



# Annexe 7 : Guide relatif au pilotage axé sur les résultats et les processus pour les organisations de l'aide privée aux personnes handicapées bénéficiant d'aides financières selon l'art. 74 LAI

## Partie spécifique

Valable à partir du 01.01.2028, valable pour les années d'exploitation 2028 – 2029

Etat : 01.2028

## Table des matières

|          |                                                                                                       |          |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1.       | Conception : directives spécifiques .....                                                             | 2        |
| 1.1.     | Orientation et axe principal .....                                                                    | 2        |
| 1.2.     | Explications sur le principe pilotage orienté résultats et processus .....                            | 2        |
| 1.3.     | 1.3. Restrictions, gradation et échelonnement .....                                                   | 2        |
| 1.3.1.   | Échelonnement .....                                                                                   | 3        |
| 1.3.2.   | Priorités spécifiques pour les périodes contr. 2028-29+2030-33 entre l'OF et l'OFAS .....             | 3        |
| 1.3.3.   | Focalisation : inputs, outputs et (certains) outcomes .....                                           | 4        |
| 1.3.4.   | Gradation des directives par organisation faîtière en fonction du montant des subventions AI .....    | 4        |
| 1.3.4.1. | Organisations faîtières cat. 1 (subventions AI à partir de 4,7 Moi CHF par année) .....               | 4        |
| 1.3.4.2. | Organisations faîtières cat. 2 (subventions AI de 0,72 à 4,6 Moi CHF par année) .....                 | 4        |
| 1.3.4.3. | Organisations faîtières cat. 3 (subventions AI jusqu'à 0,71 Moi CHF par an) .....                     | 5        |
| 1.3.5.   | Aide à la définition des priorités .....                                                              | 5        |
| 1.3.5.1. | Aide à la prise en compte des SC .....                                                                | 5        |
| 1.3.5.2. | Aide à la définition des priorités concernant les types de prestations .....                          | 5        |
| 1.3.5.3. | Les enquêtes axées sur les effets s'intègrent bien dans le processus de prestations de services ..... | 6        |
| 1.3.5.4. | Types de prestations peu prioritaires pour le pilotage orienté résultats .....                        | 6        |
| 1.4.     | Justification / reporting .....                                                                       | 6        |
| 1.5.     | Vérification OFAS .....                                                                               | 7        |
| 2.       | Concept d'évaluation .....                                                                            | 7        |
| 2.1.     | À propos du concept d'évaluation .....                                                                | 7        |
| 2.2.     | Modèle des effets .....                                                                               | 7        |
| 2.3.     | Concept spécialisés avec objectifs (SMART et avec indicateurs relatifs aux effets) .....              | 7        |
| 3.       | <b>Calendrier de mise en œuvre du pilotage orienté résultats .....</b>                                | <b>8</b> |
| 4.       | <b>Rapport sur la plausibilité des résultats conformément à l'art. 74 LAI .....</b>                   | <b>8</b> |
| 5.       | <b>Soutien aux organisations faîtières et aux SC .....</b>                                            | <b>8</b> |
| 5.1.     | Offres de formation .....                                                                             | 8        |
| 5.2.     | Échange d'expériences et de bonnes pratiques .....                                                    | 8        |

## 1. Conception : directives spécifiques

La partie spécifique du guide décrit, en complément de la partie générale, les exigences en matière de pilotage orienté résultats et processus pour l'organisation faîtière et ses sous-contractantes (SC).

### 1.1. Orientation et axe principal

Actuellement, 45 organisations faîtières et environ 450 organisations sous-contractantes touchent des subventions au titre de l'art. 74 LAI. Il existe 11 types de prestations et 8 différents groupes cibles. Le montant de la subvention versée par l'AI varie entre 5000 francs et 32,4 millions de francs par organisation. Les conditions dans lesquelles évoluent les organisations d'aide aux invalides sont donc très variables.

Du point de vue scientifique, le pilotage orienté résultats ne facilite pas la comparaison des résultats obtenus par les organisations d'aide aux invalides. Parvenir à imposer à ces organisations une mesure des effets uniforme et comparable fondés sur des critères scientifiques paraît irréaliste, tant l'effort à fournir à cette fin semblerait disproportionné.

La notion de mesure des effets n'est plus aussi primordiale ; désormais, il est plutôt question de pilotage orienté résultats et processus ou de plausibilité des résultats obtenus. Ces adaptations sont indiquées dans l'optique d'une mise en œuvre réalisable.

**L'accent est mis sur le fait que l'organisation d'aide aux personnes en situation de handicap doit s'interroger sur chacune de ses offres, les évaluer et les piloter sous l'angle des processus, selon le principe de l'examen de leurs effets.**

### 1.2. Explications sur le principe pilotage orienté résultats et processus

La découverte et la correction de points faibles témoignent d'un pilotage qualitatif axé sur les résultats. Le reporting sur le pilotage orienté résultats destiné à l'OFAS ne doit donc pas seulement inclure les succès, mais aussi un rapport sur les résultats contraires aux visées, accompagné d'une analyse de leurs causes (par ex. hypothèses erronées) et sur les décisions de pilotage. Concernant les résultats moins efficaces que prévu, l'OFAS les évaluera toujours dans le contexte des mesures prises et mènera le dialogue avec l'organisation d'aide aux personnes en situation de handicap dans le cadre d'une relation de confiance et d'égalité. Nous sommes convaincus qu'un impact élevé sert les intérêts de l'organisation d'aide aux invalides et de toutes ses parties prenantes et qu'il apporte en fin de compte une valeur ajoutée à la clientèle.

- Le mandat de pilotage orienté résultats et processus ainsi que les enquêtes correspondantes est confié au niveau stratégique et réalisé par une partie de l'unité opérationnelle.
- Les résultats du pilotage orienté résultats et processus sont discutés au moins deux fois par année au sein des organes de direction opérationnels et stratégiques de l'organisation d'aide aux invalides, et des décisions adéquates et adaptées aux compétences sont prises par les organes correspondants.
- L'organisation d'aide aux invalides rend compte publiquement, périodiquement (en continu) et sous une forme appropriée, par ex. dans le cadre du rapport annuel, des résultats du pilotage orienté résultats et processus.
- Il ne s'agit pas seulement de l'outcome, mais aussi de l'input ; les activités et l'output peuvent également faire l'objet d'une évaluation.

### 1.3. Restrictions, gradation et échelonnement

**Principe:** : Les directives relatives au pilotage orienté résultats et processus s'appliquent en principe à **toutes** les organisations d'aide aux invalides qui bénéficient de subventions en vertu de l'art. 74 LAI. Les organisations d'aide aux invalides doivent donc documenter leur planification et leur mise en œuvre du pilotage orienté résultats et processus. Cette documentation est réalisée à l'aide d'un plan d'évaluation comprenant un modèle d'impact.

### **1.3.1. Échelonnement**

Afin de répartir la charge de travail entre toutes les parties (OFAS, OF, SC) et de la maintenir à un niveau raisonnable, les directives relatives au pilotage orienté résultats et processus seront introduites de manière échelonnée, répartie sur deux périodes contractuelles.

- **Périodes contractuelles 2028 - 2029 et 2030 – 2033:** Au cours de ces périodes contractuelles, une évaluation sera lancée sous la direction de l'OF, avec des SC sélectionnées. Pour plus d'informations, voir le point 1.3.2.
- **Période contractuelle 2034 - 2037:** Pour cette période contractuelle chaque organisation d'aide aux personnes en situation de handicap disposera en règle générale de son propre plan d'évaluation, y compris le pilotage orienté résultats et processus (à moins de disposer d'un plan d'évaluation consolidé qui s'applique à l'ensemble ou à une partie des SC d'une OF). Les plans de toutes les organisations d'aide aux invalides doivent être présentés au plus tard avec la demande pour la période contractuelle 2034-2037. L'OFAS précisera prochainement ce qu'il entend par « toutes les organisations d'aide aux personnes en situation de handicap », en collaboration avec le groupe spécialisé et le groupe d'accompagnement de l'art. 74 LAI. Actuellement, nous partons du principe que les exigences en matière de pilotage orienté résultats et processus sont maintenues à un niveau minimum pour les organisations d'aide aux personnes en situation de handicap dont la subvention annuelle versée par l'AI ne dépasse pas 100 000 francs (standard en dessous des normes en vigueur pour une certification ZEWO).

Cet échelonnement des exigences aura pour conséquence que certaines SC ne seront pas concernées par l'évaluation coordonnée des résultats par l'OF durant les périodes contractuelles 2028-29 et 2030-33.

### **1.3.2. Priorités spécifiques pour les périodes contr. 2028-29+2030-33 entre l'OF et l'OFAS**

Au cours des deux dernières périodes contractuelles, les organisations faîtières ont soumis avec leur demande un plan spécialisé consolidé par type de prestation. L'OFAS part du principe que l'OF soumettra, en complément des plans spécialisés, un plan d'évaluation comprenant un modèle des effets pour un ou plusieurs types de prestations lors du dépôt de la demande pour les périodes contractuelles 2028 - 29 et 2030 - 33. Dans l'optique de la consolidation prévue, il est possible, lors des négociations contractuelles avec l'OFAS, de convenir de se concentrer sur au moins un type de prestation. Dans le cadre de ce plan d'évaluation consolidé, l'OF peut en outre déterminer si tout ou partie de la SC doit être incluse dans l'évaluation.

Afin de tenir compte de la diversité des organisations d'aide aux invalides bénéficiant de subventions, les exigences en matière de mise en œuvre ont été échelonnées en fonction des critères suivants pour le pilotage orienté résultats et processus. La gradation définie doit être considérée comme un ensemble de points de repère. Les dérogations doivent être justifiées par l'organisation faîtière compétente dans le cadre des entretiens contractuels et sont examinées par l'OFAS dans un esprit de partenariat.

Pour l'OFAS, les organisations faîtières sont les seules interlocutrices compétentes pour la mise en œuvre des directives plus contraignantes en matière de pilotage orienté résultats et processus. Il incombe à l'OF de soumettre à l'OFAS une proposition concernant les SC auxquelles elle entend s'associer durant les périodes contractuelles 2028 - 29 et 2030 - 33, la manière dont elle transmet spécifiquement les directives aux SC et celle dont elle veille à la mise en œuvre et au respect de ces directives par toutes les SC.

Les périodes contractuelles 2028 - 29 et 2030 - 33 serviront également à acquérir de l'expérience de la mise en œuvre pratique. Le groupe spécialisé sur le pilotage orienté résultats et le groupe d'accompagnement de l'art. 74 LAI rassembleront les enseignements et examineront les adaptations nécessaires en vue de la période contractuelle 2034 - 37.

### 1.3.3. Focalisation : inputs, outputs et (certains) outcomes

L'évaluation et les mesures se concentrent sur les inputs, les outputs et, selon la gradation, tout ou partie des outcomes. Au vu de la complexité de l'opération et faute de ressources suffisantes, mesurer la part de la prestation fournie par rapport à l'impact visé n'est pas prioritaire.

### 1.3.4. Gradation des directives par organisation faîtière en fonction du montant des subventions AI

La gradation en fonction du montant des subventions de l'AI distingue les trois catégories ci-après.

#### 1.3.4.1. Organisations faîtières cat. 1 (subventions AI à partir de 4,7 Moi CHF par année)

Les mesures axées sur les résultats sont généralement réalisées – totalement ou en partie – **avec la participation d'une équipe d'évaluateurs externe**.

La plausibilité des résultats obtenus comprend en règle générale la mesure de l'outcome aux niveaux suivants :

- Mesurer ou contrôler la mesure dans laquelle les prestations ont atteint le groupe cible (niveau 2).
- Mesurer ou contrôler la mesure dans laquelle les prestations sont acceptées par leur groupe cible. Comment elles sont évaluées (étape 3).
- Mesurer ou contrôler si les connaissances des groupes cibles évoluent ou s'ils changent d'attitude à la suite des prestations (étape 4).
- Mesurer ou contrôler si les groupes cibles changent leurs activités sur la base des prestations (étape 5) ou si leur situation de vie évolue (étape 6).

Concerne : 8 OF dont les subventions de l'AI totalisent environ 60 millions de francs :

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| CRIAD                   | Insieme Suisse  |
| Ligue pulmonaire suisse | Procap          |
| Pro Infirmis            | PluSport Suisse |
| Réseau Romand-ASA       | UCBAVEUGLES     |

#### 1.3.4.2. Organisations faîtières cat. 2 (subventions AI de 0,72 à 4,6 Moi CHF par année)

Les mesures axées sur les résultats peuvent être réalisées **sans le soutien d'une équipe d'évaluateurs externe**.

La plausibilité des résultats obtenus comprend en règle générale la mesure de l'outcome aux niveaux suivants :

- Mesurer ou contrôler la mesure dans laquelle les prestations ont atteint le groupe cible (niveau 2).
- Mesurer ou contrôler la mesure dans laquelle les prestations sont acceptées par leur groupe cible. Comment elles sont évaluées (étape 3).
- Mesurer ou contrôler si les connaissances des groupes cibles évoluent ou s'ils changent d'attitude à la suite des prestations (étape 4).
- Mesurer ou contrôler si les groupes cibles changent leurs activités sur la base des prestations (étape 5) ou si leur situation de vie évolue (étape 6).

Concerne : 20 OF dont les subventions de l'AI totalisent environ 35 millions de francs :

|                                      |                                                                                |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Agile                                | Association suisse des paralysés ASPr                                          |
| ATGABBES                             | Coordination romande des associations d'action pour la santé psychique-CORAASP |
| diabètesuisse                        | Fondation intégration pour tous (IPT)                                          |
| FRAGILE Suisse                       | Inclusionone Andicap Ticino                                                    |
| Inclusion Handicap                   | Ligue suisse contre le cancer                                                  |
| Pro Audito Suisse                    | Procom                                                                         |
| Ligue suisse contre le rhumatisme    | Schweizerische Bibliothek für Blinde, Seh- und Lesebehinderte – SBS            |
| Fédération suisse des sourds         | Société suisse de la sclérose en plaques                                       |
| Association suisse des paraplégiques | Fondation suisse Pro Mente Sana                                                |
| Sonos                                | Association Cerebral Suisse                                                    |

#### **1.3.4.3. Organisations faitières cat. 3 (subventions AI jusqu'à 0,71 Moi CHF par an)**

Les mesures axées sur les résultats peuvent être réalisées sans le soutien d'une équipe d'évaluation externe. La plausibilité des résultats obtenus comprend en règle générale la mesure de l'outcome aux niveaux suivants.

- Mesurer ou contrôler la mesure dans laquelle les prestations ont atteint le groupe cible (niveau 2).
- Mesurer ou contrôler la mesure dans laquelle les prestations sont acceptées par leur groupe cible. Comment elles sont évaluées (étape 3).
- Mesurer ou contrôler si les connaissances des groupes cibles évoluent ou s'ils changent d'attitude à la suite des prestations (étape 4).

Concerne : 17 OF dont les subventions de l'AI totalisent environ 7,6 millions de francs :

|                                                         |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Active Communication (AC)                               | Aphasie Suisse                                                                             |
| Aide Suisse contre le Sida                              | ARTISET                                                                                    |
| Autisme Suisse                                          | Epi-Suisse                                                                                 |
| Fondation Le Copain                                     | Fondazione STCA-INGRADO                                                                    |
| Architecture sans obstacles                             | INTEGRAS, Association professionnelle pour l'éducation sociale et la pédagogie spécialisée |
| Schweizerische Gesellschaft für Muskelkranke            | Association suisse de parents d'enfants déficients auditifs (ASPEDA)                       |
| Info-Entraide Suisse                                    | Solidarité Handicap Mental (SHM)                                                           |
| Fondation aha!                                          | Fondation Profil                                                                           |
| Fondation Centre suisse de pédagogie spécialisée (CSPS) |                                                                                            |

#### **1.3.5. Aide à la définition des priorités**

Pour définir les priorités dans la mise en œuvre d'un pilotage orienté résultats et processus par type de prestations, le groupe spécialisé a élaboré les points suivants à titre d'aide supplémentaire.

##### **1.3.5.1. Aide à la prise en compte des SC**

À l'heure actuelle, nous renonçons délibérément à élaborer une grille pour aider les organisations faitières à déterminer quelles SC doivent être prises en compte dans l'évaluation durant les périodes contractuelles 2028 – 29 et 2030 - 33. Le groupe spécialisé souhaite éviter qu'un guide bien intentionné n'entraîne indirectement un alourdissement réglementaire. La situation initiale de chaque OF doit être prise en compte dans le cadre des négociations contractuelles. L'OF soumet des propositions que l'OFAS évalue dans un esprit de partenariat et en fonction de leur plausibilité. Les facteurs suivants peuvent jouer un rôle dans la prise en compte de la SC :

- type(s) de prestations évaluée(s) durant la période contractuelle (quelle SC fournit une part substantielle de ces prestations ?) ;
- subvention AI de la SC ou proportion de la SC pour le type de prestations en question ;
- connaissances préalables de la SC et pilotage orienté résultats et processus, ou pilotage déjà appliqué (par ex. sur demande de l'autorité cantonale de subventionnement) ;
- limitation de principe à un nombre raisonnable de SC afin de limiter les efforts de coordination des OF.

##### **1.3.5.2. Aide à la définition des priorités concernant les types de prestations**

###### **Les types de prestations en point de mire**

Les prestations de conseil représentent environ 60 % (dont 55 % de conseil social) et les cours ou manifestations environ 25 % du volume des prestations fournies, raison pour laquelle l'OFAS se concentre sur le pilotage orienté résultats et processus de ces deux types de prestations. Lorsqu'une OF examine une limitation, la mesure des effets doit en principe se concentrer au minimum sur l'un des principaux types de prestations : consultation sociale, cours/manifestations. Les restrictions décrites ci-dessous s'imposent également pour ces types de prestations.

**Consultation (sociale)**, pour laquelle les nuances suivantes sont possibles :

- **Consultation (sociale) – conseil spécialisé à partir de 5 heures par an.** Du point de vue de la pertinence du résultat obtenu, les enquêtes peuvent être limitées aux clients consultant un minimum de 5 heures par an.
- **Consultation brève et spécialisée de moins de 5 heures.** Pour ce type de consultation, la mesure des effets peut se limiter aux niveaux 2 et 3 si aucune autre prestation n'est offerte par l'organisation. Si l'offre est diversifiée, la mesure peut être limitée aux consultations d'une durée minimale de 5 heures.

**Cours ou manifestations,** pour lesquels les échelons suivants sont possibles :

- **Cours :** Du point de vue de la pertinence du résultat obtenu, les enquêtes peuvent être limitées aux participants de cours d'au moins 16 heures par an
- **Manifestations, y compris lieux de rencontre :** Cette prestation à bas seuil et inclusive comprend en général des manifestations sans collecte d'informations personnelles et sa durée s'élève au maximum à une journée (8 heures). Pour ce type de prestation, la mesure des effets peut se limiter aux niveaux 2 et 3. Pour les organisations proposant des cours et des manifestations, la mesure peut être axée exclusivement sur les cours durant la première période contractuelle.

#### **1.3.5.3. Les enquêtes axées sur les effets s'intègrent bien dans le processus de prestations de services**

Pour les types de prestations suivants, l'enquête axée sur les effets peut être intégrée dans le processus de prestation au prix de relativement peu d'efforts : **conseil en matière de construction, accompagnement à domicile, conseil juridique et médiation de services de relève.** Au cours des prochains mois, le groupe spécialisé sur le pilotage orienté résultats référencera des plans d'évaluation et des modèles des effets appropriés qui ont déjà fait leurs preuves auprès d'organisations d'aide aux invalides, le but étant de fournir des exemples de bonnes pratiques, et d'y ajouter éventuellement des plans et modèles types.

#### **1.3.5.4. Types de prestations peu prioritaires pour le pilotage orienté résultats**

L'effort nécessaire à la réalisation de mesures des effets est considéré comme disproportionné pour les types de prestations suivants : **médias et publications** (plutôt comme amplificateur pour les consultations sociales et les cours), **sensibilisation et information du public, travaux de base généraux à l'attention du public, travaux de base pour l'entraide.**

Si l'organisation propose d'autres types de prestations que ceux mentionnés précédemment, il est recommandé de focaliser la mesure des effets sur les autres types de prestations. Pour les organisations qui fournissent exclusivement les types de prestations susmentionnés, une solution individuelle est recherchée lors de l'entretien contractuel (par ex. limitation de la mesure des effets à des données d'output élargies [niveaux 2 et 3] couplée à une évaluation systématisée des retours d'information sur les offres au sens d'un processus d'amélioration continue).

### **1.4. Justification / reporting**

Prescriptions de reporting à l'attention de l'OF ou de l'OFAS en ce qui concerne la **subvention AI pour chaque organisation**:

#### **Toutes les catégories du formulaire eSub-Reporting**

- Input/output (chiffres annuels)
- Auto-évaluation textuelle des prestations
- Rapport annuel de l'organisation : contient des informations sur les résultats obtenus et leur logique
- **Une fois par période contractuelle,** présentation d'un rapport spécifique sur la plausibilité des résultats obtenus. L'évaluation ou analyse peut porter sur l'ensemble ou sur des aspects partiels des (types de) prestations. L'accent spécifique est abordé avec l'OFAS dans le cadre des entretiens contractuels (en règle générale : proposition de l'organisation d'aide aux personnes en situation de handicap). Le rapport doit être planifié de manière à ce qu'il puisse être remis à l'OFAS au plus tard lors du dépôt des documents de demande pour la période contractuelle suivante, mais au plus tard au cours de la troisième année du contrat. La conception du rapport n'est

soumise à aucune directive. Au vu de la diversité des organisations, une formulation uniforme des critères serait trop restrictive. C'est à dessein que nous voulons commencer en douceur et profiter de la prochaine période contractuelle pour acquérir de l'expérience. Nous n'examinerons les exigences qu'au cours des prochaines périodes contractuelles, en collaboration avec le groupe spécialisé. Cette approche signifie par exemple que les rapports internes déjà rédigés par la SC ou l'OF concernant le pilotage orienté résultats et processus pourront en principe être utilisés durant la prochaine période contractuelle pour les rapports destinés à l'OFAS.

### 1.5. Vérification OFAS

Dans le cadre de l'examen des rapports annuels et celui des audits : l'organisation d'aide aux personnes en situation de handicap peut souligner que sa direction tant stratégique qu'opérationnelle analyse en permanence le résultat des prestations fournies et prend au besoin les mesures appropriées, tout en contrôlant, pilotant et adaptant l'offre en fonction des résultats obtenus.

## 2. Concept d'évaluation

### 2.1. À propos du concept d'évaluation

- Chaque organisation faîtière dispose d'un plan d'évaluation consolidé (OF/SC) par type de prestation (au minimum 1 type de prestation). Elle y expose la manière dont elle conçoit et met en œuvre l'évaluation de ses prestations.
- Le plan d'évaluation fait partie intégrante de la demande pour une période contractuelle.
- L'organisation faîtière s'assure que les SC mettent en œuvre les directives conformément au plan d'évaluation (durant la première période contractuelle, l'OF peut définir quelles SC sont prises en compte dans le plan spécialisé consolidé et lesquelles ne le sont pas).
- L'OF s'assure que **toutes** les SC disposent d'un plan d'évaluation d'ici la fin de la prochaine période contractuelle et l'appliquent à partir de la suivante.

### 2.2. Modèle des effets

- Chaque organisation faîtière décrit dans le plan d'évaluation consolidé le modèle des effets qu'elle utilise pour le pilotage orienté résultats et processus de son offre de prestations par type de prestation.
- Un modèle des effets se compose d'un input, d'un output, d'un outcome et d'un impact. Les milieux spécialisés disposent de différents modèles des effets scientifiquement fondés. Les organisations faîtières étant trop différentes en termes de taille et d'offres de prestations, l'OFAS renonce à édicter des directives concernant un modèle des effets uniforme.
- En principe, un modèle des effets simplifié peut s'étendre à l'ensemble des types de prestations d'une organisation faîtière. Pour faciliter l'analyse et la compréhension des logiques d'impact, il peut être utile que l'OF ou la SC élabore différents modèles (par ex. par type de prestation ou selon des critères encore plus spécifiques) avec différents niveaux de détail.
  - Pour les périodes contractuelles 2028 - 29 et 2030 - 33, l'accent est toutefois mis sur des modèles des effets consolidés par type de prestation.
- À titre auxiliaire, des modèles des effets existants et éprouvés d'organisations d'aide aux personnes en situation de handicap bénéficiant de subventions au sens de l'art. 74 LAI seront collectés et référencés, le but étant de fournir des exemples de bonnes pratiques. L'élaboration de modèles types sera également examinée à titre complémentaire.
- L'organisation faîtière peut soumettre un modèle des effets consolidé concernant l'ensemble ou une partie de la SC.

### 2.3. Concepts spécialisés avec objectifs (SMART et avec indicateurs relatifs aux effets)

- **Pour chaque type de prestation proposé**, chaque organisation faîtière formule (sur la base de son modèle des effets) des objectifs dans le plan spécifique (selon le principe SMART). Les objectifs d'effets comprennent des indicateurs appropriés (critères de mesure).
- Dans le cadre du plan spécifique ou modèle des effets consolidé, l'organisation faîtière peut proposer quelles SC sont à prendre en compte dans la mesure des effets.

- À titre auxiliaire, des modèles des effets existants et éprouvés d'organisations d'aide aux personnes en situation de handicap bénéficiant de subventions au sens de l'art. 74 LAI ainsi que des objectifs SMART et leurs indicateurs seront collectés et référencés, le but étant de fournir des exemples de bonnes pratiques.

### **3. Calendrier de mise en œuvre du pilotage orienté résultats**

La mise en œuvre des directives plus contraignantes en matière de pilotage orienté résultats peut être échelonnée sur deux périodes contractuelles. Sont applicables les valeurs de référence suivantes.

#### **Périodes contractuelles 2028 – 29 et 2030 - 33:**

- L'organisation faîtière soumet, avec le dossier de demande, une proposition sur les aspects partiels auxquels elle limite le pilotage orienté résultats pour la période contractuelle à venir. À cette fin, elle soumet les documents suivants :
  - Concept d'évaluation, y compris modèle(s) des effets,
  - Planification pour la réalisation de mesures des effets ou d'enquêtes axées sur ces derniers.
- Les concepts spécialisés par type de prestation avec objectifs SMART et indicateurs correspondants doivent être élaborés et remis en bonne et due forme avec les documents contractuels relatifs à la demande pour la prochaine période.
- Les mesures des effets ou les enquêtes axées sur ces derniers sont planifiées de manière à aborder ces résultats lors des entretiens contractuels pour la période suivante 2034-2037.

### **4. Rapport sur la plausibilité des résultats conformément à l'art. 74 LAI**

Le groupe d'accompagnement Art. 74 LAI a suggéré que l'OFAS thématise dans un rapport les résultats obtenus par la mise en œuvre plus contraignante du pilotage orienté résultats et processus auprès des organisations d'aide aux invalides. Le rapport pourrait notamment contribuer à rendre les résultats obtenus (plus) visibles pour le grand public et les responsables politiques. L'OFAS examine si, à la suite de la période contractuelle 2030-2033, un tel rapport peut être établi pour la première fois et, si oui, sous quelle forme. Une autre option pourrait être d'examiner la possibilité de soumettre un projet de recherche (PR) afin d'approfondir les résultats escomptés et inattendus et d'analyser de manière plus approfondie les questions pertinentes à l'échelle nationale. Le groupe spécialisé et d'accompagnement est impliqué dans cette évaluation en fonction des besoins.

### **5. Soutien aux organisations faîtières et aux SC**

#### **5.1. Offres de formation**

Diverses formations sur la gestion des impacts dans les organisations à but non lucratif existent, adaptées aux besoins spécifiques de ces dernières, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. L'OFAS renonce donc à organiser ses propres formations.

#### **5.2. Échange d'expériences et de bonnes pratiques**

Selon les besoins, l'organisation d'événements consacrés à l'échange d'expériences (bonnes pratiques) avec le soutien du groupe spécialisé et d'accompagnement ainsi que l'échange de bases de référence (publications) peuvent être envisagés. En mois de novembre 2026 aura lieu une réunion d'information consacrée à la mise en place d'un système de pilotage axé sur les résultats et les processus. D'après un sondage réalisé auprès des organisations faîtières, nous prévoyons d'organiser une première réunion d'échange d'expériences en 2028.