

L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

Maurice Harvey

L'amélioration de la performance préoccupe de plus en plus les organismes québécois de dispensation de services aux personnes avec retard intellectuel. Deux tables spécifiques ont été mises en place lors de la dernière année: la première, réunie à l'initiative de l'Institut des Erables, s'est interrogée sur la Qualité Totale (voir Despins, S. et al., 1991), alors que la deuxième, à l'invitation de l'Association des Centres d'Accueil du Québec, discutait de l'évaluation des programmes.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Ce deuxième groupe a convenu rapidement de sélectionner, ou construire, des indicateurs de performance, que les centres individuels pourraient ensuite utiliser afin de se comparer à des moyennes provinciales. Comme la table n'a pas encore achevé ses travaux, ce qui suit se limitera à refléter l'exercice effectué par l'auteur à la demande de ce groupe.

Dans le but de jauger, de manière équilibrée, la performance globale d'une organisation de services, il paraît indispensable que les indicateurs relèvent un éventail de rendements différents. Un minimum de dix se trouvent ici proposés, chiffre plutôt conservateur en comparaison de 69 fiches détaillées que prépare actuellement Mme Sylvie Gladu, du centre Anne-Le-Seigneur.

Pendant trop d'années, en effet, les centres n'étaient considérés qu'à l'aune de leur vitesse de désinstitutionnalisation. Il s'agissait d'un jugement nettement trop partiel qui a, certes, accéléré le mouvement vers l'intégration au moins physique des clientèles, mais qui, sans parler de la précipitation induite dans certains cas, a sûrement amené une lenteur de spécialisation dans d'autres

domaines essentiels pour la bonne santé totale des organismes.

Ces propositions d'indicateurs à posséder sur dix genres de performances se trouvent transcrites dans la table 1. Il s'agit d'aspects à soupeser dans tous et chacun des centres, sauf la onzième proposition introduite pour tenir compte de spécificités locales intéressantes (groupe de recherche, prix reçus, corporations ancillaires, etc.), mais dont la généralisation ne peut être imposée.

Taux de pénétration

Cet indice vérifierait si l'organisme répond bien à tous les besoins de sa clientèle territoriale. Un centre pourrait en fait offrir d'excellents services, sur bien des aspects, mais s'il ne répond qu'à une fraction des besoins (par trop sévère sélection, par l'existence de longues listes d'attente, ou autrement) il s'avèrerait peu performant ici, selon une forme de recueil qui demeure à préciser.

Niveaux d'intégration et d'emploi

Afin de juger du niveau d'intégration physique des services, il faut convenir de formules graduées des formes de dispensation, selon celles proposées par exemple par Harvey (1986) et regroupées ici à la table 2. Sur une base semblable, chacun des bénéficiaires obtiendrait une cote et la somme de ces scores individuels, divisée par le nombre de bénéficiaires, fournirait la moyenne de l'intégration des services dans le paysage ambiant.

Progression de la clientèle

Comme à peu près tous les centres utilisent des échelles de mesure de l'adaptation, du développement ou de l'autonomie, et qu'il est vain

Tableau 1

Liste potentielle d'indicateurs

LISTE POTENTIELLE D'INDICATEURS	
1.	LE TAUX DE PENETRATION, ou la réponse à la communauté territoriale.
2.	LE NIVEAU D'INTEGRATION DES SERVICES, ou la répartition entre les diverses formes d'hébergement.
3.	LE NIVEAU DE L'EMPLOI, ou l'équilibre entre les formes variées d'occupation diurne.
4.	LA PROGRESSION DE LA CLIENTELE, ou la mesure de l'augmentation en autonomie - développement - indépendance.
5.	LA MESURE DE LA QUALITE DE VIE.
6.	LA SATISFACTION DES USAGERS/FAMILLES.
7.	L'EXISTENCE GENERALISEE DU P.S.I., et le suivi étroit de son fonctionnement.
8.	LE TAUX DE MOTIVATION DU PERSONNEL.
9.	LA FORMATION SOUTENUE, et l'intéressement du personnel.
10.	LE COUT MOYEN DES SERVICES.
11.	LES PARTICULARITES SPECIFIQUES AVANTAGEUSES (sous formes de bonus).

de vouloir amener tout le monde à l'emploi d'un seul et même outil de mesure (aucun n'étant parfait, et chaque centre s'entêtant sur son choix propre), un compromis consisterait à s'entendre pour comparer les progressions relatives. C'est-à-dire, quelle que soit l'échelle en cause lors de deux passations successives, de soustraire le premier résultat du deuxième, puis de diviser cette différence obtenue par le premier résultat. En multipliant ce quotient par 100, on obtiendrait un

indice relatif de progrès en pourcentage; et, si les deux passations ne se sont pas faites à une année d'intervalle, utiliser la règle de trois pour ramener cet indice sur une base annuelle. Ainsi, l'on évite le problème des mesures différentes, et il est possible de comparer sur une base commune.

La qualité de vie

Pour le signataire de ce texte, il serait

Tableau 2

Continuum d'intégration

ADULTES			ENFANTS		
GENRE DE RESIDENCE	POINTS	OCCUPATION	GENRE DE RESIDENCE	POINTS	OCCUPATION
Appartement autonome	0,6				
Appartement supervisé	0,5	Marché du travail Assurance- Chômage	Famille naturelle	0,5	
Appartement surveillé Chambre et pension Cohabitation	0,4	Plateau de travail individualisé	Famille d'accueil	0,4	Garderie, maternelle ou classe ordinaire
Famille naturelle Famille d'accueil	0,3	Plateau de travail collectif	Famille d'accueil spéciale	0,3	Classe spéciale dans une école ordinaire
Famille d'accueil de réadaptation	0,2	Atelier hors-campus	Famille d'accueil de réadaptation	0,2	Ecole spéciale
Foyer de groupe	0,1	Atelier hors-campus	Foyer de groupe	0,1	Centre de jour ou aide éducative à domicile
Unité sur campus	0	Aucune activité organisée en dehors de l'unité.	Unité sur le campus	0	Aucun service

incompréhensible qu'il ne propose pas l'usage de l'I.Q. (Centre Butters et Institut des Erables, 1991) pour jauger cet aspect. Il s'agit sans conteste du premier tel outil dans le monde francophone, et l'auteur a été aux premières loges pour la conception, la construction et la validation de l'*Index de Qualité* de vie.

Satisfaction des usagers

Malgré la subjectivité habituelle de tel genre de relevé, et les résultats presque toujours élevés et peu discutables, il s'agit certainement là d'un aspect à ne pas écarter. Il reste à s'entendre sur la bonne façon d'objectiver la mesure.

Opération d'un plan de services individualisé

Alors que beaucoup d'organisations se targuent déjà de mener chez elles des systèmes de P.S.I. (en s'inspirant de Boisvert, D. et al., 1990, ou de Côté, R. et al., 1989), il serait pratique de disposer d'un outil pour évaluer à quel point ces conceptions locales de coordination des services se rapprochent d'une opération optimale de P.S.I.. A l'heure actuelle, on semble soigner assez bien les étapes préalables, ainsi que celles en rapport avec la conférence proprement dite; une préoccupation réelle sur les suivis, sur ce qui remplit les 364 autres jours de l'année, paraît par ailleurs bien flageolante (Harvey, 1991).

Motivation et formation

Les membres des organisations ne peuvent plus se contenter aujourd'hui de fonctionner simplement selon les façons de faire apprises sur les bancs lointains des écoles. Parce que les grandes approches ont bien changé, que les technologies s'affinent de plus en plus, et qu'il faut se ressourcer pour demeurer partie prenante et utile. Le perfectionnement, le plus possible continu, s'avère indispensable pour le meilleur bénéfice des clientèles, tout en aidant sans contredit à la motivation du personnel. On pourrait d'ores et déjà instaurer les bases pour un intéressement encore plus concret du personnel; outre, cependant, les résistances à utiliser auprès des employés des façons de faire qui ont pourtant fait leurs preuves auprès des clientèles, mieux vaut pour que les

organisations acceptent des critères de pondération de leurs performances - ce qui n'est pas simple à faire avaler - se satisfaire pour l'instant d'indicateurs minimaux sur les intérêts manifestes concernant motivation et mise à jour.

Coût pondéré des services

Il ne suffit évidemment pas ici de diviser bêtement le budget annuel par le nombre brut de client(e)s. L'on se doit de tenir compte des poids différents des genres de services: l'aide éducative à domicile pour la personne X ne réclame pas autant de fric qu'une place d'internat, avec encadrement sur 24 heures, sept jours par semaine, pour la personne Y. Cela réclame une table de mise en rapport des formes de services pour en extraire des unités pondérées comparables, comme le proposait le document montérégien, *Per Hora Pondéré*, discuté au Québec il y a 4-5 ans.

CONCLUSION

Les contraintes de temps de parole et de pages de revue ont forcé à ne survoler que trop rapidement un tel sujet. N'empêche que la préoccupation là-dessus semble se généraliser, enfin. On ne peut plus permettre aux organisations publiques de fonctionner à la bonne franquette, au petit bonheur la performance. C'est possiblement la période actuelle de restrictions budgétaires qui va aider à l'accouchement d'une fichtrement bonne chose qui aurait dû venir plus tôt et spontanément.

BIBLIOGRAPHIE

BOISVERT, D. (1990) *Le plan de services individualisé*. Montréal: Ed. Agence d'Arc.

CENTRE BUTTERS ET INSTITUT DES ERABLES (1991) *I.Q. Index de Qualité de vie*. Brigham (Québec).

COTE, R., PILON, W., DUFOUR, C.,
TREMBLAY, M. (1989) *Guide
d'élaboration des plans de services et
d'interventions*. Québec: G.R.E.D.D.

DESPINS, S., DUMAS, L., GLADU, S.,
HARVEY, M., PORTELANCE, J.-P.
(1992) *La gestion intégrale de la qualité*.
Communication au 12e colloque de la
Montérégie, Bromont, 12 mars.

HARVEY, M. (1986) *Déficients mais adaptés*.
Brossard: Ed. Behaviora.

HARVEY, M. (1991) Grandeur et misères du plan
de services individualisé. *Revue
francophone de la déficience intellectuelle*,
2(2), 143-153.