

Fiche : Identifier et formuler un objectif

Mise à jour : 14 juin 2016

Auteur : Rémy Bataillon

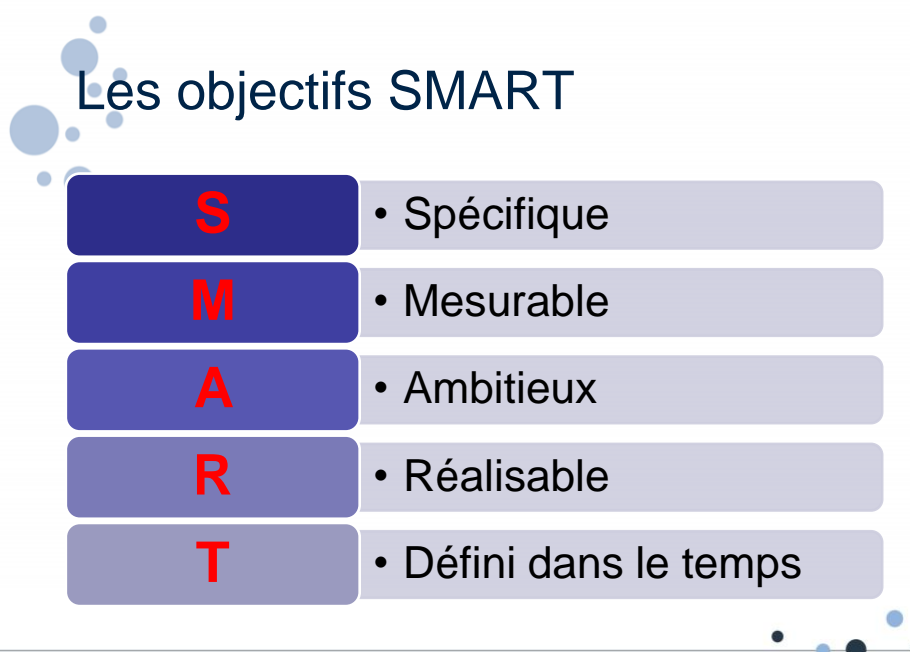
Préambule

Cette fiche présente une manière de structurer et de formuler des objectifs ; condition *sine qua non* pour mobiliser des acteurs. En effet, des objectifs flous, peu opérationnels, irréalistes ont peu de chance d'être efficaces => difficulté à se projeter concrètement dans l'action et à savoir ce qu'on attend de soi, difficulté à suivre la réalisation de cet objectif et à savoir quand il a été atteint...

La structuration et la formulation d'un objectif doivent être réalisées avec les acteurs eux-mêmes, dans un processus qui peut nécessiter plusieurs allers-retours.

Ne perdez pas de vue que l'élaboration finale du résultat souhaité est un processus sans cesse renouvelé. Au fur et à mesure que vous examinez la situation actuelle et que vous appréhendez les obstacles qu'il vous faut surmonter, vous devrez probablement ajuster vos objectifs de résultat pour qu'ils soient le plus pertinents et réalistes possible.

Une formulation selon les critères SMART



- **Premièrement, un objectif doit être spécifique** c'est-à-dire simple, clair, précis et compréhensible par tous rapidement. Si l'objectif est trop complexe, il faut le décomposer en plusieurs plus petits objectifs. Par exemple, améliorer la prise en charge des patients diabétiques aurait été un objectif trop complexe, trop large, nécessitant potentiellement de mener plusieurs actions en fonction de la typologie des patients diabétiques.

- **Deuxièmement, un objectif doit être mesurable** c'est-à-dire avec un niveau à atteindre afin de conclure que l'objectif est réalisé. De plus, il doit permettre de comprendre immédiatement ce qui sera mesuré pour déterminer si l'objectif est réalisé. Par exemple : augmenter le nombre de patients ayant bénéficié d'une intervention d'aide personnalisée aurait été un objectif trop flou. Qu'aurions-nous pensé si, au bout de 4 mois, 43% des patients avaient bénéficié de l'intervention ? Avions-nous atteint notre objectif ? Difficile à dire. En tout cas, il y aurait eu pas mal de discussions et l'indicateur aurait potentiellement été remis en cause, après coup, par certains professionnels. De même, juste indiquer qu'il s'agissait des patients diabétiques n'aurait pas permis de savoir quels patients prendre en compte au moment de calculer l'indicateur. Les patients suivis par d'autres médecins mais qui ont consulté une fois un professionnel de santé de la structure ? Tous les patients dont un résultat de l'Hb1ac depuis 10 ans avait été anormal ?
- **Troisièmement, un objectif doit être acceptable** c'est-à-dire est suffisamment grand pour qu'il soit motivant. Mais aussi suffisamment petit pour qu'il demeure atteignable et réalisable à court terme pour que les professionnels acceptent d'y adhérer. C'est évidemment une appréciation assez subjective qui doit être partagée avec l'ensemble des professionnels en fonction du niveau de performance actuel, qu'il soit estimé ou objectivé par des mesures préalables.
- **Quatrièmement, un objectif doit être réalisable** c'est-à-dire directement lié à l'activité de l'équipe. Par exemple : proposer une intervention d'aide personnalisée. Cela n'aurait pas forcément été le cas si l'indicateur avait concerné, par exemple, la résolution des problèmes sociaux des patients diabétiques.
- **Enfin, cinquièmement, un objectif doit être temporellement défini**, c'est à dire inscrit dans le temps, avec une date de fin pas trop éloignée pour garder la motivation des professionnels. Par exemple : 1 an. C'est déjà un horizon temporel lointain.

Grille support pour formuler un objectif

Spécifique = on doit savoir ce que l'on va devoir faire pour atteindre cet objectif	Mesurable = on doit savoir si on a atteint l'objectif	Acceptable = on doit avoir un consensus des différentes parties prenantes	Réalisable = on doit disposer des ressources pour atteindre cet objectif	Défini dans le temps = on doit savoir quand l'objectif devra avoir été atteint ?
Quelle est l'action qui doit être entreprise ?	Quel est le numérateur et le dénominateur de l'indicateur ? Il y a-t-il des critères d'inclusion / exclusion ?	Qui sont les parties prenantes ? Quels sont leurs attentes sur le niveau de l'objectif ? Quel est le seuil à partir duquel l'objectif sera considéré comme atteint ?	Qui intervient pour mettre en œuvre l'action nécessaire à l'atteinte de l'objectif ? De quelles ressources ont-ils besoin ?	Quand l'atteinte de l'objectif sera-t-elle évaluée ?

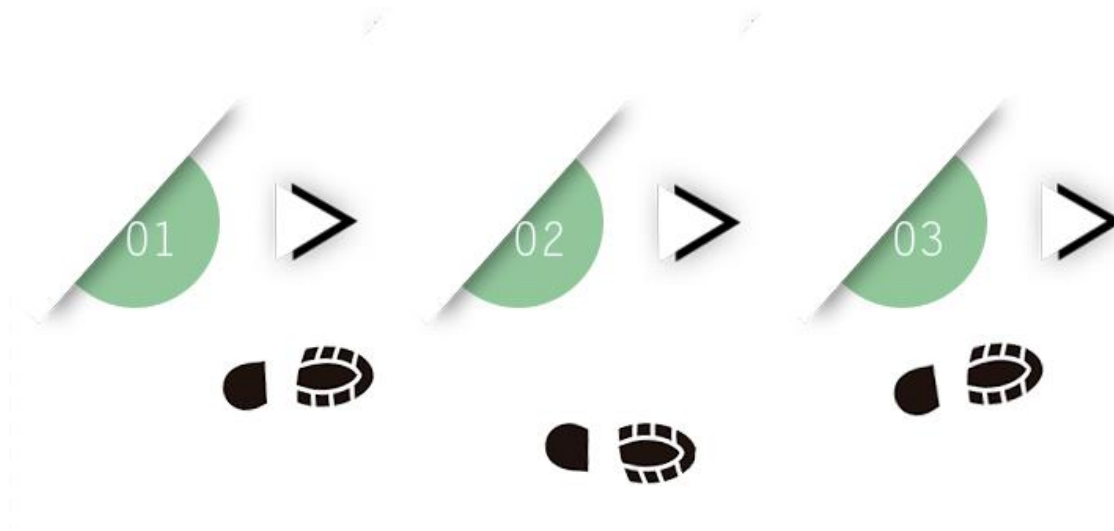
Le choix des objectifs

Les objectifs retenus doivent, autant que possible :

Concerner plusieurs acteurs

Amener des résultats tangibles, traduisant des progrès, notamment sur le fonctionnement collectif.

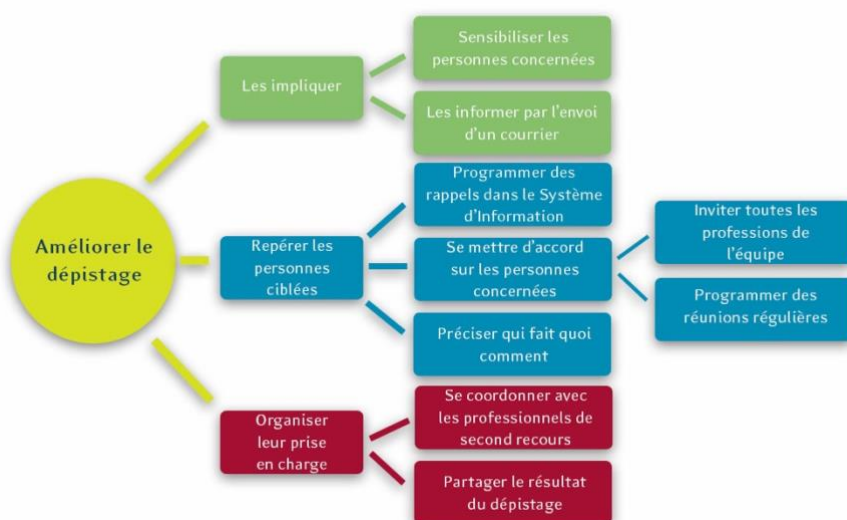
Autrement dit, ils doivent s'inscrire dans une démarche des petits pas.



S'inscrire dans un chemin critique vers une nouvelle organisation, de nouvelles pratiques qui dépassent la thématique considérée.

Par exemple, un programme pour améliorer la prise en charge des patients diabétiques prévoit de mettre en place des réunions de concertation pluriprofessionnelle. Ces réunions ont intérêt à d'emblée être envisagées pour pouvoir traiter, à moyen terme, toutes les situations complexes. Pour ce faire, il peut être utile de former des animateurs de ces réunions et d'introduire des outils génériques. Cela suppose de se représenter le processus de changement.

Représentation tiré de l'exemple utilisé dans cette fiche à savoir une équipe de soins primaires qui cherche à améliorer le dépistage des cancers du sein parmi la population couverte.

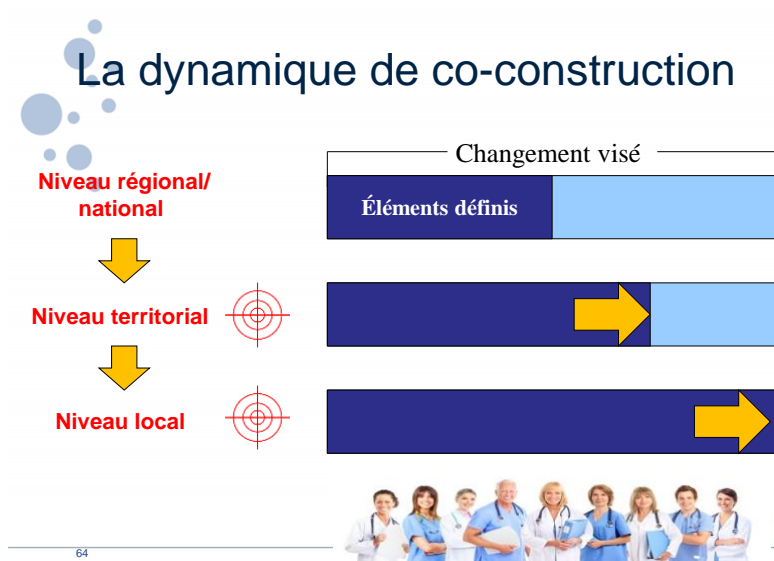


Une telle représentation permet de

- distinguer les objectifs de résultats des objectifs de processus
- préciser les relations entre les objectifs de processus

Prendre en compte une démarche de co-construction à plusieurs niveaux

Par ailleurs, dans un processus de co-construction qui repose sur la mobilisation d'acteurs à plusieurs niveaux de l'organisation de l'offre (par exemple : régional, territorial, local), il est nécessaire que chaque niveau laisse le soin aux autres, venant après, de préciser et de compléter les objectifs qu'ils auraient fixés.



Fiches en lien

- Fiche : Organiser une démarche qualité
- Fiche : Organiser les objectifs entre eux