

L'élaboration de stratégies de mise en œuvre  
en six étapes

Un guide élaboré par Interface Politikstudien Forschung Beratung sur mandat du service Evaluation et recherche de l'Office fédéral de la santé publique et avec sa collaboration

Lucerne/Berne, juillet 2014



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'intérieur DFI

**Office fédéral de la santé publique OFSP**

Unité de direction Politique de la santé

## SOMMAIRE

IMPRESSUM	4
INTRODUCTION	5
STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE : LES SIX ETAPES DE L'ELABORATION	7
ETAPE N° 1 : TRAVAUX PREALABLES	8
Etape partielle 1.1 : strategie de mise en œuvre : oui ou non ?	8
Etape partielle 1.2 : plan d'action	9
A consulter également	10
ETAPE N° 2 : ORIENTATION DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE	11
Etape partielle 2.1 : analyse du probleme	11
Etape partielle 2.2 : analyse du contexte	12
Etape partielle 2.3 : description de la vision	13
Etape partielle 2.4 : choix de l'option ou des options	14
A consulter également	16
ETAPE N° 3 : OBJECTIFS ET ACTIVITES	17
Etape partielle 3.1 : Definition d'objectifs d'impact	18
Etape partielle 3.2 : Definition de groupes cibles et d'objectifs d'outcome	19
Etape partielle 3.3 : definition d'objectifs d'output et elaboration du modele d'effets	21
Etape partielle 3.4 : description des activités	23
Etape partielle 3.5 : description des Inputs	24
A consulter également	25
ETAPE N° 4 : ELABORATION DU CONCEPT D'EVALUATION	27
Etape partielle 4.1 : description des objectifs de l'évaluation	27
Etape partielle 4.2 : definition des questions d'évaluation et de la forme de l'évaluation	28
A consulter également	30
ETAPE N°5 : FINALISATION DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE	31
Etape partielle 5.1 : Rassemblement des elements	31
Etape partielle 5.2 : consultation et approbation de la strategie de mise en œuvre	32
A consulter également	32

ETAPE N°6 : MISE EN ŒUVRE ET CONTROLE DE LA STRATEGIE	33
<hr/>	
Etape partielle 6.1 : elaboration et mise en œuvre de plans operationnels	33
Etape partielle 6.2 : contrôle et ajustement de la strategie de mise en œuvre	34
A consulter egalelement	36
GLOSSAIRE	37
<hr/>	
A consulter egalelement	40

IMPRESSUM

---

Réalisation/Remaniement: 2011/2014

Direction du projet chez Interface : Andreas Balthasar, Manuela Oetterli

Direction du projet à l'OFSP : Herbert Brunold, Eva Bruhin,  
Service Evaluation et recherche (E+F)

Commande : Service Evaluation et recherche (E+F)  
Office fédéral de la santé publique  
CH-3003 Berne  
evaluation@bag.admin.ch  
www.health-evaluation.admin.ch

Correspondance : Interface Politikstudien Forschung  
Beratung  
Seidenhofstrasse 12  
6003 Lucerne  
Tél. 041 226 04 26  
interface@interface-politikstudien.ch,  
www.interface-politikstudien.ch

## INTRODUCTION

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR STRATEGIE ?

L'élaboration de stratégies renvoie principalement à deux écoles de pensée : l'une considère que les stratégies sont des processus soumis à une *planification* systématique, l'autre qu'elles sont le *résultat* d'une mise en œuvre à long terme. Le guide que nous proposons ici s'inspire essentiellement de la première approche.

*Par stratégie, nous entendons les pratiques d'une organisation ou d'une unité d'organisation planifiées (à moyen ou à long terme) dans le cadre d'un processus formel dûment contrôlé et tenant compte des ressources disponibles, avant la mise en œuvre proprement dite.*

L'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre (p. ex., un programme de prévention) s'effectue en six étapes. La stratégie de l'office et de ses domaines d'activité en constituent le point de départ. A partir de ses objectifs, on définit les objectifs de la stratégie de mise en œuvre, développe des activités et précise les ressources nécessaires. La stratégie de mise en œuvre est formulée par écrit et appliquée méthodiquement. Les expériences collectées dans une optique d'apprentissage aux différentes phases de la mise en œuvre de la stratégie sont prises en compte dans le cadre du remaniement formel de la stratégie. Elles peuvent aussi être intégrées dans la stratégie de l'office et de ses domaines d'activité.

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE PERFORMANTE ?

Une stratégie de mise en œuvre performante repose sur les meilleures bases scientifiques disponibles ; elle tient compte des conditions-cadre existantes et est largement soutenue par les principales parties prenantes. La mise en œuvre d'une telle stratégie suppose à la fois une capacité d'anticiper les événements et une certaine souplesse. De ce fait, son élaboration n'est jamais un acte unique ; il s'agit au contraire d'un processus évolutif comprenant de nombreux niveaux. Les ajustements du processus s'effectuent principalement sur la base d'évaluations. Pour que les évaluations fournissent des résultats véritablement utiles, il faut que les stratégies de mise en œuvre soient évaluables, autrement dit qu'elles soient formulées de manière à pouvoir être contrôlées.

*Les stratégies de mise en œuvre performantes se fondent sur des données probantes, sont réalistes et leurs effets doivent pouvoir être évalués.*

## POURQUOI UN GUIDE CONSACRE A L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE ?

---

Par ce guide, les instructions, les exemples simples et les références qu'il contient, le service Evaluation et recherche de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) souhaite mettre à disposition un instrument proche de la pratique et faciliter l'élaboration de stratégies de mise en œuvre performantes.

*Une stratégie de mise en œuvre performante contribue à la qualité des décisions, à une efficacité accrue et à une meilleure efficacité lorsqu'il s'agit de résoudre un problème ; elle favorise aussi un soutien politique.*

## A QUI LE GUIDE EST-IL DESTINE ET COMMENT L'UTILISER ?

---

*La présente version du guide s'adresse aux groupes de personnes qui, à l'OFSP, sont chargés d'élaborer une stratégie de mise en œuvre dans le cadre d'un mandat ou d'une thématique spécifiques.*

Nous appelons ces groupes « équipes de stratégie » et les organisations concernées « unités d'organisation ». Ce document peut servir d'outil d'orientation, d'ouvrage de référence ou d'instruction de travail aux équipes de stratégie. Il comprend les six étapes de l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre ainsi qu'un glossaire.

STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE : LES SIX ETAPES DE L'ELABORATION

1	Travaux préalables	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Stratégie de mise en œuvre : oui ou non ?</li> <li>1.2 Plan d'action</li> </ul>
2	Orientation de la stratégie de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Analyse du problème</li> <li>2.2 Analyse du contexte</li> <li>2.3 Vision</li> <li>2.4 Options</li> </ul>
3	Objectifs et mesures	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Objectifs d'impact</li> <li>3.2 Groupes cibles et objectifs d'outcome</li> <li>3.3 Outputziele und Wirkungsmodell</li> <li>3.4 Activités</li> <li>3.5 Inputs</li> </ul>
4	Concept d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Objectifs de l'évaluation</li> <li>4.2 Questions d'évaluation et forme de l'évaluation</li> </ul>
5	Finalisation de la stratégie de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Rassemblement des éléments</li> <li>5.2 Consultation et approbation</li> </ul>
6	Mise en œuvre et contrôle de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Plans opérationnels</li> <li>6.2 Contrôle et ajustement de la stratégie</li> </ul>

## ETAPE N° 1 : TRAVAUX PREALABLES

## 1

La stratégie de l'office et de ses domaines d'activité constitue le cadre de l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre pour un mandat ou une thématique donnés.

La première étape a pour but d'identifier un problème ou un mandat qui requerrait impérativement l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre. Si on décide d'entamer un processus en vue d'élaborer une telle stratégie, un plan d'action est établi. En particulier pour les projets d'une certaine envergure, il est important que les principaux décideurs approuvent le plan d'action et qu'ils établissent un contrat écrit en vue de l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre.

### ETAPE PARTIELLE 1.1 : STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE : OUI OU NON ?

#### Description

Le lancement d'un processus en vue d'élaborer une stratégie de mise en œuvre peut être dicté par différentes raisons. Il peut avoir pour origine l'identification d'un problème : une unité d'organisation identifie une situation peu satisfaisante et souhaite y remédier. Ou alors, elle entrevoit des opportunités qu'elle aimerait saisir. Un mandat formel est souvent aussi à l'origine de l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre, par exemple une nouvelle base légale ou des directives internes à l'organisation. Dans cette première étape partielle, il s'agit de déterminer s'il y a lieu de lancer un processus d'élaboration d'une stratégie.

*L'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre a toujours pour point de départ l'identification d'un problème ou un mandat formel.*

#### Objectif

Identification d'un problème et décision de lancer un processus en vue d'élaborer une stratégie de mise en œuvre.

#### Produit

Décision de lancer un processus en vue d'élaborer une stratégie de mise en œuvre.

#### Procédure

- 1 Dans un premier temps, il s'agit de répondre à un certain nombre de questions-clés en rapport avec l'identification d'un problème. Par exemple : existe-t-il un problème ? Quel est-il ? Quelle est son importance et son étendue ? Qui est concerné ? Quelles en sont les raisons ? Dans quelles structures s'inscrit-il ? Un mandat pour le résoudre a-t-il été donné ? Qui est compétent pour le résoudre ? A-t-on déjà de l'expérience avec ce genre de problème ? Les ressources pour le résoudre existent-elles ? Qu'attend-on de la solution ? La résolution du problème nécessite-t-elle l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre ?



- 2 En concertation avec les supérieurs hiérarchiques, on décide ensuite si, sur la base des informations collectées, il y a lieu de lancer un processus en vue d'élaborer une stratégie de mise en œuvre.

## ETAPE PARTIELLE 1.2 : PLAN D'ACTION

### Description

Un plan d'action est établi dès lors que la décision de lancer un processus en vue d'élaborer une stratégie de mise en œuvre a été prise. Le plan d'action mentionne le but du processus prévu, la structure organisationnelle et la composition de l'équipe de stratégie, l'agenda, les ressources nécessaires et les différentes étapes du processus. Il est soumis aux instances compétentes pour approbation et pour obtenir les ressources nécessaires.

*Un plan d'action est établi au début de l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre, puis remis aux instances compétentes.*

### Objectif

Elaboration d'un plan d'action et demande d'autorisation de démarrer le processus visant à élaborer une stratégie de mise en œuvre.

### Produit

Plan d'action de l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre, approbation du processus.

### Procédure

- 1 Dans un premier temps, on désigne les membres de l'équipe chargée de mener le processus (« équipe de stratégie »). Cette équipe peut se résumer à un très petit nombre de personnes et compter uniquement des collaborateurs de l'unité d'organisation concernée ; elle peut aussi réunir un grand nombre de personnes et accueillir des représentants de toutes les parties prenantes importantes. C'est à ce stade également que l'on décide si le processus visant à élaborer une stratégie de mise en œuvre doit être conduit par un spécialiste interne ou externe.
- 2 Dans un deuxième temps, on arrête une structure d'organisation et on précise les rôles, les compétences et les tâches des membres de l'équipe de stratégie. En outre, on définit les responsabilités respectives de l'équipe de stratégie, des niveaux hiérarchiques de l'OFSP impliqués et d'éventuels intervenants externes. C'est à ce stade déjà qu'il faut se demander à quelles étapes de l'élaboration de la stratégie les principales parties prenantes seront associées. L'équipe de stratégie étudie également la nécessité d'un recours aux services internes de soutien proposés par l'OFSP (gestion de projet, gestion du savoir, évaluation et recherche) et prend une décision à ce propos. L'expérience acquise dans le cadre d'autres processus comparables doit être prise en compte.
- 3 Dans un troisième temps, le but du processus visant à élaborer une stratégie de mise en œuvre est décrit. Il s'agit de montrer comment la stratégie prévue s'intègre

dans les impératifs stratégiques de l'OFSP (stratégie de l'office et de ses domaines d'activité) et, éventuellement, dans ceux d'autres organismes responsables.

- 4 Dans un quatrième temps, on décrit les jalons du processus visant à élaborer une stratégie de mise en œuvre et en fixe le calendrier. Les règles de procédure politiques et juridiques de l'administration fédérale, les dispositions internes de l'OFSP (p. ex., adjudication de mandats de consultants externes) ainsi que les impératifs de temps qu'elles imposent doivent être pris en compte de manière adéquate. En outre, les ressources humaines et financières nécessaires à l'élaboration de la stratégie sont chiffrées.
- 5 Dans un cinquième temps, on clarifie quelles sont les instances décisionnaires auxquelles il incombera d'approuver en dernier lieu la stratégie de mise en œuvre (services fédéraux, conférences cantonales, acteurs de la société civile chargés de la mise en œuvre) et quelles exigences doivent être remplies pour que cette stratégie obtienne l'approbation des instances concernées.
- 6 Dans un sixième et dernier temps, le plan d'action est formulé par écrit et soumis aux services chargés d'approuver le processus visant à élaborer une stratégie de mise en œuvre.

#### A CONSULTER ÉGALEMENT

- Widmer, Thomas; Frey, Kathrin (2008): Facteurs de réussite du développement de programmes à l'OFSP. Document de synthèse. Institut de science politique, Université de Zurich.  
<[www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=fr](http://www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=fr)> (accès : 7 juin 2011)

## ETAPE N° 2 : ORIENTATION DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

## 2

La deuxième étape a pour but de définir l'orientation de la stratégie de mise en œuvre. A cette fin, toutes les données pertinentes en rapport avec le problème et le contexte dans lequel celui-ci s'inscrit sont réunies et analysées. C'est sur cette base qu'est définie la vision de l'unité d'organisation quant au problème de santé publique à résoudre. Enfin, des options sont identifiées, évaluées et retenues. Les différentes phases de cette étape sont présentées dans un ordre chronologique ; un travail itératif est toutefois recommandé.

## ETAPE PARTIELLE 2.1 : ANALYSE DU PROBLEME

## Description

*L'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre débute toujours par une analyse détaillée du problème posé.*

Cette étape partielle porte sur l'analyse de fond du problème identifié à l'étape partielle 1.1. Par « problème », nous entendons tout écart entre la situation réelle et la situation voulue. Il s'agit de préciser et d'évaluer l'ampleur (intensité et étendue) du problème, sa pertinence, le degré d'urgence, les personnes concernées, les causes, les facteurs en jeu et les éventuels champs d'action. Le problème est analysé à la lumière de données probantes, autrement dit sur la base des meilleures informations (scientifiques) disponibles. L'analyse est transparente et compréhensible. Elle se base sur des données scientifiques, des résultats de travaux de recherche, des contributions publiées dans la littérature du domaine de la santé publique ainsi que sur des rapports et des évaluations relatifs à des stratégies, des programmes et des projets nationaux et internationaux. L'analyse inclut des données statistiques et des résultats d'enquêtes et de sondages lorsque ce type d'informations existe.

## Objectif

Analyse détaillée du problème aux niveaux national et international, de ses causes et des expériences faites dans le cadre de la résolution de problèmes.

## Produit

Analyse du problème

## Procédure

- 1 L'équipe de stratégie définit le mandat relatif à l'analyse du problème. Y figurent les thèmes centraux à traiter, la littérature pertinente et les sources utiles. Le mandat mentionne également les parties prenantes importantes à interroger.
- 2 L'analyse proprement dite du problème est confiée à un spécialiste, un groupe de travail ou une institution internes ou externes, qui élabore un projet. Le projet est discuté, complété et approuvé par l'équipe de stratégie et/ou d'autres parties prenantes.

## ETAPE PARTIELLE 2.2 : ANALYSE DU CONTEXTE

### Description

*L'analyse du contexte décrit le cadre dans lequel s'inscrivent le problème de santé publique et la stratégie de mise en œuvre.*

L'analyse contient notamment les éléments suivants :

- *Analyse des conditions-cadre légales, politiques, financière et sociétales* : il est ici question de directives politiques, juridiques et institutionnelles de la Confédération, des cantons et des communes ainsi que de directives internationales (OMS, UE). Le mandat à l'origine de l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre se fonde souvent sur une base légale. Les impératifs stratégiques et financiers de l'organisation concernée et la position de la société à l'égard du problème de santé publique doivent également être analysés.
- *Analyse des parties prenantes* : les parties prenantes sont des groupes de personnes ou des institutions concernés par (1) le problème de santé publique, (2) l'unité d'organisation ou (3) la stratégie de mise en œuvre, son application et ses résultats. Cette analyse a pour objectif d'identifier les groupes ou institutions concernés et de décrire et évaluer leurs fonctions et activités par rapport aux trois dimensions précitées. Elle indique notamment d'éventuels partenariats, alliances et conflits d'intérêts et permet ainsi d'influencer l'orientation de la stratégie de mise en œuvre (p. ex., en ce qui concerne la mise à disposition de ressources, les responsabilités et la répartition de compétences).
- *Analyse SWOT* : analyse des forces (strengths) et des faiblesses (weaknesses) de l'unité d'organisation ainsi que des opportunités (opportunities) et menaces (threats) en lien avec le contexte. La maximisation des forces et des opportunités ainsi que la minimisation des faiblesses et des menaces permettent de dégager des options appropriées.

### Objectif

Analyse détaillée du contexte dans lequel s'inscrit la stratégie de mise en œuvre.

### Produit

Analyse du contexte

### Procédure

- 1 L'équipe de stratégie définit un mandat en vue de l'analyse du contexte et en confie la conduite un spécialiste interne ou externe. Sur le plan du contenu, l'équipe de stratégie est davantage associée au travail d'analyse du contexte qu'à celui de l'analyse du problème, en particulier dans le cas d'une analyse des parties prenantes ou d'une analyse SWOT.
- 2 La personne mandatée par l'équipe de stratégie effectue une recherche sur les conditions-cadre politiques, juridiques, sociétales, institutionnelles et financières applicables au problème de santé publique et rassemble ces éléments à l'intention de l'équipe de stratégie. Celle-ci discute, remanie et approuve ces éléments.

- 3 L'équipe de stratégie identifie les principales parties prenantes concernées par (1) le problème de santé publique, (2) l'unité d'organisation impliquée et (3) la stratégie de mise en œuvre prévue. Des réponses aux questions suivantes sont ensuite données pour chaque partie prenante : s'agissant des trois dimensions précitées, quelle est la fonction actuelle et future de la partie prenante ? Parmi ses activités actuelles et futures, quelles sont celles qui s'avèrent importantes dans ce contexte ? Quels sont les potentiels de synergie, les conflits d'intérêts existants ? La partie prenante est-elle associée à la stratégie de mise en œuvre ? Dans l'affirmative, à quel moment et sous quelle forme ?
- 4 L'équipe de stratégie effectue une analyse SWOT pour le problème à traiter. Chaque membre de l'équipe est invité à décrire les forces et les faiblesses internes de l'unité d'organisation par rapport au problème. Ensuite, chaque membre décrit les conditions-cadre favorables (opportunités externes) susceptibles d'aider l'unité d'organisation à résoudre le problème et les conditions-cadre défavorables (menaces externes) qui peuvent l'entraver. L'équipe de stratégie compare les listes et en discute : quelles forces correspondent à quelles opportunités ? Comment exploiter les forces pour améliorer les chances de réaliser les opportunités ? Quelles forces permettent de contrer quelles menaces ? Comment exploiter les forces existantes pour éviter l'apparition de certaines menaces ? Quelles faiblesses peuvent être transformées en opportunités ? Comment transformer des faiblesses en forces ? Où se situent les faiblesses ? Comment se prémunir des dommages ?

### ETAPE PARTIELLE 2.3 : DESCRIPTION DE LA VISION

#### Description

*Une vision décrit une situation idéale dans un avenir indéterminé. La stratégie de mise en œuvre est axée sur cette vision.*

Une vision est influencée par notre manière d'apprécier ce qui est possible et souhaitable. Elle indique comment le monde change lorsque la stratégie de mise en œuvre parvient à résoudre un problème donné et sert de base à la formulation de pistes à investiguer, de champs d'action, d'objectifs et de mesures.

#### Objectif

Elaboration d'une vision

#### Produit

Vision formulée

#### Procédure

- 1 Chaque membre de l'équipe de stratégie se pose les questions suivantes : à quoi ressemblera le monde si notre unité d'organisation, en collaboration avec d'autres acteurs, parvient à résoudre le problème de santé publique qui se pose ? Dans l'idéal, quel rôle jouons-nous dans ce processus ? De quelle aide avons-nous besoin pour y parvenir ?

Sur la base de ces réponses, chaque membre de l'équipe formule une vision par rapport au problème à résoudre.

- 2 Les différentes propositions sont mises en commun et débattues ; une vision commune est proposée.

## ETAPE PARTIELLE 2.4 : CHOIX DE L'OPTION OU DES OPTIONS

### Description

A partir de l'analyse du problème et de l'analyse du contexte, l'unité d'organisation identifie une ou plusieurs options axées sur la vision formulée.

*Les options décrivent les interventions que les pouvoirs publics peuvent entreprendre afin de contribuer à la résolution du problème de santé publique dans différents domaines. Les domaines dans lesquels la stratégie de mise en œuvre s'applique (ou « champs d'action ») peuvent être définis quant à leurs contenus ou thématiques, se référer à des groupes cibles ou à des objectifs ou encore regrouper des settings (voir exemple ci-dessous).*

Les options renvoient à des champs d'action concrets et peuvent être rattachées aux activités étatiques suivantes (leur caractère contraignant pour les groupes cibles diminuant progressivement) : recours à des instruments de régulation, c'est-à-dire à des règles et des interdictions ; instauration d'incitations financières positives ou négatives ; instauration d'incitations positives ou négatives en matière d'infrastructures ; mise en œuvre de mesures de communication ; coordination et mise en réseau d'acteurs et mise à disposition de bases scientifiques.

Les options ainsi développées sont évaluées séparément et dans des combinaisons pertinentes sur la base de deux critères au minimum, à savoir l'efficacité et l'efficacité d'une part et la faisabilité financière, politique, institutionnelle et sociétale d'autre part. L'option ou la combinaison d'options la plus prometteuse est choisie sur la base de cette évaluation.

### Objectif

Définition d'une option ou d'une combinaison d'options adéquate à partir des informations rassemblées. Cette option ou combinaison d'options constitue l'orientation de la stratégie de mise en œuvre.

### Produit

Option ou combinaison d'options conférant à la stratégie de mise en œuvre son orientation.

### Exemple

La création d'un marché pour la construction de bâtiments résistants au radon et pour des mesures d'assainissement appropriées est un élément central de la stratégie de mise en œuvre du plan d'action radon. Pour que les objectifs de ce programme puissent se

réaliser, il faut que les forces du marché se mobilisent et que le secteur du bâtiment montre un intérêt pour ce marché. Le plan d'action radon entend atteindre cet objectif de deux manières : d'une part, en stimulant la demande en faveur de bâtiments résistants au radon et de mesures d'assainissement appropriées par des campagnes de mesures, une information du public et des directives et, d'autre part, en développant une offre de personnel qualifié par des mesures de formation et de perfectionnement ciblées. A l'avenir, la Confédération concentrera ses efforts sur le développement et le pilotage de ce marché. Les charges que représente l'activité de conseil aux propriétaires d'immeubles diminueront progressivement. Ainsi, le plan d'action radon déploiera ses effets au niveau des champs d'action suivants : 1) mesure et cartographie, 2) directives de construction, 3) mesures de construction, 4) formation, 5) communication et 6) pilotage du programme.<sup>1</sup>

Procédure

- 1 A partir des résultats de l'analyse du problème, de l'analyse du contexte et de la vision, l'équipe de stratégie identifie et décrit une ou plusieurs options sur la base des réponses données aux questions suivantes : à quel type d'activités étatiques et à quels champs d'action l'option peut-elle être rattachée (voir tableau ci-dessous) ? L'option tient-elle compte des niveaux comportemental et structurel ? Quels autres partenaires sont indispensables ? Ces partenaires disposent-ils des compétences nécessaires ? Quelles sont les ressources nécessaires ? A ce stade, les idées ne sont pas (encore) évaluées ; il s'agit de dégager le plus grand nombre de solutions novatrices.

Option a			
Types d'activités	Champ d'action 1	Champ d'action 2	Champ d'action 3
Instruments de régulation			
Incitations financières			
Incitations en matière d'infrastructure			
Communication			
Coordination et mise en réseau			
Mise à disposition de bases scientifiques			

- 2 L'équipe de stratégie formule ensuite les critères sur la base desquels l'option ou les options seront évaluées, en particulier par rapport à l'efficacité et à la faisabilité financière, politique, institutionnelle et sociétale. A l'appui de ces critères, chaque membre de l'équipe évalue l'option ou les options identifiées séparément et dans des combinaisons d'options pertinentes.
- 3 Les membres de l'équipe de stratégie discutent les options évaluées. Quelle option a la préférence et pour quelles raisons ? Quelle option est délibérément exclue ? L'option ou la combinaison d'options la plus prometteuse est choisie.

<sup>1</sup> Voir Balthasar, A.; Oetterli, M. (2005): Nationales Radonprogramm Schweiz. Umsetzungskonzept 2005-2014, Lucerne. Sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique.

**A CONSULTER ÉGALEMENT**

- Allison, Michael; Kaye, Jude (1997): Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook. Wiley, New York.
- Bryson, John M. (2004): Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement (3<sup>rd</sup> ed.). Jossey-Bass, San Francisco.
- Bryson, John M.; Alston, Farnum K. (1996): Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations (1<sup>st</sup> ed.). Jossey-Bass, San Francisco.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (2007): Strategy Safari, eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Redline Wirtschaft, Heidelberg.
- Promotion Santé Suisse (2000–2011): quint-essenz: système de qualité pour les projets de promotion de la santé et de prévention. <[www.quint-essenz.ch/fr/](http://www.quint-essenz.ch/fr/)> (accès, 7 juin 2011)



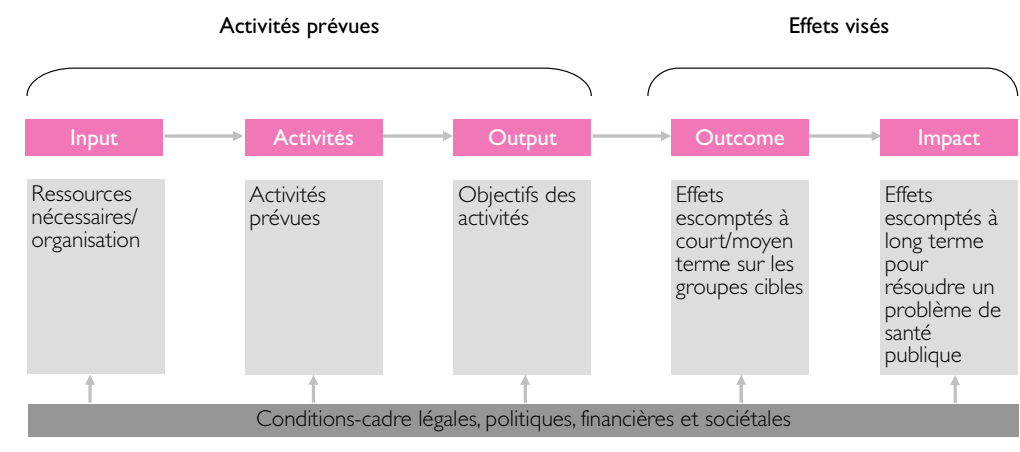
## ETAPE N° 3 : OBJECTIFS ET ACTIVITES

## 3

*La troisième étape a pour but de formuler les objectifs et les activités spécifiques de la stratégie de mise en œuvre sur la base de l'analyse du problème, de l'analyse du contexte, de la vision et de l'orientation stratégique.*

La formulation des objectifs et activités se fait au travers de l'élaboration d'un modèle d'effets, ou modèle logique, qui illustre les différentes étapes du déploiement des effets d'une stratégie de mise en œuvre. La détermination d'indicateurs pour l'atteinte des objectifs fait partie intégrante de l'élaboration des modèles d'effets. Par souci de simplification, la démarche pour la détermination de ces indicateurs ne va pas être développée dans ce paragraphe.

## Etapes du déploiement des effets d'une stratégie de mise en œuvre



*Un modèle d'effets, ou modèle logique, décrit comment des mesures peuvent avoir une influence sur la société.*

En général, un modèle d'effets présente toute une série de propositions de type « si... alors ». Par exemple, si l'Office fédéral de la santé publique prend telle ou telle mesure, alors les choses changeront de telle ou telle manière. L'important n'est pas uniquement la définition des différents éléments du modèle d'effets, mais leur imbrication logique. C'est alors seulement que l'on peut parler de modèle d'effets cohérent.

Dans l'illustration ci-dessus, les *effets* de la stratégie de mise en œuvre se lisent de gauche à droite (de l'input en passant par les activités jusqu'au déploiement des effets sur les groupes cibles et sur le contexte sociétal en vue de résoudre le problème de santé publique). Outre les liens des différents niveaux du déploiement des effets entre eux, il peut aussi y avoir des dépendances entre les objectifs et les activités d'un même niveau. Par exemple, une activité peut avoir un effet direct à court terme sur un groupe cible (p. ex., une meilleure connaissance), qui constitue une condition importante d'un effet indirect à moyen terme sur ce même groupe cible (p. ex., changement de comportement

du fait d'une meilleure connaissance). Ou encore, un groupe cible de la stratégie de mise en œuvre joue un rôle de « médiateur » ou de « multiplicateur » (p. ex., des enseignants) et, à ce titre, exerce une influence sur d'autres groupes cibles ou personnes concernés par la stratégie (p. ex., des élèves). Le changement de comportement d'un groupe cible peut aussi avoir pour effet un changement structurel souhaité. C'est le cas, notamment, lorsque, sensibilisées à la prévention du tabagisme, les autorités scolaires sont amenées (changement de comportement) à édicter des règlements interdisant la consommation de produits de tabac dans l'enceinte scolaire (changement structurel). Mentionnons encore qu'une stratégie entraîne aussi des effets annexes, soit souhaités (p. ex., réduction des coûts dans le domaine de la santé), soit indésirables (p. ex., stigmatisation d'un groupe cible).

Le travail d'*élaboration* d'une stratégie de mise en œuvre se lit dans l'autre sens, c'est-à-dire de droite à gauche, et comporte cinq étapes : (1) définition d'objectifs finaux ou d'objectifs d'impact, (2) définition des groupes cibles de la stratégie de mise en œuvre et définition des effets ou objectifs d'outcome escomptés pour chaque groupe cible, (3) définition des objectifs des activités ou objectifs d'output de manière à ce qu'ils puissent contribuer à la réalisation des objectifs d'outcome définis au préalable, (4) description des activités et (5) définition des compétences et des moyens ou inputs. Pour simplifier, l'élaboration d'objectifs et d'activités est ici présentée de manière linéaire. Dans les faits, il s'agit d'un processus itératif. Il faut souvent revenir en amont pour adapter ce qui a été préalablement défini aux données actuelles.

### ETAPE PARTIELLE 3.1 : DEFINITION D'OBJECTIFS D'IMPACT

#### Description

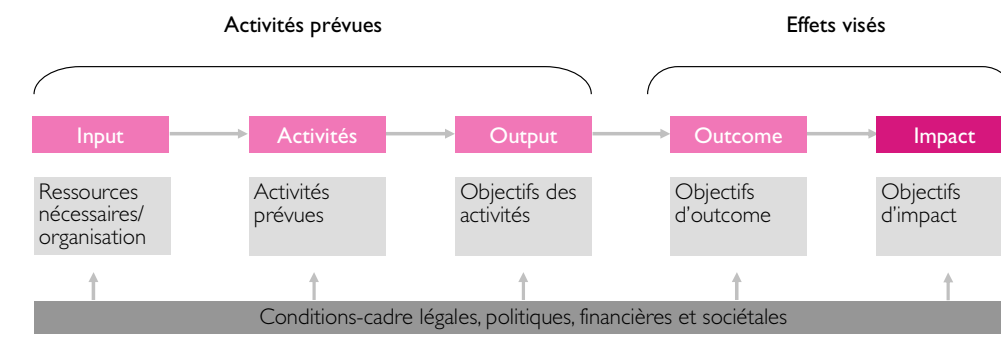
*Les impacts décrivent le changement souhaité dans le contexte sociétal pour résoudre un problème de santé publique ; les objectifs d'impact sont les objectifs qui y sont rattachés.*

Les objectifs d'impact découlent directement de la vision et sont souvent identiques à celle-ci. Ils sont constants et indiquent l'orientation de base de la stratégie de mise en œuvre. En général, la stratégie de mise en œuvre ne permet pas d'influencer directement les objectifs d'impact via les groupes cibles, mais seulement indirectement. La réalisation des objectifs d'impact dépend en effet de nombreux facteurs. Dans l'idéal, ces objectifs sont formulés de manière à ce que leur degré de réalisation puisse être vérifié à un moment donné. Cela signifie qu'un indicateur (outil de mesure) et un état à atteindre (standard) doivent être définis pour les principaux objectifs. L'indicateur peut être vérifié à l'aide du standard (comparaison entre l'état visé et l'état actuel), à l'aide de données antérieures (comparaison longitudinale) ou encore à l'aide d'un autre objet (comparaison transversale).

#### Objectif

Définition de un à trois objectifs d'impact à la réalisation desquels la stratégie de mise en œuvre entend contribuer à long terme.

## Etapes du déploiement des effets : impact



Produit

Environ un à trois objectifs d'impact

Exemple :

Objectif d'impact : le risque individuel d'exposition au radon en Suisse est réduit à moins de  $10^{-3}$ /an d'ici à 2014.

Indicateur : risque individuel d'exposition au radon en Suisse.

Standard : inférieur à  $10^{-3}$ /an d'ici à 2014 (comparaison entre l'état visé et l'état actuel).<sup>2</sup>

Procédure

- 1 Sur la base de la vision, chaque membre de l'équipe de stratégie énonce entre un et trois objectifs d'impact (effets finaux à obtenir à long terme sur les personnes concernées par la stratégie de mise en œuvre).
- 2 L'équipe de stratégie discute ces objectifs. Elle choisit ensuite entre un et trois objectifs d'impact et définit les indicateurs correspondants ainsi que les standards applicables.

### ETAPE PARTIELLE 3.2 : DEFINITION DE GROUPES CIBLES ET D'OBJECTIFS D'OUTCOME

Description

*Les changements que la stratégie de mise en œuvre peut entraîner à court et moyen termes au niveau des différents groupes cibles sont appelés outcome et les objectifs qui y sont rattachés objectifs d'outcome.*

Les objectifs d'outcome sont toujours définis par rapport à des groupes cibles spécifiques, à leur comportement ou à l'influence qu'ils exercent sur un contexte. Les groupes cibles peuvent être rattachés à un ou plusieurs champs d'action ; ils englobent,

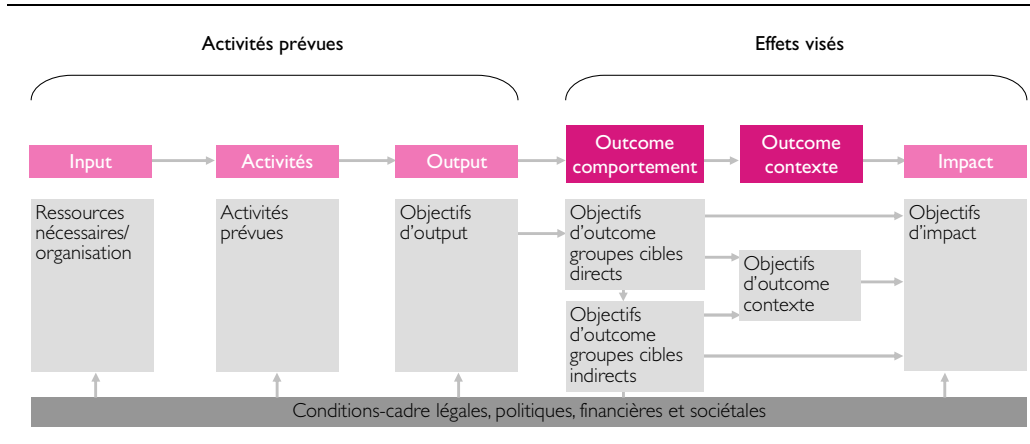
<sup>2</sup> Voir Balthasar, A.; Oetterli, M. (2005): Nationales Radonprogramm Schweiz. Umsetzungskonzept 2005-2014, Lucerne. Sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique.

par exemple, des groupes de population spécifiques, mais aussi d'autres acteurs, comme des institutions publiques, des ONG ou des institutions privées. La stratégie de mise en œuvre les vise soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire de médiateurs ou de multiplicateurs. Son but est d'influencer l'état des connaissances, l'attitude et le comportement des groupes cibles concernés. On escompte souvent que le changement de comportement d'un groupe cible – par exemple d'une autorité – débouchera sur une modification du contexte ; l'autorité fait par exemple usage de ses compétences législatives pour résoudre le problème de santé publique, elle intègre des mesures adéquates dans ses propres stratégies politiques, elle associe les objectifs de la stratégie de mise en œuvre à d'autres politiques sectorielles (approche multisectorielle) ou elle prend position sur des interventions formulées au niveau cantonal ou national. Les objectifs d'outcome doivent être formulés de la manière la plus réaliste possible, décrire un état futur à atteindre dans un délai déterminé et leur réalisation doit pouvoir être vérifiée. C'est pour cette raison qu'il convient de définir également des indicateurs et des standards pour les objectifs d'outcome les plus importants (voir étape partielle 3.1).

Objectif

Identification des groupes cibles importants de la stratégie de mise en œuvre parmi les champs d'action et identification de un à trois objectifs d'outcome portant sur le comportement et le contexte (niveau structurel) pour chaque groupe cible (si possible avec les indicateurs et les standards correspondants).

Etapes du déploiement des effets : outcome



Produit

Un à trois objectifs d'outcome par groupe cible aux niveaux comportemental et structurel (contexte).

Exemple :

*Objectif d'outcome :* la proportion de fumeurs parmi la population suisse est réduite de 20 % d'ici à 2012, c'est-à-dire qu'elle passe de 29 % (2007) à 23 % (2012).

*Indicateur :* proportion de fumeurs en Suisse

*Standard* : baisse de la proportion de fumeurs de 29 % (2007) à 23 % (2012) (comparaison longitudinale).<sup>3</sup>

Procédure

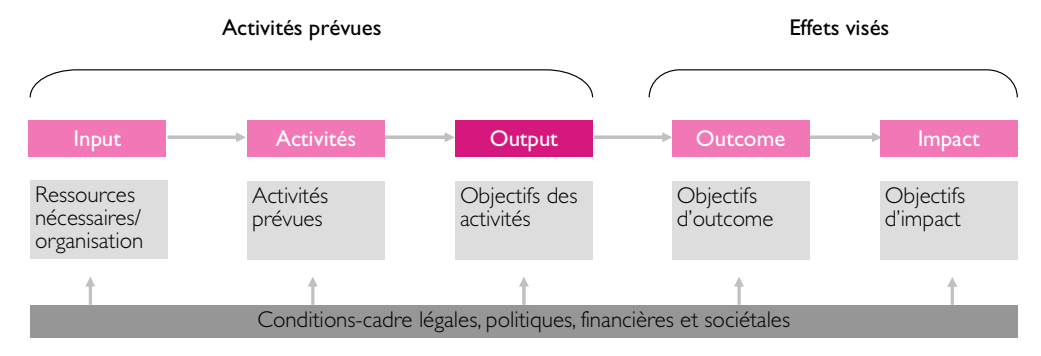
- 1 A partir des objectifs d'impact, les membres de l'équipe de stratégie relèvent des groupes cibles potentiels de l'unité d'organisation pouvant être atteints par des mesures spécifiques dans les différents champs d'action et avoir une influence sur les objectifs d'impact.
- 2 L'équipe de stratégie rassemble les groupes cibles et les évalue selon différents critères, par exemple : quels groupes cibles exercent l'influence la plus marquée sur les objectifs d'impact ? Quels groupes cibles peuvent potentiellement être facilement atteints ? Où peut-on escompter le meilleur rapport coûts-bénéfices ?
- 3 Généralement, on choisit trois groupes cibles au maximum pour chaque objectif d'impact. Un à trois objectifs d'outcome à court ou à moyen terme sont énoncés par groupe cible. Les groupes cibles doivent être mentionnés dans les objectifs et les objectifs être formulés de manière à pouvoir être vérifiés.

**ETAPE PARTIELLE 3.3 : DEFINITION D'OBJECTIFS D'OUTPUT ET ELABORATION DU MODELE D'EFFETS**

Description

Après les objectifs d'impact et d'outcome de la stratégie de mise en œuvre, c'est au tour des objectifs des activités (objectifs d'output) de l'unité d'organisation d'être définis. Suite à quoi, l'ensemble des objectifs est présenté dans un modèle d'effets.

**Etapes du déploiement des effets : output**



*Les outputs décrivent les résultats visibles des activités de la stratégie de mise en œuvre ; les objectifs d'output sont les objectifs qui y sont rattachés.*

Les outputs sont des produits et des prestations que la stratégie de mise en œuvre entend mettre à la disposition des groupes cibles. Parmi les outputs classiques mentionnons les contacts avec des services spécifiques, de nouvelles dispositions, etc. Les objec-

<sup>3</sup> Voir Office fédéral de la santé publique (2008) : Programme national tabac 2008-2012, Berne.

tifs d'output indiquent donc quels produits et prestations l'unité d'organisation doit fournir, la qualité et la quantité requises pour réaliser les objectifs d'outcome auprès des différents groupes cibles. Les objectifs d'output doivent eux aussi être formulés de manière à pouvoir être vérifiés. C'est pourquoi des indicateurs et des standards adéquats doivent également être définis pour les objectifs d'output.

### Objectif

Définition d'objectifs d'output qui décrivent les prestations à fournir par l'unité d'organisation et éventuellement par d'autres acteurs, et présentation de tous les objectifs sous la forme d'un modèle d'effets.

### Produit

Modèle d'effets comprenant un à trois objectifs d'output pour chaque objectif d'outcome.

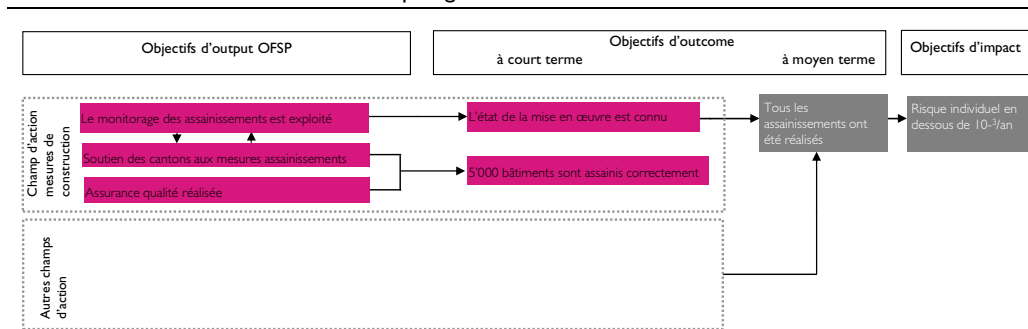
### Exemple

*Objectif d'output* : les acteurs importants des domaines de l'alcool, du tabac ainsi que de l'alimentation et de l'activité physique sont contactés d'ici à 2008 et incités à intégrer le thème de la migration et de la santé dans leur travail.

*Indicateur* : proportion d'acteurs des domaines mentionnés qui ont été contactés et invités à intégrer la thématique dans leur travail.

*Standard* : tous les principaux acteurs d'ici à 2008 (comparaison entre l'état visé et l'état actuel).<sup>4</sup>

### Extrait d'un modèle d'effets du programme radon



Source : Balthasar, Andreas; Oetterli, Manuela (2005): Nationales Radonprogramm Schweiz, Umsetzungskonzept 2005–2014, Lucerne.

### Procédure

- 1 L'équipe de stratégie formule un à trois objectifs d'output pour chaque objectif d'outcome. Pour pouvoir formuler des objectifs d'output, les options doivent avoir été choisies au préalable (voir étape partielle 2.4), et il faut déjà avoir une idée des activités envisagées (voir étape partielle 3.4).

<sup>4</sup> Voir Balthasar, A.; Oetterli, M.; Rüefli, Ch. (2007): Massnahmenplan Migration und Gesundheit. Phase II: 2008–2013, Lucerne. Sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique.

- 2 Les objectifs d’impact, d’outcome et d’output définis au préalable sont présentés sous la forme d’un modèle d’effets, et les interactions entre les différents niveaux d’objectifs sont indiquées par des flèches.
- 3 On vérifie ensuite si le modèle d’effets est cohérent. Les objectifs d’outcome sont-ils tous associés à un objectif d’output ? La réalisation des objectifs d’output permet-elle aussi de réaliser les objectifs d’outcome ? Le modèle présente-t-il des lacunes ou des incohérences ? Les objectifs d’output ou d’outcome sont-ils interdépendants, si oui, de quelle manière ? Où existe-t-il des synergies ?
- 4 Le tableau ci-dessous permet de vérifier pour chaque champ d’action ou groupe cible quelles activités sont réalisées pour quels objectifs.

Types d’activités	Champ d’action 1 ou groupe cible a	Champ d’action 2 ou groupe cible b	Champ d’action 3 ou groupe cible c
Instruments de régulation			
Incitations financières			
Incitations en matière d’infrastructures			
Communication			
Coordination et mise en réseau			
Mise à disposition de bases scientifiques			

**ETAPE PARTIELLE 3.4 : DESCRIPTION DES ACTIVITES**

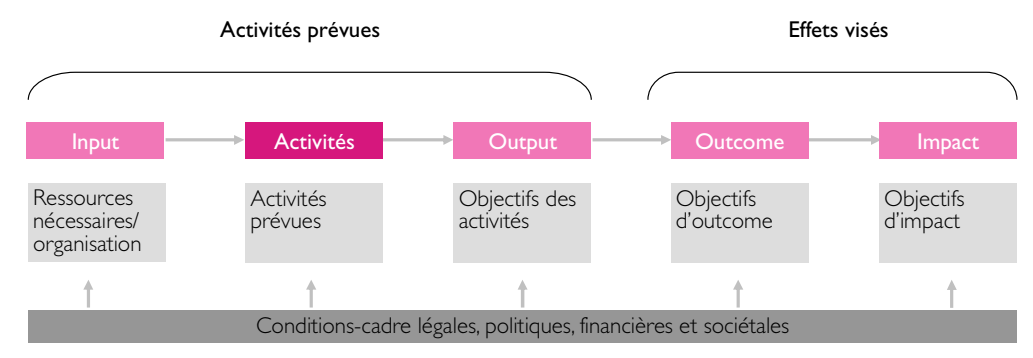
Description

Cette étape est consacrée à la définition et à la description des activités concrètes de la stratégie de mise en œuvre. Il s’agit de l’ensemble des projets et mesures de la stratégie. Ils peuvent relever de différents champs d’action et de différents types d’activités étatiques.

*Les activités visent la réalisation des objectifs d’output.*

Dans l’idéal, la définition d’activités se fonde sur des données probantes, en tenant compte des conditions-cadre politiques, juridiques, institutionnelles et financières en vigueur. La description des activités contient au minimum les catégories suivantes : description des mesures ou projets concernés, objectif d’output y relatif, acteur compétent, ressources nécessaires et calendrier sommaire.

Etapes du déploiement des effets : activités



Objectif

Description des activités appropriées pour chaque objectif d'output

Produit

Description des activités pour chaque objectif d'output

Procédure

- 1 L'équipe de stratégie décrit les activités correspondant à chaque objectif d'output (voir tableau ci-dessous). La description mentionne également les acteurs auxquels incombe la réalisation de l'objectif d'output (selon leurs domaines de compétences), les ressources humaines et financières nécessaires et le calendrier sommaire de la réalisation. Un acteur peut être responsable de plusieurs activités ou objectifs d'output.

Nom de l'activité	Description du projet/des mesures	Objectif d'output y relatif	Acteurs responsables	Ressources nécessaires (humaines/financières)	Calendrier sommaire

**ETAPE PARTIELLE 3.5 : DESCRIPTION DES INPUTS**

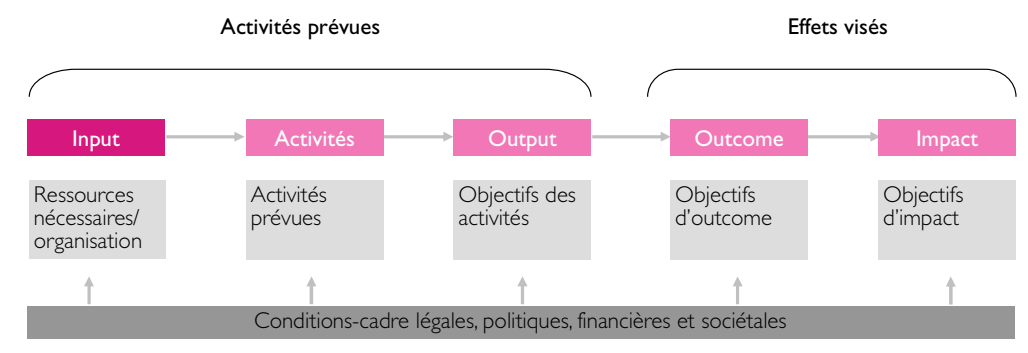
Description

Cette dernière étape partielle consiste à définir les inputs nécessaires à la réalisation des activités, si tant est qu'ils ne sont pas déjà donnés.

*Les inputs correspondent aux ressources humaines, financières et organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.*



## Etapes du déploiement des effets : input



Les ressources humaines et financières nécessaires ainsi que les sources correspondantes doivent être indiquées pour toute la durée de la mise en œuvre de la stratégie. Au moment de choisir les parties prenantes à associer à la mise en œuvre de la stratégie, il y a lieu de considérer les ressources supplémentaires éventuellement nécessaires. S'agissant des ressources relevant de l'organisation, il faut veiller à définir clairement les responsabilités en tenant compte des compétences déjà existantes. Dans le système de santé suisse, de nombreuses tâches relèvent de la compétence des cantons. Cette particularité doit être prise en compte lors de la planification et de la mise en œuvre d'activités par la Confédération. Des processus adéquats, à respecter lors de la mise en œuvre du projet, doivent également être définis. Il peut s'agir de processus déjà en place ou à créer.

### Objectif

Définition des inputs nécessaires à la stratégie de mise en œuvre

### Produit

Description des ressources financières, humaines et organisationnelles, des responsabilités, des compétences et des processus

### Procédure

- 1 Pour chaque activité, il y a lieu de mentionner les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre, les acteurs responsables de la mise en œuvre ainsi que leurs compétences et les processus nécessaires. A cette description sont aussi intégrés l'organigramme et le budget.

## A CONSULTER EGALEMENT

- Rieder, Stefan (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne. <[www.interface-politikstudien.ch/de/projekte\\_publicationen/publikationen/04\\_04\\_flag.php](http://www.interface-politikstudien.ch/de/projekte_publicationen/publikationen/04_04_flag.php)> (accès : 7 juin 2011)

- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, USA. <[www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx](http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx)> (accès : 7 juin 2011)

## ETAPE N° 4 : ELABORATION DU CONCEPT D'ÉVALUATION

## 4

*La quatrième étape a pour but d'élaborer, sur la base du modèle d'effets précédemment établi, un concept indiquant comment vérifier la réalisation des objectifs de la stratégie de mise en œuvre.*

La réussite de la stratégie de mise en œuvre se mesure à partir d'un modèle d'effets performant. Dans cette optique, on décrit les objectifs et le but de l'évaluation prévue, on définit les questions d'évaluation et on choisit une forme d'évaluation adéquate. Cette étape est le dernier moment où l'on peut associer le service Evaluation et recherche de l'OFSP à l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre.

## ETAPE PARTIELLE 4.1 : DESCRIPTION DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

## Description

*L'évaluation d'une stratégie de mise en œuvre a pour objectif de donner une appréciation à la fois scientifique et empirique sur le concept (plan d'action), la mise en œuvre des mesures (activités) et/ou l'efficacité.*

Une évaluation peut, selon les besoins, être entreprise à différentes fins et à différents moments. Lors de la planification et de l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre, elle peut aider à clarifier et, si nécessaire, à redéfinir les objectifs de la stratégie – par rapport aux ressources disponibles – et à vérifier son orientation. Durant la phase pilote de sa mise en œuvre, l'évaluation permet d'analyser la réussite ou l'échec des mesures déployées et fournit des éléments de décision pour la poursuite ou l'optimisation de la stratégie. Pendant la phase de consolidation, elle permet de porter un jugement rétroactif sur les prestations fournies et de mesurer les effets obtenus. L'évaluation est souvent une manière de légitimer des mesures et de rendre des comptes aux décideurs.

## Objectif

Description du but et des objectifs de l'évaluation, et définition de ses destinataires.

## Produit

But, objectifs et destinataires de l'évaluation

## Exemple

L'évaluation de la stratégie M+G doit notamment (1) servir à optimiser la stratégie et sa mise en œuvre, (2) contribuer à une meilleure compréhension de la manière de travailler, (3) fournir des bases de décision pour la suite des travaux.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Voir Balthasar, A.; Oetterli, M.; Rüefli, Ch. (2007): Massnahmenplan Migration und Gesundheit. Phase II: 2008–2013, Lucerne. Sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique.

## Procédure

- 1 En collaboration avec le service Evaluation et recherche de l'OFSP, l'équipe de stratégie définit les objectifs de l'évaluation et les principaux destinataires de ses résultats. Il s'agit ici de répondre entre autres aux questions suivantes : que cherche à atteindre le projet à évaluer ? A quoi doivent servir les résultats de l'évaluation ? S'agit-il de réorienter ou de modifier le projet, de repenser sa finalité, voire de l'interrompre ? Qui sont les principaux destinataires de l'évaluation ?

#### ETAPE PARTIELLE 4.2 : DEFINITION DES QUESTIONS D'EVALUATION ET DE LA FORME DE L'EVALUATION

## Description

Une fois les objectifs de l'évaluation définis, les questions auxquelles l'évaluation doit répondre peuvent être formulées et la forme de l'évaluation déterminée.

*Une évaluation doit en principe toujours s'interroger sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité (également l'efficacité sous l'angle de l'atteinte des objectifs), l'efficience (économicité) et les influences exercées par le contexte.*

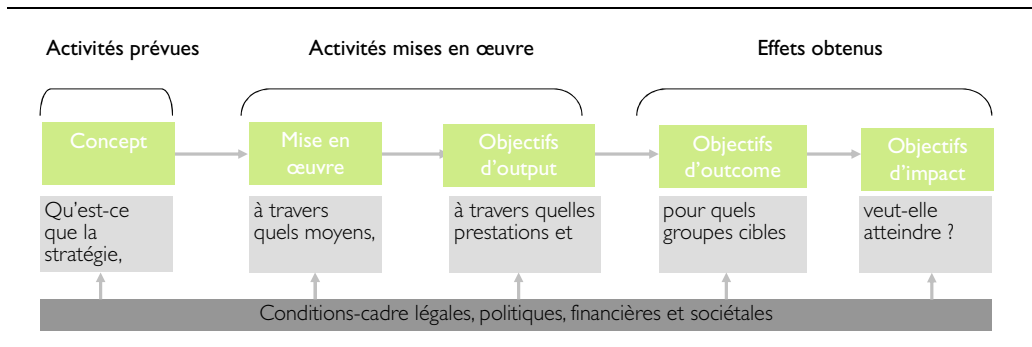
Les questions d'évaluation diffèrent selon le degré d'avancement de la mise en œuvre :

- Lors de la *phase d'élaboration* d'une stratégie de mise en œuvre, l'évaluation s'effectue au moyen d'une analyse ex-ante. Cette forme d'évaluation définit les besoins et évalue les effets probables de la stratégie de mise en œuvre envisagée. La question d'évaluation serait par exemple : quels effets la stratégie de mise en œuvre pourrait-elle produire au futur ? L'évaluation sert également à vérifier et à assurer la disponibilité des données (évaluabilité de la stratégie de mise en œuvre).
- Lors de la *phase pilote* de mise en œuvre de la stratégie, l'évaluation s'attache au degré de réussite des activités. Elle permet également de mesurer la probabilité avec laquelle la stratégie de mise en œuvre atteindra ses objectifs. Questions d'évaluation : parvient-on à atteindre les groupes cibles ? Les projets/mesures sont-ils mis en œuvre comme prévu ? Les objectifs fixés peuvent-ils être atteints de cette manière ? Quels sont les facteurs favorables ou entravants ? Existe-t-il des possibilités d'amélioration ? Faut-il modifier certains objectifs ? Observe-t-on l'apparition d'effets imprévus ? Comment les expliquer ?
- Lors de la *phase de consolidation* de la mise en œuvre de la stratégie, l'évaluation porte sur des aspects d'efficacité et d'efficience : la stratégie atteint-elle ses objectifs ? Est-elle efficace ? A quelles conditions ? L'affectation des ressources est-elle efficiente ? Quels sont les effets annexes positifs ? Quels sont les effets annexes négatifs ?

Ces questions peuvent également être associées aux différents niveaux d'un modèle d'effets. Contrairement au modèle d'effets utilisé pour l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre, le modèle d'effets d'une évaluation contient les niveaux concept et mise en œuvre en lieu et place des niveaux inputs et activités. L'illustration ci-dessous

montre que l'évaluation fait une distinction entre la *planification* des activités et des objectifs de la stratégie et leur *réalisation* et *effets* concrets.

#### Modèle d'effets de l'évaluation



La *forme de l'évaluation* est fonction de sa finalité, de l'objectif poursuivi et des questions auxquelles elle doit répondre. On fait la distinction entre l'auto-évaluation et l'évaluation externe. Les *auto-évaluations* sont réalisées par des personnes qui interviennent également dans la mise en œuvre de la stratégie. Elles peuvent être effectuées exclusivement en interne ou en collaboration avec une personne externe qui développe un instrument d'auto-évaluation adéquat avec les responsables de la stratégie et joue, si nécessaire, un rôle de modérateur. Les *évaluations externes* sont réalisées par des personnes étrangères à la mise en œuvre de la stratégie.

#### Objectif

Définition des questions d'évaluation et choix de la forme de l'évaluation

#### Produit

Questions d'évaluation et forme de l'évaluation

#### Exemple

Questions pour l'évaluation externe : 1. Dans quelle mesure le programme national de prévention du tabagisme (PNPT) a-t-il atteint ses objectifs ? Quels sont les résultats obtenus ? Dans quelle mesure le PNPT et l'OFSP contribuent-ils, au vu de la réalisation de leurs objectifs, à la cohérence et à l'efficacité de la politique en matière de prévention du tabagisme s'agissant a) de l'élaboration d'un pilotage central stratégique, b) de la coordination des acteurs, c) de la sensibilisation des autorités cantonales et fédérales et d) de la législation fédérale et cantonale ? Pour répondre à ces questions, l'évaluation doit examiner la répartition des compétences, les partenariats, la gestion du programme par l'OFSP, les projets soutenus ainsi que la pertinence et l'efficacité de l'ensemble de la stratégie de mise en œuvre.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Voir Evaluation du programme national de prévention du tabagisme PNPT 2001–2005/2007, résumé du rapport final du 6 février 2007.

## Procédure

- 1 Dans un premier temps, l'équipe de stratégie établit un état des lieux des questions envisagées à tous les niveaux de la stratégie de mise en œuvre (concept, mise en œuvre, output, outcome, impact et contexte).
- 2 L'équipe de stratégie classe les questions par ordre de priorité. Avec le service Evaluation et recherche de l'OFSP, elle définit ensuite les questions d'évaluation et la forme de l'évaluation.

## A CONSULTER EGALEMENT

- Balthasar, Andreas (2010): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies* (forthcoming).
- Balthasar, Andreas (2000): Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation*, 11(1): 13–25.
- Office fédéral de la santé publique (édit.) (1997): Guide de l'OFSP pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes. Office fédéral de la santé publique. Berne.  
<<http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=fr>> (accès : 14 juin 2011)
- Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2007): Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen. Reihe *Hiba-Weiterbildung*, 20: *Qualifizierung und Beschäftigung in NRW*, Bd. 26. Heidelberger Institut Beruf und Arbeit (hiba), Darmstadt.
- Lipczinsky, Malte (1996): PEMU – Ein Einstieg. Reihe *Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung*. Direction du développement et de la coopération DDC, Berne.
- Meier, Claudia; Cloetta, Bernhard; Dinichert, Marc (1997): Guide pour l'auto-évaluation de projets : sur l'exemple de la prévention de la violence et des toxicomanies. Institut suisse de prévention de l'alcoolisme et autres toxicomanies, Lausanne.
- Widmer, Thomas (2005): Guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération. Instrument d'assurance qualité fondé sur les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (standards SEVAL). Office fédéral de la justice, Berne.  
<[www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de](http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de)> (accès : 7 juin 2011)
- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, USA. <[www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx](http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx)> (accès: 7 juin 2011)

## ETAPE N° 5 : FINALISATION DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

## 5

La cinquième étape a pour but de mettre par écrit la stratégie de mise en œuvre et de la faire approuver. Lorsque plusieurs services sont impliqués, la stratégie leur est soumise pour avis et remaniée le cas échéant. Elle est ensuite soumise aux instances décisionnaires concernées pour approbation et en vue d'attribuer les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

## ETAPE PARTIELLE 5.1 : RASSEMBLEMENT DES ELEMENTS

## Description

Cette étape partielle consiste à rassembler les différents éléments de la stratégie de mise en œuvre. Elle marque aussi le dernier moment pour lancer le processus de la stratégie – si cela n'a pas encore été fait - et s'assurer du soutien des parties prenantes déterminantes. Les attentes des parties prenantes à l'égard de leur participation à la mise en œuvre et celles de l'équipe de stratégie à l'égard des parties prenantes doivent avoir été clarifiées au préalable.

*Le produit final de cette étape partielle est une stratégie de mise en œuvre cohérente, réaliste et évaluable.*

## Objectif

Rassemblement des différents éléments de la stratégie

## Produit

Document écrit

## Procédure

- 1 L'équipe de stratégie rassemble en un document cohérent les éléments élaborés au cours des étapes précédentes. La structure du présent guide peut servir de base à l'élaboration du document.
- 2 Si la stratégie de mise en œuvre doit être discutée avec des parties prenantes et s'il y a lieu d'y intégrer leurs inputs, il est important de préciser au préalable les attentes de chacun.
- 3 Pour terminer, la stratégie de mise en œuvre formulée par écrit est vérifiée quant à sa cohérence, sa faisabilité et son évaluabilité et, si nécessaire, remaniée.

## ETAPE PARTIELLE 5.2 : CONSULTATION ET APPROBATION DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

### Description

*La phase d'approbation est un processus formel.*

Pour que les règles de procédure, les processus de décision et les délais prévus puissent être respectés, il est important que les dispositions de la procédure d'approbation soient connues. Par exemple, une décision du Conseil fédéral est précédée d'une consultation des offices et d'une procédure de co-rapport (voir Guide de législation de l'Office fédéral de la justice). Il faut s'attendre également à ce que des sujets politiquement sensibles suscitent un certain nombre de résistances dans les milieux politiques. Par ailleurs, de nombreuses autres thématiques cherchent à solliciter l'attention des décisionnaires et à obtenir des moyens financiers des pouvoirs publics. Pour ces raisons, il convient d'accorder une attention toute particulière aux conditions-cadre et aux événements politiques également pendant les différentes étapes de la procédure d'approbation. Enfin, il peut arriver que le contexte ou le problème initial évolue pendant la phase d'approbation. Il est donc important que les messages à l'intention des décisionnaires soient brefs et concis.

### Objectif

Approbation du document stratégique par les décisionnaires concernés et mise à disposition des ressources nécessaires

### Produit

La stratégie de mise en œuvre est approuvée et les ressources accordées.

### Procédure

- 1 L'équipe de stratégie s'informe suffisamment tôt des modalités de l'approbation et lance la procédure en temps utile.
- 2 Pendant la procédure, l'équipe de stratégie est attentive aux conditions-cadre dans lesquelles s'inscrit la stratégie de mise en œuvre. Elle réagit aux changements qui se dessinent par des mesures (de communication) adéquates.

## A CONSULTER ÉGALEMENT

- Widmer, Thomas; Frey, Kathrin (2008): Facteurs de réussite du développement de programmes à l'OFSP. Document de synthèse. Institut de science politique, Université de Zurich. <[www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=fr](http://www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=fr)> (accès : 7 juin 2011)
- Office fédéral de la justice OFJ (édit.) (2007): Guide de législation. Guide pour l'élaboration de la législation fédérale (3<sup>e</sup> édition mise à jour). OFJ, Berne. <[www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/legistik/gleitf-fr.pdf](http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/legistik/gleitf-fr.pdf)> (accès : 7 juin 2011)



## ETAPE N° 6 : MISE EN ŒUVRE ET CONTROLE DE LA STRATEGIE

## 6

*La sixième étape a pour but de formuler des plans opérationnels pour la mise en œuvre de la stratégie. De plus, le degré de réalisation des objectifs doit être vérifié régulièrement et la stratégie de mise en œuvre ajustée si nécessaire.*

## ETAPE PARTIELLE 6.1 : ELABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE PLANS OPERATIONNELS

## Description

*Dès que la stratégie de mise en œuvre est approuvée par le service compétent et que les ressources nécessaires sont disponibles, la stratégie est concrétisée sous la forme de plans opérationnels et de budgets annuels.*

Les activités, c'est-à-dire les projets et les mesures, sont subdivisées en activités annuelles auxquelles on attribue des objectifs partiels compatibles avec les objectifs d'output et d'outcome de la stratégie de mise en œuvre. En outre, les acteurs responsables sont désignés pour toutes les activités annuelles et les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre mentionnées. Les plans opérationnels sont ensuite mis en œuvre.

## Objectif

Elaboration des plans opérationnels à mettre en œuvre pendant l'année considérée et des budgets annuels.

## Produit

Plans opérationnels et budgets

## Procédure

- 1 A l'aide d'un tableau (voir exemple ci-dessous), l'équipe de stratégie ou l'unité d'organisation en charge de la mise en œuvre de la stratégie attribue les activités à l'année considérée. A partir des objectifs d'output et d'outcome, des indicateurs et des standards définis dans la stratégie pour les différentes activités, il s'agit de décrire ce qui doit être concrètement réalisé au cours de l'année considérée. Un standard à atteindre en cours d'année est défini et sa réalisation doit être vérifiée. En outre l'équipe de stratégie indique, pour chaque année et pour chaque activité prévue dans l'année, les ressources humaines et financières nécessaires.

Éléments de la stratégie de mise en œuvre			Plan opérationnel pour l'année xy		
Nom de l'activité selon la stratégie	Acteur responsable selon la stratégie	Objectif d'output, indicateur et standard selon stratégie	Quel output doit être concrètement fourni en xy ?	Quel standard (par rapport à l'output) doit être atteint en xy ?	Ressources financières et humaines nécessaires en xy ?

2 Les plans opérationnels sont ensuite mis en œuvre.

#### ETAPE PARTIELLE 6.2 : CONTROLE ET AJUSTEMENT DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

##### Description

*L'unité d'organisation en charge de la mise en œuvre de la stratégie contrôle périodiquement l'avancement de la mise en œuvre des activités.*

Deux instruments sont à sa disposition : le controlling et l'évaluation.

- Le *controlling* est un instrument servant à la conduite et à la gestion opérationnelles d'un programme ou d'un projet. Il collecte des informations qui renseignent sur l'avancement d'une stratégie, c'est-à-dire sur le degré d'atteinte des objectifs et l'utilisation des ressources. A elles seules, les données de controlling ne fournissent pas d'explications ou d'informations quant aux rapports de cause à effet. Pour cela, il faut une évaluation. La collecte et l'évaluation de données de controlling servent entre autres à établir annuellement les plans opérationnels, budgets compris. Dans l'idéal, l'équipe de stratégie vérifie l'état d'avancement de la stratégie en automne, avant l'élaboration des plans opérationnels et l'établissement des budgets relatifs à l'année suivante. Les objectifs annuels des plans sont vérifiés à cette fin, et les nouveaux plans sont ajustés compte tenu des résultats de cet examen.
- L'*évaluation*, elle, interroge les raisons d'une situation donnée, les met en évidence et s'efforce d'établir des liens de cause à effet. Les personnes en charge de l'évaluation peuvent s'appuyer à la fois sur des données de controlling (ou données de monitoring) – s'il en existe – ou des collectes de données propres. Les résultats d'une évaluation constituent une base de référence idéale pour contrôler une stratégie de mise en œuvre et, le cas échéant, l'ajuster. Pour cette raison, nous conseillons à l'équipe de stratégie de ne pas se limiter à vérifier l'atteinte des objectifs annuels uniquement dans une optique de controlling, mais de se pencher aussi sur l'avancement des activités dans le cadre d'une auto-évaluation annuelle, de s'interroger sur les raisons de certains résultats et, si nécessaire, d'adapter en conséquence la stratégie de mise en œuvre. Si une évaluation externe est réalisée, ses résultats servent, selon le moment auquel on y recourt, soit à optimiser le concept et la mise en œuvre, soit à rendre des comptes.

Objectif

Vérification et, si nécessaire, ajustement de la stratégie de mise en œuvre à la lumière des résultats du controlling et/ou de l'évaluation.

Produit

Le système de controlling et/ou d'évaluation est établi, la stratégie de mise en œuvre est remaniée.

Procédure

- 1 L'unité d'organisation en charge de la mise en œuvre de la stratégie vérifie l'exécution des plans opérationnels dans le cadre de son controlling annuel. Les résultats obtenus (objectifs atteints/non atteints) permettent de tirer des conclusions pour élaborer les plans opérationnels de l'année suivante. Dans l'idéal, l'unité étudie les résultats dans le cadre d'une auto-évaluation, éventuellement avec le concours d'un modérateur externe, et répond à des questions touchant aux relations de cause à effet (voir le tableau d'auto-évaluation ci-dessous).

<b>Organisation et collaboration</b>	
L'organisation de la mise en œuvre a-t-elle fait ses preuves?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> partiellement <input type="checkbox"/> non
Si partiellement ou non : pourquoi ?	
Quelles mesures ont été prises pour optimiser l'organisation ?	
<b>Objectif xy</b>	
Quel est l'objectif xy?	
A quel niveau d'objectif peut-on le rattacher ?	<input type="checkbox"/> Output <input type="checkbox"/> Outcome
L'objectif a-t-il été atteint ? Degré de réalisation ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> partiellement <input type="checkbox"/> non
Indicateur :	
Standard :	
Mode de collecte des données :	
Si partiellement/non : pourquoi ? L'objectif doit-il être réajusté ? Motif ?	
<b>Activités mises en œuvre pour atteindre l'objectif xy</b>	
Quelles activités ont-été mises en œuvre pour atteindre l'objectif xy ?	
Ces activités ont-elles pu être réalisées comme prévu ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> partiellement <input type="checkbox"/> non
Si partiellement/non : Pourquoi ? Les activités doivent-elles être réajustées ? Motif ?	
<b>Perspective</b>	
Quelles sont les forces de la mise en œuvre de la stratégie ?	
Quelles sont les faiblesses de la mise en œuvre ?	
Quelles opportunités pourraient se présenter pour l'avenir ?	
Quelles les menaces pourraient survenir à l'avenir ?	
Quelles conclusions majeures peut-on tirer pour la suite de la mise en œuvre de la stratégie ?	

- 2 Sur la base des résultats de l'auto-évaluation ou de l'évaluation externe, l'équipe de stratégie ou l'unité d'organisation en charge de la mise en œuvre examine si la stratégie doit être réajustée. Dans l'affirmative, une demande d'autorisation de lancer un processus de révision de la stratégie est adressée au service compétent (voir étape partielle 1.2).

#### A CONSULTER ÉGALEMENT

- Balthasar, Andreas (2005): Was ist Evaluation und für wen evaluieren wir? [Ein Beitrag zum Thema „Evaluation und Politik“]. *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation*, 16(1), 65–80.
- Läubli, Marlène; Bardin Arigoni, Gabriella; Bussmann, Werner (2004): Définitions des termes « évaluation, controlling et monitoring ». Groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » (Interdepartementale Kontaktgruppe « Wirkungsprüfungen » [IDEKOWI]), s. l.  
<[www.bag.admin.ch/evaluation/index.html?lang=fr](http://www.bag.admin.ch/evaluation/index.html?lang=fr)> (accès : 7 juin 2011)
- Widmer, Thomas (2005): Guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération. Instrument d'assurance qualité fondé sur les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (standards SEVAL). Office fédéral de la justice, Berne.  
<[www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=fr](http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=fr)> (accès: 7 juin 2011)

## GLOSSAIRE

Activité	Programmes, projets et mesures mis en œuvre dans le cadre de la stratégie. Les activités de la stratégie peuvent relever de plusieurs champs d'action ou de différents types d'activités étatiques.
Analyse des parties prenantes	Analyse ayant pour objectif d'identifier les groupes ou institutions constituant les parties prenantes et de décrire et évaluer leurs fonctions et activités par rapport au problème de santé publique, à l'unité d'organisation ou à la stratégie, sa mise en œuvre et ses résultats.
Analyse du contexte	Analyse décrivant le contexte dans lequel s'inscrivent le problème de santé publique et la stratégie.
Analyse du problème	Description et évaluation du problème quant à son importance, son étendue, sa pertinence et son urgence, et quant aux personnes concernées, aux causes, aux facteurs en jeu et aux champs d'action possibles.
Analyse SWOT	Analyse des forces (strengths) et des faiblesses (weaknesses) d'une unité d'organisation ainsi que des opportunités (opportunities) et menaces (threats) liées au contexte.
Auto-évaluation	Évaluation d'une mesure étatique par des personnes également chargées de sa mise en œuvre.
Basé sur des données probantes	La procédure se fonde sur les meilleures informations (scientifiques) disponibles, est transparente et compréhensible.
Champ d'action	Domaine dans lequel une stratégie est mise en œuvre. Selon les besoins, le champ d'action peut être défini quant à ses contenus ou à la thématique traitée, se référer à des groupes cibles ou à des objectifs ou porter sur des settings.
Controlling	Instrument destiné à la gestion et au pilotage opérationnels d'un programme ou d'un projet. Il permet de collecter des informations renseignant sur l'avancement d'une stratégie (degré d'atteinte des objectifs et utilisation des ressources).
Efficacité	Indicateur de la mesure dans laquelle une intervention étatique atteint les résultats escomptés (degré d'atteinte des objectifs).

Efficienc	Indicateur permettant de déterminer dans quelle mesure les inputs (ressources humaines, financières, organisationnelles) sont exploités de manière suffisamment économique pour atteindre les outputs et outcomes souhaités.
Equipe de stratégie	Equipe chargée du processus d'élaboration de la stratégie.
Evaluabilité	Etude effectuée en amont d'une évaluation pour déterminer dans quelle mesure les données disponibles, la méthode à appliquer (→ mesurabilité) et les ressources existantes permettent de répondre de manière fiable aux questions posées dans le cadre de l'évaluation.
Evaluation	Appréciation scientifique et empirique de la conception, de la mise en œuvre et/ou de l'efficacité d'une stratégie.
Evaluation externe	Evaluation réalisée par des spécialistes externes à la mise en œuvre de la stratégie.
Forme de l'évaluation	La forme est fonction de la finalité de l'évaluation, de l'objectif visé et des questions auxquelles elle doit répondre. On fait la distinction entre auto-évaluation et évaluation externe.
Impact	Description des changements souhaités dans le contexte sociétal global concerné dans l'optique de résoudre un problème de santé publique.
Indicateur	Outil de mesure quantitative ou qualitative permettant, par exemple, de vérifier le degré d'atteinte d'un objectif.
Input	Ressources humaines, financières, structurelles/organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.
Modèle d'effets	Description de la manière dont des activités peuvent exercer une influence sur la société (ou modèle logique).
Modèle logique	Description de la manière dont des activités peuvent avoir une influence sur la société (ou modèle d'effets).
Objectif d'impact	Objectif final visé par la stratégie.
Objectif d'outcome	Objectif visé par la stratégie au niveau des groupes cibles.
Objectif d'output	Objectif visé par la stratégie au niveau des prestations et des produits à fournir.

Objectifs	Objectifs spécifiques d'une mesure étatique, définis avec précision et opérationnalisés (donc quantifiables).
Option	Description des mesures étatiques pouvant contribuer à résoudre un problème de santé publique. Les options sont définies par les types d'activités exploités et les champs d'action traités.
Orientation stratégique	Vision et option(s) résultant de l'analyse du problème et de son contexte.
Outcome	Description des changements que la stratégie entraîne à court ou moyen terme dans les différents groupes cibles.
Output	Description des résultats visibles des activités stratégiques, autrement dit des prestations et produits des unités d'organisation et de leurs partenaires chargés de la mise en œuvre de la stratégie.
Parties prenantes	Groupes de personnes ou institutions concernés par le problème de santé publique, l'unité d'organisation ou la stratégie, sa mise en œuvre et ses résultats.
Plan d'action	Plan décrivant le processus d'élaboration de la stratégie, à soumettre aux instances compétentes pour approbation de la réalisation de la stratégie et pour obtenir les ressources nécessaires.
Plan opérationnel	Les plans opérationnels constituent la base de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie. Ils contiennent les activités de la stratégie subdivisées en mesures, objectifs et budgets annuels et définissent les compétences et les ressources organisationnelles nécessaires. La mise en œuvre de ces plans est régulièrement vérifiée au moyen d'un controlling standard.
Questions d'évaluation	Les questions clés d'une évaluation se focalisent sur la pertinence (conformité aux besoins, adéquation), l'efficacité, l'efficience, la durabilité, et la cohérence (logique, consistance) d'une stratégie et de sa mise en œuvre, en prenant en compte la manière dont le contexte et les processus influent sur celle-ci.
Ressources	Ressources humaines, organisationnelles et financières nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

Stratégie	Pratiques ciblées d'une organisation ou d'une unité d'organisation planifiées dans le cadre d'un processus formel dûment contrôlé et tenant compte des ressources à disposition, avant la mise en œuvre proprement dite.
Types d'activités	On distingue les types d'activités étatiques suivants : recours à des instruments de régulation (règles et interdictions) ; instauration d'incitations financières positives ou négatives ; instauration d'incitations positives ou négatives en matière d'infrastructures ; mise en œuvre de mesures de communication ; coordination et mise en réseau d'acteurs ; mise à disposition de bases scientifiques.
Vision	Description d'une situation idéale, dans un futur indéterminé, vers laquelle la stratégie s'oriente.

#### A CONSULTER ÉGALEMENT

---

- Office fédéral de la santé publique OFSP (édit.) (2005): Glossaire de termes d'évaluation. OFSP, Berne.  
<<http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02603/index.html?lang=de>> (accès le 15 juin 2011)