



## Outil d'aide à l'évaluation de projets/interventions au CHU Sainte-Justine (CHUSJ)

**Francis Le Roy**  
**Labante Outcha Dare**

**Juillet 2023**

Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention, DQEPE

## Table des matières

---

<b>Table des matières</b> .....	<b>2</b>
<b>Table des tableaux</b> .....	<b>3</b>
<b>Table des figures</b> .....	<b>3</b>
<b>Objectifs du guide méthodologique</b> .....	<b>4</b>
<b>Destinataires</b> .....	<b>4</b>
<b>Rôle de l’UETMIS</b> .....	<b>4</b>
<b>Rappel des éléments à examiner pour chaque étape d’un projet clinique et positionnement des indicateurs et de leur analyse</b> .....	<b>5</b>
<b>Les Indicateurs</b> .....	<b>6</b>
<b>Définition d’un indicateur</b> .....	<b>6</b>
<b>Les différents types d’indicateurs</b> .....	<b>7</b>
Les indicateurs de la chaîne de résultat.....	7
Indicateurs de performance ou de rendement .....	8
<b>Critères d’un bon indicateur</b> .....	<b>9</b>
<b>Outils d’élaboration des indicateurs</b> .....	<b>10</b>
<b>Sélection et élaboration des indicateurs</b> .....	<b>11</b>
<b>Différents outils et méthodes d’assurance qualité</b> .....	<b>12</b>
<b>Outils</b> .....	<b>12</b>
<b>Méthodes</b> .....	<b>13</b>
Questionnaire de satisfaction.....	13
Enquête et Sondage.....	13
Analyse statistique.....	14
Banque de données .....	14
Tableau de bord.....	14
Collecte de données issues du terrain .....	14
Entrevue.....	14
Observation des activités ou des processus .....	15
<b>Conclusion</b> .....	<b>16</b>
<b>Types d’évaluation possibles pour aller plus loin dans la conduite d’un projet clinique</b> .....	<b>16</b>
<b>Références</b> .....	<b>19</b>

## Table des tableaux

---

<b>Tableau 1</b> <i>Éléments en règle prospectés lors d'un projet clinique</i> .....	5
<b>Tableau 2</b> <i>Outils d'élaborations des indicateurs</i> .....	11
<b>Tableau 3</b> <i>Outils d'amélioration continue</i> .....	12

## Table des figures

---

<b>Figure 1</b> <i>Chaine de résultats et indicateurs associés</i> .....	7
<b>Figure 2</b> <i>Illustration des propositions d'évaluation d'un projet clinique</i> .....	17

## Objectifs du guide méthodologique

---

Le présent document a pour but de présenter un ensemble d'outils, de méthodes et d'indicateurs de qualités (quantitatifs et qualitatifs) nécessaires pour la planification d'un projet de développement clinique dans le but d'outiller et de soutenir les différents groupes de travail prenant part à son développement.

Cependant, ce document n'a pas pour ambition de garantir l'exhaustivité des informations nécessaires pour le développement de bons indicateurs, mais plutôt d'y contribuer en suscitant le déploiement des différentes expertises au sein des différents groupes de travail d'un projet.

## Destinataires

---

Il s'adresse à l'ensemble des parties prenantes d'un projet ou d'une intervention (clinique, sociale, etc.) au sein du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine (CHUSJ).

## Rôle de l'UÉTMIS

---

Le rôle de l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (UÉTMIS) au sein des projets ou interventions au CHUSJ sera uniquement un « rôle conseil et soutien méthodologique » comme : participer à l'élaboration d'indicateurs, suggérer l'utilisation de certains outils de mesure ou de qualité, orienter les différents groupes de travail vers des méthodes et des types d'évaluation des projets ou des interventions, etc.

Toutefois, l'UÉTMIS pourra déterminer, en amont, la pertinence d'un projet ou d'une intervention dans un contexte pédiatrique. Ainsi, les différents groupes de travail d'un projet clinique disposeront d'un document leur permettant ou non de justifier de la pertinence de leur projet ainsi que d'une base de travail pour le développement du projet ou de leur intervention.

Le présent document aborde successivement les trois (3) parties suivantes :

- les indicateurs pouvant être recherchés au sein d'un projet clinique ;
- les différents outils et méthodes utilisables au cours d'un projet clinique ;
- les types d'évaluation possibles pour aller plus loin dans la conduite d'un projet clinique.

## Rappel des éléments à examiner pour chaque étape d'un projet clinique et positionnement des indicateurs et de leur analyse

Cette partie du document présente les différents éléments qui pourraient être examinés au sein d'un projet ou d'une intervention, les outils et les méthodes pour atteindre ces éléments ainsi que les ressources qui pourraient être sollicitées.

Avant toute implantation d'un projet ou d'une intervention, le groupe de travail doit s'assurer de certains prérequis comme le fait de garantir que le projet ou l'intervention est en adéquation avec les missions du CHU Sainte-Justine et qu'il répond aux besoins des médecins et des équipes de soins, des usagers (des patients et de leurs familles) ainsi que du réseau de la santé et des services sociaux. À cette étape, l'UÉT MIS pourra, grâce à son expertise, venir en aide au groupe de travail en évaluant la pertinence du projet ou de l'intervention.

L'ensemble des éléments sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1** *Éléments en règle prospectés lors d'un projet clinique*

<u>Étapes</u>	<u>Description</u>	<u>Outils et méthodes</u> (liste non exhaustive)	<u>Ressources</u>
Initiation/Planification ou Pré-implantation	En début de projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'assurer de définir :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources : humaines, financières, matérielles, informationnelles</li> <li>- Les activités</li> <li>- Les résultats attendus à court, moyen et long terme</li> </ul> </li> <li>➤ S'assurer de définir et de prioriser les causes principales de la problématique</li> <li>➤ S'assurer de définir les objectifs du projet</li> <li>➤ S'assurer de définir les indicateurs à surveiller pour chaque élément du projet clinique</li> <li>➤ S'assurer de définir les données de références, les cibles et l'échéancier</li> <li>➤ S'assurer de sélectionner les bases de données à exploiter</li> <li>➤ S'assurer de définir la fréquence et responsabilité de la collecte de données</li> <li>➤ Évaluer les indicateurs dans le projet clinique (cf. <i>Sélection et élaboration des indicateurs</i>)</li> <li>➤ S'assurer de la situation initiale des indicateurs sélectionnés</li> <li>➤ S'assurer de la création d'un tableau de bord des indicateurs</li> </ul>	Roue PDCA <sup>1</sup> Diagramme d'Ishikawa <sup>1</sup> Diagramme de Pareto <sup>1</sup> C.R.E.A.M. <sup>2</sup> S.M.A.R.T. <sup>2</sup> S.M.U.R.F.S. <sup>2</sup> Évaluation <sup>3</sup>	Porteurs du projet Chargé de projet Gestionnaires UÉT MIS (rôle conseil)

Implantation	<p>Au cours de la mise en œuvre du projet sur le terrain :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en place le projet en considérant des indicateurs à mesurer</li> <li>➤ S'assurer du respect de la fréquence des collectes de données pour alimenter les indicateurs</li> <li>➤ S'assurer de la mise à jour régulière du tableau de bord des indicateurs proposés.</li> </ul>	<p>Banque de données<sup>4</sup></p> <p>Questionnaire de satisfaction<sup>4</sup></p> <p>Sondage<sup>4</sup></p> <p>Analyses statistiques<sup>4</sup></p> <p>Enquête<sup>4</sup></p> <p>Entrevues<sup>4</sup></p> <p>Observation<sup>4</sup></p> <p>Évaluation<sup>3</sup></p> <p>Tableau de bord<sup>4</sup></p>	<p>Porteurs du projet</p> <p>Chargé de projet</p> <p>Gestionnaires</p> <p>Équipe de la valorisation des données et analytique</p> <p>UÉT MIS (rôle conseil)</p>
Post-implantation	<p>Après l'implantation du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>À l'an 1</u>, réaliser une analyse qualitative (étant donné que le projet est à ses débuts), et ce, conformément aux indicateurs prédéfinis.</li> </ul> <p>N. B. En fonction du type de projet, une analyse quantitative pourrait aussi être considérée (par exemple au cours d'un essai clinique randomisé).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Après l'an 1</u>, une analyse qualitative (plus poussée) <b>ET</b> une analyse quantitative plus complète (pour mesurer des effets, la production, des résultats, etc.) pourraient être réalisées conformément aux indicateurs prédéfinis.</li> </ul> <p>Par ailleurs, il sera aussi possible d'identifier les 20 % des facteurs responsables des 80 % des problèmes afin de prioriser les actions à mener</p>	<p>Banque de données<sup>4</sup></p> <p>Questionnaire de satisfaction<sup>4</sup></p> <p>Sondage<sup>4</sup></p> <p>Diagramme de Pareto<sup>1</sup></p> <p>Analyses statistiques<sup>4</sup></p> <p>Enquête<sup>4</sup></p> <p>Évaluation<sup>1</sup></p> <p>Tableau de bord<sup>4</sup></p>	<p>Porteur</p> <p>Chargé de projet</p> <p>Gestionnaires</p> <p>Équipe de la valorisation des données et analytique</p> <p>UÉT MIS (rôle conseil)</p>

1 : cf. « Différents Outils et méthodes d'assurance qualité – Outils », page 10

2 : cf. « Outils d'élaboration des indicateurs », page 9

3 : cf. « Types d'évaluation possibles dans la conduite d'un projet clinique : pour aller plus loin dans l'expertise » page 13

4 : cf. « Différents Outils et méthodes d'assurance qualité – Méthodes » page 10

## Les Indicateurs

### Définition d'un indicateur

Un indicateur peut être défini comme « toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources ainsi que l'état d'avancement des travaux ». Il s'agit d'un moyen, simple et fiable, de mesurer et de donner les informations sur les changements associés à une intervention, ou d'aider à apprécier la performance des acteurs de cette intervention [1].

Il s'agit d'« un outil d'aide à la décision, dont l'utilisation s'inscrit dans une démarche qui répond à un objectif et se situe dans un contexte donné » [2].

Un indicateur peut être de **nature quantitative** faisant référence à des unités, des proportions, des ratios ou des taux, et permet de récolter des données numériques et chiffrées de l'implantation d'un projet, ou de **nature qualitative** (satisfaction, confiance, etc.) prenant la forme d'énoncés [3]. Il est recommandé d'élaborer une liste d'indicateurs mixtes (quantitatifs **ET** qualitatifs) pour l'évaluation d'un projet [4].

L'utilisation d'un indicateur peut servir à mesurer l'ensemble des résultats du projet d'implantation et d'en évaluer les effets à court (intrans), à moyen (effets) et à long terme (impact) [3].

Il peut aussi servir à [5] :

- connaître le niveau de qualité initial du processus ;
- déterminer les objectifs à mesurer ;
- vérifier que ces objectifs sont atteints ;
- suivre dans le temps le maintien des résultats obtenus.

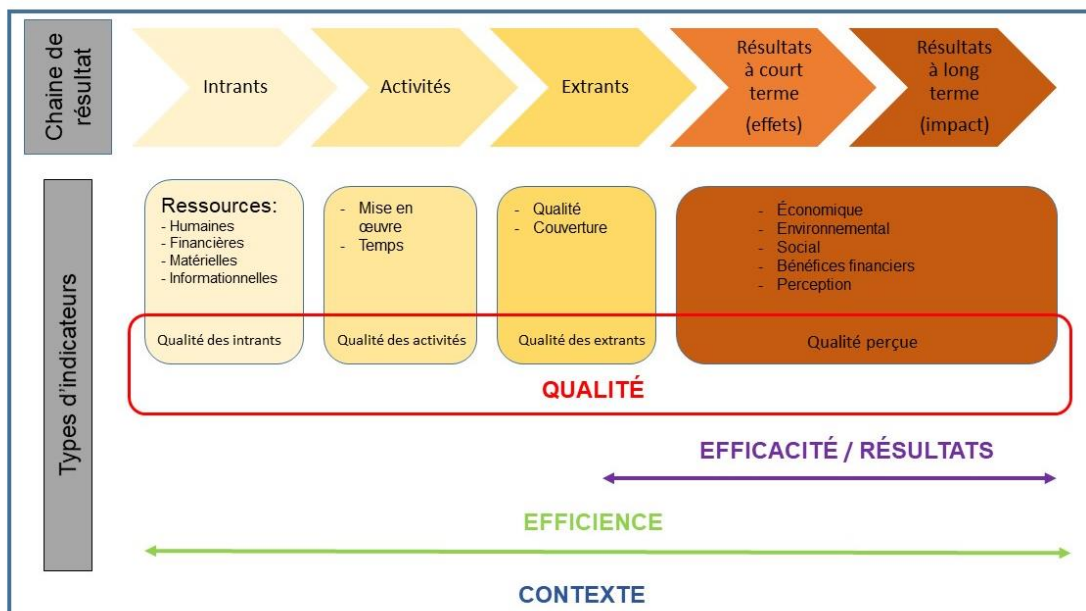
## Les différents types d'indicateurs

Dépendamment de ce que l'on souhaite évaluer ou de l'étape d'un projet à évaluer, il existe différents types d'indicateurs qui sont [1] :

- des indicateurs de la chaîne de résultat et
- des indicateurs de performance ou de rendement.

## Les indicateurs de la chaîne de résultat

Aussi appelée modèle logique, la chaîne de résultats est constituée d'une série d'éléments (Figure 1) et permet d'apprécier puis de déterminer les indicateurs pour chaque étape du projet ou d'une intervention. Elle commence par l'identification des différentes ressources (humaines, matérielles, financières, informationnelles) qui constituent les «Intrants». S'en suivent les activités à implanter (mise en œuvre, temps impartis à l'implantation des activités, etc.) et leurs résultats à court (effets) et long (impact) terme.



**Figure 1** Chaîne de résultats et indicateurs associés

Figure adaptée du document de l'UETMIS : « Implantation de la plateforme Chartmaxx au CHU Sainte-Justine. Guide méthodologique », 2014 [1] et adaptée de la publication du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement », 2010

Comme le présente la figure 1, il existe quatre (4) types d'indicateurs associés à la chaîne de résultats [6] :

- Les **indicateurs d'intrants** mesurent les différentes ressources utilisées dans la mise en œuvre du projet (indicateurs de ressources humaines, de ressources financières, de ressources matérielles, de ressources informationnelles) ;

*Exemples d'indicateurs d'intrants : Taux d'utilisation des ressources humaines planifiées, Pourcentage du personnel satisfait des outils technologiques disponibles, etc.*

- Les **indicateurs d'activités (ou de processus)** mesurent quant à eux la transformation des intrants en extrants (indicateurs de mise en œuvre, de temps)

*Exemples d'indicateurs d'activité (ou de processus) : Taux de réalisation d'un plan d'optimisation des processus, Taux de mise en œuvre du plan d'action, Taux de respect de la planification des dépenses, etc.*

- Les **indicateurs de résultats** mesurent les réalisations produites en comparaison avec les cibles préétablies lors de la planification du projet. Nous retrouvons donc des indicateurs :

- o d'extrants (indicateurs de quantité, de couverture, de qualité des résultats)

*Exemples d'indicateurs d'extrants : Proportion de la population ayant accès au service visé, Proportion de la clientèle visée ayant eu recours au service, Taux d'utilisation par la population des services et actions offertes, Délais d'accès pour la population aux services, etc.*

- o et de résultats à court (effets) et long (impact) terme : indicateurs d'effets, indicateur économique, environnemental, social, etc.

*Exemples d'indicateurs d'effets et d'impact : Taux de satisfaction de la clientèle/population à l'égard des nouvelles actions/services, Taux global de réussite du projet, etc.*

- Les **indicateurs de contexte** mesurent les effets de l'environnement, positifs ou négatifs, pouvant affecter l'organisation ou sa performance (indicateur économique, environnemental, social).

*Exemples d'indicateurs de contexte : Type de population ayant recouru au service, Age de la population ayant recouru au service, Taux d'emploi généré par l'implantation du service, etc.*

### Indicateurs de performance ou de rendement

Conjointement aux indicateurs de la chaîne de résultats, des indicateurs combinés peuvent être établis par une organisation afin d'apprécier la performance d'un projet ou d'une intervention. Il existe trois (3) types d'indicateurs combinés pour estimer la performance [6] :

- Les **indicateurs d'efficacité** permettent d'évaluer l'écart entre les résultats escomptés et les résultats obtenus. Cette efficacité se compose en deux parties distinctes :

- o l'efficacité externe, portant sur les répercussions du projet et de ses activités sur la société. Elle se mesure par des indicateurs d'effets-impacts ;



- l'efficacité interne, se concentrant sur l'atteinte des cibles de production préétablies lors de la planification du projet. Elle se mesure à l'aide d'indicateurs d'activité.

*Exemples d'indicateurs d'efficacité : Durée moyenne de prise en charge d'un patient, Nombre de patients pris en charge, etc.*

- Les **indicateurs d'efficience** mesurent le rapport entre les résultats (extrant, effets ou impact) et les différentes ressources nécessaires à leur obtention. Différentes ressources peuvent être utilisées pour obtenir ces indicateurs comme l'analyse coût-avantage ou coût-efficacité.

*Exemples d'indicateurs d'efficience : Coût de fonctionnement par rapport au nombre d'interventions, Coût de fonctionnement par rapport au nombre d'heures passées en interventions, etc.*

- Les **indicateurs de qualité** évaluent différents phénomènes liés à l'excellence comme la qualité des résultats, la qualité perçue par l'utilisateur, la qualité de la production ou encore la qualité de la valeur.

*Exemples d'indicateurs de qualité : taux de nouveaux patients, taux de réussite de l'intervention, indice de satisfaction des patients, etc.*

## Critères d'un bon indicateur

Pour évaluer et surveiller efficacement un projet, il est important d'élaborer et de sélectionner les indicateurs en début de projet. L'indicateur devrait répondre minimalement à certaines exigences et certains critères comme [7–9] :

- **La validité.** Un indicateur est valide lorsqu'il mesure efficacement le phénomène évalué, c'est-à-dire un portrait réaliste de la situation.
- **La fiabilité.** Un indicateur est fiable lorsque les données recueillies pour sa mesure ont été faites de façon répétée, dans les mêmes conditions et au même moment.
- **L'accessibilité.** L'accessibilité d'un indicateur dépend de la disponibilité des sources de données pour le mesurer, mais aussi de la facilité et du coût des moyens à employer pour collecter et analyser les données.
- **La pertinence.** Un indicateur est pertinent lorsque celui-ci est relié aux résultats du programme. Il correspond à une préoccupation, une attente en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte. Il renseigne sur les résultats des activités mises en œuvre et permet d'en apprécier les résultats.
- **La faisabilité.** Un indicateur est faisable lorsqu'il est facilement atteignable ou réalisable.
- **La sensibilité.** Un indicateur doit être suffisamment sensible pour permettre de discerner la nature et l'ampleur des changements obtenus suite à la mise en œuvre des activités du projet. Un indicateur sensible renseigne sur les moindres changements du phénomène évalué : une modification impacte fortement et rapidement la mesure de l'indicateur.
- **L'utilité.** Un indicateur est utile lorsqu'il offre aux responsables une meilleure compréhension du fonctionnement du projet et la capacité d'en apporter des

changements, si nécessaire. Un indicateur est également utile lorsqu'il est **simple d'utilisation** et qu'un grand nombre de personnes peut facilement le comprendre, incluant les non-spécialistes.

- **La convivialité.** Un indicateur est convivial lorsque le lien qui relie l'indicateur et ce qu'il mesure est facilement compréhensible.

Afin d'illustrer les exigences d'un indicateur, prenons l'exemple suivant : au sein d'un projet clinique implanté au CHUSJ, vous choisissez de mettre en place un indicateur de mesure du **taux de satisfaction des patients** tout au long du processus d'une intervention X. Pour cela, vous décidez d'élaborer un questionnaire de satisfaction comprenant 30 questions portant sur la prise en charge du patient, de son accueil à sa libération.

- **Validité :** l'indicateur est considéré comme valide, car, en élaborant votre questionnaire de façon simple et explicite, vous avez de grande chance d'avoir une réponse reflétant la réalité du terrain. Ce questionnaire doit être rempli à la libération du patient, et ce de façon anonyme.
- **Fiabilité :** Le même questionnaire est distribué à chaque patient au moment de sa libération, attestant de la fiabilité de l'indicateur.
- **Accessibilité :** vous devez vous assurer de disposer du temps et des ressources humaines pour la collecte et l'analyse des données. De plus, vous devez vous assurer de l'accessibilité aux différentes sources de données pour effectuer l'extraction.
- **Pertinence :** cet indicateur est pertinent, car il renseigne sur une attente en lien avec l'un des objectifs de l'intervention implantée.
- **Faisabilité :** l'utilisation d'un questionnaire est un moyen simple et efficace pour le recueil d'information. Toutefois, les questions se doivent d'être simples et explicites et ne pas être sujettes à interprétation.
- **Sensibilité :** les données recueillies vous renseigneront sur l'impact des actions visant à améliorer le processus permettant ainsi d'apprécier la sensibilité du questionnaire. En d'autres termes, plus le niveau de sensibilité de votre questionnaire est important, plus grand sera l'impact sur le résultat des actions mises en place pour améliorer le processus.
- **Utilité :** cet indicateur permet de savoir si l'intervention X répond aux besoins et aux attentes des usagers (patients et familles).
- **Convivialité :** le lien entre l'indicateur et ce qu'il mesure est facilement perceptible et compréhensible.

## Outils d'élaboration des indicateurs

Pour éviter une collecte de données et une analyse trop fastidieuse, il est recommandé de limiter le nombre d'indicateurs par action ou par catégorie. Afin d'élaborer les différents indicateurs nécessaires à l'évaluation du projet, plusieurs outils sont à disposition d'un groupe de travail. Ces outils sont présentés dans le tableau suivant (liste non exhaustive) :

**Tableau 2 Outils d'élaborations des indicateurs**

Outils	Description
C.R.E.A.M [10]	Selon cet outil, un indicateur se doit d'être : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Clear</u> (Clair) : c'est-à-dire précis</li> <li>- <u>Relevant</u> (Pertinent) : c'est-à-dire approprié à l'évaluation</li> <li>- <u>Economic</u> (Economique) : c'est-à-dire obtenu à un coût raisonnable</li> <li>- <u>Adequate</u> (Adéquat) : c'est-à-dire capable de fournir des informations concernant la performance</li> <li>- <u>Monitorable</u> (Surveillable) : c'est-à-dire facile à contrôler et pouvant faire l'objet d'une évaluation indépendante</li> </ul>
S.M.A.R.T [11,12]	Selon cet outil, un indicateur se doit d'être : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Spécifique</u> : il décrit une mesure ou un résultat observable</li> <li>- <u>Mesurable</u> : il est quantifiable et décrit ce qui permet de le mesurer</li> <li>- <u>Atteignable</u> : il est adapté au public ciblé</li> <li>- <u>Réaliste</u> : il est réalisable avec les ressources disponibles</li> <li>- <u>Temporel</u> : il propose un échéancier pour le suivi et l'évaluation de l'objectif</li> </ul>
S.M.U.R.F.S [3]	Selon cet outil, un indicateur se doit d'être : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Spécifique</u> : c'est-à-dire défini en des termes clairs, décrivant de façon explicite et univoque ce qui est mesuré</li> <li>- <u>Mesurable</u> : avec une méthode permettant d'évaluer la valeur obtenue (qualité, quantité, temps, etc.)</li> <li>- <u>Utile</u> : permettant de collecter des données qui faciliteront la prise de décision et l'apprentissage</li> <li>- <u>Réaliste</u> : c'est-à-dire accessible en fonction des moyens, des ressources et des bases de données à disposition</li> <li>- <u>Flexible</u> : qui est adaptable ou modifiable s'il ne permet pas de récolter l'information attendue</li> <li>- <u>Simple</u> : qui se mesure facilement et qui est utilisable par l'ensemble des parties prenantes du projet</li> </ul>

Ces outils servent à l'élaboration et à la formulation d'indicateurs spécifiques au projet à suivre ou à évaluer.

## Sélection et élaboration des indicateurs

La démarche de sélection et d'élaboration des indicateurs est une étape cruciale dans la planification du projet à implanter. Elle doit se faire de façon rigoureuse, car les indicateurs sont les éléments centraux du suivi et de l'évaluation de la performance.

Il est conseillé que cette démarche soit prise en charge par un groupe de travail dédié à cette tâche. Huit étapes sont nécessaires pour mener à bien ce travail [9] :

- Étape 1 : la constitution du ou des groupes de travail
- Étape 2 : l'appropriation du mandat et des outils de références. Le groupe de travail se familiarise avec le projet, son cadre de référence, le guide de sélection et d'élaboration des indicateurs et la démarche d'approbation des indicateurs.
- Étape 3 : l'appropriation de l'objet de l'évaluation. Le groupe de travail établit par la chaîne de résultats en fonction du projet à implanter et pour lequel il doit développer des indicateurs. Ce groupe de travail pourra s'appuyer sur les outils C.R.E.A.M. (*Clear, Relevant, Economic, Adequate, Monitorable*) et S.M.A.R.T. (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini) pour produire les indicateurs (cf. : « *Outils d'élaboration des indicateurs* », page 10).
- Étape 4 : l'appropriation des sources de données. Le groupe se familiarise avec les sources de données pertinentes pour la mesure des indicateurs préétablis.

- **Étape 5** : l'identification des indicateurs. Le groupe de travail sélectionne les indicateurs pertinents pour l'évaluation et le suivi du projet, que cela soit à court, moyen et long terme.
- **Étape 6** : la production des fiches-indicateurs et le calcul des indicateurs. À cette étape, le groupe de travail doit définir chaque indicateur, avec son interprétation, ses limites, la modalité d'obtention des données, les sources de données, la périodicité de récolte de données et la responsabilité de la collecte.
- **Étape 7** : la définition des cibles de performance. Le groupe de travail détermine, pour chaque indicateur retenu, les valeurs de performances ciblées.
- **Étape 8** : les recommandations. Le groupe de travail émet des recommandations quant aux indicateurs, leurs cibles et la suite des travaux du projet.

## Différents outils et méthodes d'assurance qualité

Cette partie définit les différents outils et méthodes utilisables pour l'évaluation d'un projet clinique ou d'une intervention.

### Outils

Plusieurs outils de l'amélioration continue peuvent être utilisés au cours de l'implantation d'un projet comme le présente le tableau suivant (liste non exhaustive) :

**Tableau 3 Outils d'amélioration continue**

Outils	Description	But
Roue PDCA (ou roue de Deming) [13]	P.D.C.A : - <u>Plan</u> : planifier l'action à entreprendre - <u>Do</u> : faire l'action planifiée - <u>Check</u> : vérifier à l'aide d'audit ou des rapports de non-conformités l'action entreprise - <u>Act</u> : agir ou améliorer le processus en fonction des résultats de l'action	Pour développer un projet ou encore pour améliorer ou optimiser un processus, un système ou un service
Diagramme d'Ishikawa (ou diagramme des 5 M ou diagramme en arête de poisson) [14]	Les causes d'un problème peuvent être regroupées en 5 catégories, 5M qui sont : - <u>Méthode</u> : processus de production du produit ou du service - <u>Matière</u> : matériaux utilisés pour la production - <u>Milieu</u> : état du marché - <u>Matériel</u> : machines, parc informatique, etc. - <u>Main-d'œuvre</u> : les ressources humaines Un sixième M peut être utilisé, moyen financier. Le principal est d'adapter l'outil au projet évaluer.	Trouver une solution rapide et efficace à un problème donné.  Identifier l'ensemble des causes ayant une influence sur un problème.
Diagramme de Pareto (ou loi des 80/20) [15]	Méthode permettant d'identifier ce qui est important et prioritaire de ce qui est moins important et secondaire.  Méthode permettant de se focaliser sur les causes principales d'un problème	Identifier les 20 % des facteurs responsables des 80 % des problèmes.  Permet de prioriser les actions à mener.

D'autres méthodes peuvent aussi être utilisées pour l'implantation et le suivi d'un projet comme :

- la méthode des « 5 pourquoi » ou « 5 *why* » constitue un outil de qualité employé lors de la résolution de problèmes. Son objectif est de déterminer les origines profondes d'un dysfonctionnement ou d'une situation problématique, dans le but de formuler des solutions efficaces et durables [16].
- la méthode des « 5 S » représente une méthode de normalisation des espaces de travail grâce à la gestion visuelle. L'objectif consiste à établir des espaces de travail qui fonctionnent de manière optimale et sont auto-explicatifs en tout temps, en utilisant des indications visuelles et des procédures pour réguler les opérations [17].
- la « méthode QQQQCCP » (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) est un outil d'aide à la résolution de problèmes qui rassemble une liste exhaustive d'éléments liés à une situation. Simple d'utilisation, cette méthode s'applique à diverses situations, comme la création de processus ou la correction d'erreurs. En posant les questions fondamentales, cette méthode offre des informations précises et complètes sur une situation tout en évaluant notre compréhension de celle-ci [18].

## Méthodes

Afin de compléter l'évaluation du projet, plusieurs méthodes (qualitatives, quantitatives et mixte, c'est-à-dire à la fois quantitative et qualitative) sont à disposition du groupe de travail. Ces outils permettent entre autres de recueillir la satisfaction des clients, de recueillir des données statistiques, d'analyser ces données statistiques ou encore de piloter et d'évaluer un projet.

### Questionnaire de satisfaction

Cet outil est soumis aux clients d'un processus, d'un service ou d'un projet permettant d'obtenir un score de satisfaction client. Ce score permet d'apprécier la proportion de clients satisfaits des résultats d'un projet, d'un processus ou d'un produit [19].

Le score de satisfaction client est un indicateur quantitatif important du ressenti client et il permet de déterminer les besoins ainsi que les problèmes inhérents au projet [19,20].

Le questionnaire de satisfaction permet la collecte d'informations quantifiables auprès d'un large échantillonnage de client et permet d'infirmer ou de confirmer une hypothèse. La formulation des questions doit aider à obtenir des réponses à un objectif [20].

### Enquête et Sondage

L'enquête est une méthode qualitative visant à approfondir un sujet pour proposer une image précise d'un point du projet. Elle permet de comprendre un phénomène et les raisons sous-jacentes de ce dernier [20].

À l'inverse, le sondage est un outil de mesure quantitatif et une méthode de recueil statistique donnant une image d'une opinion ou d'un phénomène à un instant précis. Pour que celui-ci soit le plus représentatif possible, le panel de personne à solliciter doit être large et représentatif de la population d'intérêt. Le sondage se présente sous forme de questions fermées (réponse par « oui »/« non » ou un choix entre deux possibilités) [20].

## Analyse statistique

L'analyse statistique est l'outil principal permettant d'obtenir des informations à partir des données recueillies (données terrain, enquête de satisfaction, etc.). C'est le processus par lequel il est possible d'examiner et d'interpréter des données afin de répondre à une problématique ou d'apprécier la qualité d'un processus, d'un service ou d'un projet [21].

## Banque de données

La banque de données rassemble « un ensemble de données relatif à un domaine de connaissance ». Elle est à relier à la base de données qui elle décrit le support informatique qui servira à collecter l'ensemble des données [22].

Les banques de données à solliciter pour l'évaluation d'un projet doivent être définies en amont du projet par le groupe de travail.

## Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil incontournable pour piloter un projet. C'est un instrument de mesure de la performance et d'aide à la décision facilitant le pilotage proactif d'un projet. En présentant les différents indicateurs permettant d'apprécier la situation du projet, il permet l'évaluation du chemin parcouru et du chemin restant à parcourir pour atteindre les objectifs fixés en début de projet. Pour être efficace, le tableau de bord doit être structuré, organisé, personnalisé et spécifique. De plus, il nécessite d'être adapté aux besoins du groupe à l'initiation du projet, au besoin du projet à piloter, à la stratégie à conduire et enfin à la démarche à employer [23].

Cet outil permet à l'équipe responsable de l'implantation d'un projet d'évaluer, surveiller et améliorer la performance du projet, de fixer des objectifs, de s'assurer du bon fonctionnement du projet (activité, ressources humaines, etc.). Il sert aussi comme outil de promotion du projet auprès des équipes, car il permet de voir le chemin parcouru et le chemin restant [23,24].

Le tableau de bord peut se présenter comme suit :

Extrants et résultats attendus	Indicateurs	Données de base	Cibles	Echéance pour atteindre la cible	Source de données	Méthode de collecte de données	Fréquence de la collecte	Système de gestion des données	Responsabilité

Tableau tiré du document de l'UETMIS : « Implantation de la plateforme Chartmaxx au CHU Sainte-Justine. Guide méthodologique », 2014 [1]

## Collecte de données issues du terrain

Plusieurs outils peuvent être utilisés par un groupe de travail responsable d'un projet clinique pour collecter des données issues du terrain, comme :

- la tenue d'entrevue ;
- l'observation des activités ou des processus.

## Entrevue

Le fait de pouvoir interroger des personnes ayant participé à un projet ou qui ont pu en bénéficier peut permettre de recueillir de l'information détaillée et approfondie quant à leur expertise ou leur expérience. Ces entrevues sont anonymes et permettent à la personne

interrogée de s'exprimer librement. Les données recueillies permettent de compléter les informations obtenues par le biais d'autres sources [25]. Par exemple les données des entrevues pourraient enrichir les informations recueillies à l'aide d'un questionnaire, d'une revue de littérature, d'une revue quantitative, de données statistiques, etc.

### **Observation des activités ou des processus**

L'observation des activités ou des processus du projet est une autre méthode qualitative de recueil d'informations [26,27]. Cette méthode permet de décrire un contexte particulier, un événement, des relations spécifiques au sein des activités ou du processus à évaluer [27].

## Conclusion

---

L'objectif de ce document était de présenter un ensemble d'outils, de méthodes et d'indicateurs de qualité (quantitatifs et qualitatifs) nécessaires à la planification de projets ou d'intervention mis en place au sein du CHU Sainte-Justine. Ce document a pour objectif d'outiller l'ensemble des parties prenantes dans le développement d'un projet clinique.

Il a pour but de présenter, de façon non exhaustive, les différentes étapes, outils et méthodes nécessaires à l'implantation d'un projet ou d'une intervention au sein du CHU Sainte-Justine. La première étape est de s'assurer que la portée du projet ou de l'intervention s'intègre à la mission de l'institution et qu'il répond aux attentes des patients, des médecins et du réseau de la santé. À la planification du projet ou de l'intervention, la constitution d'un groupe de travail dédié à l'élaboration des différents indicateurs est une étape primordiale. Différents outils et différentes ressources et méthodes sont à la disposition du groupe de travail afin de définir les indicateurs. Afin de compléter l'évaluation du projet ou de l'intervention, plusieurs outils et méthodes d'assurance qualité sont à la disposition du groupe de travail, permettant la collecte de données complémentaires. Enfin, le groupe de travail aura la possibilité de pousser plus loin l'analyse de l'implantation de son projet clinique en réalisant différents types d'évaluation.

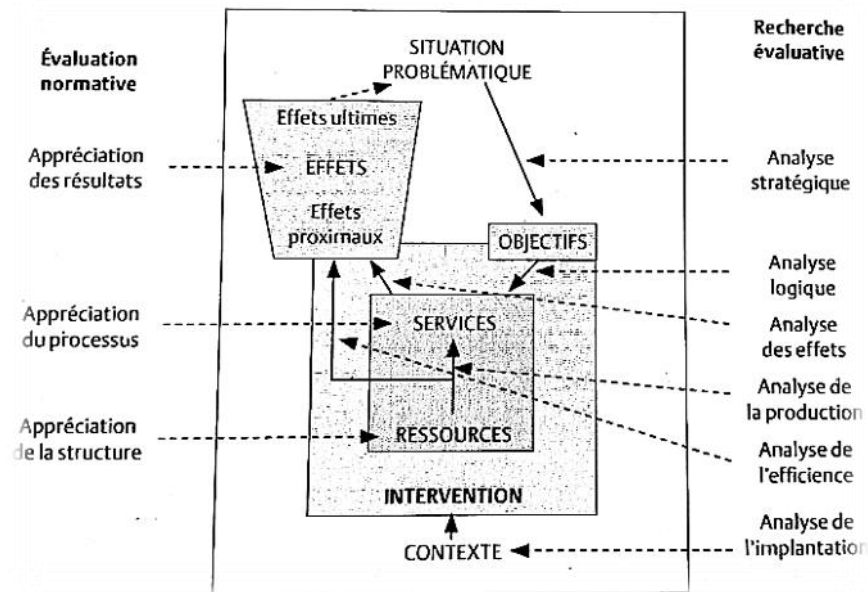
## Types d'évaluation possibles pour aller plus loin dans la conduite d'un projet clinique

---

Pour compléter l'expertise d'un projet, plusieurs évaluations (ou analyses) sont réalisables. Le type d'évaluation sera en fonction de la phase du projet à évaluer (initiation/planification ou pré-implantation, implantation et post-implantation).

Les évaluations possibles sont : une évaluation stratégique ; une évaluation logique, une évaluation de la production, une évaluation d'impact ou des effets, une évaluation de l'efficacité, une évaluation de l'implantation et une appréciation normative (des structures, processus et résultats).





Source : [28]

**Figure 2** Illustration des propositions d'évaluation d'un projet clinique

Quelques exemples d'évaluation réalisables à chacune des étapes d'un projet clinique :

- À l'étape de l'initiation/la planification ou pré-implantation du projet, il peut être réalisé :
  - Une **évaluation stratégique** ayant pour but de déterminer l'adéquation ou la cohérence entre les objectifs d'un projet ou d'une intervention et les problèmes à résoudre.
  - Une **évaluation de la pertinence** du projet permet de déterminer le bien-fondé du modèle théorique (explicite ou implicite) qui sous-tend l'intervention ou le projet et peut donc servir à sa meilleure conception.
- À l'étape de l'implantation, les évaluations pouvant être menées sont :
  - Une **évaluation de la production** qui comprend une l'analyse de la productivité et l'analyse de la qualité et porte sur la relation entre le volume des services produits et les ressources utilisées. Ainsi, elle permet d'étudier les relations entre le volume et la qualité des services produits et des ressources pour leur production.
  - Une **évaluation de l'implantation** qui permet d'étudier les relations entre une intervention ou un projet et son contexte durant sa mise en œuvre et ainsi aide à l'appréciation des facteurs pouvant influencer et expliquer les effets observés de l'intervention ou du projet.
- Enfin, à l'étape de la post-implantation, les évaluations suivantes peuvent être menées :
  - Une **évaluation des effets et d'impact** portant sur la relation de causalité entre les services et les effets par l'examen cette relation entre un projet (ou une intervention) et ses effets.

- Une **évaluation de l'efficience** qui permet, entre autres, de déterminer les allocations optimales en mettant en relation les coûts et les effets de différentes activités de façon à déterminer les allocations les plus efficaces.

Pour rappel, l'UETMIS n'est pas responsable de la réalisation de ces évaluations. Néanmoins, elle pourra accompagner tout demandeur dans le développement et le suivi de son projet.

## Références

---

- [1] Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé. IMPLANTATION DE LA PLATEFORME CHARTMAXX AU CHU SAINTE-JUSTINE GUIDE MÉTHODOLOGIQUE. 2014.
- [2] Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé (ANAES). Construction et utilisation des indicateurs dans le domaine de la santé principes généraux [Internet]. 2002 [cited 2023 Mar 16]. Available from: [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2009-10/construction\\_et\\_utilisation\\_des\\_indicateurs\\_dans\\_le\\_domaine\\_de\\_la\\_sante\\_-\\_principes\\_generaux\\_guide\\_2002.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2009-10/construction_et_utilisation_des_indicateurs_dans_le_domaine_de_la_sante_-_principes_generaux_guide_2002.pdf).
- [3] Agir tôt. Choisir des indicateurs - Agir tôt [Internet]. [cited 2023 Mar 16]. Available from: <https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs/>.
- [4] EVAL Centre de ressource en évaluation. La sélection des indicateurs – EVAL [Internet]. 2016 [cited 2023 Mar 20]. Available from: <https://www.eval.fr/la-selection-des-indicateurs/>.
- [5] INSPQ. Quels sont les indicateurs de suivi pertinents au projet? [Internet]. INSPQ. [cited 2023 Mar 21]. Available from: <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/realiser-projet-en-lien-responsabilite-populationnelle/planifier-realisation-du-projet-convenir-modalites-soutien/quels-sont-indicateurs-suivi-pertinents-projet>.
- [6] Gouvernement du Québec. Glossaire des indicateurs [Internet]. 2009. Available from: [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre\\_gestion/glossaire\\_indicateurs.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/glossaire_indicateurs.pdf).
- [7] Canada S du C du T du. Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement [Internet]. 2010 [cited 2023 Mar 16]. Available from: <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/guide-elaboration-strategies-mesure-rendement.html>.
- [8] SACO - Stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances. Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de familles en difficulté (2015). "Choisir les indicateurs" [Internet]. 2015 [cited 2023 Mar 17]. Available from: <http://www.saco.uqam.ca/demarche/choisir-les-indicateurs>.
- [9] MSSS - Direction générale de la planification, de la performance et de la qualité. Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux [Internet]. 2012 [cited 2023 Mar 17]. Available from: [https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/mesure-et-analyse-de-la-performance/Guide\\_de\\_selection\\_et\\_delaboration\\_des\\_indicateurs.pdf](https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/mesure-et-analyse-de-la-performance/Guide_de_selection_et_delaboration_des_indicateurs.pdf).
- [10] Bours D. (39) From S.M.A.R.T. indicators to CREAM and SPICED. | LinkedIn [Internet]. 2014 [cited 2023 Mar 20]. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/20141031111752-18927814-from-s-m-a-r-t-indicators-to-cream-and-spiced/>.
- [11] HAS. Guide méthodologique sur la diffusion publique des résultats d'indicateurs de qualité et de sécurité des soins - septembre 2012 [Internet]. Haute Aut. Santé. [cited 2023 Mar 16]. Available from: [https://www.has-sante.fr/jcms/c\\_1298445/fr/guide-methodologique-sur-la-diffusion-publique-des-resultats-d-indicateurs-de-qualite-et-de-securite-des-soins-septembre-2012](https://www.has-sante.fr/jcms/c_1298445/fr/guide-methodologique-sur-la-diffusion-publique-des-resultats-d-indicateurs-de-qualite-et-de-securite-des-soins-septembre-2012).
- [12] Canada E et C climatique. Écriture des objectifs SMART [Internet]. 2012 [cited 2023 Mar 20]. Available from: <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/financement-environnement/outils-demande/ecriture-objectifs-smart.html>.
- [13] Blog Gestion de Projet. Roue de Deming (PDCA) : Définition et étapes [Internet]. 2023 [cited 2023 Mar 20]. Available from: <https://blog-gestion-de-projet.com/suivons-la-roue-de-deming-ou-cycle-de-shewart-deming/>.
- [14] le blog du dirigeant. Le diagramme d'Ishikawa : définition, principe et exemple [Internet]. [cited 2023 Mar 20]. Available from: <https://www.leblogdudirigeant.com/diagramme-ishikawa/>.

- [15] Blog gestion de projet. Diagramme de Pareto: Définition et étapes d'analyse + Modèle [Internet]. 2022 [cited 2023 Mar 20]. Available from: <https://blog-gestion-de-projet.com/principe-de-pareto-et-la-gestion-de-projet/>.
- [16] BENTALAB S. La méthode des 5 Pourquoi pour éradiquer vos problèmes! [Internet]. QUALIBLOG Blog Manag. QSE. 2013 [cited 2023 Aug 8]. Available from: <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/la-methode-des-5-pourquoi-pour-eradiquer-vos-problemes/>.
- [17] Minist l'économie, de l'innovation et de l'énergie. Les 5S, une méthode d'organisation des postes de travail [Internet]. Ministère L'Économie Innov. L'Énergie. 2022 [cited 2023 Aug 8]. Available from: <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/guides-et-outils/gestion-dune-entreprise/production/les-5s-une-methode-dorganisation-des-postes-de-travail>.
- [18] BENTALAB S. La méthode QQQCCP, un outil d'analyse simple et performant [Internet]. QUALIBLOG Blog Manag. QSE. 2012 [cited 2023 Aug 8]. Available from: <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/methode-qqqccp-outil-analyse-simple-et-performant/>.
- [19] Qualitrics. Questionnaire satisfaction client : exemple enquête [Internet]. Qualitrics. [cited 2023 Mar 21]. Available from: <https://www.qualitrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/enquete-satisfaction/>.
- [20] SurveyMonkey. Sondage, enquête et questionnaire: différences [Internet]. SurveyMonkey. [cited 2023 Mar 21]. Available from: <https://fr.surveymonkey.com/mp/enquete-vs-sondage-vs-questionnaire/>.
- [21] Statistique Canada. Analyse et présentation des données [Internet]. [cited 2023 Mar 21]. Available from: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-539-x/2009001/analysis-analyse-fra.htm>.
- [22] ENSSIB, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques. Base de données / banque de données | Enssib [Internet]. [cited 2023 Mar 21]. Available from: <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/base-de-donnees-banque-de-donnees>.
- [23] Fernandez A. Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? Définition [Internet]. Manag. Perform. Pilot. 2018 [cited 2023 Mar 21]. Available from: [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/principe-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm).
- [24] Bdc. Utiliser un tableau de bord pour améliorer votre performance [Internet]. BDC.ca. 2020 [cited 2023 Mar 21]. Available from: <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/conseils-utilisation-avantageuse-tableaux-bord>.
- [25] Gouvernement du Canada M de la J. Ministère de la Justice - Annexe 3 - Guide du gestionnaire de projet, Mesure du rendement et évaluation [Internet]. 2006 [cited 2023 Mar 24]. Available from: <https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/jp-cj/vf-fv/guigp-pmgui/annex3a.html>.
- [26] Canada S publique. Planification et évaluation de projets [Internet]. 2018 [cited 2023 Mar 24]. Available from: <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/crm-prvntn/tls-rsrcs/prjct-plnng-fr.aspx>.
- [27] 6. Processus de collecte de données – six étapes vers la réussite | Commission ontarienne des droits de la personne [Internet]. [cited 2023 Mar 24]. Available from: <https://www.ohrc.on.ca/fr/comptez-moi-collecte-de-donn%C3%A9es-relatives-aux-droits-de-la-personne/6-processus-de-collecte-de-donn%C3%A9es-%E2%80%93-six-%C3%A9tapes-vers-la-r%C3%A9ussite>.
- [28] Brousselle A, Champagne F, Contandriopoulos AP, et al. L'évaluation: Concepts et Méthodes: Deuxième Édition. Les presses de l'Université de Montréal. 2011.