

**CADRE DE RÉFÉRENCE
SUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
AU PAVILLON DU PARC**

*Direction du développement,
de la qualité et de la recherche*

12 AVRIL 2010

Direction et coordination des travaux :

Mona Mercier, Directrice du développement, de la qualité et de la recherche, Pavillon du Parc

Rédaction :

Geneviève Saulnier, Agente de planification, de programmation et de recherche, Pavillon du Parc

Collaboration à la rédaction :

Anick Malette, Spécialiste en procédés administratifs, Pavillon du Parc

Lucie Leclair-Arvisais, Agente de planification, de programmation et de recherche, Pavillon du Parc

Mona Mercier, Directrice du développement, de la qualité et de la recherche, Pavillon du Parc

Mise en page :

Dominique Rouleau, Agente administrative, Pavillon du Parc

Infographie :

Mélanie Rousseau, Agente d'information, Pavillon du Parc

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010
Bibliothèque et Archives Canada, 2010

ISBN 978-2-921839-20-4 (version pdf)

© Pavillon du Parc

Le présent cadre de référence consiste à soutenir l'exercice d'application de l'évaluation au Pavillon du Parc.

Dans un contexte d'amélioration continue de la qualité, la mise en place d'un tel cadre s'avère pertinent et nécessaire afin d'établir les objectifs, les paramètres et le processus qui encadrent la démarche et les pratiques d'évaluation entreprises par l'établissement.

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE	3
2. L'ÉVALUATION GLOBALE ET INTÉGRÉE COMME CADRE DE RÉFÉRENCE À LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION AU PAVILLON DU PARC	4
2.1 La définition de l'évaluation.....	4
2.2 Les préoccupations sous-jacentes à l'évaluation.....	4
2.3 Les finalités de l'évaluation.....	5
2.4 L'évaluation de « l'intervention » comme notion centrale.....	6
2.5 Les types d'intervention.....	6
2.6 La modélisation de l'intervention : un préalable essentiel.....	6
3. LE MODÈLE D'ÉVALUATION RETENU	9
3.1 Les types d'évaluation.....	11
3.1.1 L'évaluation normative.....	11
3.1.1.1 L'évaluation normative dans le cadre de l'agrément.....	11
3.1.2 La recherche évaluative.....	13
3.1.2.1 L'évaluation de l'implantation.....	13
3.1.2.2 L'évaluation stratégique.....	14
3.1.2.3 L'évaluation ou l'analyse logique.....	14
3.1.2.4 L'évaluation des effets.....	14
3.1.2.5 L'évaluation de l'efficacité.....	15
3.1.2.6 L'évaluation de la production.....	15
4. LES MISES EN GARDE : DANGERS POTENTIELS DE L'ÉVALUATION	16
5. LE PROCESSUS D'ÉVALUATION	17
5.1 La clarification et la formulation du mandat d'évaluation.....	17
5.1.1 Définir l'orientation de l'évaluation.....	17
5.2 La planification de l'évaluation.....	17
5.3 La réalisation de l'évaluation.....	17
5.4 L'utilisation des résultats.....	18
5.5 Le bilan de l'utilité de l'évaluation.....	18
6. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE	19
7. CONCLUSION	20
8. BIBLIOGRAPHIE	21
ANNEXES	22
ANNEXE 1 : CADRE D'APPLICATION DU MODÈLE D'ÉVALUATION GLOBAL ET INTÉGRÉ	23
ANNEXE 2 : EXEMPLE D'APPLICATION DU MODÈLE D'ÉVALUATION GLOBAL ET INTÉGRÉ	24
ANNEXE 3 : LISTE DES FIGURES	29

1. CONTEXTE

L'évaluation des interventions est une pratique organisationnelle essentielle appelée à jouer un rôle stratégique au Pavillon du Parc.

Par l'utilisation d'une série d'outils et d'instruments, l'évaluation permet, de façon systématique et objective, de rendre compte de l'élaboration, de l'implantation, de la pertinence, du rendement et de l'impact et plus largement, de la performance des services, des interventions et des programmes d'une organisation.

Le présent cadre de référence a donc pour but de favoriser la compréhension des principes et des objectifs sur lesquels repose l'évaluation et tend également à faciliter l'intégration des processus d'évaluation dans les pratiques professionnelles et organisationnelles, en y précisant les modalités sous-jacentes à son application.

Plus spécifiquement, ce cadre de référence vise à :

- Proposer une démarche qui repose sur un modèle global et intégré de l'évaluation, tant pour l'évaluation de la planification stratégique que pour les autres services de l'établissement ;
- Présenter les différents principes et composantes sur lesquels repose l'évaluation au Pavillon du Parc ;
- Clarifier les différents types d'évaluation ;
- Identifier les principaux obstacles et écueils relatifs à la démarche évaluative ;
- Expliciter les différentes étapes du processus d'évaluation retenu.

2. L'ÉVALUATION GLOBALE ET INTÉGRÉE COMME CADRE DE RÉFÉRENCE À LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION AU PAVILLON DU PARC

Inspiré du modèle développé par Brousselle, Champagne, Contandriopoulos et Harz. (2009)

2.1 La définition de l'évaluation

La notion « d'évaluation » revêt plusieurs sens selon les individus, les disciplines professionnelles et les écoles de pensée. Certains l'assimilent à la recherche, alors que d'autres la voient surtout comme un aspect de l'administration.

Les définitions de l'évaluation sont très nombreuses. La démarche évaluative préconisée par le Pavillon du Parc est largement inspirée des travaux de Contandriopoulos et coll. (2005) qui portent sur l'évaluation dans le domaine de la santé et des services sociaux. Selon l'auteur :

« Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention en mettant en œuvre un dispositif capable de fournir des informations scientifiquement valides et socialement légitimes sur cette intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes. L'objectif étant de faire en sorte que les différents acteurs concernés, dont les champs de jugement sont parfois différents, soient en mesure de prendre position sur l'intervention pour qu'ils puissent construire, individuellement ou collectivement, un jugement susceptible de se traduire en actions. » Contandriopoulos (2009).

Les informations produites par une évaluation peuvent résulter de la comparaison entre des observations et des normes, ce qui est entendu par **l'évaluation normative** ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique ou de causalité, entendue comme la **recherche évaluative**.

Plusieurs critères de jugement peuvent être utilisés par les différents acteurs concernés par la démarche évaluative, à savoir : la pertinence, le bien-fondé, la qualité, les modalités de production, les effets ou les coûts d'une intervention.

2.2 Les préoccupations sous-jacentes à l'évaluation

Les différents acteurs œuvrant au Pavillon du Parc utilisent fréquemment des méthodes et des procédures d'évaluation, notamment lorsqu'ils valident un diagnostic, lorsqu'ils répondent à des questions concernant les besoins des usagers, lorsqu'ils consultent les partenaires, lorsqu'ils analysent une demande budgétaire, lorsqu'ils embauchent du personnel. Ces processus d'évaluation, bien qu'informels, sont adéquats pour guider la prise de décision et évaluer les résultats dans un court laps de temps.

Toutefois, lorsque l'étendue des décisions et des objectifs à atteindre augmente, l'emploi de procédures d'évaluation formelles et rigoureuses est nécessaire. En effet, dans un contexte d'augmentation de la clientèle, de complexité des problématiques, d'apparition de nouvelles réalités sociodémographiques (vieillesse de la population, diversité culturelle), de variété, de hiérarchisation¹ des services et de limitation des ressources, une démarche évaluative rigoureuse, systématique et méthodique est

¹ La hiérarchisation des services vise à garantir une meilleure complémentarité des services et à faciliter le cheminement de l'utilisateur entre les services de première, de deuxième (services spécialisés) et de troisième ligne (services ultra spécialisés).

indispensable. Pour le Pavillon du Parc, l'évaluation doit alors être conçue comme un outil incontournable à la programmation de l'intervention elle-même, à sa mise en œuvre et à son amélioration continue.

Enfin, dans toutes les sphères d'activités de l'établissement, l'évaluation livre une information utile, crédible et objective dans le but d'apprécier, en cours d'exécution ou au terme d'une intervention, la pertinence, les effets et la rentabilité de celle-ci.

2.3 Les finalités de l'évaluation

Au Pavillon du Parc, l'évaluation vise plus spécifiquement plusieurs objectifs décrits ici en termes de finalités :

- Aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention en démontrant sa pertinence (**Finalité stratégique**, OMS 1981). Par exemple, l'analyse de l'utilisation du 911, pour une clientèle présentant des troubles graves du comportement ;
- Fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route (**Finalité formative**, Scriven 1967). Par exemple, l'analyse pertinente des chutes en matière de gestion des risques ;
- Déterminer les effets d'une intervention et décider s'il faut la maintenir, la transformer ou l'interrompre (**Finalité sommative**, Conseil scientifique de l'évaluation, 1996). Par exemple, l'évaluation de l'implantation de services spécialisés en déficience intellectuelle et trouble envahissant du développement offerts en groupe, l'évaluation de l'implantation de la planification stratégique ;
- Soutenir la consolidation et le développement des pratiques exemplaires et novatrices (**Finalité novatrice**, Saulnier & Mercier, 2009). Par exemple, apprécier les interventions comportementales intensives (ICI) et les interventions précoces intensives (IPI) ;
- Favoriser l'atteinte de normes d'excellence (**Finalité normative**, Centre canadien de leadership en évaluation, 2009). Par exemple, actualiser la démarche d'accréditation d'un établissement selon les normes fixées par Agrément Canada.
- Utiliser le processus d'évaluation comme un levier pour transformer une situation injuste ou problématique. L'évaluation vise alors l'amélioration du bien-être collectif (**Finalité transformatrice**, Contandriopoulos 2009). Par exemple, l'analyse d'une plainte par la commissaire aux plaintes et à la qualité ;
- Contribuer à l'avancement des connaissances empiriques sur l'intervention comme la construction et la validation des normes (**Finalité fondamentale**, Conseil scientifique d'évaluation 1996). Par exemple, l'évaluation des programmes d'intervention IPI-ICI chez les enfants présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement du groupe 0-5ans au Pavillon du Parc.

Ultimement et quelles que soient les questions auxquelles elle tente de répondre et les finalités qu'elle vise, l'évaluation au Pavillon du Parc doit : **Aider à la prise de décision et viser l'amélioration continue de la qualité.**

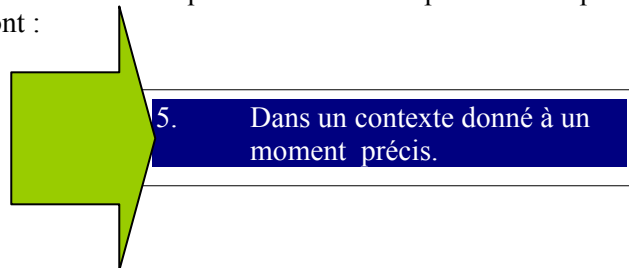
2.4 L'évaluation de « l'intervention » comme notion centrale

Afin qu'il puisse s'appliquer à pratiquement toutes les activités organisées et menées par le Pavillon du Parc, le terme « intervention » est délibérément pris au sens large.

« Une intervention peut se concevoir comme un système organisé d'actions visant, dans un contexte donné et une période de temps précise, à modifier le cours prévisible d'un phénomène pour corriger une situation problématique. » Contandriopoulos (2007).

Cette intervention est caractérisée par cinq composantes sur lesquelles l'évaluation pourra alors porter. Ces différentes composantes d'une intervention sont :

1. Les ressources ;
2. Les services, les biens ou les activités ;
3. Les objectifs ;
4. Les effets ;



2.5 Les types d'intervention

De plus, considérant que les interventions sont le produit d'interactions entre les différentes composantes et avec les éléments du contexte à un moment précis, le Pavillon du Parc a retenu de les classer selon différents types, à savoir :

- Des **politiques** (politique de soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement) ;
- Des **organisations** (le Pavillon du Parc, l'une de ses directions ou de ses ressources ou encore, un organisme partenaire) ;
- Des **protocoles de soins de santé et de services sociaux** (une offre de service, un processus clinique, des standards de pratique) ;
- Des **activités cliniques** (services directs aux clients, évaluation des besoins, plans d'intervention) ;
- Des **programmes** (programme socioprofessionnel, programme d'hébergement) ;
- Des **techniques** (un logiciel de gestion d'informations clientèle comme le SIPAD, du matériel éducatif comme la Sexo-Trousse ou d'intervention comme la Carte routière) ;
- Un **dispositif d'évaluation** (protocole d'évaluation de la satisfaction de la clientèle).

2.6 La modélisation de l'intervention : un préalable essentiel

La modélisation de l'intervention doit précéder la démarche d'évaluation. En effet, pour évaluer une intervention, il importe de commencer par en établir le modèle logique. La construction d'un modèle logique explicite, dès la programmation des interventions, permet de poser les bonnes questions et d'identifier les résultats qui seront à évaluer. Ce modèle logique se prête bien également à l'évaluation de l'implantation puisqu'il permet d'apprécier l'écart entre l'intervention telle qu'elle avait été prévue et celle qui est effectivement implantée.

« Modéliser », c'est donc mettre au jour l'ensemble des hypothèses qui soutiennent les interventions en établissant les liens entre la structure, les ressources et les résultats attendus.

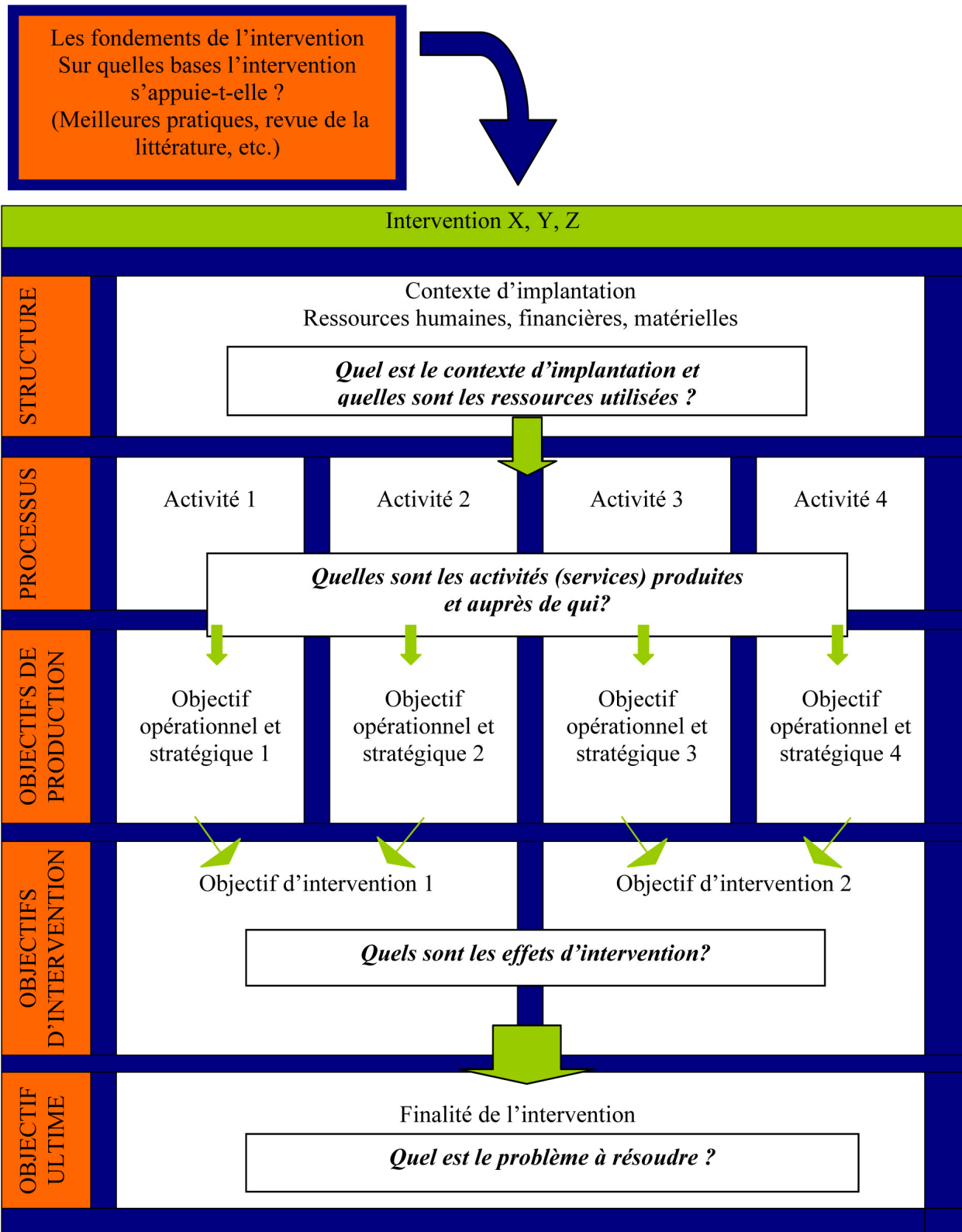
La modélisation permet, en outre, de répondre à certaines questions :

- Quels sont les fondements théoriques de l'intervention ?
 - o Est-elle justifiée par une recension des meilleures pratiques ; comment et sur quelles bases justifions-nous nos choix de mettre en place tel type d'intervention plutôt qu'un autre ?
- Quel est le contexte d'implantation, quelles sont les ressources utilisées ?
- Quelles sont les activités produites et auprès de qui ?
- Quels sont les objectifs opérationnels et stratégiques (en termes de production) ?
- Quels sont les effets de l'intervention (objectif d'intervention court terme) ?
- Quelle est la finalité de l'intervention (objectif d'intervention long terme) ?

En répondant à l'ensemble de ces questions, la modélisation de l'intervention fournit alors un cadre permettant de voir l'ensemble des composantes d'une intervention et permet de choisir laquelle de ces composantes nous souhaitons évaluer et de décider quel type d'évaluation s'y prêtera le mieux.

La figure 1 qui suit illustre les composantes d'un modèle logique opérationnel.

Figure 1 - La modélisation de l'intervention : Le modèle logique opérationnel



3. LE MODÈLE D'ÉVALUATION RETENU

Le modèle d'évaluation adopté par le Pavillon du Parc est inspiré des travaux de Brousselle, Champagne, Contandriopoulos et Hartz. (2009). Les motifs ayant présidé au choix de ce modèle reposent sur les considérations suivantes :

- Les particularités d'un modèle propre à l'appréciation des interventions dans le champ spécifique de la santé et des services sociaux ;
- Son caractère novateur en recherche évaluative et en appréciation normative ;
- La richesse du modèle quant à l'étendue des possibilités d'évaluation au regard des différentes dimensions de l'intervention.

Non seulement ce modèle permet de répondre à une série de questions quant à l'implantation, aux effets, à l'efficacité, à la productivité, etc. d'une intervention, il permet également de définir le type d'évaluation qu'il convient de retenir. Il met ainsi à l'avant-plan les différentes dimensions d'une intervention et les types d'évaluation qui leur sont associés.

Chaque type d'évaluation offre une appréciation différente de l'une des composantes de l'intervention. Bien que chacun des types d'évaluation puisse être effectué isolément, il y a toutefois des avantages à procéder selon une séquence logique. Les besoins des usagers, les normes et les ressources disponibles constituent la matière première sur laquelle s'élaborent les programmes et ne sauraient être négligés. En effet, le Pavillon du Parc ne peut planifier adéquatement une intervention sans évaluer d'abord les besoins qu'elle devra satisfaire et peut difficilement tirer des conclusions sur l'efficacité d'une intervention, sans en avoir préalablement apprécié son implantation. De façon générale, le type d'évaluation retenu variera selon de nombreux facteurs tels que le stade de développement de l'évaluation, les ressources disponibles, le besoin d'information pour la prise de décision, etc.

À cet égard, il importe de se rappeler que toute démarche d'évaluation, bien qu'imparfaite en matière de résultats, ne peut être considérée comme une vérité éternelle, mais comme un constat sujet à modification ; elle est donc susceptible d'être remplacée éventuellement par de meilleures.

En outre, peu importe le type d'évaluation retenu, celui-ci permet de constater qu'aucune intervention à évaluer ne peut être réglée une fois pour toutes. Cependant, la richesse qu'elle aura générée en termes de mise en commun de multiples réflexions d'intervenants et d'une position perfectible à prendre, face à une intervention de l'établissement, en aura valu toute sa grandeur, en matière de pertinence.

Conformément au modèle d'évaluation retenu, le Pavillon du Parc compte déployer une démarche d'appréciation au sein des différentes directions de l'établissement.

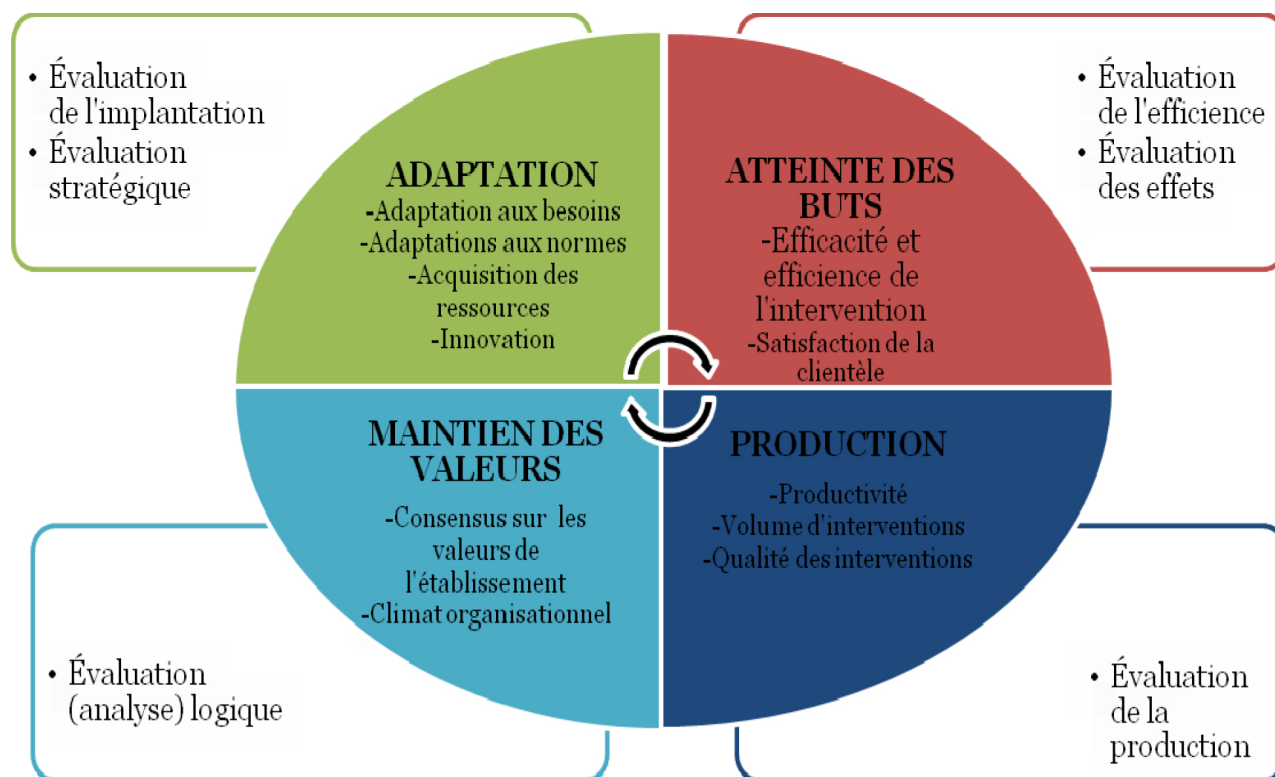
En ce qui concerne le secteur clinique, ce dernier sera évalué par parcours de vie, à savoir : petite enfance, enfance-adolescence, transition-adulte, adulte, personne vieillissante.

Le modèle d'évaluation globale et intégré qui suit (voir figure 2) expose les différents types d'évaluation en lien avec les différentes dimensions de l'intervention.

En effet, le Pavillon du Parc, comme tout système organisé d'action complexe, pour être performant, doit donc en permanence assumer quatre grandes fonctions, pour maintenir son existence et se développer, Brousselle et coll. (2009) :

- Fonction « adaptation » : permet au système de tirer des ressources dans son environnement (ressources matérielles, techniques, humaines, intellectuelles, etc.), de s'ajuster aux changements de l'environnement (apprentissage, innovation, créativité, réponse aux besoins, etc.) et de modifier son environnement.
- Fonction « maintien des valeurs » : préserve le sens et le maintien des valeurs du système et le climat organisationnel.
- Fonction « atteinte des buts » : manifeste la rationalité de l'intervention et donc, l'atteinte des cibles favorisées.
- Fonction « production » : transforme les intrants (issus de l'environnement) en extrants (retournés à l'environnement). La mobilisation de ressources (pas acquises dans l'environnement) tout en contribuant à l'atteinte des buts du système.

Figure 2 - Le modèle d'évaluation global et intégré : dimensions de l'intervention et types d'évaluation



Conformément au modèle retenu, le sous-chapitre qui suit consiste à documenter de manière spécifique chaque type d'évaluation.

3.1 Les types d'évaluation

Le modèle d'évaluation préconisé au Pavillon du Parc est fondé sur deux types d'évaluation :

- L'évaluation normative ;
- La recherche évaluative.

3.1.1 L'évaluation normative

L'évaluation normative est l'activité par laquelle on cherche à savoir si une intervention correspond aux attentes. Elle consiste à porter un jugement sur les structures (l'organisation et les ressources), les processus (les services et biens produits) et les résultats de l'intervention en regard de certaines normes. Comme déjà précisé, l'appréciation des normes effectuée dans le cadre de l'agrément est un excellent exemple d'évaluation normative.

L'évaluation normative pose trois grandes questions :

- Les ressources sont-elles adéquates pour obtenir les résultats visés ?
- Les services sont-ils adéquats pour obtenir les résultats visés ?
- Les résultats obtenus correspondent-ils à ceux qui étaient visés ?

3.1.1.1 L'évaluation normative dans le cadre de l'agrément

L'agrément est un processus qu'utilisent les organismes de santé et de services sociaux pour évaluer et améliorer la qualité de leurs services. Le processus comprend un examen des activités et des services quotidiens par rapport à des normes d'excellence. Celles-ci trouvent leur fondement dans les meilleures pratiques issues de la recherche.

Les normes s'appliquant au Pavillon du Parc sont les suivantes :

<p>Gouvernance durable</p>	<p>Permet d'évaluer le <u>fonctionnement de la gouvernance</u> par rapport à des normes d'excellence touchant, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'élaboration de la mission ; • la collecte et l'utilisation de l'information ; • le développement de l'organisme ; • les partenariats ; • la reddition de comptes.
<p>Efficacité organisationnelle</p>	<p>Permet d'évaluer la qualité des services par rapport à des normes d'excellence en <u>matière de gestion</u>. Elle vient préciser les exigences en matière de prise de décision, de gestion administrative et de ressources pour atteindre l'efficacité.</p>
<p>Prestation de services aux personnes présentant des déficits sur le plan du développement</p>	<p>Permet d'évaluer la <u>qualité des services cliniques</u> au Pavillon du Parc en s'appuyant sur les six clés du succès suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le leadership clinique ; • le capital humain ; • les processus cliniques ; • la circulation de l'information ; • le rendement ; • la recherche.

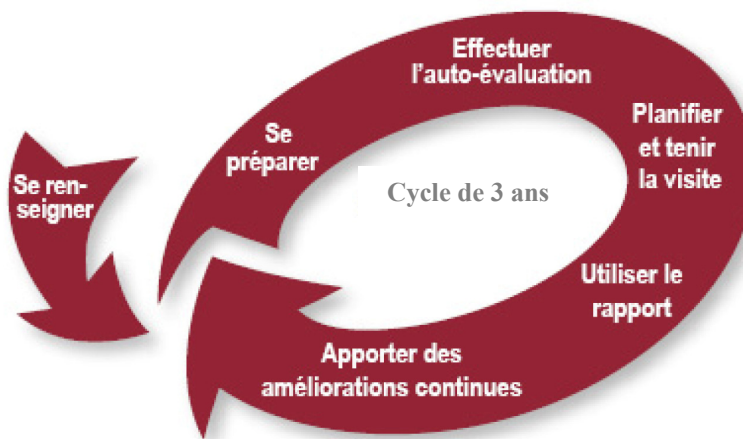
Le programme Qmentum est utilisé par une multitude d'établissements de services de santé et services sociaux, des grands organismes régionaux complexes aux organismes communautaires et aux établissements offrant des soins de longue durée. Conformément à l'article 107.1 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, il s'agit d'un processus obligatoire qui permet d'observer dans quelle mesure la gestion de la qualité est appliquée dans l'établissement. L'évaluation normative permet donc de vérifier si l'amélioration de la qualité fait l'objet d'un processus continu. C'est également l'occasion, pour les établissements agréés ou en voie de l'être, de s'autoévaluer et de déterminer les efforts qui seront nécessaires afin d'améliorer les services et atteindre le niveau d'excellence souhaité.

Plus spécifiquement, l'évaluation normative dans une démarche d'agrément consiste à utiliser différentes modalités en la matière, à savoir :

- Questionnaires ayant pour but d'évaluer la qualité de vie au travail et la sécurité des usagers ;
- Observation directe pour évaluer la conformité aux normes et aux critères ;
- Recherche documentaire (utilisation de traceurs cliniques et administratifs).

Ce processus d'évaluation normative suit ainsi un cycle de trois ans. L'établissement recueille d'abord l'information requise. Ensuite, il complète une autoévaluation et se prépare à la visite d'agrément. Les données recueillies par l'entremise des sondages et de la visite d'agrément sont nécessaires afin d'établir un plan d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité organisationnelle (figure 3).

Figure 3 – Processus d'évaluation normative dans une démarche d'agrément



Somme toute, conformément au modèle d'évaluation global et intégré préconisé au Pavillon du Parc, l'évaluation normative retenue par Agrément Canada concorde à tout point de vue avec ce dernier modèle, et ce, en vue de s'assurer que l'établissement :

- S'adapte au milieu (réf. adaptation au milieu) ;
- Crée une infrastructure permettant d'obtenir des résultats positifs (réf. atteinte des buts) ;
- Tient des systèmes d'information clinique accessibles et efficaces (réf. atteinte des buts) ;
- Attribue les ressources d'une façon appropriée (réf. atteinte des buts) ;
- Investit dans la prestation de services de qualité (réf. production de services de qualité) ;

- Fournit des services sûrs et appropriés (réf. production de services de qualité) ;
- Évalue la qualité des services (réf. production de services de qualité) ;
- Renforce sa culture et ses valeurs (réf. maintien des valeurs) ;
- Favorise la participation proactive des employés (réf. maintien des valeurs).

3.1.2 La recherche évaluative

FONCTION « ADAPTATION »

3.1.2.1 L'évaluation de l'implantation

L'évaluation de l'implantation consiste à étudier les relations entre une intervention et son contexte durant sa mise en œuvre. Elle vise à apprécier comment, dans un contexte donné, une intervention provoque des changements et permet de mieux cerner les facteurs qui facilitent ou compromettent l'implantation d'une intervention. À titre indicatif, l'évaluation de l'implantation pose certaines questions, à savoir :

Évaluation des besoins et de la faisabilité

- Quels sont les besoins de la clientèle ciblée ?
- Quelles interventions ont déjà été réalisées pour répondre aux besoins de la clientèle ?
- Quels ont été les principaux obstacles à l'implantation de ces interventions ?
- Qu'apprend-on sur les meilleures pratiques, à partir des interventions déjà implantées ?
- Quelles sont les ressources nécessaires pour implanter une intervention efficace ?

Planification et conception du programme

- Quelle est la modélisation de l'intervention (son modèle logique) ?
- Le contexte d'implantation favorise-t-il la mise en œuvre de l'intervention ?
- Quels aspects de la conception de l'intervention faut-il modifier pour obtenir les résultats attendus dans ce contexte d'implantation particulier ?

Opérationnalisation

- L'intervention rejoint-elle la clientèle ciblée ?
- Est-ce qu'une partie de la clientèle quitte l'intervention ou la refuse ? Pourquoi ?
- L'intervention est-elle implantée selon les prévisions ?
- L'intervention produit-elle les résultats attendus ?
- Quels sont les obstacles à l'implantation ?
- Quelles sont les différences entre les différents milieux d'intervention ?

Amélioration de l'intervention

- L'intervention atteint-elle ses objectifs d'implantation et de production ?
- La clientèle reçoit-elle les bénéfices attendus ?
- L'intervention produit-elle des résultats non prévus ?

- Des événements internes ou externes affectent-ils l'intervention ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'intervention ?
- Quelles sont les différences entre les divers milieux d'implantation en ce qui concerne les points forts et points faibles de l'intervention ? Comment expliquer ces différences ?
- Qu'est-ce qui devrait être amélioré ?
- Les moyens mis en œuvre pour améliorer l'intervention fonctionnent-ils ?

3.1.2.2 L'évaluation stratégique

L'évaluation stratégique vise à déterminer la pertinence d'une intervention, c'est-à-dire est-ce que les objectifs visés par l'intervention sont en adéquation avec le problème à résoudre. Cette évaluation peut être effectuée à n'importe quelle étape d'une évaluation, car elle s'intègre à un exercice qui vise à s'assurer que l'intervention est toujours pertinente. Le jugement permettra de décider s'il est important de reconduire l'intervention, ou encore, s'il faut la recentrer autour de nouvelles cibles. L'évaluation stratégique sert essentiellement à remettre en question la pertinence d'une intervention. Enfin, pour évaluer la pertinence d'une intervention, il faut poser des questions telles :

- L'intervention en place est-elle toujours nécessaire ?
- Les objectifs sont-ils pertinents ?
- Les objectifs peuvent-ils être atteints ?
- Cette intervention doit-elle être maintenue, compte tenu du mandat de l'organisation, des programmes existants ou d'autres facteurs qui l'influencent ?

FONCTION « MAINTIEN DES VALEURS »

3.1.2.3 L'évaluation ou l'analyse logique

L'évaluation ou l'analyse logique suit l'évaluation stratégique. Elle vise à déterminer le bien-fondé du modèle théorique qui sous-tend l'intervention. Cependant, il arrive très souvent que les interventions ne reposent pas sur des fondements théoriques explicites et l'analyse logique vient alors combler cette lacune. L'évaluation détermine alors s'il y a adéquation entre les objectifs de l'intervention et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Pour réaliser l'analyse logique d'une intervention et porter un jugement sur son bien-fondé, il faut poser des questions telles :

- Quels sont les types d'intervention qui permettent de résoudre le problème ?
- L'intervention est-elle réalisable ?
- Les activités sont-elles suffisantes pour atteindre les objectifs ?

FONCTION « ATTEINTE DES BUTS »

3.1.2.4 L'évaluation des effets

L'évaluation des effets porte sur les relations causales entre une intervention et ses effets. Deux différences majeures distinguent l'évaluation des effets de l'évaluation normative des résultats. Premièrement, l'évaluation des effets s'intéresse à l'ensemble des effets possibles d'une intervention alors

que l'évaluation normative se penche seulement sur les effets recherchés par l'intervention. Deuxièmement, l'évaluation des effets porte sur la relation de causalité entre l'intervention et les effets, alors que l'appréciation normative se contente de comparer les effets observés aux résultats attendus.

3.1.2.5 L'évaluation de l'efficience

L'évaluation de l'efficience met en relation les coûts et les effets des différentes interventions de façon à déterminer quelles allocations sont les plus efficaces. Contrairement à l'efficacité, le concept d'efficience n'a de sens que par comparaison. L'efficience est donc toujours relative. L'évaluation de l'efficience repose donc sur la comparaison d'au moins deux interventions. Ce type d'évaluation peut être mené selon plusieurs perspectives (celle de l'utilisateur, de l'organisation, du ministère concerné). Voici quelques questions qui peuvent baliser l'évaluation de l'efficience :

- Quels sont les coûts et les résultats de l'intervention ?
- L'évaluation compare quelles interventions ? (Qui fait quoi, où, à quelle fréquence) ?
- Quel point de vue est adopté (clients, organisation, partenaire) ?
- L'efficacité de l'intervention a-t-elle été établie (par le biais d'une recension des meilleures pratiques) ?
- Les coûts et les effets de chacune des interventions ont-ils été identifiés ?
- A-t-on examiné les différents points de vue pertinents (clients, organisation, partenaires) ?

FONCTION « PRODUCTION »

3.1.2.6 L'évaluation de la production

L'évaluation de la production porte sur deux aspects : la productivité et la qualité. La productivité porte sur les relations entre le volume des interventions réalisées et les ressources utilisées pour leur production, et ce, afin d'atteindre des buts. Conformément aux huit dimensions retenues au « Cadre de gestion structurée et intégrée de la qualité » au Pavillon du Parc (2009), celle-ci porte sur :

- L'accent sur la population ;
- L'accessibilité ;
- La sécurité ;
- L'efficience ;
- Les services centrés sur la personne ;
- Le milieu de travail ;
- L'efficacité ;
- La continuité des services.

De plus, l'évaluation de la production contribue non seulement à l'évaluation des interventions, mais aussi à leur conception, leur planification, leur mise en œuvre et leur amélioration continue. Enfin, l'évaluation de la production pose notamment les questions suivantes :

- Quels sont les besoins, les services et les ressources ?
- Quelle est la productivité des ressources ?

- Quelle est l'accessibilité aux services ?
- Quelle est l'intensité des services ?
- Quelle est la pertinence des services ?
- Quelle est la continuité des services ?

Au terme de cette présentation des différents types d'évaluation et conformément au modèle d'évaluation global et intégré retenu, l'annexe 1 présente le cadre d'application du modèle. Puis, à titre indicatif et de manière à transposer, dans l'action, le modèle en question, l'annexe 2 documente l'appréciation des services cliniques régionalisés 0-5 ans (DI) – Programme IPI.

4. LES MISES EN GARDE : DANGERS POTENTIELS DE L'ÉVALUATION

D'un point de vue opérationnel, l'utilisation d'indicateurs et de données soumises à l'évaluation peut engendrer des effets pervers ou des biais que le Pavillon du Parc croit important de prendre en considération et de garder constamment à l'esprit.

Smith (1995), identifie sept types d'effets pervers :

- **Le rétrécissement du champ visuel (tunnel vision).** Mettre trop d'accent sur les phénomènes qui sont quantifiés au détriment des aspects non quantifiés de l'évaluation.
- **La sous-optimisation (suboptimization).** L'utilisation de l'évaluation pour l'application d'objectifs étroits au détriment d'objectifs et de finalités plus larges associés à la mission de l'organisation.
- **La myopie (myopia).** La tendance à mettre l'emphase seulement sur le court terme.
- **La focalisation des mesures/le déplacement des buts (measure fixation).** Lorsque l'emphase est mise uniquement sur les mesures de réussite plutôt que sur les objectifs sous-jacents.
- **La déformation (misrepresentation).** La manipulation délibérée des données afin que les résultats déclarés diffèrent des résultats réels.
- **L'interprétation erronée (misinterpretation).** L'interprétation des données étant un exercice complexe, l'évaluateur peut mal interpréter certains faits et faire parvenir aux décideurs une mauvaise analyse des résultats.
- **La paralysie (ossification).** La paralysie organisationnelle occasionnée par un processus d'évaluation trop rigide. Cette paralysie provient de la crainte du risque et de l'absence d'innovation en regard de la démarche d'évaluation.

Aussi, d'un point de vue méthodologique, un des dangers potentiels repose sur les choix de techniques, de méthodes et d'indicateurs qui peuvent induire des biais qui invalident l'évaluation.

Enfin, une autre limite à l'évaluation peut reposer sur le manque de distance de l'évaluateur (ou de l'équipe d'évaluation) par rapport à la démarche d'évaluation. D'une part, l'évaluateur interne a l'avantage de bien connaître le contexte, la mission, les programmes et les services offerts par l'organisation, mais d'autre part, « il peut, inconsciemment, influencer les réponses du participant et donc, à son insu, restreindre le recul épistémologique nécessaire à la démarche. » Mercier (1998).

5. LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Pour mener à bien une évaluation, le Pavillon du Parc a retenu différentes étapes permettant de résumer la démarche évaluative.

5.1 La clarification et la formulation du mandat d'évaluation

5.1.1 Définir l'orientation de l'évaluation

C'est l'étape de définition de la visée, des objectifs et des balises de l'évaluation. Le besoin d'information et le contexte dans lequel s'inscrit le processus d'évaluation sont bien établis. Il s'agit du point de départ de la démarche d'évaluation.

Le mandat doit inclure le contexte et les enjeux dans lesquels s'inscrivent le programme, la problématique qui est à l'origine, les destinataires de l'évaluation, les personnes qui y sont engagées et les tâches, rôles et responsabilités de chacun. La formulation du mandat de l'évaluation doit également faire mention des objectifs visés par celle-ci et l'énoncé des questions auxquelles elle doit répondre. Enfin, les conditions de réalisation du mandat, incluant la durée et les ressources nécessaires, sont également clarifiées.

5.2 La planification de l'évaluation

La planification de l'évaluation permet de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi ?
- Quoi ?
- Comment ?
- Par qui ?
- Quand ?

Ces questions permettent de dégager les points essentiels à la réalisation de l'évaluation. La méthodologie, la nature et l'ampleur des travaux à réaliser sont détaillées dans le cadre d'un plan ou d'un devis d'évaluation. Ce dernier contient notamment :

- la description de la situation ;
- les objectifs poursuivis par l'évaluation ;
- les questions à examiner ;
- l'estimation des ressources nécessaires.

Outre les considérations méthodologiques, la planification de l'évaluation doit prendre en compte la disponibilité des données et les contraintes de temps et de ressources.

5.3 La réalisation de l'évaluation

La réalisation de l'évaluation s'effectue en cinq étapes : le choix des méthodes, l'élaboration des outils de collecte de données, la collecte de données, l'analyse de l'information et la préparation du rapport.

Lorsque la réalisation de l'évaluation exige l'utilisation de renseignements personnels, la collecte de ceux-ci doit se faire dans le respect des règles éthiques.

5.4 L'utilisation des résultats

L'utilisation des résultats de l'évaluation constitue l'aboutissement et la raison d'être de cette démarche. Les conclusions de l'évaluation permettent de mesurer l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus. L'analyse des données de l'évaluation et les conclusions rendues permettront notamment la prise de décisions dans le cadre de la planification stratégique.

À cet égard, il est important d'intégrer les décisions découlant des conclusions de l'évaluation dans la planification et d'adopter une stratégie de diffusion appropriée qui permettra la mise en œuvre des décisions prises.

5.5 Le bilan de l'utilité de l'évaluation

En dernier lieu, il convient d'examiner jusqu'à quel point l'évaluation aura été pertinente et efficace, c'est-à-dire utile.

Enfin, la figure 4 illustre les différentes étapes relatives au processus d'évaluation.

Figure 4 - Le processus d'évaluation de programme



6. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Le Pavillon du Parc a retenu certaines conditions qui doivent être mises de l'avant afin que ses démarches d'évaluation soient couronnées de succès. À cet égard, ces conditions gagnantes de l'évaluation sont :

- Surmonter les résistances : favoriser une compréhension partagée de la nature de l'évaluation afin que celle-ci soit considérée comme une fonction intimement liée à la planification et à la réalisation des interventions. Désamorcer les craintes suscitées (contrôle, bureaucratie, complexité méthodologique, etc.).
- Mobiliser les acteurs et favoriser la participation de toutes les personnes concernées par l'évaluation : les membres de la direction et du conseil d'administration, les différents gestionnaires, les intervenants, les partenaires, les clients.
- Évaluer les ressources nécessaires : effectuer une analyse des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'évaluation.
- Définir des objectifs clairs : identifier clairement les objectifs de l'évaluation et retenir des indicateurs mesurables en fonction de l'atteinte des résultats escomptés.
- Choisir une méthodologie adéquate : adopter une stratégie, une méthode, des approches et des techniques appropriées à l'environnement professionnel et organisationnel dans lequel se déploient les interventions à évaluer.
- Arrimer l'évaluation à la prise de décisions : intégrer les résultats générés dans le cadre de l'évaluation à la démarche de planification stratégique et à la gestion axée sur les résultats.

7. CONCLUSION

Le présent cadre de référence sur l'évaluation de la performance vient poser les bases du modèle d'évaluation global et intégré retenu par le Pavillon du Parc. Bien qu'il s'agisse d'un cadre à la fois complexe et théorique, celui-ci demeurerait nécessaire pour traduire les intentions quant aux pratiques évaluatives des interventions au sein de l'établissement.

Enfin, le système d'évaluation retenu par le Pavillon du Parc devient donc un instrument efficace et crédible de gouvernance, une occasion unique pour l'apprentissage organisationnel, donnant ainsi une opportunité de bien saisir ce que l'établissement fait, ce qu'il a, ce qui lui manque et ce qu'il peut faire. Nul doute que l'application du présent cadre de référence assure les bases nécessaires pour une révision constante des pratiques, une amélioration continue de la qualité, et ce, dans un contexte d'organisation apprenante.

8. BIBLIOGRAPHIE

Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A-P. et Hartz, Z. (2009). *L'évaluation : concepts et méthodes*, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.

Centre canadien de leadership en évaluation. (2010). En ligne. <<http://www.lecle.com/fr/>>. Consulté en janvier 2010.

Contandriopoulos, A-P. (2007). *Performance dans le domaine de la santé*, Québec, GRIS, Université de Montréal.

Contandriopoulos, A-P, Champagne F. et coll. (2005). *Un cadre d'évaluation de la performance des systèmes de services de santé Le modèle EGIPSS*, Québec, GRIS, Université de Montréal.

Desrosiers, H. et coll. (1998). *Cadre pratique pour l'évaluation des programmes. Application en promotion de la santé et en toxicomanie*. Québec, Montréal : Comité aviseur sur la recherche et l'évaluation en toxicomanie, RRSSS.

Dubé, N., Maltais, F. et Paquet, C. (1995). *Félicitations pour votre beau programme ! Guide pour bâtir un projet ou un programme*. Québec, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : Direction de la santé publique, RRSSS.

Gouvernement du Québec. (2002). *L'évaluation de programme. Document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*. Québec : Bibliothèque nationale du Québec.

Groupe de recherche interdisciplinaire en santé. (2010). En ligne. <<http://www.gris.umontreal.ca/>>. Consulté en janvier 2010.

Leclerc, B-S., Lemire, L. et Poissant, C. (2000). *La fonction évaluation à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Lanaudière. Cadre de référence pour une démarche participative*. Québec, St-Charles Boromé : Direction de la santé publique, RRSSS.

Marceau, R. (2008). *Problématique, approches d'évaluation et principes d'évaluation de programmes (Module II)*, Québec : Centre de recherche et d'expertise en évaluation, ÉNAP.

Mercier, M. (1998). *Analyse de la démarche d'implantation de la Politique de reconnaissance et de soutien des organismes communautaires de la région de Québec*, RRSSS de Québec.

Mercier, M. (2009). *Cadre de gestion structurée et intégrée de la qualité*, Pavillon du Parc, Gatineau.

Potvin, L. (2009). *L'évaluation et le soutien de l'innovation en santé publique : Les défis de la pratique de l'évaluation d'interventions complexes en santé publique*, Chaire FCRSS-IRSC, Approches communautaires et inégalités de santé, Université de Montréal, Document Powerpoint présenté à l'École d'été des Centres de collaboration nationale pour la santé publique.

Société canadienne d'évaluation. (2010). En ligne. <<http://www.evaluationcanada.ca/>>. Consulté en janvier 2010.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CADRE D'APPLICATION DU MODÈLE D'ÉVALUATION GLOBAL ET INTÉGRÉ

Dimensions de l'intervention	Type d'évaluation	Questions
Adaptation	Évaluation de l'implantation	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins de la clientèle ciblée ? • L'intervention rejoint-elle la clientèle ciblée ? • Est-ce qu'une partie de la clientèle quitte l'intervention ou la refuse ? Pourquoi ? • L'intervention est-elle implantée selon les prévisions ? • Le contexte d'implantation favorise-t-il la mise en œuvre de l'intervention ? • L'intervention produit-elle les résultats attendus ? • L'intervention produit-elle des résultats non prévus ? • Quelles sont les forces et les faiblesses de l'intervention ? • Quels sont les obstacles à l'implantation • Quelles sont les différences entre les différents milieux d'implantation ? • Y a-t-il des aspects de l'intervention qu'il faut modifier pour obtenir les résultats attendus dans ce contexte d'implantation particulier ? • Qu'apprend-on des meilleures pratiques, à partir de l'implantation de cette intervention ?
	Évaluation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les assises théoriques (recension et mise en œuvre des meilleures pratiques) qui nous permettent de dire qu'il est pertinent d'agir sur ce problème, selon ces objectifs et à partir de cette stratégie ? • Est-ce que les objectifs peuvent être atteints à partir des ressources disponibles et en regard des besoins ? • Cette intervention doit-elle être maintenue ?
Maintien des valeurs	Évaluation (analyse) logique	<ul style="list-style-type: none"> • Les fondements de l'intervention sont-ils adéquats et pertinents (meilleures pratiques) ? • Les ressources et les activités sont-elles suffisantes, adéquates et bien organisées ?
Atteinte des buts	Évaluation des effets	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets, prévus et non prévus, générés par l'intervention ?
	Évaluation de l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les coûts versus les résultats de l'intervention ? (Selon quels points de vue : intervenants, gestionnaires, partenaires, clients) ?
Production	Évaluation de la production	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins, les services et les ressources ? • Quelle est la productivité des ressources ? • Quelle est l'accessibilité aux services ? • Quelle est l'intensité des services ? • Quelle est la pertinence des services ? • Quelle est la continuité des services ? • Peut-on produire plus, ou la même quantité de services avec les mêmes ressources ?

ANNEXE 2 : EXEMPLE D'APPLICATION DU MODÈLE D'ÉVALUATION GLOBAL ET INTÉGRÉ

Services cliniques régionalisés 0-5 ans en déficience intellectuelle
Programme Intervention précoce intensif (IPI)

FONCTION « ADAPTATION »

Type d'évaluation	Questions	Éléments de réponse	Zones de défis
Évaluation de l'implantation	Quels sont les besoins de la clientèle ciblée ?	Accès à des services spécialisés, accès à des services inclusifs, participation sociale, stimulation précoce dans les domaines suivants : motricité globale, motricité fine, cognitif, adaptatif, communication, social.	
	L'intervention rejoint-elle la clientèle ciblée ?	Sans contredit, puisque les demandes de services ont même augmenté et se font à un plus jeune âge.	Ajustement de la capacité des autres professionnels à répondre aux besoins en fonction de l'augmentation des références.
	Est-ce qu'une partie de la clientèle quitte l'intervention ou la refuse ? Pourquoi ?	Les refus ou les départs sont très rares. Depuis le début du programme (fév. 2008), un parent sur 38 dossiers référés a refusé de poursuivre l'intervention. Il arrive parfois que certains parents acceptent les services spécialisés, mais refusent le programme intensif, car ils ne veulent pas que leur enfant fréquente un milieu de garde.	Poursuite de l'information aux parents (Pavillon du Parc et CSSS) sur les bienfaits de l'intégration et du programme intensif. Difficulté à trouver un milieu de garde pour certains parents. Poursuite de la promotion du programme dans les milieux de garde.
	L'intervention est-elle implantée selon les prévisions ?	Les prévisions impliquaient notamment la régionalisation, la spécialisation et l'interdisciplinarité, ce qui a été respecté. À titre indicatif, des psychoéducateurs/spécialistes en réadaptation psychosociale (SRP) ont été embauchés pour le programme selon le nombre correspondant au ratio prévu. Les interventions se font selon le processus clinique établi.	Augmentation des références ayant un impact sur les services offerts par les autres professionnels.
	Le contexte d'implantation favorise-t-il la mise en œuvre de l'intervention ?	Oui, pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Une équipe régionalisée se spécialise pour l'intervention 0-5 ans ; • Un poste d'APPR permet d'offrir un soutien clinique ; • Les intervenants ont accès aux outils, au matériel et à la formation nécessaires ; • Des protocoles d'ententes sont signés avec les milieux de garde. 	Adéquation des besoins de soutien à la pratique professionnelle, de la supervision clinique et administrative, ainsi que le soutien aux milieux de garde en fonction des ressources disponibles.

FONCTION « ADAPTATION » (suite)

Type d'évaluation	Questions	Éléments de réponse	Zones de défis
Évaluation de l'implantation (suite)	L'intervention produit-elle les résultats attendus ?	Les PI (révisés aux 3 mois) démontrent l'atteinte graduelle des objectifs priorités. Les résultats des évaluations postprogramme démontrent clairement des gains dans tous les domaines pour les enfants, et de façon plus évidente dans les domaines adaptatif et social.	Maintien des acquis suite à la transition vers le scolaire.
	L'intervention produit-elle des résultats non prévus ?	Augmentation du nombre de références.	
	Quelles sont les forces et les faiblesses de l'intervention ?	Les forces : la prise en charge rapide ; la rencontre d'accueil des parents et l'information sur les services ; le rôle central du psychoéd./SRP ; l'équipe interdisciplinaire, la poursuite des objectifs contextualisée et plurielle, la participation active des parents et des milieux de garde ; le nombre d'heures (intensité) ; les révisions fréquentes des objectifs ; la supervision étroite ; l'appui de l'établissement ; l'implication de la recherche. La faiblesse : l'organisation des visites dans la famille rendue plus difficile lorsque l'enfant est à temps plein dans un milieu de garde.	Maintien des acquis dans les interventions. Développement de modalités d'adaptation en ce qui a trait à l'environnement de l'enfant et de sa famille.
	Quels sont les obstacles à l'implantation ?	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à trouver un milieu de garde pour certains enfants ; • Roulement du personnel éducatif et d'accompagnement dans les milieux de garde. 	Maintien de la cohésion et de la communication entre les services de l'établissement et les milieux de garde. Consolidation de l'influence stratégique de l'établissement sur le développement des milieux de garde en Outaouais.
	Quelles sont les différences entre les différents milieux d'implantation ?	L'intervention est harmonisée, car l'équipe est régionalisée. Les mêmes services sont donc offerts à tous les enfants de 0-5 ans. Toutefois, les visites peuvent exceptionnellement, être moins fréquentes, en raison, entre autres, de la difficulté de recrutement de personnel.	Mise en place de modalités en vue de consolider davantage l'équité dans les milieux ruraux.
	Y a-t-il des aspects de l'intervention qu'il faut modifier pour obtenir les résultats attendus dans ce contexte d'implantation particulier ?	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des outils permettant d'évaluer objectivement le besoin d'intensité de soutien ; • Réviser les modalités pour l'intervention interdisciplinaire. 	Évaluation de l'ensemble de la démarche d'intervention. Maintien et amélioration des plans de travail des psychoéd./SRP pour les milieux de garde.

FONCTION « ADAPTATION » (suite)

Type d'évaluation	Questions	Éléments de réponse	Zones de défis
Évaluation de l'implantation (suite)	Qu'apprend-on des meilleures pratiques, à partir de l'implantation de cette intervention ?	<p>Une intervention précoce donne de meilleures chances à l'enfant et permet d'impliquer les partenaires plus rapidement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le programme intensif donne de bons résultats, car il est implanté selon les critères de succès (Pépin et al., 2006) ; • L'intervention en milieu naturel ; • L'utilisation d'un milieu inclusif (socialisation, préparation au scolaire) ; • La durée, la fréquence et l'intensité de l'intervention ; • L'implication des parents et des milieux fréquentés (généralisation des acquis) ; • L'interdisciplinarité (regard pluriel permet de dépister les difficultés et d'intervenir plus rapidement). 	Maintien des acquis dans le respect des critères de succès.
Évaluation stratégique	Quelles sont les assises théoriques (recension et mise en œuvre des meilleures pratiques) qui nous permettent de dire qu'il est pertinent d'agir sur ce problème, selon ces objectifs et à partir de cette stratégie ?	<p>L'intervention précoce pour les clientèles à risque repose sans contredit sur des connaissances issues des domaines de la neuroscience, de la psychologie du développement et des sciences de l'éducation.</p> <p>Pour la clientèle DI, cette utilité est aussi documentée (Meisels et Shonkoff, 1990). Les objectifs et les stratégies, ainsi que l'efficacité des programmes sont documentés dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>DEC Recommended Practices</i> (Sandall, Hemmeter, Smith & McLean, 2005) ; • <i>Unified Theory</i> (Odom & Wolery, 2003) ; • <i>Developmental Systems Model</i> (Guralnik, 2001). 	Précision du diagnostic est toujours difficile, compte tenu de l'âge.
	Est-ce que les objectifs peuvent être atteints à partir des ressources disponibles et en regard des besoins ?	<p>Les objectifs généraux de l'intervention précoce peuvent être atteints, selon les données cliniques dont nous disposons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximiser le développement de l'enfant ; • Préparer l'enfant à l'intégration scolaire. 	Consolidation de l'efficacité et de l'efficience d'une approche interdisciplinaire.
	Cette intervention doit-elle être maintenue ?	Le programme intensif devrait être maintenu, selon les données recueillies par Ruel, Moreau et Normand.	Maintien des acquis lors de l'intégration à l'école.

FONCTION « MAINTIEN DES VALEURS »

Type d'évaluation	Questions	Éléments de réponse	Zones de défis
Évaluation (analyse) logique	Les fondements de l'intervention sont-ils adéquats et pertinents (meilleures pratiques), dans une perspective d'inclusion sociale ?	L'intervention est pertinente, puisque basée sur les meilleures pratiques : <ul style="list-style-type: none"> • Intervention précoce ; • Approche centrée sur l'enfant et sa famille ; • Interdisciplinarité . 	
	Les ressources et les activités sont-elles suffisantes, adéquates et bien organisées, de façon notamment à favoriser l'interdisciplinarité ?	Oui. L'efficacité de l'organisation des services est révisée de façon constante (rencontres régulières avec l'ensemble de l'équipe ; rencontres avec les psychoéd./SRP en DI ; rencontres avec les psychoéd./SRP DI et TED).	Nécessité d'ajustements constants étant donné la nouveauté du programme.

FONCTION « ATTEINTE DES BUTS »

Type d'évaluation	Questions	Éléments de réponse	Zones de défis
Évaluation des effets	Quels sont les effets, prévus et non prévus, générés par l'intervention ?	<p>Prévus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une expertise par l'équipe d'intervenants 0-5 ans ; • Meilleure planification et préparation pour l'intégration scolaire ; • Rehaussement de la satisfaction des acteurs impliqués dans l'intervention (parents, intervenants, gestionnaires, partenaires). <p>Non prévus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la collaboration des milieux de garde ; • Retour des parents sur le marché du travail. 	Évaluation de la satisfaction de la clientèle et des partenaires à faire (ex. évaluation d'impact de notre présence dans les milieux).
Évaluation de l'efficience	Quels sont les coûts VS les résultats de l'intervention ? (selon quel point de vue : intervenants, gestionnaires, partenaires, clients ?)	<ul style="list-style-type: none"> • Le succès du programme a été mesuré et démontré clairement (évaluations réalisées pré et postprogramme) ; • Le programme est exigeant pour les intervenants, le gestionnaire, les partenaires et les parents, mais permet une spécialisation et une intensité d'intervention. • Malgré les exigences associées au programme pour tous les acteurs impliqués, les objectifs de spécialisation et d'intensité d'intervention sont atteints, ce qui augmente leur satisfaction. 	Reconduction du financement. Disponibilité des ressources chez les partenaires (ex. CSSS, ACPEO, milieux de garde). Documenter davantage les effets du programme, suite à son implantation, pour une deuxième année.

FONCTION « PRODUCTION »

Type d'évaluation	Questions	Éléments de réponse	Zones de défis
Évaluation de la production	Quels sont les besoins, les services et les ressources ?	Ressources humaines : quatre postes psychoéd./SRP à temps plein et équipe interdisciplinaire. Ressources financières : pour l'accompagnement des enfants en milieu de garde.	
	Quelle est la productivité des ressources ?	Le nombre d'heures allouées à chaque enfant est nettement supérieur à ce qui est offert ailleurs.	Évaluation complète à faire.
	Quelle est l'accessibilité aux services ?	<ul style="list-style-type: none"> Accès à l'intérieur de 30 jours (première rencontre avec l'APPR) ; Accès à l'intérieur de 45 jours (psychoéd./SRP). 	Maintien des acquis.
	Quelle est l'intensité des services ?	Pour le programme d'intervention précoce intensive, en plus des 20 heures (un pour un) données par l'accompagnatrice, le suivi est effectué de façon régulière : <ul style="list-style-type: none"> Rencontre psychoéd./SRP et milieu de garde : 1 x par semaine ; Contact téléphonique psychoéd./SRP avec la famille 1 x par semaine ; les rencontres varient selon les besoins de l'enfant (de deux à quatre fois par mois) ; Rencontres des membres de l'équipe interdisciplinaire : selon les besoins de l'enfant. 	Recherche de modalités pour favoriser les rencontres dans le milieu familial lorsque les parents travaillent.
	Quelle est la pertinence des services ?	Selon les données probantes sur ce sujet, le programme répond aux besoins de la clientèle ciblée.	
	Quelle est la continuité des services ?	<ul style="list-style-type: none"> La transition vers le préscolaire est préparée avec des outils pertinents (carte routière) ; Le transfert vers les services en territoire est balisé et permet un suivi conjoint pour quelques mois. 	Ajustements à faire avec les territoires pour s'assurer d'une transition bien soutenue entre les deux services. Uniformisation de l'utilisation de la carte routière par les partenaires scolaires.
	Peut-on produire plus, ou la même quantité de services avec les mêmes ressources ?	Pour les psychoéd./SRP, le calcul du ratio démontre une stabilité (1 : 7,5 enfants). Pour les autres professionnels, une analyse est nécessaire pour vérifier l'impact sur leur disponibilité pour les clientèles en territoire.	Appréciation de l'impact des services offerts en fonction des ressources. Évaluation des ressources en fonction des besoins ciblés.

ANNEXE 3 : LISTE DES FIGURES

Figure 1 - La modélisation de l'intervention : Le modèle logique opérationnel	p. 8
Figure 2 - Le modèle d'évaluation global et intégré : dimensions de l'intervention et types d'évaluation	p. 10
Figure 3 – Processus d'évaluation normative dans une démarche d'agrément	p. 12
Figure 4 - Le processus d'évaluation de programme	p. 18

PAVILLON
DU PARC



© 124, rue Lois, Gatineau (Québec) J8Y 3R7