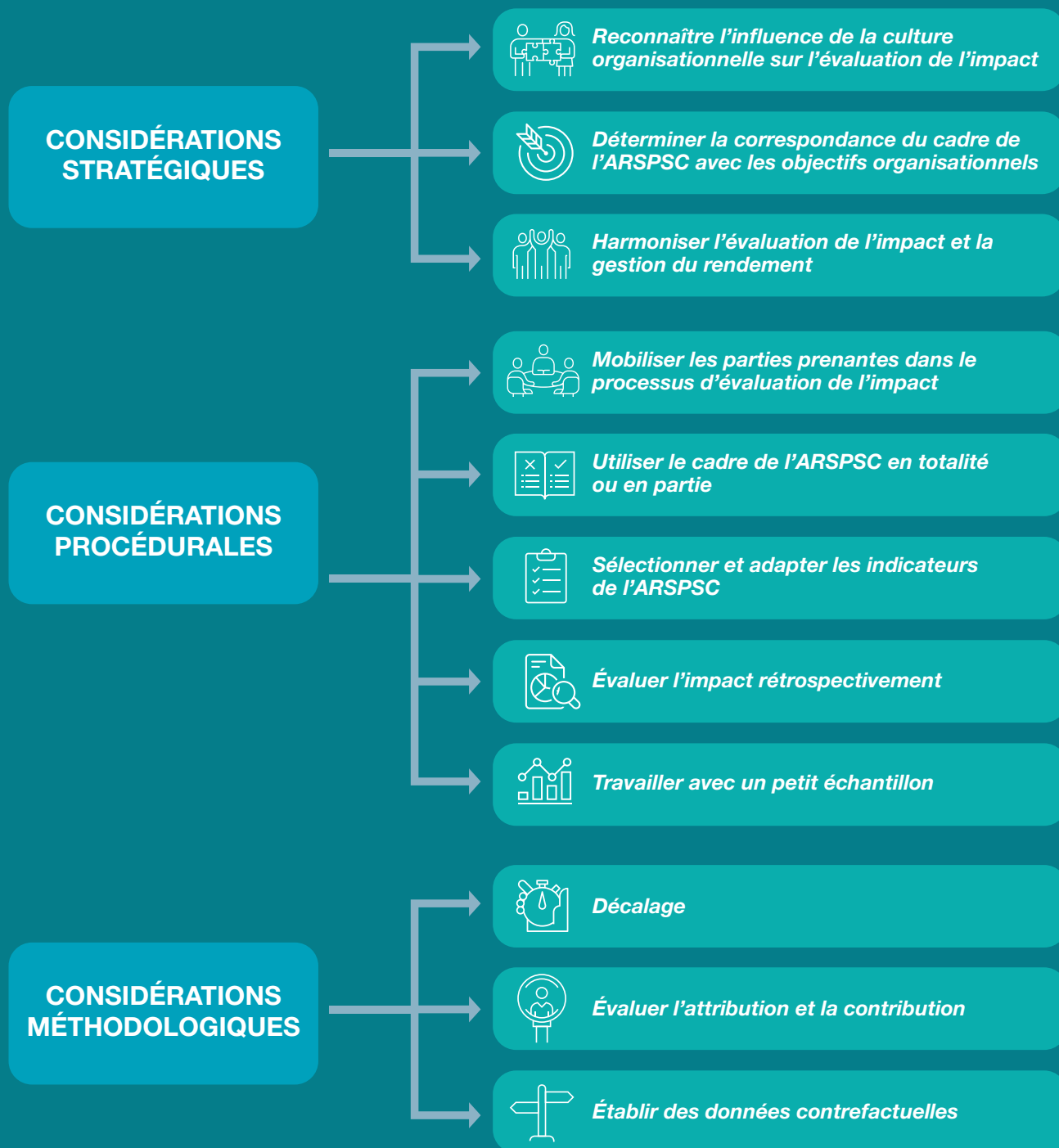


Points importants à considérer pour la mise en place du cadre de l'ARSPSC et l'évaluation de l'impact

Guide de référence rapide

Extrait du Guide de mise en œuvre du cadre de l'ARSPSC



CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES

L'analyse de l'impact peut avoir des objectifs et des conséquences stratégiques au sein d'une organisation. Un résumé ci-dessous de la pertinence et des manières de tenir compte des trois grandes considérations stratégiques : la culture, la gestion du rendement et les objectifs organisationnels.



Reconnaître l'influence de la culture organisationnelle sur l'évaluation de l'impact

Puisque la culture a une grande influence sur le comportement, le fait d'introduire une évaluation de l'impact ou un cadre d'impact pourrait entraîner des changements dans les pratiques et politiques organisationnelles. Pour cela, il faut que la direction et le personnel soient prêts au changement et qu'il y ait suffisamment de soutien pour mettre en œuvre les évaluations.

Planifier l'évaluation de l'impact et l'intégrer dans les activités existantes lorsque possible (p. ex., analyser la mentalité de la direction, évaluer l'état de préparation de l'organisation et tirer profit des capacités d'évaluation existantes).

Envisager les approches de gouvernance potentielles et tirer parti des facteurs externes (p. ex., mobiliser les gens à l'échelle de l'organisation, mettre en place un comité de gestion du changement).

Perfectionner les compétences grâce à la formation (p. ex., formations en ligne et en personne, apprentissage par la pratique, présentations et séances d'information à l'intention de la direction et du personnel).



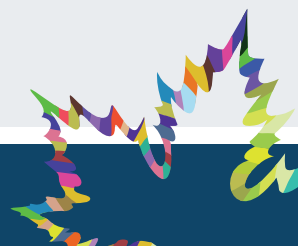
Déterminer la correspondance du cadre de l'ARSPSC avec les objectifs organisationnels

L'évaluation de l'impact doit s'harmoniser avec les objectifs stratégiques et les besoins opérationnels de l'organisation. Ces éléments influenceront l'attribution de temps et de ressources financières et humaines pour l'évaluation.

Prendre le temps et le soin de **déterminer l'harmonisation du cadre de l'ARSPSC** aux besoins de l'organisation et des parties prenantes.

Déterminer l'harmonisation en **reliant ou en rattachant les objectifs stratégiques et les activités de l'organisation** aux catégories d'impact du cadre de l'ARSPSC, aux parcours menant aux retombées et aux théories du changement.

Opérationnaliser le cadre de l'ARSPSC à petite échelle (p. ex., dans le cadre d'un projet-pilote) pour aider à déterminer le degré de correspondance et les éléments du cadre devant être adaptés.





Harmoniser l'évaluation de l'impact et la gestion du rendement

L'évaluation de l'impact doit s'harmoniser aux activités pertinentes, comme la gestion du rendement. Pour évaluer les retombées, l'évaluation de l'impact effectue une analyse systémique plus approfondie que la gestion du rendement, qui comporte une surveillance régulière des activités. Comme l'évaluation de l'impact et la gestion du rendement puisent souvent dans le même bassin de ressources (financières et humaines), il est dans l'intérêt de l'organisation de coordonner les échéanciers et les processus.

Établir des échéanciers potentiels pour les objectifs en matière de politiques et de pratiques, et planifier l'évaluation de l'impact en conséquence.

Déterminer si les **indicateurs du rendement** à l'échelle organisationnelle pourraient aussi être utilisés comme indicateurs de l'impact.

À long terme, élaborer un plan pour intégrer l'évaluation de l'impact dans d'autres activités de l'organisation, comme la gestion du rendement, et définir des échéanciers raisonnables pour l'intégration.

Envisager de faire appel à des **conseillers externes** pour l'évaluation de l'impact afin de ménager les ressources humaines et de garantir l'exactitude et l'objectivité de l'évaluation.

CONSIDÉRATIONS PROCÉDURALES

Des processus importants (et interreliés) sont utilisés pour réaliser une évaluation de l'impact. Les organisations ayant adopté le cadre de l'ARSPSC ont recensé cinq considérations procédurales dont doivent tenir compte ceux qui réalisent des évaluations de l'impact : mobiliser les parties prenantes dans le processus d'évaluation de l'impact; utiliser le cadre de l'ARSPSC en totalité ou en partie; sélectionner et adapter les indicateurs de l'ARSPSC; évaluer l'impact rétrospectivement; et analyser un petit échantillon. Un résumé ci-dessous de ces considérations et des moyens d'y répondre.



Mobiliser les parties prenantes dans le processus d'évaluation de l'impact

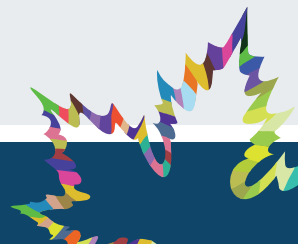
Les parties prenantes du programme sont les experts en la matière et représentent d'excellentes ressources pour l'élaboration de l'évaluation de l'impact. De plus, elles sauront quelles décisions doivent être influencées par la recherche et quelles sont leurs répercussions.

Définir les principales parties prenantes et la manière dont elles sont touchées par l'évaluation.

Mobiliser les parties prenantes du programme le plus tôt possible pour déterminer les décisions qui seront influencées par les constats de l'évaluation.

Utiliser un **modèle de codéveloppement** pour orienter la participation. Cette approche permet d'intégrer et d'optimiser la mobilisation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation.

Allouer plus de temps dans le plan pour la mobilisation des parties prenantes, afin de favoriser une implication authentique (plutôt que de façade).





Utiliser le cadre de l'ARSPSC en totalité ou en partie

Le cadre de l'ARSPSC fournit une représentation complète et non linéaire du système complexe de changement dans le secteur de la santé. En voyant le processus comme un tout, on peut avoir une meilleure idée de ses répercussions et de la manière dont celles-ci se produisent. Toutefois, il n'est pas toujours nécessaire ou faisable d'utiliser le cadre de l'ARSPSC ainsi. En faisant en sorte que l'évaluation de l'impact demeure « gérable » et en harmonisant les capacités et les attentes, on pourra se concentrer sur la réalisation de l'évaluation de l'impact en soi.

Tirer profit de la nature non contraignante du cadre de **l'ARSPSC pour faire preuve de flexibilité dans l'analyse** des besoins et des capacités de l'évaluation.

Faire preuve de **transparence à l'égard du rôle, des objectifs et des questions** de l'évaluation aidera à déterminer quelles sections du cadre devraient être utilisées.

Proposer à la direction un éventail d'options d'évaluation accompagnées d'une justification basée sur l'objectif, les avantages pour l'organisation, la faisabilité et les délais, afin de gérer les attentes et de fournir des arguments en faveur d'une approche particulière.

Reconnaître la **capacité actuelle de l'organisation** à réaliser une évaluation de l'impact. Commencer en analysant une catégorie d'impact précise.

Si on a besoin de résultats rapides, les questions de l'évaluation doivent être **précises et s'harmoniser avec les priorités organisationnelles** en matière de prise de décisions pour garantir la pertinence.



Sélectionner et adapter les indicateurs de l'ARSPSC

Les indicateurs constituent un élément important de l'évaluation de l'impact. Ils peuvent démontrer que les objectifs du programme ont été atteints et peuvent servir dans la prise de décisions organisationnelles. Or, les indicateurs de l'ARSPSC, dans leur forme actuelle, pourraient ne pas s'appliquer à toutes les organisations. Heureusement, les indicateurs peuvent être adaptés pour s'harmoniser avec le contexte et les objectifs de chaque organisation.

Comparer les indicateurs à la réalité de l'organisation. Les indicateurs peuvent ensuite être adaptés (au besoin) en fonction du contexte organisationnel pour s'assurer qu'ils peuvent être opérationnalisés.

Mobiliser les indicateurs organisationnels actuels. Les indicateurs de l'ARSPSC peuvent être utilisés pour « façonner » ou pour appuyer les indicateurs organisationnels.

Adapter ou opérationnaliser les indicateurs relatifs à l'unité d'analyse appropriée.

Veiller à ce que les indicateurs adaptés reflètent la catégorie d'impact du cadre de l'ARSPSC.

Le cas échéant, déterminer si les cibles des indicateurs sont appropriées. Les cibles dépendront de la manière dont l'indicateur est défini et de la disponibilité des données de référence.

Redéfinir les informations ou les données historiques de l'organisation pour qu'elles reflètent et aident à définir l'adaptation aux indicateurs de l'ARSPSC.

Consigner les défis liés à la mesure des indicateurs, comme les problèmes liés aux méthodes potentielles et à la disponibilité des données et des ressources.





Évaluer l'impact rétrospectivement

L'analyse rétrospective est souvent utilisée lorsque les organisations n'avaient pas prévu d'évaluation de l'impact au départ. L'évaluation de l'impact peut aussi être de nature rétrospective, examinant le passé pour analyser les résultats et répertoriant les éléments d'impact pouvant être utilisés pour voir si les objectifs organisationnels ont été atteints et de quelle manière.

Si possible, **privilégier une collecte de données prospectives reposant sur les questions d'évaluation et les catégories d'impact.**

Utiliser des techniques qui **réduisent le biais de rappel.**

Utiliser la triangulation pour réduire les erreurs. Faire appel à différentes sources de données pour améliorer l'exactitude et la crédibilité des résultats.

Tirer profit des indicateurs de mesure du rendement existants.

Faire preuve de transparence par rapport aux données modifiées et à leurs limites.

Veiller au respect des politiques relatives à la confidentialité, à l'accès et à l'utilisation des données.



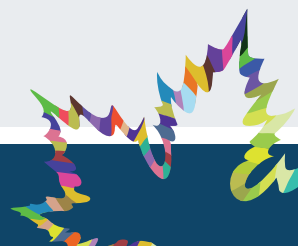
Travailler avec un petit échantillon

Il pourrait être inévitable de travailler avec de petits échantillons en raison de différents facteurs comme la taille de l'organisation ou de l'unité, ou la nature du projet ou du programme évalué. S'il est vrai que de petits échantillons peuvent être désavantageux pour l'analyse quantitative, il existe des approches créatives qui peuvent être employées pour récolter des données pertinentes sur l'impact des activités de l'organisation ou du programme.

Recueillir des données qualitatives riches. Utiliser des entrevues semi-structurées et des questions de sondage ouvertes pour enrichir les données quantitatives et donner une vue d'ensemble des indicateurs.

Tirer profit des données similaires ou liées, comme des données historiques ou provenant de différentes organisations, pour « raconter une histoire ».

Recueillir de l'information à différents moments. Similaire au modèle de mesures répétées, cette technique permet d'augmenter le nombre de points de données disponibles.



CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

L'évaluation de l'impact comporte des difficultés méthodologiques courantes qui contrarient les organisations du monde entier. Les trois difficultés auxquelles ont été confrontées les organisations qui ont adopté le cadre de l'ARSPSC sont le décalage, l'évaluation de l'attribution et de la contribution, et l'établissement de l'analyse contrefactuelle. La manière dont ces considérations sont pertinentes et les moyens de les aborder dans la pratique sont résumés ci-dessous.



Décalage

Le décalage, ou le temps écoulé entre le début du processus de recherche et son impact, est une réalité de l'évaluation de l'impact. Le décalage pourrait avoir des conséquences positives (en assurant la sûreté des interventions) ou négatives (en sacrifiant le bien du patient). La prévision du décalage permet d'améliorer l'évaluation de l'impact en planifiant et en effectuant les évaluations (sélection des indicateurs et des méthodes), et en déterminant quels impacts sont mesurables et à quel moment.

Fixer une orientation claire

(objectif, questions, etc.) à l'évaluation pour déterminer ce qui sera évalué ainsi que l'échéancier de l'évaluation.

Utiliser un cadre d'impact, comme le cadre de l'ARSPSC,

pour examiner les décalages en déterminant les retombées plus susceptibles de se produire à court, moyen et long terme.

Établir et suivre des « repères »

(indicateurs, cibles, intermédiaires) tout au long du parcours pour mettre en relief la progression des retombées ou l'absence de progression en vue de procéder à des ajustements.

Explorer des modèles qui s'harmonisent avec l'échéancier de l'impact prévu.

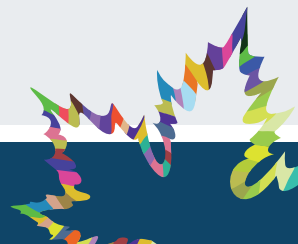
Différents modèles (étude de cas, méthode mixte) peuvent être utilisés pour refléter divers moments dans le parcours menant aux retombées.

Élaborer un plan d'évaluation chronologique tenant

compte des facteurs qui influenceront les délais nécessaires pour réaliser l'évaluation, comme la disponibilité des données.

Communiquer assez tôt avec la direction et les parties prenantes de l'organisation

au sujet des délais des retombées (court, moyen et long terme) pour gérer les attentes et illustrer les progrès.





Évaluer l'attribution et la contribution

Il est difficile d'établir un lien de causalité entre les activités d'une organisation et les changements systémiques. Il se peut que les aspirations d'une organisation en matière d'évaluation de l'impact ne soient pas réalistes. De plus, les dirigeants et les parties prenantes peuvent s'attendre à ce que les évaluations d'impact débouchent sur des demandes d'attribution, alors que la contribution est plus probable. Il existe également un risque à revendiquer l'attribution, surtout en l'absence de preuves à l'appui. Cependant, la transparence à l'égard des aspirations d'attribution peut stimuler la réflexion de l'organisation et la nécessité de démontrer sa contribution au changement systémique.

Adopter d'emblée une perspective réaliste. Il est plus viable et probablement plus exact de démontrer la contribution au changement plutôt que l'attribution.

Établir des hypothèses claires sur ce qu'une évaluation de l'impact peut accomplir.

Utiliser des cadres d'impact (par exemple, celui de l'ARSPSC), différentes méthodes ou la triangulation des sources de données ainsi que des outils validés pour la structure et les preuves.

Envisager l'évaluation de l'attribution à l'aide de retombées à court terme qui sont sous le contrôle de l'organisation.

Faire participer les partenaires et les parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre des évaluations de l'impact pour que l'évaluation reste honnête.



Établir des données contrefactuelles

Des données contrefactuelles peuvent être utilisées pour déterminer s'il existe d'autres explications aux résultats du programme. L'analyse contrefactuelle ajoute de la rigueur à l'évaluation et constitue une considération courante pour les parties prenantes (p. ex., « Ces résultats se seraient-ils produits de toute façon? »). Or, dans la pratique, il est difficile de mettre en place une analyse contrefactuelle. Il pourrait être nécessaire d'avoir recours à des comparaisons concrètes ou naturelles.

Les analyses contrefactuelles doivent se baser sur les besoins des parties prenantes. Ces dernières doivent être informées des avantages, des limites et des coûts associés.

Choisir le bon programme ou le bon projet. Les analyses contrefactuelles pourraient être mieux adaptées aux programmes présentant des résultats plus concrets.

Utiliser différentes méthodes pour évaluer la faisabilité.

Être réaliste par rapport à la causalité. Il pourrait être nécessaire d'accepter les corrélations et d'assurer la triangulation des éléments de preuve.

Garder en tête l'ensemble du parcours menant aux retombées. Celui-ci donne une vue d'ensemble des diverses manières par lesquelles l'impact peut se produire, ce qui offre une perspective si jamais on avait la tentation de simplifier à outrance.

