possible de s'appuyer sur les bases légales pour formuler les objectifs d'impact. Étant donné qu'il est souvent difficile, voire impossible, de démontrer un lien de causalité entre une intervention et un impact, il est recommandé de formuler les impacts de manière proportionnée. Démontrer les impacts pose également des défis, notamment en raison du délai nécessaire pour qu'un changement global soit observable, et du fait qu'une multitude d'autres facteurs peuvent influencer ces impacts. Par conséquent, il est rarement possible d'attribuer entièrement un impact à une seule intervention.

De manière générale, l'analyse des impacts s'avère bien plus complexe que la définition des outcomes. Cette difficulté s'explique par la présence d'un large éventail de facteurs

externes qui influencent les impacts au niveau sociétal, économique ou écologique (par exemple, des causes échappant au contrôle de l'intervention, ainsi que des risques et opportunités externes). Si nécessaire, ces facteurs peuvent être intégrés dans l'analyse du contexte (cf. section 3.7).

Il peut arriver qu'une intervention contribue à l'atteinte de plusieurs impacts. Dans ce cas, il est possible d'inclure plusieurs impacts dans le modèle, en essayant de classer les différents impacts dans un ordre vertical pertinent. Les critères appliqués peuvent être les suivants :

- Délai pour la réalisation des objectifs
- Importance des différents objectifs
- Niveau hiérarchique auquel les objectifs sont rattachés, etc.

I Comment formuler correctement l'impact attendu ?

Les objectifs d'impact sont intégrés dans le modèle d'impact comme une vision globale ou comme un changement positif au niveau sociétal, économique ou écologique. Ce changement peut être défini comme une amélioration d'une situation ou d'un état, souvent exprimée sous la forme d'une augmentation ou d'une diminution. Par ailleurs, les objectifs d'impact peuvent inclure des éléments quantifiés associés à des valeurs mesurables, un aspect crucial lorsque la réalisation des objectifs doit être vérifiée à une échéance définie. Cette thématique sera approfondie à la section 4.1, où nous expliquerons comment les situations et événements décrits dans le modèle d'impact peuvent être rendus mesurables et vérifiables grâce à des indicateurs et des critères clairs permettant d'évaluer les progrès réalisés.

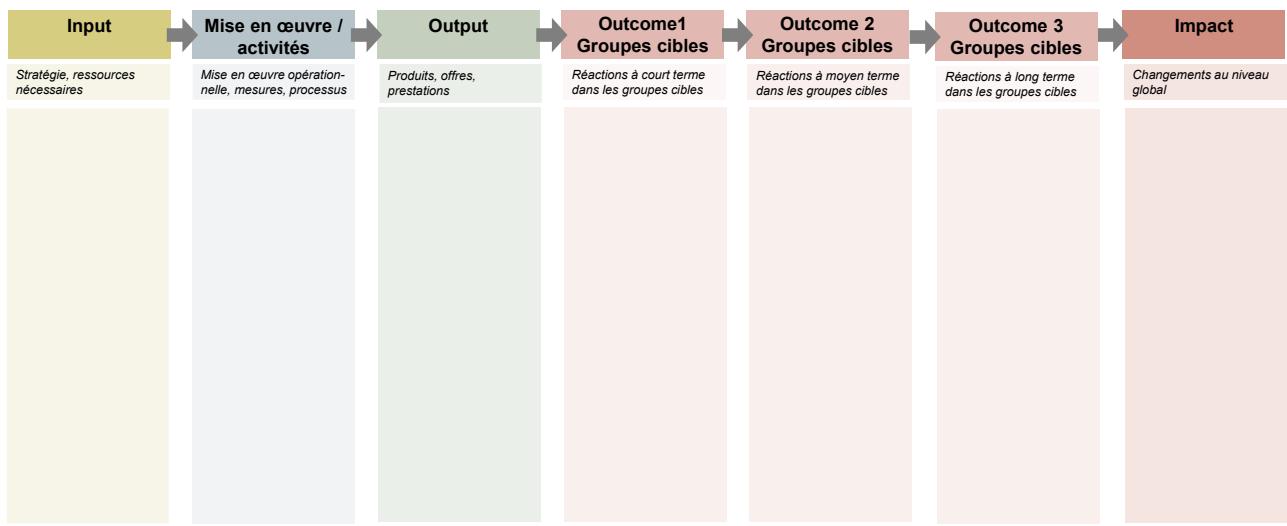
3.2 Étape 2 : définir l'outcome pour les groupes cibles

Si le module 1 a été traité, il est possible de reprendre ou de compléter les outcomes répertoriés dans la figure F 2.4.

- Les outcomes sont les changements qu'une intervention doit générer à court, moyen ou long terme auprès des groupes cibles. C'est pourquoi il faut d'abord définir le(s) groupe(s) cible(s) de l'intervention avant de décrire les outcomes. Les outcomes peuvent viser, d'une part, des changements dans le comportement des groupes cibles eux-mêmes ou, d'autre part, des changements dans les situations ou les structures qui exercent une influence directe sur les groupes cibles⁸. Souvent, les changements de comportement d'un groupe cible recouvrent de nombreux aspects comportementaux, tels que les connaissances (établir), l'attitude (modifier), les compétences (apprendre), le comportement (mettre en œuvre), qui ne sont pas toujours représentés dans le modèle d'impact. Toutefois, ces étapes progressives de changement comportemental peuvent être utilisées pour concevoir et structurer les différents outcomes dans un ordre logique (vertical). Si l'on souhaite représenter les aspects du changement de comportement horizontalement, une différenciation avec des outcomes supplémentaires est nécessaire. La figure F 3.2 propose un exemple de modèle d'impact permettant une représentation en trois étapes d'un outcome avec des réactions à court, moyen et long terme dans les groupes cibles correspondant à l'outcome 1, l'outcome 2 et l'outcome 3.

⁸ Beywl, Wolfgang ; Speer, Sandra ; Kehr, Jochen (2004) : Wirkungsorientierte Evaluation im Rahmen der Armuts- und Reichtumsberichterstattung. Bonn : Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung, p. 36.

F 3.2 : Modèle d'impact comportant plusieurs outcomes



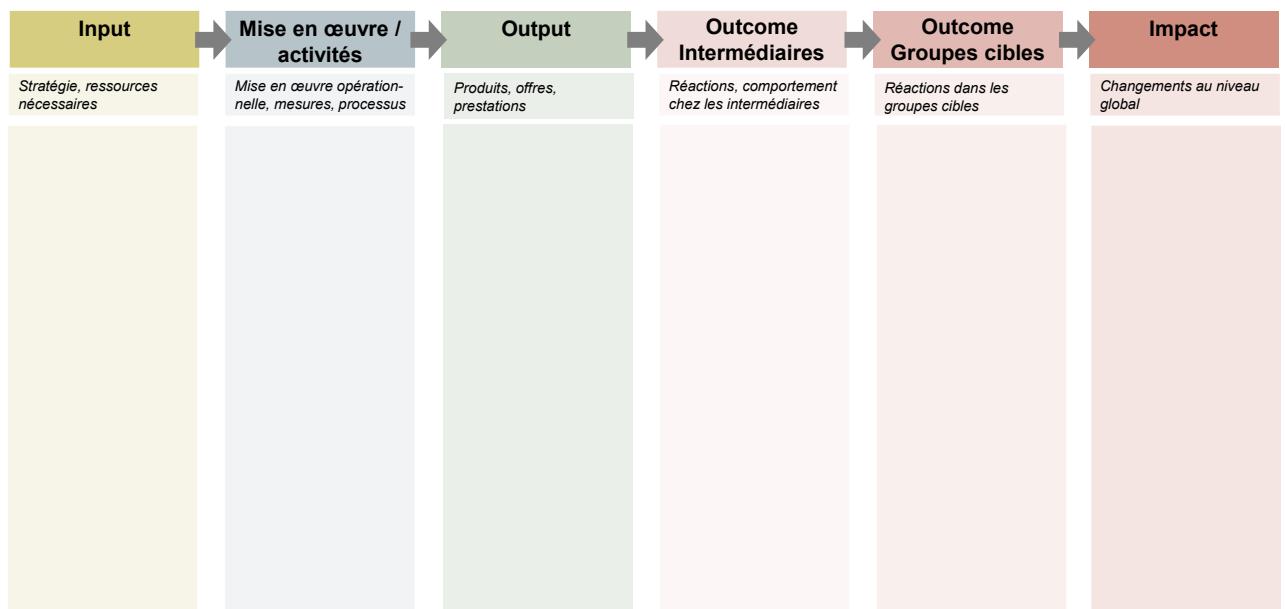
3.3 Étape 3 : vérifier l'implication des intermédiaires

Dans le cadre des interventions, il arrive parfois que les groupes cibles ne soient pas atteints directement, mais indirectement par le biais d'intermédiaires. Ces derniers contribuent souvent au succès des projets auprès des groupes cibles du fait de leur rôle important. Par exemple, parce qu'ils sont déjà en contact avec les groupes cibles, connaissent bien ces derniers ou remplissent une fonction de modèle ou d'expert, ce qui leur permet de participer à l'influence devant être exercée sur le comportement des groupes cibles. Ainsi, les intermédiaires peuvent contribuer à ce que les outputs atteignent les groupes cibles visés. Ils assurent en quelque sorte un rôle de transmetteur entre l'output et l'outcome auprès des groupes cibles. Les enseignant·e·s qui sensibilisent les jeunes aux comportements favorables à la santé ou les installateur·trices de chauffage qui soulignent les avantages des sources d'énergie renouvelables lors du remplacement d'une installation sont des exemples d'intermédiaires.

Si les intermédiaires jouent un rôle central dans les effets d'une intervention, ils peuvent être inclus au modèle d'impact en tant qu'élément distinct (cf. figure F 3.3). Comme pour l'outcome des groupes cibles, le comportement souhaité des intermédiaires doit être défini comme « Outcome Intermédiaires » et ajouté au modèle d'impact.

Un exemple de modèle d'impact avec outcome distinct pour les intermédiaires prenant en compte leur rôle est proposé à l'annexe A 2, à la figure FA 8.

F 3.3 : Modèle d'impact linéaire simple (incluant les intermédiaires)



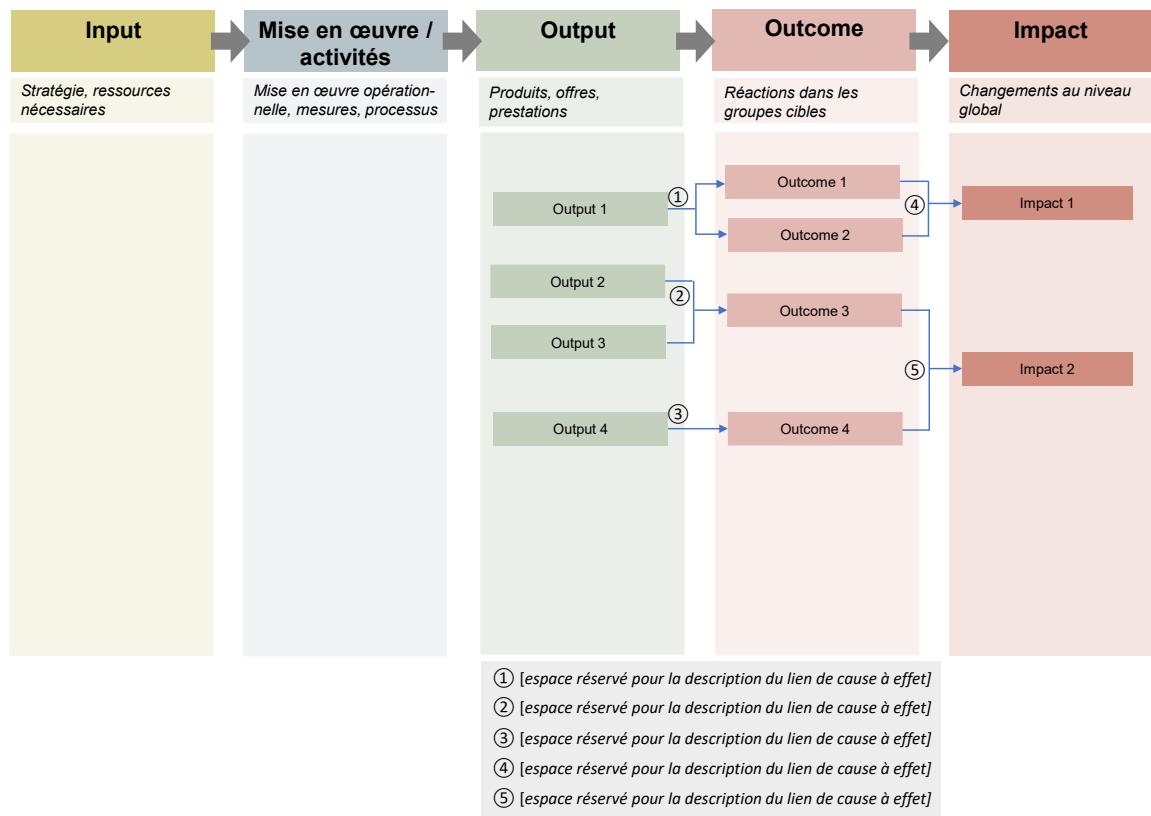
3.4 Étape 4 : définir les outputs

Les outputs sont les produits, les offres et les prestations fournis dans le cadre de l'intervention dans le but d'influencer le comportement des groupes cibles dans le sens souhaité. Les outputs doivent être disponibles dans une qualité et une quantité déterminées pour susciter les changements attendus. Les outputs sont relativement simples à quantifier, car il s'agit généralement d'*unités dénombrables*. Les outputs typiques sont, par exemple, les prestations en espèces versées, les informations, les services de conseil et les formations proposées, mais aussi les sanctions, les décisions, les expertises réalisées, etc. Les outputs créent donc une relation directe entre les acteurs responsables de la mise en œuvre et les groupes cibles visés.

| Distinction entre output et outcome

La question de savoir si l'utilisation des outputs par les groupes cibles doit être rattachée aux outcomes (effets dans les groupes cibles) ou aux outputs fait régulièrement débat. Citons comme exemples les visites sur un site web, les brochures distribuées ou les formations ou cours suivis. La quantification de leur utilisation ne livrant aucune information sur les effets potentiels, il est recommandé de les classer dans les outputs, qui peuvent généralement être déduits des données de processus disponibles. Cependant, si des informations sont recueillies directement auprès des groupes cibles, certains aspects des effets (notamment changement de comportement dans les groupes cibles) prévalent le plus souvent et doivent en conséquence être classés dans les outcomes.

En raison du rôle central des liens de causalité entre output et outcome, il est possible de les représenter au moyen de flèches le cas échéant. Comme montré sur la figure F 3.4, un même output peut déclencher plusieurs chaînes de causalité et favoriser plusieurs outcomes. De la même manière, il est envisageable que plusieurs outputs aboutissent au même outcome. Étant donné qu'il y a généralement peu de place dans le modèle d'impact pour décrire les différents liens de causalité, ces derniers peuvent être détaillés si besoin à l'aide d'une légende sous le modèle d'impact sous la forme d'éléments de texte.

F 3.4 : Modèle d'impact avec relations entre outputs, outcomes et impacts**3.5 Étape 5 : décrire la mise en œuvre/les activités**

Si le module 1 a été traité, la liste des acteurs concernés notée à la figure F 2.3 peut servir de check-list pour la prise en compte des acteurs et de leurs activités dans le modèle d'impact.

À cette étape, les activités et les acteurs impliqués jouant un rôle dans la mise à disposition des outputs (produits, offres, prestations) en vue de la mise en œuvre de l'intervention doivent être consignés. Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de lois, on parle habituellement dans ce contexte d'exécution ou d'activités d'exécution. Idéalement, les activités consignées permettent de savoir quels acteurs sont responsables de quelles activités ou tâches. Les acteurs peuvent être des partenaires externes, des institutions mandatées ou encore des unités administratives. Il convient de vérifier que tous les acteurs concernés par la création des outputs apparaissent sur le modèle d'impact.

3.6 Étape 6 : définir l'input

Cette étape vise à définir les inputs. Les inputs regroupent, d'une part, les bases conceptuelles d'une intervention, telles que les cadres légaux, les stratégies ou les concepts des mesures prévues. D'autre part, ils incluent les ressources nécessaires à la mise en œuvre, qu'il s'agisse de moyens financiers, humains ou encore des descriptions de l'organisation structurelle et fonctionnelle. Ces éléments sont généralement établis pour une certaine période de la mise en œuvre.

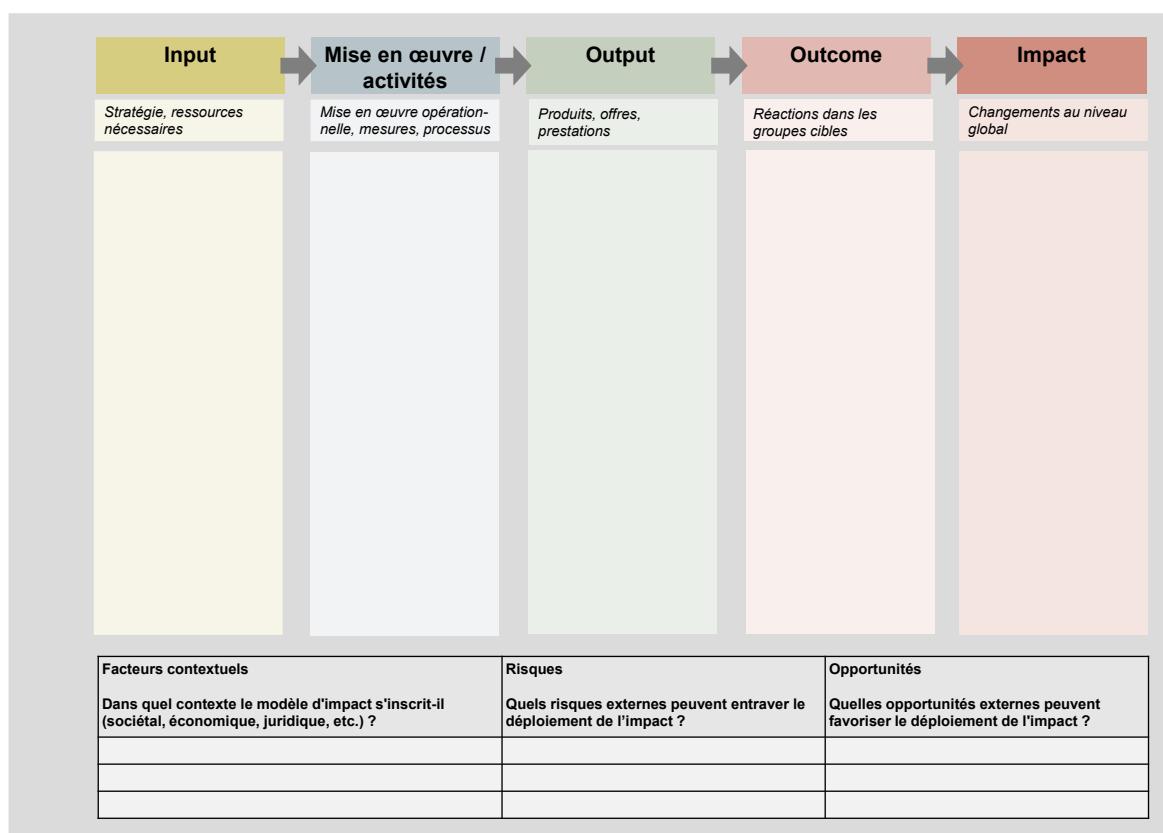
3.7 Étape 7 : décrire le contexte du déploiement des effets

Si le module 1 a été traité, il est possible de reprendre les informations relatives aux facteurs externes répertoriées dans la figure F 2.6.

Le modèle d'impact linéaire reflète les liens de causalité attendus sous une forme modélisée. Mais il est fréquent que les hypothèses du modèle d'impact soient aussi influencées par d'autres facteurs, qui peuvent être des développements sociétaux, économiques, politiques, juridiques ou technologiques dans l'environnement national ou international. De plus, d'autres facteurs qui ne sont pas représentés dans le modèle d'impact peuvent également influencer le déploiement des effets. Ces effets ne pouvant pas être pilotés de façon ciblée par l'intervention ni planifiés, on parle de facteurs externes ou de contexte dans lequel s'inscrit le modèle d'impact.

Dans le modèle, les facteurs externes peuvent influencer les effets attendus positivement en favorisant le déploiement souhaité des effets (opportunité) ou négativement en l'entravant (risque). Mais il se peut également qu'au moment de l'élaboration du modèle d'impact, il ne soit pas possible d'évaluer de quelle manière les facteurs externes influencent les liens de causalité attendus ou que des facteurs externes pertinents ne soient pas encore identifiés comme tels. Pour que les facteurs externes puissent être pris en compte dans le modèle d'impact, des espaces réservés pour la saisie de facteurs externes sont prévus dans la figure F 3.5.

F 3.5 : Modèle d'impact linéaire avec espaces réservés pour les facteurs externes



| Resserrer le focus par une délimitation ciblée

En définissant les changements à prendre en compte (impact) et en identifiant les groupes cibles (outcome), les modèles d'impact se concentrent sur un domaine précis des effets à analyser. Cette approche permet de limiter la réflexion aux différents systèmes concernés, réduisant ainsi la complexité de l'analyse. Il convient de définir les limites du système au cas par cas et de choisir entre le degré de détail, les délimitations et la clarté (cf. également section 2.6 « Définir les limites du système »).

3.8 Digression : modèles (complexes) à plusieurs niveaux

Les modèles d'impact linéaires ne suffisent pas toujours à représenter de manière adéquate les logiques d'impact des interventions. Cependant, il est généralement possible d'intégrer des liens de causalité plus complexes en y apportant quelques ajustements simples, comme l'ajout de niveaux horizontaux supplémentaires (cf. figure **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Rappelons néanmoins que la force du modèle d'impact réside précisément dans la représentation schématique simplifiée des liens de causalité. Pour préserver la clarté, il convient de décider s'il est préférable de développer un modèle unique avec plusieurs niveaux ou de concevoir plusieurs modèles d'impact distincts. En complément, il peut être utile de créer un modèle d'impact agrégé avec un niveau de détail réduit.

| Prise en compte de plusieurs groupes cibles

La détermination des effets dans les groupes cibles (outcomes) constituant le cœur du modèle d'impact, il est généralement nécessaire de créer une chaîne de causalité pour chaque groupe cible ou de réduire les groupes cibles afin de pouvoir représenter les complexités. Lorsque les interventions visent plusieurs groupes cibles, il convient de vérifier s'il est plus judicieux d'opter pour plusieurs modèles d'impact distincts ou un modèle unique structuré en plusieurs niveaux.

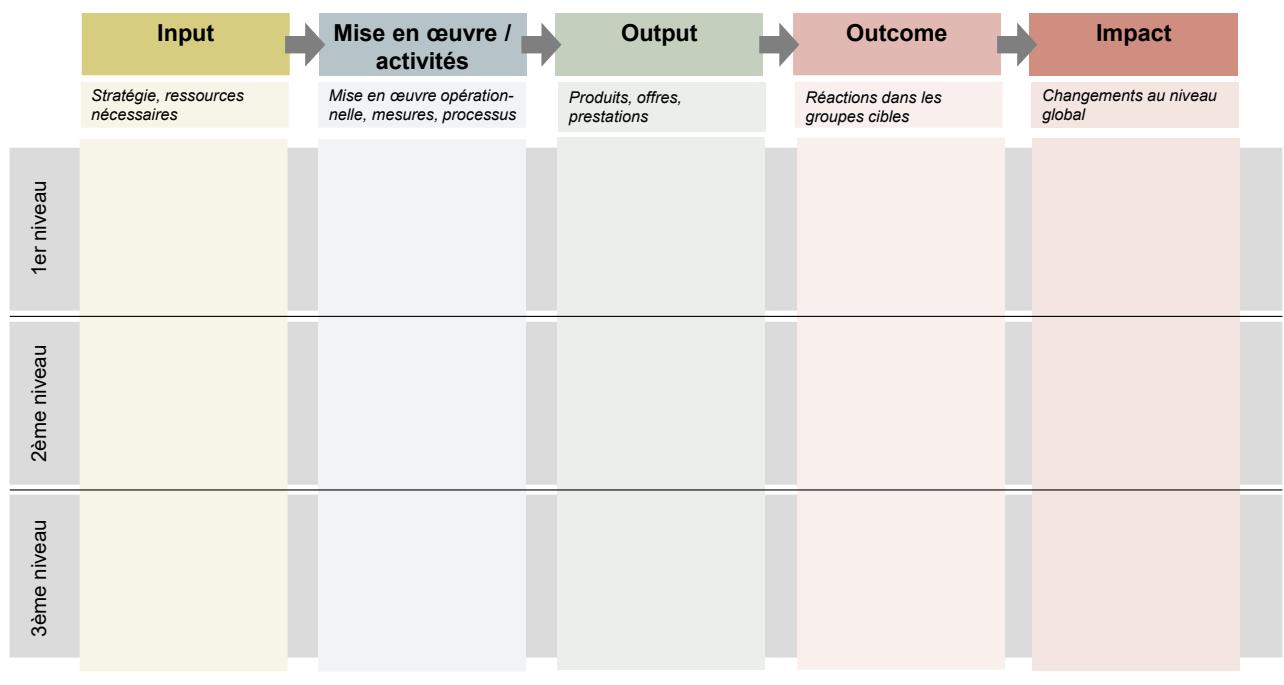
Un exemple pratique de modèle d'impact comportant plusieurs groupes cibles est disponible à l'annexe A 3, à la figure FA 9.

| Prise en compte des différents niveaux de la mise en œuvre

Les activités prévues pour la mise en œuvre des interventions sont souvent complexes, car elles impliquent différents niveaux d'action (par exemple, Confédération, cantons, communes) et peuvent produire divers outputs. De plus, la mise en œuvre repose parfois sur plusieurs projets ou sous-projets. Dans ces cas, il est pertinent d'examiner si un modèle d'impact différencié, prenant en compte les différents niveaux de mise en œuvre, permettrait de représenter les effets de manière plus systématique. Il en va de même pour les interventions ou les programmes mis en œuvre au moyen de plusieurs mesures. La figure F 3.6 présente un exemple de conception de modèle d'impact linéaire composé de trois niveaux.

Un exemple pratique de modèle d'impact comportant plusieurs niveaux est disponible à l'annexe A 1, à la figure FA 7.

F 3.6 : Modèle d'impact linéaire à plusieurs niveaux



4. Module 3 : mesurer les effets

Alors que les évaluations prennent généralement en compte l'analyse de l'ensemble de la chaîne de causalité (input, mise en œuvre, output, outcome, impact), nous nous concentrerons principalement sur des données quantifiables des outputs, des outcomes et des impacts dans la mesure et l'évaluation des impacts.

Pour que les effets puissent être démontrés et vérifiés, les objectifs définis aux niveaux des outputs, des outcomes et des impacts doivent être traduits sous une forme mesurable. En général, la mesure des effets se concentre principalement sur les outcomes et les impacts. Toutefois, mesurer ces effets, en particulier ceux des impacts, peut s'avérer complexe. Cela s'explique par le fait que les données requises ne sont souvent pas disponibles et qu'il n'est pas possible de démontrer des liens de causalité univoques entre les niveaux des outcomes et des impacts, car le déploiement des effets est souvent influencé par d'autres facteurs (cf. section 3.7). Il est ainsi recommandé de prendre également en compte les outputs fournis dans la mesure des effets. En particulier durant la phase initiale de la mise en œuvre d'une intervention, les outputs sont souvent les seuls éléments qui peuvent être recueillis, car les effets ne commencent à se déployer dans les groupes cibles qu'après un certain temps. Suivant cette logique, la mesure des outputs demande généralement moins de travail que la mesure des outcomes et des impacts.

Par ailleurs, les informations relatives aux outputs sont habituellement saisies dans le cadre du controlling ou de la collecte des données du processus et constituent donc une bonne base pour la mesure des effets. Le controlling et la mesure des effets nécessitent une collecte et une analyse régulières des données afin de pouvoir en tirer des conclusions. Avant même le lancement d'une intervention, il est recommandé de définir les données pertinentes pour la mesure des effets et de concevoir les instruments de collecte nécessaires. Une collecte de données bien conçue permet de piloter activement les mesures et les processus, tout en offrant une base solide pour évaluer l'efficacité de l'intervention.

Pour mesurer les effets, il est idéal, conformément à la logique du modèle d'impact, de disposer d'indicateurs (valeurs mesurables) relatifs aux outputs, aux outcomes et aux impacts. Ces indicateurs doivent ensuite être définis. La matrice présentée à la figure F 4.1 a pour but de vous aider à structurer les informations sur la mesure des effets. L'établissement des objectifs et des indicateurs se fait en trois étapes et est identique pour les outputs, les outcomes et les impacts. Le nombre d'indicateurs diminue généralement au fur et à mesure que l'on progresse le long de la chaîne de causalité. Cela s'explique par la disponibilité accrue des données, le déploiement des effets dans le temps et l'existence d'indicateurs pouvant démontrer les liens de causalité.

Un exemple pratique de mesure des effets à l'aide d'objectifs et d'indicateurs est disponible à l'annexe A 3, aux figures FA 10 (outputs) et FA 11 (outcome).

F 4.1 : Matrice de saisie des objectifs et des indicateurs

<i>Niveau d'effet</i>	<i>Formulation de l'objectif</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Source des données</i>	<i>Niveau de comparaison⁹</i>
Output 1 (reprendre les outputs du modèle d'impact)					<input type="checkbox"/> Comparaison situation actuelle/situation visée <input type="checkbox"/> Comparaison longitudinale <input type="checkbox"/> Comparaison transversale
Output 2 (si nécessaire, compléter avec d'autres outputs et ajouter des colonnes)					<input type="checkbox"/> Comparaison situation actuelle/situation visée <input type="checkbox"/> Comparaison longitudinale <input type="checkbox"/> Comparaison transversale
Outcome 1 (reprendre les outcomes du modèle d'impact)					<input type="checkbox"/> Comparaison situation actuelle/situation visée <input type="checkbox"/> Comparaison longitudinale <input type="checkbox"/> Comparaison transversale
Outcome 2 (si nécessaire, compléter avec d'autres outcomes et ajouter des colonnes)					<input type="checkbox"/> Comparaison situation actuelle/situation visée <input type="checkbox"/> Comparaison longitudinale <input type="checkbox"/> Comparaison transversale
Impact 1 (reprendre les impacts du modèle d'impact)					<input type="checkbox"/> Comparaison situation actuelle/situation visée <input type="checkbox"/> Comparaison longitudinale <input type="checkbox"/> Comparaison transversale
Impact 2 (si nécessaire, compléter avec d'autres impacts et ajouter des colonnes)					<input type="checkbox"/> Comparaison situation actuelle/situation visée <input type="checkbox"/> Comparaison longitudinale <input type="checkbox"/> Comparaison transversale

4.1 Étape 1 : formuler les objectifs

Pour les niveaux des outputs, outcomes et impacts, il est nécessaire de commencer par formuler des objectifs. Pour ce faire, tous les outputs, outcomes et impacts identifiés peuvent être inscrits dans la première colonne de la matrice proposée (figure F 4.1). Ensuite, un objectif est défini pour chacun d'entre eux dans la colonne « Formulation de l'objectif ». Cet objectif doit décrire un état à atteindre et être formulé de manière quantifiable. Parfois, la quantification n'intervient qu'à l'étape suivante, lors de la définition des indicateurs. Si tel est le cas, il est important d'indiquer au minimum la direction du changement attendu (par exemple, augmentation, réduction, amélioration,

⁹ Cf. Sager, Fritz ; Hadorn, Susanne ; Balthasar, Andreas ; Mavrot, Céline (2021) : Politikevaluation. Eine Einführung. Wiesbaden : Springer VS, p. 161–167.

etc.) en lien avec l'objectif. La définition de l'objectif doit également inclure une échéance pour sa réalisation. Pour garantir que les objectifs soient mesurables, il est utile de s'appuyer sur les cinq critères SMART¹⁰ :

- *Spécifique* : l'objectif indique de façon concrète et univoque ce qui doit être atteint ou changé.
- *Mesurable* : on doit pouvoir mesurer si l'objectif est atteint.
- *Attractif* : l'objectif doit être attrayant et souhaitable et est formulé dans des termes positifs.
- *Réaliste* : l'objectif doit pouvoir être atteint avec les ressources disponibles.
- *Temporellement défini* : l'objectif doit être associé à un horizon temporel associé à une échéance définie.

Dans la pratique, le degré de concrétisation des objectifs diminue des outputs à l'impact. Il est fréquent que les impacts ne puissent pas être opérationnalisés et doivent être représentés uniquement qualitativement sous la forme d'objectifs à long terme difficilement mesurables.

4.2 Étape 2 : définir les indicateurs et les valeurs cibles

Pour qu'un objectif puisse être mesurable, un ou plusieurs indicateurs doivent être définis à l'étape suivante. Il faut déterminer avec quels indicateurs les outputs, les outcomes et, le cas échéant, les impacts attendus peuvent être quantifiés au mieux. Les indicateurs utilisés sont généralement des valeurs telles que le nombre, la fréquence, les totaux, les moyennes, les parts en pourcentage, etc. Dans la mesure du possible, l'atteinte des objectifs est mesurée à l'aide d'indicateurs quantitatifs. Si cela n'est pas possible, on pourra toutefois utiliser des données qualitatives. Les données qualitatives permettent de recueillir des informations détaillées, subjectives et individuelles sur les positions et les actions du (des) groupe(s) cible(s). Les méthodes qualitatives comprennent, entre autres, diverses formes d'entretiens (entretiens individuels, groupes de discussion, etc.), des ateliers ainsi que des observations et analyses de rapports ou de documents relatifs aux processus.

Une fois les indicateurs définis, les objectifs ou effets attendus peuvent être définis à la colonne suivante sous la forme d'une valeur cible. Les valeurs cibles sont généralement définies par les responsables des mesures, du projet ou du programme. Les inputs et la conception des mesures sont souvent accompagnés d'indications concernant les objectifs. Les valeurs cibles doivent être définies de sorte que leur atteinte puisse être évaluée de manière réaliste. Si des expériences de mise en œuvre des années précédentes existent déjà, ces valeurs peuvent également aider à définir des comparaisons.

En ce qui concerne le nombre d'indicateurs, il n'y a pas de « bon » ou de « mauvais » choix. Il dépend principalement des données à disposition et des coûts associés à leur collecte. L'essentiel réside donc dans la clarification de la disponibilité des données ainsi que dans la planification de leur collecte (cf. étape suivante). Pour chaque objectif aux niveaux des outputs, des outcomes et des impacts, au moins un indicateur devrait être

¹⁰ Doran, George T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Band 70, Nr. 11, S. 35-36.

défini. Les critères RACER peuvent être utilisés pour choisir les indicateurs et garantir leur qualité¹¹ :

- *Relevant (pertinent)* : l'indicateur est lié à un objectif clair.
- *Accepted (accepté)* : l'indicateur est accepté par les parties prenantes concernées.
- *Credible (crédible)* : l'indicateur est défini sans ambiguïté et repose sur des données fiables.
- *Easy (simple)* : les données nécessaires pour l'indicateur sont faciles à obtenir.
- *Robust (robuste)* : l'indicateur ne peut pas être manipulé et est peu sensible aux influences extérieures.

4.3 Étape 3 : définir les sources des données

Il est recommandé de déterminer le plus tôt possible les sources de données qui permettront de recueillir les indicateurs définis. Idéalement, on aura recours aux données de processus, de controlling ou de monitoring existantes. Mais il se peut également que des données distinctes ou nouvelles doivent être collectées. Les collectes de données doivent être planifiées en temps utile. Par ailleurs, les responsabilités concernant le recueil des données et les périodes de mesure doivent être définies de façon contraignante. Si le coût de la collecte des données s'avère disproportionné, un autre indicateur devra éventuellement être choisi.

4.4 Étape 4 : définir les niveaux de comparaison et évaluer les effets

Il est important que les objectifs et les effets soient mesurés le plus précisément possible, ce qui génère généralement des efforts importants. Même avec des mesures précises, l'évaluation des objectifs ou des effets atteints est souvent difficile, en particulier si aucune valeur cible n'a été définie au préalable. Pour que les données relevées puissent être évaluées et que des décisions de pilotage correspondantes puissent être prises, il faut pouvoir apprécier l'atteinte des objectifs. Pour démontrer les effets d'une intervention, une comparaison avec un groupe témoin sans intervention serait utile. De telles comparaisons étant rarement possibles en pratique, on pourra s'appuyer sur d'autres types de comparaison permettant de comparer et d'interpréter les valeurs atteintes. De manière générale, on distingue trois types de comparaison :

- Comparaison situation actuelle/situation visée (comparaison avec les valeurs visées)
- Comparaison longitudinale (comparaison dans le temps avec deux mesures ou plus aux moments t_0 et t_1)
- Comparaison transversale ou benchmarking (comparaison avec un projet/groupe cible similaire, groupe témoin, etc.)

Comme pour les indicateurs, il est recommandé d'effectuer les comparaisons aux niveaux des outputs, des outcomes et des impacts. Il arrive que plusieurs types de comparaison soient disponibles pour un même indicateur (p. ex. une comparaison longitudinale et une comparaison transversale).

Évaluer la valeur ajoutée réelle d'une intervention par rapport à un scénario de référence hypothétique sans cette intervention, est une tâche complexe et difficile. Il convient de prendre en considération cette complexité dans la gestion des attentes ou dans le cadre de la communication avec les décideurs·euses de la sphère politique ou de l'administration.

¹¹ Les critères RACER ont été développés par la Commission européenne sur la base des critères SMART pour l'évaluation et l'élaboration des projets de promotion de l'Union européenne. Commission européenne (2015). Boîte à outils pour une meilleure réglementation, p. 250-251.

Annexe

Dans cette section, trois versions de modèles d'impact sont proposées en exemples. Les modèles d'impact présentent différentes spécificités auxquelles il est fait référence dans le guide.

A 1 Exemple 1 : MONAMO

L'exemple 1 présente une analyse du problème (*module 1*) et les liens de causalité (*module 2*) pour le projet Communes MONAMO de SuisseÉnergie. Ce projet est une parfaite illustration du présent guide, car le projet comporte plusieurs niveaux de logique d'impact. Au niveau de la Confédération, le projet MONAMO a été développé pour soutenir des projets innovants mis en œuvre au niveau communal.

FA 1 : Module 1 : Analyse du problème pour le projet MONAMO

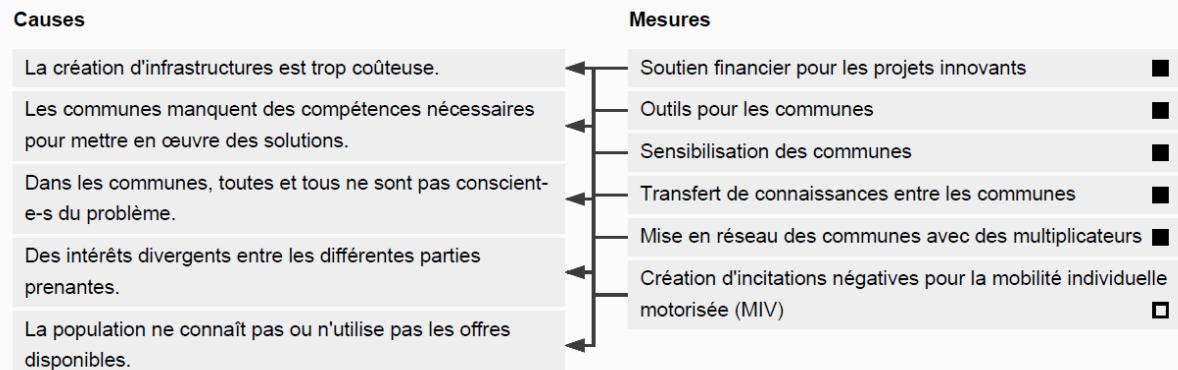
1. Analyse du problème

Problème sociétal

Le problème sociétal sous-jacent concerne la mobilité durable et la réduction des conséquences négatives pour la société liées au secteur des transports.

- Les émissions de gaz à effet de serre et les polluants atmosphériques qui affectent la santé de la population et l'environnement
- La consommation accrue d'énergie due aux combustibles fossiles
- La consommation énergétique élevée rend la société vulnérable aux fluctuations des prix et à la disponibilité de l'énergie
- La forte proportion de la circulation individuelle entraîne des embouteillages, des pertes de temps et des inconvénients économiques
- La forte proportion de la circulation individuelle entraîne également une surcharge du trafic et une consommation accrue de carburant
- L'aménagement de l'infrastructure privilégie la circulation automobile individuelle, ce qui entraîne une utilisation inefficace de l'espace et des surfaces
- L'aménagement de l'infrastructure privilégie la circulation automobile individuelle et limite les possibilités de modes de transport écologiques tels que la marche, le vélo et les transports publics
- L'accès aux offres de mobilité durable n'est pas égal pour tous les groupes sociaux, ce qui engendre des inégalités sociales (restriction de la mobilité pour les personnes sans accès à un véhicule privé ou à des transports publics de qualité)

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation intermédiaire du projet MONAMO. Les données du module 1 ont été définies en collaboration avec Tobias Arnold (Interface) pour l'outil Analyses d'impact.
Source : Arnold, Tobias ; Pestoni, Amélie ; Strotz, Chantal ; Haefeli, Ueli (2022) : Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), rapport rédigé sur mandat de SuisseEnergie, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

FA 2 : Module 1 : Hypothèse d'intervention pour le projet MONAMO**2. Hypothèse d'intervention**

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation intermédiaire du projet MONAMO.

Les données du module 1 ont été définies en collaboration avec Tobias Arnold (Interface) pour l'outil Analyses d'impact.

Source : Arnold, Tobias ; Pestoni, Amélie ; Strotz, Chantal ; Haefeli, Ueli (2022) : Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), rapport rédigé sur mandat de SuisseEnergie, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

FA 3 : Module 1 : Analyse des parties prenantes pour le projet MONAMO**3. Analyse des parties prenantes**

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation intermédiaire du projet MONAMO.

Les données du module 1 ont été définies en collaboration avec Tobias Arnold (Interface) pour l'outil Analyses d'impact.

Source : Arnold, Tobias ; Pestoni, Amélie ; Strotz, Chantal ; Haefeli, Ueli (2022) : Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), rapport rédigé sur mandat de SuisseEnergie, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

FA 4 : Module 1 : Définition de l'outcome pour le projet MONAMO**4. Définir l'outcome****Outcome**

Communes : renforcent les connaissances sur les effets positifs de la mobilité durable

Communes : connaissent les offres de soutien disponibles

Communes : mettent en œuvre de bons projets de/avec d'autres communes

Communes : modifient ou adaptent leurs infrastructures

Communes : sont connectées entre elles et échangent des connaissances

Communes : assurent la communication de leurs activités exemplaires auprès des particuliers, des entreprises ainsi que d'autres communes

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation intermédiaire du projet MONAMO.

Les données du module 1 ont été définies en collaboration avec Tobias Arnold (Interface) pour l'outil Analyses d'impact.

Source : Arnold, Tobias ; Pestoni, Amélie ; Strotz, Chantal ; Haefeli, Ueli (2022) : Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), rapport rédigé sur mandat de SuisseEnergie, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

FA 5 : Définition de l'impact pour le projet MONAMO**5. Définir l'impact****Résolution du problème**

Durabilité écologique : réduction des émissions de CO₂, amélioration de l'efficacité énergétique

Durabilité sociale : amélioration de la qualité de vie et de la convivialité dans l'espace public, amélioration de la santé de la population, amélioration de la sécurité routière

Durabilité économique : gestion plus efficace du trafic

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation intermédiaire du projet MONAMO.

Les données du module 1 ont été définies en collaboration avec Tobias Arnold (Interface) pour l'outil Analyses d'impact.

Source : Arnold, Tobias ; Pestoni, Amélie ; Strotz, Chantal ; Haefeli, Ueli (2022) : Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), rapport rédigé sur mandat de SuisseEnergie, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

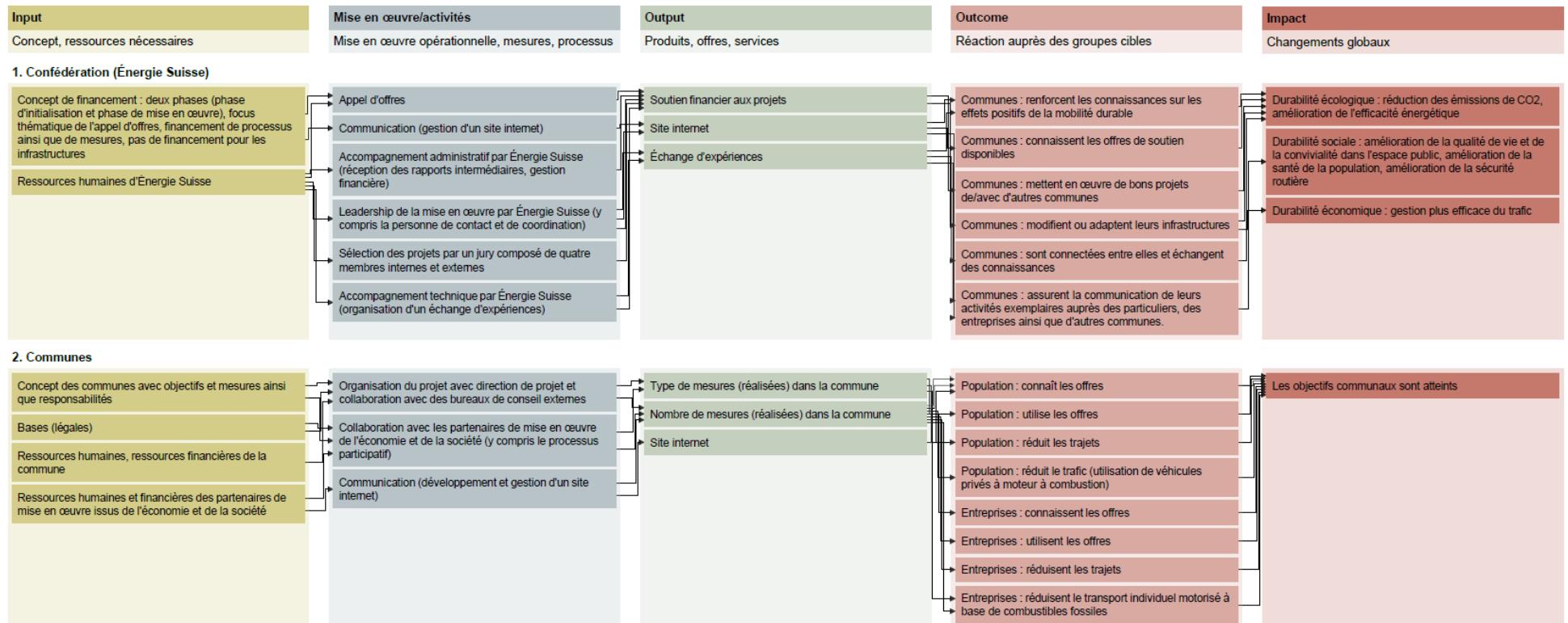
FA 6 : Définition du contexte pour le projet MONAMO

6. Contexte

Facteurs contextuels	Risques	Opportunités
La législature au niveau fédéral décide des conditions-cadres du concept de soutien	La pénurie d'énergie freine la mobilité électrique	La sensibilisation à la volatilité des prix de l'essence est accrue (par exemple, en raison de la guerre)
La législature communale décide des investissements réels	Dépendance de la sensibilisation des partenaires de mise en œuvre (par exemple, les entreprises)	

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation intermédiaire du projet MONAMO. Les données du module 1 ont été définies en collaboration avec Tobias Arnold (Interface) pour l'outil Analyses d'impact.
 Source : Arnold, Tobias ; Pestoni, Amélie ; Strotz, Chantal ; Haefeli, Ueli (2022) : Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), rapport rédigé sur mandat de SuisseEnergie, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

FA 7 : Module 2 : Liens de causalité du projet MONAMO sous la forme d'un modèle d'impact



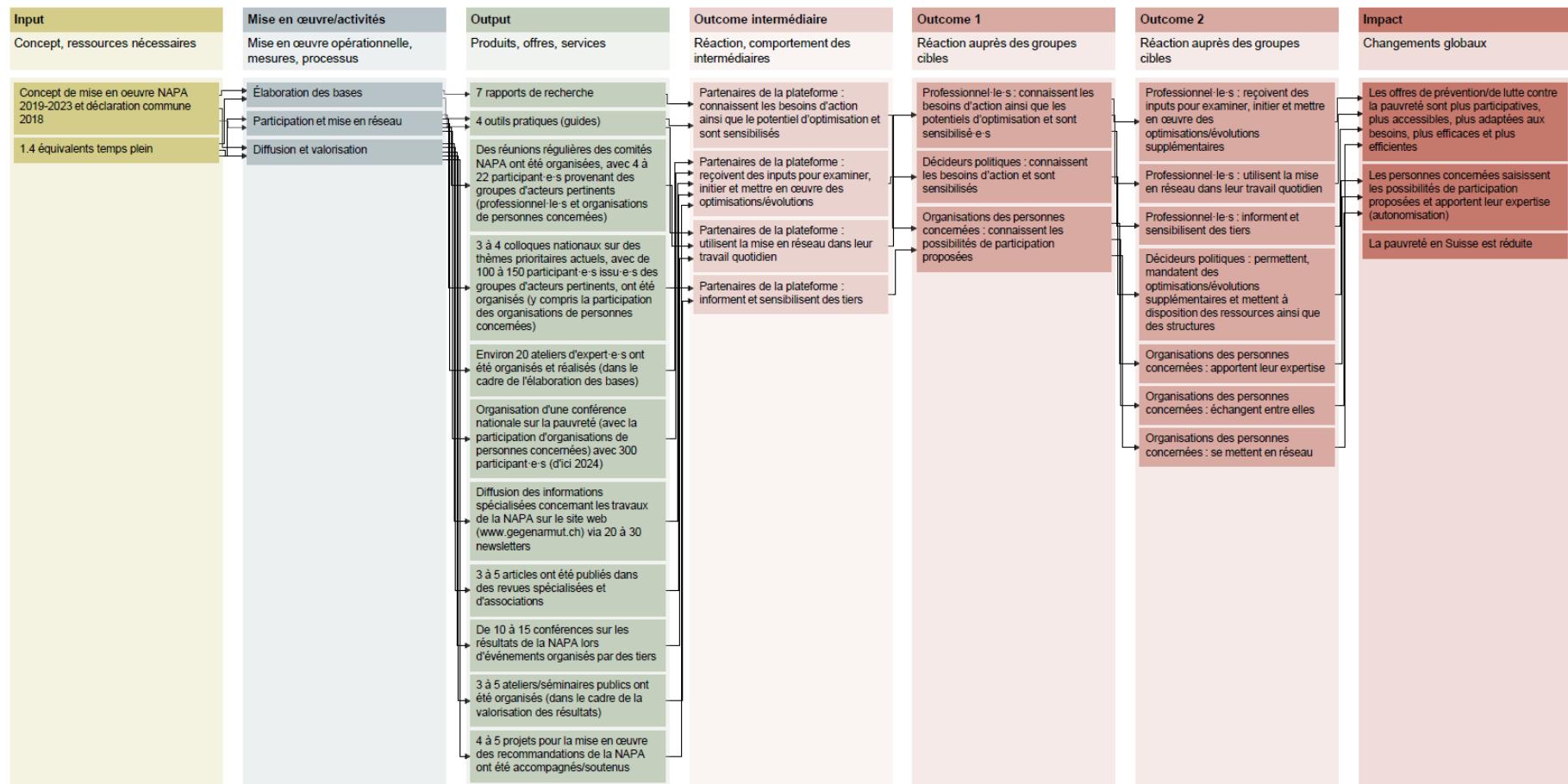
Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation intermédiaire du projet MONAMO.

Source : Arnold, Tobias ; Pestoni, Amélie ; Strotz, Chantal ; Haefeli, Ueli (2022) : Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), rapport rédigé sur mandat de SuisseEnergie, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

A 2 Exemple 2 : NAPA

L'exemple 2 présente les liens de causalité (*module 2*) pour l'appel d'offres relatif à l'évaluation de la Plateforme nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté (NAPA). Ce modèle d'impact est une parfaite illustration du présent guide, car il distingue plusieurs niveaux d'outcomes (Outcome intermédiaire, Outcome 1 [court terme] et Outcome 2 [moyen/long terme]).

FA 8 : Module 2 : Liens de causalité du projet NAPA sous la forme d'un modèle d'impact



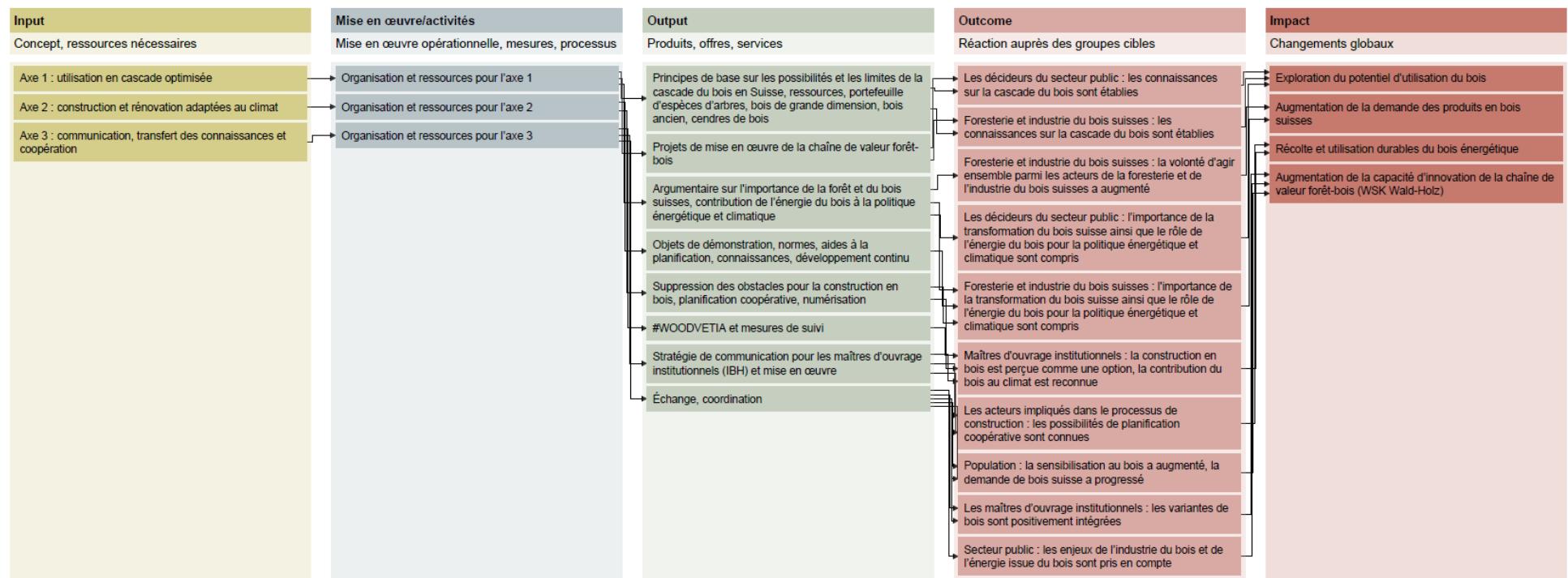
Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation du projet NAPA.

Source : OFAS (2022) : Appel d'offres relatif à l'évaluation de la Plateforme nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté (NAPA) (Armut 22-06), Berne.

A 3 Exemple 3 : Plan d'action bois

L'exemple 3 présente les liens de causalité (*module 2*) et la mesure des effets (*module 3*) pour le plan d'action bois. Ce modèle d'impact est une parfaite illustration du présent guide, car il montre la relation entre les modules 2 et 3 et souligne les points à prendre en compte lors de l'élaboration des indicateurs.

FA 9 : Module 2 : Liens de causalité du projet plan d'action bois sous la forme d'un modèle d'impact



Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact développé pour l'évaluation du plan d'action bois (p. 17).

Source : Landis, Flurina ; Walker, David ; Tschanen, Amadea ; Strotz, Chantal ; Schaffner, Dorothea ; Feck, Vanessa (2020) : Évaluation du plan d'action bois, rapport rédigé sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement, gestion du programme et direction du programme, Interface Politikstudien Forschung Beratung et Fachhochschule Nordwestschweiz, Lucerne/Olten.

FA 10 : Module 3 : Mesure des effets au niveau de l'output pour le plan d'action Bois

Projets de mise en œuvre de la chaîne de valeur forêt-bois	Formulation des objectifs	Indicateur	Valeur cible	Source des données	Niveau de comparaison
	Au moins 2 projets de coopération/chaînes de valeur communes ont été mis en œuvre. Ils visent également à augmenter la capacité de transformation	Nombre de projets réalisés dans le cadre de coopérations/chaînes de valeur communes	2	Aperçu des projets et résultats du plan d'action pour le bois	Comparaison situation actuelle/situation visée
	Au moins 2 projets de coopération/chaînes de valeur communes ont été réalisés. Ils visent également à augmenter la capacité de transformation	L'augmentation de la capacité de transformation est clairement identifiable comme un objectif du projet	Pas encore définie	Inconnu	Comparaison longitudinale

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact (p. 17) et des indicateurs (p. 19 et suiv.) développés pour l'évaluation du plan d'action Bois.

Source : Landis, Flurina ; Walker, David ; Tschannen, Amadea ; Strotz, Chantal ; Schaffner, Dorothea ; Feck, Vanessa (2020) : Évaluation du plan d'action Bois, rapport rédigé sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement, gestion du programme et direction du programme, Interface Politikstudien Forschung Beratung et Fachhochschule Nordwestschweiz, Lucerne/Olten.

FA 11 : Module 3 : Mesure des effets au niveau de l'outcome pour le plan d'action Bois

Population : la sensibilisation au bois a augmenté, la demande de bois suisse a progressé	Formulation des objectifs	Indicateur	Valeur cible	Source des données	Niveau de comparaison
	La prise de conscience (attitude positive) des consommateurs-trices à l'égard du bois suisse a été renforcée depuis la dernière période de programme	Proportion de la population ayant une image positive du bois suisse (durabilité, soutien à l'économie suisse, forêt suisse)	Pas encore définie	Suivi de campagne	Comparaison longitudinale
	La demande de bois suisse chez les consommateurs-trices ainsi que chez les maîtres d'ouvrage a augmenté par rapport à la dernière phase du programme	Nombre de demandes concernant la consommation de bois suisse (par rapport au début de la campagne)	Pas encore définie	Suivi de campagne	Comparaison longitudinale
	La population suisse est informée par les médias (classiques, médias interactifs) concernant le bois suisse	Nombre de reportages médiatiques sur #WOODVETIA	Pas encore définie	Analyse de la résonance médiatique	Comparaison situation actuelle/situation visée
	La population suisse est informée par les médias (traditionnels, interactifs) au sujet du bois suisse	Nombre de lecteurs-trices atteints par les reportages médiatiques	Pas encore définie	Analyse de la résonance médiatique	Comparaison situation actuelle/situation visée
	Le bois suisse est discuté sur les réseaux sociaux	Nombre de visiteurs sur le site web, réseaux sociaux : nombre d'abonnés et de clics	Pas encore définie	Statistiques d'utilisation des canaux en ligne interactifs	Comparaison situation actuelle/situation visée
	Les médias (en tant que multiplicateurs) rapportent de manière positive sur le bois suisse	Réseaux sociaux : les valeurs sont discutées	Pas encore définie	Statistiques d'utilisation des canaux en ligne interactifs	Comparaison situation actuelle/situation visée

Légende : figure réalisée par Interface sur la base du modèle d'impact (p. 17) et des indicateurs (p. 19 et suiv.) développés pour l'évaluation du plan d'action Bois.

Source : Landis, Flurina ; Walker, David ; Tschannen, Amadea ; Strotz, Chantal ; Schaffner, Dorothea ; Feck, Vanessa (2020) : Évaluation du plan d'action Bois, rapport rédigé sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement, gestion du programme et direction du programme, Interface Politikstudien Forschung Beratung et Fachhochschule Nordwestschweiz, Lucerne/Olten.