

**Evaluation des effets de la politique et de l'action étatique
en matière de santé publique**

Cadre stratégique

Office fédéral de la santé publique

Décembre 2005

Approuvé par la direction, Office fédéral de la santé publique : 21 décembre 2005

Soumis au Département fédéral de l'intérieur : 23 décembre 2005

Version originale en anglais

Traduction française : Jacqueline Sierro, OFSP



**Office fédéral
de la santé publique**

Information importante:

Les principes de base se rapportant aux buts et à l'utilisation de l'évaluation à l'OFSP, décrits dans le document « *Evaluation des effets de la politique et de l'action étatique en matière de santé publique : Cadre stratégique* », ont été approuvés par la direction de l'OFSP le 21 décembre 2005.

Pourtant, comme le document le mentionne, en raison de la révision actuelle du plan stratégique de l'office, les détails opérationnels décrits dans le chapitre 6 « *Structures et responsabilités* », devront certainement être révisés afin de prendre en considération les changements éventuels résultant de l'implémentation de ce nouveau plan stratégique. Ce nouveau plan stratégique ne sera opérationnel qu'à la fin de l'année 2007. Les chapitres respectifs du cadre stratégique ne seront donc actualisés que suite à une phase de mise en œuvre d'une année, permettant de surmonter d'éventuels difficultés de départ.



Table des matières

1. Introduction et vue d'ensemble	3
2. Efficacité des mesures politiques : les instruments-clés - monitoring, controlling et évaluation	3
3. Objectif, tâches et synergies des instruments-clés à l'OFSP	4
4. Planification de la stratégie et gestion de la qualité à l'OFSP	6
5. Evaluation à l'OFSP : principes directeurs	7
6. Structures et responsabilités	9
7. Ressources humaines et financières	14



1. Introduction et vue d'ensemble

Le 3 novembre 2004, le Conseil fédéral a pris connaissance du rapport « Efficacité des mesures prises par la Confédération. Propositions de mise en œuvre de l'art. 170 de la Constitution fédérale dans le contexte des activités du Conseil fédéral et de l'administration fédérale », établi par le groupe de contact interdépartemental « Evaluations de l'efficacité ». Le Conseil fédéral a chargé les Offices, les Départements et la Chancellerie fédérale de mettre en œuvre les mesures préconisées par le groupe de contact, à quelques exceptions près.

Les décisions prises par le Conseil fédéral et le calendrier de ce travail accompagnent le présent document (voir annexe I). En bref, les premières décrivent le rôle, les responsabilités, l'organisation et les processus applicables par l'administration fédérale pour garantir que l'efficacité des actions publiques soit bien évaluée.

- *Ce document met en évidence les mesures à prendre par l'Office fédéral de la santé publique (ci-après OFSP) pour satisfaire à ces exigences.*
- *Il fournit également des règles claires – pour les personnes internes et externes à l'Office – sur la manière et à quelle fin utiliser les trois instruments-clés que sont le monitoring, le controlling et l'évaluation.*

La première partie du présent document décrit les objectifs et les instruments clés utilisés dans l'Office pour suivre ainsi que pour juger l'efficacité de la politique et des mesures en rapport avec la santé. Il montre aussi la manière dont elles sont complémentaires. La partie suivante énonce les principes de l'OFSP qui régissent l'évaluation, les structures mises en place à cet effet et les responsabilités correspondantes. La dernière partie fait un survol des ressources humaines et financières acceptées à cette fin par la direction de l'OFSP.

2. Efficacité des mesures politiques : les instruments-clés - monitoring, controlling et évaluation

L'OFSP est organisé selon les principes de la **gestion basée sur les résultats**. Ce que vise la santé publique aujourd'hui va au-delà de la prévention des maladies classiques. De nouveaux défis comme: la violence, la sexualité, le stress, le comportement en cas de bioterrorisme, sans compter les conditions sociales qui créent des inégalités en matière de santé figurent tout en haut de l'agenda politique de la santé. Les actions et les interventions sont, quant à elles, devenues plus complexes, de même que l'analyse des liens de causalité. Les approches et les partenariats traditionnels ont aussi été fondamentalement retravaillés. En effet, à l'heure actuelle, les interventions de santé publique sont caractérisées par une approche interdisciplinaire et sont davantage menées avec la collaboration d'intervenants et d'institutions des secteurs public, non lucratif et privé.

Par conséquent, la tâche qui consiste à analyser l'efficacité des actions de santé publique est devenue plus complexe à l'instar des objectifs en matière de santé. Pour en tenir compte, plusieurs instruments sont à disposition pour garantir la qualité et l'efficacité : le monitoring, le controlling, l'évaluation, la gestion de



projets, la gestion de la qualité, etc. Cependant, pour **mesurer et estimer l'efficacité**, les trois instruments les plus importants sont **le monitoring, le controlling et l'évaluation**^{1,2}.

3. Objectif, tâches et synergies des instruments-clés à l'OFSP

Le monitoring :

- Son but est de suivre les changements ou les tendances et de les mesurer sur un laps de temps donné, puis de contrôler l'avancement par rapport à la planification.
- Pour y parvenir, le monitoring consiste à rassembler de manière régulière des données comparables, basées sur un nombre d'indicateurs sélectionnés.
- Le monitoring reconnaît les tendances, mais sans les analyser, ni les interpréter.
- Il se focalise essentiellement sur les ***processus, les résultats et les effets (y inclus donc les données comportementales et celles qui relèvent de la surveillance)***.

L'OFSP utilise des systèmes de monitoring principalement axés sur les domaines d'activité (tel que **prévention de tabagisme etc.**). Ils sont dirigés et organisés par la division ou les sections compétentes dans le domaine en question pour répondre à leurs besoins spécifiques. De telles études de monitoring peuvent former un tout ou faire partie intégrante des évaluations (on peut citer par exemple les *systèmes séparés pour le monitoring* de la mise en œuvre de la loi sur la transplantation et les aspects comportementaux du Programme national de prévention du tabagisme ou encore, depuis 2004, un système de monitoring *faisant partie intégrante de l'évaluation du programme national VIH/Sida*).

L'évaluation permet d'identifier les indicateurs-clés pour un système de monitoring donné.

Le controlling :

- ...est une activité de conduite permanente destinée à fournir une base solide d'information pour la prise de décision ;
- ...dirige la totalité du processus de planification et de gestion de l'Office pour identifier le plus rapidement possible les procédures et déroulement critiques afin de permettre les ajustements nécessaires ;
- ...se focalise sur les processus de gestion et les résultats du ***système interne*** à l'Office ;
- ...développe les indicateurs de quantité et de qualité appropriés pour évaluer si les objectifs fixés sont atteints par l'Office ;
- ...sélectionne, collecte, analyse et interprète les données pertinentes par rapport aux objectifs de l'Office et contrôle les procédures et les moyens mis en œuvre pour les atteindre ;
- ...procède à des comparaisons entre objectifs fixés et objectifs atteints, mais n'entre pas dans les détails sur le pourquoi et le comment de ces résultats ;

¹ Cf. Rapport du groupe de contact interdépartemental « Evaluations de l'efficacité » (IDEKOWI) sous : <http://www.ofj.admin.ch> (Services – La légistique - Evaluation).

² Cf. Annexe 1 pour une description plus détaillée du but, de la fonction, des caractéristiques, etc. de chaque mode et les meilleures synergies possibles.



- ...utilise les données du monitoring pour vérifier et évaluer la performance générale de l'Office et fait le lien entre les résultats de l'évaluation pour avoir un aperçu de la manière, des raisons et dans quel cas cela fonctionne ou ne fonctionne pas ;
- ...un système opérationnel de planification et de controlling pour tout l'Office fonctionne depuis 1999

L'évaluation :

- Son **objectif principal** consiste à juger la pertinence, l'efficacité, l'efficience (et parfois la durabilité) ainsi que la valeur (*contribution au bien-être social*) des politiques de l'OFSP en matière de santé publique mais aussi des stratégies et des mesures visant la prévention des maladies et favorisant de manière générale le bien-être de la population.
- Elle a quatre **fonctions principales** : (1) analyser et comparer les résultats avec les buts et objectifs de l'Office, (2) aider à la prise de décision – fournir les données nécessaires à la direction de l'OFSP pour la prise de décision, (3) s'orienter vers l'apprentissage – permettre d'identifier où et comment la politique de santé et les actions peuvent être améliorées, (4) rendre transparents et rendre compte de l'action publique et justifier l'utilisation des fonds publics,
- Les évaluations mandatées **mettent l'accent sur les aspects extérieurs, à savoir les processus et les effets de la politique fédérale en matière de santé publique et ses actions sur le terrain**. Les études examinent les réactions et l'engagement des cantons et des régions linguistiques, ainsi que leurs résultats et leur efficacité (p. ex. en créant les conditions structurelles et environnementales permettant de supporter le changement et bien sûr d'instaurer le changement lui-même).
- Les études ne se font pas de manière permanente, mais de manière ponctuelle, elles sont donc réalisées au moment opportun.
- Les études sont conçues pour satisfaire de manière pragmatique des besoins. L'approche de l'évaluation est choisie en fonction de son adéquation par rapport à des besoins spécifiques. En effet, tous les domaines n'exigent pas des évaluations longues et coûteuses. Par exemple :
 - des évaluations ciblées et rapides peuvent être réalisées au moyen de 'Rapid Assessment', d'auditions d'experts, d'un examen indépendant (panel review), etc. ;
 - pour des analyses en profondeur de la politique actuelle / des interventions (p. ex. pour identifier les améliorations nécessaires et/ou juger de la faisabilité de la politique/intervention), l'évaluation formative « Formative evaluation »³ répond au mieux aux besoins des partenaires externes et internes ;
 - des évaluations « sommatives » peuvent être réalisées ponctuellement pour obtenir une analyse rétrospective des avantages, des effets et de l'impact produits et des conséquences sur les dépenses publiques.
- **L'évaluation prend en compte dans son analyse et dans son interprétation les données issues du monitoring et du controlling.**

Les caractéristiques de ces trois instruments semblent avoir au premier abord une fonction similaire, mais il ressort clairement de ce qui précède que pour suivre la performance de l'Office, ils remplissent des

³ Cf. « Evaluation Thesaurus », Michael Scriven, Sage Publications USA, 1991.



fonctions complémentaires. En effet, l'évaluation apporte une valeur ajoutée par rapport aux autres, ceci de deux façons : premièrement elle se concentre sur les effets et l'efficacité **par rapport au contexte extérieur** (p. ex. pour inclure l'analyse de la contribution des partenaires et celle de l'OFSP) et deuxièmement elle fournit **un aperçu plus étendu, pour pouvoir mieux expliquer et/ou mieux comprendre les questions relatives** à « ce qui a fonctionné » et « ce qui n'a pas fonctionné ». Ainsi, pour répondre à des questions de ce type, l'évaluation recherche des informations complémentaires qui seraient sinon trop coûteuses ou trop difficiles à réunir par une analyse routinière.

Plus particulièrement, pour pouvoir expliquer la relation entre les causes et les effets d'une mesure, **l'évaluation est reconnue comme le mode le plus adéquat** : en effet, elle peut fournir davantage d'informations analytiques non seulement sur « ce qui a fonctionné », mais peut dire aussi pour qui, à quelles conditions et à quel prix cela a été effectué. **Pour cette raison, et vu le caractère souvent expérimental (et politiquement sensible) des mesures de santé publique, l'évaluation est – et a longtemps été – une pratique bien établie au sein de l'Office.**

Pour conclure, ces trois instruments (monitoring, controlling et évaluation) renseignent l'Office sur l'efficacité des mesures de santé publique à des degrés variables, mais ils **constituent aussi un outil d'apprentissage pour aider à prendre des décisions stratégiques et à mieux les planifier.**

4. Planification de la stratégie et gestion de la qualité à l'OFSP

L'Office est actuellement dans un processus de **gestion des changements**. Il actualise d'une part sa planification stratégique existante pour l'adapter aux besoins courants et, d'autre part, introduit un certain nombre de processus et d'outils de gestion pour améliorer ses résultats (p. ex. gestion de projets, gestion du savoir et assurance qualité). Les résultats seront mesurés par rapport à un ensemble d'objectifs concrets à réaliser à moyen ou à long terme (buts et objectifs stratégiques). Ce processus comprend les démarches suivantes :

- Un système de planification et de controlling stratégique est développé actuellement dans tout l'Office par l'unité Gestion de ressource de l'OFSP pour aider la direction à comparer et à mettre en évidence les résultats par rapport à la planification stratégique et juger sa performance.
- Un système de gestion de la qualité est introduit progressivement dans tout l'Office.
- Un système de gestion intégrée (SGI) sera mis en place pour coordonner le travail sur les différents outils de gestion.
- Les évaluations mandatées sont planifiées selon un ordre de priorité dans le cadre du processus de planification stratégique et de gestion de la qualité.

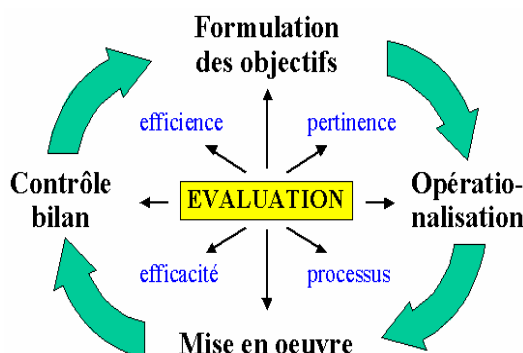
Il est prématuré de décrire en détail les liens entre l'évaluation et les systèmes et procédures qui viennent d'être évoqués. Néanmoins, depuis que **l'évaluation se concentre sur l'environnement externe**, donc au delà du système propre à l'OFSP :

- **l'évaluation continuera à jouer un rôle de premier plan en fournissant à la direction de l'OFSP une information stratégique unique sur les effets et sur l'efficacité.**



5. Evaluation à l'OFSP : principes directeurs

5.1 *L'évaluation est intégrée à chaque phase du cycle de développement de la politique de santé* pour guider la prise de décision et pour en améliorer l'efficacité. L'emploi de l'évaluation est limité si cette dernière ne fournit qu'un feedback *après* un fait. Pour une utilisation optimale, l'évaluation est donc intégrée au processus de gestion de la qualité (*quality management* QM) qui est à la base du cycle de développement de la politique de santé.



Un « Office QM » doit en particulier mettre en place les procédures et les règles suivantes :

- 1) s'assurer que les besoins en évaluation soient définis au début du développement de projet ou de l'intervention ;
- 2) fixer les priorités des évaluations stratégiques que le Centre de compétences en évaluation (CCE) doit gérer ;
- 3) s'assurer que l'expertise scientifique du CCE soit intégrée à la planification de toutes les activités d'évaluation, y compris celles qui, faute de personnel suffisant, ne pourront être gérées par le CCE.

5.2 *Fixation des priorités* : les évaluations externes sont un outil stratégique permettant de répondre à des intérêts stratégiques⁴. Les priorités sont fixées pour une période de quatre ans et révisées l'une après l'autre sur une base annuelle par la direction de l'OFSP à l'aide de (a) son plan législatif et stratégique de quatre ans et (b) des objectifs annuels du Conseil fédéral. Les priorités sont fixées en fonction des questions suivantes : qui a besoin de quelle information (questions de l'évaluation), dans quel but et pour quand ? L'ordre de priorité selon les thèmes est le suivant :

- 1^{re} priorité : politiques, stratégies, programmes et/ou actions pour lesquels l'évaluation a été inscrite dans une loi spécifique ET/OU spécifiée dans les documents relatifs à la planification (planifications législative et stratégique quadriennales, objectifs annuels du Département fédéral de l'intérieur).
- 2^e priorité : autres mesures ou actions novatrices dont le développement ultérieur et/ou la continuité seront décidés sur la base d'une solide « évidence »

⁴ Cf. planification stratégique de l'OFSP, la stratégie d'action de l'OFSP et le « plan directeur de recherche – santé 2004 – 2007 » de l'OFSP



5.3 Pour assurer un jugement neutre et impartial, les évaluations des effets et de l'efficacité sont confiées à des organismes externes. Un centre de compétences en évaluations (CCE) au sein de l'Office a la responsabilité générale d'assurer la qualité scientifique des études d'évaluation, et une conduite éthique de leur mise en oeuvre (conformément aux standards imposés par la Société suisse d'évaluation). Le CCE est directement lié à la direction de l'OFSP par l'intermédiaire du directeur de l'unité Politique de santé, à savoir l'un de ses cinq membres. Ainsi, le travail du CCE peut être dirigé indépendamment de la direction de la Ligne responsable de la législation et des interventions à évaluer.

5.4 L'OFSP applique les principes de l'offre ouverte pour les évaluations qu'il va mandater. Les règles du GATT régissant la concurrence ouverte sont systématiquement appliquées.

5.5 L'engagement des groupes concernés est vital. Les activités de santé publique dépendant de plus en plus de partenariats et de réseaux, intéresser les investisseurs ou ceux qui ont avantage à tirer des enseignements des évaluations est vital. L'OFSP encourage les évaluateurs à tenir compte non seulement de ses questions, valeurs et perspectives, mais aussi de celles des partenaires et des bénéficiaires-clés. Un petit groupe de spécialistes a été convoqué à cet effet par l'OFSP pour conseiller l'équipe d'évaluation sur les résultats et accompagner le projet d'évaluation sur toute sa durée.

5.6 L'évaluation est essentiellement vouée à une utilisation pratique

L'OFSP est convaincu que les processus et le produit des évaluations doivent être jugés sur leur valeur et leur utilité du moment.

Le but visé et l'utilisation des conclusions de l'évaluation, de même que les publics cibles sont spécifiés dans le cahier des charges de l'évaluation. Les résultats et les enseignements à en tirer sont finalement discutés avec des partenaires internes et externes. Les « plans d'action » sont établis en vue d'utiliser dans la pratique les connaissances acquises et les constatations importantes. Elles sont systématiquement incluses dans le processus de développement stratégique (*Valorisation Planning*)⁵.

5.7. Transparence des résultats de l'évaluation. L'Office assume l'entière responsabilité de la publication et donc de la transparence des rapports d'évaluation qu'il mandate. Les rapports peuvent être téléchargés depuis le site de l'OFSP (www.health-evaluation.admin.ch). S'ils sont jugés utiles, d'autres produits tels qu'une version vulgarisée des rapports techniques sont aussi créés – par exemple, pour une plus large diffusion des résultats de l'évaluation au public / aux non-spécialistes. De plus, les détails de toutes les évaluations que l'OFSP mandate sont introduits dans la banque de données ARAMIS de l'administration fédérale (Valorisation Planning).

5.8. Culture de l'évaluation et formation des capacités. Une planification optimale et l'utilisation de connaissances des évaluations vont de pair avec le développement d'une culture d'évaluation. Plusieurs mesures sont actuellement prises pour intégrer les évaluations à la culture de l'Office :

- Mettre en place des formations pratiques en évaluation d'une part, et fournir un service de consultation d'autre part, sont deux mesures importantes.
- Intégrer **la théorie et la pratique de l'autoévaluation** dans la gestion de projet et l'assurance qualité est une autre mesure. Les directeurs de programme de l'OFSP et leurs collaborateurs sont encouragés à critiquer et à juger la performance de leur propre programme.

⁵ « Valorisation » est le terme utilisé pour décrire deux aspects importants (1) la diffusion des rapports d'évaluation et (2) l'utilisation des connaissances acquises au travers des **actions concrètes** qui en soi représente la « valeur ajoutée » de l'évaluation



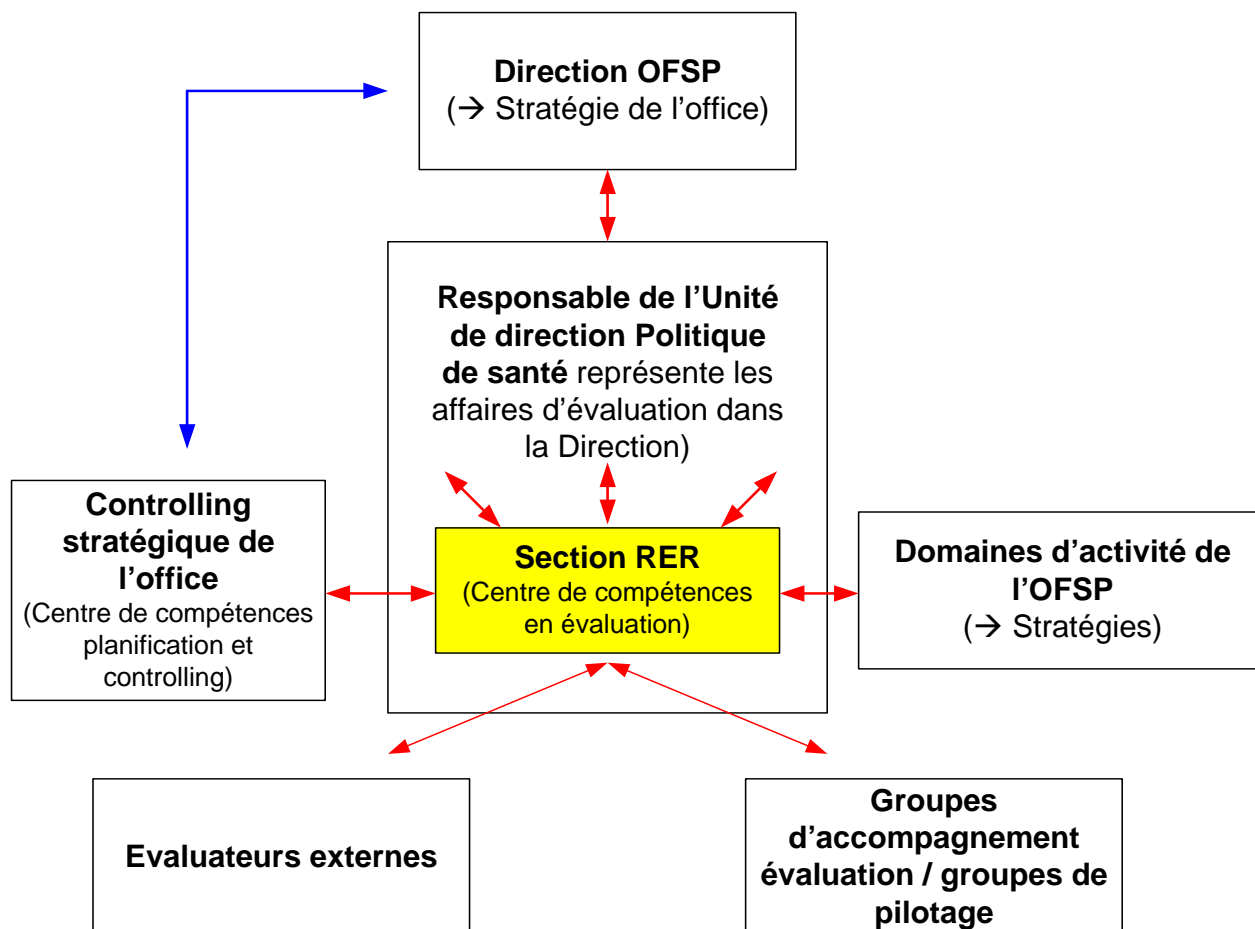
- **Les partenaires contractuels de l'OFSP sont systématiquement invités à réfléchir et à faire un rapport sur leurs propres performances et résultats (autoévaluation).**
- Enfin, une mesure également importante consiste à engager les collaborateurs de l'OFSP et les partenaires externes dans le processus d'évaluation lui-même.

6. Structures et responsabilités

6.1 *Organisation structurelle*

La **direction de l'OFSP est responsable en dernière instance** pour tous les mandats externes d'évaluation. Les priorités sont fixées de haut en bas (décision de la direction de l'OFSP). Cependant, les tâches associées aux processus de mandat et de gestion, ainsi que celles associées au processus de la qualité scientifique sont **directement déléguées** au personnel spécialisé (Centre de compétences en évaluation interne à l'OFSP).

- **En bref, la fonction de l'évaluation est centralisée de manière à ce que la planification et la mise en place soient coordonnées et satisfassent les intérêts stratégiques.** Finalement, le pouvoir décisionnel revient à la direction de l'OFSP, mais la responsabilité en matière d'évaluation pour l'ensemble de l'Office incombe au CCE (inclus, pour des raisons administratives, à la section Politique de recherche, évaluation et rapports, elle-même rattachée à la direction de la politique de santé).



6.2 Responsabilités et tâches

Direction de l'OFSP

La direction de l'OFSP a la responsabilité de fixer les priorités pour les mandats d'évaluation externes, de mettre à disposition les ressources (humaines et financières) nécessaires et de superviser les activités d'évaluation de l'Office. Elle

- décide du cadre stratégique global pour la fonction d'évaluation au sein de l'Office, (propositions développées de haut en bas par l'intermédiaire de son Centre de compétences en évaluation [CCE]) ;
- fixe les priorités pour le programme quadriennal du CCE (projets d'évaluation à mandater, activités de développement, budget et ressources humaines) ;
- reçoit les synthèses ad hoc des résultats des évaluations et a le pouvoir de décision finale sur la publication des résultats (pour qui, quand et où) ;



- est systématiquement informée des activités d'évaluation qui concernent tout l'Office au moyen d'un rapport annuel et du plan de travail établis par le CCE.

Les responsabilités et les tâches des structures d'encadrement intitulées « **Le cadre stratégique pour la fonction d'évaluation de l'OFSP** », « **La planification quadriennale, la planification annuelle et l'attribution des priorités** », « **Le processus d'attribution de mandats et de gestion** » et « **Le processus de valorisation** » (rapport et utilisation des résultats de l'évaluation) sont commentées ci-dessous.

Le directeur de l'unité Politique de santé

Le directeur de l'unité Politique de santé à l'OFSP est le membre de la direction désigné pour ce qui concerne l'évaluation. Elle/il représente ainsi les intérêts de l'évaluation et donne un feedback régulier à la direction en ce qui concerne les activités d'évaluation.

Concernant le cadre stratégique pour la fonction d'évaluation de l'OFSP, le directeur de l'unité Politique de santé

- garantit que le cadre stratégique proposé par le CCE est réalisable et compatible avec la planification et le contrôle stratégiques de l'OFSP ;
- donne son accord et soutient la mise en place du cadre stratégique d'évaluation ;
- représente les intérêts de l'évaluation à la direction de l'OFSP ;
- approuve le rapport annuel sur les activités d'évaluation qui sera présenté à la direction de l'OFSP ;
- soutient les initiatives du CCE promouvant la culture de l'évaluation au sein de l'Office.

Concernant la planification quadriennale, la planification annuelle et la fixation des priorités, le directeur de l'unité Politique de santé

- approuve les programmes de travail sur l'évaluation quadriennale et annuelle (activités, budget, ressources) préparés par le CCE pour être présentés à la direction de l'office.

Concernant le processus d'attribution des mandats et de gestion, le directeur d'unité Politique de santé

- assure que le CCE peut travailler indépendamment de la ligne sur des résultats-clés tels que la faisabilité des études proposées, les résultats de qualité scientifiques, la méthodologie et l'établissement de rapports.

Concernant le processus de valorisation, le directeur d'unité Politique de santé

- établit un rapport des idées-clés de l'évaluation à l'intention de la direction de l'OFSP ;
- informe la direction de l'OFSP sur les décisions prises concernant les aspects problématiques p. ex. en ce qui concerne la publication de certains résultats de l'évaluation ;
- garantit que les constatations de l'évaluation soient systématiquement communiquées au responsable du système de gestion intégrée (IMS) ;
- surveille les projets de valorisation en rapport avec les études-clés, p. ex. en ce qui concerne les liens avec d'autres domaines importants.

Comités de développement stratégique (stratégie d'action de l'Office et des domaines d'activités)

Chacun des comités devant fixer des objectifs stratégiques et surveiller leur concrétisation est d'abord chargé de déterminer les besoins d'évaluation et d'intégrer les enseignements tirés des études dans la planification et la prise de décision. Chaque comité assume les tâches suivantes à cet effet :



Concernant le cadre stratégique pour la fonction d'évaluation de l'OFSP, les comités de développement stratégique

- garantissent que le cadre stratégique est compatible avec la planification stratégique et opérationnelle ;
- collaborent avec le CCE pour assurer la coordination du travail de l'évaluation et pour l'informer sur les développements dans les domaines d'activités évalués
- soutiennent les initiatives du CCE en vue de développer une culture de l'évaluation propre à l'office.

Concernant la planification quadriennale, la planification annuelle et la fixation des priorités, ces comités

- cernent les besoins en évaluation par rapport à la planification stratégique et soumettent au CCE les propositions pour les mandats d'évaluation prioritaires.

Concernant le processus d'attribution des mandats et de gestion, ces comités

- déterminent les questions clés de l'évaluation et les objectifs à inclure dans le cahier des charges de l'évaluation ;
- garantissent aux évaluateurs l'accès aux données et aux informations fournies (inputs), informent et mettent à jour les développements de la politique ;
- garantissent que le CCE peut travailler indépendamment de la direction de ligne sur les résultats clés tels que la faisabilité des études proposées, la méthodologie, les résultats de qualité scientifique et les rapports ;
- nomment les membres du comité de pilotage des projets d'évaluation.

Concernant le processus d'évaluation, ces comités

- sont informés des résultats clés ;
- prennent position sur les rapports ;
- prennent position sur le projet de valorisation proposé par le Groupe de direction ;
- supervisent la concrétisation du projet de valorisation ;
- garantissent que les enseignements tirés des évaluations soient bien intégrés à la planification.

Centre de compétences en évaluation (CCE) – de la section Politique de recherche, évaluation et rapports

La section Politique de recherche, évaluation et rapports est chargée du développement et de la mise en place du cadre stratégique pour les évaluations de l'OFSP, y compris l'attribution des mandats, la gestion et la qualité scientifique des mandats d'évaluation. C'est pourquoi la section comprend un centre de compétences en évaluation (CCE), composé de spécialistes en évaluation. Les tâches du CCE sont les suivantes :

Concernant le cadre stratégique pour la fonction d'évaluation de l'OFSP, le CCE

- est chargé du développement et de la mise en œuvre du cadre stratégique ;
- fournit la base annuelle des activités d'évaluation à la direction de l'OFSP (rapport annuel) ;
- développe et met en œuvre les initiatives visant à promouvoir une culture de l'évaluation ; organise des séminaires internes, etc. ;
- fait partie d'un réseau avec d'autres spécialistes de l'évaluation dans des organisations externes affiliées (réseau « évaluation » de l'administration fédérale, Société suisse d'évaluation, autres offices fédéraux, associations, institutions, OMS, etc.).

Concernant la planification quadriennale, la planification annuelle et la fixation des priorités, le CCE

- rassemble les propositions pour les projets d'évaluation prioritaires émises par la gestion de ligne ainsi que par les différents comités stratégiques ;



- prépare les plans de travail pour l'évaluation quadri- et annuelle en vue de la décision finale de la direction de l'OFSP (pour inclure les recommandations du CCE pour les études de priorité, les activités proposées, les besoins en ressources financières et humaines).

Concernant le processus d'attribution des mandats et de gestion, le CCE

- décide de l'approche appropriée pour l'évaluation et des méthodes pour les projets d'évaluation prioritaires ;
- formule le cahier des charges pour les mandats d'évaluation attribués ;
- attribue et gère les mandats d'évaluation prioritaires ;
- organise les réunions et prend part aux comités de pilotage de l'évaluation ;
- garantit l'application des standards de qualité dans la planification en évaluation, l'exécution et l'établissement de rapports (méta évaluation et assurance qualité)
- dirige la méta-évaluation de rapports d'évaluation techniques écrits et approuve les produits de qualité finaux.

Concernant le processus de valorisation, le CCE

- assure la diffusion des résultats de l'évaluation auprès des groupes cible définis (p. ex. Chancellerie fédérale, administration fédérale, autorités cantonales, ONG, groupes de spécialistes, grand public, base de données ARAMIS, Internet, etc.) ;
- détermine, finance et supervise la production des résultats d'évaluation adéquats et répondant aux besoins des différents publics cible (brochures, fiches d'information, etc.) ;
- dirige la planification de valorisation au sein du comité de pilotage du projet d'évaluation ;
- identifie les résultats-clés de l'évaluation pour le directeur de l'unité de direction Politique de santé pour en discuter avec la direction de l'OFSP ;
- garantit que les résultats de l'évaluation sont intégrés au système de gestion intégrée (SGI)
- centralise et enregistre électroniquement les informations sur toutes les études mandatées par l'OFSP (thèmes, période contractuelle, partenaires contractuels, etc.) p. ex. via ARAMIS ;
- fournit à la Chancellerie fédérale un rapport annuel sur les études d'évaluation terminées.

Comité de pilotage d'un projet d'évaluation

Tout projet d'évaluation est dirigé par un petit groupe formé par les principales parties prenantes (quatre à cinq membres qui peuvent comprendre des intervenants tant internes qu'externes) dont la responsabilité principale se concentre sur les aspects relatifs au contenu. Les tâches en fonction de cet objectif sont les suivantes :

Concernant le processus d'attribution des mandats et de gestion, le comité de pilotage

- accepte toute question liée au domaine d'activité figurant dans le cahier des charges de l'évaluation ;
- sélectionne, avec la collaboration du CCE, l'équipe d'évaluation externe ;
- offre à l'équipe d'évaluation des consultations permanentes *sur le contenu* ;
- reçoit les rapports sur l'avancement du projet et ses résultats ;
- fournit un projet de valorisation pour communiquer les résultats clés et les concrétiser ;
- identifie les enseignements qui seront pris en compte dans le développement de la stratégie ;
- prépare une prise de position sur les conclusions et les recommandations de l'évaluation pour l'adoption par le comité de pilotage du développement stratégique.



7. Ressources humaines et financières

Un pool de ressources humaines et financières a été constitué pour permettre à la direction de l'OFSP de piloter la planification de l'évaluation et les processus d'attribution des mandats. Lorsque des fonds supplémentaires sont nécessaires et dépassent le cadre des ressources à disposition, ils doivent être fournis par le service qui demande l'évaluation.

Annexes

Annexe 1 Décision du Conseil fédéral du 3 novembre 2004 visant à renforcer au Conseil fédéral et dans l'administration fédérale l'évaluation de leur efficacité: Aperçu consolidé des décisions. Recommandations sur le calendrier d'exécution ; Office fédéral de la justice, 24.3.2005

Annexe 2: Définitions des termes « évaluation, controlling et monitoring », approuvées par le groupe de contact interdépartemental travaillant sur l'art. 170 (IDEKOWI)



Berne, le 19 janvier 2006

Division Projets et méthode législatifs
Service d'évaluation législative

Décision du Conseil fédéral du 3 novembre 2004 visant à renforcer au Conseil fédéral et dans l'administration fédérale l'évaluation de leur efficacité (complétée par les recommandations de la Conférence des secrétaires généraux (CSG) du 19 décembre 2005 sur des normes de qualité¹

Aperçu consolidé des décisions

Recommandations sur le calendrier d'exécution

Mesures proposées aux offices

Les offices

1. développent en **2005**, avec l'aide des départements, une stratégie spécifique d'évaluation de leur efficacité et l'actualisent périodiquement. Cette stratégie *donne notamment les renseignements suivants* :
 - *organisation des opérations d'évaluation de l'efficacité* (sont-elles conduites par la direction et/ou par les sections/divisions ?);
 - *objectifs et concepts de l'évaluation de l'efficacité* (comment les différents instruments d'information sont-ils utilisés ? Quel est le rapport entre information permanente et information ponctuelle ?);
 - *mesures prises pour garantir la qualité* et pour assurer l'indépendance et l'objectivité des évaluations de l'efficacité;
 - *modalités de compte rendu des résultats* issus des évaluations de l'efficacité;
 - *usage prévu* des résultats de l'évaluation à l'intérieur de l'office.
2. dotent **d'ici 2007** les services en charge de l'évaluation des ressources nécessaires et leur permettent de *travailler de manière indépendante* ;
3. profitent **dès 2005** de la révision des textes législatifs les concernant pour y introduire les bases légales nécessaires pour garantir l'accès aux données dans le cadre des évaluations de l'efficacité² ;
4. favorisent **jusqu'en 2007** la *synergie* entre l'évaluation, le controlling, le monitoring, la recherche du secteur public, l'inspection des finances etc. et coordonnent les activités de ces unités ou les fusionnent ;

¹ Sur la base de la note d'information adressée par la Chancellerie fédérale au Conseil fédéral le 10 janvier 2006.

² Vaut également pour les relevés de données, en particulier de données statistiques.

5. assurent dès **2005** l'accès du public aux résultats des évaluations de l'efficacité par leur publication sur des supports imprimés ou électroniques. En fonction de l'intérêt de leurs destinataires, ils en informent en outre le département compétent, les offices chargés de tâches transversales, les autres offices intéressés, le Conseil fédéral, le Parlement (les commissions spécialisées et, le cas échéant, les commissions de surveillance, Conseil national et/ou Conseil des Etats), les organismes chargés de l'exécution (cantons, associations économiques etc.) et les médias ;
6. introduisent dès le **deuxième semestre de 2005** les résultats de leurs évaluations dans la *banque de données ARAMIS* ;
7. *planifient* (sur ARAMIS) les principales évaluations (notamment toutes celles qui dépassent 50'000 CHF) dans le cadre du programme de la législature et du programme annuel, à l'intention du département, de la Chancellerie fédérale et du Conseil fédéral ;
8. veillent à prendre dès **2005** en compte de manière optimale les *aspects d'efficience* lors de l'établissement du cahier des charges et lors de l'exécution des évaluations de l'efficacité ;
9. *coordonnent* dès **2005** leur action avec celle d'autres acteurs. Ils font participer les offices spécialisés et les offices chargés de tâches transversales de manière appropriée (prise en compte de leur avis lors de la formulation des cahiers des charges destinés à préciser les mandats, participation aux groupes de direction ou de suivi etc.) et veillent à ce que leurs vœux soient satisfaits dans toute la mesure du possible ;
10. *garantissent* dès **2005** la *qualité* des évaluations de l'efficacité au moyen de mesures adéquates (vérification de la qualité par le service ayant adjudgé le mandat, respect de standards de qualité, le cas échéant, peer review ou méta-évaluation). La Conférence des secrétaires généraux recommande aux départements et aux offices d'utiliser les standards de la SEVAL lors de la réalisation et de l'adjudication d'enquêtes d'évaluation de l'efficacité (en particulier au sens d'analyses de l'exécution, de l'impact et de l'efficience; mais sans les évaluations dans les domaines du personnel, des TIC et de l'armement).

Mesures proposées aux départements et à la Chancellerie fédérale

Les départements et la Chancellerie fédérale

1. *veillent* dès **2006** à ce que les offices remplissent les exigences posées par les évaluations de l'efficacité. Lorsque tel n'est pas le cas, ils prennent ... **2007** les mesures qui s'imposent ;
2. *soutiennent* dès **2006** les offices dans leurs tâches d'évaluation et assurent, dans l'exercice de leur surveillance, que les lacunes découvertes au niveau des offices sont comblées ;
3. développent dès **2006** des *stratégies* d'évaluation de l'efficacité au niveau du département et, le cas échéant, établissent des directives à l'intention des offices;

4. contrôlent les *planifications* des offices et les transmettent à la Chancellerie fédérale ;
5. *coordonnent dès 2006 les activités des offices* dans les domaines politiques touchant plusieurs offices (p.ex. Office fédéral des transports, Office fédéral des routes et Office fédéral du développement territorial dans le domaine de la circulation) ou se chargent eux-mêmes de l'évaluation de l'efficacité ;
6. coordonnent **dès 2006** leurs activités avec celles des autres départements dans le contexte des *évaluations de l'efficacité interdépartementales* (p.ex. dans les domaines de l'éducation, de l'aide au développement ou de la sécurité) ;
7. soumettent au Conseil fédéral les résultats des évaluations de l'efficacité pertinents en prévision de la décision à prendre sous la forme de documents de travail et de propositions.

Mesures proposées au Conseil fédéral

1. Le Conseil fédéral se fait l'avocat d'une évaluation de l'efficacité conduite de manière adéquate. Dans le cadre du Programme de la législature ou du Programme annuel, il peut compléter la liste des contrôles suggérés par les offices ou en éliminer certains. Il fixe donc les *priorités*.
2. Le Conseil fédéral *décide des évaluations dans les domaines interdépartementaux* comme celui de la sécurité.
3. Le Conseil fédéral est le *destinataire final des résultats* des opérations d'évaluation. Il en tient compte lors de la préparation de ses *décisions stratégiques*.
4. Le Conseil fédéral donne un aperçu des conclusions des principales évaluations de l'efficacité dans son *rapport de gestion*.

Mesures proposées aux offices assumant des tâches transversales

Les offices chargés de tâches transversales intensifient les efforts de soutien et de coordination qu'ils fournissent aujourd'hui déjà dans le domaine de l'évaluation de l'efficacité. Ce renforcement porte notamment sur les tâches suivantes :

1. Programme de la législature, programme annuel et rapport de gestion: prise en compte des opérations d'évaluation et de leurs résultats (Chancellerie fédérale).
2. Législation : **dès 2005** lors de la création de nouveaux actes normatifs ou lors de l'adaptation de textes existants, ne pas perdre de vue l'effet recherché ; informer et conseiller les services qui en ont besoin (instruments d'évaluation et mesures à prendre), faciliter les échanges de vues (Office fédéral de la justice).
3. Critère de l'efficience: **dès 2006** en tenir compte de manière plus conséquente (Administration fédérale des finances et seco).

4. Formation: **dès 2005** cours sur les instruments d'évaluation de l'efficacité (Office fédéral du personnel).
5. Recherche: **dès 2006** perfectionnement et simplification du système d'information ARAMIS, mise en place d'une banque de données pour les évaluations (Office fédéral de l'éducation et de la science).

Mesures proposées en vue de renforcer la collaboration entre le parlement, l'exécutif et le Contrôle fédéral des finances

- Dans le cadre du Programme de la législature et des programmes annuels, l'exécutif annonce les évaluations de l'efficacité prévues.
- Les secrétaires généraux des départements et la Chancellerie fédérale désignent chacun un représentant fonctionnant comme agent de liaison. Ces représentants forment un groupe de coordination interdépartemental „Evaluations de l'efficacité“, qui est présidé par la Chancellerie fédérale. En collaboration avec la Conférence des collèges présidentiels des commissions et délégations de surveillances des Chambres fédérales, ce groupe de coordination assure la cohérence des évaluations de l'efficacité conformément à l'art. 54, al. 4, de la loi sur le parlement. Le Groupe de coordination interdépartemental surveille en outre la mise en oeuvre de l'art. 170 cst. Il a le pouvoir d'émettre des recommandations à l'intention des départements et des offices. La Chancellerie fédérale et l'Office fédéral de la justice apportent leur soutien au Groupe de coordination interdépartemental.

Proposition de formulation des clauses d'évaluation limitées à un domaine spécifique		
objet	options	motivation des différences (italique) ou commentaire
autorité visée	Le Conseil fédéral adresse	
destinataire des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - aux Chambres fédérales - à la commission parlementaire compétente 	<i>selon l'importance de la mesure ou de l'acte normatif faisant l'objet de l'évaluation</i>
produit final	un rapport sur l'opportunité, l'efficacité et l'efficience	<i>Y figurent également des propositions de modification, d'amélioration ou de financement</i>
objet de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - de la présente loi - des mesures au sens des articles XX - XX 	<i>L'objet de l'évaluation peut aussi être défini de manière concrète (p.ex. « Intégration des personnes handicapées »)</i>

Définitions des termes « évaluation, controlling et monitoring »

Préparé pour

le groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » / Interdepartementale Kontaktgruppe « Wirkungsprüfungen », (IDEKOWI)

October, 2004

par

Marlène Läubli, Gabriella Bardin Arigoni et Werner Busmann

Introduction	Introduction	Einleitung	Introduzione
<p>The Interdepartmental Working Group on Effects Review, IDEKOWI, was faced with the task of determining which means / instruments are best used for analyzing the effects of public measures.</p> <p>The Group concluded that for this purpose, the three most appropriate means / instruments are evaluation, performance management and monitoring.</p> <p>However, in practice, the terms are often confused or even just simply misunderstood. Our definitions have therefore been carefully prepared to highlight the similarity and differences between evaluation, performance management and monitoring, and particularly their potential complementarities.</p> <p>Certainly for understanding and explaining not only the effects, but also the <i>effectiveness of public measures</i> evaluation is considered to be the most appropriate of the three.</p>	<p>Le groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » (IDEKOWI) s'est donné pour tâche de déterminer quels étaient les moyens / instruments les plus adéquats pour analyser les effets des mesures publiques.</p> <p>En travaillant sur ce thème, le groupe est parvenu à la conclusion que l'évaluation, le controlling, et le monitoring étaient les moyens / instruments les plus appropriés.</p> <p>Toutefois, dans la pratique, la frontière entre ces champs est floue, ce qui peut susciter des confusions ou des malentendus. C'est pourquoi nos définitions s'efforcent de mettre en évidence les points communs et les différences entre l'évaluation, le controlling et le monitoring et, en particulier, de clarifier les complémentarités potentielles entre ces trois moyens / instruments.</p> <p>Pour comprendre et expliquer non seulement les effets, mais aussi l'<i>efficacité</i> des mesures publiques, l'évaluation est considérée comme étant sans aucun doute le moyen / l'instrument le plus approprié.</p>	<p>Die Interdepartementale Kontaktgruppe Wirkungsprüfungen (IDEKOWI) hat sich die Aufgabe gestellt zu bestimmen, welche Mittel (Verfahren) / Instrumentarien für die Analyse der Wirkung staatlicher Massnahmen geeignet sind.</p> <p>Die Gruppe ist zum Schluss gekommen, dass Evaluation, Controlling und Monitoring die geeignetsten sind.</p> <p>In der Praxis führen Unklarheiten in Bezug auf die verwendete Begrifflichkeit oft zu Missverständnissen. Wir haben uns daher um Definitionen bemüht, die sowohl die Ähnlichkeiten, als auch die Unterschiede zwischen den drei Instrumentarien hervorheben. Dabei soll verdeutlicht werden, dass Evaluation, Controlling und Monitoring, je nach Bedarf, komplementär einsetzbar sind.</p> <p>Für das Verständnis und die Erklärung nicht nur von Wirkungen, sondern auch der <i>Wirksamkeit</i> öffentlicher Massnahmen wird zweifellos Evaluation als das umfassendste Mittel (Verfahren)/Instrument angesehen.</p>	<p>Il gruppo di lavoro interdipartimentale "Verifiche dell'efficacia" (IDEKOWI) ha assunto il compito di determinare i mezzi (procedure) / gli strumenti più adeguati per analizzare gli effetti dei provvedimenti statali.</p> <p>Il gruppo è giunto alla conclusione che tra questi i più adeguati sono la valutazione, il controlling e il monitoring.</p> <p>Nella pratica, la terminologia utilizzata risulta spesso confusa, cosa che può condurre a malintesi. Perciò le nostre definizioni sono state scelte accuratamente in modo da mettere in evidenza sia le affinità sia le differenze tra i tre strumenti — valutazione, controlling e monitoring — sottolineando in particolare la loro potenziale complementarità.</p> <p>Tra i tre, la valutazione è considerata lo strumento più adeguato per comprendere e spiegare non solo gli effetti ma anche l'efficacia dei provvedimenti pubblici.</p>

EVALUATION	EVALUATION	EVALUATION	VALUTAZIONE
<p>Evaluation is particularly used as a means of judging the effectiveness of (mainly) public measures. It focuses on specific questions and takes place at a discrete point in time. Its characteristics are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Its aim is to identify, measure - wherever possible - and judge the effects of public actions and their contribution to societal well-being. Towards this end, it also takes account of the design and, implementation of such measures. Evaluations serve the following functions (1) rendering public measures accountable, (2) identifying any weaknesses, suggesting improvements and more generally, supporting a learning processes, (3) producing knowledge that can help with the design, adjustment and planning of public measures, and (4) contributing towards improving knowledge about public measures and, in particular, the optimal conditions for effectiveness. • task is, through the application of scientific methods, to provide answers to a number of specific questions relating essentially to the effects (positive / negative, intended / unintended, main / side effects) of public measures; but more than this; it seeks to explain such effects in relation to the factors (e.g socio-political economic etc that have played an influential role (how, under what conditions, for whom, etc.) and, thereby provide indications of causal links and relationships. • criteria of judgment most frequently used are concerned with relevance, effectiveness and efficiency. • elements included in the analysis of 	<p>L'évaluation est un instrument qui convient tout particulièrement à l'appréciation de l'efficacité des mesures de l'Etat. Elle se présente sous la forme d'examen précis entrepris dans un laps de temps déterminé. Ses spécificités sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle a pour but de cerner le concept, l'exécution et les effets de l'action étatique, si possible de quantifier ces derniers et, dans tous les cas, de juger dans quelle mesure ils contribuent au bien public. L'objectif des évaluations est (1) de rendre compte de l'action publique, (2) d'en déceler les points faibles, de suggérer des améliorations et de faire progresser les choses, (3) de fournir les données nécessaires à l'aménagement et à l'adaptation de mesures étatiques ainsi qu'à leur planification et (4), d'une manière plus générale, d'élargir les connaissances que l'on a des mesures de l'Etat, ou, plus précisément, des conditions indispensables à l'efficacité de l'action étatique. • Elle a pour mission, au moyen de méthodes scientifiques, d'apporter des réponses à une multitude de questions spécifiques relatives aux effets (positifs / négatifs, attendus / inattendus, souhaités / accessoires) des mesures de l'Etat, mais aussi, compte tenu des facteurs ayant une influence (sociale, économique, politique ou autre) déterminante, d'expliquer ces effets (comment et à quelles conditions se manifestent-ils ? qui les subit ? etc.) et de faire ainsi la lumière sur les liens de causalité. • Les critères d'appréciation les plus fréquemment appliqués dans le 	<p>Evaluation wird speziell als Instrument zur Beurteilung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen benutzt. Evaluationen sind gezielte und zeitlich begrenzte Untersuchungen mit folgenden Kennzeichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihr Ziel ist es, Konzept, Vollzug und Wirkungen staatlichen Handelns zu identifizieren sowie diese wenn möglich zu messen und immer auch eine Bewertung vorzunehmen, inwieweit sie zum gemeinsamen Wohlergehen beitragen. Evaluationen dienen dem Zweck, (1) Rechenschaft über staatliches Handeln abzulegen, (2) Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen und Lernprozesse auszulösen, (3) Erkenntnisse für die Gestaltung und Anpassung staatlicher Massnahmen und deren Planung bereitzustellen und (4) generell das Wissen über staatliche Massnahmen bzw. die Erfolgsvoraussetzungen staatlichen Handelns zu erweitern. • Ihre Aufgabe ist es, unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden, Antworten auf eine Vielzahl spezifischer Fragen in Bezug auf Wirkungen (positive/negative, erwartete/unerwartete Haupt-/Nebenwirkungen) staatlicher Massnahmen zu liefern. Dabei sollen unter Berücksichtigung relevanter (z.B. sozialer, ökonomischer, politischer) Einflussfaktoren Erklärungen für das Zustandekommen dieser Wirkungen (wie, unter welchen Bedingungen, für wen, etc.) und somit Hinweise über Kausalbeziehungen gegeben werden. • Häufigste Beurteilungskriterien für die Evaluation staatlicher Massnahmen sind die Zweckmässigkeit, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlich- 	<p>La valutazione è lo strumento utilizzato per esprimere un giudizio sull'efficacia dei provvedimenti statali. Le valutazioni sono esami mirati e limitati nel tempo, che possono essere caratterizzati come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il loro obiettivo è di identificare la concezione, l'esecuzione e l'impatto degli interventi statali nonché di determinarne, per quanto possibile, il valore e di giudicare sempre in che misura contribuiscono al benessere comune. Le valutazioni hanno lo scopo (1) di rendere conto dell'operato statale, (2) di evidenziare il potenziale di miglioramento e avviare processi formativi, (3) di fornire indicazioni per impostare e adeguare i provvedimenti statali e la loro pianificazione e (4) di estendere, in modo generale, le conoscenze relative ai provvedimenti statali o ai presupposti per il successo degli interventi statali; • il loro compito consiste nel fornire, ricorrendo a metodi scientifici, risposte a una molteplicità di domande specifiche relative all'impatto (positivo/negativo, atteso/inatteso, effetti principali/collaterali) dei provvedimenti statali. L'intento è di trovare spiegazioni per la genesi di tale impatto (come, in quali circostanze, per chi, ecc.) e quindi di fornire indicazioni sui nessi causali, tenendo conto di fattori d'influenza rilevanti (ad es. di carattere sociale, economico o politico); • i criteri di valutazione più frequenti per i provvedimenti statali sono l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza (cfr. inizio del presente allegato); • le valutazioni possono vertere sui seguenti elementi delle catene d'impatto: concezione, esecuzione-

<p>public affairs are: programs, the design and implementation of public measures and their inter-relationship with (and indirect influence on) the social, economic, ecological etc context (and vice versa).</p> <ul style="list-style-type: none"> • evaluation outcome (result) is a report (often in written form) on the analysis and its findings, as well as the subsequent conclusions and recommendations it makes to various stakeholders for their future action. • Timeframe is differentiated between prospective (or ex ante) evaluation, which judges the future, potential effects of public measures, and retrospective (or ex post / summative) evaluation, that assess the actual implementation and its effects empirically. <p>In its analysis, evaluation can take into account the data and results available from monitoring and performance management systems.</p>	<p>contexte de l'évaluation de l'efficacité des mesures de l'Etat sont l'opportunité, l'efficacité et l'efficience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations peuvent porter sur les éléments suivants du déroulement de la vie publique : programme, exécution/mise en oeuvre et conséquences indirectes des mesures de l'Etat sur l'environnement social, économique, écologique etc. • Le résultat est matérialisé par le rapport sur l'aboutissement de l'opération d'évaluation, par les conclusions qui en ont été tirées ainsi que par les recommandations adressées aux personnes ayant pris part à l'évaluation et aux personnes touchées par elle concernant leur action future. • Sur l'axe temporel, on fait la distinction entre l'évaluation prospective (ou ex ante), qui consiste à prévoir les effets qu'une mesure de l'Etat pourrait avoir, et l'évaluation rétrospective (ou ex post), qui consiste à apprécier la mise en oeuvre et les effets d'une mesure de manière empirique. <p>Les données de monitoring ou de controlling peuvent être prises en compte dans le contexte d'une évaluation.</p>	<p>keit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluationen können sich auf die folgenden Elemente von Wirkungsketten beziehen: Konzept, Vollzug/Umsetzung sowie die Querbezüge zwischen staatlichen Massnahmen und dem (sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen etc.) Umfeld. • Das Ergebnis besteht aus der Berichterstattung über das Resultat der Evaluation, aus den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen sowie aus den Empfehlungen an verschiedene Beteiligte und Betroffene für ihr künftiges Handeln. • In zeitlicher Hinsicht ist zu unterscheiden zwischen prospektiver (oder ex ante) Evaluation, welche die mutmasslichen künftigen Auswirkungen einer staatlichen Massnahme abschätzt, und retrospektiver (oder ex post) Evaluation, welche den tatsächlichen Vollzug und die Wirkungen empirisch ermittelt <p>Die Evaluation kann bei ihren Untersuchungen 'Monitoring'-Daten sowie die Resultate des 'Controlling' berücksichtigen.</p>	<p>ne/attuazione nonché nessi trasversali tra provvedimenti statali e contesto (sociale, economico, ecologico, ecc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> • il risultato consiste nel rapporto sull'esito della valutazione, nelle conclusioni che ne derivano nonché nelle raccomandazioni formulate in vista degli interventi futuri delle varie persone interessate e coinvolte; • sul piano temporale va fatta la distinzione tra valutazione in prospettiva (<i>ex ante</i>) e valutazione retrospettiva (<i>ex post</i>); la prima analizza i presunti effetti futuri di un provvedimento statale, la seconda determina empiricamente l'effettiva esecuzione e l'impatto. <p>Dati relativi al "monitoraggio".o la "controlling" possono essere considerati nel quadro di analisi condotte ai fini di una valutazione.</p>
---	--	---	--

PERFORMANCE MANAGEMENT/ CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING
<p>Performance monitoring, measurement and review (performance management) is a key management task which steers the entire strategic planning and management process of a defined area. Controlling is meant to support management activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> • purpose is to assure the optimal performance of public measures by steering and managing the relevant processes and procedures in an efficient and effective manner, and thereby improve the likelihood of reaching the set objectives. • task is (a) to help define and set objectives, (b) to develop and systematically measure and verify the processes and procedures put into place to achieve these objectives, (c) to compare actual results against plans, as well as (d) to compare performance with that of exemplary organizations considered "pioneers" in the field in order to identify potential improvements (bench-marking) and (e) detect and diagnose any discrepancies and / or problems early enough so that adjustments can be made (early warning system) • criteria of judgment are different on the strategic and operational level. They have to be established in line with the particular needs of each case; • elements included in the analysis are quantitative and qualitative indicators relevant to the various set objectives at both strategic and operational level. (e.g. service or performance agreement, effects observation or assessment, cost accounting, performance accounting, 	<p>Le controlling doit être compris comme une activité de conduite. Il s'applique à la totalité du processus de planification et de direction dans un domaine d'activité donné. Le controlling est aussi un outil destiné à faciliter l'activité de conduite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son but est de permettre une direction à la fois efficace et efficiente des procédures et de contribuer ainsi à ce que les mesures étatiques atteignent leur objectif le mieux possible. • Il a pour mission a) de définir et de formuler des objectifs, b) de contrôler les procédures et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, c) de procéder à des comparaisons entre objectifs fixés et objectifs atteints, d) de procéder à des comparaisons avec des institutions faisant œuvre de pionniers dans ce domaine aux fins de déceler des améliorations potentielles (bench-marking) et e) d'identifier le plus rapidement possible les procédures et déroulement critiques afin de permettre les ajustements nécessaires. • Les critères d'appréciation ne sont pas les mêmes au niveau stratégique et au niveau opérationnel. Ils doivent être définis cas par cas, en fonction des besoins spécifiques. • Les éléments dont se compose l'analyse sont des indicateurs de quantité et de qualité, comme ceux qui ont été mis au point sur les plans stratégique (p.ex. mandat de prestation) et opérationnel (p.ex. convention de prestations ou d'effets, observation et appréciation des effets, comptabilité analytique et bilan de prestation, budget et rapport de gestion). 	<p>Controlling ist als Führungstätigkeit zu verstehen und umfasst den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess in einem bestimmten Aufgabenbereich. Das Controlling soll die Führungstätigkeit unterstützen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sein Zweck ist es, durch effektive und effiziente Steuerung von Verfahren und Prozessen zur bestmöglichen Zielerreichung staatlicher Massnahmen beizutragen. • Seine Aufgabe ist es, a) eine Definition und Operationalisierung von Leistungszielen vorzunehmen, b) die zur Erreichung dieser Leistungsziele eingesetzten Mittel und Verfahren zu überwachen, c) Soll- und Ist-Vergleiche vorzunehmen, d) Vergleiche mit als Leader anerkannten Institutionen vorzunehmen und entsprechende Verbesserungspotenziale zu prüfen (Benchmarking), und e) kritische Prozesse bzw. Verläufe rechtzeitig zu entdecken (Frühwarnsystem), damit Anpassungen vorgenommen werden können. • Die Beurteilungskriterien sind unterschiedlich auf der strategischen und operativen Ebene und müssen für jeden Einzelfall, angepasst an die jeweiligen Bedürfnisse, definiert werden. • Elemente der Analyse sind quantitative und qualitative Indikatoren, wie sie für die Zielerreichung (Erfolgskontrolle) auf strategischer (z.B. Leistungsauftrag) und operativer Ebene (z.B. Leistungsvereinbarung, Wirkungsvereinbarung, Wirkungsbeobachtung und -beurteilung, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung und Berichtswesen) definiert 	<p>Il controlling va considerato un'attività gestionale e copre l'intero processo di pianificazione e di gestione in una determinata funzione. Il controlling funge da sostegno all'attività di gestione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il suo scopo è di contribuire a realizzare quanto meglio gli obiettivi dei provvedimenti statali grazie a una gestione efficace ed efficiente dei processi e delle procedure; • il suo compito consiste nel a) definire e rendere operativi gli obiettivi di prestazione, b) sorvegliare i mezzi e i processi impiegati per realizzare tali obiettivi, c) confrontare la situazione attuale con quella ideale, d) effettuare paragoni con istituzioni di punta riconosciute e valutare il relativo potenziale di miglioramento (<i>benchmarking</i>) nonché e) individuare per tempo processi o sviluppi critici (sistema di preallarme) per correggere il tiro; • i criteri di valutazione sono diversi sul piano strategico e operativo e vanno definiti per ogni caso specifico in base alle esigenze del momento; • gli elementi dell'analisi sono indicatori quantitativi e qualitativi, pari a quelli definiti per realizzare gli obiettivi (analisi dei risultati) sul piano strategico (ad es. mandato di prestazioni) e operativo (ad es. accordo sulle prestazioni o gli impatti, osservazione e valutazione dell'impatto, conto delle spese e delle prestazioni, preventivo e rapporti); • il risultato consiste in un sistema completo e permanente di osservazione e valutazione delle prestazioni. <p>Per il controlling possono essere consultati i dati del "monitoraggio" e i risultati</p>

<p>budget and management report)</p> <ul style="list-style-type: none"> • product/result is a permanent and comprehensive system for performance monitoring, measurement and review. <p>Monitoring data, as well as evaluation findings can be used in the context of performance management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le résultat est un système permanent et complet d'observation et d'appréciation des prestations. <p>Les données de monitoring et les résultats des évaluations peuvent être pris en compte dans le contexte du controlling.</p>	<p>worden sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Ergebnis ist ein permanentes und umfassendes System der Leistungsbeobachtung und -beurteilung. <p>Im Rahmen des Controlling können "Monitoring"-Daten und Evaluationsergebnisse einbezogen werden.</p>	<p>delle valutazioni.</p>
---	--	---	---------------------------

MONITORING	MONITORING / SUIVI	MONITORING	MONITORAGGIO
<p>Monitoring is the routine and systematic collection of comparable data over time whose:</p> <ul style="list-style-type: none"> • purpose is to help managers of policy measures and other relevant stakeholders to identify the changes / trends taking place in areas related to public measures. This can include for example changes regarding the implementation of policy measures, or the behaviour of various target groups, or effects in general. • task is to measure changes systematically and over an extended time period. • criteria of judgment do not exist explicitly since monitoring is in itself, an observational activity. • elements are the indicators selected for the specific object being monitored. • Product/results are the data used, and the trends identified over time by means of the set indicators. <p>One of the most well known monitoring systems is that of the Federal Council "Indicators, and Strategic Instruments for Policy Guidance (2004)". It supports situational analysis, policy development (defining objectives, political planning, and legislative programmes) as well as the control of the results attained. Other monitoring systems exist in the federal administration, but their application is limited to more specific domains.</p> <p>Both evaluation and performance management can, at the outset, help identify which key indicators should be included in a particular monitoring system. Similarly they can use and interpret the data subsequently derived from such a system.</p>	<p>Le monitoring consiste à rassembler des données comparables de manière permanente, systématique et routinière.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son but est d'aider les responsables de mesures étatiques à reconnaître les changements ou les tendances dans le contexte de la mise en œuvre, dans le comportement des groupes-cibles ainsi qu'au niveau des effets. • Il a pour mission de mesurer les changements de manière systématique sur un laps de temps très long. • Comme il s'agit d'une activité d'observation, le monitoring peut se passer de critères d'observation. • Les éléments du monitoring sont les indicateurs observés. • Le résultat se compose des données ainsi que des changements et tendances décelés grâce aux indicateurs choisis. <p>Parmi les systèmes de monitoring les plus connus, citons celui du Conseil fédéral qui est intitulé "Les indicateurs, instruments stratégiques de conduite pour la politique (2004)". Il sert à l'analyse de la situation, à l'orientation politique (formulation des objectifs, planification politique, notamment programme de la législature) ainsi qu'au contrôle des résultats obtenus. Il existe dans l'administration fédérale encore différents autres systèmes de monitoring, mais leur application est limitée à des domaines spécifiques.</p> <p>Les évaluations et le controlling peuvent contribuer à l'identification d'indicateurs et de systèmes de monitoring appropriés.</p>	<p>Monitoring ist die routinemässige, permanente und systematische Sammlung von vergleichbaren Daten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sein Zweck ist es, den verschiedenen Akteuren staatlicher Massnahmen zu helfen, Veränderungen und/oder Trends bei der Umsetzung, beim Verhalten der Zielgruppen oder bei den Wirkungen festzustellen. • Seine Aufgabe ist es, über einen längeren Zeitraum systematisch Veränderungen zu messen. • Beurteilungskriterien sind nicht explizit vorgegeben, da Monitoring nur beobachtet. • Elemente des Monitoring sind die als Beobachtungsobjekte bestimmten Indikatoren. • Das Ergebnis sind die Daten und die an Hand der gewählten Indikatoren festgestellten Veränderungen/Trends. <p>Ein prominentes Beispiel für das Monitoring ist das Indikatorensystem des Bundesrates "Indikatoren als strategische Führungsgrössen für die Politik (2004)", das auf die Lageanalyse, die Politikformulierung (Zielformulierung, politische Planung, speziell Legislaturplanung) und auf die Erfolgskontrolle zielt. Daneben gibt es in der Bundesverwaltung verschiedene bereichsspezifische Monitoringsysteme.</p> <p>Evaluationen und Controllingprozesse können Hinweise auf geeignete "Monitoring"-Indikatoren und -systeme bereitstellen.</p>	<p>Il monitoraggio è la raccolta abituale, continua e sistematica di dati misurabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il suo scopo è di aiutare i vari organi che dispongono provvedimenti statali a determinare i cambiamenti e/o gli orientamenti sul piano dell'attuazione, dell'atteggiamento dei destinatari o dell'impatto; • il suo compito consiste nel misurare sistematicamente, per un periodo esteso, i cambiamenti intervenuti; • non esistono criteri di valutazione espliciti dal momento che il monitoraggio si limita a osservare; • gli elementi del monitoraggio sono gli indicatori definiti come oggetti dell'osservazione; • il risultato consiste nei dati e nei cambiamenti/orientamenti determinati sulla base degli indicatori scelti. <p>Un noto esempio di monitoraggio è il sistema di indicatori del Consiglio federale intitolato "Indicatori quali strumenti di condotta strategica della politica (2004)". Questo sistema si prefigge di analizzare la situazione, di formulare gli obiettivi, di pianificare la linea politica (in particolare il programma di legislatura) e di analizzare i risultati. Inoltre, in seno all'Amministrazione federale esistono vari sistemi di monitoraggio settoriali.</p> <p>I processi di valutazione e di controlling possono fornire indicazioni per determinare indicatori e sistemi di "monitoraggio" adeguati.</p>