



## Mieux évaluer pour mieux piloter les CPTS et MSP

Lors d'un atelier organisé pendant le congrès de la Maison des URPS Grand Est, des coordinateurs et coordinatrices de CPTS et de MSP ont partagé leurs constats, leurs freins et leurs pistes d'action autour d'un enjeu devenu central : l'évaluation.

Un retour d'expérience collectif utile pour les structures qui souhaitent mieux piloter, valoriser et faire évoluer leurs actions.

Retour d'expérience collectif recueilli lors d'un atelier animé dans le cadre du congrès de la Maison des URPS Grand Est, à partir des contributions de coordinateurs et coordinatrices de CPTS et de MSP.

Nous remercions tous les participants pour leur implication et leur partage d'expérience, ainsi que l'ensemble des participants à ce congrès.

## Sommaire

**01** Intérêt de mener une évaluation  
Page 2

**02** Les freins rencontrés pour la mise en place  
Page 2

**03** Que pouvons-nous évaluer ?  
Page 3

**04** Méthode pour mener une évaluation pertinente  
Page 3

**05** Organisation de l'évaluation  
Page 4

**06** Ce que l'on peut retenir  
Page 4

## Pourquoi l'évaluation prend-elle aujourd'hui une place croissante dans les CPTS ?

---

L'atelier est parti d'un constat simple : les CPTS comme les MSP évoluent dans un environnement où les attentes institutionnelles se renforcent, où les financements publics doivent être de plus en plus justifiés, et où les projets de santé doivent rester cohérents avec les réalités du territoire. Dans ce contexte, l'évaluation n'apparaît plus seulement comme une exigence administrative, mais comme un outil de pilotage.

Les échanges préparatoires avaient déjà souligné plusieurs raisons de réinterroger un projet de santé : l'évolution du territoire, l'arrivée de nouveaux acteurs, les changements de gouvernance, les entrées et sorties de professionnels, ou encore la nécessité de mieux articuler les actions conduites avec les attentes des partenaires et financeurs. L'idée n'est donc pas uniquement de rendre des comptes, mais aussi de garder un projet vivant, lisible et adapté.

## Quelles bonnes raisons les participants ont-ils identifiées pour évaluer leurs actions ?

---

Lors de l'atelier, les participants ont fait émerger plusieurs raisons fortes de s'engager dans une démarche d'évaluation. La première est de vérifier si les objectifs fixés sont réellement atteints. La seconde est de faire évoluer les actions, lorsqu'elles ne produisent pas les effets attendus ou lorsqu'un nouveau besoin apparaît. La troisième tient à la nécessité de mieux valoriser le travail réalisé, souvent considérable mais peu visible, notamment pour les coordinateurs, directeurs ou chargés de mission.

D'autres finalités ont également été citées : justifier l'usage de l'argent public, apprécier la pertinence d'une action, réorienter certaines priorités, mieux dialoguer avec les partenaires extérieurs, ou encore répondre à un contexte institutionnel et conventionnel en évolution.

Pour plusieurs participants, l'évaluation peut aussi être un moyen de relancer une dynamique collective en redonnant du sens à l'action.

Autrement dit, l'évaluation n'est pas seulement tournée vers l'extérieur. Elle peut devenir un levier utile pour la structure elle-même, à condition d'être pensée comme un outil d'amélioration et non comme un simple exercice de conformité.

## Pourquoi est-ce difficile à mettre en place ?

---

Sur ce point, les coordinateurs ont été unanimes : l'évaluation est jugée utile, mais elle reste difficile à déployer au quotidien. Le premier frein évoqué est le temps. Concevoir une méthode, choisir des indicateurs, recueillir des données, les analyser, restituer les résultats puis en tirer des décisions concrètes représente une charge importante, souvent portée par une seule personne.

Le deuxième frein tient à la perception de l'évaluation. Elle est encore souvent vécue comme un jugement, voire comme une contrainte imposée par les institutions. Cette représentation rend plus difficile l'adhésion des professionnels, qui peuvent ne pas percevoir immédiatement l'intérêt de la démarche. Plusieurs participants ont aussi pointé un manque d'acculturation à l'évaluation : beaucoup de structures sont très orientées vers l'action, mais disposent de peu de temps et de peu d'outils pour prendre du recul.

Enfin, les participants ont insisté sur les difficultés très concrètes liées aux outils. Beaucoup disent devoir « piocher » dans différents tableaux Excel, avec des suivis hétérogènes, peu stabilisés et parfois peu exploitables. La définition des indicateurs reste également un point sensible. Et lorsque l'on envisage un appui extérieur, la question du coût réapparaît immédiatement.

## Qu'est-ce qu'une CPTS peut réellement évaluer au-delà des seuls indicateurs ACI ?

L'un des apports les plus intéressants de l'atelier est d'avoir montré que l'évaluation ne porte pas seulement sur une action de prévention ou sur une ligne de financement. Les participants ont identifié un champ beaucoup plus large.

Une CPTS peut par exemple chercher à évaluer :

- la pertinence de ses actions,
- la mobilisation des professionnels,
- son organisation et sa gouvernance,
- la fréquence et la portée de certaines actions,
- sa communication,
- les besoins du territoire,
- la qualité des partenariats,
- la connaissance de la CPTS par les professionnels ou par le public.

Cette vision rejoint les réflexions préparatoires de l'atelier, qui invitaient à considérer plusieurs dimensions à la fois : humaines, organisationnelles, juridiques et techniques.

Autrement dit, évaluer une CPTS, ce n'est pas uniquement compter des participants ou produire des indicateurs quantitatifs ; c'est aussi interroger le fonctionnement réel de la structure, ses modes de coordination et sa capacité à répondre aux évolutions du territoire.

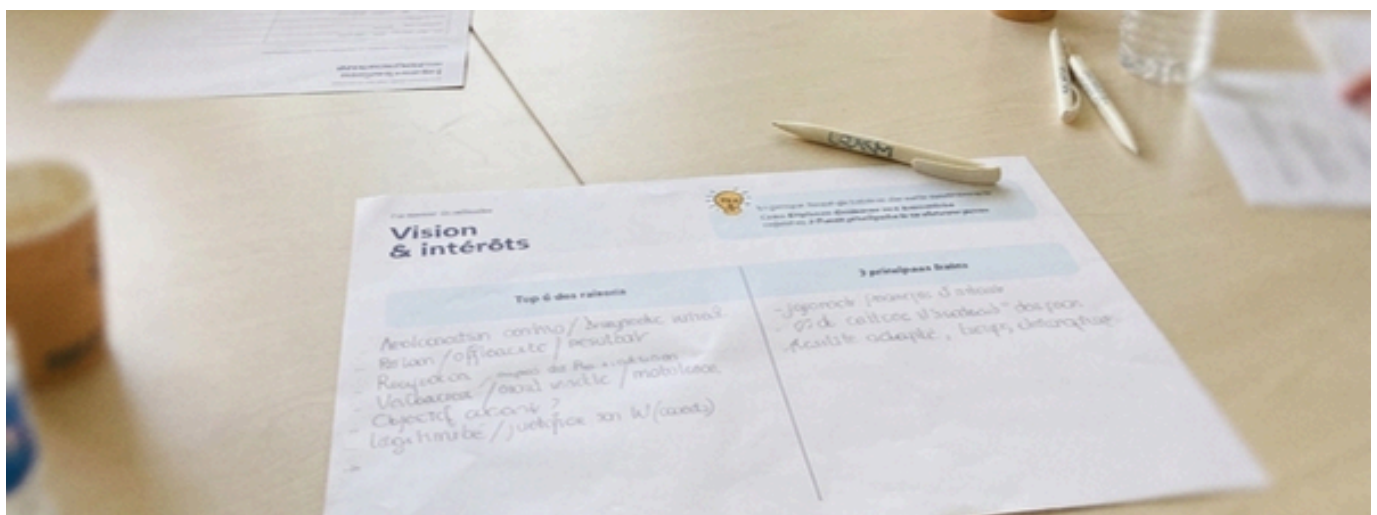
## Par où commencer pour engager une démarche d'évaluation réaliste dans sa structure ?

L'atelier a montré qu'il n'existe pas une seule méthode universelle. Les groupes ont d'ailleurs proposé des méthodes différentes selon qu'ils se plaçaient du point de vue d'une action précise ou d'une évaluation plus globale de la structure. Cela dit, quelques invariants ressortent nettement.

D'abord, il faut clarifier ce que l'on souhaite comprendre ou améliorer. Ensuite, il est nécessaire de se mettre d'accord sur les objectifs de l'évaluation : que cherche-t-on à vérifier, à documenter ou à faire évoluer ? Vient ensuite la question des critères : comment saura-t-on que cela fonctionne ? Quels indicateurs, quelles sources, quels outils peut-on mobiliser ? À cela s'ajoute un point essentiel : impliquer les professionnels dans la démarche, non pas uniquement à la fin, mais tout au long du processus.

Enfin, une évaluation n'a de sens que si elle débouche sur des ajustements, des arbitrages ou des décisions.

Les échanges préparatoires allaient dans le même sens. Ils montraient qu'une réécriture complète de projet de santé peut être lourde, mais qu'il est possible d'avancer de manière progressive, par exemple en commençant par retravailler une ou deux fiches actions, en clarifiant les indicateurs suivis, ou en structurant davantage ce qui est déjà fait dans le cadre des dialogues de gestion.



## À quelles conditions l'évaluation peut-elle être mieux acceptée par les professionnels et les équipes ?

Un message fort ressort de cette restitution : l'évaluation ne peut pas reposer uniquement sur le coordinateur. Elle doit être portée politiquement par la structure, partagée avec la gouvernance, et intégrée à une vision plus large de la stratégie.

Plusieurs recommandations ont d'ailleurs émergé en ce sens : impliquer les instances de gouvernance le plus tôt possible, mieux valoriser le travail souvent peu visible des coordinateurs, développer une culture commune de l'évaluation, actualiser régulièrement le diagnostic territorial, et s'appuyer sur un réseau de ressources, de partenaires et d'outils pour accéder aux données utiles.

L'atelier a aussi mis en lumière une tension bien connue : les structures sont de plus en plus sollicitées pour objectiver leurs actions, alors même qu'elles manquent parfois de temps, d'outils stabilisés et de lisibilité sur les attendus.

Les discussions autour de la cible de certaines actions, en particulier sur la mission 3, ou encore l'apparition de nouvelles fiches actions avec une exigence renforcée de contextualisation, montrent que les CPTS ont intérêt à anticiper ces évolutions plutôt qu'à les subir.

## Ce que l'on peut retenir pour sa propre CPTS/MSP

Ce retour d'expérience collectif montre qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'un dispositif d'évaluation "parfait" pour commencer.

En revanche, il semble indispensable de poser quelques jalons simples : savoir ce que l'on veut observer, identifier des indicateurs réalistes, choisir quelques outils partagés, prévoir des temps de restitution, et faire de l'évaluation un appui à la décision plutôt qu'un simple reporting.

Cela suppose également d'anticiper la démarche d'évaluation dès la conception des actions. Planifier en amont les modalités de suivi, les temps de collecte de données et les moments d'analyse permet de ne pas subir l'évaluation a posteriori, mais de l'intégrer pleinement au pilotage des projets. Un rétroplanning simple, partagé avec les acteurs impliqués, facilite ainsi la mise en œuvre et renforce la pertinence des résultats obtenus.

Pour les CPTS, l'enjeu est sans doute là : faire de l'évaluation non pas une couche supplémentaire, mais une manière plus solide de piloter, de dialoguer avec les partenaires, de valoriser ce qui fonctionne, et d'ajuster plus vite ce qui doit l'être. L'atelier a, en ce sens, ouvert une réflexion très opérationnelle : évaluer pour mieux agir, mieux prioriser et mieux faire reconnaître la valeur du travail mené sur le terrain.



## Ce document vous est proposé par l'URPS Médecins Libéraux Grand Est

### Contacts chargés de mission CPTS

Lorraine et Alsace :

#### **Johan Pascal**

06 79 61 32 08

[j.pascal@urpsmlgrandest.fr](mailto:j.pascal@urpsmlgrandest.fr)

Champagne-Ardenne

#### **Brian Gremion**

06 79 61 32 13

[b.gremion@urpsmlgrandest.fr](mailto:b.gremion@urpsmlgrandest.fr)