

**Conférence invitée**  
**L'ÉVALUATION DU PROJET DE SERVICE :**  
**DU QUESTIONNEMENT AUX RESULTATS**

**Luc HINCELIN** – *Consultant en Santé – Agence LH conseil – Paris*

Prendre du recul sur les initiatives menées, suivre les priorités, vérifier l'adéquation entre les moyens et les résultats, s'inscrire en qualité et constater les progrès, identifier la valeur ajoutée du Service pour ses acteurs, qu'ils soient internes ou externes : l'évaluation répond aujourd'hui à **plusieurs enjeux** importants.

A différencier du contrôle, l'évaluation offre la possibilité d'apprécier les activités d'un service, de porter un regard critique et constructif, de rendre lisible un projet pour le plus grand nombre.

L'évaluation révèle les changements liés à la mise en œuvre du projet de Service. C'est une démarche concrète qui vise à définir des informations utiles à la prise de décisions, selon la plus grande objectivité possible.

Deux grands champs sont concernés par l'évaluation : celui du **processus** (la conduite du projet, son management d'équipe, le jeu et la coopération des acteurs, la mise en œuvre du partenariat, la faisabilité des activités) et celui **des résultats**, en termes d'impact, d'effets, qu'ils soient attendus ou pas, prévus ou non, directs ou indirects... Des services de santé au travail se sont déjà essayés avec succès à cette démarche d'évaluation. Quelques-uns ont, dans le cadre de programmes territoriaux de santé, testé une évaluation d'action(s). Pour ceux-là, l'évaluation du projet de Service n'en est pas très éloignée.

**En pratique**, il s'agit de :

- préciser les objectifs auxquels le projet de Service veut répondre
- choisir les questions évaluatives prioritaires s'y rapportant
- concevoir et d'exploiter des outils permettant d'y répondre (questionnaires, tableaux de bord, grilles de suivi...)
- analyser les résultats obtenus
- apporter les améliorations suffisantes pour progresser.

Aujourd'hui, et en ces temps de difficultés de reconnaissance de la médecine du travail, l'évaluation ne serait-t-elle pas une chance ?

Considérée parfois comme « du boulot en plus », des papiers à remplir, du temps perdu face à l'action, l'évaluation doit être appréhendée comme **une aide à la décision, au service de la qualité**. Elle facilite la définition des priorités dans la durée. Elle favorise l'interrogation et l'interaction des acteurs, redonne du sens (la

dimension préventive). Elle peut aussi enrichir une argumentation vis à vis des décideurs et financeurs.

Nous voyons combien, dans un certain nombre de cas, une pratique d'évaluation conforte le partenariat, en mettant sur la table les progrès et en passant du savoir-faire au faire-savoir. Au-delà des contraintes, des exigences ou des obligations, l'ensemble met en valeur les équipes du Service.

### **Anticiper le changement, faire bouger les lignes**

Sans négliger son outillage, les principaux ingrédients d'une évaluation réussie restent le positionnement suffisamment en amont des objectifs, l'interrogation sur leur faisabilité et la facilité à les tenir dans la durée, la clarté affichée de ce qu'il est souhaitable et possible de mesurer, la participation des différentes composantes du Service à la proposition et la réalisation d'indicateurs.

La traduction des « bénéfiques » du projet de Service en termes de résultats -qu'ils soient qualitatifs et/ou quantitatifs- passe aussi par le partage d'une certaine culture commune entre acteurs dans ce domaine que représente l'évaluation.

