

Les indicateurs dans le domaine social



Ariane Dallaire & Daniel Boisvert

COLLABORATION : JOSEE LEMAY, ERIC PIRIOU, NATHALIE RIHOUEY

Table des matières

Introduction	4
Qu'est-ce qu'un indicateur?	5
Définitions	5
Pourquoi utiliser des indicateurs?	5
Types d'indicateurs	6
Indicateurs de structure : avons-nous les moyens de bien faire?	6
Indicateurs de processus : agissons-nous <i>comme il faut</i> ?	7
Indicateurs de processus associés à la gestion du projet	7
Indicateurs de processus associés au partenariat	8
Indicateurs de résultats : obtenons-nous de <i>bons résultats</i> ?	8
Quel type d'indicateurs est le plus utile?	9
Indicateurs d'effets collatéraux ou de sécurité	10
Indicateurs utilisés à plus grande échelle	10
Indicateurs de capital humain	10
Indicateurs de capital social	10
Comment choisir et élaborer les indicateurs?	11
Caractéristiques générales des indicateurs.....	11
L'indicateur est élaboré sur mesure	11
L'indicateur est un moyen partiel devant être mis en contexte	11
L'indicateur peut être quantitatif ou qualitatif	11
L'indicateur doit être expressif et représentatif de la réalité	11
Critères à respecter pour l'élaboration des indicateurs.....	12
Une pluralité de critères existe	12
Objectifs SMART	13
Méthodes d'élaboration des indicateurs.....	13
Méthode RAND.....	13
Autres éléments importants concernant l'élaboration des indicateurs.....	14
Un petit mot sur la collecte des données	16
Particularités des sondages.....	16
Défis et enjeux liés à l'élaboration et à l'implantation d'indicateurs.....	16
Accessibilité des données probantes.....	17

Enjeux organisationnels	17
Pièges à éviter lors de l'élaboration des indicateurs	17
Confondre « indicateur » et « phénomène ».....	17
Ignorer les effets pervers potentiels des indicateurs	17
Conclusion	18
Références.....	20
Annexe 1 : Tableau résumé des trois principaux types d'indicateurs	22
Annexe 2 : Exemple de tableau résumé de l'ensemble des indicateurs du projet	24
Annexe 3 : Questions à se poser lors du choix des indicateurs	25

Introduction

Il ne fait plus de doute que les indicateurs sont fort utiles même s'ils traduisent une partie de la réalité que nous souhaitons examiner sans l'appréhender dans son entièreté. Par exemple, les indicateurs peuvent permettre d'informer et de mobiliser la communauté, ce qui est important notamment dans de situations d'urgence comme c'est le cas de figure de la pandémie liée à la Covid 19, et peuvent servir de comparatif lorsqu'ils sont standardisés ou utilisés par plusieurs organisations ayant des visées similaires comme le mentionne Champagne (2005). Les indicateurs permettent également de mesurer l'état et l'évolution de divers paramètres pertinents de la société et, de ce fait, d'informer les communautés de l'état de la situation dans le but d'améliorer la prise de décision et la situation observée. Les principaux indicateurs utilisés durant la Covid 19 sont le taux de positivité qui mesure le pourcentage de cas positifs à la maladie par rapport au nombre de tests ou encore le taux d'incidence qui informe sur le nombre de nouveaux cas détectés sur sept jours pour 100.000 habitants. D'autres indicateurs sont plus simples à mesurer : le taux d'hospitalisation, le nombre de personnes en réanimation ou encore le nombre de décès.

Le présent fascicule présente les principes fondamentaux des indicateurs utilisés dans le domaine socio-sanitaire. De plus, il aborde la nature d'indicateurs et les principales catégories d'indicateurs en donnant quelques exemples de ceux-ci. Ce fascicule donne en plus quelques conseils ou méthodes simples pour choisir les indicateurs selon le projet développé par une équipe. Enfin, les enjeux liés au choix et à l'utilisation d'indicateurs sont aussi abordés dans ce présent fascicule.

Qu'est-ce qu'un indicateur?

Définitions

Plusieurs définitions mettant en lumière différentes facettes des indicateurs sont proposées dans la littérature spécialisée.

Le Réseau canadien de développement économique communautaire retient, à la lumière de diverses définitions, qu'un indicateur est « une donnée ou ensemble de données utilisées pour mesurer ou comparer une variable, en fonction d'un objectif ou d'une conception idéologique ou théorique » (Champagne, 2005).

L'Organisation mondiale de la santé, pour sa part, avance que l'indicateur est un « élément mesurable qui fournit des renseignements au sujet de phénomènes complexes, qui ne sont pas faciles à saisir » (traduction libre de Veillard et al., 2005, cités dans INESSS, 2018).

D'autres auteurs mettent de l'avant qu'un indicateur est « un instrument de mesure périodique, simple, pertinent, reproductible, rentable et compréhensible, qui permet d'observer l'évolution d'un phénomène par rapport à des objectifs fixés. » (De Baglion & Chevreul, 2010).

Enfin, le ministère de la Santé et des Services sociaux québécois, pour sa part, retient la définition suivante : « toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2003, cité dans MSSS, 2012).

Pourquoi utiliser des indicateurs?

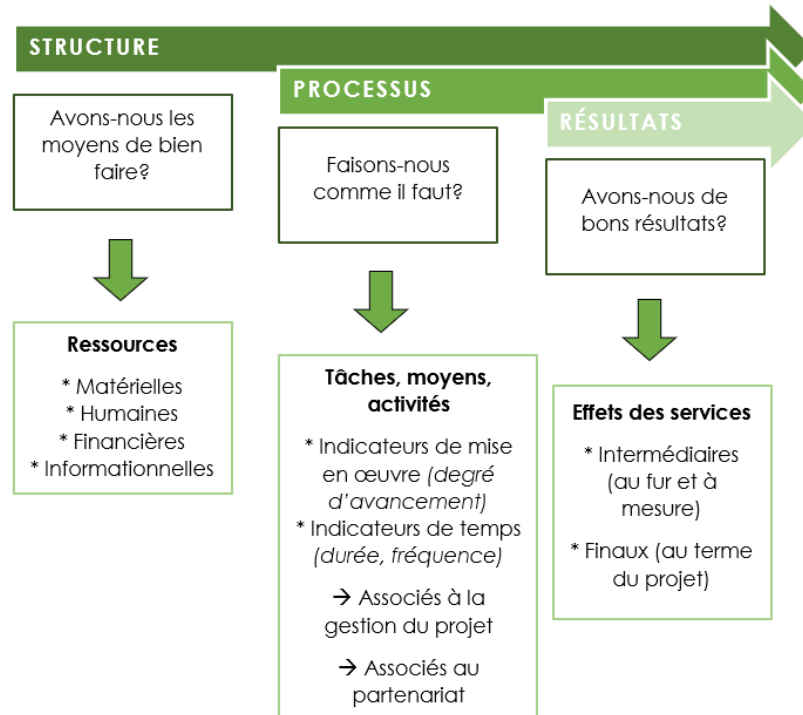
À l'échelle de l'organisation, les indicateurs permettent de brosser un portrait du projet, de mieux représenter celui-ci, ses tendances, ses variations et son évolution (Gouvernement du Québec, 2009; Hébert & Hurteau, 2016). Il permet d'évaluer la prise en charge de la clientèle en continu et d'évaluer ses effets à un moment précis (INESSS, 2012). Par le fait même, les indicateurs permettent une meilleure planification et une meilleure prise de décision par les gestionnaires, qui peuvent effectuer des ajustements à leurs actions, à leur utilisation des ressources et perfectionner leurs pratiques plus aisément dans une perspective d'amélioration et d'atteinte de leurs objectifs (Champagne, 2005; De Baglion & Chevreul, 2010; Veyrat, 2018). En permettant de constater quels aspects sont davantage pertinents et obtiennent de meilleurs résultats, les indicateurs permettent d'accroître l'efficacité et l'efficience des processus et de favoriser l'atteinte des résultats désirés (Hébert & Hurteau, 2016; INESSS, 2012; INSPQ, 2016; Veyrat, 2018).

À plus grande échelle, les indicateurs permettent de comparer des pays, des villes ou des communautés, de susciter des réflexions sur l'amélioration des conditions de vie et du bien-être et d'aider à identifier les priorités pour l'action publique (OCDE, 2017). À titre d'exemple, ils pourraient permettre de comparer les façons de faire de la Nouvelle-Aquitaine avec les autres régions administratives et les autres états occidentaux en ce qui a trait à leur gestion en temps de coronavirus.

Types d'indicateurs

Diverses catégories d'indicateurs sont identifiées dans la littérature scientifique. Les trois types d'indicateurs les plus fréquents sont les indicateurs de structure, les indicateurs de processus et les indicateurs de résultats (INESSS, 2012; INSPQ, 2016; Joling et al., 2018). Voici un aperçu, sous forme de graphique, de ces indicateurs :

Tableau 1 : Vue d'ensemble des principaux types d'indicateurs¹



Ces indicateurs, ainsi que les indicateurs d'effets collatéraux et les indicateurs de capital social et de capital humain, seront décrits dans les pages suivantes.

Indicateurs de structure : avons-nous les moyens de bien faire?

Les indicateurs de structure (ou **indicateurs d'intrants**) concernent l'endroit où les services sont dispensés et les ressources disponibles. Les indicateurs de ressources **humaines, financières, matérielles et informationnelles** sont les sous-types d'indicateurs de structures existants (Bouchard, 2009; INESSS, 2012, 2018; Joling et al., 2018). Ces indicateurs permettent « d'apprécier les mesures de soutien à l'intérieur de l'établissement » (Debois & Lepanto, 2014, p.22) de même que les caractéristiques du système pouvant affecter la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des personnes accompagnées (Debois & Lepanto, 2014; Pfaf & Markaki, 2017).

Les indicateurs de structure peuvent inclure, à titre d'exemple² :

- L'environnement physique et les équipements disponibles

¹ Tableau inspiré de Donabedian (1988), cité dans INESSS, 2018, bonifié des informations de INSPQ (2016)

² Exemples tirés de Bouchard (2009), Debois & Lepanto (2014), INESSS (2012; 2018) et Joling et al. (2018)

- Le financement reçu et les sommes dépensées
- Le nombre d'employés embauché et leurs compétences
- L'intégration des services à des programmes existants
- L'appui de la direction et la cohérence envers la mission de l'organisation

Bouchard, 2009; CHUM, 2014; INESSS, 2012, 2018; Joling et al., 2018

Indicateurs de processus : agissons-nous comme il faut?

Les processus sont définis comme étant une série d'activités interdépendantes entreprises pour atteindre les objectifs désirés (Pfaf & Markaki, 2017). Les indicateurs de processus concernent toutes les tâches, moyens et activités visant à fournir des services ou des interventions (INESSS, 2012, 2018; Joling et al., 2018; Pfaf & Markaki, 2017). Ils permettent de mesurer l'avancement du projet, les progrès accomplis et l'utilisation des ressources, en plus d'évaluer la manière dont le projet est mené. Ces indicateurs peuvent mesurer le degré d'avancement des travaux (**indicateurs de mise en œuvre**) et ce qui est relié à des durées et à des fréquences (p. ex., délais, retards, temps d'attente, fréquence des rencontres) (**indicateurs de temps**) (Bouchard, 2009).

Par ailleurs, les indicateurs de processus peuvent être associés **à la gestion du projet** de façon générale ou **au partenariat** (Bouchard, 2009; INSPQ, 2016).

Indicateurs de processus associés à la gestion du projet

Les indicateurs de processus associés à la gestion du projet permettent de vérifier si le projet avance au rythme planifié et de manière satisfaisante et si les ressources humaines et financières utilisées concordent avec ce qui était initialement prévu (INSPQ, 2016).

Voici quelques exemples d'indicateurs de processus³ :

- Indicateur de capacité : relation entre la quantité nécessaire et le temps à y consacrer (p. ex., nombre de rencontres nécessaires et disponibilités des employés à cet effet)
- Indicateur d'efficience : relation entre les services produits et les ressources utilisées (p. ex., taux d'utilisation des locaux de rencontres, nombre de visites à domicile par jour).
N.B. Pour une efficience optimale, les résultats sont atteints en minimisant les ressources utilisées.
- Indicateur de productivité : relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour ce faire (p. ex., rencontrer quatre clients par jour au lieu de trois clients par jour)
- Écart entre l'échéancier planifié et le calendrier réel pour chacune des composantes du projet
- Écart entre les ressources utilisées et les ressources planifiées (€)
- Écart entre le nombre d'effectifs requis et les effectifs planifiés

³ Exemples tirés de l'ANAP (2020) et de l'INSPQ (2016)

- Taux d'atteinte des prévisions de recettes ou de dépenses



Pour en savoir plus...

MSSS (2012), p.14 et suite : « Quelques repères pour la sélection et l'élaboration des indicateurs de performance » :

Types d'indicateurs, définition de ceux-ci, exemples et place dans le modèle logique. Certains indicateurs n'ont pas été présentés dans le tableau ci-haut⁴.

Indicateurs de processus associés au partenariat

Les indicateurs de processus associés au partenariat permettent d'évaluer la collaboration entre les acteurs engagés dans le projet et d'établir si celle-ci est satisfaisante. Cela permet de favoriser le maintien de la mobilisation des partenaires au sein du projet et d'effectuer, s'il y a lieu, des ajustements au partenariat. La collecte d'indicateurs au niveau des partenariats peut être effectuée de manière formelle (p. ex., via un questionnaire ou une entrevue) ou informelle (p. ex., recueillir les commentaires des partenaires durant les rencontres) (INSPQ, 2016).

Plusieurs indicateurs associés au partenariat existent⁵ :

- Satisfaction des partenaires face à la collaboration et à l'état des travaux
- Degré de participation ou d'abandon des partenaires à la prise de décision et/ou aux rencontres
- Capacité du partenariat à favoriser l'atteinte des objectifs fixés
- Avantages et inconvénients du partenariat (partages équitables des retombées)
- Communication et gestion (aspects méthodologiques des travaux, des rencontres et du partage de l'information)
- Prise de décision (occupation, par les partenaires, d'une position leur permettant de prendre des décisions et d'engager des ressources dans le partenariat)
- Efficacité (utilisation efficace et efficiente des ressources et du temps)
- Synergie (capacité à se fixer des objectifs, à résoudre les problèmes et à se mobiliser)

Indicateurs de résultats : obtenons-nous de bons résultats?

Les indicateurs de résultats concernent les effets des services sur les personnes accompagnées ou sur la population d'intérêt à différents niveaux (p. ex., santé, comportement, connaissances, qualité de vie, satisfaction) (INESSS, 2012, 2018; Joling et al., 2018). Ces indicateurs permettent d'apprécier l'atteinte des objectifs, ses impacts sur la population d'intérêt et la durabilité des répercussions du projet.

⁴ Notez toutefois que ces indicateurs sont utilisés dans le système de santé et de services sociaux et pourraient ne pas s'appliquer à votre organisation.

⁵ Exemples tirés de l'INSPQ (2016)

Ces résultats peuvent toutefois s'avérer difficiles à mesurer, étant donné que plusieurs facteurs peuvent influencer les variables d'intérêt (INSPQ, 2016).

Certains résultats peuvent être mesurés au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet; il s'agit alors de **résultats intermédiaires** (Bouchard, 2009). À titre d'exemple, il est possible de mesurer la capacité de rejoindre la population cible, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière du projet au fur et à mesure de son déroulement.

Les indicateurs de résultats peuvent aussi renseigner quant à la performance du projet dans la continuité des services offerts (INSPQ, 2016).

Voici quelques exemples d'indicateurs de résultats⁶ :

- Délais d'accès aux services par la population
- File active des personnes accompagnées
- Qualité des services offerts
- Taux de satisfaction de la clientèle ou des professionnels offrant les services
- Indicateur d'accessibilité : rapport entre la quantité de services demandés et les services rendus
- Indicateur d'efficacité : (relation entre les résultats obtenus et les résultats attendus initialement)

Quel type d'indicateurs est le plus utile?

Les trois types d'indicateurs présentés précédemment permettent de mesurer la performance des services et des soins prodigués aux personnes accompagnées et à leurs proches (INESSS, 2018). Mais quels sont les types d'indicateurs les plus utiles pour évaluer la qualité des soins offerts aux personnes accompagnées?

D'un côté, les **indicateurs de processus et de structure** sont généralement plus faciles à mesurer et à interpréter, car les données collectées sont régulièrement disponibles dans ces cas (Joling et al., 2018; Lorini et al., 2018). Toutefois, selon certains auteurs, ces indicateurs ne reflètent pas le niveau de qualité des services offerts, étant donné qu'ils renseignent uniquement sur ce qui est fait ou ce qui devrait l'être (Lorini et al., 2018).

D'un autre côté, les **indicateurs de résultats** permettent d'évaluer les services offerts en tenant compte de l'interaction d'une pluralité de facteurs et sont d'un plus grand intérêt, car ils permettent d'évaluer l'effet des services sur les résultats souhaités. Ils peuvent toutefois être plus complexes à mesurer et à interpréter.

Les indicateurs de structure et de processus seraient nécessaires, mais non suffisants, afin d'obtenir un bon portrait des services offerts, car seuls les indicateurs de résultats permettent de surmonter ces limites ci-haut et d'être plus étroitement liés à la qualité des services (Lorini et al., 2018).

En conclusion, indépendamment des types d'indicateurs choisis, il est important que ceux-ci adhèrent à des critères et à des exigences de qualité telles que

⁶ Exemples tirés de l'ANAP (2020), Deblois & Lepanto (2014), INSPQ (2016), MSSS (2012) et Veyrat (2018)

l'importance, la crédibilité scientifique, la convivialité et la faisabilité, notamment (Joling et al., 2018).

Enfin, le lecteur est invité à consulter l'Annexe 1 afin de prendre connaissance d'un tableau présentant les trois types d'indicateurs ainsi que des exemples supplémentaires de chacun de ceux-ci.

Indicateurs d'effets collatéraux ou de sécurité

Les indicateurs d'effets collatéraux (ou de sécurité) sont un quatrième type d'indicateurs mentionnés par certains auteurs. Ces indicateurs visent à mesurer les impacts indésirables associés à l'implantation du projet, et ce, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Par exemple, l'implantation d'un nouveau programme pourrait mener à une diminution de la satisfaction du personnel. Il pourrait aussi nuire à la réalisation d'un autre projet sur le territoire ou être mal reçu par certaines tranches de la population (INESSS, 2012; INSPQ, 2016).

Voici quelques exemples d'indicateurs d'effets collatéraux⁷ :

- Taux de rétention du personnel
- Satisfaction au travail des employés
- Charge de travail des équipes concernées par le projet (heures supplémentaires)
- Effets indésirables sur le bien-être de la population d'intérêt

Indicateurs utilisés à plus grande échelle

Deux types d'indicateurs utilisés à plus grande échelle dans le domaine social sont dignes de mention. Notons toutefois que ces indicateurs pourraient ne pas s'avérer pertinents dans le cadre de l'évaluation des effets d'un projet plus circonscrit et déployé à l'échelle communautaire auprès d'une population ciblée.

Indicateurs de capital humain

Les indicateurs de capital humain sont constitués « des connaissances (qualifications, expériences, etc.), des habiletés et de l'état de santé caractérisant les individus ». (Institut de la statistique du Québec, 2015). Ces aspects facilitent la création de bien-être et la capacité des personnes à en produire. Le taux d'activité, la qualité de l'emploi, le niveau de diplomation, les compétences de la population adulte et le chômage de longue durée sont des exemples d'indicateurs de capital humain (Institut de la statistique du Québec, 2015, 2020; OCDE, 2017).

Indicateurs de capital social

Les indicateurs de capital social correspondent à l'organisation de la société et « aux réseaux, aux normes, à la culture et aux valeurs partagées garantissant la cohésion sociale et qui facilitent la coopération entre les individus, les groupes et entre ceux-ci. » (Institut de la statistique du Québec, 2015). Le niveau élevé de soutien social, le temps consacré aux activités organisationnelles, la répartition du revenu et la confiance envers autrui et envers les institutions publiques en sont quelques exemples (Institut de la statistique du Québec, 2020; OCDE, 2017)

⁷ Exemples tirés de INSPQ (2016)

Comment choisir et élaborer les indicateurs?

Avant d'aborder le choix et l'élaboration des indicateurs, il importe de mettre en lumière quelques-unes de leurs caractéristiques importantes.

Caractéristiques générales des indicateurs

L'indicateur est élaboré sur mesure

D'entrée de jeu, il faut savoir que les indicateurs doivent être choisis « sur mesure », en fonction du projet mené et de ses objectifs (INSPQ, 2016). Il n'existe pas d'indicateur « universellement bon », étant donné que, tel que mentionné précédemment, « l'information contenue dans les indicateurs n'est pas significative en soi, elle ne l'est qu'en lien avec un certain contexte. » (Hébert & Hurteau, 2016, p.11).

L'indicateur est un moyen partiel devant être mis en contexte

Les indicateurs ne sont pas une finalité, mais un moyen. Ainsi, ils offrent une rétroaction aux gestionnaires quant à leurs pratiques, rétroaction qui s'avère nécessaire afin d'évaluer la qualité des services offerts et le succès (ou l'insuccès) de ceux-ci (Vilcot et Leclet, 2006, et Grol et al., 2005, cités dans INESSS, 2012). Les indicateurs ont toutefois un sens uniquement lorsqu'ils sont mis en relation avec un objet d'étude (Hébert & Hurteau, 2016). Autrement dit, un indicateur s'avère partiel et limité et n'est pas être une mesure directe et complète de la réalité, d'où l'importance d'avoir plusieurs indicateurs représentant le même concept afin d'avoir un portrait complet de la situation à évaluer (Champagne, 2005; Gouvernement du Québec, 2009).

Notons toutefois qu'il est tout de même conseillé de limiter le nombre d'indicateurs choisis. Selon l'ampleur du projet, certains auteurs mentionnent que 5 à 10 indicateurs peuvent être retenus (INSPQ, 2016 Veyrat, 2017). Selon une autre source, chaque action à mesurer devrait comporter un à deux indicateurs. Avoir un plus petit nombre d'indicateurs permet de faciliter le suivi de ceux-ci en évitant que la collecte et l'analyse de données deviennent trop fastidieuses (Agir tôt, 2016). Il est donc important de mettre en place plusieurs indicateurs, tout en conservant un nombre raisonnable de ceux-ci.

L'indicateur peut être quantitatif ou qualitatif

Les indicateurs peuvent se présenter sous forme quantitative ou qualitative. Les indicateurs quantitatifs sont présentés sous forme d'unités, de proportions, de ratios, de fréquences, de coûts et de taux et s'expriment sous forme de nombres. Les indicateurs qualitatifs, pour leur part, prennent la forme d'énoncés, de perceptions, d'opinions et de jugements et sont rapportés en mots (Agir Tôt, 2016; Champagne, 2005). Notons que dans le domaine de l'inclusion sociale, les données ont tendance à être qualitatives (Champagne, 2005).

L'indicateur doit être expressif et représentatif de la réalité

Il serait faux de réduire l'indicateur à une simple statistique ou à un ensemble de chiffres ou de mots. Celui-ci doit aller plus loin que cela, c'est-à-dire qu'il se doit d'être expressif et communicatif et de représenter et d'évoquer adéquatement la réalité. À plus grande échelle, lorsqu'il est utilisé par les gouvernements, par exemple, il « est un « passeur de frontières » entre les données et l'information

(fonction communicative de l'indicateur), entre les disciplines, mais aussi entre la science, la politique et la société. » (Gouvernement du Québec, 2009, p.13).

Critères à respecter pour l'élaboration des indicateurs

Une pluralité de critères existe

Une multitude de critères et de qualités permettant une élaboration optimale des indicateurs est disponible dans la littérature. Le tableau ci-bas en présente quelques-uns. Notez toutefois que cette liste ne se veut pas exhaustive et que certains critères peuvent se recouper selon les sources consultées.

Tableau 2 : Exemples de critères rattachés aux indicateurs⁸

Critère	Description
Disponibilité	Données disponibles aux moments nécessaires et mises à jour régulièrement
Accessibilité	Données retrouvées dans un endroit accessibles et à un coût raisonnable
Simplicité ou convivialité	Indicateur facile à comprendre et à interpréter et pouvant être utilisé par l'ensemble des parties prenantes
Flexibilité ou adaptabilité	Possibilité de modifier ou d'adapter l'indicateur au fil du temps
Fiabilité	Mesurable de façon constante, juste et précise dans le temps et permettant d'obtenir le même résultat lorsqu'il est mesuré à plusieurs reprises
Sensibilité	Apte à capter de manière sensible et rapide les changements
Utilité ou pertinence	Permet de mesurer la performance, éclaire la prise de décision et favorise l'apprentissage et l'amélioration de la qualité des services
Crédibilité ou fondé sur les données probantes	Créé à partir de bases scientifiques solides et défendables ou reconnu dans la littérature comme étant en lien avec les concepts d'intérêt. <i>Peut aussi faire référence à la crédibilité des indicateurs aux yeux des personnes impliquées</i>
Validité	Mesure adéquatement ce qu'il doit mesurer
Comparabilité	Peut être standardisé et utilisé par plusieurs organismes, lui accordant ainsi une certaine crédibilité et permettant des comparaisons entre organisations

⁸ Critères tirés d'Agir Tôt (2016), Bérubé et al., (2003), cités dans Elrhani, (2017); Champagne (2005), Gouvernement du Québec (2009), INESSS (2012, 2018) et Joling et al. (2018)

Ces critères décrivent l'**indicateur idéal**; il est donc impossible, en pratique, de répondre à l'ensemble de ceux-ci (Gouvernement du Québec, 2009). L'organisation doit donc faire des choix parmi les critères et caractéristiques qui lui semblent les plus appropriés et incontournables à retenir dans le cadre de l'élaboration des indicateurs. Le nombre de caractéristiques retenues est donc variable.

Enfin, indépendamment des critères retenus, lorsque l'ensemble des indicateurs est considéré, ils devraient être complémentaires les uns aux autres afin de permettre de mesurer de façon satisfaisante différentes dimensions d'un même concept (Champagne, 2005).

Objectifs SMART

En outre, lors de la formulation des indicateurs, il est possible de garder en tête l'acronyme SMART, qui fait référence à certains critères centraux liés aux indicateurs.

Selon cette perspective, les indicateurs se doivent d'être⁹ :

Spécifiques : les indicateurs sont définis clairement, de façon explicite et univoque;

Mesurables : il est possible d'élaborer une méthode, d'attribuer une valeur à l'indicateur et de le quantifier à partir d'une base de données existante, ou encore d'amasser des données qualitatives ou quantitatives visant à l'alimenter;

Acceptables : les indicateurs et les objectifs qui s'y rattachent sont suffisamment ambitieux pour susciter la motivation;

Réalistes : les indicateurs sont atteignables selon les moyens de collecte, et les sources de données sont accessibles et disponibles;

Temporellement définis : la durée et les moments lors desquels les indicateurs seront mesurés et analysés sont établis

Méthodes d'élaboration des indicateurs

Méthode RAND

Il existe différentes méthodes d'élaboration d'indicateurs. La méthode la plus utilisée dans la littérature consultée est **la méthode RAND**. Celle-ci comporte sept étapes¹⁰ :

1) Sélection du domaine à l'étude, définition claire et précise de celui-ci et établissement des objectifs;

2) Réalisation d'une recension des écrits*, sélection d'une première liste d'indicateurs et confection d'un tableau récapitulatif contenant ceux-ci

* Lors de la recension des écrits, il est conseillé de chercher des réalisations comparables à ce que l'organisation désire effectuer ou encore des guides de pratique clinique ou de meilleures pratiques sur un sujet connexe (INESSS, 2012). La

⁹ Descriptions tirées d'Agir Tôt (2016), INESSS (2018), INSPQ (2016) et Veyrat (2017)

¹⁰ Informations tirées de Champagne (2005) et INESSS (2013)

littérature peut aussi aider à identifier les critères et les instruments de collecte pouvant être employés (CHUM, 2014).

3) Constitution d'un comité d'experts

Le comité consultatif d'experts permet d'évaluer la mesurabilité et l'opérationnalisation des indicateurs, en plus de renseigner sur les normes à atteindre dans le domaine du projet (INESSS, 2012; INSPQ, 2016). Il permet aussi de vérifier la validité des données, d'aider à l'identification d'indicateurs supplémentaires ou de renseigner sur la littérature qui pourrait avoir échappé à la recension des écrits initiale (INESSS, 2012).

4) Première consultation auprès du comité d'expert visant à coter chaque indicateur en fonction de leur validité scientifique

Il est possible d'effectuer un seul tour de vote lors des consultations si l'organisation est confrontée à une limite de temps ou de ressources humaines ou financières. Par ailleurs, des consultations élargies incluant plusieurs types de professionnels, les personnes accompagnées et leurs familles, peuvent être effectuées par le biais, par exemple, de *groupes de discussion* rassemblant les personnes concernées (INESSS, 2013; INESSS, 2018). La consultation des personnes accompagnées, de leurs proches et des professionnels les accompagnant peut permettre d'évaluer la pertinence des indicateurs identifiés (INESSS, 2012).

5) Compilation et mise ensemble des cotations des indicateurs par l'équipe chargée du projet

6) Seconde consultation du comité d'experts en personne et discussions dans l'optique d'obtenir un consensus sur les indicateurs

7) Analyse des données découlant de la seconde consultation et élaboration d'une liste finale d'indicateurs

Enfin, il est important de communiquer les indicateurs aux acteurs concernés afin que ceux-ci se les approprient et connaissent leur mode d'utilisation et leurs tâches en lien avec ceux-ci (De Baglion & Chevreul, 2010).

Autres éléments importants concernant l'élaboration des indicateurs

Informations à préciser pour chaque indicateur

Lors de l'élaboration des indicateurs, il est important de définir aussi précisément que possible ces derniers. **Pour ce faire, les éléments suivants doivent être cernés¹¹** :

- Situation de base / actuelle
- Standards et cibles à atteindre dans le cadre du projet *
- Populations cibles
- Sources de données
- Procédures de collecte, de transmission et d'analyse des données (p. ex., personne responsable de chacune des étapes, fréquence de mesure)

¹¹ Informations tirées de l'INSPQ (2016) et du MSSS (2012)

* Une cible consiste en « la valeur optimale que devrait avoir un indicateur de performance considéré dans un contexte donné » (MSSS, 2012). Il est important d'identifier une cible comportant un certain niveau de défi, tout en demeurant réaliste et raisonnable à atteindre (INSPQ, 2016).

Une fois les indicateurs choisis, il est pertinent de préciser, si ce n'est déjà fait, **l'unité dans laquelle ceux-ci seront exprimés et leur mode de représentation** (p.ex., courbe, histogramme). Il est également suggéré de **créer des fiches** pour chacun des indicateurs retenus (INESSS, 2018; MSSS, 2012). La fiche peut contenir différentes informations, tel qu'il est possible de le constater dans l'exemple. Notons toutefois que celui-ci présente une pluralité de catégories d'informations; il est possible de retenir uniquement celles qui vous conviennent dans le cadre de votre projet.

Tableau 3 : Exemple de fiche d'indicateur¹²

Nom de l'indicateur
Définition
Type d'indicateur
Utilisation / Interprétation
Méthode de calcul ou de collecte
Unité de mesure
Source(s) d'information(s)
Périodicité de recueil des données
Cibles à atteindre
Personnes responsables de l'indicateur

Ce genre de fiche peut aussi être utilisé lors de la communication des résultats. On pourrait alors y retrouver une mise en contexte de l'indicateur, une description des données et des méthodes utilisées, une analyse et une discussion des résultats ainsi que des références, si pertinent (Pampalon et al., 2013).

Il peut aussi être intéressant de regrouper les indicateurs dans un tableau permettant d'avoir une vue d'ensemble de ceux-ci et des différentes informations s'y rattachant (résultats escomptés, données de base, cibles, sources de données à recueillir, méthode de collecte, fréquence de mesure, personnes responsables de chacun des indicateurs) (INSPQ, 2016). Un exemple de ce tableau est disponible à l'Annexe 2.

En terminant, afin de guider l'organisation dans ses démarches d'élaboration, **différentes questions à se poser dans le cadre des réflexions entourant le choix des indicateurs** sont également suggérées à l'Annexe 3 du présent document.

¹² Tableau inspiré de l'Annexe 3 (p.30) du MSSS (2012) et enrichi des informations présentées par l'INESSS (2018)



Pour en savoir plus...

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (2013), p.5 à 49 :
présentation des méthodes d'élaboration d'indicateurs au niveau international, au Québec et au Canada¹³

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (2018), p.36-45 :
exemples de fiches descriptives d'indicateurs¹⁴

Site Internet Agir tôt : banque d'indicateurs visant à inspirer les organisations dans le choix et la formulation d'indicateurs. Indicateurs classés selon trois grands thèmes (enfant, famille, communauté), en fonction du type d'indicateur (qualitatif, quantitatif) et de l'objet de l'évaluation (p. ex., analyse de situation/besoins, mise en œuvre, transformation souhaitée/effet)

<https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs/>

Un petit mot sur la collecte des données

La collecte de données pour étayer les indicateurs peut prendre diverses formes; lecture de dossiers, recueil des statistiques extraites de banques de données préexistantes, sondages... Dans tous les cas, il est recommandé d'effectuer « un test sur la capacité de recueil des indicateurs avant implantation » (INESSS, 2013, p.15) afin d'évaluer le réalisme de celle-ci et d'éviter les mauvaises surprises.

Particularités des sondages

Les sondages peuvent être effectués auprès des personnes accompagnées, de leurs proches ainsi qu'auprès des professionnels offrant les services. Les partenaires impliqués peuvent également être sondés. Si cette méthode est choisie, il est toutefois important d'effectuer une validation conceptuelle avant de diffuser les sondages. Les termes et les mots utilisés doivent être validés, et ce, tant au niveau de la formulation des questions que de la compréhension de leur sens (Boisvert, 2020).

Par ailleurs, dans le cas des enquêtes de satisfaction, celles-ci « devraient être réalisées dans des conditions laissant aux personnes interrogées une certaine distance et autonomie par rapport aux services reçus (il n'est par exemple guère souhaitable d'interroger les patients avant leur sortie de l'hôpital...) » (Elbaum, 2009). Également, ces enquêtes de satisfactions ne devraient pas être les seuls types d'indicateurs utilisés; des indicateurs plus objectivables devraient aussi être mis en place (Elbaum, 2009).

Défis et enjeux liés à l'élaboration et à l'implantation d'indicateurs

Cette dernière section traitera de divers enjeux et défis auxquels les organisations peuvent être confrontées lors de l'élaboration et de l'implantation d'indicateurs.

¹³ N.B. Les méthodes d'élaboration d'indicateurs proposées dans cet ouvrage portent davantage sur les indicateurs utilisés en contexte de santé et de maladies chroniques, mais sont également pertinentes au domaine social et permettent de susciter des réflexions en ce qui a trait à la manière de procéder.

¹⁴ Idem

Accessibilité des données probantes

Afin de faire des choix éclairés en termes d'indicateurs, tel que mentionné précédemment, il est fortement suggéré de consulter la littérature portant sur le domaine d'intérêt afin de prendre connaissance des recommandations en lien avec celles-ci. Il peut toutefois être difficile d'évaluer la qualité des données disponibles, par exemple, dans un contexte où les moyens humains et financiers ne sont pas au rendez-vous et dans lequel l'organisation est confrontée à un manque de temps et possède des connaissances limitées en recherche documentaire. Il peut également être complexe de mettre la littérature en contexte en tenant compte des autres facteurs pouvant affecter la prise de décision (p. ex., ratio risques-bénéfices, limite des ressources disponibles) (INESSS, 2012).

Enjeux organisationnels

Divers enjeux organisationnels peuvent compliquer l'applicabilité des indicateurs. Par exemple, mettre en œuvre les mécanismes de suivi des indicateurs choisis de façon régulière peut être complexe. Il peut aussi être difficile d'implanter des indicateurs si, par exemple, le degré d'informatisation ou la fluidité des communications laissent à désirer au sein de l'organisation et que celles-ci sont nécessaires afin de collecter les données (INESSS, 2012). Les coûts reliés à l'acquisition des indicateurs et le temps nécessaire afin de les collecter peuvent aussi être problématiques (Champagne, 2005).

Pièges à éviter lors de l'élaboration des indicateurs

Confondre « indicateur » et « phénomène »

Cet enjeu a été abordé précédemment : l'indicateur ne doit pas être confondu avec le phénomène qu'il devrait refléter, étant donné qu'il n'est qu'un construit permettant d'étudier une facette parmi tant d'autres du phénomène. En d'autres termes, l'indicateur ne peut pas, à lui seul, dresser l'ensemble du portrait du projet. Il faut éviter de pallier cela en ayant recours à trop d'indicateurs; cela nécessiterait des ressources financières importantes, ressources qui ne pourraient alors pas être attribuées à d'autres fins (Hébert & Hurteau, 2016).

Ignorer les effets pervers potentiels des indicateurs

Il est important de porter une attention particulière aux différentes variables en jeu lors du choix des indicateurs, car le fait de mettre l'accent sur certains d'entre eux pourrait avoir des effets pervers sur d'autres dimensions du projet. À titre d'exemple, en 2015, dans le système de santé québécois, un effet pervers de la diminution des listes d'attente a été observé. Les gestionnaires diminuaient alors celles-ci en dirigeant les patients dans des traitements qui ne leur convenaient pas nécessairement (p. ex., thérapies de groupe), ou encore appelaient brièvement des patients simplement pour pouvoir les retirer de la liste (Hébert & Hurteau, 2016).

Il faut donc être prudent dans l'utilisation d'indicateurs axés sur la performance de l'organisation, car ceux-ci pourraient nuire à l'analyse et, conséquemment, aux personnes accompagnées, au lieu de bien la servir (Hébert & Hurteau, 2016). Le tableau suivant présente quelques-uns des effets pervers abordés par Smith (1995) et repris par Hébert et Hurteau (2016) :

Tableau 4 : Exemples d'effets pervers des indicateurs

Nom de l'effet	Description
Effet de tunnel	Évaluer le projet en se limitant aux phénomènes quantifiables
Sous-optimisation	Se concentrer sur l'atteinte d'objectifs locaux au détriment d'objectifs à plus grande échelle
Myopie	Obtenir une amélioration dans une sphère d'intérêt, mais en amenant des effets collatéraux dans une autre sphère
Ossification	Ne pas prendre en considération l'avis des personnes accompagnées et se concentrer sur l'atteinte d'indicateurs dépassés
Mauvaise interprétation	Interpréter faussement les indicateurs. <i>Ce risque devient plus important au fur et à mesure que le nombre d'indicateurs et leur complexité augmentent, d'où l'importance de conserver ceux-ci à un nombre raisonnable</i>



Pour en savoir plus...

CSMO-ÉSAC (2005), p.32 et suite : difficultés les plus courantes et pistes de solution en lien avec l'élaboration d'indicateurs

Hébert & Hurteau (2016), p.20 et suite : huit effets pervers reliés aux indicateurs de performance accompagnés d'exemples¹⁵

Conclusion

Le choix d'indicateurs repose sur plusieurs facteurs que nous avons examinés lors de la lecture de ce fascicule. On ne saurait trop recommander de clarifier l'utilisation de ces indicateurs dans le cadre d'un projet territorial, en se rappelant deux principes importants : la connaissance approfondie de la problématique à l'étude et l'expérimentation des indicateurs auprès de populations cibles et des analystes qui feront une lecture détaillée afin de présenter les résultats de manière crédible et compréhensible.

¹⁵ Bien que ces effets pervers aient été rapportés dans un contexte de santé publique, plusieurs d'entre eux peuvent tout autant avoir cours dans le domaine social.

En lien avec les fascicules sur l'approche et les compétences populationnelles, demandez-vous comment les indicateurs peuvent permettre de s'approprier les données sociosanitaires et de dégager une vision commune de la réalité territoriale, de préciser, par des démarches participatives avec la population et les divers opérateurs ou organismes, de données de qualité, qui répondent aux questions soulevées par la problématique étudiée.

Assurer le suivi et l'amélioration continue de votre projet ou de vos services que vous offrez à la population , dans une perspective de plus grande précision et de clarté.

Références

- Agir Tôt. (2016). Choisir des indicateurs. Repéré à <https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs/>
- Bouchard, E. N. (2009). *Glossaire des indicateurs* (publication no 978-550-54628-3-PDF). Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Glossaire_des_indicateurs_-_2009.pdf
- CSMO-ÉSAC. (2005). *Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique?* (publication no 2-922510-29-8). Rapport rédigé par Lynda Binhas. Repéré à https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2017/06/CSMO-indicateurs_corr_01.pdf
- De Baglion, G., & Chevreul, P. (2010). Contrôle de gestion: les indicateurs. Repéré à [http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Controle-de-gestion/CONTROLE-DE-GESTION-Les-indicateurs/\(print\)/1](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Controle-de-gestion/CONTROLE-DE-GESTION-Les-indicateurs/(print)/1)
- Deblois, S., & Lepanto, L. (2014). *Indicateurs de suivi des interventions visant à favoriser l'autonomie et la mobilité des personnes âgées hospitalisées* (publication no 978-2-89528-095-8). Service de l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (ETMIS). http://catalogue.iugm.qc.ca/GEIDFile/33814.pdf?Archive=108433592661&File=33814_pdf
- Elbaum, M. (2009). Les indicateurs de performance en matière de politiques sociales. *Revue de l'OFCE*, 4(111), 39-80.
- Elrhanimi, S., El abbadî, L., & Abouabdellah, A. (2017, 11-13 avril). *In the framework of the Corporate Social Responsibility: Proposal of a methodology of selection of performance indicators* [communication orale]. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Rabat, Maroc.
- Gouvernement du Québec. (2009). Une première liste des indicateurs de développement durable pour surveiller et mesurer les progrès réalisés au Québec en matière de développement durable - Document de consultation publique. http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/Indicateurs_DD_Doc%20consultation_12%20juin%202009.pdf
- Hébert, G., & Hurteau, P. (2016). *Les indicateurs en santé*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques. [https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Indicateur WEB.pdf](https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Indicateur_WEB.pdf)
- Institut de la statistique du Québec. (2015). Développement durable: définitions. Repéré à <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/developpement-durable/cdmi.html>
- Institut de la statistique du Québec. (2020, juin). *Recueil des indicateurs de développement durable* (publication no. 2291-0832). Rapport rédigé par Sophie Brehain, Virginie Lachance et Marie-Eve Cantin. Québec, QC : ISQ. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/developpement-durable/indicateurs/recueil-indicateurs-dd.html>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2016). Quels sont les indicateurs de suivi pertinents au projet? Repéré à <https://www.inspq.qc.ca/en/node/6352>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2016). Description des indicateurs et modalités de collecte et de suivi. Repéré à https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/responsabilite-populationnelle/tableau_descriptif_des_indicateurs.pdf

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). (2012). *Des indicateurs de qualité à l'intention des professionnels et des gestionnaires des services de première ligne* (publication no 978-2-550-65019-5). Rapport rédigé par Marie-Dominique Beaulieu, Marie-Pascale Pomey, Brigitte Côté, Claudio Del Grande, Monia Ghorbel, Phuong Hua et Éric Tremblay. *ETMIS*, 8(12), 1-68. https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/Rapports/MaladiesChroniques/ETMIS_2012_Vol8_No12.pdf

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). (2013). *Méthodologie de sélection des indicateurs et relevé d'initiatives d'utilisation d'indicateurs au Canada et au Québec* (publication no 978-2-550-65019-5). Rapport rédigé par Marie-Pascale Pomey, Suzette Poliquin et Marie-Dominique Beaulieu. Québec, QC : INESSS. https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/Rapports/MaladiesChroniques/Methodologie_selection_des_indicateurs.pdf

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). (2018). *Indicateurs de qualité pour soutenir une organisation de service optimale en soins intensifs au Québec* (publication no 978-2-550-82129-8). Rapport rédigé par Nathalie Trudelle et Nicolay Ferrari. Québec, QC : INESSS. Repéré à https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/Rapports/Traumatologie/INESSS_Indicateurs_soins_intensifs.pdf

Joling, K. J., Van Eenoo, L., Vetrano, D. L., Smaardijk, V. R., Declercq, A., Onder, G., ... van der Roest, H. G. (2018). Quality indicators for community care for older people: A systematic review. *PloS one*, 13(1).

Lorini, C., Porchia, B. R., Pieralli, F., & Bonaccorsi, G. (2018). Process, structural, and outcome quality indicators of nutritional care in nursing homes: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 18(1), 43-57.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (2012). 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. Repéré à https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/mesure-et-analyse-de-la-performance/Guide_de_selection_et_delaboration_des_indicateurs.pdf

OCDE. (2017). Interpréter les indicateurs sociaux de l'OCDE. Dans *Panorama de la société 2016: les indicateurs sociaux de l'OCDE*: Éditions OCDE.

Pfaff, K., & Markaki, A. (2017). Compassionate collaborative care: an integrative review of quality indicators in end-of-life care. *BMC palliative care*, 16(1), 65-89.

Veyrat, P. (2017). Comment créer des indicateurs de processus métier. Repéré à <https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateur-de-processus/>

Veyrat, P. (2018). Connaître 10 indicateurs clés de performance des processus (KPI). Repéré à [https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/#:~:text=Indicateurs%20de%20qualit%C3%A9%20%3A%20relation%20entre,\(98%25%20de%20qualit%C3%A9\).](https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/#:~:text=Indicateurs%20de%20qualit%C3%A9%20%3A%20relation%20entre,(98%25%20de%20qualit%C3%A9).)

Annexe 1 : Tableau résumé des trois principaux types d'indicateurs

	Structure	Processus	Résultats
Description	Endroits où les services sont dispensés et ressources disponibles	Activités, tâches et moyens entrepris pour fournir des services et atteindre les objectifs désirés	Effets des services sur les personnes accompagnées ou la population d'intérêt
Question reliée	Avons-nous les moyens de bien faire?	Faisons-nous comme il faut?	Obtenons-nous de bons résultats?
Utilité	<p style="text-align: center;">Apprécier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les mesures de soutien à l'intérieur de l'établissement - Les caractéristiques affectant la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des personnes 	<p style="text-align: center;">Mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'avancement du projet - Les progrès accomplis - L'utilisation des ressources - La collaboration entre les acteurs impliqués - La concordance entre ce qui est observé et ce qui était prévu 	<p style="text-align: center;">Apprécier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'atteinte des objectifs - Les impacts sur la population d'intérêt - La durabilité des répercussions du projet
Sous-types	<p style="text-align: center;">Ressources...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matérielles - Humaines - Financières - Informationnelles 	<p style="text-align: center;">Indicateurs...</p> <p style="text-align: center;"><u>Associés à la gestion du projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De mise en œuvre (avancement) - De temps (durée, fréquence) <p style="text-align: center;"><u>Associés au partenariat</u></p>	<p style="text-align: center;">Effets...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intermédiaires (au fur et à mesure) - Finaux (au terme du projet)
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement physique - Équipements - Financement - Sommes dépensées - Nombre d'employés - Compétences des employés - Appui de la direction - Intégration des services 	<p style="text-align: center;">Associés à la gestion du projet :</p> <p style="text-align: center;"><u>Indicateurs de temps :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Délais et retards entre l'échéancier planifié et le calendrier réel - Fréquence des rencontres <p style="text-align: center;"><u>Indicateurs de mise en œuvre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Écart entre les ressources ou les effectifs encourus et planifiés - Écart entre le nombre d'heures travaillées et le nombre d'heures planifiées - Taux d'atteinte des prévisions des recettes ou des dépenses <p style="text-align: center;">Associés au partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction face à la collaboration et à l'état des travaux - Degré de participation ou d'abandon 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de rejoindre la population cible (ex. pourcentage de la population d'intérêt participant aux activités) - Satisfaction de la clientèle ou des professionnels rendant les services - Rentabilité financière - Continuité des services offerts - Délais d'accès aux services - File active

		<ul style="list-style-type: none"> - Capacité du partenariat à favoriser l'atteinte des objectifs fixés - Partage équitable des retombées <ul style="list-style-type: none"> - Prise de décision - Utilisation efficace des ressources et du temps - Synergie (capacité à se fixer des objectifs, à résoudre des problèmes et à se mobiliser) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des services rendus - Quantité de services demandés et services rendus (accessibilité)
--	--	---	---

Annexe 2 : Exemple de tableau résumé de l'ensemble des indicateurs du projet¹⁶

Titre du projet : _____

RÉSULTATS ESCOMPTÉS ¹	INDICATEURS ²	DONNÉES DE BASE	CIBLES ³	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE LA COLLECTE DE DONNÉES	FRÉQUENCE	RESPONSABILITÉ

¹⁶ Tableau tiré de l'INSPQ (2016) : Description des indicateurs et modalités de collecte et de suivi

Annexe 3 : Questions à se poser lors du choix des indicateurs¹⁷

- Est-ce que l'indicateur représente bien l'importance du problème qu'on cherche à mesurer?
- Les données et/ou les informations sont-elles disponibles?
 - Sinon, quels sont les ressources et les efforts requis?
- Les données et/ou les informations sont-elles accessibles?
- Quels sont les coûts associés à cette collecte, s'il y a lieu?
- À quelle fréquence faudra-t-il procéder à la collecte?
- Faudra-t-il faire une étude de référence (avant le début du projet) ou cette information existe déjà?
- L'indicateur fournira-t-il de l'information nouvelle?
- Cette information sera-t-elle utile pour la prise de décision ou pour l'amélioration des services offerts?
- Cet indicateur peut-il être utile à l'ensemble des partenaires?

¹⁷ Questions tirées d'Agir tôt (2016) et de l'INSPQ (2016)