

**CENTRE DE LA FORMATION
ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

**SERVICE CONCOURS
ET FORMATION DIPLÔMANTE**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ
POUR L'ACCÈS À LA
FORMATION DE CADRE DE SANTÉ**

Mercredi 16 mars 2011

COMMENTAIRE

Durée de l'épreuve : 4 heures

Notation sur 20 points

- 1- Les copies doivent être anonymes. Les nom, prénom et numéro d'inscription doivent être écrits dans la case prévue à cet effet. La partie gommée doit être repliée et collée.**
- 2- Seule l'utilisation d'une encre bleue ou noire est autorisée.**
- 3- Sous peine d'annulation de la copie, aucun signe distinctif ne doit apparaître (pas de surligneur, pas de signature, pas de couleur).**
- 4- Les brouillons ne seront pas ramassés.**

EVALUER : TOUT EST DANS LA MANIERE

Dans le monde qui nous entoure, et plus particulièrement pour nous le monde des soins, EVALUER est devenu un maître mot, qui nous accompagne quotidiennement, nous motive ou nous freine, impulse ou contraint, développe ou enferme.

On a l'impression que quoi qu'on fasse, quoi qu'on entreprenne, qu'on projette, qu'on réalise, l'évaluation est omniprésente. Rien ne peut être entrepris, personne ne peut être recruté, aucun programme ne peut être mis sur pied sans que *L'EVALUATION* soit un enjeu majeur. [...]

Au départ de tout projet, de tout processus, de toute action, que cela se passe au niveau d'une personne, d'un groupe, d'une institution, d'une organisation, des objectifs (finalité) et des règles (méthodologie) ont été définis, de manière plus ou moins explicite et précise. L'évaluation sert à mesurer les écarts entre les objectifs exprimés et les résultats atteints. Elle pose donc les questions de la norme, des critères, du contexte, des acteurs et des enjeux.

L'évaluation permet également d'anticiper le chemin à parcourir, d'apprécier ce qui a déjà été fait et ce qui reste à faire, de réorienter en cours de route, de mesurer (quantitativement et qualitativement) la distance entre ce qui fut et ce qui est, les modifications et transformations opérées entre avant, maintenant et éventuellement après. Elle est donc confrontée à l'évolutif, au devenir et au changement, dont elle peut constituer un des outils.

S'intéressant in fine à l'humain, individu ou groupe, acteur isolé ou organisation, achevé ou projeté, l'évaluation est un acte social dont les motivations, les buts, les enjeux, les modes opératoires et les acteurs sont inscrits eux-mêmes dans la complexité de l'humain, de l'évolution, des désirs et des aspirations, des craintes et des renoncements. La subjectivité est donc inscrite, qu'on le veuille ou non, dans le phénomène même de l'évaluation. C'est en tenant compte de cet élément qu'il faut bien voir que l'évaluation est une action d'aide à la décision, au jugement humain, à l'amélioration et au développement, acte social dont les composantes subjectives, empiriques, qualitatives sont au moins sinon plus importantes que les aspects quantitatifs et normatifs.

Parler de l'EVALUATION comme d'une entité en soi, un concept global globalisant, unitaire, ne correspond à aucune réalité. L'évaluation en tant que telle n'existe pas : il y a une multitude d'évaluations, nées de motivations extrêmement diverses, opérant dans des contextes différents, avec des acteurs chaque fois spécifiques, selon des méthodologies propres et ajustées, répondant à des contraintes et des objectifs particuliers. L'acte d'évaluer est lié à la vie collective, institutionnelle, communautaire, politique, il est à la fois singulier et multiple, enserré dans la complexité de l'humain et du social.

On ne peut donc parler de l'évaluation comme d'une notion unique ou universelle, ce qui conduirait à en faire un absolu, une abstraction totalitaire. On doit cependant malheureusement remarquer que beaucoup de « décideurs », de managers, de responsables politiques et surtout économiques tombent régulièrement dans ce piège et, plus grave encore, y font tomber ce et ceux qui font l'objet d'évaluations dont ils sont les commanditaires.

Toute évaluation inclut différentes instances et comporte différentes phases : plus ou moins différenciées, explicitées ou tacites, mais toujours opérantes.

Il y a un « commanditaire », singulier ou pluriel, quelqu'un ou quelque chose qui demande, qui suscite ou qui impose d'évaluer. Il y a un « évaluateur », individu ou organisation, qui effectue la procédure et conclut à ses résultats. Il y a un « objet », un « substrat », programme, action, activité, service, institution, individu(s), etc. dont le choix et la détermination sont significatifs de la position, de la vision et des finalités du commanditaire. Le « contexte » est un facteur important, le lieu et le moment ne sont pas neutres, de même que ce qui entoure les acteurs, l'institution, le programme, l'environnement

social ou sociétal, politique et économique, culturel, etc. De même les « enjeux » de l'évaluation doivent absolument être pris en compte, et ce d'autant plus s'ils sont peu explicites, voire cachés et/ou en contradiction avec les buts avoués. La « méthodologie » employée répond elle-même à des objectifs, des contraintes et des règles auxquels elle doit s'adapter et dépend de manière conséquente de facteurs humains. Il y a un « destinataire », souvent le commanditaire mais pas toujours, à qui sont destinés les résultats et à qui il revient de les gérer, de décider et d'agir.

Il existe d'autres manières de décrire les étapes et les instances d'un processus évaluatif, mais qui tournent en gros autour des mêmes notions, des mêmes acteurs et concernent aussi bien l'évaluation certificative que formative, normative, prédictive, sommative, des personnes, des services et des institutions, des programmes, des produits, l'auto-évaluation (la liste est encore longue et le vocabulaire riche...). Toutes ces instances ont leur propre réalité, subjective autant qu'objective, l'articulation de ces réalités diverses tissant un réseau de potentialités et de contraintes dans lequel la procédure évaluative est insérée.

Mais la question éthique à propos de l'évaluation concerne de fait la plupart des composantes décrites plus haut. Elle considère la légitimité d'évaluer, le respect de la personne et de l'humain en société, l'adéquation des méthodes et des procédures à la dignité humaine, la mise à jour des enjeux et des effets secondaires et/ou pervers d'une évaluation, le consentement libre des individus concernés, la position respective de tous les acteurs. Elle nous met en présence aussi, de manière plus ou moins radicale, de cette alternative : est-il légitime de vouloir tout évaluer ? Peut-on éthiquement ne pas évaluer ?

Car de fait l'évaluation est une nécessité, dans le monde des soins certainement et au plus haut degré.

Nécessité éthique, car l'objet de nos soins en est le sujet, l'humain, dans sa complexité et sa globalité. Se passer d'évaluer les conséquences, l'impact de nos actions serait tout simplement inacceptable, de même que l'examen des moyens utilisés pour parvenir aux résultats.

Nécessité sociale et économique, car dans l'enveloppe relativement fermée d'un système de soins de santé (les variations ou l'augmentation de cette enveloppe ne peuvent plus être perçues comme extensibles infiniment) il est obligatoire d'opérer des choix, d'établir des priorités, donc d'éclairer, de guider et de motiver les décisions prises, à tous les niveaux et les échelons, de la société globale à l'individu, en passant par les secteurs, les institutions et les services, que l'on travaille en collectif ou en solo. Mais aussi et surtout parce que la finalité d'un système de soins est l'amélioration de l'état de santé de la population et des individus qui la composent.

Nécessité scientifique, liée à la recherche, aux choix de procédures diagnostiques et de traitements, aux programmes de prévention et de dépistage, etc.

Nécessité gestionnaire (au sens noble du terme), s'attachant à la manière d'organiser les processus, les services, l'articulation entre les acteurs, l'utilisation des ressources, l'adéquation aux objectifs, le respect des normes, les conditions de travail, le développement des personnes et des institutions,...

Dans tout cela, l'évaluation en tant que démarche scientifique est incontournable, parce qu'il s'agit de savoir le pourquoi, le pour quoi, le comment, le quand et les conséquences de ce qu'on entreprend.

Je pense ici à une analogie issue d'une émission comique au cours de laquelle Pierre Desproges s'était exprimé : *Peut-on rire de tout ? Oui, mais pas avec tout le monde...*

Donc pas n'importe comment ni avec n'importe qui...

En quelque sorte, il en est de même avec l'évaluation. Certes on peut tout (et on devrait peut-être tout) évaluer. Mais certainement pas dans n'importe quelles conditions, avec n'importe quels objectifs, de n'importe quelle manière, par et avec n'importe qui, n'importe quand, dans n'importe quel contexte.

Les finalités et les enjeux de l'évaluation sont ici au centre du débat.

Fondamentalement, ce qui sous-tend l'acte d'évaluer devrait être le développement humain, le développement des institutions en tant que constructions sociales, l'amélioration des conditions de vie, l'empowerment¹, l'évolution positive de la société et des individus, le déploiement de la qualité dans les divers secteurs de l'activité humaine, des soins et de la santé pour ce qui nous concerne.

Cette conception généreuse passe cependant parfois au second plan.

C'est par exemple le cas lorsqu'aux nécessités économiques et sociales légitimes abordées plus haut se superposent des contraintes ou des visions économique-financières dont le but ultime est l'augmentation du profit dans une logique marchande, souvent néolibérale. Autant un système de soins, une institution, un soignant a besoin d'argent et de moyens, de ressources pour fonctionner correctement, pour améliorer et pour atteindre ses ambitions, autant cette ambition ne peut être de faire de l'argent et de produire de la richesse en tant que telle. En matière de santé, il est urgent de réaliser que la dépense est productive, la santé est certes coûteuse mais elle rapporte tellement plus puisqu'elle s'adresse au développement humain et social dont elle est, parmi d'autres, un facteur déterminant et constituant. L'éducation est dans le même cas, comme en fait tout le secteur non marchand.

On a tout à fait raison de considérer avec prudence, voire méfiance, les démarches d'évaluation du personnel, des programmes et des modes d'organisation dans les institutions de soins et le monde de la santé en général. Dans ces domaines, évaluer est bien sûr fondamental et il n'est pas question d'en faire l'économie. Mais encore plus fondamental est de considérer ce qui motive l'évaluation, qui en est le commanditaire et quels sont ses buts. Dans le domaine des services de santé en particulier, s'il est évident qu'on ne peut tolérer l'incompétence, la faute grave, l'acte mauvais, il n'en reste pas moins que toute procédure d'évaluation, au même titre que tout processus d'amélioration de la qualité, doit être orienté et guidé par la prise en compte et l'acceptation de ce qui est, du chemin à parcourir et des objectifs à atteindre, dans une perspective de développement personnel et collectif (les deux sont interdépendants) donc in fine le bénéfice dépasse le niveau individuel et du groupe pour s'étendre à la société.

Or combien de fois n'avons-nous pas l'impression, sinon la certitude que ce qui gouverne un processus évaluatif ressort de l'intérêt de quelques-uns, individus ou organisations, centrées sur le profit, la consolidation des performances quantitatives, l'économie (au sens de rabotage) des moyens, pour le moins. L'amélioration de la qualité en santé devient alors un alibi et cautionne les logiques managériales et financières du politique et/ou des décideurs, prenant parfois la forme du paradoxe « *better quality at lower cost* » [...]. Nos contraintes économiques et financières globales, à l'échelon national, sont ce qu'elles sont et nous pouvons ou devons les accepter, mais il n'est pas éthiquement acceptable que dans l'échelonnement des priorités et les démarches évaluatives, le profit soit placé avant le développement humain. La qualité ne peut se passer d'évaluation, mais toute évaluation n'est pas garante de qualité. Toute autre manière de considérer une procédure évaluative la conduit à produire un jugement sanctionnant au lieu d'une voie vers la capacité de décider et de prendre une option positive qui soit ouverture vers l'avenir.

Le processus d'évaluation se trouve ainsi placé au carrefour de logiques antinomiques : l'acceptation de la réalité humaine et sociale, l'amélioration des conditions et des processus aux fins de développement de la personne et du groupe opposées à la fragmentation de l'humain, des activités et à la recherche du pouvoir ou du profit en tant que tel. Ce dilemme est associé aux doubles contraintes liées au temps que subit toute évaluation actuellement. En effet l'échelle du temps du commanditaire ne concorde pas forcément avec

¹ *Empowerment* : Prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale

celle du processus même de l'évaluation, avec celle du destinataire ou des acteurs, sans compter que l'objet ou le sujet qui est évalué est lui-même en évolution et a son temps propre ou que l'impact, les conséquences et la portée de ce processus doivent souvent se considérer à long terme. Le désir d'immédiateté, l'oralité ambiante, ce faux besoin du « tout, tout de suite » est souvent en contradiction avec la qualité même du processus évaluatif, avec les ressources et les capacités des évaluateurs et avec la temporalité même de l'objet, du sujet et/ou du contexte.

L'évaluation, qui doit s'appuyer le plus possible sur des méthodes et des opérateurs scientifiquement fiables, qui doit se dérouler de façon rigoureuse, précise, complète et respectueuse, comporte une bonne partie de subjectivité. Il s'agit avant tout d'un acte humain, social, donc en grande partie subjectif.

Cependant « *ce qu'il est nécessaire d'éviter n'est pas la subjectivité de l'évaluation, mais bien l'arbitraire. Une évaluation arbitraire serait celle qui procéderait « n'importe comment », sans se fonder sur une démarche consciente, rigoureuse, critique ».*

Si l'on désire, comme l'auteur de ces lignes, que tout processus évaluatif soit orienté vers le développement de la personne, des activités humaines et sociales (le monde des soins de santé en l'occurrence), il est fondamental de reconnaître la ou les subjectivités en présence plutôt que de les refouler ou de les nier, comme il est tout aussi essentiel de les rendre explicites et d'en éclairer les influences. Loin d'être des obstacles à une évaluation correcte, les subjectivités s'articulent dans le processus évaluatif même et font que ce dernier participe du développement, de l'amélioration, de l'empowerment, associant mais sans s'y soumettre les chiffres, les opérateurs mathématiques et statistiques, la froideur de l'objectivité (le plus souvent illusoire d'ailleurs). C'est la rigueur scientifique et la précision statistique qui déterminent en partie la qualité de l'évaluateur et du processus évaluatif, mais ce sont bien la réalité des acteurs, le but des commanditaires, la finalité des actions, les enjeux sous-jacents et le contexte, qui donnent du sens à ce qui se joue. Qu'est-ce d'autre que tout cela sinon la subjectivité de l'humain ?

Cela ne peut se concevoir et être validé sans l'explicitation, la transparence, la conscience publique, la « disclosure »² des Anglo-Saxons, appliquées au processus même et surtout aux enjeux, aux motivations, aux finalités et aux conséquences de toute procédure d'évaluation. Ici particulièrement il est nécessaire d'être clair, ouvert. *La responsabilité ultime de l'évaluateur est de rendre compte à la population... En accord avec les Droits de l'homme[...].* La plupart du temps, les effets pervers d'une évaluation sont liés à des enjeux cachés, à des procédures mal définies, à des buts secondaires différents de ceux officiellement publiés, à des motivations dissimulées, pour lesquels les procédures évaluatives serviront d'alibi ou de caution. Un des premiers devoirs d'un évaluateur compétent est bien de chercher au maximum à faire remonter à la surface ce qui est ainsi enfoui, de le rendre visible et explicite, afin de pouvoir libérer l'évaluation de ces contraintes perverses, de lui (re)donner ses motivations, ses finalités « nobles », quitte à mettre fin au processus lui-même si besoin est. Nulle évaluation ne peut valablement et éthiquement cautionner des enjeux ou des finalités en contradiction, en opposition avec ses objectifs, avec les valeurs qu'ils représentent, de même que nul évaluateur ne peut être contraint d'opérer en opposition à ses propres valeurs.

L'évaluation est un acte fondamentalement important dans tout ce qui fait nos professions, dans le domaine de soins de santé. Oui, tout devrait pouvoir être évalué et être évaluable. C'est intrinsèquement la condition du progrès, de l'amélioration de la qualité, de la prise en compte des besoins des individus et de la société, de la mise en place de programmes, d'activités et d'actions destinées à améliorer l'état de santé des personnes. C'est la condition de la construction et de l'évolution d'institutions, d'organisations, de modes de dispensation

² *Disclosure* : Méthode de sécurité consistant en une transparence totale

des soins qui soient orientés vers les besoins et désirs des patients, des prestataires et de la société en général. Loin d'être un carcan ou une menace, l'évaluation peut et doit être un moyen de progrès, un incitant à (se) développer, un outil indispensable.

Pour arriver à cela, elle doit répondre à des méthodologies et des règles éthiquement, socialement, culturellement et individuellement acceptable. Autant il apparaît de plus en plus inacceptable, à juste titre, de refuser d'évaluer ou d'être évalué, autant il est tout à fait inadmissible qu'une évaluation ne réponde pas elle-même à des critères éthiques, scientifiques et qu'elle soit prisonnière d'enjeux et de motivations ayant pour but (caché ou visible) non le développement social mais la sanction, le profit ou le pouvoir de quelques uns aux dépens des autres.

Evaluer est indissociable de toute activité liée aux soins de santé. Pour reprendre l'analogie citée plus haut : oui, on devrait tout évaluer, mais pas m'importe comment, n'importe quand, par et avec n'importe qui, à n'importe quel prix. L'évaluation est un devoir, une responsabilité sociale dans un secteur où nous sommes mandatés par la communauté pour nous occuper de sa santé. Nous avons donc le devoir de le faire correctement.

L'acte d'évaluer est un acte social, qui concerne l'individu et les organisations dans la communauté. Il se heurte souvent de plein fouet à l'individualisme, au repli sur soi, au protectionnisme de beaucoup d'intervenants dans le monde des soins, essentiellement dans les professions libérales. La question est ici de savoir si ces barrières individualistes, qui confinent la plupart du temps au refus de se considérer comme socialement inséré et donc redevable, sont elles-mêmes éthiquement défendables.

Extrait de :

D. Burdet, Evaluer : tout est dans la manière.

Ethica Clinica, 2010/07, n° 59, p.11-17

Question :

Dégagez les idées principales du texte. Argumentez-les, en vous référant à votre expérience.

**CONCOURS D'ENTRÉE À L'INSTITUT DE FORMATION DES
CADRES DE SANTÉ**

ASSISTANCE PUBLIQUE – HÔPITAUX DE PARIS

GRILLE DE NOTATION DE L'ÉPREUVE ÉCRITE

NOTATION SUR 20 POINTS

FOND	COTATION : 15 / 20
■ Compréhension du texte : 5 points <ul style="list-style-type: none">- repérage de l'objet principal du texte, de la problématique développée- repérage des arguments de l'auteur	
■ Argumentation : 10 points <ul style="list-style-type: none">- richesse de l'argumentation et des points de vue personnels- cohérence du raisonnement- pertinence des exemples retenus en référence à l'expérience	
FORME	COTATION : 5 / 20
■ Expression écrite : <ul style="list-style-type: none">- Cohérence de la construction- clarté de l'expression- richesse du vocabulaire- orthographe et syntaxe correctes- calligraphie lisible	