



*L'approche développementale : quand le processus
d'évaluation devient le levier d'action de l'innovation
organisationnelle*

Geneviève Landry, M.SC (Cand.)

Marie Gervais, Ph. D.

Monique Carrière, Ph. D.

Université Laval

Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale (CSSS-VC)

Congrès SCÉ 2009, Ottawa

1er juin 2009

Objectifs

Présentation

- Décrire les éléments clés d'une démarche évaluative se situant dans la perspective de l'approche développementale

Évaluation du processus de construction d'un réseau de services

*intégrés destinés aux jeunes âgés de 5 à 17 ans atteints d'un TDAH**

et à leurs parents sur le territoire du CLSC Basse-Ville (CSSS Vieille Capitale)

** TDAH= Trouble de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité*

Plan

1. Évaluation développementale (ED)

Éléments théoriques

2. Émergence de l'innovation

3. Éléments clés de l'évaluation développementale

État de situation

4. Mandat négocié

5. Plan d'évaluation

6. Quelques outils

7. Quelques leçons



1. Évaluation développementale (ED) *Developmental evaluation (DE)*

ÉLÉMENTS THÉORIQUES

L'Approche développementale

«Developmental evaluation supports program and organizational development to guide adaptation to emergent and dynamics realities from a complex systems perspective.» (Patton, 2008; p.278)

- Fonction évaluative \Rightarrow soutien au développement organisationnel
 - Programme, projet, intervention
- Logique évaluative \Rightarrow données rigoureuses
 - Éclairer le processus de développement et appuyer les décisions
- Évaluateur \Rightarrow membre de l'équipe

(Patton, 2005; Patton, 2008)

L'approche développementale

- Systèmes complexes
 - Liens de causalité non-linéaires
 - Multiciplicité des acteurs et des influences
 - État variable: stabilité - instabilité
 - Niveau d'incertitude élevé

(Morrel, 2005)

ED → adaptation du projet environnement dynamique

ACTEURS : Capacité à évoluer dans cet environnement



2. ÉMERGENCE DE L'INNOVATION

L'innovation en présence

« An innovation is an idea, practice, or object that is perceived new by an individual or other unit of adoption »

(Rogers, 2003)

Innovation

- Le réseau de services intégrés (changement pratique prof. et org.)

Unité d'adoption

- **Acteurs impliqués dispensation services:** technicien, professionnels, gestionnaires, directions d'école, omnipraticiens, pédopsychiatres concernés, etc.
- **Établissements:** CSSS, écoles, Centre Jeunesse, cliniques médicales, etc.

L'innovation en présence

Source

- Problématique organisation des services
- ↑ Charge de cas
- Deuxième problématique en importance SM jeunesse

Porteurs

- Intervenants et gestionnaire équipe clinique CSSS-VC

Légitimité organisationnelle

- Réforme ⇒ CSSS ⇒ nouveau mandat ⇒ LEADERSHIP et ANIMATION du réseau local
- Réseau = modalité d'organisation préconisée



3. ÉLÉMENTS CLÉS

ÉVALUATION DÉVELOPPEMENTALE

État de situation

Éléments clés ED

État de situation

- Évolution du projet dynamique (non-linéaire)
 - Implantation graduelle de la réforme système de santé
 - Variation ressources
 - Évolution des objectifs
- Problématiques complexes
 - TDAH (Dépistage, Dx., Tx. et Suivi)
 - Réseau de services intégrés (implantation et à la pérennité)

Éléments clés ED

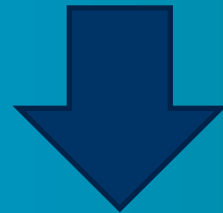
État de situation

- Liens complexes à consolider entre différents systèmes
 - Intersectoriel
 - Réseau scolaire / Réseau de la santé
 - Interorganisationnel
 - CSSS, écoles, Centre jeunesse, clinique médicale, organisme communautaire, services de garde, etc.
 - Interdisciplinaire
 - Psychologue, psychoéducateur, travailleur social, médecin, enseignant, éducateur, etc.

Éléments clés ED

État de situation

- Leaders terrain du projet
 - Mobilisés +++ \Rightarrow visionnaires
 - Conscients des défis liés à l'adoption de l'innovation et de la multiplicité des acteurs
- Besoin de structurer la démarche et de l'appuyer sur des données valides



Évaluation



4. MANDAT NÉGOCIÉ

dans le contexte de l'évaluation développementale

Rôle équipe d'évaluation

- Éclairages pertinents pour soutenir le développement du projet
 - Séances de travail, soutien méthodologique, diffusion continue des résultats, etc.
- Documenter l'objet d'évaluation
 - Processus de construction du réseau de services intégrés
 - Phase pré-implantation

Rôle équipe du projet

- Animer le projet
- Mettre en œuvre les différentes étapes
- Participer à la démarche d'évaluation



5. PLAN D'ÉVALUATION

Cadre de référence

Cadre stratégique pour une évaluation utile et utilisée
(Fortin et al. 2003)

- Structurer l'ensemble de la démarche évaluative et situer son évolution
 - Optimiser l'utilisation par les acteurs concernés

CONTEXTE

Problématique offre de service → Nécessité de collaborer

Augmentation de la charge de cas

Réforme récente dans le système de santé: ↑ accessibilité-continuité / CSSS: mandat d'animation

ACTEURS

CENTRAUX

- Cliniciens équipe FEJ, CLSC-BV
- Médecin équipe FEJ
- Chef de programme FEJ
- Direction

À MOBILISER

- Intervenants, enseignants, direction écoles
- Parents de jeunes atteints d'un TDAH
- Intervenants du CJQ
- Médecins généralistes
- Pédopsychiatres concernés

STADES DU PROJET

Émergence du projet de réseau
2006

Construction du réseau

Implantation du réseau
(projet pilote)

PARTAGE DES CONNAISSANCES :
Continue et stratégique
Rapport final

Méthodologie qualitative
Groupes de discussion et entrevues individuelles → Analyse de contenu
Revue documentaire → Analyse documentaire
Observation du processus

Théorie de la structuration

Approche évaluative développementale
Étude de cas organisationnel

ENJEUX

Mobilisation des acteurs

Complexité de l'implantation d'un RSI et pérennité

Appropriation du rôle d'animation

Intersectorialité, interorganisationnel et interdisciplinarité

Méthodologie

- Qualitative
 - Constructiviste
 - Processus de co-construction d'un modèle de collaboration en réseau
- Caractère participatif → Élément clé ED
 - Choix méthodologiques , collecte de données, préparation de la diffusion
- Cadre théorique
 - Théorie de la structuration (Giddens)

Collecte des données

- *Focus groups* : co-construction et mobilisation
 - Perceptions du TDAH
 - Identification des intervenants concernés et des problèmes à résoudre
 - Vision du réseau à construire
 - Conditions nécessaires à l'action et pistes de solutions
- Entrevue individuelle: nœud du processus
 - Acteurs clés et stratégique du projet
- Rencontres de travail: observation du processus
- Revue documentaire

Diffusion

- Élément clé du processus ED
 - Planifiée dès le départ
 - Continue et stratégique
- Cibles multiples
 - Comité de travail, gestionnaires, partenaires élargis, etc.
- **Intrinsèquement liées à l'action**

RÉSULTATS

État de situation

DIFFUSION

Comité de travail

- Stratégie de co-construction du réseau
- Plan d'évaluation et comité d'éthique, etc.
- Recrutement
- Collecte des données: *focus groups*

RÉSULTATS

Focus groups

DIFFUSION

Comité de travail

- Discussion (validité : adéquation des résultats)
- Stratégies et objectifs de la diffusion aux partenaires → comité de pilotage
- Élaboration du modèle logique (comité de pilotage)
- Consolidation des ressources pour assumer le leadership (animation)

RÉSULTATS

Focus groups

DIFFUSION

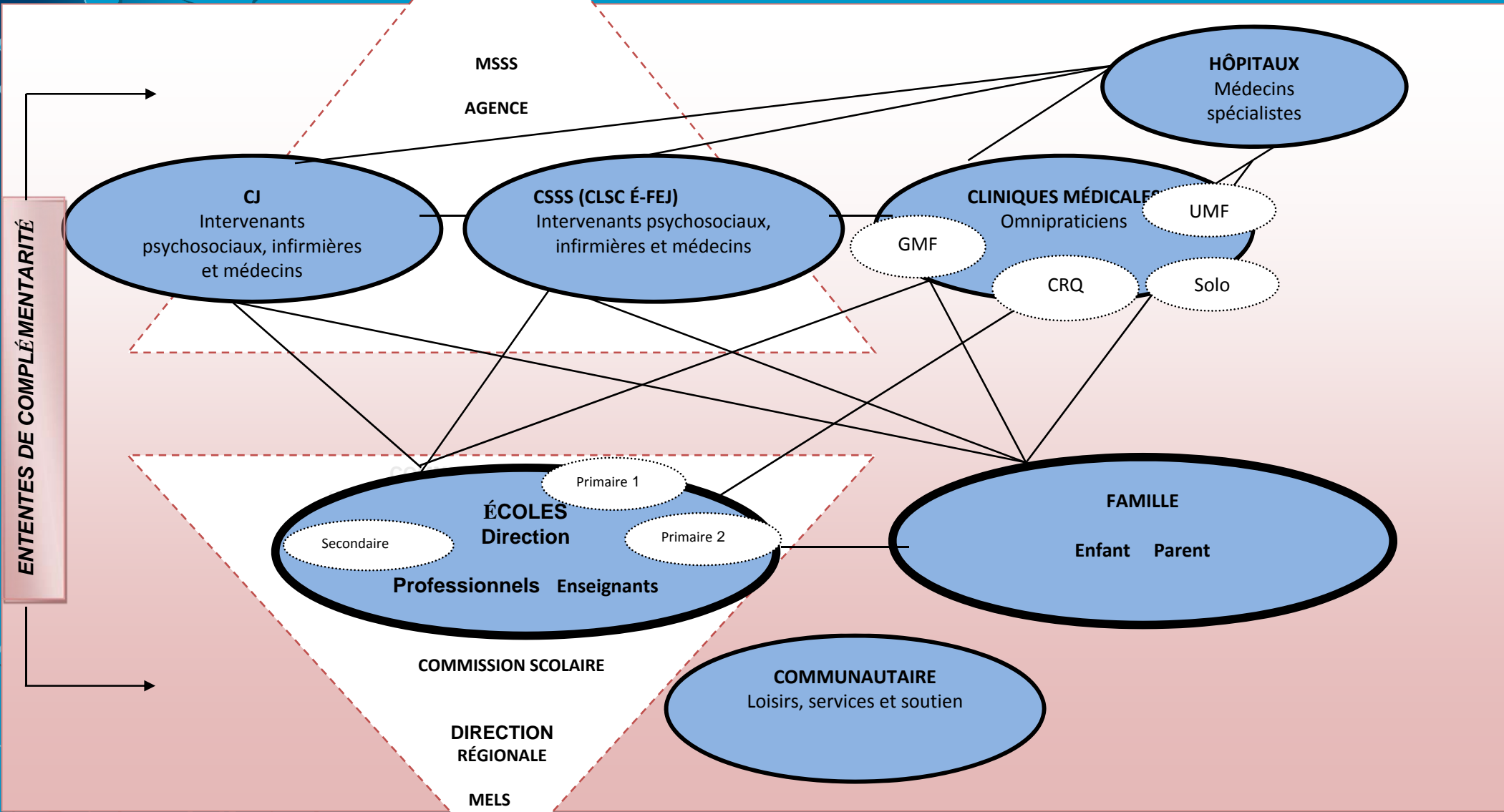
Partenaires

- Discussion (validité : adéquation des résultats)
- Formation comité de pilotage
- Adoption du modèle logique
- Éléments clés pour la conceptualisation du réseau



7. QUELQUES OUTILS ISSUS DES RÉSULTATS

Configuration des liens



COMPOSANTES DU PROCESSUS DE TRAVAIL EN RÉSEAU

ESPACE D'INTERACTION ENTRE LES PARTENAIRES

CONSTATS PARTAGÉS :

Jeunes et familles en difficultés quotidiennes / Difficultés d'accès aux services et délais d'attente / Manque de continuité / Manque de ressources / Rigidité des structures / Services non uniformes / Pas de procédure claire
 Interventions fragmentées / Communication déficiente / Méconnaissance générale du TDAH
 Conscience des besoins / Motivation des acteurs à agir, à travailler ensemble et à se former

COMPOSANTES DU RÉSEAU

	ALLIANCE AVEC L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION	COMITÉ DE PILOTAGE	FORMATION	ÉVALUATION GLOBALE DE L'ENFANT (avec outils de collecte d'info.)	INTERVENTION (TDAH / Référence ailleurs)	LIAISON- SUIVI (Entretien du réseau)	FIN DE L'INTERVENTION (Conclusion et transfert)
Objectifs de mise en œuvre							
Ressources							
Extrants							
Méthodes et moyens							
Objectifs de résultats Court terme							
Objectifs de résultats Long terme							
Indicateurs							



7. APPROCHE DÉVELOPPEMENTALE ET INNOVATION

QUELQUES LEÇONS

Approche développementale et innovation

Stratégie gagnant-gagnant

• Acteurs terrain

- Évolution structurée et apport continu à la réflexion
- Habilitation
- Crédibilité du projet

• Évaluateur

- Documentation d'un processus complexe
- Facilitation procédés (recrutement, accès et gestion des résistances)
- Validité: crédibilité et transférabilité
- Mobilisation des parties prenantes très élevée
- Utilité élevée

Approche développementale et innovation

Enjeux

- Contraintes sur le terrain
 - Niveau d'implication nécessaire des acteurs principaux
 - Mandat quotidien VS évaluation
- Capacités organisationnelles
 - Expérience contribuant au développement des capacités et de la culture d'évaluation
 - Ressources requises
 - Gains
- Degré d'engagement de l'évaluateur
- Distance critique et limite de son rôle

Références

Fortin, J.P., Gagnon, M.P., Lamothe, L., Lavoie, G. et Reinharz, D. (2003) *Cadre stratégique pour une évaluation utile et utilisée Phase 1*, Bureau de la santé et l'inforoute : Santé Canada, 12 p.

[En ligne : http://www.hc-sc.gc.ca/ohih-bis/pubs/kdec/qc_icitc_rpt_f.html]

Morrel, J.A. (2005) « Complex Adaptive Systems ». Dans Sandra Mathison, *Encyclopedia of Evaluation*, Thousand Oak: Sage Publications.

Patton, M.Q. (2005) « Developmental Evaluation ». Dans Sandra Mathison, *Encyclopedia of Evaluation*, Thousand Oak: Sage Publications.

Patton, M.Q. (2008) *Utilization-Focussed Evaluation*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*, Toronto: Free Press



QUESTIONS

genevieve.landry.2@ulaval.ca