



FICHE PRATIQUE – VISION, OBJECTIFS ET ACTIONS

Contexte

La phase de conceptualisation du projet doit aboutir à la rédaction d'un plan d'actions locorégional en vue du développement de soins intégrés en faveur des malades chroniques selon les principes du Triple Aim : trouver de nouvelles manières de rencontrer les besoins du patient (qui lui donnent davantage de satisfaction et le sentiment de meilleure qualité des soins), de maintenir la population en meilleure santé (et les malades chroniques en particulier), en utilisant les moyens financiers actuellement disponibles et en réduisant les inégalités d'accès à l'aide et aux soins et améliorant les conditions de travail en vue d'une meilleure qualité de vie.¹

Le plan locorégional servira de fil rouge pendant l'exécution du projet. Dans ce plan d'actions, les actions des partenaires qui ont pour but de développer les différentes composantes des soins intégrés sont décrites. Ce dernier se base sur une analyse (stratification) des risques au sein de la population et des moyens financiers disponibles dans la zone d'activité du projet. Il est important que ce plan d'actions locorégional se fonde sur une vision commune et des objectifs formulés en commun. C'est pourquoi nous voulons, par le biais de cette fiche pratique, approfondir les notions de formulation d'une vision et d'objectifs et les notions de traduction de cette vision et de ces objectifs en actions concrètes.

Cette fiche pratique se base sur l'explication donnée au cours de la session plénière du 13/10. Les slides de cette présentation sont disponibles ici :

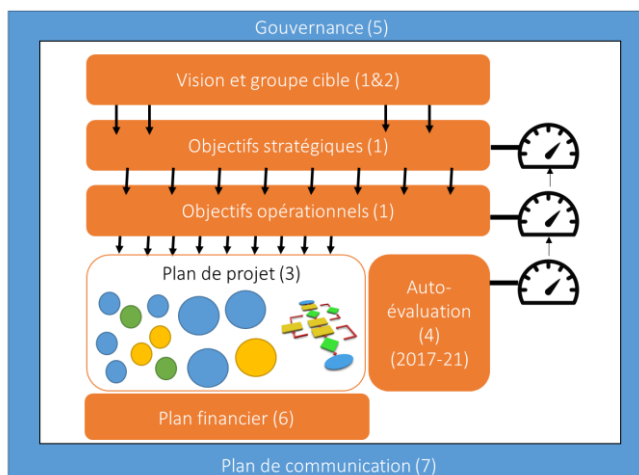
http://www.integreo.be/sites/default/files/public/content/presentations_session_information_131020_16_fr.pdf

¹ Source: Guide projets-pilotes soins intégrés en faveur des malades chroniques



Un cadre pour la rédaction du plan locorégional d'actions

Le plan locorégional d'actions prend forme grâce à la poursuite d'un cycle stratégique. Le schéma ci-dessous le représente dans un modèle en cascade se décomposant en élaboration de la stratégie, implémentation et pilotage :



La superstructure stratégique se compose toujours d'une vision ambitieuse et mûrement réfléchie. Cette vision indique « ce que le projet-pilote veut obtenir » et constitue le point de départ principal pour la formulation d'objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques indiquent ce que nous voulons faire pour concrétiser cette stratégie. Les objectifs stratégiques se focalisent sur les tâches principales mais sont encore souvent trop abstraits pour aboutir à des tâches bien concrètes. Les objectifs opérationnels donnent un sens au travail journalier et sont plus orientés action car envisagés à court terme. Ils permettent de définir des actions, de décider "ce que nous allons faire". L'auto-évaluation selon des points de mesure correctement définis, le suivi et le pilotage à plusieurs niveaux constituent un élément intrinsèque du cycle stratégique. Il est également important que ce plan d'actions locorégional contienne un plan financier, ainsi qu'un plan de projet avec des délais concrets, une structure de gouvernance, un plan de communication, etc.

Dans cette fiche pratique, nous nous intéressons à la vision, aux objectifs stratégiques, aux objectifs opérationnels et à la traduction en actions concrètes. Les parties 'Auto-évaluation', 'Gouvernance' et 'Plan de communication' feront l'objet d'une autre fiche pratique.

Qu'est-ce qu'une vision et pourquoi en avons-nous besoin dans notre projet-pilote ?

La vision du projet-pilote donne une réponse brève et claire à la question de comment voulons-nous réaliser l'objectif du triple aim dans notre région pour notre groupe cible sur une période de 4 ans. Avoir une vision claire et portée par la majeure partie est un facteur clé dans la réussite du projet-pilote.

Caractéristiques d'une vision

- Courte, forte, orientée résultat
Une vision est courte et forte, comporte en elle un objectif temps précis, est alignée sur le groupe cible et contient un résultat (de préférence mesurable)
- Objectif ambitieux



Une vision est un objectif ambitieux, pratiquement inatteignable, mais pas tout à fait (un rêve éveillé réaliste, par exemple : “En 1980 - Microsoft veut que chaque famille dispose d’ici l’an 2000 d’un ordinateur, Bill Gates).

- Donne la direction
Une vision indique vers où le projet-pilote veut aller et fait en sorte que toute le monde converge dans le même sens.
- Inspire et enthousiasme
Une vision est un moteur de changement, inspirant et enthousiasmant. Il veille à une innovation focalisée sur l’objectif. Les collaborateurs au projet savent où ils en sont et quel est le point d’arrivée, pour qu’ils puissent, chacun à leur niveau, apporter leur pierre à l’édifice. Pour les entreprises, on a pu démontrer que les entreprises où la vision est partagée par la majorité, sont plus performantes que les entreprises sans vision.
- Large portée
Il est essentiel que la vision soit élaborée en commun et partagée par tous les partenaires du consortium. Une vision commune de tous les partenaires augmente les chances d’une collaboration fructueuse et de win-win pour tous ceux faisant partie du consortium.

Pièges à éviter lors de l’élaboration de la vision

- Des phrases trop vagues et des termes génériques
- Une vision trop peu spécifique
- Une vision ennuyante, qui ne veut rien dire, peu inspirante, pas suffisamment décrite
- Une vision n’ayant pas posé suffisamment de choix de peur d’oublier quelque chose.

Le film montre clairement les écueils lors de la définition d’une mission, mais ils sont tout aussi valables pour la formulation de la vision : <https://www.youtube.com/watch?v=jZqZIUGFHJM>.

Quelques exemples de vision

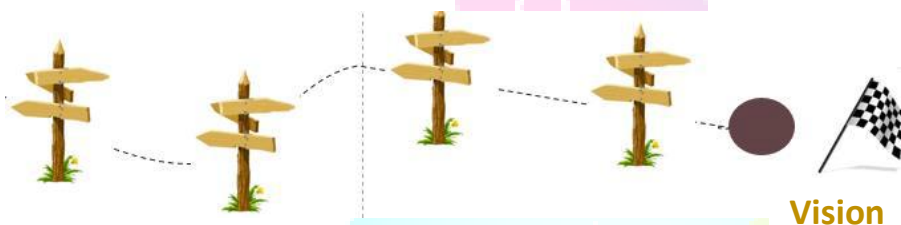
Ci-dessous quelques exemples de vision en guise d’inspiration :

- Alzheimer’s Association: A world without Alzheimer
- Microsoft 1980: By the year 2000, we want to put a personal computer in every home
- Oxfam: A just world, without poverty
- WWF: We seek to save a planet, a world of life. Reconciling the needs of human beings and the needs of others that share the Earth
- Sony: We want to become the company most known for changing the worldwide poor quality image of Japanese products
- Disney: to be one of the world’s leading producers and providers of entertainment and information



Objectifs stratégiques

Après la définition de la vision vient la traduction en objectifs stratégiques. Il s'agit d'une formulation concise des 5 aspects principaux de ce que nous voulons atteindre. Ils explicitent clairement la façon dont la stratégie sera mise en œuvre. Chaque objectif peut être considéré comme une ambition concrète qui, après finalisation, réalise une partie de la vision. Ils décrivent les résultats ou effets finaux que le projet ambitionne sur les 4 années. Les objectifs stratégiques peuvent donc être interprétés comme des jalons le long de la route vers la vision (les « poteaux indicateurs »). Les concepts de base d'un objectif stratégique sont : but, horizon temps et groupe cible.



Les objectifs stratégiques sont élaborés selon le principe AMIDPV² :

- **A**mbitieux : expriment-ils l'essence de la vision ?
- **M**otivant : parlent-ils aux participants du projet pilote, sont-ils motivants, donnent-ils de l'énergie ?
- **I**nspirant : les participants au projet pilote les trouvent-ils sensés et voient-ils le lien entre leurs efforts et l'objectif ?
- **D**istinctif : est-ce la traduction de la spécificité du projet-pilote et cela contribue-t-il au caractère distinctif ?
- **P**ertinent : les collaborateurs au projet, les parties prenantes et les patients/clients les trouvent-ils pertinents ?
- **V**rai : sont-ils authentiques, vraisemblables ?

Des exemples de questions importantes lors de la formulation d'objectifs stratégiques sont : comment allons-nous réaliser la vision ? Que voulons-nous réaliser avec le projet pilote ?

Pour la formulation des objectifs stratégiques, partez de la stratification des risques et de l'analyse SWOT de la région. Renforcez les forces et compensez les faiblesses qui ont été formulées dans l'analyse SWOT. Réagissez aux risques que vous rencontrez sur votre route et saisissez les opportunités. Les objectifs stratégiques doivent être interprétés de la même manière par tous, c'est pour cela que leur formulation doit être limpide.

Objectifs opérationnels

Les objectifs stratégiques relativement abstraits peuvent ensuite trouver une traduction plus concrète dans les objectifs opérationnels.

Un objectif opérationnel :






- Se base sur un objectif stratégique supérieur

² En néerlandais : AMIORE (Ambitieux, Motiverend, Inspirerend, Onderscheidend, Relevant, Echt)



- Concrétise cet objectif stratégique supérieur
- Fait le lien avec les processus, projets et compétences qui en dépendent
- A un horizon temps plus court que l'objectif stratégique

Les objectifs opérationnels doivent répondre aux critères SMART suivants :

- **S** **Spécifique** : l'objectif opérationnel est-il suffisamment clair et concret ? L'objectif doit décrire un résultat tangible auquel une donnée quantitative est ajoutée. Un objectif clair répond aux questions : Que voulez-vous atteindre ? Qui est concerné ? Qu'allez-vous faire ? Quelles parties de l'objectif sont essentielles ? Pourquoi voulez-vous atteindre cet objectif ?  Specific **S**
- **M** **Mesurable** : un système, une méthode et une procédure doivent exister pour définir dans quelle mesure l'objectif est atteint à un moment donné. Vous devez pouvoir définir un objectif mesurable. Un objectif mesurable est normatif : c'est une mesure pour la qualité des efforts à produire. Faites si possible une mesure de référence, pour définir la situation de départ.  Measureable **M**
- **A** **Atteignable** : l'objectif opérationnel jouit-il d'un support important ? Cet objectif est-il aligné sur la politique et les objectifs stratégiques de l'organisation ? Les personnes impliquées sont-elles prêtes à suivre cet objectif ?  Attainable **A**
- **R** **Réaliste** : l'objectif opérationnel est-il atteignable ? Un plan d'exécution avec des efforts réalistes a-t-il été rédigé ? Les parties concernées ont-elles une réelle influence sur les résultats demandés ? Ont-ils suffisamment de know-how, de capacité, de moyens et de pouvoir ?  Relevant **R**
- **T** **Temps** : le délai dans lequel réaliser l'objectif opérationnel est-il clair ? Quand commencez-vous ? Quand serez-vous prêt ? Quand l'objectif est-il atteint ?  Time Based **T**

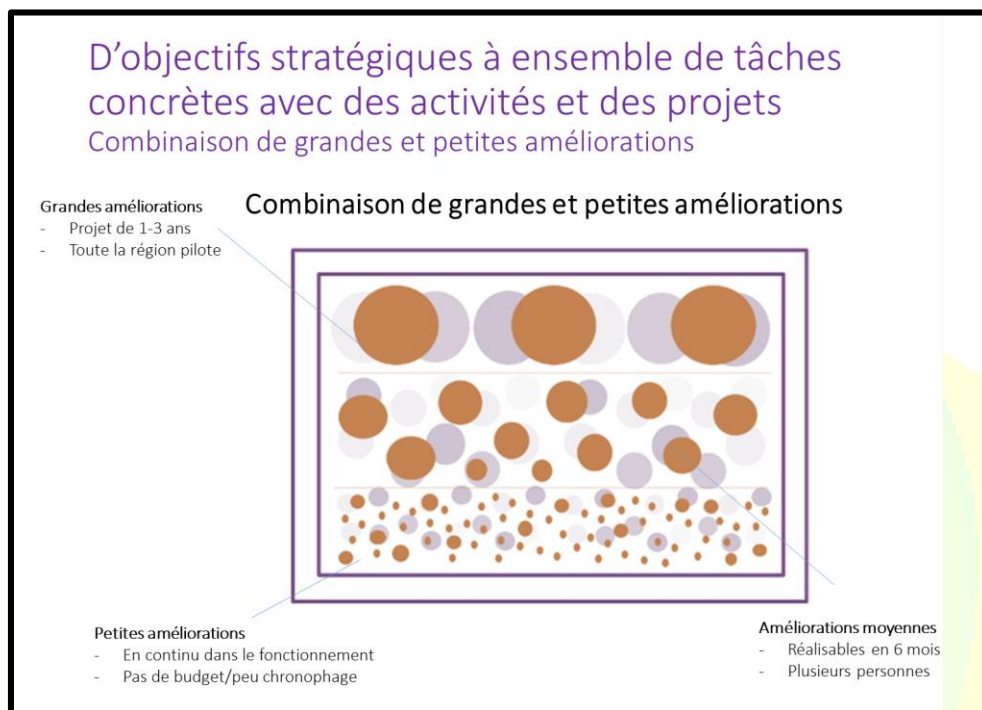
Exemples de questions/remarques importantes pour la formulation d'objectifs opérationnels :

- Quelles sont les tâches à accomplir pour atteindre cet objectif stratégique ?
- Des initiatives sont-elles déjà en cours qui cadrent avec ces objectifs ?
- Quelles autres initiatives doivent encore être prises ?
- Que voulons-nous réaliser à court terme pour atteindre cet objectif ?



Opérationnaliser l'objectif : traduire en initiatives à plusieurs niveaux

Les objectifs stratégiques et opérationnels s'exécutent sous la forme d'actions et de processus. Il est important de bien penser ici à toutes les améliorations (petites, moyennes, grandes) :



Quelques principes directeurs pour la réalisation des actions :

- Aligned les actions sur les objectifs stratégiques et opérationnels : les actions ont pour but de réaliser les objectifs
- Prévoyez un mix de petites, moyennes et grandes actions
- Cherchez les réussites rapides : identifiez les quick wins et faites-en sorte qu'ils soient mis en œuvre rapidement. Cela donnera une visibilité rapide des résultats engrangés, ce qui aura un impact positif sur le projet-pilote et donnera également l'envie de réaliser les améliorations plus grandes.



Comment élaborer la vision, les objectifs et les actions ?

Analyse de la situation actuelle et SWOT



Dans la première partie de la phase de conceptualisation 'Etat des lieux de la région pilote', une analyse de la situation actuelle dans la région pilote a été effectuée. D'une part les besoins et les risques ont été cartographiés d'un point de vue quantitatif et qualitatif et, d'autre part, une cartographie concrète des

moyens réels et potentiels qui pourraient être utiles au projet a été élaborée. Cet input a ensuite été utilisé pour faire l'analyse SWOT de la région.

L'input de cette première phase constitue la base pour l'élaboration de la vision, des objectifs et des actions.

Elaboration de la vision, des objectifs et des actions : un trajet participatif

Pour donner une portée et un poids suffisants à la vision, aux objectifs et aux actions, il est essentiel que tous les partenaires du consortium soient impliqués dans leur élaboration. L'image commune doit être partagée par tous les partenaires. Idéalement, la vision, les objectifs et les actions doivent être déterminés au cours d'un ou plusieurs brainstorms auxquels participent tous les partenaires du consortium. Cela augmente l'implication et la portée et cela augmente par conséquent les chances de réussite du projet-pilote.

Pour pouvoir travailler de manière efficace, vous pouvez déjà, en guise de préparation au brainstorm, formuler avec un groupe restreint (p.ex. le coordinateur du projet, le coach et éventuellement d'autres membres du groupe projet) une première proposition de vision et d'objectifs se basant sur la déclaration d'intention et l'analyse SWOT de la région. Vous ne partirez donc pas d'une feuille blanche le jour du brainstorm et les membres du consortium pourront reformuler la vision et les objectifs au départ de votre préparation.

Support via une boîte à outils

Une boîte à outils 'développement de stratégie' a été constituée pour les besoins des projets-pilotes : un fichier Excel dans lequel tous les éléments du plan d'actions locorégional sont repris et qui offre un support à la réalisation des différentes étapes du plan d'actions. Il s'agit d'un outil qui vient en support des projets.

Dans ce paragraphe, nous approfondissons les aspects de la boîte à outils qui sont importants pour l'élaboration de la vision, des objectifs et des actions.



Développement de la vision - check

Après l'élaboration de la vision, vous pouvez au moyen de ce checklist vérifier que votre vision est bien formulée :

Checklist développement de la vision

- La vision donne-t-elle une direction claire, les objectifs et le temps nécessaire?
- La vision complète-t-elle vraiment les objectifs?
- La vision est-elle parfaitement alignée sur les objectifs?
- Toutes les activités peuvent-elles être répertoriées sous un des objectifs?
- La vision invite-t-elle à la prise d'action pour la réalisation des objectifs?
- La vision est-elle orientée vers l'avenir, ce qui sera différent dans quatre ans est-il clair?
- La vision ne définit-elle pas les changements sur base de suppositions?
- La vision est-elle chargée d'une émotion positive?
- La vision est-elle claire pour chacune des personnes concernées?
- Le langage utilisé est-il clair et n'utilise-t-il pas de termes à la mode ou du jargon?
- La vision laisse-t-elle suffisamment d'espace à la créativité libérée au cours du processus?

Onglet '1. Vision et objectifs'

Dans cet onglet, la vision et les objectifs stratégiques et opérationnels peuvent être indiqués. Vu que l'on travaille avec un système de cascades, le projet-pilote peut, pour chacun des objectifs stratégiques, indiquer un certain nombre d'objectifs opérationnels dans le document. Pour chaque élément du Triple Aim et pour chaque composant du trajet de soins intégrés, vous pouvez également indiquer si l'objectif a sur cet élément un impact. Cela vous permettra de visualiser la mesure dans laquelle tous les éléments sont pris en compte.

Ensuite des colonnes de timing, d'indicateur et de responsable sont prévues.

- Timing : au niveau de l'objectif, vous pouvez déjà réfléchir au délai prévu. Cette partie du fichier doit être alignée sur l'onglet '2. Plan de projet' et se remplira donc de préférence après la définition des actions concrètes et de leur traduction dans un plan d'actions.
- Indicateur : nous faisons ici référence à l'onglet '3. Auto-évaluation'. Cette sous-partie doit encore être peaufinée en concertation avec l'équipe scientifique.
- Responsable : cette partie se remplira de préférence après l'élaboration du plan d'actions et de la finalisation de la structure de gouvernance.

