

# Guide méthodologique de l'évaluation des projets *art.51* *LFSS 2018*

Accompagnement pour la mise en œuvre de l'évaluation  
de projets dans le cadre de l'innovation en santé

## 5.1 FICHE 1 : Structuration du projet : Problématique, Diagnostic territorial, Hypothèse, Objectifs et Résultats attendus

Les projets retenus au titre de l'article 51 s'inscrivent dans un cadre plus global de décloisonnement du système de santé français et d'incitation à la coopération entre les acteurs. Ces expérimentations ont également un objectif d'efficacité et de meilleure prise en compte de la prévention et de la qualité des soins.

Les travaux d'évaluation de ces expérimentations supposent donc de clarifier le cheminement entre les constats de santé observés dans un territoire, les objectifs poursuivis par chaque projet, les actions qui seront mises en œuvre et les résultats observés.

La présente fiche s'adresse au porteur de projet dès le stade de la construction de son expérimentation afin de l'aider à :

- Clarifier la problématique à l'origine du projet ;
- Élaborer le diagnostic d'un territoire ;
- Clarifier l'hypothèse testée au travers de l'expérimentation ;
- Définir ses différents niveaux d'objectifs ;
- Clarifier les différents types de « produits attendus » du projet (réalisations, résultats intermédiaires, résultats finaux).

Ces différents éléments lui seront utiles tant pour renseigner de façon pertinente le cahier des charges que pour comprendre la démarche évaluative qui sera portée dans un second temps par un évaluateur externe.

### 5.1.1 Préciser la problématique à l'origine du projet

Les expérimentations sont destinées à tester des solutions organisationnelles innovantes permettant de répondre à un problème. Pour augmenter les chances de succès de l'expérimentation envisagée, il est très important d'être au clair sur le principal problème à résoudre. Cela permettra en outre d'identifier des hypothèses de solutions.

Préciser la problématique doit permettre de donner un cadre au projet. Parmi les questionnements pour y parvenir on peut citer :

- Que sait-on du problème ?
- Pourquoi est-il important à résoudre ?
- Qu'en disent les chercheurs et les acteurs impliqués ?
- Est-ce qu'une cause a été identifiée ?
- Est-ce que certaines solutions ont fonctionné ? Pourquoi ?

### 5.1.2 Réaliser le diagnostic d'un territoire

Le diagnostic territorial va permettre de documenter les caractéristiques pertinentes du territoire choisi pour l'expérimentation, en lien avec la problématique identifiée. Ce diagnostic peut être vu comme une photographie ou une synthèse des variables d'intérêt à un instant T.

Globalement, il vise à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques du territoire vis-à-vis de la problématique traitée ?
- Pourquoi est-il le plus adapté à la mise en œuvre de l'expérimentation ?
- Quels dispositifs y sont déjà présents ?
- Quels sont les acteurs présents qui sont des leviers ou des freins à la mise en œuvre ?

Pour réaliser le diagnostic de territoire, de nombreux sites peuvent vous fournir des données intéressantes :

- Le site de l'Insee, et en particulier les statistiques locales de l'Insee (données démographiques, données sur la pauvreté, etc.) : <https://statistiques-locales.insee.fr>
- GEODES, le portail des statistiques en épidémiologie de Santé Publique France : <https://geodes.santepubliquefrance.fr/>
- La Statistique annuelle des établissements de santé pour obtenir des données chiffrées sur l'hôpital à différents échelons (régional, département, commune...) : <https://www.sae-diffusion.sante.gouv.fr/sae-diffusion/accueil.htm>
- Les sites des ARS qui offrent de nombreuses données de contexte, en particulier dans les projets régionaux de santé (PRS)
- Data.DREES, les données sur les champs sanitaire, médico-social et social : [http://www.data.DREES.sante.gouv.fr/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_referer=&sCS\\_ChosenLang=fr](http://www.data.DREES.sante.gouv.fr/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_referer=&sCS_ChosenLang=fr)
- La cartographie de l'Observatoire des territoires qui offre de nombreuses données sur des thématiques variées : <http://carto.observatoire-des-territoires.gouv.fr/>
- La cartographie interactive de l'ordre des médecins pour obtenir des données fines de démographie médicale, complémentaires des données disponibles sur data.DREES : <https://demographie.medecin.fr>

### 5.1.3 Définir l'hypothèse du projet

Le lien supposé entre la problématique retenue et l'amélioration des résultats visée constitue l'hypothèse sur laquelle se fonde l'expérimentation. Autrement dit, l'hypothèse explicite les mécanismes par lesquels le dispositif proposé permet d'apporter des réponses au problème(s) identifié(s). L'hypothèse, affirmée par le porteur de projet, se base généralement sur une observation de l'existant et une analyse de la littérature. Sa formulation doit être précise afin que l'objectif principal du projet réponde au besoin / à la problématique identifiés. L'énoncé de l'hypothèse permet de présenter les raisons ou le rationnel scientifique qui ont amené à entreprendre l'expérimentation :

- **Hypothèse de l'expérimentation #1** : la formation de certaines IDEL au repérage des situations complexes va permettre à toutes les IDEL du territoire de solliciter un niveau de recours supplémentaire via des téléconsultations. Leur sollicitation doit ainsi permettre de distinguer les cas simples qu'elles vont traiter en lien avec le médecin traitant et pour lesquels elles peuvent recourir, en cas de besoin, à l'expertise de la structure hospitalière, pour ne restreindre les hospitalisations qu'à celles qui sont pertinentes.
- **Hypothèse de l'expérimentation #2** : l'éducation thérapeutique et la surveillance à distance des patients traités par thérapie orale du cancer permet de repérer les effets secondaires et de distinguer suffisamment tôt ceux qui sont graves pour limiter les hospitalisations non pertinentes et maintenir un maximum de patients à leur domicile. Ceci concourt à améliorer la sécurité, la qualité de vie des patients et l'efficacité des traitements.

### 5.1.4 Définir les objectifs du projet

Les objectifs poursuivis par l'expérimentation découlent de l'hypothèse émise. Ces objectifs se structurent en trois niveaux :

- **Les objectifs stratégiques** : ils décrivent la contribution stratégique de l'expérimentation à l'objectif général de santé poursuivi. Ils doivent permettre de faire le lien entre l'expérimentation et les orientations politiques de l'article 51.
- **Les objectifs opérationnels** : ils précisent les objectifs stratégiques en les déclinant selon leurs principaux domaines d'intervention.
- **Les « actions à mettre en œuvre »** : des objectifs stratégiques et opérationnels découlent le programme des actions à mettre en œuvre dans le cadre de l'expérimentation. Ces actions ciblées permettent de concrétiser et de préciser la portée et le périmètre de l'expérimentation.

L'arbre d'objectifs ci-dessous décline les différents types d'objectifs devant être identifiés par le porteur de projet en reprenant les deux exemples précédents.

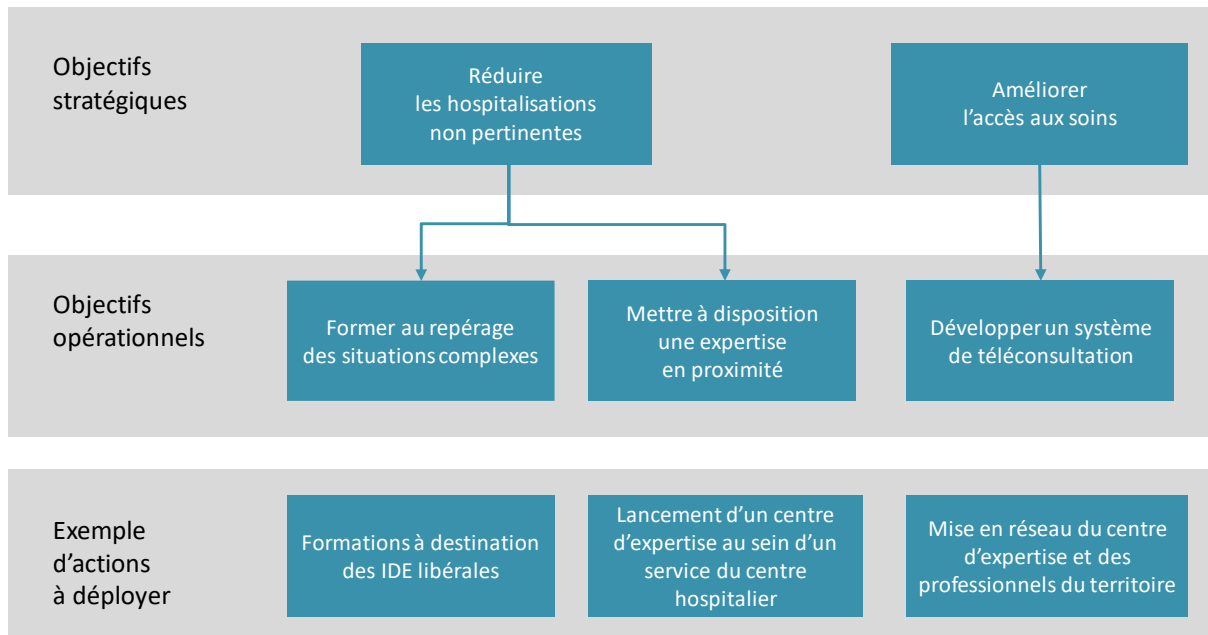


Figure 1 : Arbre d'objectifs – Expérimentation #1

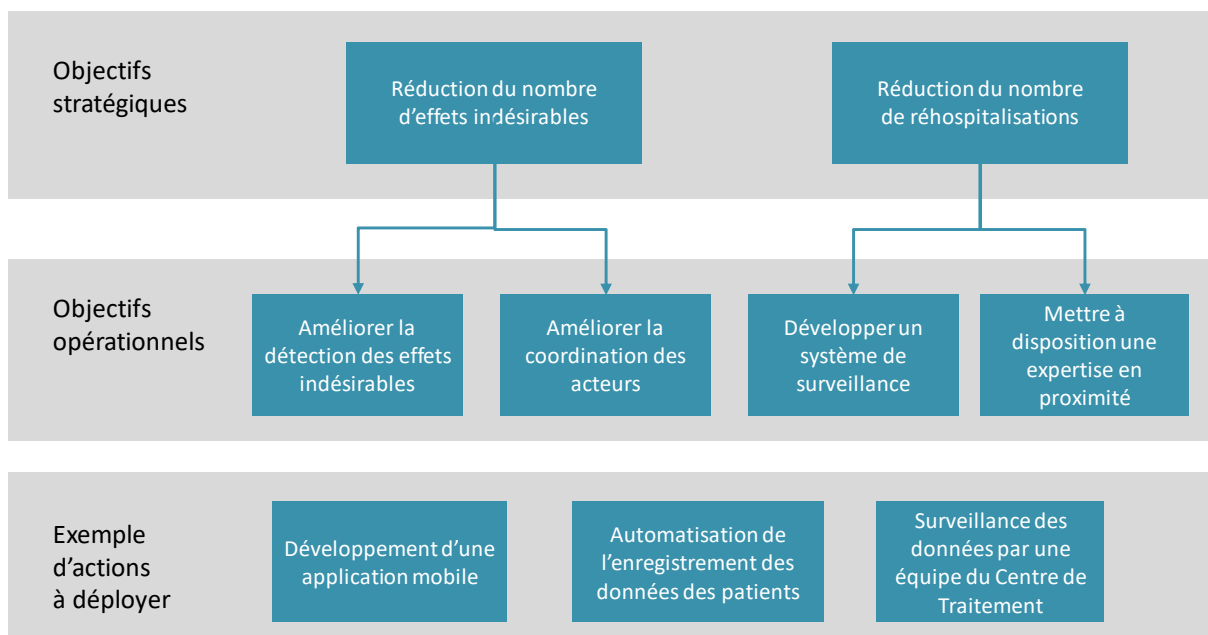


Figure 2 : Arbre d'objectifs - Expérimentation #2

## Comment bien formuler ses objectifs ?

Le travail de définition d'un objectif, qu'il soit stratégique ou opérationnel, doit permettre de caractériser ce que l'on fait, auprès de qui et en combien de temps. Concrètement, un « objectif » bien exprimé ou documenté doit être construit autour des critères suivants :

- Un verbe d'action
- Un facteur à changer
- Une valeur à obtenir ou une tendance vers laquelle tendre (pour l'objectif principal)
- Une population et/ou un territoire définis
- Un horizon de temps fixé

**Expérimentation #1** : Former les IDEL, situées en Alsace, au repérage de situations complexes de patients atteints de plaies non cicatricielles à l'horizon N+2.

**Expérimentation #2** : Réduction de 15 % du taux de réhospitalisation des patients atteints de cancer bénéficiant d'un traitement par chimiothérapie orale à l'horizon N+1, le département de l'Ardèche.

## Quel lien entre la définition des objectifs de l'expérimentation et l'évaluation ?

La définition des objectifs d'un projet est une phase particulièrement stratégique. En effet, d'une part, elle constitue le point de départ à partir duquel l'expérimentation pourra être structurée. D'autre part, elle constitue également le socle à partir duquel les travaux évaluatifs vont s'articuler. En effet, l'analyse des objectifs tels que définis par le porteur de projet interviendra à différents moments clés de l'évaluation, permettant aux évaluateurs externes de :

- **S'assurer de la pertinence et de la cohérence des objectifs de départ** : le regard externe apporté par l'évaluateur permettra d'indiquer si les objectifs poursuivis par les expérimentations sont les plus adaptés au regard des besoins du/des territoire(s), ainsi que d'analyser leur cohérence par rapport à d'autres initiatives / politiques publiques poursuivant des objectifs similaires ou complémentaires sur les territoires d'intérêt.
- **Mesurer l'efficacité de l'action entreprise**, c'est à dire le degré d'atteinte des différents objectifs poursuivis par l'expérimentation. Plus précisément :
  - Le degré d'atteinte des objectifs stratégiques servira de base à l'évaluation des résultats finaux de l'expérimentation
  - Le degré d'atteinte des objectifs opérationnels servira de base à l'évaluation des résultats intermédiaires de l'expérimentation
  - Le degré de réalisation des « actions à entreprendre » servira de base à l'évaluation des réalisations de l'expérimentation
- **Apprécier l'efficacité de l'action entreprise**, c'est-à-dire l'adéquation entre les moyens mobilisés et les objectifs atteints / poursuivis par l'expérimentation.
- **Vérifier le caractère reproductible des évaluations dans un autre lieu, un autre contexte ou à une échelle différente.**



---

**À GARDER EN TÊTE** pour la définition d'objectifs :

- Les objectifs sont la clé de voute de tout projet.
  - Le choix des objectifs doit être lié à l'hypothèse et aux moyens envisagés.
  - L'objectif est un résultat à atteindre. Il doit être réalisable au regard de la temporalité du projet et des données disponibles.
  - Les objectifs définis serviront de base à l'évaluation des différents critères évaluatifs (faisabilité, efficacité/efficacité, reproductibilité).
-

### 5.1.5 Définir les « produits » attendus du projet

Il est demandé au porteur de projet d'être capable de décrire dès la conception de l'expérimentation les principaux attendus de son projet. Ces attendus peuvent être de trois ordres, se distinguant par le caractère plus ou moins direct de leur lien avec l'expérimentation menée :

- **Les processus** : ils désignent les effets directement issus des actions et projets mis en œuvre dans le cadre des expérimentations menées :
  - **Expérimentation #1** : définition d'un protocole d'action entre les professionnels impliqués, mise en place d'un centre d'expertise au sein d'un service du centre hospitalier, ...
  - **Expérimentation #2** : mise en œuvre d'un système d'automatisation de l'enregistrement des données patient, définition de procédures pour la gestion des événements indésirables graves...
- **Les résultats** : ils désignent l'impact des soins sur la santé des patients, par exemple l'amélioration de données cliniques ou biologiques, prédictives d'une amélioration de l'état de santé.
  - **Expérimentation #1** : La réduction du nombre d'hospitalisations ou l'amélioration de la qualité de vie par le maintien à domicile.
  - **Expérimentation #2** : Une meilleure détection des effets indésirables constatés chez les patients traités par chimiothérapie orale, réduction du nombre d'hospitalisations, réduction du nombre d'événements indésirables graves pris en charge tardivement.

A noter qu'on distingue fréquemment les effets obtenus sur la durée du projet et ceux obtenus à plus long terme. Ces résultats sont souvent complexes à observer (et donc à mesurer) et ne rentrent pas dans le cadre de l'évaluation prévue ici.