



sous-dimensions dépend d'une troisième ; 4) Relation parabolique : en U ou en U inversé.

Discussion

Dans cet article, nous avons proposé que le contenu des systèmes d'évaluation de la performance des systèmes de santé reflète et soit cohérent avec un ensemble de choix portant d'abord sur l'objet de l'évaluation, la nature de la performance, le but de l'évaluation et le public visé. Le contenu devra aussi être adapté aux valeurs, intérêts, stratégies et priorités, et être réaliste par rapport aux contraintes du terrain.

Mais l'effort qui devra être mis pour développer et adapter de tels systèmes aux particularités locales en vaut-il la peine ? Que sait-on de l'utilité des systèmes d'évaluation de la performance ?

L'évidence sur l'utilité des systèmes visant l'imputabilité est limitée. La population, un des utilisateurs potentiels de systèmes d'imputabilité, ne semble pas les trouver utiles [14]. Bien que fort préoccupés par les questions de santé, les gens trouvent difficile de se prononcer sur l'information qu'ils souhaiteraient obtenir, particulièrement s'ils sont interrogés dans une perspective systémique plutôt qu'individuelle. De plus, ils trouvent l'information difficile à interpréter et n'ont

pas confiance dans les organisations pour fournir de l'information crédible sur leur performance, ni dans les gouvernements, ni dans les universités associées aux centres hospitaliers universitaires (CHU).

Pour les gouvernements, les systèmes d'imputabilité semblent au contraire être d'une grande utilité pour rendre des comptes à la population, transmettre des messages sur les valeurs et les priorités, et gérer le système en comparant et en motivant. L'utilisation par des gestionnaires gouvernementaux de systèmes d'imputabilité peut cependant amener des comportements indésirables de la part des gestionnaires des organisations dont la performance est évaluée.

Que ce soit dans un but d'imputabilité ou dans une perspective d'amélioration, l'élaboration de systèmes d'évaluation de la performance qui respecte les exigences d'architecture évoquées ici devrait permettre d'optimiser l'utilité de ces systèmes pour la prise de décision. L'élaboration de tels systèmes se fait souvent dans des contextes sous pression. Il semble cependant important d'éviter la simplification conceptuelle qui pourrait être tentante pour faire vite et simple. La finesse requise dans l'évaluation de la performance des systèmes et organisations de santé est nécessaire pour rendre compte de leur complexité et pour agir en toute connaissance de cause. **F**

Bien choisir et dimensionner l'évaluation : l'approche de la Banque mondiale

Les pratiques de suivi (« monitoring ») et d'évaluation (« evaluation ») des activités donnent aux politiques publiques, financeurs, managers et responsables de la société civile les meilleurs moyens de tirer parti de l'expérience, améliorer les services, planifier et allouer les ressources en rendant compte des résultats de l'action aux différentes parties prenantes.

C'est l'objet du court ouvrage publié par la Banque mondiale (deuxième édition 2004) intitulé : *Monitoring Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches* consultable et téléchargeable sur le site de la Banque mondiale : [http://lnweb90.worldbank.org/OED/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/A5EFB85D776B67D285256B1E0079C9A3/\\$file/MandE_tools_methods_approaches.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/OED/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/A5EFB85D776B67D285256B1E0079C9A3/$file/MandE_tools_methods_approaches.pdf)

Aujourd'hui, où l'accent est mis fortement sur l'objectivation des résultats mais aussi sur la nécessité

d'un calibrage réaliste et raisonnable du coût de l'évaluation par rapport au coût intrinsèque de l'action, ce document synthétique et pragmatique permet de guider le choix des méthodes à privilégier selon l'objectif et le point de vue d'où elle est conduite.

Il répertorie les principales pratiques possibles en ce domaine : outils, méthodes dont certains sont complémentaires, d'autres alternatifs et le choix relève de façon conjuguée de l'objectif de l'évaluation, du point de vue de l'évaluateur, du délai exigé de disponibilité des résultats de cette évaluation, et enfin du niveau des moyens mobilisables pour la réaliser.

Il donne sur une fiche consacrée à chaque méthode un descriptif synthétique et systématique des avantages et désavantages, coûts, temps, compétences requises et des références bibliographiques (et internet) permettant de compléter son information.

Sans prétendre à l'exhaustivité, ce guide est précieux par sa concision et son approche didactique tout autant pour le maître d'ouvrage — *a priori*, lors de l'élaboration du cahier des charges d'un appel à projets et, *a posteriori*, pour disposer d'une aide à la décision ou tirer enseignement d'une expérience — que pour le maître d'œuvre, pour répondre à un appel d'offres, assurer le suivi de son action, repérer les actions correctrices nécessaires et enfin « rendre compte » au commanditaire. **F**

Dominique Deugnier
Médecin de santé publique