

# L'art de la méthode

*Parce que votre projet le vaut bien, donnez-vous les moyens de la qualité! Grâce à «quint-essenz», le développement de la qualité devient une exploration passionnante de votre cadre logique et des potentiels méconnus de votre projet. Quels sont les principaux atouts de ce dernier? Quelles sont les améliorations qui peuvent encore y être apportées? Une gestion de la qualité systématique permet d'améliorer l'efficacité d'un projet. Présentation.*

Günter Ackermann, Hubert Studer \*

Quand les deniers publics se font rares, les exigences par rapport aux projets augmentent. Avec son modèle de développement de la qualité, «quint-essenz», Promotion Santé Suisse offre une aide précieuse aux acteurs de la promotion de la santé et de la prévention pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs projets. 23 critères de qualité (voir tableau 2), définis en commun par des scientifiques et des praticiens au cours d'un processus de longue haleine, permettent d'établir les caractéristiques

d'un «bon» projet de promotion de la santé et de prévention. Les critères retenus permettent un suivi et une évaluation systématique des projets.

Les critères sont rassemblés dans six domaines distincts:

1. Concepts de promotion de la santé
2. Justification du projet
3. Planification du projet
4. Organisation du projet
5. Suivi du projet
6. Résultats

Chaque critère est relié à plusieurs indicateurs permettant de vérifier son niveau de réalisation. Le critère 4.1., par exemple, se situe au niveau de l'organisation du projet et traite de l'aspect structurel.

Les abréviations indiquent la phase où l'indicateur revêt une importance particulière (planification générale/Pg, planification détaillée/Pd, réalisation/Ré, conclusion/Co).

Pour chaque indicateur, on coche, à droite, la case correspondant au niveau atteint. Les différentes évaluations permettent ensuite de déduire une évaluation globale (tableau 1, première ligne) du critère de qualité, ici la structure du projet.

Naturellement, selon les cas, les personnes ou institutions impliquées dans le projet changent, de même que les précisions sur qui fait quoi et à quel moment. Le critère ne peut donc pas fournir de renseignements détaillés sur la structuration d'un projet donné. Par contre, les indicateurs vérifient la clarté

\* Günter Ackermann, lic. phil. I, responsable Qualité et évaluation, Promotion Santé Suisse, Berne; Hubert Studer, lic. phil. I, Bureau pour le développement de la qualité, Zurich

4.1 Structure adéquate du projet	Etape du projet				Evaluation			
	Pg	Pd	Ré	Co	--	-	+	++
<b>Critère</b>					--	-	+	++
La structure du projet est adéquate et transparente pour tous les acteurs du projet.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indicateurs</b>					--	-	+	++
■ Il est clairement établi quelles personnes, quels groupes de personnes et quelles institutions seront impliquées, et de quelle manière, dans le projet.	x				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Les rôles, tâches et responsabilités de tous les acteurs du projet sont clairs et fixés par des accords fermes.		x	x	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Le cas échéant, l'organisation du projet est ajustée en fonction des changements concrets survenant durant la réalisation.			x		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tableau 1: Schéma d'évaluation pour le critère de qualité «Structure du projet», avec indicateurs et étapes du projet.

et la précision des différents éléments du projet, leurs interrelations et la répartition des responsabilités.

La formulation générale des critères, qui s'inspire des normes ISO pour les systèmes de gestion de la qualité, prend en compte la diversité des projets et permet une large application du modèle.

### De l'utilité des critères de qualité

Si l'on traite les différents critères selon l'exemple présenté, il apparaît peu à peu un profil précis d'évaluation ou profil de qualité, qui permet de visualiser les points forts et les points faibles du projet. Ce profil est particulièrement utile quand il est établi en commun par plusieurs personnes, par exemple au sein de l'équipe de projet, voire avec d'autres personnes de référence. Le modèle peut facilement être agrandi et accroché contre une paroi. De cette manière il est facile de repérer et de discuter des divergences qui peuvent apparaître.

Une présentation des critères de qualité sous forme de profil partiel peut être précieuse dès le début du processus de travail, par exemple pour évaluer les travaux de planification. A ce stade, il existe encore une grande marge de manœuvre pour pouvoir et pour vouloir apporter des modifications. Pendant la réalisation, l'évaluation permet de faire régulièrement le point de la situation, et à la fin du projet, le profil sera une base de travail solide pour de futurs prolongements ou pour une réalisation dans d'autres lieux.

### Révéler les forces et les faiblesses

Le tableau 2 montre la valeur démonstrative d'un profil global représenté graphiquement. Une telle présentation du projet permet d'avoir une vue d'ensemble des forces et des faiblesses de ce dernier. De ce fait, il met en évidence les secteurs forts et donne des indications concrètes sur les possibilités d'amélioration dans les autres secteurs. Il est important de garder à l'esprit que le potentiel de développement ne se trouve pas uniquement au niveau des critères évalués négativement.

Sur la base de ces indications, il s'agit ensuite de décider quels sont les critères

Profil de qualité		Evaluation			
		--	-	+	++
<b>1.</b>	<b>Concepts de promotion de la santé</b>				
1.1	Egalité des chances en matière de santé (Egalité des chances)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Renforcement des ressources et empowerment (Empowerment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Intervention en setting (Setting)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Participation des acteurs du setting (Participation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>2.</b>	<b>Justification du projet</b>				
2.1	Le projet à un besoin (Besoin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Besoins ressentis par les groupes-cible et autres groupes setting	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Insertion dans une stratégie (Insertion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Contexte et environnement du projet (Contexte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Apprendre à partir d'autres projets (Apprendre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>3.</b>	<b>Planification du projet</b>				
3.1	Définition des objectifs de projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Justification de la méthodologie (Méthodologie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Assurer les ressources (Ressources)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4.</b>	<b>Organisation du projet</b>				
4.1	Structure adéquate du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.2	Qualifications et exigences (Qualifications)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Mise en réseau orientée vers des objectifs (Mise en réseau)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5.</b>	<b>Pilotage du projet</b>				
5.1	Etapes du projet (Etapes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Evaluation formative (Evaluation)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Communication dans l'organisation du projet (Communication)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Motivation et satisfaction des acteurs du projet (Motivation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6.</b>	<b>Impacts</b>				
6.1	Evaluation cumulative de l'atteinte des objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Durabilité des changements (Durabilité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Documentation du projet (Documentation)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Information et valorisation (Valorisation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tableau 2: Exemple de profil global de la qualité. Dans le courant de l'année, une représentation graphique automatisée sera réalisée pour les utilisateurs de «quint-essenz».

à développer et améliorer et quels sont ceux que, selon les cas, peuvent ou doivent être relégués au second plan. Par exemple, par manque de ressources. Afin que le développement se déroule de façon ciblée, il faudra ensuite définir des objectifs de qualité concrets, et proposer des mesures adéquates. Dans le cas de la promotion de la santé en entreprise, un tel objectif pourrait être par exemple: «Les besoins des collaborateurs en matière de promotion de la santé sont recensés et inclus dans la planification du projet.» (Critère 2.2: «Besoins des groupes cibles et des autres groupes de référence»).

Le site Internet [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) offre des informations pratiques très complètes et de nombreux outils de travail.

### Pour une évaluation transparente

Il est particulièrement important que toutes les personnes impliquées, de même que les personnes intéressées externes au projet, voient clairement pourquoi un critère a été jugé plus ou moins bon. Le tableau 3 illustre, à l'exemple d'un projet de promotion de la santé en entreprise (PSE), comment évaluer les différents indicateurs: la troisième colonne du tableau explicite

comment on justifie la bonne ou mauvaise évaluation d'un certain nombre de critères.

### Vers une culture commune de la qualité

«quint-essenz» s'avère utile au-delà des projets particuliers. Ainsi, Promotion Santé Suisse aussi bien que le Fonds de prévention du tabac de l'Office fédéral de la santé publique utilisent une panoplie de critères de qualité dans l'évaluation systématique des demandes de financement. Le profil de qualité complète l'évaluation sur le fond. Idéalement, le requérant fournit également un tel profil, afin que, lors de la discussion, les deux évaluations puissent être comparées.

Nous recommandons aux institutions qui réalisent régulièrement des projets de promotion de la santé ou de prévention, de standardiser l'évaluation interne de tous leurs projets sur la base des critères de qualité. Les institutions peuvent aisément intégrer l'évaluation ainsi que d'autres éléments de «quint-essenz» dans leurs propres systèmes de gestion de la qualité. Même conseil pour le traitement systématique des projets dans le cadre d'un programme. Si tous les projets sont évalués de la même manière, cela permet non seulement une comparaison interne, mais aussi l'établissement d'une culture commune de la qualité.

### Évaluation statistique

L'évaluation uniforme de toutes les demandes fournit à Promotion Santé Suisse des bases statistiques précieuses. Une première évaluation de plus de 34 demandes de projet montre des évaluations positives sur les critères «Renforcement des ressources et empowerment» (1.2) ainsi que «Besoins des groupes cibles et d'autres groupes de référence» (2.2). La «Participation des acteurs du setting» (1.4) et l'«Évaluation formative» (5.2) sont évalués très négativement.

Bien que ces évaluations aient une validité limitée en raison de la grande variété des projets et d'une certaine subjectivité lors de l'évaluation, elles dégagent des tendances et donnent des indications sur les offres de formation à développer dans le futur.

Critère	Evaluation	Justification
1.1 Egalité des chances en matière de santé	--	La situation de l'employé n'a pas été prise en compte: avec ou sans charges de famille, homme ou femme, jeune ou vieux, Suisse ou étranger, avec ou sans qualification professionnelle.
1.4 Participation des acteurs du setting	++	La participation est assurée grâce à l'intégration systématique des collaborateurs dans les différentes phases du projet – planification, analyse, mise en œuvre, évaluation – par exemple sous forme de cercles de santé.
2.3 Insertion du projet PSE dans une ou des stratégies	++	Le projet PSE est mis en réseau avec les autres systèmes de gestion visant au développement durable de l'entreprise: la gestion de la qualité, le développement de l'entreprise, la gestion de l'environnement et de la sécurité.
3.3 Assurer les ressources	--	Le budget des projets PSE ne tient pas assez compte des horaires de travail ni de l'engagement des collaborateurs dans des cercles de santé.
4.1 Structure de projet adéquate	++	Les rôles et les tâches incombant aux organes du projet sont clairement définis, les différents niveaux de gestion sont réunis dans un groupe de pilotage, et les représentants des différentes divisions, domaines de production et sites de l'entreprise participent aux cercles de santé.
5.2 Evaluation formative	-	La planification de l'évaluation et la mise à disposition des ressources pour une évaluation complémentaire interne ou externe sont souvent négligées dans les projets de PSE.
6.2 Durabilité des changements	+	Un projet de PSE a d'autant plus de valeur qu'il conduit non seulement à des mesures ponctuelles, mais aussi au changement structurel durable de l'entreprise.

Tableau 3: Une évaluation sérieuse doit être fondée et explicitée.

«quint-essenz» et l'évaluation interne décrite ci-dessus sont orientées vers le développement de la qualité. Il s'agit de réexaminer en permanence la qualité d'un projet et de la développer. Dans ce sens, «quint-essenz» est plus proche de l'idée du Total Quality Management, comme c'est le cas par exemple dans le modèle de l'European Foundation for Quality Management, que du système ISO-9000 qui est plus fortement orienté vers la réalisation de normes fixées préalablement.

### Des standards de niveau international

Dans le cadre du projet de l'Union Européenne «Getting Evidence into Practice» (GEP), des représentants de la plupart des pays européens se sont rencontrés pour développer des critères de qualité valables au niveau européen

ainsi qu'un instrument d'évaluation pour les projets de promotion de la santé et de prévention. Figurant parmi les pays leader dans le développement systématique de la qualité dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention, la Suisse a largement contribué par son expérience aux travaux de développement. Le projet GEP a abouti à une liste de 13 critères d'auto-évaluation et d'environ 100 indicateurs, ainsi qu'à un manuel d'utilisateur, qui sont disponibles en anglais sous l'appellation EQUIHP (European Quality Instrument for Health Promotion) sur le site <http://subsites.nigz.nl/systeem3/site2/index.cfm> (results, strand 2).

Ces critères de qualité, qui peuvent être considérés comme un dénominateur commun des instruments nationaux existants, servent notamment de réfé-

rence pour les pays qui ne possèdent pas encore les outils correspondants. L'équipe du projet de «quint-essenz» continuera de coordonner son travail avec les développements européens. Les spécialistes de Suisse ont ainsi la garantie de pouvoir travailler avec un instrument de développement de la qualité correspondant aux normes internationales.

«quint-essenz» lui-même est en continue évolution. En 2006, la priorité va aller au développement d'un logiciel permettant de saisir sur Internet les données de base des projets selon la systématique de l'instrument principal de «quint-essenz», afin que les données puissent ensuite être réutilisées dans d'autres phases: conception du projet, planification, préparation de l'échéan-

cier, formulaires de demande, rapports finaux, etc. De cette façon, on cherche à éviter que les objectifs du projet soient, par exemple, saisis une première fois dans l'avant-projet, puis à nouveau dans le document de projet, dans les demandes et dans le rapport final. En même temps, cette simplification de la saisie des données doit permettre l'utilisation d'applications graphiques, telle la création du profil de qualité montré plus haut ou la répartition graphique des objectifs et des indicateurs selon le modèle de résultat de Promotion Santé Suisse (cf. article dans *focus* n° 24/septembre 2005).

Le site internet «quint-essenz» est accessible en français, en allemand, en italien et bientôt en anglais. Visitez-le et laissez-vous inspirer! ■



#### Renseignements:

Günter Ackermann, Responsable Qualité et Evaluation, Promotion Santé Suisse  
3005 Berne, téléphone 031 350 04 31  
guenter.ackermann@promotionsante.ch

## Ce que vous avez toujours voulu savoir sur «quint-essenz» ...

*Quelle est la taille minimale d'un projet pour que cela vaille la peine de travailler avec «quint-essenz»?*

La question n'est pas de savoir quand, mais comment il faut utiliser «quint-essenz». Pour le projet que vous mettez en chantier, l'établissement du profil de qualité ne coûte pas cher, mais si vous voulez faire l'économie de ce profil, vous devrez quand même définir les groupes cibles, les objectifs de projet (voir le tableau de planification) ainsi que les rôles des différentes personnes impliquées. Il faudra aussi veiller à vérifier périodiquement la concordance entre les objectifs et les mesures mises en oeuvre afin de tirer les leçons de l'expérience et, éventuellement, corriger le tir.

*Les critères «quint-essenz» supposent que les personnes impliquées dans le projet consacrent beaucoup de leur temps au travail de réflexion qui est demandé et au développement de leur projet. Que rapporte cet investissement de temps aux responsables et aux donateurs?*

Le but du développement de la qualité est un gain en efficacité et en durabilité des projets. De plus, la réflexion en commun stimule chez les participants les processus d'apprentissage et

l'acquisition des compétences – les principes de la promotion de la santé peuvent eux aussi porter leurs fruits au sein du projet. Lors de la planification du projet, il est important de prévoir le temps nécessaire pour la réflexion et le développement. En revanche, le développement de la qualité peut aussi faire économiser des ressources: si, par exemple, les rôles sont clairement définis dès le départ, il y aura moins de tiraillements pendant la réalisation du projet.

*«quint-essenz» prévoit qu'il est possible de modifier les projets en cours. Or, le budget est fixé à l'avance. Comment fonctionne le système, en cas d'imprévu?*

Une bonne planification réduit le risque d'avoir des mauvaises surprises. Cependant, dans les systèmes sociaux complexes, les interventions ne peuvent pas être fixées à l'avance avec la même précision que dans les processus industriels, il faut leur laisser une marge pour des adaptations périodiques. Les changements de contexte, qui exigent d'adapter les objectifs et les mesures, ne se traduisent pas forcément par des coûts supplémentaires. On peut même tirer avantage de ce genre de situation pour repenser les objectifs pour mieux

les recentrer. Si ce sont les objectifs du contrat qui changent, il faut en discuter avec les responsables et les donateurs. La réflexion en commun est utile pour préparer une bonne argumentation lors de telles négociations.

*«quint-essenz» propose des séminaires d'introduction. À qui les conseillez-vous?*

La condition nécessaire et suffisante pour suivre un séminaire d'introduction est que vous soyez vous-même engagé(e) dans la planification ou la réalisation d'un projet de promotion de la santé. En une journée de séminaire, vous aurez une bonne vue d'ensemble du contenu et de la structure du site web et, à partir des projets proposés par les participants, vous vous initierez à l'utilisation des principaux outils.

*Quel est le meilleur moment pour suivre ce séminaire?*

Plus vite vous commencerez à conduire une réflexion systématique sur un projet, mieux ce sera!

Tous les détails et les prochaines dates des séminaires en Suisse romande sur:

■ [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch)  
■ Forum - News - Soutien (Formation)