



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'environnement,  
des transports, de l'énergie et de la communication DETEC

Office fédéral de l'environnement OFEV

---

# Projets d'éducation à l'environnement axés sur les effets

Guide pour la soumission de demandes d'aide et d'offres

---



# Impressum

## **Éditeur**

Office fédéral de l'environnement (OFEV)

L'OFEV est un office du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).

## **Auteurs**

Urs Müller, Groupe de recherche communication sur la durabilité et l'éducation à l'environnement de la ZHAW

Sandra Wilhelm, anders kompetent GmbH

## **Groupe d'accompagnement OFEV**

Gisela Basler et Beat Bringold

## **Référence bibliographique**

Müller U., Wilhelm S. 2021 : Projets d'éducation à l'environnement axés sur les effets – Guide pour la soumission de demandes d'aide et d'offres. Office fédéral de l'environnement, Berne.

## **Mise en page**

Erich Stutz

## **Photo de couverture**

Shutterstock

## **Téléchargement au format PDF**

<https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/formation/education-a-l-environnement/encouragement-des-projets/depot-d-une-demande.html>

Il n'est pas possible de commander une version imprimée.

# Table des matières

<b>Pourquoi ce guide ?</b>	<b>4</b>
<b>Pourquoi des demandes de projets axés sur les effets ?</b>	<b>6</b>
<b>Des demandes de projets axés sur les effets à l'aide du modèle iooi</b>	<b>8</b>
<b>Processus d'apprentissage et de conception d'un projet axé sur les effets</b>	<b>10</b>
<b>Exemple de demande d'aide / d'offre</b>	<b>12</b>

## **Pourquoi ce guide ?**

**Avec leurs offres de qualité, les praticiens de l'éducation à l'environnement fournissent un précieux travail. L'enjeu est de sensibiliser la population à l'environnement, dans le milieu professionnel en particulier, et de renforcer les compétences en matière de gestion durable des ressources naturelles. À ce titre, l'éducation à l'environnement apporte une contribution importante à la réalisation des objectifs de développement durable. Il convient cependant de vérifier régulièrement qu'elle tient le cap. Car chacun et chacune de nous souhaite la même chose : que l'éducation à l'environnement porte ses fruits. Tel est le sens de notre engagement.**

Pour parvenir à cet objectif, les demandes d'aide financière, les conventions de prestations et les rapports se basent depuis 2020 sur des considérations d'efficacité. Cette approche revêt un grand intérêt tant pour vous qui déposez une demande d'aide ou offrez des formations que pour l'OFEV en sa qualité d'institution d'encouragement. Et pour l'environnement. Ensemble, nous voulons renforcer l'éducation à l'environnement et la rendre plus percutante.

Concevoir et mettre en œuvre des projets axés sur les effets – et surtout démontrer leur efficacité – est une tâche complexe qui soulève des doutes et des interrogations:

- Comment concrétiser des effets ?
- Est-il possible de mesurer des effets ?
- Cette approche n'est-elle pas extrêmement coûteuse ?
- Ne risque-t-elle pas de nuire aux offres en ce qui concerne leur exhaustivité et leur flexibilité ?
- Ne fait-on pas naître ainsi des attentes trop grandes ?

Les questions de ce type sont tout à fait légitimes et doivent être discutées pour chaque projet.

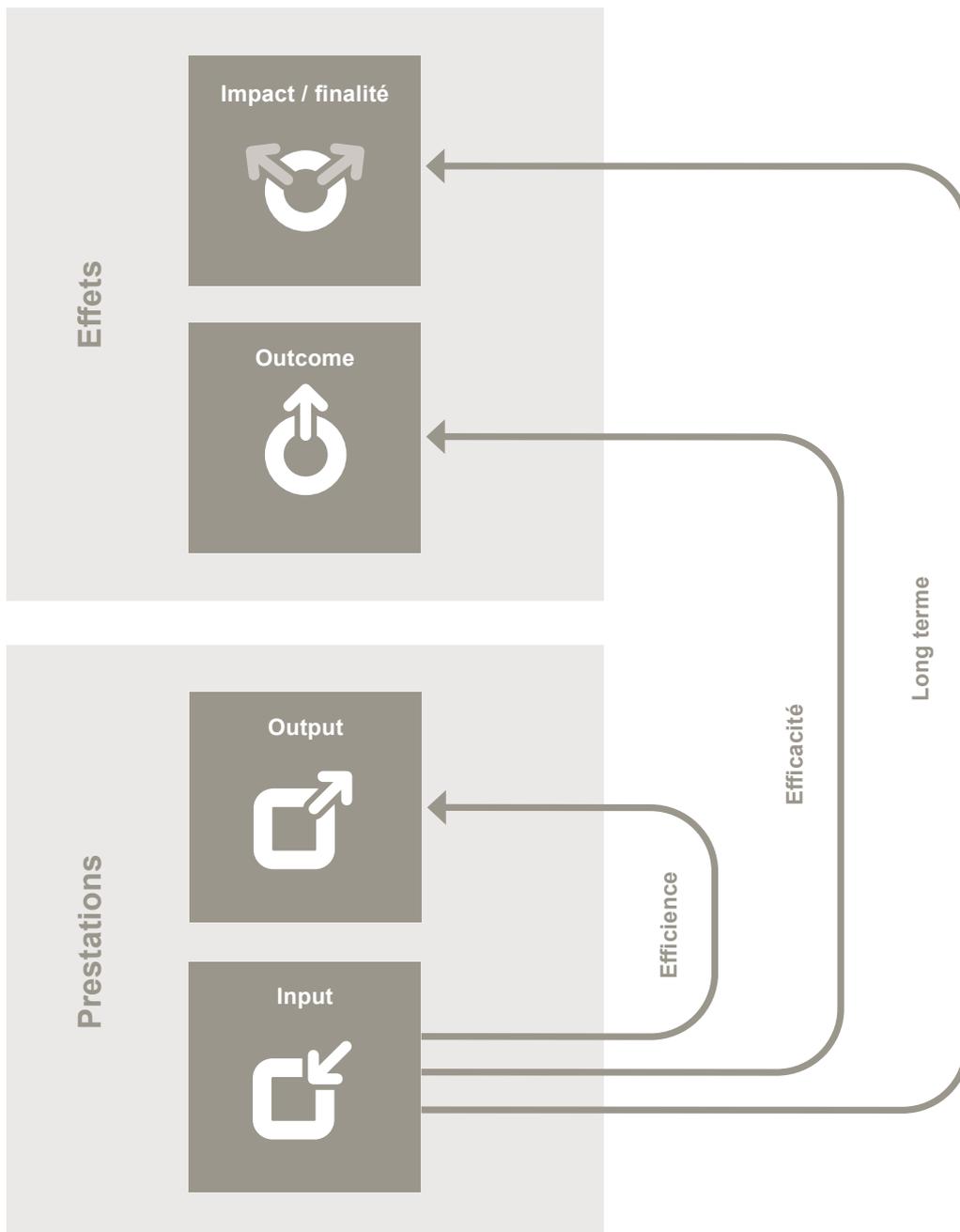
Le présent guide ainsi que les nouveaux formulaires qui l'accompagnent posent les fondements d'un soutien aux requérants afin de les aider à axer leurs projets sur les effets. Bien que ces formulaires soient nouveaux, ils ne sauraient refléter le processus véritable qui se cache derrière le travail orienté sur l'efficacité. Ainsi, les formulaires de demande et de reporting ne peuvent traduire qu'un résultat intermédiaire, à un moment donné du processus.

Le présent guide est une aide au développement de projets d'éducation à l'environnement dans une logique d'efficacité. Penser et agir dans cette optique ne se fait pas du jour au lendemain, mais exige un certain effort. Aussi nous accordons-nous le temps nécessaire en ce sens.

Nous nous réjouissons de travailler avec vous.

Beat Bringold, Gisela Basler  
Section Éducation à l'environnement OFEV

## Pourquoi des demandes de projets axés sur les effets ?



Différencier prestations et effets aide l'ensemble des parties impliquées à avoir une même compréhension du succès d'un projet ; cette approche fait apparaître de manière transparente les éventuels effets directs d'un projet.

La logique d'efficacité aide à prendre en compte de manière plus ciblée le champ d'action d'un projet. Les objectifs d'outcome donnent une idée claire de ce vers quoi vous allez tendre par votre travail, dans le cadre de vos possibilités et de votre champ d'action. Les objectifs d'outcome vous permettront de déduire de manière ciblée les outputs nécessaires pour atteindre vos objectifs – et ceux qu'il convient de laisser de côté. Les projets deviennent ainsi plus **efficaces**.

Faire la différence entre outcome et impact permet de mettre clairement en lumière les objectifs que vous poursuivez à long terme. Nous sommes ainsi plus à même de replacer votre projet dans le contexte de nos objectifs stratégiques et de concevoir notre activité d'encouragement globale de manière **plus durable** et plus efficace.

La logique d'efficacité permet d'utiliser les ressources de façon plus ciblée et donc **plus efficiente**. L'input nécessaire pour un effet optimal est plus clair.

Diverses fondations et administrations publiques appliquent déjà le modèle d'efficacité « input-output-outcome-impact ». En utilisant lui aussi ce modèle, l'OFEV contribue à **unifier** les demandes et le reporting de projet. Cette uniformisation réduit votre travail administratif lorsque votre projet est soutenu par différentes institutions d'encouragement.

Les demandes de projet et le reporting ont pour fonction de faciliter les échanges entre vous et l'OFEV sur d'éventuels ajustements ou améliorations à apporter. Les projets doivent en effet pouvoir évoluer au fil de leur déploiement. Quant au soutien, il doit davantage prendre la forme d'un **dialogue**. La qualité s'en trouvera renforcée.

## Des demandes de projets axés sur les effets à l'aide du modèle iooi

**La soumission de projet s'appuie sur le modèle d'efficacité « input-output-outcome-impact », qui incite à faire la différence entre les prestations d'un projet et ses effets. Parmi ces derniers, on fait de nouveau une distinction, entre effets directs (outcomes) et effets indirects ou à long terme (impacts), ce qui fait apparaître le champ d'action direct d'un projet.**

Le modèle iooi est bidirectionnel : lors de la **conception** d'une offre axée sur les effets, vous commencez par ce que vous souhaitez atteindre (vos objectifs d'impact), puis vous « remontez » à ce que vous devez faire et mettre en œuvre pour y parvenir (objectifs d'output et d'input). Lors de la **mise en œuvre** axée sur les effets, vous faites en sorte d'optimiser vos contenus et vos méthodes (outputs) pour mieux atteindre les objectifs définis.

### **Bibliographie sur les projets axés sur les effets**

Müller, U. & Wilhelm, S. (2017) : Éducation à l'environnement et efficacité – Un outil de travail.

<https://www.zhaw.ch/iunr/efficacite>

Phineo (2016) : Social Impact Navigator.

[https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO\\_Social\\_Impact\\_Navigator.pdf](https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_Social_Impact_Navigator.pdf)

## Effets

### Impact / finalité



Les effets indirects ou à long terme de votre projet, ceux vers lesquels vous tendez, mais que vous ne pouvez obtenir directement.

### Outcome



Les effets directs de votre projet, les changements relevant de votre champ d'action et que votre output doit permettre d'obtenir.

## Prestations

### Output



Les prestations, offres ou produits réalisés au cours du projet à l'aide des inputs, et devant permettre d'obtenir les outcomes visés.

### Input



Les ressources nécessaires à un projet pour réaliser les outcomes. Les inputs apparaissent généralement dans le budget du projet.

## Processus d'apprentissage et de conception d'un projet axé sur les effets

**À partir des objectifs initiaux, votre projet peut évoluer à mesure de son déroulement. Le nouveau processus de demande d'aide et de reporting vise à soutenir et à rendre compréhensible cette possibilité de processus d'apprentissage et de conception.**

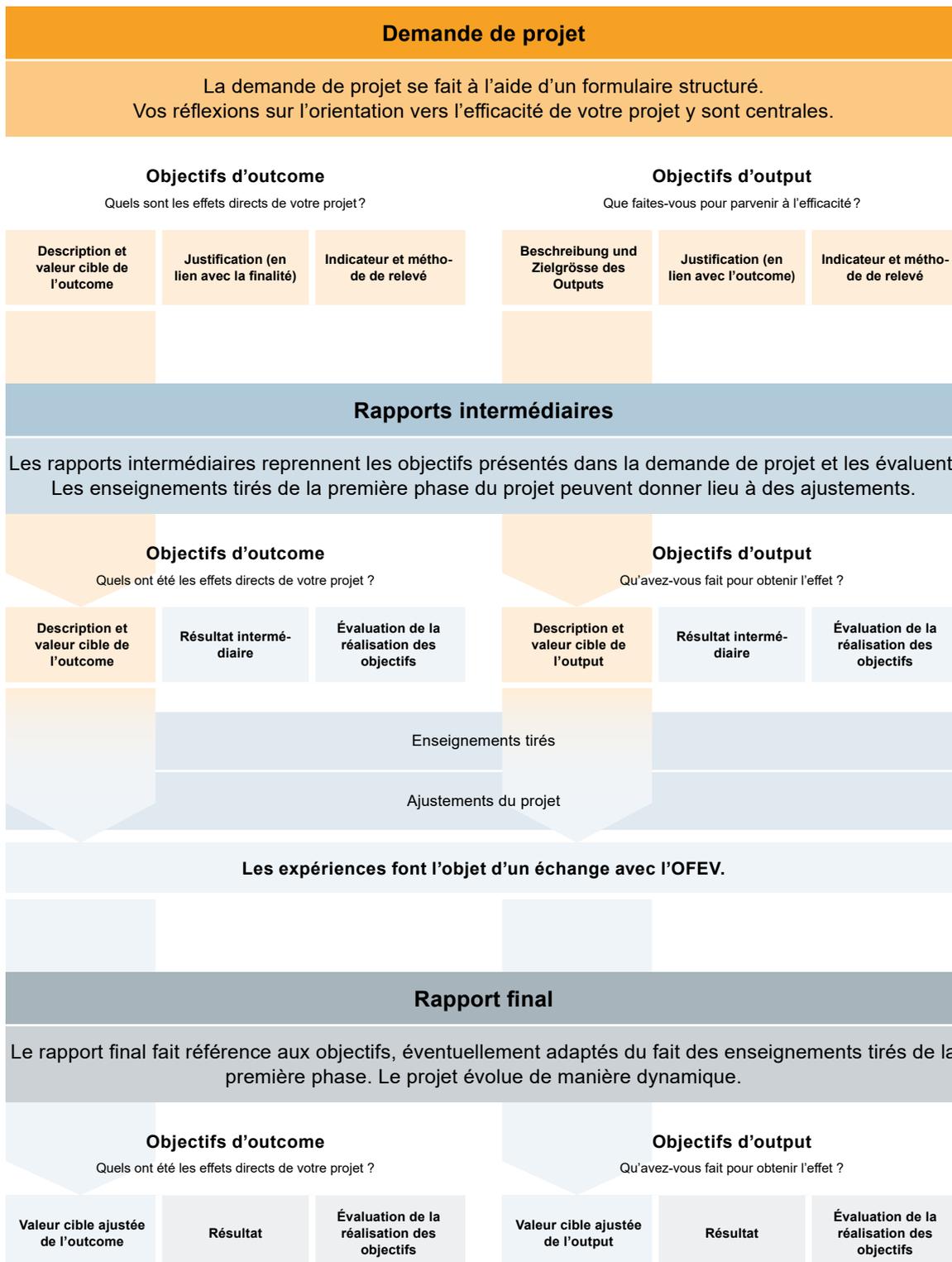
La soumission, décrite dans le présent guide, se fait à l'aide du formulaire **Demande de projet**. Dans la demande de projet, vous justifiez l'idée du projet en vous basant sur la situation de départ et les besoins. Vos considérations sur l'efficacité y sont centrales. Quelle finalité guide votre projet et à quel impact souhaitez-vous contribuer? Quels sont vos objectifs d'outcome concrets? À l'aide de quelles prestations souhaitez-vous atteindre les outcomes? La demande reflète votre planification au moment du lancement du projet.

Dans les **rapports**, vous faites référence aux objectifs d'outcome et d'output formulés dans la demande de projet. Avez-vous pu atteindre ces objectifs? Si vous rédigez un ou plusieurs rapports intermédiaires, évaluez la réalisation des objectifs en termes de résultats intermédiaires. Les rapports intermédiaires peuvent se compléter et constituer progressivement le rapport final.

Il n'est pas possible de planifier dans le détail les projets complexes et à long terme. Les circonstances extérieures peuvent changer, et bien souvent, les objectifs s'affinent au cours du projet. Le reporting tient compte de ces réalités. Il offre, d'une part, la possibilité de proposer des **ajustements** concernant les outcomes et les outputs et constitue, d'autre part, un canal de communication avec la section Éducation à l'environnement. Les rapports subséquents font alors référence aux objectifs dans leurs formulations modifiées.

**Figure 1**

Vue d'ensemble du processus de demande et de reporting



# Exemple de demande d'aide / d'offre

## Vue d'ensemble

**Les pages suivantes illustrent comment traiter un formulaire de demande d'aide en s'appuyant sur un projet fictif. Elles expliquent des aspects importants pour les différents points.**

### Page de garde

La page de garde de votre demande de projet (cf. figure 2) présente les données de référence du projet. La description du projet résume succinctement votre projet (contenus, prestations et effets visés). Dans les informations sur le financement, vous indiquez comment se compose le financement total du projet. Il faut notamment préciser si d'autres institutions publiques y participent et dans quelle mesure.

### Comment un « projet » se définit-il ?

Il n'existe pas de règle pour savoir quand et comment regrouper des activités en projets distincts. Les unités de projet doivent surtout être pertinentes pour vous et pour votre travail. Une demande d'aide peut donc consister en un projet unique ou en plusieurs projets. Si vous soumettez plusieurs projets en même temps, veuillez les résumer dans le formulaire récapitulatif séparé, et remplir une demande par projet – comme dans l'exemple présenté ici.

Nous recommandons de constituer des projets distincts lorsque :

- les activités traitent de problématiques particulières ou visent des effets spécifiques, donnant lieu à des **logiques d'efficacité spécifiques** ;
- sont réalisés **différents outputs techniques**, traités par des équipes de projet ou des services différents, avec des responsables de projets différents (p. ex. offres de formation, offres de communication, offres de conseil) ;
- il est judicieux de subdiviser de **vastes activités à long terme** en (sous-) projets limités dans le temps et bien circonscrits, avec des objectifs (intermédiaires) précis, afin d'en rendre la gestion plus lisible.

Figure 2

Exemple de demande de projet

 <p>Schweizerische Eidgenossenschaft Confédération suisse Confederazione Svizzera Confederaziun svizra</p>	<p>Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication DETEC</p> <p><b>Office fédéral de l'environnement OFEV</b></p>
---	---

---

## Demande de projet (demande d'aide / offre)

### Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes

---

*Veillez remplir un formulaire distinct pour chaque projet et déposer les demandes de projet accompagnées de la vue d'ensemble de vos projets.*

---

Numéro du projet	1
------------------	---

---

Intitulé du projet	<b>Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes</b>
--------------------	--

---

Description du projet

Être efficace en matière d'éducation à l'environnement destinée aux adultes est un objectif partagé à la fois par les prestataires et les institutions d'encouragement. L'une et l'autre partie ont besoin d'instruments, d'exemples et de prestations de soutien pour savoir comment mettre en œuvre l'orientation vers l'efficacité et l'évaluation de l'efficacité de manière utile et proportionnée.

Ce projet consiste à élaborer un outil qui aide les prestataires et les institutions d'encouragement dans leurs efforts d'axer les projets sur les effets. Il est développé en coopération avec quatre prestataires suisses d'éducation à l'environnement destinée aux adultes. Les différentes étapes permettant de planifier, de mettre en œuvre et d'évaluer les offres de formation dans une orientation axée sur l'efficacité seront élaborées et éprouvées sur la base d'offres réelles. Cette approche permet d'optimiser les offres et de familiariser les représentants des organisations avec le processus. Le transfert de connaissances élargi est assuré par une réunion d'échange et par la publication de l'outil en allemand et en français. L'objectif général de ce projet est de renforcer l'efficacité de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes, de lui donner de la visibilité et donc de la légitimité.

---

Durée du projet	Début	01/01/2016	Fin	31/09/2017
-----------------	-------	------------	-----	------------

---

Coûts totaux du projet	Fr.	130'000
------------------------	-----	---------

---

Total des fonds demandés	Fr.	40'000
--------------------------	-----	--------

---

Fonds annuels demandés	Fr.	20'000 (2016)	Fr.	20'000 (2017)	Fr.	–
------------------------	-----	---------------	-----	---------------	-----	---

---

Informations sur le financement

Secteur privé : Impact Society : 45 000 francs (approuvée)

Fondations : Impact foundation : 45 000 francs (demande soumise)

---

Personne de contact pour ce projet	Prénom, nom	Pierre Modèle
	E-mail	pierre.modele@effet.ch
	Téléphone	+41 12 345 67 89

---

Personne de contact à l'OFEV	Prénom, nom	Gisela Basler
------------------------------	-------------	---------------

---

Remarques sur le projet	–
-------------------------	---

---

## **Exemple de demande d'aide / d'offre**

### **Points 1 et 2 : situation de départ et groupes cibles**

**Au point « Situation de départ », vous présenterez en quoi votre projet est important. Le point « Groupes cibles » indique à qui votre projet s'adresse. Ici, comme dans toutes les autres parties, il convient de veiller à la plus grande concision possible.**

#### **En quoi la situation de départ est-elle importante ?**

Le point « Situation de départ » décrit dans ses grandes lignes le problème que vous souhaitez contribuer à résoudre avec votre projet, ainsi que le contexte et les tendances dans lesquels votre projet s'inscrit. C'est ici qu'apparaît si votre projet se saisit d'un problème important, et en quoi votre organisation est la bonne pour traiter cette problématique.

#### **Qu'est-ce qui constitue un groupe cible ?**

Un groupe cible est un groupe de personnes que l'on peut décrire à l'aide de certaines caractéristiques. Les caractéristiques pertinentes dépendent du projet. Dans l'exemple ci-après, ce sont d'abord le domaine d'activité et les fonctions occupées par les personnes dans le projet, l'utilité des résultats du projet pour elles et les canaux par lesquels elles pourront être touchées. Autres exemples de caractéristiques distinctives pertinentes : l'attitude, la motivation et les centres d'intérêt (p. ex. sensibilité ou non à l'environnement) ainsi que les connaissances (préalables), les aptitudes et compétences disponibles, les possibilités d'action ou encore les pratiques. Plus un groupe cible est défini, plus il pourra être mobilisé efficacement en vue des outcomes visés. Pour chaque groupe cible distinct, il faut envisager des liens de causalité différents, que vous présenterez au point 5 du formulaire.

**Figure 3**

Exemple points 1 et 2 : situation de départ et groupes cibles

<p style="font-size: small; margin: 0;">Demande de projet</p>	<p style="font-size: small; margin: 0;">Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes</p>
---	---

---

**1. Situation de départ**

- Quel problème traite votre projet ?
- Pourquoi traitez-vous / votre organisation traite-t-elle ce problème ?
- En quoi la problématique s'inscrit-elle dans les objectifs de votre organisation ?

---

La question de l'« efficacité » prend de plus en plus d'importance dans les projets liés à l'environnement et au développement durable. Face aux problèmes environnementaux comme les changements climatiques, la consommation des ressources ou la perte de biodiversité, le besoin d'agir est immense. La demande de projets et de mesures efficaces est elle aussi considérable. Les institutions d'encouragement exigent de plus en plus des preuves d'efficacité afin de pouvoir légitimer l'emploi des ressources. De leur côté, les prestataires d'éducation à l'environnement s'efforcent d'utiliser efficacement leurs ressources limitées. Plus d'efficacité : cet objectif est partagé à la fois par les prestataires et par les institutions d'encouragement. Mais des incertitudes et des doutes existent de part et d'autre sur la pertinence possible et souhaitable de l'« efficacité ». L'efficacité peut-elle se planifier (de manière causale) et s'améliorer ? Les effets sont-ils observables et mesurables ? Du fait de nos expériences en matière d'éducation à l'environnement (cf. Modèle 2015), d'orientation vers l'efficacité (cf. Modèle et Modèle 2014) et de notre réputation comme centre de compétences dans le domaine de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes, nous avons la conviction que nous pouvons développer des réponses acceptables aux questions et aux défis en cours sur la thématique de l'efficacité de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes.

---

**2. Groupes cibles**

- Quels groupes cibles s'agit-il de toucher ?

---

Les connaissances du projet s'adressent aux trois principaux groupes cibles suivants.

**1) Prestataires d'éducation à l'environnement destinée aux adultes impliqués dans le projet**

Au cours du projet, une offre de chacune des quatre organisations partenaires d'éducation à l'environnement sera optimisée avec le responsable de projet dans le cadre de coachings. Les organisations pourront ainsi poursuivre le processus une fois le projet achevé.

**2) Autres prestataires d'éducation à l'environnement**

Les connaissances du projet seront préparées pour d'autres prestataires d'éducation à l'environnement, qui ne participent pas au projet pilote, et seront échangées avec eux. Un outil de travail de type « Do it yourself » leur permettra d'appliquer par eux-mêmes les connaissances à leurs offres. Nous nous adressons aux différentes organisations – souvent petites – ainsi qu'aux prestataires et associations cantonaux et municipaux.

**3) Institutions d'encouragement**

Destinées aux prestataires d'éducation à l'environnement, les connaissances ont également vocation à être utilisées par les institutions d'encouragement. Les possibilités présentées sur la manière de formuler et d'évaluer l'efficacité peuvent être des aides à la décision lorsqu'il s'agit d'attribuer des mandats ou des moyens.

Au-delà des grands groupes cibles nommés, le projet aura également un impact sur les personnes impliquées dans les offres pilotes et d'autres cours dans la mesure où l'orientation vers l'efficacité conduira à une efficacité ou à une utilité optimisée pour ces personnes. Comme il s'agit d'un effet d'impact, nous ne développerons pas davantage.

---

Page 2 de 7

# Exemple de demande d'aide / d'offre

## Points 3 et 4 : analyse des besoins et finalité

### Pourquoi votre projet est-il nécessaire ?

Le point « Analyse des besoins » justifie dans quelle mesure les groupes cibles ont besoin de recourir à votre offre. Nous souhaitons également que vous précisiez s'il existe déjà des projets similaires pour cette problématique et, si oui, en quoi votre projet s'en démarque. Le cas échéant, veuillez indiquer les sources les plus importantes afin que nous puissions suivre votre raisonnement.

### Qu'entend-on par finalité ?

La finalité correspond à la situation idéale visée, à laquelle votre projet souhaite contribuer. Elle fait référence à la problématique et montre les changements que vous souhaitez induire grâce à votre projet. Comment voyez-vous la société ou l'environnement après ces changements positifs ? Quelle finalité vous motive pour votre projet ? En d'autres termes, la finalité, c'est l'impact vers lequel vous tendez par votre projet, mais que vous ne pourrez atteindre par votre seul projet.

Pour rendre plus compréhensible la logique d'efficacité de votre projet, il est utile de ne pas formuler la finalité que de manière abstraite (« la finalité de notre projet, c'est un environnement intact »), mais de mentionner également des finalités concrètes pouvant se décliner même à l'échelon des groupes cibles (« les praticiens de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes sont plus efficaces »). La finalité à caractère abstrait est importante pour connaître l'objectif suprême auquel vous souhaitez contribuer, celui qui motive, qui donne du sens. Une finalité plus concrète, plus proche des outcomes, est utile pour comprendre la construction de votre logique d'efficacité, c'est-à-dire le passage de la finalité aux outcomes. Vous définissez dans les objectifs d'outcome à quel point vous vous rapprochez des finalités de votre projet, et donc, par exemple, quelles compétences sont développées par quels prestataires pour qu'ils puissent atteindre plus d'efficacité. Que ces compétences soient réellement acquises reste, dans notre exemple, une finalité qui se trouve en dehors du champ d'action direct du projet.

**Figure 4**

Exemple points 3 et 4 : analyse des besoins et finalité

Demande de projet	Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes
-------------------	---

---

**3. Analyse des besoins**

- Pourquoi vos groupes cibles utiliseront-ils votre offre ?
- Existe-t-il déjà des offres similaires dans le domaine de votre projet ?
- En quoi votre projet se démarque-t-il des offres existantes ?

---

Une étude préliminaire menée auprès des quatre prestataires d'éducation à l'environnement participant à ce projet a permis de montrer à la fois les besoins et le caractère novateur du projet. Les questions soulevées par le projet, à savoir l'efficacité des offres, et comment elle peut être mesurée et améliorée, suscite un vif intérêt auprès des prestataires. Les besoins en termes de soutien et la motivation pour collaborer à ce projet sont élevés. Il n'est pas encore possible d'estimer l'intérêt des autres groupes cibles. Lors de l'élaboration de l'outil de travail, il faudra veiller à ce qu'il soit convivial et suffisamment facile à mettre en œuvre. De plus, on ne saura qu'en cours de projet si et dans quelle mesure le processus d'orientation vers l'efficacité peut être mené en autonomie ou si des coachings ou des réunions d'échange d'expériences s'avèreront indispensables.

Il n'existe pas encore de projets comparables sur la gestion de l'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes. Cependant, en dehors de l'éducation à l'environnement et au développement durable, des méthodes bien connues comme le « Logical Framework » ou la « Theory of Change » reprennent toutes deux les termes « input », « output », « outcome » et « impact » (cf. fondation Zewo 2013 ; Kurz & Kubek 2013 ; Fondation Mercator Suisse). La méthode iooi vise une planification de projet orientée vers l'efficacité, selon laquelle les éventuelles offres (outputs) doivent être déduites de la manière la plus cohérente possible des objectifs du projet (impacts/outcomes). Notre projet transposera cette méthode éprouvée dans l'éducation à l'environnement et au développement durable. Il sera ainsi le premier à traiter de l'orientation vers l'efficacité des offres d'éducation à l'environnement dans le domaine de la formation pour adultes.

---

**4. Finalité / Impact**

- Quels changements à long terme souhaitez-vous induire avec votre projet ?
- Quel est l'objectif global de votre projet ?

---

**Plus d'effet grâce à l'orientation vers l'efficacité**

La finalité de notre projet consiste à améliorer l'efficacité de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes en Suisse en contribuant à préserver une nature et un paysage diversifiés et à renforcer un style de vie durable. Les organisations de prestataires et les institutions d'encouragement ont conscience de l'efficacité, ils l'assument, peuvent en attester et ainsi encore renforcer la légitimité de leur travail.

Convaincus que, pour la réussite de l'éducation à l'environnement, la planification des prestations en partant des effets escomptés est une chance, nous voulons que les nombreux prestataires suisses d'éducation à l'environnement soient motivés et en mesure de planifier leurs offres en s'orientant vers l'efficacité. Ils traduiront les finalités de leurs projets en objectifs d'effets directs qu'ils pourront atteindre dans le cadre de leur champ d'action et de leurs conditions cadres. C'est en s'appuyant sur les objectifs que les prestataires planifieront les prestations nécessaires à leur réalisation. L'éducation à l'environnement destinée aux adultes deviendra plus ciblée, plus efficace et plus efficiente. L'utilisation précise et justifiée des ressources renforcera la légitimation et la reconnaissance de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes auprès de la société et des institutions d'encouragement.

---

## Exemple de demande d'aide / d'offre

### Point 5 : outcomes et ...

#### Quels changements concrets voulez-vous induire ?

À partir de la finalité de votre projet, énumérez au point 5 ce qui doit changer directement et concrètement grâce à votre projet. Ces changements directs ou effets de votre projet sont appelés « outcomes ». En règle générale, les outcomes se réfèrent à vos groupes cibles et sont formulés de leurs perspectives. Ils décrivent par exemple ce que vos groupes cibles sont supposés savoir, pouvoir ou faire grâce à vos outputs.

Formulez vos outcomes de manière claire, avec des valeurs cibles concrètes. Une formulation précise des objectifs vous aide à définir des outputs adaptés (cf. page 20). Par exemple, que veut dire précisément « les participants connaissent les causes des changements climatiques » ? Peuvent-ils en énumérer les causes ? Sont-ils en mesure de les expliquer à des tiers ou de les aborder dans leur quotidien ? Doivent-ils pouvoir expliquer toutes les raisons potentielles ou seulement les principales ? Chaque précision exige d'autres méthodes et contenus didactiques.

Pour que nous puissions comprendre votre raisonnement, veuillez justifier brièvement et dans une logique d'efficacité le lien entre les objectifs d'outcome et la finalité. Pourquoi supposez-vous que les objectifs d'outcome sélectionnés contribueront à réaliser la finalité de votre projet ?

Sous « Indicateur et méthode de relevé », indiquez à quoi vous reconnaitrez que vos objectifs sont atteints (indicateur) et comment vous les mesurerez (méthode de relevé). Le relevé de données doit être proportionné et adapté. Bien souvent, des outils de relevé simples suffisent pour donner des explications plausibles sur la réalisation d'un objectif.

Figure 5

Exemples point 5 : outcomes et outputs

Demande de projet		Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes	
<h3>5. Outcomes et Outputs</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels changements concrets voulez-vous induire grâce à votre projet ?</li> <li>• Que ferez-vous pour obtenir cet effet ? Quels produits et/ou quelles mesures conduisent aux outcomes ?</li> <li>• Si vous avez d'autres outcomes/outputs, veuillez copier un tableau et le coller supplémentaire.</li> </ul>			
<b>Outcome 1</b>			
Description et valeur cible de l'outcome	Justification dans une logique d'efficacité	Indicateur et méthode de relevé	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que voulez-vous atteindre, auprès de quel public, dans quelle mesure et à quelle échéance ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi cet objectif d'outcome soutient-il la finalité ou l'impact ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quoi reconnaissez-vous et comment contrôlez-vous la réalisation de cet outcome ?</li> </ul>	
<p>À la fin du projet, <u>les quatre prestataires d'éducation à l'environnement participants</u> seront capables d'optimiser en toute autonomie l'efficacité de leur cours. Dès février 2017, ils <u>planifieront</u> au moins 50 % de leurs offres selon une logique d'efficacité et en <u>évalueront</u> les effets.</p>	<p>Le fait de recourir à la grande organisation de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes produit un effet de levier au sein des organisations. L'élaboration itérative de l'outil de travail garantit une aide pratique et adaptée aux besoins.</p>	<p>Indicateur : autodéclaration des prestataires d'éducation à l'environnement ; méthode : enquête téléphonique au cours de l'automne 2017.</p>	
<b>Output(s) visant à réaliser l'outcome</b>			
Description et valeur cible de l'output	Justification dans une logique d'efficacité	Indicateur et méthode de relevé	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles prestations allez-vous fournir, dans quelle mesure, pour quel public et à quelle échéance ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi cet output soutient-il votre outcome ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quoi reconnaissez-vous et comment contrôlez-vous la réalisation des objectifs d'output ?</li> </ul>	
<p>Réalisation d'ateliers de <u>coaching</u> de cinq demi-journées ou journées complètes (un atelier par offre, entre sept. et nov. 2016). Organisation d'une <u>réunion des groupes de travail</u> conjointe sur une journée (environ 10 participants, en janv. 2017).</p>	<p>Grâce aux coachings, les organisations impliquées pourront poursuivre en toute autonomie leur orientation vers l'efficacité. Lors de la réunion des groupes de travail, l'utilité et l'applicabilité de l'outil de travail seront discutées et validées.</p>	<p>Procès-verbaux des ateliers de coaching et de la réunion de groupes de travail (y compris feed-back et baromètre d'opinion).</p>	
<p>Élaboration, production et diffusion d'un <u>outil de travail</u> ; disponible en ligne à compter de février 2017 (en allemand et en français) ; au moins <u>300 téléchargements</u> en 2017.</p>	<p>Afin d'ancrer et de diffuser le processus d'orientation vers l'efficacité, un outil de travail axé sur la pratique sera élaboré. Il permettra une mise en œuvre autonome.</p>	<p>Outil de travail achevé et disponible (d et f) ; nombre de téléchargements ; enquête sur l'utilité menée auprès des contacts qui ont obtenu l'outil de travail via le téléchargement.</p>	
<b>Outcome 2</b>			
Description et valeur cible de l'outcome	Justification dans une logique d'efficacité	Indicateur et méthode de relevé	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que voulez-vous atteindre, auprès de quel public, dans quelle mesure et à quelle échéance ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi cet objectif d'outcome soutient-il la finalité ou l'impact ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quoi reconnaissez-vous et comment contrôlez-vous la réalisation de cet outcome ?</li> </ul>	
<p>À partir de février 2017, au moins <u>dix autres prestataires d'éducation à l'environnement</u> utiliseront l'outil de travail dans le cadre de la conception de cours et de projets et <u>axeront davantage leurs offres sur l'efficacité</u>.</p>	<p>Pour déployer l'impact du projet au-delà des quatre organisations participantes, il faut pouvoir transférer le savoir-faire sur d'autres prestataires.</p>	<p>Autodéclaration des prestataires d'éducation à l'environnement, enquête écrite à l'automne 2017 (auprès des participants à la réunion et des contacts ayant téléchargé l'outil de travail).</p>	

## Exemple de demande d'aide / d'offre

### Point 5 : ... outputs

#### **Quelles prestations fournissez-vous dans le cadre de votre projet ?**

Les outputs désignent les prestations de votre projet. Il peut s'agir de mesures ou de produits que vous réaliserez au cours du projet et qui vous permettront d'atteindre vos objectifs d'outcome (p. ex. : offres de formation, documentation de cours, outils de travail, prestations de conseil).

Comme le montre l'exemple, il faut affecter les outputs aux outcomes dans le formulaire. Ce classement garantit d'une part que vous avez mené une réflexion pour savoir comment atteindre chaque outcome. D'autre part, il permet d'éviter la planification de prestations sans les objectifs d'efficacité correspondants.

Les prestations doivent être un moyen d'obtenir un effet et non une fin en soi. Il importe donc que, pour les outputs aussi, nous puissions comprendre votre raisonnement grâce à votre justification dans une logique d'efficacité : pourquoi pensez-vous que les outputs permettront d'atteindre les objectifs d'outcome ?

Il est tout à fait possible que plusieurs outputs soient nécessaires pour certains outcomes ou que certains outputs conduisent à la réalisation de plusieurs outcomes (cf. exemple). Il est important que les outputs soient formulés précisément et que l'on puisse bien les délimiter les uns par rapport aux autres. Veuillez définir des valeurs cibles concrètes pour les outputs. Généralement, celles qui concernent le nombre de participants et leur satisfaction sont également considérées comme des objectifs d'output, car le fait d'amener des participants à un événement constitue plutôt une prestation qu'un effet.

Pour une meilleure compréhension de votre demande, nous vous recommandons de structurer le budget (les inputs) de manière similaire aux outputs, par exemple en utilisant les catégories d'outputs pour les postes budgétaires (atelier, réunion d'échanges, outil de travail, etc.). Cela nous permet de comprendre à quelles prestations vous souhaitez affecter les ressources demandées ainsi que les effets qu'elles doivent générer.

Figure 6

Exemple point 5 : outcomes et outputs, suite

Demande de projet		Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes	
<b>Output(s) visant à réaliser l'outcome</b>			
Description et valeur cible de l'output	Justification dans une logique d'efficacité	Indicateur et méthode de relevé	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles prestations allez-vous fournir, dans quelle mesure, pour quel public et à quelle échéance ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourquoi cet output soutient-il votre outcome ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À quoi reconnaissez-vous et comment contrôlez-vous la réalisation des objectifs d'output ?</li> </ul>	
<p>Organisation et promotion d'une <u>réunion d'échange</u> d'une journée au mois de février 2017. Environ <u>80 participants</u>. Large palette de <u>prestations de communication</u> pour annoncer cette réunion via les réseaux d'éducation à l'environnement.</p>	<p>Lors de la réunion d'échange, les connaissances seront transférées dans le travail d'autres organisations et institutions d'encouragement. La communication sur la réunion servira parallèlement à promouvoir la « pensée axée sur les effets ».</p>	<p>Nombre de participants, enquête de satisfaction et sur l'utilité pratique</p>	
<p>Élaboration, production et diffusion d'un <u>outil de travail</u> (cf. outcome 1)</p>			
<b>Outcome 3</b>			
Description et valeur cible de l'outcome	Justification dans une logique d'efficacité	Indicateur et méthode de relevé	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que voulez-vous atteindre, auprès de quel public, dans quelle mesure et à quelle échéance ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourquoi cet objectif d'outcome soutient-il la finalité ou l'impact ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À quoi reconnaissez-vous et comment contrôlez-vous la réalisation de cet outcome ?</li> </ul>	
<p>Au moins <u>trois institutions d'encouragement</u> (fondations et/ou institutions publiques) mettront en œuvre une pratique d'aide orientée vers l'efficacité d'ici à la fin 2017, ou auront l'intention de le faire. Elles exerceront ainsi une influence sur l'efficacité des projets soutenus</p>	<p>Les institutions d'encouragement influencent fortement la conception des programmes et des demandes de cours. Elles constituent par conséquent un levier important pour d'autres prestataires. En exigeant une orientation vers l'efficacité, elles incitent les requérants à soumettre des demandes de projet plus efficaces. Mais l'orientation vers l'efficacité les aide également à affecter leurs fonds d'encouragement de manière ciblée.</p>	<p>Autodéclaration des institutions d'encouragement dans le cadre d'une enquête téléphonique menée auprès de 20 bailleurs de fonds à l'automne 2017.</p> <p>Enquête auprès des contacts qui ont obtenu l'outil de travail via le formulaire de téléchargement.</p>	
<b>Output(s) visant à réaliser l'outcome</b>			
Description et valeur cible de l'output	Justification dans une logique d'efficacité	Indicateur et méthode de relevé	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles prestations allez-vous fournir, dans quelle mesure, pour quel public et à quelle échéance ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourquoi cet output soutient-il votre outcome ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À quoi reconnaissez-vous et comment contrôlez-vous la réalisation des objectifs d'output ?</li> </ul>	
<p>Élaboration, production et diffusion d'un <u>outil de travail</u> (cf. outcome 1)</p>			
<p>Organisation et promotion d'une <u>réunion d'échange</u> d'une journée en février 2017 (cf. outcome 2)</p>			

## **Exemple de demande d'aide / d'offre**

### **Points 6.1 à 6.3 : organisation et gestion du projet**

#### **Comment mettez-vous en œuvre votre projet ?**

Dans les champs consacrés à l'organisation et à la gestion du projet, veuillez indiquer les principales informations sur la réalisation du projet. En font partie la description des personnes participant au projet avec leurs fonctions au sein du projet et leurs compétences en rapport avec celui-ci, ainsi que la description des éventuels partenaires de coopération.

Dans le champ « Pilotage de projet et assurance qualité », veuillez expliquer succinctement de quelle manière vous vérifiez les progrès (la réalisation de l'objectif) et la qualité de votre projet. Si vous réalisez une évaluation globale, décrivez l'objectif et la procédure d'évaluation.

Figure 7

Exemple des points 6.1 et 6.3 : organisation et gestion du projet

Demande de projet Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes

---

## 6. Organisation et gestion du projet

---

### 6.1 Direction de projet

- Décrivez brièvement l'équipe du projet (collaborateurs impliqués, leur fonction au sein du projet et leurs compétences en rapport avec celui-ci).

Nom	Fonction au sein du projet	Compétences en rapport avec le projet
Éva Modèle	Direction de projet, responsable de l'organisation et de la synthèse du projet, des prestations de communication et de certaines parties de l'accompagnement scientifique (coaching pour les définitions d'objectif, orientation vers l'efficacité et réalisation de l'évaluation) ainsi que du traitement et de la communication des résultats.	Dr sc. nat., formations continues CAS Higher Education et gestion de projet ; excellentes compétences spécialisées dans les domaines des sciences de l'environnement, de la formation pour adultes, de la communication et de la gestion de projet.
Pierre Modèle	Collaboration scientifique, responsable des coachings sur la définition d'objectifs, de l'orientation vers l'efficacité avec les mécanismes de transfert didactique et l'assurance qualité interne.	Biologiste, formations continues CAS Higher Education ; excellentes compétences en matière de formation pour adultes, de conseil et de coaching.

---

### 6.2 Partenaires de coopération

- Quel rôle les partenaires de coopération jouent-ils au sein de votre projet ?  
Veuillez indiquer la personne de contact ainsi que ses coordonnées.

Le projet sera mis en œuvre avec les quatre organisations d'éducation à l'environnement...

Le graphisme et la mise en page de l'outil de travail seront réalisés par l'agence ...

Pour faire connaître la réunion d'échange et l'outil de travail, nous collaborerons avec les ONG suivantes ...

---

### 6.3 Pilotage du projet et assurance qualité

- Comment contrôlez-vous les progrès et la qualité de votre projet (suivi de la réalisation des objectifs) ?
- Quel type d'évaluation réalisez-vous (évaluation interne ou externe) ?

Les progrès du projet feront l'objet d'une réflexion et d'une évaluation (interne avec reporting) dans le cadre de la rencontre des groupes de travail et des coachings avec les prestataires d'éducation à l'environnement impliqués. Cette démarche permettra de garantir le bon déroulement du projet et de recueillir les expériences et connaissances des prestataires participants, afin de concevoir un processus et un outil de travail adaptés à la pratique, pouvant ensuite être utilisés avec un public cible plus important.

Lors de deux réunions, un groupe d'accompagnement des institutions d'encouragement donnera un feedback sur l'avancée du projet. Une réunion sera prévue en début de projet, puis une séance de discussion aura lieu sur l'élaboration de l'outil de travail.

Des acteurs de l'éducation à l'environnement destinée aux adultes (professionnelle et non professionnelle) ainsi que des représentants des institutions d'encouragement évalueront l'outil de travail après la réunion d'échange. Cette évaluation permettra de garantir que l'outil dispose d'un large soutien. Parmi ces acteurs clés figurent également les bailleurs de fonds de ce projet.

La réalisation de l'objectif du projet sera évaluée en interne (évaluation cumulative). Seront appliquées les méthodes énoncées au tableau des outputs et des outcomes. Le rapport d'évaluation sera rédigé pour fin 2017.

---

Page 6 de 7

# Exemple de demande d'aide / d'offre

## Points 6.4 à 6.7 : organisation et gestion du projet

### Finances, planification et perspectives

Le budget se réfère aux outputs formulés : de quelles ressources financières avez-vous besoin pour fournir les prestations ? Pour plus de clarté, vous pouvez structurer le budget de la même manière que la liste des outputs. Dans le plan de financement, vous devriez présenter le financement de votre projet : comment se composent les éventuelles contributions propres ? D'où provient le financement complémentaire ou résiduel ? Joignez votre budget ainsi que votre plan de financement à la demande d'aide.

Pour les projets plus complexes, vous élaborerez un plan de projet afin de programmer précisément les activités et les échéances, plan que vous pourrez le joindre à votre demande d'aide.

Pour ces projets-ci, il convient également de procéder à une analyse des risques. Qu'est-ce qui risque de compromettre la réussite de votre projet ? Quels risques et quelles zones d'ombre votre projet comporte-t-il ? Comment gérez-vous ces risques ? Une simple analyse SWOT peut s'avérer fort utile.

Enfin, nous souhaitons savoir si et de quelle manière vous comptez poursuivre votre projet lorsqu'il sera terminé.

### Point 7 : autres aspects...

Dans ce dernier champ, vous pouvez nous communiquer les informations qui ne répondent pas aux questions des champs précédents, mais qui pourraient être pertinentes pour nous. Merci toutefois de vous limiter à l'essentiel.

**Figure 8**

Exemple points 6.4 à 6.7 : organisation et gestion du projet

Demande de projet	Plus d'efficacité dans l'éducation à l'environnement destinée aux adultes
<hr/> <b>6.4 Budget et plan de financement</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Élaborez un plan budgétaire et de financement et joignez-le à votre demande.</li></ul>	
<hr/> <b>6.5 Phases du projet : activités et échéances</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Élaborez un plan de projet succinct comportant vos activités et échéances et joignez-le à votre demande.</li></ul>	
<hr/> <b>6.6 Opportunités et risques</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Si vous avez réalisé une analyse des opportunités et des risques susceptibles d'influencer positivement ou négativement votre projet, joignez-la à votre demande.</li></ul>	
<hr/> <b>6.7 Perspectives : suite éventuelle du projet et financement futur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Dans quelle mesure votre projet se poursuivra-t-il au-delà de son échéance ?</li></ul>	
<hr/> <p>Le projet se termine avec la diffusion des connaissances (réunion et lancement de l'outil de travail). Afin de permettre le téléchargement de l'outil de travail sur le long terme, un site Internet sera intégré dans l'infrastructure de la ZHAW : <a href="https://www.zhaw.ch/fr/lsvm/institute-zentren/iunr/environmental-and-agrofood-systems/nachhaltigkeitskommunikation-umweltbildung/referenzprojekte/education-a-lenvironnement-et-efficacite/">https://www.zhaw.ch/fr/lsvm/institute-zentren/iunr/environmental-and-agrofood-systems/nachhaltigkeitskommunikation-umweltbildung/referenzprojekte/education-a-lenvironnement-et-efficacite/</a>.</p>	
<p>L'un des objectifs du projet consiste à ce que les prestataires de formations continues professionnelles ou non professionnelles des domaines de l'environnement et du développement durable puissent reprendre les connaissances du projet, même une fois celui-ci terminé, et qu'ils puissent ainsi renforcer l'efficacité de leurs cours. Nous mesurerons cela à l'aide d'un sondage réalisé environ six mois après la diffusion des connaissances du projet. Il sera également demandé si des besoins de prestations complémentaires existent. À partir du feed-back des personnes interrogées, nous discuterons des éventuelles suites à donner au projet.</p>	
<hr/> <b>7. Tout ce que vous souhaitez encore nous dire à propos de votre projet...</b> <hr/> <hr/>	

