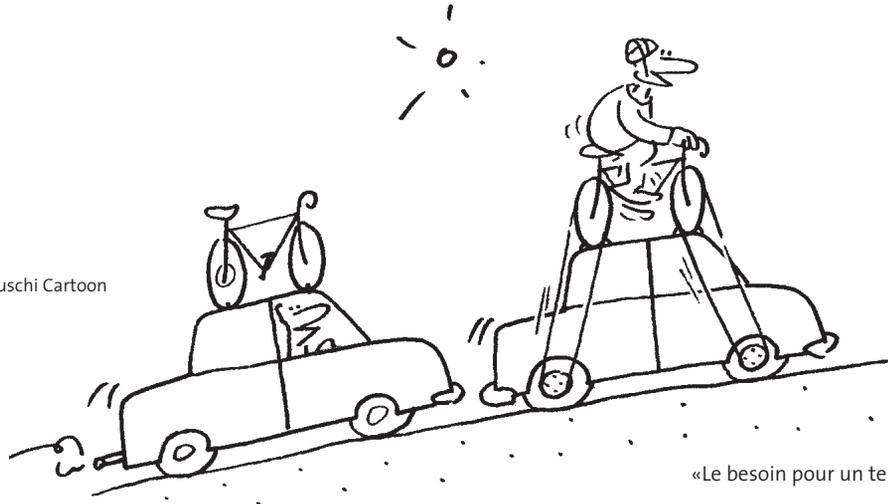


Pfuschi Cartoon



«Le besoin pour un tel projet est démontré»

Améliorer la qualité des projets / 1er volet: les critères de qualité

La bonne volonté ne suffit pas

L'offre «quint-essenz» propose un soutien professionnel à l'amélioration de la qualité des projets de promotion de la santé et de prévention. Dans une série de trois articles, «focus» montre en quoi consiste le travail dans le cadre de «quint-essenz» et comment les professionnels des domaines de la santé peuvent profiter de cette offre. Dans le premier volet de la série, l'équipe de «quint-essenz» commente quelques critères de qualité dont la mise en pratique présente parfois des difficultés.

Line Aubert, Hubert Studer et Brigitte Ruckstuhl *

Promotion et amélioration de la qualité sont maintenant des pré-occupations omniprésentes dans le domaine médico-social. Cependant, méthodologie correspondante et mise en pratique ne sont pas encore établis dans l'ensemble de ces milieux. Pour les mandants de projets financés par des fonds publics, la promotion systématique de la qualité est essentielle car elle améliore le professionnalisme et rend les processus et les résultats des projets plus transparents, ce qui permet d'en légitimer le financement.

«Améliorer systématiquement la qualité des projets» est une bien jolie phrase, mais que veut-elle dire au juste? La qualité est un concept abstrait qu'il faut concrétiser pour chaque produit, dans chaque domaine. Une étape pre-

mière et essentielle est de s'accorder sur le sens à donner à ce concept. A la demande de l'Office fédéral de la santé et de Promotion Santé Suisse, une série de critères ont été définis (voir www.quint-essenz.ch); ces critères sont des points de repère dans l'amélioration systématique de la qualité des projets dans le domaine de la santé.

Cette liste de critères est particulièrement utile pour les responsables directs des projets. Prenons l'exemple du critère de «durabilité»: qu'un projet ait des effets positifs au-delà de son terme semble aller de soi, mais le respect de cet impératif ne va pas toujours sans mal – les bonnes résolutions ne suffisent pas. Il faut y réfléchir en connaissance de cause et montrer comment cette pérennité peut être assurée dans le

projet en question. De telles réflexions, guidées par les critères de qualité, permettent aux responsables d'un projet d'en déceler les points forts et les points faibles, d'en analyser la planification et la mise en œuvre, et de prendre des mesures appropriées d'amélioration de la qualité. Les critères de qualité sont des points de repère, mais ils ne suffisent pas à eux seuls à établir une culture de la qualité. L'échange d'expériences est tout aussi essentiel. Quelles méthodes, quelles mesures d'amélioration de la qualité ont fait leurs preuves dans

* Line Aubert et Hubert Studer (Context Consulting) sont mandatés pour le projet «quint-essenz plus» de Promotion Santé Suisse. Brigitte Ruckstuhl est membre de la direction de Promotion Santé Suisse et cheffe du projet «quint-essenz plus».

d'autres projets? La prise en considération des expériences acquises au sein d'autres projets, avec leurs réussites et leurs revers, est un préalable important à l'émergence d'une culture de la qualité.

Cette série d'articles de «focus» veut y contribuer en illustrant les succès et difficultés liés à la mise en pratique des critères de qualité. Dans ce premier volet, nous nous concentrerons sur cinq critères que les participants aux séminaires quint-essenz (voir encadré) ont désignés comme nécessitant des explications. Les projets cités en exemple ont été proposés par Radix Promotion de la Santé, Santé Bernoise, ZEPRA (St. Gall) et Promotion Santé Suisse. Il s'agit de projets qui, à notre avis, illustrent particulièrement bien les cinq critères de qualité présentés.

Exemple 1:

«Le besoin pour un tel projet est démontré»

Pour qu'un projet soit bien accueilli et soutenu financièrement, il faut d'abord démontrer qu'il répond à un besoin. En quoi le projet est-il nécessaire et important, et pourquoi dans tel setting ou tel groupe-cible? Pourquoi chercher à changer quelque chose? L'intervention légitime-t-elle les fonds engagés? Les personnes qui libèrent ces fonds veulent savoir si le projet répond à un besoin réel, et le bénéfice apporté par le projet dépend finalement d'une bonne identification du besoin. Selon le contexte, l'argumentation peut être étayée par des publications médicales, des données socio-démographiques ou des études socio-épidémiologiques. Par ailleurs, il est important de recueillir des témoignages de personnes appartenant setting concerné.

L'exemple qui suit nous montre les exigences liées à la démonstration d'un besoin objectif.

Le projet «Promotion du vélo en entreprise» veut inciter les gens professionnellement actifs à utiliser plus souvent leur vélo dans leurs déplacements quotidiens. Les responsables donnent les arguments suivants pour montrer le besoin auquel répond ce projet:

«quint-essenz» apporte aide et conseils individuels pour améliorer la qualité des projets

- Le site internet www.quint-essenz.ch donne de nombreuses informations et propose des outils concrets pour planifier et réaliser les projets. On y trouve notamment une liste de 26 critères de qualité.
- Les séminaires d'introduction «quint-essenz» présentent les différentes possibilités d'utilisation du site internet et plus particulièrement les outils de planification principaux. Prochaines dates: 11.03.03 et 06.06.03 (Suisse alémanique) et 04.03.03 (Suisse romande). Coût: 150 francs.
- «quint-essenz plus» est une offre gratuite de conseil personnalisé proposée aux responsables de projets qui déposent une requête de financement à Promotion Santé Suisse.

Pour plus d'informations, veuillez contacter:

pour les séminaires: Michel Friedländer (tél. 01 360 41 00, friedlaender@radix.ch) ou Mme Maité Busslinger (tél. 021 329 01 57, busslinger@radix.ch)

pour le conseil personnalisé: Brigitte Ruckstuhl (tél. 031 350 04 22, brigitte.ruckstuhl@promotionsante.ch)

pour le site internet: Hubert Studer (tél. 01 450 81 76, hubert.studer@quint-essenz.ch)

1. *Un tiers au moins de la population ne pratique pas ou peu d'activité physique alors qu'on sait qu'il s'agit d'un facteur important pour la santé*

2. *L'importance du vélo est reconnue scientifiquement ainsi que dans la politique nationale des transports (cf. rapports finaux du PNR 41 et la création d'un service du trafic lent par l'OFROU). Le cadre politique existe donc bien mais personne ne s'est encore donné pour objectif la promotion de l'utilisation du vélo comme moyen de transport.*

Dans le premier point, le besoin d'intervenir est justifié par le manque d'activité d'une partie de la population. La promotion du vélo serait l'une des façons d'y remédier. Il s'agit d'un argument de poids, cependant il ne dit pas quels sont les groupes de population touchés par cette inactivité. Les gens susceptibles de passer de la voiture au

vélo pour se rendre au travail sont ceux qui habitent relativement près de leur lieu de travail – ces gens sont-ils plus concernés par l'inactivité physique que ceux qui habitent loin? Le besoin n'est démontré d'une manière vraiment convaincante que si la corrélation entre inactivité physique, type de moyen de transport et potentiel du vélo pour promouvoir la santé est mise en évidence. On considère dans le second point que l'environnement politique favorable au vélo en prouve le besoin: bien que l'importance du vélo soit reconnue, rien n'a encore été entrepris pour en promouvoir l'utilisation. Même dans ce cas, une argumentation convaincante exigerait d'expliquer en quoi ce besoin relève de la santé.

En bref, les arguments avancés pour montrer le besoin auquel répond le projet sont très plausibles, mais ils pourraient être mieux étayés. En tous les cas, démontrer objectivement le besoin aide à mieux définir les objectifs et les groupes-cible du projet.

Exemple 2:

«Les objectifs de projet visent un impact et leur atteinte est vérifiable»

Formuler des objectifs mesurables en termes d'effets sur les groupes-cible est la pièce maîtresse d'un bon projet. Quand on vise un impact défini sur tel groupe cible ou tel setting, et que des indicateurs permettent à la fin du projet de mesurer cet impact, on dispose d'une base solide pour planifier stratégie et mesures à prendre. Seuls des objectifs

«Les objectifs de projet visent un impact et leur atteinte est vérifiable»



clairement définis permettent de gérer et d'évaluer un projet de manière professionnelle.

Le projet «...weitergesponnen» vise à réduire le risque de consommation d'alcool et de drogues illicites chez les jeunes de 15 à 20 ans résidant en institutions. Les responsables de projet ont formulé plusieurs objectifs avec indicateurs. Exemple:

Un concept de prévention secondaire a été développé, discuté et appliqué dans chaque institution participante. Les indicateurs d'impact pour cet objectif sont:

1. Participation de 4 institutions du canton de Berne
2. Le concept de prévention secondaire a été développé en collaboration entre la direction et des membres représentant tous les secteurs du personnel de l'institution
3. Le concept de prévention secondaire a été donné en consultation à l'ensemble du personnel
4. Le concept de prévention secondaire a été mis en œuvre dans chaque institution

Le fait qu'un concept de prévention ait été mis en œuvre ne représente en soi pas un impact suffisant. Les indicateurs rendent compte du processus participatif désiré, mais ils ne disent rien sur le contenu du concept de prévention. Ce dernier point pourrait être exprimé dans un indicateur supplémentaire:

5. Le concept de prévention secondaire contient des lignes directrices et cite des méthodes de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de mesures de prévention secondaire

L'impact attendu sous forme de mesures concrètes entreprises lors de l'application du concept de prévention est également trop peu explicite. L'indicateur 4 pourrait ainsi être précisé:

4. Une mesure concrète au moins a été prise, documentée et évaluée dans chaque institution

Le niveau d'ambition qu'on se fixe peut également être exprimé dans les indicateurs - ceci permet de juger de l'étendue de l'impact du projet. Cette

précision peut être qualitative comme au point 5 ou encore quantitative (une mesure dans chaque institution) comme au point 4.

Exemple 3: «Les stratégies prévues sont fondées théoriquement et méthodologiquement»

Quand les objectifs de projet sont définis, il s'agit de développer des stratégies pour les atteindre. Le choix de la ou des stratégies devrait résulter de la réflexion suivante: comment pourra-t-on obtenir les effets escomptés avec un investissement raisonnable?

Le projet «QUARZ - groupes santé de proximité» a pour vision d'améliorer la qualité de vie dans les quartiers et par là la santé de leurs habitants. La stratégie choisie a été de former des «groupes santé», où des membres des groupes-cible se réunissent pour élaborer des mesures destinées à améliorer la qualité de vie dans leur quartier. Le choix de cette stratégie est justifié par les éléments suivants:

1. C'est dans leur environnement proche que les gens subissent les principaux facteurs de stress, mais aussi qu'ils trouvent des ressources et soutiens importants

2. Au sein des entreprises, la constitution de groupes santé a montré à plusieurs reprises leur efficacité, tant aux USA qu'en Allemagne. Grâce à eux, les travailleurs éprouvés par le stress ont pu s'extraire de leur état de résignation préjudiciable à la santé et renforcer leurs ressources personnelles, devenant ainsi capables de collaborer activement à l'établissement de meilleures conditions de travail (participation)
3. Les groupes santé permettent, par l'«empowerment» des personnes concernées, d'améliorer à la fois les comportements et l'environnement social

Les points 1 et 3 sont de nature théorique et reposent sur des connaissances sociologiques et médicales, alors que le point 2 met en avant des résultats empiriques positifs: la stratégie retenue a fait ses preuves dans d'autres projets en contexte d'entreprise.

L'évaluation du projet «QUARZ» permettra de montrer si la méthode des groupes santé est transposable à un contexte de quartier. La question de savoir si d'autres stratégies peuvent avoir la même efficacité à moindre coût reste ouverte.

En tous les cas, les arguments pour justifier la stratégie choisie sont convaincants dans cet exemple.



Pfuschi Cartoon

«Les stratégies prévues sont fondées théoriquement et méthodologiquement»

Exemple 4:**«Un système d'évaluation est mis en place et permet un pilotage optimal du projet»**

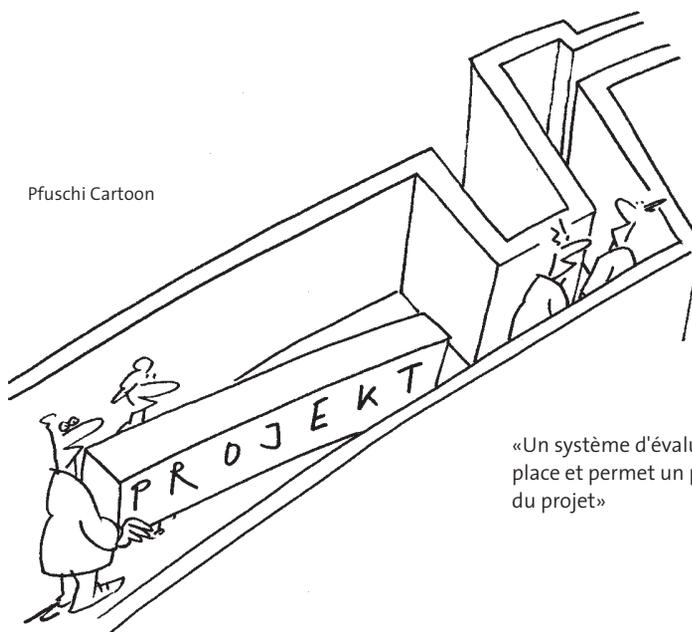
Lorsque le projet est réalisé, la stratégie prévue est détaillée en mesures concrètes.

Le projet «Wirfüruns» veut renforcer les facteurs de prévention de la consommation d'alcool chez des jeunes de 12 à 15 ans. La stratégie envisagée était de faire participer des jeunes au développement et à la réalisation de projets ayant l'alcool pour thème. Une des premières mesures prises était de recruter des groupes de jeunes intéressés à prendre part à la démarche, avec l'objectif de trouver «X groupes de jeunes hors école et X groupes venant du cadre scolaire» prêts à prendre part à la démarche. Or, seul un groupe hors du cadre scolaire a manifesté son intérêt. Il fut dès lors décidé de changer de stratégie et de redéfinir les groupes-cible. Des classes participantes furent recherchées avec l'aide des enseignants, et le protocole de développement et de réalisation des projets de jeunes fut simplifié et adapté au cadre scolaire.

Dans un système d'évaluation, il est essentiel de faire la distinction entre les mesures (ce qu'on fait) et leurs résultats (l'objectif visé).

Un véritable pilotage de projet exige des objectifs intermédiaires mesurables. Parfois, comme dans ce cas-ci,

Pfsuchi Cartoon



«Un système d'évaluation est mis en place et permet un pilotage optimal du projet»

l'objectif intermédiaire peut être directement évalué – on constate que le nombre visé de groupes de jeunes «hors école» n'est pas atteint. Dans d'autres cas, l'évaluation d'objectifs intermédiaires nécessite la collecte de données spécifiques (par exemple au moyen d'un questionnaire). Cependant, il n'est pas possible ni réaliste de vouloir évaluer le résultat de chaque mesure isolée. C'est pourquoi il est important de fixer des priorités. L'atteinte des objectifs intermédiaires doit être discutée au cours de séances de pointage régulières, afin d'ajuster si nécessaire les mesures ultérieures prévues.

Dans notre exemple, groupes-cible et mesures de recrutement des groupes de jeunes ont été ajustés.

Exemple 5:**«Une diffusion optimale des résultats du projet est assurée»**

A la fin d'un projet, on dispose d'une série de résultats: effets attendus ou non attendus, expériences positives et négatives faites au cours du projet.

Le projet «Auguste clown relationnel» veut améliorer le bien-être des occupants et du personnel des maisons de retraite en formant des clowns relationnels au sein du personnel.

Elément de durabilité du projet, l'association «Auguste» veut persister et continuer à fonctionner après l'issue du projet. Pour trouver un soutien financier à long terme, elle a d'abord chargé un conseiller en communication d'établir une stratégie de communication et de créer un logo. A partir de là, diverses mesures concrètes ont été prises pour valoriser le projet (faire connaître ses résultats). Les membres du groupe de projet participent à des groupes de travail, à des réunions et congrès de fondations et autres organisations dans la sphère médico-sociale. Ils y présentent leurs résultats et l'expérience qu'ils ont acquise pour convaincre les décideurs de l'importance de soutenir leur association financièrement.

La diffusion des résultats et de l'expérience acquise dans un projet peut avoir différents buts:

□ **Légitimation.** Un projet financé par des fonds publics s'engage généralement (face au mandant) à faire part de ses résultats sous une forme compréhensible par un large public.

Promotion Santé Suisse a sélectionné, parmi les 26 critères de qualité existants, 14 critères recommandés pour les requêtes de projet:

- Le besoin pour un tel projet est démontré
- Le projet apporte un bénéfice clair pour le groupe-cible / le setting choisi
- Le choix du groupe-cible ou du setting est fondé. Les questions de niveau sociale, de genre et d'ethnie sont prises en considération
- La démarche choisie comporte un renforcement des ressources individuelles et collectives
- Des représentants du groupe-cible / des membres du setting sont impliqués dans la planification du projet
- Les objectifs de projet visent un impact et leur atteinte vérifiable
- Le projet est divisé en étapes de réalisation
- Les expériences acquises dans d'autres projets sont exploitées
- Les stratégies prévues sont fondées (théoriquement et méthodologiquement)
- Les ressources professionnelles et financières nécessaires au projet sont assurées
- L'organisation du projet est adéquate et transparente
- Le projet est mis en réseau de manière optimale
- Un système d'évaluation est mis en place et permet un pilotage optimal du projet
- Une diffusion optimale des résultats du projet est assurée

- Durabilité. La diffusion peut aussi avoir pour objectif de persuader les décideurs d'institutionnaliser des éléments du projet, d'instaurer des changements structurels recommandés par le projet ou – comme ici – d'assurer des moyens financiers permettant la poursuite de stratégies avérées.
- Transfert. La mise en valeur des résultats peut s'inscrire dans une stratégie de transfert visant à ce que le concept du projet soit repris pour de nouveaux projets dans d'autres régions ou d'autres milieux.
- Echange d'expériences. Cela permet à d'autres projets de tirer profit des stratégies et mesures avérées ainsi que d'éviter de répéter certaines erreurs.

Une bonne valorisation ne consiste pas à communiquer les résultats au plus grand nombre de personnes possible, mais à investir son temps et son énergie de manière ciblée pour toucher les décideurs, les experts et autres professionnels susceptibles d'assurer la pérennité ou le transfert du projet. Lorsque les buts de la valorisation des résultats sont clairement définis, il devient plus aisé de déterminer par quels canaux et quels moyens l'assurer.

Conclusion

L'établissement de critères de qualité n'est qu'un préalable à la qualité. Il n'existe pas de recette toute faite pour

améliorer la qualité d'un projet. En fin de compte, chaque projet doit de trouver sa propre voie vers la qualité.

Améliorer la qualité d'un projet nécessite un investissement en temps. Mettre un bon projet sur pied signifie le légitimer, le mettre en réseau, savoir clairement ce que l'on veut atteindre, pourquoi telle ou telle mesure est souhaitable; et tout cela prend du temps. Le bénéfice à en retirer n'est pas toujours immédiatement apparent pour les responsables de projet, cependant le temps investi dans l'amélioration de la qualité porte toujours ses fruits à terme. Quand on a clairement déterminé ce qu'on veut atteindre et comment, on garde du temps pour l'essentiel et de l'espace pour la créativité.

La promotion de la qualité par les mandants et l'amélioration de la qualité par la direction d'un projet contribuent ensemble à maximiser l'impact et la durabilité du projet par rapport aux ressources utilisées. Chaque projet a sa propre dynamique, car il concerne des processus complexes à l'intérieur de systèmes sociaux. Des repères communs tels que les critères de qualité sont d'autant plus nécessaires. Ils créent une plate-forme commune permettant des discussions fructueuses sur les réussites et obstacles à l'amélioration de la qualité des projets - et ceci ouvre la voie à l'établissement d'une culture de la qualité. □



Pfuschi Cartoon

«La qualité de projets» / 2e et 3e volet

- Dans le prochain numéro de «focus» (No 14 / mars 2003), nous présenterons un projet dans son ensemble, et plus particulièrement le processus d'amélioration de la qualité de ce projet - toujours avec les critères de qualité comme points de repère
- Dans le troisième volet de la série (No 14 / juin 2003), des responsables de projets et des experts débattront sur les aspects théoriques et pratiques de l'amélioration de la qualité des projets.

Adresses et contacts des projets cités

«Promotion du vélo en entreprise»

Organisation responsable:
CI Vélo Suisse
Direction de projet:
Christoph Märkli, CI Vélo Suisse
Case postale 6711, 3001 Berne
Tél 031 318 54 11, Fax 031 312 24 02
info@igvelo.ch / www.igvelo.ch

«...weitergesponnen»

Organisation responsable:
Santé Bernoise
Contact:
Jürg Fassbind, Santé Bernoise
Eigerstrasse 80, 3000 Berne 23
Tél 031 370 70 60
juerg.fassbind@beges.ch

«QUARZ – Gesundheitszirkel im Quartier»

Organisation responsable: ZEPRA Centre de prévention et promotion de la santé
Direction de projet:
Doro Vetsch, ZEPRA, campagnes & actions, Magnihalden 7,
Case postale, 9004 St. Gall
Tél 071 226 91 63, Fax 071 226 91 69
dorothee.vetsch@gd-zepira.sg.ch

«Wirfüruns»

Organisation responsable:
Santé Bernoise
Contact:
Jürg Fassbind, Santé Bernoise
Eigerstrasse 80, 3000 Berne 23
Tél 031 370 70 60
juerg.fassbind@beges.ch

«Auguste clown relationnel»

Organisation responsable:
Association «AUGUSTE»
Direction de projet: Eddy Blandenier
Rue du Four 5, 2065 Savagnier
Tél 032 853 43 66 ou 021 651 62 44
augustec clown@hotmail.ch