

Évaluation de la stratégie de Promotion Santé Suisse pour les années 2019-2024

→ **Prise de position de la direction**

→ **Management Summary**

Mandant de l'évaluation

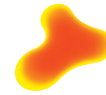
Thomas Mattig

Mandataire de l'évaluation

Büro BASS, Berne

Cheffe de projet de l'évaluation Promotion Santé Suisse

Corina Ulshöfer



Prise de position de la direction

1 Appréciation des résultats

Le rapport final de l'évaluation de la Stratégie 2019-2024 est très complet et bien élaboré et la direction de Promotion Santé Suisse remercie tout d'abord les responsables de projet du bureau BASS, Petra Zeyen et Theres Egger, pour cet important travail qui a intégré au total plus de 170 documents, les données de plus de 20 entretiens et plusieurs relevés de chiffres clés sur les indicateurs des objectifs stratégiques.

Les résultats sont d'autant plus réjouissants qu'ils montrent l'évolution résolument positive de la Fondation et de la réalisation de ses objectifs dans une période complexe. Dans les domaines d'intervention Programmes d'action cantonaux et Gestion de la santé en entreprise (O1 et O2), les objectifs ont été largement atteints, voire dépassés. Nouvellement mis en place, le domaine d'intervention Prévention dans le domaine des soins (O3) est parvenu à initier, coordonner et évaluer 67 projets sur un laps de temps très court. Les valeurs cibles concrètes pour cette phase d'amorçage évoluent dans la bonne direction et seront atteintes d'ici la fin de la période stratégique, selon l'institut d'évaluation. Les objectifs des campagnes de sensibilisation à la santé psychique (O4) de même que les objectifs transversaux en matière de coordination, de communication et d'efficacité (O5 et O6) ont été largement atteints voire dépassés.

Évidemment, une évaluation sur une telle période (2019-2023) ne comporte pas que des succès, mais révèle également les défis que la Fondation a dû relever. Là encore, la Fondation est reconnue comme ayant une bonne capacité à trouver des solutions.

La direction estime que la réalisation d'une évaluation en parallèle à la période en revue a permis à Promotion Santé Suisse de bien comprendre les processus et à l'institut d'évaluation de mieux cerner l'objet de l'évaluation. L'atelier collectif de valorisation du rapport y a en outre contribué et a fait ses preuves.

La direction comprend l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et apprécie les recommandations qui ont été déduites par le bureau BASS sur la base des données. La direction prend position ci-dessous sur chaque recommandation et en déduit des mesures concrètes.

2 Avis sur les recommandations

Recommandation 1

Page XI

Définir un concept global intégré avec plan de mesures

En raison des tâches supplémentaires prises en charge par la Fondation, il est recommandé d'élaborer un concept global différencié qui tienne compte de l'importance accrue des domaines et thèmes transversaux.

R 1.1 Établir un document stratégique différencié

- Se référer à l'état actuel des évidences et des problèmes
- Réfléchir à la répartition des tâches et aux conditions cadres existantes
- Tenir compte des relations entre les domaines d'intervention
- Justifier la répartition des fonds à travers une perspective macroéconomique

R 1.2 Élaborer un plan de mesures avec des objectifs de mise en œuvre à moyen terme

- Intégrer l'ensemble des tâches pertinentes (notamment les tâches communes telles que

la gestion de la qualité, des impacts et des connaissances) et les tâches traitées en collaboration avec des acteurs externes

R 1.3 Instaurer une coordination interne systématique

- Harmoniser les thèmes, les groupes cibles et les tâches communes

R 1.4 Simplifier le cadre de référence

- S'aligner avec la terminologie de la Stratégie nationale Prévention des maladies non transmissibles (MNT) et de l'Organisation mondiale de la santé (OMS)
- Intégrer les enjeux exprimés dans les lignes directrices dans la planification des mesures, avec des objectifs de mise en œuvre concrets et vérifiables

La direction est globalement d'accord avec ces recommandations. Elle souhaite toutefois renoncer à un document stratégique différencié. Les orientations pour les prochaines années sont définies par la stratégie MNT. En outre, différentes enquêtes auprès des parties prenantes ont montré que la Fondation doit miser sur la continuité dans l'orientation stratégique. L'orientation de la promotion de la santé et de la prévention nécessite une approche au long cours et non des changements de cap permanents. Il en résulte que la Fondation ne doit pas réévaluer les données factuelles et les enjeux actuels des domaines dans la Stratégie 2025-2028. Les analyses correspondantes et les orientations qui en découlent pour l'avenir doivent se faire au niveau de la stratégie MNT, afin que la Fondation puisse les reprendre dans sa prochaine stratégie (R 1.1). La recommandation d'un plan de mesures avec des objectifs de mise en œuvre à moyen terme sera suivie au moyen de l'élaboration d'un concept

de mise en œuvre, qui sera élaboré en plus de la Stratégie 2025-2028. La recommandation a également été prise en compte dans le projet de stratégie par la formulation de trois sous-objectifs pour chaque objectif stratégique (R 1.2). Ce concept de mise en œuvre tiendra également compte de l'autre recommandation, à savoir une concertation interne systématique, de manière à créer davantage de cohérence et à exploiter systématiquement les synergies dans des domaines choisis (R 1.3). Les deux aspects relatifs à la simplification du cadre de référence indiquent également la direction à prendre. Les termes utilisés dans la stratégie MNT montrent la voie à suivre pour la Fondation. Dans la mesure du possible, ces termes ont été repris dans la Stratégie 2025-2028. Des objectifs et des mesures sont définis pour les lignes directrices, lorsque cela est pertinent. Cela doit également être fait dans le concept de mise en œuvre afin de ne pas surcharger la Stratégie 2025-2028 (R 1.4).

Recommandation 2Page **XII****Développer la gestion des impacts et le pilotage**

Trois mesures sont recommandées afin d'optimiser le contrôle de l'impact et le pilotage des activités de la Fondation et d'améliorer la communication des préoccupations essentielles et de l'utilité de la promotion de la santé en général.

R 2.1 Développer un système d'indicateurs dérivé du plan de mesures

- Couvrir toutes les tâches principales de la Fondation
- Assurer l'évaluabilité des mesures de la Fondation

R 2.2 Harmoniser les différents reportings

- Définir quels indicateurs sont collectés, à quel moment et dans quel but
- Envisager leur regroupement et leur digitalisation

R 2.3 Développer des indicateurs appropriés pour les objectifs clés de la promotion de la santé

- Définir des indicateurs relatifs aux lignes directrices et au niveau de réalisation des multiplicateur-trice-s

La direction est en principe d'accord avec ces recommandations. Un système d'indicateurs pour le concept de mise en œuvre est envisagé. Dans un souci d'efficacité, on s'efforcera d'utiliser les indicateurs et les chiffres clés déjà existants et de les compléter là où cela s'avère utile. La direction considère le développement du système d'indicateurs comme un processus sur lequel Promotion Santé Suisse est déjà engagée et dans lequel elle souhaite

poursuivre afin de s'améliorer constamment. La direction veillera en outre à ce que les possibilités d'application numérique soient prises en compte (R 2.1). L'harmonisation des rapports sera également encouragée, notamment afin d'éviter les coûts élevés liés aux rapports multiples (R 2.2). Le développement d'indicateurs relatifs aux lignes directrices doit faire partie intégrante de la Stratégie 2025-2028 (R 2.3).

Recommandation 3

Page XIII

Accorder plus d'importance aux facteurs influençant les conditions cadres

Afin de contrer les obstacles à la mise en œuvre et d'améliorer les conditions nécessaires au déploiement de l'impact des mesures de la Fondation, deux mesures sont recommandées afin d'influencer les conditions cadres.

R 3.1 Adopter une approche multisectorielle

- Viser une politique globale de promotion de la santé dans différents secteurs par le biais de la mise en réseau, de l'établissement d'un agenda et d'activités de plaidoyer.

R 3.2 Transférer les ressources vers la mise en réseau, la communication et le transfert de connaissances

La direction considère que l'approche multisectorielle des unités existe. De même, la Fondation est déjà bien positionnée en ce qui concerne la mise en réseau des acteur-trice-s. En revanche, la direction ne considère pas l'établissement d'un agenda et les activités de plaidoyer comme des tâches essentielles de la Fondation et ne souhaite pas donner suite à cette partie de la recommandation. Elle estime que les efforts actuels dans ce domaine, et notamment la collaboration avec l'Alliance pour la santé en Suisse, sont appropriés (R 3.1).

Il serait certes judicieux de renforcer les ressources en matière de mise en réseau, de communication et de transfert de connaissances, car il s'agit bien là de tâches essentielles de la Fondation conformément à son mandat légal. Le transfert des ressources recommandé ne peut cependant pas être mis en œuvre. Cela signifierait que la Fondation devrait négliger d'autres tâches principales. La mise en œuvre de cette recommandation ne serait réalisable qu'avec des ressources en personnel supplémentaires, qui ne sont pas à l'ordre du jour dans les conditions actuelles (R 3.2).

Évaluation de la stratégie de Promotion Santé Suisse pour les années 2019–2024

Résumé

Sur mandat de Promotion Santé Suisse

Petra Zeyen et Theres Egger
Berne, le 2 mai 2024

Mentions légales

Donneur d'ordre

Fondation Promotion Santé Suisse PSCH

Direction de projet pour Promotion Santé Suisse:
Corina T. Ulshöfer, Gestion des impacts

Contact

Promotion Santé Suisse
Wankdorffallee 5
CH-3014 Berne
Tél +41 31 350 04 07

Proposition de citation

Zeyen, Petra & Egger, Theres (2024). «Évaluation de la stratégie de Promotion Santé Suisse pour les années 2019–2024». Management Summary. Sur mandat de Promotion Santé Suisse. Berne: Bureau BASS.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont renseigné-e-s au sein de la Fondation et à l'extérieur, ainsi qu'au service Gestion de l'évaluation de la Fondation Promotion Santé Suisse, pour leurs précieuses contributions à cette évaluation.

Berne, mai 2024

Résumé

I Introduction

La stratégie de Promotion Santé Suisse

Sur la base de son mandat légal, la Fondation Promotion Santé Suisse (PSCH) stimule, coordonne et évalue des mesures destinées à prévenir les maladies et à promouvoir la santé. À cette fin, la Fondation dispose de fonds issus de la contribution à la prévention des personnes assurées contre la maladie. Dans le cadre de ses activités, PSCH a publié en 2006 une stratégie à long terme pour les années 2007-2018; depuis 2019, c'est la stratégie suivante pour les années 2019-2024 qui est mise en œuvre. Elle est intégrée dans la «Stratégie nationale de prévention des maladies non transmissibles» (stratégie MNT), lancée en 2017, et dans son plan de mesures. Avec cette nouvelle stratégie, le champ d'action de la Fondation a été étendu au groupe cible des personnes âgées ainsi qu'à la prévention dans le domaine des soins, et l'engagement dans le domaine de la santé psychique a été renforcé. Pour financer ces nouvelles missions de la Fondation, découlant du plan de mesures MNT, le Conseil fédéral a augmenté progressivement, à partir de 2016, la contribution à la prévention prélevée sur les primes LAMal.

La stratégie 2019–2024 regroupe les activités de la Fondation dans quatre domaines d'intervention thématiques: Programmes d'action cantonaux, Gestion de la santé en entreprise (GSE), Prévention dans le domaine des soins (PDS) et Campagnes de santé psychique. Transverse à l'ensemble des domaines d'activités, le mandat légal de coordination et d'évaluation de la Fondation se concrétise désormais dans deux domaines stratégiques autonomes: Coordination et mise en réseau et Évaluation et monitoring. Pour chacun de ces six domaines, la Fondation a pour la première fois formulé des objectifs stratégiques et a créé une vingtaine d'indicateurs pour mesurer leur réalisation. Début 2025, la stratégie sera remplacée par une nouvelle stratégie 2025+. En novembre 2022, le Conseil de fondation a validé les décisions d'orientation pour la stratégie suivante. La stratégie 2025+ définitive a été adoptée en novembre 2023.

Objectif et finalité de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie s'inscrit dans l'obligation de rendre compte à l'égard des politiques, du public et des acteur-trice-s de la promotion de la santé. Tandis que la stratégie précédente avait été évaluée a posteriori, l'évaluation de la stratégie 2019-2024 a été menée parallèlement à sa mise en œuvre, afin d'appuyer le développement continu et futur de la stratégie. Le premier **rapport intermédiaire formatif** (Zeyen & Egger 2021) a évalué le concept de la stratégie au regard d'évolutions et de facteurs contextuels pertinents, notamment de la pandémie de Covid-19, et a procédé à une première évaluation des progrès de la mise en œuvre au cours des années 2019 et 2020. Le **deuxième rapport intermédiaire** était centré sur la documentation et l'évaluation sommative de la mise en œuvre et de la réalisation des objectifs de la stratégie jusqu'en 2022 ainsi que des impacts à attendre d'ici la fin de la période stratégique. Les résultats de ces rapports ont été intégrés dans l'élaboration de la stratégie suivante. Le présent **rapport final** d'évaluation de la stratégie 2019–2024 de PSCH est destiné à rendre compte aux politiques et au public. Il se fonde sur le deuxième rapport intermédiaire de mars 2023, qui a été complété par les nouveaux chiffres disponibles pour le calcul des indicateurs de la stratégie.

Méthodes et base de données

En partant du document de stratégie de Promotion Santé Suisse 2019–2024 et des modèles d'impact des différents domaines d'intervention, l'équipe d'évaluation a élaboré un **modèle d'impact** pour l'ensemble de la stratégie. La logique de déroulement qu'il décrit et l'état théorique visé aux différents maillons de la

chaîne d'impacts forment le point de départ pour l'évaluation du concept, de sa mise en œuvre et des impacts produits par la stratégie.

L'analyse contextuelle et conceptuelle (premier rapport intermédiaire) se fondait sur les concepts de la Fondation, sur des analyses de la littérature et de la documentation, et sur des entretiens d'information avec des expert-e-s suisses et étrangers, portant sur une sélection de thèmes. L'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie 2019–2024, de la réalisation des objectifs et des impacts produits (deuxième rapport intermédiaire) s'appuyait sur l'analyse des documents disponibles concernant la mise en œuvre¹, sur l'analyse des **chiffres clés** composant les indicateurs stratégiques et sur d'autres informations disponibles concernant le déploiement des impacts². En complément, des **entretiens** structurés avec des responsables d'équipes et d'unités de PSCH (parties prenantes internes) et avec des parties prenantes externes ont été menés.

II Concept et pertinence de la stratégie

Les nouvelles missions confiées à PSCH dans le cadre de la stratégie MNT, en relation avec l'augmentation de la contribution LAMal pour la prévention générale des maladies, ont été intégrées dans la stratégie de la Fondation et dans les concepts des domaines d'intervention: les programmes d'action cantonaux (PAC) ont été étendus pour intégrer la thématique de la santé psychique et le groupe cible des personnes âgées. Avec les campagnes pour le renforcement de la santé psychique dans la population et le domaine Prévention dans le domaine des soins (PDS), deux nouveaux domaines d'intervention essentiels ont été créés, qui concernent également le groupe cible des adultes (comme c'était déjà le cas pour le domaine Gestion de la santé en entreprise/GSE). Conformément aux recommandations de la précédente évaluation de la stratégie, la prévention au niveau de condition cadres est hautement prioritaire dans tous les domaines d'intervention.

Globalement, les mesures et les programmes de la Fondation sont alignés sur les objectifs stratégiques à atteindre et conformes aux lignes directrices et aux principes de la stratégie. Toutefois, le document de stratégie proprement dit n'aborde ni **l'état actuel des évidences et des problèmes**, ni la répartition des tâches et les conditions cadres existantes dans les domaines thématiques traités par la Fondation, ni n'établit de relations entre les différents domaines d'intervention. Pour compléter le document de stratégie, il n'existe pas de plan de mesures incluant des objectifs de mise en œuvre spécifiés qui pourrait faire la liaison entre les objectifs stratégiques et la planification opérationnelle de la mise en œuvre. Contrairement aux stratégies des agences étrangères de promotion de la santé, les thèmes de l'égalité des chances et d'une politique de santé globale (approche multisectorielle) ne sont pas intégrés par Promotion Santé Suisse dans la mise en œuvre de ses domaines d'intervention en tant qu'objectifs à atteindre, mais en tant que thèmes transverses, au sens de lignes directrices. Promotion Santé Suisse opérationnalise ces lignes directrices et les considère comme un ensemble supplémentaire d'indicateurs qualitatifs, dont la concrétisation est documentée et présentée ex post.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 de 2020 à 2022, et dans la perspective de pandémies futures, la promotion de la santé, et plus particulièrement de la santé psychique, a gagné en importance pour le renforcement de la résilience de la population. Avec ses domaines d'intervention, la stratégie est en cohérence avec la stratégie de politique de santé publique actuelle du Conseil fédéral «Santé2030» et

¹ Rapports de gestion de Promotion Santé Suisse 2019–2021, rapports du DFI aux CSSS, rapports d'objectifs SIG 2019–2022, auto-évaluation (analyse de la situation réelle) de PSCH sur le respect des lignes directrices stratégiques 2019 et 2022, rapports annuels Évaluations et études de monitoring.

² Évaluations globales externes des domaines d'intervention et évaluations des offres de PSCH, enquêtes auprès des parties prenantes (enquêtes en ligne 2019 et 2022).

réactive aux tendances et défis sociétaux essentiels. Les décisions d'orientation prises pour la stratégie 2025+ renforcent cette cohérence, notamment par l'orientation plus poussée du domaine GSE sur les nouvelles formes de travail et par l'intégration prévue du thème transverse Environnement et santé dans les domaines d'intervention existants (objectifs 7 et 8 de «Santé 2030»).

III Progrès de la mise en œuvre dans les six domaines stratégiques

Programmes d'action cantonaux, PAC

Au cours de la période stratégique en cours, le domaine PAC a adapté ses conditions cadres et ses activités pour intégrer dans ses missions le thème de la santé psychique et le groupe cible des personnes âgées. De nouveaux objectifs nationaux ont notamment été introduits pour les cantons. Un jalon important dans l'harmonisation et la simplification pour les cantons du dépôt de projets et de l'établissement de rapports a été la mise en place par étapes de la plateforme numérique EPAC. Les cantons ont été étroitement impliqués dans ce projet. En 2022, la plateforme EPAC a été migrée vers la nouvelle plateforme «Promotion Digitale» et étendue pour intégrer le domaine PDS.

Comme les mesures de protection prises pendant la pandémie ont entraîné des retards (tant dans la mise en œuvre des PAC que dans de nombreuses activités de soutien aux différents projets), le délai d'exécution pour les cantons a été prolongé d'un an par règlement spécial. En réaction à la pandémie de Covid-19, PSCH a fourni des prestations supplémentaires, financées par un budget séparé «**Activités spéciales Covid**» et destinées à soutenir les multiplicateur-trice-s dans la mise en œuvre des PAC au niveau cantonal. Ces mesures ciblaient des groupes particulièrement en difficulté, comme les personnes âgées ou les parents qui subissaient la contrainte des tâches supplémentaires induites par la fermeture des écoles. La Fondation a notamment lancé des pages Web contenant des offres de promotion de la santé dans le contexte de la pandémie et des exemples de bonnes pratiques, ainsi que les recommandations d'actions des cantons et des organisations.

Si l'on excepte les **retards dus à la pandémie**, la Fondation est parvenue à fournir les prestations prévues au cours de la période stratégique conformément à la planification interne des activités. **Les facteurs positifs pour la mise en œuvre** ont été l'intensification de la collaboration avec les responsables cantonaux pour la promotion de la santé (ARPS), l'implication systématique des cantons, et l'amélioration croissante des rapports avec les cantons depuis le début des activités de la Fondation. PSCH disposait pendant la pandémie de moyens adéquats (infrastructure technique, collaboration virtuelle) pour s'adapter rapidement aux nouveaux défis, faire progresser la mise en œuvre et lancer des activités, dont les parties prenantes des PAC ont pu bénéficier. Parallèlement aux effets négatifs de la pandémie, décrits plus haut, la situation a également eu des effets positifs, en ceci qu'elle a renforcé l'importance accordée à la santé psychique et à la compétence générale en matière de santé dans l'opinion publique. Les activités spécifiques à la pandémie menées par la Fondation et sa fonction de coordination entre les différents acteurs (Confédération, cantons, ONGS) ont renforcé le rôle et la visibilité de PSCH en tant qu'actrice nationale dans ses nouvelles attributions en rapport avec la santé psychique.

Gestion de la santé en entreprise, GSE

Pendant la période stratégique en cours, le domaine GSE a commencé à **cibler les PME**, en portant une attention particulière aux secteurs d'activité où le personnel est soumis à de fortes contraintes psychosociales («branches vulnérables»), comme p. ex. le secteur des soins de longue durée. Les activités ont mis l'accent sur la sensibilisation des employeur-euse-s, l'accès aux PME et la collaboration avec des multiplicateur-trice-s tels que les assureur-euse-s et les organisations sectorielles. Outre la gestion et le développement des offres existantes (p. ex. label Friendly Work Space/FWS, instrument d'enquête sur le stress au

Résumé

travail Job Stress Analysis/JSA), les activités se sont concentrées sur le développement d'instruments à bas seuil d'accès et spécifiques aux branches. Ainsi, des modules spéciaux de l'instrument JSA ont été mis au point pour les soins de longue durée et les écoles, et leur diffusion est encouragée depuis 2019 par des incitations financières (fonds «Financements partiels»). Le secteur de la restauration a également été identifié comme une branche sous contrainte, mais, pour des raisons liées aux ressources, on a renoncé à des activités dans ce domaine au profit de la priorité «New Work»/nouvelles formes de travail. Dans le cadre des activités spécifiques à la pandémie, l'outil «Team Time» a été développé pour faciliter les échanges sociaux et soutenir la santé psychique des personnes en télétravail; l'outil a entre-temps été intégré à FWS Office.

L'offre Friendly Work Space Apprentice (anciennement: Companion) est destinée à accompagner les apprenti-e-s pendant la phase de vulnérabilité qu'est le début de la vie active. L'analyse de la mise en œuvre a montré que son lancement avait rencontré certains obstacles. Le recrutement des multiplicateur-trice-s dans la formation professionnelle pour diffuser les outils Apprentice s'est révélé difficile. L'application Apprentice a été fermée en 2022 faute d'un nombre suffisant d'utilisateur-trice-s. Les autres volets de l'offre (notamment le site web Apprentice pour les responsables de la formation professionnelle et de la GSE) ont été maintenus.

Depuis 2022, les offres GSE de PSCH sont également proposées sur la plateforme en ligne «Laboratoire de leadership» (laboratoire-de-leadership.ch). La plateforme s'adresse aux cadres de **petites entreprises** employant moins de 10 personnes et est gérée collectivement par la CFST, le bpa, la Suva, le SECO et Promotion Santé Suisse. PSCH a ainsi renforcé sa collaboration ciblée avec les acteurs du domaine des assurances obligatoires. De plus, la plateforme s'adresse à un groupe cible dans lequel la GSE est encore peu implantée.

Dans le paysage complexe des acteur-trice-s de la GSE, la Fondation est parvenue à prendre le **leadership thématique** sur la question du stress au travail et à établir au cours des dernières années le label FWS comme une norme GSE reconnue au niveau national. La publication régulière du Job Stress Index s'est imposée comme un rendez-vous attendu, dont d'autres acteurs du domaine de la santé au travail tirent également parti. Les activités de PSCH dans le domaine GSE et les instruments GSE qu'elle a développés sont reconnus par les autres organismes responsables de la stratégie MNT pour leur professionnalisme et leur qualité élevée.

Les facteurs positifs pour la mise en œuvre dans le domaine GSE ont été la bonne collaboration avec les représentant-e-s de l'économie et avec un réseau étendu de partenaires, notamment sur la nouvelle plateforme institutionnelle GSE mise en place dans le cadre de la stratégie MNT ainsi que sur la plateforme «Laboratoire de leadership» gérée en collaboration avec la SUVA, le SECO et le bpa. Par ailleurs, des forums GSE régionaux ont été mis en place au cours des dernières années. **Les obstacles** à la réorientation du domaine en direction des PME et des branches soumises à des contraintes particulières ont été les engagements existants envers divers entreprises et partenaires (objectif de pérennité pour le développement durable) ainsi qu'une somme de travail accrue en raison de la hausse de la demande d'offres de GSE. Et ce, avec un cadre budgétaire inchangé malgré les tâches supplémentaires induites par la stratégie MNT (domaine de mesures 3). Cette réorientation est un processus de longue haleine; les nouvelles offres destinées aux PME ont été lancées au cours du premier semestre 2023. Depuis début 2023, le domaine GSE accomplit ses missions avec un effectif légèrement réduit et subit des fluctuations de personnel.

Prévention dans le domaine des soins, PDS

La prévention dans le domaine des soins est le plus récent domaine d'activité de la Fondation; le **soutien de projets PDS** a été lancé à l'automne 2017 avec un premier appel d'offres. Au cours de cette phase

initiale, l'accent pour la mise en œuvre a été placé sur la réalisation de l'objectif de performance stratégique du nombre de projets soutenus et évalués. Avec 45 projets soutenus jusqu'à présent, l'objectif peut être considéré comme atteint. Les projets couvraient la totalité des six domaines d'action définis comme prioritaires. Toutefois, le domaine «Modèles de financement», important pour l'ancrage durable, et le domaine «Nouvelles technologies» ont été comparativement moins bien couverts. Suite à ce premier cycle de projets, le dispositif de soutien a été en 2019 la cible de critiques, qui ont amené PSCH à remanier les bases du soutien de projets en 2021, en impliquant les cantons. Après ces difficultés initiales, les critiques des parties prenantes se sont en grande partie tues. Des doutes persistaient quant à la pérennité du financement, après la clôture du soutien, des offres développées dans le cadre des projets (principe de développement durable). Ce défi a été identifié et pris en compte dans les nouvelles bases stratégiques du domaine PDS et dans les décisions d'orientation pour la stratégie 2025+.

Une planification trop optimiste concernant la nécessaire mise en réseau pour la constitution de structures de projets multisectoriels (consortiums) ainsi que les conséquences de la pandémie, qui ont fortement affecté le domaine des soins de santé, ont conduit à des lacunes dans la mise en œuvre. Les retards pris dans les projets se sont répercutés à leur tour sur l'exécution des évaluations et ont entravé la réalisation de l'objectif stratégique «Démontrer le potentiel de prévention dans le domaine des soins et préparer la diffusion de projets efficaces par les acteurs du domaine des soins». Ces lacunes ont été identifiées; le financement durable et la valorisation des résultats des projets seront désormais mis en avant dans le soutien de projets.

Des obstacles importants dans la phase de mise en place du domaine d'intervention stratégique PDS ont été le partage des responsabilités entre PSCH et l'OFSP ainsi que la collaboration encore insuffisante entre les divisions de l'OFSP. La clarification de la répartition des tâches et des rôles entre ces deux organismes responsables, dotés de prérogatives équivalentes, ainsi que la communication externe à cet égard ont mobilisé d'importantes ressources. Une question reste ouverte: la Fondation doit-elle développer un centre de compétence pour la PDS, doté des savoir-faire nécessaires, ou l'OFSP doit-il conserver ce rôle? L'effectif relativement réduit affecté au nouveau domaine à mettre en place a également eu un effet négatif. En effet, l'augmentation du nombre de projets soutenus par PSCH n'a pas été accompagnée d'une adaptation des objectifs ou d'une augmentation des ressources personnelles et financières dans les nécessaires **activités transverses** (évaluation, coordination, communication, mise en réseau). Ces activités **n'ont pas pu être menées selon les plans**.

Alors que, dans les domaines d'intervention plus anciens, des relations étroites avec le monde économique (GSE) et les cantons (PAC) ont pu être établies et institutionnalisées au fil du temps, les assureur-euse-s, principales parties prenantes dans le domaine PDS, et plus particulièrement leurs instances dirigeantes, manifestent peu d'intérêt pour le thème de la prévention. Ce thème relève du domaine de compétence des assurances complémentaires et donc de la stratégie d'entreprise des différents assureur-euse-s. Au niveau des associations (santésuisse, curafutura), le thème de la prévention n'est pas traité. Dans le même temps, les attentes étaient élevées quant à la démonstration des impacts des prestations de prévention (la démonstration des impacts selon les critères EAE étant une condition préalable au financement de ces prestations par l'assurance obligatoire des soins). Les mesures de la stratégie MNT relevant de la responsabilité de l'OFSP – comme le développement de solutions de financements pour les prestations de prévention (mesure MNT B.2), essentiel pour le financement durable des projets – ont progressé plus lentement que prévu. La mise en œuvre d'autres mesures MNT, devant créer les conditions cadres pour le succès des activités dans le domaine PDS, a également pris du retard (p. ex. formation initiale et continue de professionnel-le-s de la santé; mise à disposition d'un outil d'autodéclaration pour les prestataires eHealth; mesures 2.4 et 2.5). **Un facteur favorable potentiel** pour la suite de la mise en œuvre et du

Résumé

pilotage réside dans l'intégration du domaine PDS dans l'outil de gestion «Promotion Digitale», lancé en 2022. Par ailleurs, le développement des activités de communication et de mise en réseau, jusqu'à présent relativement négligées, et l'amélioration de la collaboration avec certaines parties prenantes essentielles recèlent également un important potentiel de facilitation. Ces aspects ont déjà été intégrés dans le développement du domaine PDS pour la stratégie suivante.

Campagnes Santé psychique

La Fondation finance depuis 2018 deux campagnes de sensibilisation dans deux régions linguistiques, destinées à renforcer les ressources en matière de santé psychique dans la population, et soutient la procédure coordonnée entre les cantons et les régions linguistiques. À partir de 2019, les campagnes ont été intégrées dans la stratégie en tant que domaine d'intervention autonome, placé sous la direction du domaine Information du public. À moyen et à long terme, les campagnes doivent contribuer à ce que la population connaisse les ressources et les offres de soutien permettant de renforcer la santé psychique et puisse ainsi mieux affronter les événements de vie critiques. Les campagnes sont menées par deux organismes responsables: Pro Mente Sana en Suisse alémanique («Wie geht's dir?», WGD) et Coraasp en Suisse latine (Santépsy). La mise en œuvre des deux campagnes s'appuie sur l'effet multiplicateur d'acteur-trice-s cantonaux-ales et locaux-les. Le rôle principal de PSCH consiste à énoncer des objectifs et des critères de qualité, à apporter un soutien dans le développement des campagnes, dans la coordination et la mise en réseau, ainsi que dans l'évaluation. Jusqu'à présent, PSCH n'est que peu intervenue dans le pilotage des campagnes.

Les objectifs stratégiques de PSCH dans le domaine des campagnes ont été atteints: depuis 2021, tous les cantons sont représentés parmi les organismes responsables, la coordination entre ces organismes et avec la Fondation s'est intensifiée depuis 2022, et les parties prenantes sont satisfaites de la coordination et de la mise en œuvre des campagnes. L'évaluation de suivi a mis en évidence des besoins d'optimisation au niveau de l'influence de PSCH sur le pilotage des campagnes.

Dans le cadre de ses activités spéciales en lien avec le Covid-19 pendant la pandémie, la Fondation a mis en œuvre, en collaboration avec le Réseau Santé Psychique Suisse (RSP), l'administration fédérale (OFSP, OFAS, SECO) et les cantons, un projet de promotion de la santé psychique pour les personnes au chômage. Partant d'une analyse de la situation, les campagnes ont développé des mesures de sensibilisation spécifiques pour les personnes au chômage et les professionnel-le-s au contact avec ces personnes, et les ont mises en œuvre en s'appuyant sur les offices de placement comme multiplicateurs. Pendant la pandémie, les deux campagnes ont par ailleurs intégré des mesures spécifiques de renforcement de la santé psychique en temps de crise et adapté leurs offres en conséquence. D'un côté, la pandémie a entravé la mise en œuvre des campagnes (notamment du fait de l'annulation de certains événements), mais de l'autre, elle a contribué à renforcer la présence du thème de la santé psychique dans les médias et dans la population.

Les organismes responsables ont majoritairement atteint leurs objectifs de mise en œuvre (portée des campagnes, notoriété des offres de soutien dans la population). Les campagnes ont contribué à lancer le thème de la santé psychique au niveau cantonal et à promouvoir l'échange et la collaboration entre les organismes responsables. Selon la décision d'orientation du Conseil de fondation en novembre 2022, les campagnes seront poursuivies. À l'avenir, la Fondation souhaite renforcer son influence sur leur pilotage. Un autre besoin d'action a été identifié au niveau de l'harmonisation des objectifs et de la mesure de l'impact.

Un facteur positif pour la mise en œuvre a été l'existence de structures de collaboration fonctionnelles entre les cantons et les deux organismes responsables. La décision de maintien des campagnes permet de

Résumé

poursuivre la mise en œuvre des mesures (développement durable) et, dans une perspective à long terme, va dans le sens d'un renforcement des compétences en matière de santé et de la santé psychique de la population, laquelle est mieux à même d'affronter les événements de vie critiques et les futures crises sociétales potentielles. La Fondation a prévu de développer un concept global Santé psychique, qui créera les conditions pour exercer sur les campagnes une influence ciblée et mettre en évidence les liens avec des offres concrètes. **Les obstacles** à la mise en œuvre ont été, dans ce nouveau domaine également, la tendance à sous-estimer le besoin de clarification des rôles, la délégation de tâches aux organismes responsables des deux campagnes pour des raisons de capacités, et les changements de compétences au sein de la Fondation en raison de changements de personnel.

Coordination et mise en réseau

Avec la stratégie 2019–2024, le mandat légal de la Fondation dans le domaine de la coordination et de la mise en réseau a été ancré dans sa mission fédérale en tant que domaine à part entière. En collaboration avec les autres domaines, l'équipe Relations partenaires est chargée de mettre en place et d'entretenir des partenariats, ainsi que de renforcer la mise en réseau interne et externe avec des acteur-trice-s de la politique, de l'économie et de la recherche. L'objectif stratégique principal était d'amener des acteur-trice-s de la promotion de la santé et de la prévention à travailler en réseau, à apprendre les un-e-s des autres et à collaborer de façon efficace et efficiente. Les activités dans le domaine Coordination et mise en réseau ont par ailleurs contribué au transfert de connaissances et apporté une contribution déterminante à la réalisation des objectifs dans les autres domaines (en particulier PAC et GSE).

Pendant la période stratégique en cours, conformément à la convention de collaboration entre la Confédération et la Fondation, les activités dans le domaine Coordination et mise en réseau ont ciblé plus spécifiquement les **groupes vulnérables et les PME**. Avec l'intégration dans la stratégie MNT, la **coordination avec les organismes responsables de la stratégie MNT** a pris une importance considérable. Du fait de l'extension des thématiques et groupes cibles traités par PSCH, le nombre de parties prenantes a fortement augmenté au cours de la période stratégique étudiée (avec l'augmentation des contributions de l'assurance-maladie en 2017/2018, le nombre de partenariats a presque doublé). Dans le même temps, les ressources humaines de PSCH sont restées inchangées, si bien que la Fondation a dû privilégier les contacts avec les acteur-trice-s les plus important-e-s. Pour la mise en place de nouveaux partenariats, les ressources n'ont été que ponctuellement suffisantes.

Les rapports annuels sur les parties prenantes, avec le monitoring des paysages de parties prenantes et les processus internes correspondants, ont été pour la Fondation une base de pilotage centrale. Le suivi des objectifs définis dans le cadre de la gestion des parties prenantes montre que les objectifs ont majoritairement été réalisés selon les plans.

Les facteurs positifs pour la mise en œuvre ont été la bonne collaboration en interne de l'équipe Relations partenaires avec les autres domaines de la Fondation, la gestion des parties prenantes à tous les niveaux de la Fondation ainsi que la collaboration avec les partenaires nouveaux et existants. Une **contrainte** a été l'insuffisance des ressources en personnel, du fait de l'extension des missions de la Fondation, pour traiter de nouveaux groupes de parties prenantes. Cette difficulté a conduit la Fondation à se concentrer sur les organisations partenaires les plus importantes.

Évaluation et monitoring

Du fait du mandat légal de la Fondation et de la conception qu'elle a d'elle-même en tant qu'organisation apprenante, ainsi que de son besoin élevé de légitimation à l'égard du public, la gestion des impacts revêt une importance élevée pour la planification, le contrôle et l'optimisation des impacts des mesures de

Résumé

PSCH. C'est pourquoi la mission fédérale de gestion des impacts («évaluer et monitorer») a été ancrée en tant que domaine de la Fondation dans la stratégie 2019–2024. Au cours de la période stratégique actuelle, les activités ont mis l'accent sur la constitution des compétences d'évaluation ainsi que sur la promotion d'une approche orientée sur l'impact au sein de la Fondation et chez ses partenaires. Ainsi, par exemple, avec les «Management Responses» (prises de position internes) sur les résultats des évaluations, un processus a été établi pour garantir l'utilisation des résultats d'évaluation dans le pilotage et la mise en œuvre des mesures d'amélioration. L'élaboration d'une stratégie faîtière de gestion des impacts commune à toutes les unités de PSCH a fourni une base pour poursuivre le développement des structures, tâches, processus et compétences. Seul le domaine GSE, du fait de différences dans les approches (développement propre plutôt que soutien de projets externes), dispose de sa propre structure de gestion des impacts.

Pour répondre aux besoins des parties prenantes en informations adaptées aux destinataires et politiquement pertinentes, les résultats clés des évaluations et des études de monitoring ont été publiés sous forme de feuilles d'information. Le nouveau rapport annuel Évaluations et études de monitoring a accru la visibilité externe des activités de ce domaine et a eu un écho favorable; les valeurs mesurées d'utilisation des produits du domaine Gestion des impacts ont globalement augmenté au cours de la période stratégique actuelle. La prise en compte adéquate de la diversité des besoins des parties prenantes (communauté professionnelle, acteur-trice-s politiques, partenaires de mise en œuvre des différents domaines) est toutefois restée un défi pour ce domaine.

Les facteurs positifs pour la mise en œuvre des activités dans le domaine Évaluation et monitoring ont été la culture d'apprentissage établie par la Fondation et la disponibilité de moyens financiers suffisants pour déléguer des missions en mandatant des partenaires externes (en interne, les tâches ont été étendues, à effectifs inchangés).

Les obstacles à la mise en œuvre et à l'harmonisation ont été la disparité entre les cadres qualitatifs, les terminologies et les cultures d'évaluation en vigueur dans les domaines PAC, GSE et PDS ainsi que des attentes très élevées, voire irréalistes, quant à la démonstration des impacts par des résultats probants. Malgré l'importance stratégique de «Promotion Digitale» pour la gestion des impacts, l'équipe Gestion des impacts n'a pratiquement pas été impliquée dans le développement de cet outil, notamment en vue de l'ajustement et de l'harmonisation avec les partenaires externes de la stratégie MNT. Par ailleurs, la faible intégration de la gestion des impacts au niveau stratégique nous semble également dommageable pour l'exécution des tâches et la production d'informations politiquement pertinentes.

IV Bilan de la mise en œuvre et de l'accomplissement des tâches

Malgré les retards pris pendant la pandémie, entre 2020 et 2022, la Fondation est parvenue à fournir la plupart des prestations prévues dans la planification des activités pour la période stratégique, avec seulement quelques lacunes ponctuelles. Le respect des lignes directrices de la stratégie a été documenté et analysé dans un rapport séparé. La convention de collaboration avec la Confédération corréle la mobilisation des moyens supplémentaires de la Fondation au ciblage de groupes vulnérables, notamment des populations migrantes, des proches aidants et de personnes socio-économiquement défavorisées telles que les personnes au chômage ou les bénéficiaires de l'aide sociale (PSCH 2017). C'est pourquoi il faut ici aborder la ligne directrice Égalité des chances. PSCH a évalué la mise en œuvre de cette ligne directrice en s'assurant que ses domaines avaient porté une attention particulière à certains groupes vulnérables. Tous les domaines ont décrit l'intégration de cette ligne directrice dans leurs activités et avaient conscience des difficultés d'accès à ces groupes vulnérables. Au cours de la période stratégique, le domaine PAC a mis l'accent sur cette ligne directrice et a investi dans la sensibilisation de ses multiplicateur-trice-s. Le domaine

Résumé

GSE a commencé à se réorienter dans ce sens. Le nouveau domaine PDS s'adresse d'emblée à des personnes vulnérables sur le plan sanitaire et à leurs proches. En résumé, on constate qu'au cours de la période stratégique, la Fondation s'est réorientée conformément à son mandat supplémentaire et a pu accomplir la grande majorité de ses tâches. Pendant la pandémie, des mesures spéciales supplémentaires de soutien aux multiplicateur-trice-s et d'atténuation des effets de la pandémie ont été mises en œuvre sur un budget séparé.

Selon l'enquête auprès des parties prenantes menée chaque année au cours de la période stratégique, au moins 50% des parties prenantes externes interrogées se disent (très) satisfaites de l'accomplissement par la Fondation de ses différentes missions. La proportion de parties prenantes satisfaites s'est accrue de 10% en moyenne entre 2019 et 2022. L'augmentation du nombre de personnes satisfaites est particulièrement marquée et statistiquement significative en ce qui concerne la *promotion de la coordination et de la collaboration entre les acteur-trice-s* (+20%) et la *collaboration avec les assureur-euse-s, les représentant-e-s du monde économique et politique et les ONG* (+14%). La *promotion de la qualité des programmes et des projets*, l'*apport d'un soutien financier* et la *clarification des rôles entre les différents acteur-trice-s comparables* ont également été très bien évalués.

V Impacts produits

Impacts sur les les multiplicateur-trice-s

Les impacts produits sur les les multiplicateur-trice-s en rapport direct avec les activités de la Fondation peuvent être relativement bien mesurés à partir des valeurs caractéristiques relevées et d'autres informations. Les objectifs stratégiques fixés à ce niveau ont été largement atteints, voire dépassés.

Les objectifs stratégiques dans le **domaine PAC** ont tous été atteints ou dépassés: au cours de la période stratégique, tous les cantons (à l'exception du canton de Glarus) ont mis en œuvre des programmes d'action cantonaux. Grâce aux PAC, en comparaison avec les années précédentes, les investissements financiers dans la promotion de la santé ont encore nettement augmenté au niveau cantonal. De même, selon l'évaluation générale des PAC, des progrès ont été accomplis dans la mise en réseau intra- et intercantonale. Pendant la période stratégique, en plus des écoles, des acteur-trice-s du secteur de la santé et de l'assistance aux personnes âgées, ainsi que des municipalités et des communes ont été inclus dans les réseaux. Malgré un ancrage fort dans les bases conceptuelles et dans le système d'objectifs, l'égalité des chances et le renforcement de la prévention contextuelle sont encore peu concrétisés dans les efforts de mise en œuvre des cantons, en particulier en ce qui concerne l'environnement matériel et l'aménagement de l'espace public. Au titre des freins au déploiement des impacts, citons le fait que la collaboration interdépartementale soit encore trop peu effective et l'ancrage de la promotion de la santé parfois insuffisant dans la législation des différents cantons. Ce thème devrait notamment être intégré dans la législation sur la construction et l'aménagement du territoire, la formation et l'école – cette dernière relevant en partie de la compétence des communes.

Dans le domaine **GSE**, la plupart des objectifs stratégiques au niveau des multiplicateur-trice-s ont également été atteints ou dépassés, à l'exception de quelques aspects partiels. Pendant les années de pandémie, peu d'entreprises ont bénéficié d'un conseil personnalisé par des professionnel-le-s de la GSE. Grâce à l'instrument des financements partiels, le nombre d'analyses du stress au travail réalisées par des PME est passé entre 2020 et 2022 de 49 à 120. Bien que le label FWS soit un instrument à seuil d'accès élevé, conçu pour les grandes entreprises, le nombre d'entreprises ayant obtenu le label «Friendly Workspace» est passé de 83 à 106 au cours de la période stratégique. Pour le groupe cible des PME, des offres spécifiques ont été mises à disposition, comme l'outil «Job Stress Analysis». L'utilisation des offres de Friendly

Résumé

Work Space Apprentice par les multiplacteur-trice-s a tendancielleme nt augmenté – à l'exception de l'application, qui a été fermée.

Pendant sa phase de mise en place, le domaine **PDS** ne s'est pas fixé d'objectifs stratégiques au niveau des multiplicateur-trice-s, et le domaine Coordination et mise en réseau ne traitait pas auparavant le domaine PDS. Le réseau des principaux responsables pour la mise en œuvre des projets comprenait (énumération par ordre décroissant d'importance): des hôpitaux, des associations, des organisations professionnelles, des ligues de santé, des universités et des hautes écoles, des cabinets médicaux, des fondations et des cantons. Le soutien des projets PDS étant orienté sur la formation de consortiums, d'autres acteur-trice-s de la santé publique et des collectivités ont pu être atteints aux interfaces visées du domaine des soins.

Impacts sur les bénéficiaires

Pour la période stratégique 2019 – 2024, conformément à son domaine d'influence et aux recommandations de l'évaluation de la stratégie précédente, PSCH avait placé ses objectifs d'impact au niveau des effets directs (ou *outcomes*, c'est-à-dire les impacts sur les multiplicateur-trice-s). Bien que des attentes aient été formulées en ce sens, il ne serait pas réaliste de chercher à reconstituer la chaîne des impacts produits par les activités de PSCH jusqu'au niveau des groupes cibles bénéficiaires pour les **domaines PAC et GSE**, qui sont orientés sur la prévention primaire. En effet, la santé naît d'un processus complexe et évolutif, dans lequel le secteur institutionnel de la santé joue un rôle minime, et qui dépend dans une bien moindre mesure des interventions de promotion de la santé que des déterminants de santé que sont notamment les conditions socio-économiques et d'autres facteurs contextuels difficilement contrôlables, comme l'a montré avec force l'épisode pandémique. Des études en Suisse et à l'étranger mettent toutefois en évidence la rentabilité macro-économique à long terme des investissements dans des mesures efficaces de promotion de la santé et de prévention.

Contrairement au domaine de la prévention primaire, le **secteur PDS**, qui concerne la prévention secondaire et tertiaire, autorise, avec les moyens nécessaires, une mesure à moyen et long terme des impacts sur les patient-e-s bénéficiaires. Une démonstration des impacts selon les critères EAE (efficacité, adéquation, économicité) est considérée comme la condition préalable au financement éventuel des prestations par l'assurance obligatoire des soins (OAS). Selon la version remaniée du concept de soutien de projets PDS, ce domaine doit à long terme livrer les données nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacit é du système de santé. Cependant, les attentes élevées à l'égard de la démonstration des impacts du soutien de projets PDS au niveau des bénéficiaires ne pourront être satisfaites d'ici la fin de la période stratégique en 2024. Certes, les premiers résultats concernant les impacts sur la compétence en matière de santé, la responsabilité propre, l'autogestion et la capacité de gestion de crise des patient-e-s (et de leurs proches) seront disponibles d'ici la fin de l'année. En revanche, les impacts en termes de réduction du besoin de traitement, d'amélioration de l'autonomie et de la qualité de vie ou de modification du style de vie sont difficiles à évaluer dans leur globalité. Les preuves doivent être recherchées individuellement pour chaque projet, au prix de coûteuses études de suivi. Quant à l'impact en termes de coûts, sa démonstration serait complexe, mobiliserait des ressources beaucoup plus élevées et nécessiterait une période d'observation plus longue.

VI Recommandations

En se fondant sur les résultats du premier rapport intermédiaire d'évaluation de la stratégie (mai 2021) et de l'implication des parties prenantes (de septembre 2021 à mars 2022), la direction de la Fondation a élaboré des propositions de décisions d'orientation pour la stratégie suivante 2025+. Ces décisions ont été adoptées par le Conseil de fondation, après la prise de position du DFI de septembre 2022. La stratégie 2025+ met principalement l'accent sur la continuité et reste alignée sur la stratégie Santé2030 du Conseil fédéral et sur la stratégie MNT. Elle doit être mise en œuvre sans hausse de contribution ni augmentation des effectifs.

En complément aux décisions d'orientation adoptées par le Conseil de fondation, trois recommandations, divisées en sous-aspects, pour l'élaboration de la stratégie suivante ont été déduites des résultats de l'évaluation de la stratégie. Elles seront affinées sur la base des résultats de l'atelier avec la Direction.

R1 Concept global avec plan de mesures

En raison de la prise en charge, actuelle ou future, de nouvelles tâches par la Fondation, l'élaboration d'un concept global différencié est recommandée pour prendre en compte l'importance accrue des domaines transverses.

R1.1 Document de stratégie différencié: nous recommandons l'élaboration d'un document de stratégie plus différencié (que le document actuel), avec des objectifs stratégiques pour l'orientation à long terme des activités de Promotion Santé Suisse. Ce document doit replacer les domaines d'activité de la Fondation dans leur contexte actuel en matière des évidences et de problématiques (reflété dans la stratégie MNT), décrire la répartition des charges et les conditions cadres existantes, et mettre en évidence les relations entre les différents domaines d'intervention (pour rendre visible la cohérence stratégique des domaines d'intervention). Il devra également tenir compte des points de vue des différentes parties prenantes et justifier autant que possible la répartition des moyens par les problématiques décrites, dans une perspective macro-économique.

R1.2 Plan de mesures avec objectifs de mise en œuvre à moyen terme: pour faire le lien entre le document de stratégie (avec les objectifs stratégiques généraux à long terme) et la planification opérationnelle annuelle des activités (pilotée au moyen du système interne d'information de gestion/SIG), l'élaboration d'un plan de mesures avec des objectifs de mise en œuvre à moyen terme pour toutes les tâches de la Fondation est recommandée. Ce plan de mesures doit couvrir l'ensemble des missions principales de la Fondation, y compris les tâches communes internes dans le domaine de la gestion de la qualité, des connaissances et des impacts, ainsi que les tâches à accomplir en collaboration avec des acteurs externes dans le cadre de la stratégie MNT. De cette façon, on garantit la prise en compte correcte de l'ensemble des mesures dans la planification de l'exécution et des ressources, ainsi que la disponibilité d'un corpus de données pour l'élaboration des différents rapports.

R1.3 Coordination interne systématique: la prise en charge de nouvelles missions (thème de la santé psychique, groupe cible des personnes âgées) dans la stratégie en cours induit une multiplication des chevauchements entre les unités organisationnelles existantes et dans le contenu des différentes tâches. Si l'ajustement et la coordination externes ont gagné en importance du fait du rattachement à la stratégie MNT, la coordination interne n'a pas été systématiquement assurée jusqu'à présent. Concernant le thème de la santé psychique, il a été décidé de combler cette lacune au moyen d'un concept global «Santé psychique». Cependant, le besoin de coordination concerne également d'autres thèmes, groupes cibles et missions fédérales, et sera encore accru du fait de l'extension des PAC au groupe cible des adultes et au thème Environnement et santé, en tant que thématique transverse, à compter de 2025. L'élaboration

d'un concept global exhaustif doit donc également être pensée comme un outil de coordination et de consolidation internes, et améliorer la cohérence interne. Pour permettre une action efficace et l'exploitation de synergies, une priorité doit être accordée – y compris en termes de ressources allouées – à la consolidation interne et au traitement systématique des interfaces lors du développement de la stratégie et de l'élaboration du plan de mesures.

R1.4 Simplification du cadre d'orientation: au vu des chevauchements existants entre les lignes directrices et les principes d'actions de la Fondation, d'une part, et les principes de la Charte d'Ottawa et les critères de qualité pour la promotion de la santé, d'autre part, une simplification du cadre d'orientation est recommandée. Sous réserve de motifs impératifs, la terminologie de la Fondation doit être alignée sur celle de la stratégie MNT et de l'OMS. De même, dans la perspective de l'intégration du thème Environnement et santé, la terminologie de la Fondation doit être alignée sur celle de la Stratégie pour le développement durable (instrument de mise en œuvre de l'agenda 2030 en Suisse). Il conviendra d'examiner au cas par cas l'intégration des intentions exprimées dans les lignes directrices dans la planification des mesures, avec des objectifs de mise en œuvre concrets et mesurables. Cela permettra d'harmoniser le cadre de référence tant pour les acteur-trice-s internes à PSCH que pour les partenaires et acteur-trice-s de mise en œuvre, qui se réfèrent aux bases précitées.

R2 Poursuite du développement de la gestion des impacts et des bases de pilotage

Trois mesures sont recommandées pour optimiser le contrôle des impacts et le pilotage de l'activité de la Fondation et pour améliorer la diffusion de l'objectif fondamental et de l'utilité de la promotion de la santé.

R2.1 Développement d'un système d'indicateurs découlant du plan de mesures: le système d'indicateurs doit découler des objectifs de mise en œuvre du plan de mesures et couvrir toutes les tâches principales de la Fondation. En fonction des objectifs fixés (objectifs déjà établis ou nouveaux objectifs, voire objectifs innovants), on cherchera à définir des indicateurs avec ou sans valeurs cibles quantitatives ou des objectifs de processus qualitatifs. Sur cette base, les données nécessaires pour l'évaluation de la mise en œuvre des activités de la Fondation pourront être collectées (garantie de l'évaluabilité).

R2.2 Coordination des différents rapports: actuellement, il existe de nombreux rapports différents aux niveaux opérationnel et stratégique, qui ne sont pas coordonnés entre eux en termes de contenus et de calendrier de publication.³ Lors du développement du système d'indicateurs, il conviendra de définir les indicateurs devant être régulièrement mis à disposition, avec leurs destinataires et leur calendrier de livraison respectifs, à des fins de pilotage et/ou de présentation de rapport. En principe, les rapports doivent se référer à un système d'indicateurs commun, afin de faciliter la vue d'ensemble et le traitement des interfaces avec les acteur-trice-s internes et externes. Il conviendra d'examiner dans quelle mesure certains rapports pourraient être regroupés, et d'envisager une harmonisation des différents cadres de qualité et de la terminologie entre les domaines PAC, GSE et PDS ainsi qu'avec les instruments appliqués dans le cadre de la stratégie MNT (p. ex. planification des activités et matrice des parties prenantes). Par ailleurs, on examinera les possibilités d'amélioration au moyen de solutions techniques/numériques.

R2.3 Développement d'indicateurs adéquats sur les objectifs fondamentaux de la promotion de la santé: les progrès concernant les objectifs fondamentaux de la promotion de la santé (compétence en matière de santé, égalité des chances) sont actuellement présentés dans les rapports internes sur le

³ Rapport SIG, rapports de gestion, rapport annuel du DFI, analyse de situation sur le respect des lignes directrices stratégiques, rapport sur la mise en œuvre des mesures MNT, rapport sur les indicateurs stratégiques.

respect des lignes directrices de la Fondation. Pour mesurer la réalisation des objectifs (progrès accomplis au niveau des multiplicateur-trice-s), des indicateurs adéquats doivent être définis. Dans le domaine GSE, il existe déjà deux instruments bien établis, le monitoring GSE et le Job Stress Index, qui permettent de suivre globalement l'évolution de la compétence en santé psychique et le stress sur le lieu de travail au niveau organisationnel (dans les entreprises).

R3 Donner davantage de poids à l'influence sur les conditions cadres

En vue de surmonter les obstacles à la mise en œuvre et d'améliorer les conditions de déploiement des impacts, deux mesures sont recommandées pour influencer sur les conditions cadres.

R3.1 Adopter une approche multisectorielle: pour appuyer l'égalité des chances, en tant qu'objectif fondamental de la promotion de la santé, et dans la perspective de l'intégration du thème Environnement et santé, une approche multisectorielle doit être recherchée plus systématiquement, en concertation avec les organismes responsables de la stratégie faïtière MNT. En tenant compte des déterminants de santé, on visera une politique globale et multisectorielle de promotion de la santé (*health in all policies*) par la mise en réseau des acteur-trice-s concerné-e-s, la hiérarchisation des thèmes (*agenda setting*) et les activités plaidoyer. Le futur plan d'action Compétence en matière santé constituera un progrès dans cette direction. Dans ce contexte, on pourra s'appuyer, pour la coordination des différents secteurs en vue d'un développement durable et d'une politique globale de promotion de la santé, sur les concepts existants de la Stratégie pour le développement durable (instrument de mise en œuvre de l'agenda 2030 en Suisse) ou du plan d'action pour l'adaptation aux changements climatiques (cf. A-13.3 Appréciation des effets des changements climatiques dans les différents secteurs)

R3.2 Réaffectation de ressources dans la mise en réseau, la communication et le transfert de connaissances: l'évaluation a mis en évidence les facteurs positifs et négatifs (obstacles) pour la mise en œuvre et le déploiement des impacts dans les domaines stratégiques. Les activités visant à influencer sur les conditions-cadres doivent être renforcées, en concertation avec d'autres acteur-trice-s, et être étendues au thème Environnement et santé. À cette fin, la gestion des parties prenantes de la Fondation peut mettre en place, en concertation avec les organismes responsables de la stratégie MNT, des partenariats ciblés avec des personnes clés⁴ dans des champs d'action politiques ayant une influence sur la santé, tels que l'aménagement du territoire, le logement, l'agriculture et l'alimentation, en exploitant des fenêtres d'opportunité (élaboration de nouvelles stratégies et politiques, changement de personnes à des postes clés, etc.). Ces personnes clés doivent être incitées à agir en tant qu'ambassadeur-trice-s de la promotion de la santé dans leur champ d'action politique (advocacy) et, pour renforcer encore la coordination, à tenir la Fondation informée des évolutions actuelles dans ces champs d'action. Les conférences des directrices et directeurs cantonaux de la construction, de la planification, de l'environnement et des affaires sociales, ainsi que l'Association des communes suisses et l'Union des villes suisses offrent des potentiels supplémentaires de mise en réseau. Cette dernière est particulièrement importante dans les domaines politiques tels que l'aménagement du territoire ou la formation, où la responsabilité repose (en partie) sur les communes. Par ailleurs, pour appuyer l'exécution des tâches, on cherchera à renforcer la mise en réseau avec les acteur-trice-s représentant des groupes vulnérables⁵, en gardant à l'esprit que l'accès aux acteur-trice-s et organisations concerné-e-s peut être parfois difficile et que leurs ressources sont limitées.

⁴ On ciblera des personnes disposant de réseaux étendus et d'un accès direct aux instances stratégiques et opérationnelles d'un domaine politique.

⁵ En référence à l'approche fondée sur les phases de la vie, on tiendra compte du fait que la vulnérabilité n'est pas nécessairement corrélée au statut socio-économique ou au contexte migratoire, mais peut aussi concerner des personnes qui subissent une perte de revenu provisoire, ou présentent des problèmes de compatibilité travail/famille ou des obligations de prise en charge de proches. Concernant cette dernière catégorie, on ne dispose généralement pas des données qui permettraient leur identification.

Résumé

Pour une meilleure compréhension et une simplification de la collaboration intersectorielle/interprofessionnelle, il conviendrait de renforcer la communication et le dialogue sur la définition des principaux concepts de la promotion de la santé, afin de dissiper certaines confusions courantes. Ainsi, par exemple, en dehors des milieux spécialisés (communauté de la santé publique), la compétence en matière de santé est souvent réduite à la dimension des connaissances, sans intégrer celles de la capacité et de la motivation nécessaires pour prendre des décisions favorables à la santé; la promotion de la santé tend à être confondue avec la prévention qui est axée sur le comportement.