

EVALUATION DU PROGRAMME SUISSE BALANCE

RESUME EXECUTIF

Jacques Bury & Yann Boggio

Avec la collaboration de
Frédérique Lafuente, Joëlle Mathey, Séverine Schusselé et Eric Zellweger

Genève, le 24 mai 2005

Mandat de l'Office fédéral de la santé publique. Contrat No : 04.000828/19.01.01.-67

Le rapport de cette évaluation a fait l'objet d'une méta-évaluation de la section politique de recherche, évaluation et rapports (RER) de l'OFSP. Cette méta-évaluation se base sur les standards de la Société suisse d'évaluation (SEVAL).

Table des matières

1	LE PROGRAMME SUISSE BALANCE	2
2	ELEMENTS CONSTITUTIFS DE L'EVALUATION	3
3	EVALUATION DU POSITIONNEMENT DU PROGRAMME	4
4	EVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS	7
5	EVALUATION DES CAPACITES OPERATIONNELLES	8
6	CONCLUSIONS	8
7	RECOMMANDATIONS	9

Mots clés : Suisse Balance, alimentation, exercice physique, poids sain, surpoids, promotion de la santé, évaluation

1 LE PROGRAMME SUISSE BALANCE

Le programme Suisse Balance a été lancé conjointement par l'Office fédéral de la Santé Publique (OFSP) et Promotion Santé Suisse (PSS) le 17 octobre 2002.

Deux objectifs majeurs ont été énoncés :

- D'ici à 2010 la proportion de personnes vivant en Suisse et ayant un poids corporel « sain » grâce à un comportement physique et alimentaire favorisant le bien-être et la santé se sera sensiblement accrue.
- D'ici à 2010 les conditions structurelles garantissant une évolution durable vers l'obtention d'un poids corporel « sain » auront été mises en place.

Suisse Balance est un programme qui encourage et soutient le développement de projets locaux, régionaux et nationaux (17 en décembre 2004) intégrant sous diverses formes le renforcement de comportements sains en alimentation et activité physique. Les enfants et les jeunes constituent les groupes cible principaux.

Le programme est piloté par un comité stratégique qui regroupe des représentants des deux institutions ainsi que le président de la commission fédérale de l'alimentation et un groupe exécutif restreint, composé d'un représentant de chaque institution et du chef de projet de Suisse Balance. Ce dernier est un acteur indépendant des deux organismes, recrutés à cet effet, dont le secrétariat est hébergé par la Société suisse de santé publique.

Le partenariat PSS – OFSP, dans le cadre ce programme, est matérialisé par un contrat entre l'OFSP et PSS, daté du 16 octobre 2002, fixant les droits et devoirs des partenaires, ainsi que le terme du financement, prévu au 31 mars 2005.

La contribution financière pour la phase 2002-2004 des parties était de 750'000 CHF de l'OFSP et de 2'130'000 CHF de PSS, Soit 2'880'000 CHF pour trois ans ou 960.000 CHF par an en moyenne. Ceci ne tient pas compte des contributions en temps humains apportées par les deux mandants¹.

¹ Ou encore des bases légales fournies par l'OFSP et des ressources conceptuelles apportées par PSS.

2 ELEMENTS CONSTITUTIFS DE L'ÉVALUATION

L'ÉTUDE D'ÉVALUABILITÉ

A l'automne 2003, une étude de faisabilité a été commanditée à ADSAN², après appel d'offre public, avec deux objectifs centraux: disposer d'une image claire de l'évaluabilité du projet et développer une proposition de concept pour une évaluation ultérieure de Suisse Balance.

Les évaluateurs avaient attiré l'attention dès ce moment sur le fait que les effets combinés des facteurs temps et espace dans le cadre de l'évaluation d'une politique ou d'un programme rendront très hypothétique l'attribuabilité des évolutions éventuellement observées. On peut en effet faire l'hypothèse qu'il y aura plus d'influences venant d'éléments extérieurs au programme au cours du temps que du programme lui-même.

Suite à cette étude d'évaluabilité, au printemps 2004, les autorités responsables du projet ont décidé de confier l'évaluation de la première phase du programme, qui se termine le 31 mars 2005, à la même équipe. Une assistance ponctuelle en clarification du concept d'intervention a également été demandée.

QUESTIONS D'ÉVALUATION ET DISPOSITIF

Au terme de l'étude d'évaluabilité, dix questions centrales ont été retenues. Reprises succinctement dans le graphique ci-après, elles ont concerné trois domaines distincts : le positionnement du programme dans le réseau concerné, le degré d'atteinte de la mission assignée et la gestion du programme.

Deux questions directement en référence aux deux objectifs initiaux de Suisse Balance ont fait l'objet de débats sur la pertinence de leur maintien dans un set de questions d'évaluation pour la fin de la première phase du programme : l'évolution du Body Mass Index (BMI) et l'adaptation des conditions structurelles permettant l'atteinte et le maintien d'un poids corporel sain. Il a été convenu que, dans une durée de programmation aussi courte, il n'était pas réaliste de tenter de les traiter.

Suisse Balance est un programme partenarial dont il convenait également de préserver l'orientation : il y a donc eu deux étapes dans le dispositif retenu. Une première phase d'encadrement méthodologique, du printemps à l'automne 2004 en vue d'une clarification conceptuelle (recommandée au terme de l'étude d'évaluabilité), suivie par une évaluation davantage externe, de l'automne 2004 à février 2005.

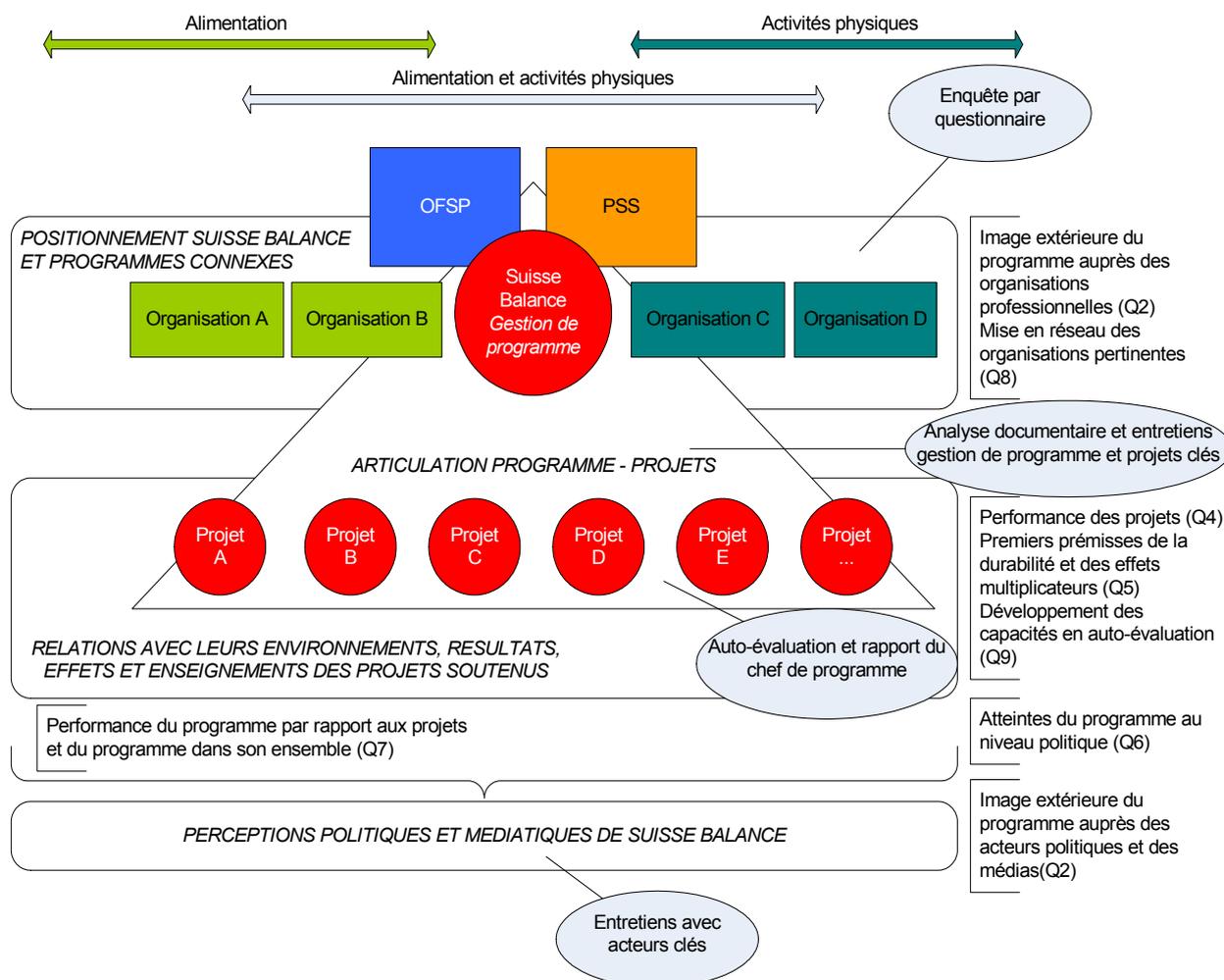
Le concept d'évaluation retenu est celui de *joined up evaluation*, compte tenu que Suisse Balance est un programme ayant quelques activités centrales propres et une quinzaine de projets délégués. Il y a donc combinaison de l'auto-évaluation des différents projets, l'évaluation des projets pour eux-mêmes, l'évaluation du programme et le bilan des relations entre les stratégies respectives des autres programmes suisses dans le domaine de l'alimentation et du mouvement, puis, enfin, l'articulation avec la politique générale.

En dehors de l'analyse documentaire et de l'appui conceptuel, l'évaluation a utilisé des entretiens semi directifs par téléphone et en face-à-face, et un questionnaire standardisé auprès d'une série d'organisations actives en prévention et promotion de la santé et de l'ensemble des délégués cantonaux de promotion de la santé³.

² Rapport sous www.bag.admin.ch/cce/studien/ernaehrung/f/index.htm

³ L'annexe technique au rapport final contient l'ensemble des outils utilisés.

Figure 1: design global de l'évaluation



L'exercice de clarification conceptuelle, préalable nécessaire, s'est appuyé sur les résultats de l'exercice de *concept mapping* réalisé dans le cadre de l'étude d'évaluabilité⁴, appliqué cette fois à la grille de catégorisation de résultats⁵ de Promotion Santé Suisse, modifié par ajout d'une catégorie s'intéressant aux processus.

3 EVALUATION DU POSITIONNEMENT DU PROGRAMME

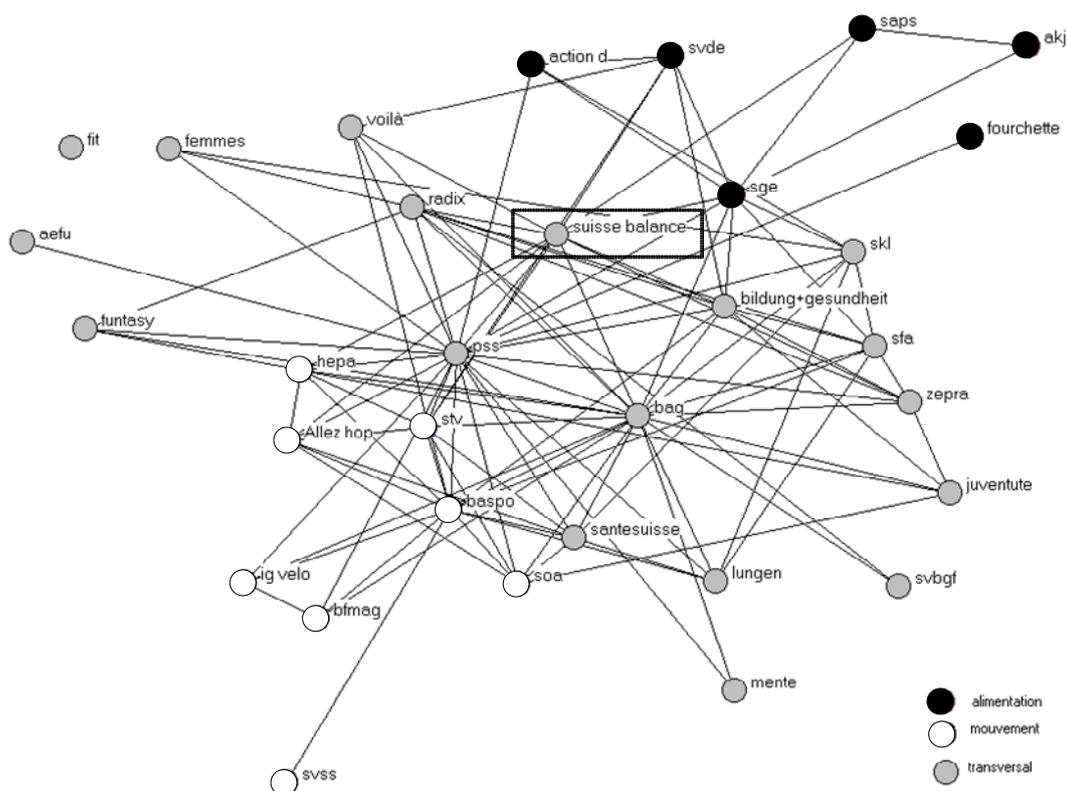
L'évaluation du positionnement du programme a été réalisée par une enquête auprès des différents acteurs de la promotion de la santé, alimentation et activité physique (32 organisations publiques, parapubliques et privées, 26 délégués cantonaux) ; elle visait à identifier les échanges réels et potentiels qui relient Suisse Balance à l'entourage institutionnel. Deux dimensions ont été explorées : une première construite autour des pôles collaboration / compétition entre les institutions, la seconde visant à dessiner le contenu des interventions des différents acteurs, dans une perspective de complémentarité ou de contradiction au regard des activités de Suisse Balance.

Enfin un dernier groupe de questions cherchait à dessiner les contours d'une analyse de réseaux : chaque acteur est décrit en fonction de son insertion et de sa contribution au réseau, indiquant par exemple sa centralité versus sa marginalité, son intégration versus son isolation.

⁴ Idem note 1.

⁵ *Guide pour la catégorisation des résultats : outils de catégorisation des résultats de projets en promotion de la santé et en prévention*, Promotion Santé Suisse, Berne, juillet 2004.

Figure 2 : réseau : collaborations entre organisations



Selon l'enquête et sur l'axe collaboration/compétition, on peut soulever les aspects suivants :

- Suisse Balance est dans l'ensemble plutôt bien connu par ses différents publics relais au regard de la durée de son existence.
- Si la direction du programme entretient des liens occasionnels avec un réseau important d'acteurs, un noyau dur d'acteurs (surtout parapublics) se trouve en contact régulier avec Suisse Balance.
- Le programme n'est guère perçu comme un concurrent sur la scène de la promotion de la santé, mais il existe toutefois une incertitude des répondants sur ses fondements scientifiques⁶.

Sur l'axe complémentarité/contradiction, on retiendra les éléments suivants :

- L'approche adoptée ainsi que les projets soutenus par ce programme sont perçus comme complémentaires (démarche, publics cible) aux activités déployées par d'autres organisations similaires.
- Le programme contribuerait par ailleurs au débat public sur la santé tout en soutenant une approche innovante et cohérente.
- L'impact des activités du programme sur celles des autres organisations reste toutefois limité et soutient l'hypothèse d'un travail sectoriel, présentant peu de recouvrements avec d'autres projets.

Par ailleurs, certains constats transversaux se dégagent :

- L'ancrage institutionnel de Suisse Balance n'est véritablement reconnu dans aucune des deux dimensions, alimentation saine et mouvement. Son positionnement global semble toutefois assuré dans le domaine qu'il compte couvrir, c'est-à-dire à l'interface entre les deux dimensions.

⁶ 43% des répondants ne prennent pas position sur cette question, tandis que 9% se montrent sceptiques sur les fondements scientifiques de l'approche.

- Si le programme en soi est relativement bien connu, cela est moins vrai pour les projets soutenus.
- Les organisations connaissent systématiquement mieux le programme que les délégués cantonaux, ces derniers présentant par ailleurs des opinions moins favorables à son égard. De même, le secteur parapublic est mieux informé et mieux connecté avec Suisse Balance que les secteurs public et privé.
- Les organisations oeuvrant en faveur d'une alimentation saine témoignent d'une meilleure connaissance du programme et lui reconnaissent une position plus centrale dans le paysage de la promotion de la santé que les organisations promotrices d'activités physiques.
- Sur le plan politique et fédéral, si la mise à l'agenda politique de la lutte contre le surpoids semble bien à l'ordre du jour au vu du nombre et des contenus des motions et interpellations déposées notamment en 2004, Suisse Balance demeure un programme relativement peu connu.

En résumé, le programme Suisse Balance a réussi à se positionner en quelques années en tant qu'acteur à part entière dans le paysage institutionnel de la promotion de la santé. Sa notoriété est d'ores et déjà garantie, malgré le fait que son rayonnement d'action semble pour l'instant limité à un noyau dur d'acteurs partenaires. Son champ d'action est par ailleurs reconnu comme étant complémentaire à celui de programmes similaires, tout en promouvant une approche novatrice reconnue comme légitime, du moins dans sa double dimension. Ses initiatives de promotion d'une réflexion publique sur la promotion de la santé sont appréciées par les répondants. L'impact direct de Suisse Balance sur les programmes et les activités des organisations similaires est par contre perçu comme peu important. Cela peut être mis en relation avec la nature locale ou pilote des projets soutenus par Suisse Balance (rayonnement régional auprès de publics cible spécifiques).

En s'engageant sur un terrain nouveau et peu balisé, celui de l'interface entre alimentation saine et activité physique, Suisse Balance tente une association entre des acteurs évoluant dans des univers très divers. Malgré cette difficulté, le fait qu'un peu moins de la moitié des répondants estiment que ce programme a un rôle central constitue une forme de reconnaissance du réseau du travail effectué. Dans l'ensemble, et ce constat est corroboré par l'analyse des réseaux, ce programme a réussi à se faire connaître et reconnaître en tant que partenaire institutionnel auprès de nombreux organismes. Par contre, ses propres projets ne fonctionnent pas encore comme levier pour une plus grande notoriété : ceux-ci sont à considérer comme (encore ?) peu connus.

Un des enseignements principaux de l'enquête est la faible appropriation du programme par les délégués cantonaux : ils connaissent moins bien le programme et leurs opinions sont également moins favorables à son égard.

L'analyse du réseau des acteurs actifs dans la promotion de la santé a mis toutefois en évidence un réseau dense d'organisations, c'est-à-dire caractérisé par des contacts relativement fréquents et nombreux entre une bonne partie des éléments constitutifs. La fréquence et l'intensité des échanges varient toutefois d'acteur en acteur, ce qui se traduit par des valeurs de centralité variables.

PSS et l'OFSP représentent sans hésitation les acteurs les plus centraux du système. Ils sont parvenus à tisser un réseau dense autour d'eux. L'Office fédéral du sport (OFSP) et Suisse Balance suivent de près cette position centrale, en termes de fréquence d'échanges et de collaboration. D'autres acteurs présentent un profil plus asymétrique, avec soit des échanges particulièrement fréquents (hepa) ou formalisés (bildung+gesundheit, Société suisse de nutrition). Les acteurs étatiques sont en règle générale plus centraux que les acteurs non étatiques, ce qui paraît normal.

A la lumière de ces résultats, Suisse Balance paraît donc comme un acteur central de la promotion de la santé, et cela indistinctement si l'on considère la fréquence ou la nature des contacts entretenus avec son entourage institutionnel. Il est autant inséré dans le milieu des organisations actives en faveur de l'alimentation saine que dans celui en faveur du mouvement. Seules les réponses relatives à la reconnaissance de ces ancrages diffèrent.

Au final, Suisse Balance est un acteur certes jeune, mais qui semble être bel et bien parvenu à créer une émulation et une attente autour de ses activités.

4 EVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Un premier rapport intermédiaire sur l'évaluation des projets a été produit en octobre 2004⁷ et quatre études de cas ont été réalisées auprès de projets considérés comme des *success stories* (démarche inspirée du Centers for Disease Control and Prevention⁸).

On peut estimer que le programme a globalement atteint ses objectifs tels que définis dans ses différents documents stratégiques⁹.

Pour rappel, le programme doit, d'ici 2005 :

1. *Sensibiliser le monde politique fédéral et cantonal sur l'importance de la problématique du surpoids et du rôle que peut jouer Suisse Balance.*

Si les activités de lobbying et les productions de documents de base de Suisse Balance semblent effectivement avoir favorisé ou du moins accompagné la mise à l'agenda politique de la lutte contre le surpoids, on peut cependant s'interroger sur le niveau cantonal, au regard des réponses transmises dans le cadre du questionnaire. Toutefois, ces derniers mois, quelques délégués cantonaux à la promotion de la santé ont directement pris contact avec la direction du programme, illustrant ainsi leur intérêt grandissant.

2. *Développer des projets au niveau communal et les documenter.*

On peut s'interroger sur le niveau communal qui, bien que partie prenante dans différents projets (sant'éscalade, Moving Lifestyle par exemple) constituait une des premières cibles du programme. La minimisation de ce public cible particulier en faveur des enfants et adolescents comme public cible prioritaire apparaît comme pertinente, mais ceci devrait faire l'objet d'une réflexion argumentée.

3. *Développer une action collective auprès des enfants et adolescents avec deux à trois organisations clés.*

Une mise en œuvre du projet intitulé « Campagne pour un déjeuner sain et un trajet à pied à l'école » peut être attendue cette année encore. Ce projet – potentiellement projet phare – commence à prendre forme et à rencontrer les attentes des partenaires, aussi bien privés que publics.

4. *Mettre en œuvre deux tables rondes avec les grandes industries alimentaires, les représentants des consommateurs et les acteurs publics.*

Une seconde table ronde a eu lieu en mars 2005 sous l'égide de l'OFSP. Il est encore difficile d'imaginer ce que peut émerger de ces réunions mais elles constituent définitivement une démarche à poursuivre (voir recommandation sur le lobbying).

5. *Six projets au minimum sont mis en œuvre dans des settings différents autour du public cible des enfants et adolescents.*

Huit projets sont en cours de mise en œuvre ou sont terminés, pour des enfants en âge pré-scolaire et scolaire, dans et hors du milieu scolaire.

6. *La population accroît ses connaissances sur la nécessité de maintenir un poids corporel adéquat. La notoriété de Suisse Balance est en hausse.*

L'émission d'un timbre spécial a été réalisée dans l'idée de renforcer la notoriété de Suisse Balance. Conjugué à la campagne « bougez plus, vivez mieux » de janvier 2005 (bien que centré sur une des deux dimensions de Suisse Balance) et à un environnement médiatique centré sur le « nouveau fléau » du surpoids, on peut estimer que le maintien d'un poids corporel sain devient, ou est appelé à devenir une norme de référence au sein de la population.

⁷ Une version actualisée fin 2004 du rapport intermédiaire figure dans le rapport complet.

⁸ Centers for Disease Control and Prevention. WISEWOMAN Works: *A Collection of Success Stories From Program Inception Through 2002*. Atlanta, Georgia: Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, 2003, 49 pages (www.cdc.gov/wisewoman/pdf/success_stories.pdf).

⁹ Suisse Balance, *Ziele Strategie 2002-2005*, dans ses différentes versions actualisées.

Le choix, d'ores et déjà entériné par le Comité de pilotage, de mise en œuvre d'une phase de consolidation (2005-2006) après une première phase d'exploration et d'expérimentation (2002-2005) devrait permettre de vérifier les performances des différents projets, la reproductibilité de certains projets, et d'en tester une diffusion élargie.

5 EVALUATION DES CAPACITES OPERATIONNELLES

Le démarrage du programme a été assez lent, ce qui peut résulter de la combinaison de plusieurs facteurs, dont :

- La difficulté inhérente de concilier les approches visant les conduites alimentaires et celles visant les activités physiques, en raison de compétences, de professions et d'institutions différentes. Mais c'est la tendance moderne à laquelle se rattache ce programme et qui en fait son caractère essentiel et unique.
- L'identification de porteurs de projets appropriés demande un temps d'investigation assez long et difficilement compressible.
- Enfin, certains promoteurs de projet eux-mêmes semblent avoir eu du mal à démarrer les activités, si l'on en juge par le délai entre la signature des contrats et le début des activités concrètes. Ceci s'observe aussi fréquemment quand on ne travaille pas avec de grandes institutions.
- La remarque précédente peut aussi expliquer le fait que la direction de programme éprouve une certaine difficulté à « faire » concilier au sein d'un même projet le double domaine d'intervention de Suisse Balance. De même, la qualité des projets dans leur première version a été considérée comme insatisfaisante du point de vue méthodologique : un important travail d'appui à la conception, voir d'intervention en début de mise en œuvre, ont été nécessaires pour « corriger » - du point de vue de Suisse Balance – l'orientation des projets. A noter que cet appui s'est également centré sur un développement des capacités réflexives des porteurs de projets.

Le mode de planification adopté par le programme pourrait être qualifié de planification « opportuniste », c'est-à-dire se saisissant des opportunités existant sur le terrain et bâtissant donc le programme à partir de propositions de projets sollicitées certes mais émanant de la base ; cette approche *bottom up* est complétée par des actions projets venant du responsable de programme lui-même, et la combinaison des deux donne un programme diversifié à géométrie variable. Ce type de planification exige une grande activité et une grande disponibilité de la part du responsable de programme qui doit dénicher et inciter, puis soutenir et contrôler les porteurs de projet.

D'une façon analogue, le programme est coincé entre deux attentes à première vue contradictoires : d'une part le souhait banal de soutenir des projets à forte valeur de répliquabilité et d'autre part des projets où l'appropriation par les participants est une valeur forte (ce qui correspond sans doute davantage aux valeurs de la promotion de la santé mais aussi à son efficacité dans bien des cas).

Les deux sont présents dans Suisse Balance et c'est sans doute la meilleure chose, d'autant que les projets à forte appropriation permettent quand même de déduire des leçons quant aux méthodes employées.

6 CONCLUSIONS

Du point de vue de l'approche

- Le programme s'adresse à un besoin de santé important mais qui nécessite une stratégie à long terme.
- La durée de la phase initiale (3 ans) implique que le programme soit poursuivi pour une période plus longue, dans la mesure où il est confirmé qu'il se déroule de façon satisfaisante.

L'approche générale de combiner alimentation et activité physique autour de la balance énergétique est soutenue par le contexte international et par les acteurs nationaux.

Du point de vue des partenariats

- Le partenariat entre deux grands organismes, l'OFSP et PSS est accueilli favorablement et a bien fonctionné.
- La délégation de gestion hébergée par la Société suisse de santé publique (SSSP) est une formule heureuse, qui s'est révélée une ressource supplémentaire.
- L'absence de décision formelle en février 2005 sur la prolongation d'un programme qui se termine en mars 2005 est inacceptable.
- Les relations avec les cantons sont moins développées qu'avec les organisations.
- Le programme a développé un nombre important de partenariats potentiels à mieux exploiter.
- Suisse Balance est perçu comme un programme capable d'engendrer des partenariats autour de projets fédérateurs (pas d'esprit de compétition, recherche de complémentarité).
- Le programme en tant qu'organisation conserve un profil bas sans doute nécessaire au démarrage mais peu justifié à l'heure actuelle.

Du point de vue des projets

- L'efficacité des projets est variable et devrait faire l'objet de réajustements, en fonction de leur évaluation et des données probantes. Celles-ci évoluent constamment et exigent donc une « veille » permanente.
- L'image générale est celle d'actions disparates, ponctuelles, (limitées à la prévention primaire) ; ceci contraste avec la réalité du développement de partenariats multi-niveaux, impliquant des acteurs disposant de compétences complémentaires.

UNE STRATÉGIE GLOBALE ?

- ⇒ Le problème est important, complexe et urgent : seule une stratégie globale et dans la durée a des chances de succès.
- ⇒ Il manque une stratégie globale lisible et crédible pour les parlementaires, la communauté scientifique, les organisations, les cantons, les médias et la population.

En conclusion, un ensemble d'arguments plaide en faveur sinon d'une politique nationale, qui n'est peut-être pas faisable en Suisse, au moins en faveur d'une stratégie nationale. En effet la nécessité d'une vision globale et cohérente implique celle-ci.

Toujours dans le contexte suisse, une coalition ouverte est sans doute la meilleure option, plutôt qu'une action émanant d'un seul organisme qui serait vécu par tous comme « imposant » sa vision au mépris de ce que réalisent les nombreux acteurs déjà actifs.

La question qui reste alors est de savoir si Suisse Balance est la meilleure base (stratégique et/ou opérationnelle ?) de cette coalition et de son évolution. Il nous semble que oui.

7 RECOMMANDATIONS

Concernant la stratégie du programme

1. Maintenir le principe fondateur de la « balance » énergétique
2. Construire sur le long terme une capacité d'action
3. Construire une vision stratégique ambitieuse du programme

Ceci suppose un programme d'ampleur nationale, appuyé politiquement, constituant un label, mais souple et travaillant sur plusieurs niveaux. Soit un programme « chapeau » regroupant sous un thème central (bilan énergétique) des actions diverses en favorisant leur congruence.

Concernant la gestion du programme

4. Reconduire le partenariat OFSP – PSS, éventuellement élargi, en optimisant les potentiels de chaque organisme et en construisant sur l'image de Suisse Balance : organisation « autonome » (probablement en reconduisant aussi l'hébergement SSSP).
5. Renforcer les liens avec les autres organisations (notamment l'OFSP) et avec les cantons) dans le cadre d'une vision stratégique partagée, qui définit les contributions de chacun.
6. Obtenir des engagements de l'OFSP et de PSS dans la durée, pour 5 ans budgétairement (conformément à l'annonce de Suisse Balance « 2010 ») et pour 10 ans sur le principe.
7. Rendre transparents les flux de ressources en argent et en nature.

Concernant les projets

8. Choisir des priorités d'action en s'inspirant des performances des projets actuels.
9. Soutenir les meilleurs, se désengager des autres et n'ajouter que le minimum de nouveaux projets du même type.
10. Élaborer quelques projets nouveaux (en rapport avec les inégalités sociales par exemple).
11. Renforcer le lobbying et l'étendre à d'autres secteurs comme l'industrie agro-alimentaire, la grande distribution, les médias.
12. Valider ces priorités avec les données probantes sur les interventions (notamment chez les jeunes et quant à l'accent relatif à l'alimentation versus l'activité physique)

Concernant la planification du programme

13. Redéfinir des objectifs opérationnels à 5 et 10 ans, établir les besoins en indicateurs et en analyse, et le cas échéant financer les producteurs possibles pour obtenir les résultats en temps utile (ex. Enquête suisse sur la santé 2007).
14. Rédiger le cahier des charges d'un éventuel « accompagnement stratégique » du programme et celui de l'évaluation en 2006, 2009 (et 2014)

En bref, il est recommandé de poursuivre en élaborant :

- ✓ *Une **politique intégrative** « Balance énergétique », spécifique mais comprise dans une vision globale et des orientations stratégiques nationales*
- ✓ *Une **politique cohérente et crédible**, avec un fil directeur et un langage commun, etc.*
- ✓ *Plus professionnelle (**evidence based policy**) dans sa conception*
- ✓ *Plus professionnelle (**evidence based management**¹⁰) dans sa mise en oeuvre avec les partenaires NGOs et les cantons.*

Adresse pour correspondance :

ADSAN : Jacques A. Bury et Yann Boggio
59, Rte des Jeunes, CH-1227 Carouge

Jacques.bury@adsan.org; boggio@evaluanda.ch

¹⁰ L'*evidence based management* est promu depuis quelques années, par une série de centres de management qui s'appuient en grande partie sur le succès de cette démarche pour la médecine clinique et l'opposent aux pratiques de « confiance aveugle » dans le dernier consultant venu ou aussi bien dans l'une des grandes firmes de consultants, aux pratiques aussi répétitives que dénuées elles-mêmes de toute évaluation. Voir par ex. B. Hamlin (2002), J. Pfeffer (2005), the CERTI at Tulane univ., R. Sutton at Stanford univ., etc.