

Alliance de recherche sur les services  
et les politiques de santé au Canada



# Évaluer l'impact de la recherche sur les services et les politiques de santé

*Guide de mise en œuvre du cadre de prise de  
décisions éclairées sur l'impact de l'ARSPSC*

*Résumé*

PRÉPARÉ PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ANALYSE DE L'IMPACT DE L'ALLIANCE DE  
RECHERCHE SUR LES SERVICES ET LES POLITIQUES DE SANTÉ AU CANADA (ARSPSC)



© 2022 Alliance de recherche sur les services et les politiques de santé au Canada

Libre accès : Le présent document est distribué conformément aux modalités de la licence Attribution 4.0 International de Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) qui permet l'utilisation, la diffusion et la reproduction dans tout médium, à condition que la source et les auteurs originaux soient adéquatement cités, qu'un lien vers la licence de Creative Commons soit fourni et que tout changement soit indiqué.

**Citation proposée :** Alliance de recherche sur les services et les politiques de santé au Canada (ARSPSC) – groupe de travail sur l'analyse de l'impact. *Résumé. Évaluer l'impact de la recherche sur les services et les politiques de santé : guide de mise en œuvre du cadre de prise de décisions éclairées sur l'impact de l'ARSPSC* [Internet]. ARSPSC; 2022. En ligne : <https://doi.org/10.7939/r3-7z16-8p61>

# Remerciements

## Contributeurs\*

Le présent guide pratique incarne la philosophie de l'ARSPSC et l'importance du travail collectif. Il est le fruit d'une véritable collaboration entre différentes personnes responsables de la mise en place du cadre de prise de décisions éclairées sur l'impact de l'ARSPSC au sein de leur organisation respective. Ces personnes se sont réunies toutes les deux semaines pendant plus d'un an, échangeant leurs expériences et leurs connaissances et prenant part à un dialogue enrichissant, non seulement pour élaborer du contenu, mais aussi pour apprendre les unes des autres dans une communauté de pratique. Nous sommes grandement reconnaissants pour leur dévouement à l'égard du projet et de l'avancement des connaissances et des pratiques en analyse de l'impact. Nous remercions aussi tout particulièrement les organisations des contributeurs pour leur soutien et leur contribution.

### Alberta Innovates

**Heidi Chorzempa**, gestionnaire, gestion et évaluation du rendement

### Ministère de la Santé de la Colombie-Britannique

**Janaki Jayanthan**, analyste des politiques, direction générale des sciences et de la technologie, division des partenariats et de l'innovation

**Nicolette McGuire**, directrice, direction générale des sciences et de la technologie, division des partenariats et de l'innovation

**Maureen Neuman**, analyste principale des politiques, direction générale des sciences et de la technologie, division des partenariats et de l'innovation

### Instituts de recherche en santé du Canada

**Kimberley-Anne Ford**, Ph. D., analyste, évaluation de l'impact, Bureau de l'audit et de l'évaluation

**Jean-Christian Maillet**, chef d'équipe, évaluation, Bureau de l'audit et de l'évaluation

### Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

**Olivier Demers-Payette**, coordonnateur scientifique, Bureau – méthodologies et éthique

### Fondation Michael Smith Health Research BC (anciennement Michael Smith Foundation for Health Research)

**Julia Langton**, Ph. D., gestionnaire, analyse de l'évaluation et de l'impact

**Amanda Paleologou**, spécialiste de la recherche et de l'évaluation, analyse de l'évaluation et de l'impact

### Unité de soutien de la SRAP de l'Ontario

**Edward Nason**, directeur adjoint, unité de soutien de la SRAP de l'Ontario

### Un remerciement particulier aux coresponsables de ce projet :

**Maxi Miciak**, Ph. D. (associée de recherche, Centre de recherche en réadaptation, Faculté de réadaptation, Collège des sciences de la santé, Université de l'Alberta et ancienne boursière Cy Frank en évaluation de l'impact, Alberta Innovates), qui a joué divers rôles dans l'élaboration du présent guide (rédactrice principale, conceptrice de contenu, facilitatrice et gestionnaire du projet).

**Kelly Mezzetta-Calderin**, gestionnaire, programme d'innovation dans les collèges et la communauté, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, qui a contribué à la vision et a aidé à orienter l'élaboration du guide dans les premières étapes.

### Groupe de travail sur l'analyse de l'impact

Ce projet a été chapeauté par le groupe de travail sur l'analyse de l'impact de l'ARSPSC, avec l'aide de ses coprésidents :

**Kathryn Graham**, Ph. D. Coprésidente, groupe de travail sur l'analyse de l'impact, ARSPSC, et directrice générale, Impact Action Lab, Alberta Innovates

#### Ian Raskin

Coprésident, groupe de travail sur l'analyse de l'impact, ARSPSC, et dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation et directeur général, bureau de l'audit et de l'évaluation, Instituts de recherche en santé du Canada†

#### Mike Goodyer

Coprésident, groupe de travail sur l'analyse de l'impact, ARSPSC, et gestionnaire, évaluation, Instituts de recherche en santé du Canada

### Financement

*Le projet a été en partie rendu possible grâce à une subvention de l'Institut des services et des politiques de la santé (ISPS) des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) octroyée à Diane Finegood, Ph. D., directrice générale de l'ARSPSC et professeure et chercheuse-boursière au Centre pour le dialogue Morris J. Wosk de l'Université Simon Fraser*

\* Le guide a été élaboré conjointement sur deux ans par un groupe de travail composé de personnes issues d'organisations ayant mis en place le cadre de prise de décisions éclairées sur l'impact de l'ARSPSC. Les titres et affiliations indiqués ici pour les membres actuels et les anciens membres du groupe de travail sont ceux qu'ils détenaient dans l'organisation participante lorsqu'ils ont contribué au projet.

† Ian Raskin a occupé le poste de dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation et de directeur général, bureau de l'audit et de l'évaluation aux Instituts de recherche en santé du Canada tout en agissant comme coprésident du groupe de travail sur l'analyse de l'impact.

# Résumé

## Contexte

Les organisations canadiennes (bailleurs de fonds, instituts de recherche, universités, etc.) sont contraintes, et parfois même obligées, d'évaluer et de présenter leur impact, ou les effets et retombées à long terme des investissements et des activités de recherche sur leurs portefeuilles de recherche. L'évaluation de l'impact de la recherche est une réalité courante pour de nombreuses organisations et représente un secteur en émergence à l'international. L'Alliance de recherche sur les services et les politiques de santé au Canada (ARSPSC) est un regroupement d'intervenants de partout au pays ayant à cœur d'améliorer et d'optimiser l'incidence sur les résultats en matière de santé et de systèmes de santé de la recherche sur les services et les politiques de santé (1). C'est dans cette optique que le groupe de travail sur l'analyse de l'impact de l'ARSPSC a mis au point le [cadre de prise de décisions éclairées sur l'impact de l'ARSPSC](#) (2) (le « cadre de l'ARSPSC ») et des indicateurs favorisant l'évaluation exhaustive des contributions de la recherche à la prise de décisions dans le système de santé. Les cadres aident à structurer l'évaluation de l'impact en définissant des catégories précises d'impact ainsi que des théories du changement permettant de définir des parcours menant aux retombées de la recherche à partir des effets sur la santé, la société et l'économie.

Le cadre de l'ARSPSC est un *outil de pratique fondé sur des données probantes* visant à orienter l'évaluation de l'impact de la recherche sur la prise de décisions dans les services et les politiques de santé. Il s'appuie spécifiquement sur le [cadre d'impact de l'Académie canadienne des sciences de la santé \(ACSS\)](#)<sup>†</sup> (3), qui cible la catégorie d'impact intermédiaire « prise

de décisions éclairées » de l'ACSS. Le processus d'élaboration du cadre de l'ARSPSC comprenait : une [revue de la littérature](#)<sup>‡</sup> (4); une consultation des intervenants; une version modifiée de la méthode Delphi pour sélectionner les indicateurs; et une évaluation réalisée par des experts externes. Le cadre est constitué de trois volets : 1) parcours menant aux retombées; 2) méthodes, outils et indicateurs; 3) introduction à la communication de l'impact<sup>§</sup>.

En théorie, les cadres d'impact aident à gérer le désordre inhérent à l'évaluation de l'impact, mais les conseils pratiques concernant leur mise en œuvre sont limités. Une approche ascendante a été utilisée pour mettre au point le présent guide, en tirant profit de la riche expérience et du savoir des organisations et des praticiens qui ont **répondu aux recommandations formulées dans [Making an Impact: A Shared Framework for Assessing the Impact of Health Services and Policy Research on Decision-Making](#)** pour mettre en place le cadre de l'ARSPSC. Par leurs expériences concrètes, il était évident que le cadre de l'ARSPSC pouvait être adapté aux différents contextes organisationnels et utilisé de diverses manières pour planifier et réaliser des évaluations de l'impact.

\* Ces documents sont disponibles uniquement en anglais.

† Le cadre d'impact de l'ACSS a été élaboré à travers un processus de recherche de consensus comprenant la supervision d'un groupe international d'experts, une revue de la littérature, des documents commandés, une consultation avec des intervenants de la recherche en santé (bailleurs de fonds de la recherche, gouvernement, fondations, instituts de recherche, organisations de professionnels de la santé), des entretiens avec des experts et un examen externe.

‡ La revue de la littérature réalisée par Meghan McMahon et le groupe de travail sur l'analyse de l'impact est accessible ici : [https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92\\_25e02d7f55574630b6b2095bf9848666.pdf](https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92_25e02d7f55574630b6b2095bf9848666.pdf).

§ « *Making an Impact: A Shared Framework for Assessing the Impact of Health Services and Policy Research on Decision-Making* » (disponibles uniquement en anglais) présente des informations précieuses sur les catégories du cadre de l'ARSPSC, son élaboration et la recherche sur les services et les politiques de santé au Canada. Le document est accessible ici : [https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92\\_3ae941eaedb04ab4a66b6f83f98a479d.pdf](https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92_3ae941eaedb04ab4a66b6f83f98a479d.pdf).

## Objectif du guide

L'objectif général du guide est de fournir des connaissances, des outils et des conseils fondés sur la pratique pour aider les organisations à mettre en place le cadre de l'ARSPSC, quelle que soit leur expérience en évaluation de l'impact. Le guide privilégie les facteurs concrets qui ne sont habituellement pas présentés dans la documentation sur l'évaluation de l'impact. Cette perspective « de terrain » sera utile tant à l'équipe de direction qu'aux personnes qui mènent des évaluations sur le terrain. Plus précisément, ce guide :

- examinera la valeur globale et les utilisations possibles du cadre de l'ARSPSC;
- présentera les facteurs importants à considérer pour évaluer l'impact et mettre en place des cadres d'impact ainsi que des suggestions pratiques pour comprendre et examiner ces facteurs;
- explorera le perfectionnement du « comment » de l'évaluation de l'impact en faisant appel à la participation des autres, en prenant part à des occasions d'apprentissage et en adoptant une démarche axée sur le cycle de vie des systèmes;
- offrira un tableau de ressources recommandées en libre accès pour guider la planification et la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact de la recherche.

## Valeur et utilisations possibles du cadre de l'ARSPSC

La valeur du cadre de l'ARSPSC s'applique aux systèmes, aux activités d'évaluation et aux organisations. D'un *point de vue systémique*, il reconnaît l'importance de la collaboration pour les retombées de la recherche sur les services de santé et la prise de décisions concernant les politiques, et il peut être adapté à différents contextes. Le cadre est fiable *du point de vue de l'évaluation* puisqu'il est fondé sur la pratique et les données probantes, est assorti d'outils pratiques et encadre la prise de décisions à l'échelle systémique. D'un *point de vue organisationnel*, le cadre de l'ARSPSC peut ajouter de la valeur en orientant la pensée stratégique et les activités de l'organisation tout en influençant la manière dont l'impact est communiqué.

Le cadre de l'ARSPSC peut être utilisé de diverses façons, notamment :

- *dans la stratégie organisationnelle*, en orientant les priorités, la gestion du rendement et les programmes;
- *dans les activités organisationnelles*, en améliorant la réactivité de l'organisation (p. ex., à demander des données sur l'impact aux intervenants externes);
- *dans les activités d'évaluation*, en amont et en aval, pour orienter les plans nouveaux et existants d'évaluation de l'impact (p. ex., en harmonisant les catégories d'impact avec les objectifs, les questions et les indicateurs) et les méthodes et outils de collecte de données (sondages, guides d'entrevue, indicateurs);
- *dans la communication de l'impact* à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, en présentant des concepts et des termes importants ainsi que des structures pour rédiger les présentations et les rapports sur l'impact (tableaux, fiches d'évaluation).

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

L'évaluation de l'impact de la recherche se produit dans le contexte d'une organisation et est influencée par des facteurs systémiques. Une planification et une mise en œuvre réfléchies sont nécessaires pour veiller à ce que le cadre de l'ARSPSC soit utilisé de manière optimale et que les organisations entreprennent l'évaluation de l'impact en toute connaissance de cause. La compréhension des considérations stratégiques, procédurales et méthodologiques permet de s'assurer que l'évaluation de l'impact est compatible avec l'orientation de l'organisation et de gérer les attentes liées à la mise en œuvre et aux résultats. En plus de leur pertinence pour le cadre de l'ARSPSC, les considérations définies dans les tableaux suivants pourraient aussi s'appliquer à l'utilisation des cadres d'impact et à la réalisation d'évaluations de l'impact en général.

---

\* Le contenu de ce guide a été élaboré à partir de l'expérience des praticiens en impact de la recherche et des organisations appliquant le cadre de l'ARSPSC. Le contenu peut s'appliquer ou non à la mise en œuvre d'autres cadres d'impact.

## Considérations stratégiques

L'analyse de l'impact peut avoir des objectifs et des conséquences stratégiques au sein d'une organisation. Le tableau 1 présente un résumé de la pertinence et des manières de tenir compte des trois grandes considérations stratégiques : la culture, la gestion du rendement et les objectifs organisationnels.

**TABLEAU 1**  
**Résumé des considérations stratégiques**

Considérations stratégiques	Manières de tenir compte des considérations
<p><b>Reconnaître l'influence de la culture organisationnelle sur l'évaluation de l'impact</b></p> <p>Puisque la culture a une grande influence sur le comportement, le fait d'introduire une évaluation de l'impact ou un cadre d'impact pourrait entraîner des changements dans les pratiques et politiques organisationnelles. Pour cela, il faut que la direction et le personnel soient prêts au changement et qu'il y ait suffisamment de soutien pour mettre en œuvre les évaluations.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planifier l'évaluation de l'impact et l'intégrer dans les activités existantes lorsque possible (p. ex., analyser la mentalité de la direction, évaluer l'état de préparation de l'organisation et tirer profit des capacités d'évaluation existantes).</li><li>• Envisager les approches de gouvernance potentielles et tirer parti des facteurs externes (p. ex., mobiliser les gens à l'échelle de l'organisation, mettre en place un comité de gestion du changement).</li><li>• Perfectionner les compétences grâce à la formation (p. ex., formations en ligne et en personne, apprentissage par la pratique, présentations et séances d'information à l'intention de la direction et du personnel).</li></ul>
<p><b>Déterminer la correspondance du cadre de l'ARSPSC avec les objectifs organisationnels</b></p> <p>L'évaluation de l'impact doit s'harmoniser avec les objectifs stratégiques et les besoins opérationnels de l'organisation. Ces éléments influenceront l'attribution de temps et de ressources financières et humaines pour l'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prendre le temps et le soin de déterminer l'harmonisation du cadre de l'ARSPSC aux besoins de l'organisation et des parties prenantes.</li><li>• Déterminer l'harmonisation en reliant ou en rattachant les objectifs stratégiques et les activités de l'organisation aux catégories d'impact du cadre de l'ARSPSC, aux parcours menant aux retombées et aux théories du changement.</li><li>• Opérationnaliser le cadre de l'ARSPSC à petite échelle (p. ex., dans le cadre d'un projet-pilote) pour aider à déterminer le degré de correspondance et les éléments du cadre devant être adaptés.</li></ul>
<p><b>Harmoniser l'évaluation de l'impact et la gestion du rendement</b></p> <p>L'évaluation de l'impact doit s'harmoniser aux activités pertinentes, comme la gestion du rendement. Pour évaluer les retombées, l'évaluation de l'impact effectue une analyse systémique plus approfondie que la gestion du rendement, qui comporte une surveillance régulière des activités. Comme l'évaluation de l'impact et la gestion du rendement puisent souvent dans le même bassin de ressources (financières et humaines), il est dans l'intérêt de l'organisation de coordonner les échéanciers et les processus.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établir des échéanciers potentiels pour les objectifs en matière de politiques et de pratiques, et planifier l'évaluation de l'impact en conséquence.</li><li>• Déterminer si les indicateurs du rendement à l'échelle organisationnelle pourraient aussi être utilisés comme indicateurs de l'impact.</li><li>• À long terme, élaborer un plan pour intégrer l'évaluation de l'impact dans d'autres activités de l'organisation, comme la gestion du rendement, et définir des échéanciers raisonnables pour l'intégration.</li><li>• Envisager de faire appel à des conseillers externes pour l'évaluation de l'impact afin de ménager les ressources humaines et de garantir l'exactitude et l'objectivité de l'évaluation.</li></ul>



## Considérations procédurales

Des processus importants (et interreliés) sont utilisés pour réaliser une évaluation de l'impact. Les organisations ayant adopté le cadre de l'ARSPSC ont recensé cinq considérations procédurales dont doivent tenir compte ceux qui réalisent des évaluations de l'impact : mobiliser les parties prenantes dans le processus d'évaluation de l'impact; utiliser le cadre de l'ARSPSC en totalité ou en partie; sélectionner et adapter les indicateurs de l'ARSPSC; évaluer l'impact rétrospectivement; et analyser un petit échantillon. Le tableau 2 présente un résumé des considérations et des manières d'en tenir compte.

**TABLEAU 2**  
**Résumé des considérations procédurales**

Considérations procédurales	Manières de tenir compte des considérations
<p><b><i>Mobiliser les parties prenantes dans le processus d'évaluation de l'impact</i></b></p> <p>Les parties prenantes du programme sont les experts en la matière et représentent d'excellentes ressources pour l'élaboration de l'évaluation de l'impact. De plus, elles sauront quelles décisions doivent être influencées par la recherche et quelles sont leurs répercussions.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les principales parties prenantes et la manière dont elles sont touchées par l'évaluation.</li><li>• Mobiliser les parties prenantes du programme le plus tôt possible pour déterminer les décisions qui seront influencées par les constats de l'évaluation.</li><li>• Utiliser un modèle de codéveloppement pour orienter la participation. Cette approche permet d'intégrer et d'optimiser la mobilisation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation.</li><li>• Allouer plus de temps dans le plan pour la mobilisation des parties prenantes, afin de favoriser une implication authentique (plutôt que de façade).</li></ul>
<p><b><i>Utiliser le cadre de l'ARSPSC en totalité ou en partie</i></b></p> <p>Le cadre de l'ARSPSC fournit une représentation complète et non linéaire du système complexe de changement dans le secteur de la santé. En voyant le processus comme un tout, on peut avoir une meilleure idée de ses répercussions et de la manière dont celles-ci se produisent. Toutefois, il n'est pas toujours nécessaire ou faisable d'utiliser le cadre de l'ARSPSC ainsi. En faisant en sorte que l'évaluation de l'impact demeure « gérable » et en harmonisant les capacités et les attentes, on pourra se concentrer sur la réalisation de l'évaluation de l'impact en soi.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tirer profit de la nature non contraignante du cadre de l'ARSPSC pour faire preuve de flexibilité dans l'analyse des besoins et des capacités de l'évaluation.</li><li>• Faire preuve de transparence à l'égard du rôle, des objectifs et des questions de l'évaluation aidera à déterminer quelles sections du cadre devraient être utilisées.</li><li>• Proposer à la direction un éventail d'options d'évaluation accompagnées d'une justification basée sur l'objectif, les avantages pour l'organisation, la faisabilité et les délais, afin de gérer les attentes et de fournir des arguments en faveur d'une approche particulière.</li><li>• Reconnaître la capacité actuelle de l'organisation à réaliser une évaluation de l'impact. Commencer en analysant une catégorie d'impact précise.</li><li>• Si on a besoin de résultats rapides, les questions de l'évaluation doivent être précises et s'harmoniser avec les priorités organisationnelles en matière de prise de décisions pour garantir la pertinence.</li></ul>

## TABLEAU 2 (suite)

### Résumé des considérations procédurales

Considérations procédurales	Manières de tenir compte des considérations
<p><b>Sélectionner et adapter les indicateurs de l'ARSPSC</b></p> <p>Les indicateurs constituent un élément important de l'évaluation de l'impact. Ils peuvent démontrer que les objectifs du programme ont été atteints et peuvent servir dans la prise de décisions organisationnelles. Or, les indicateurs de l'ARSPSC, dans leur forme actuelle, pourraient ne pas s'appliquer à toutes les organisations. Heureusement, les indicateurs peuvent être adaptés pour s'harmoniser avec le contexte et les objectifs de chaque organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparer les indicateurs à la réalité de l'organisation. Les indicateurs peuvent ensuite être adaptés (au besoin) en fonction du contexte organisationnel pour s'assurer qu'ils peuvent être opérationnalisés.</li><li>• Mobiliser les indicateurs organisationnels actuels. Les indicateurs de l'ARSPSC peuvent être utilisés pour « façonner » ou pour appuyer les indicateurs organisationnels.</li><li>• Adapter ou opérationnaliser les indicateurs relatifs à l'unité d'analyse appropriée.</li><li>• Veiller à ce que les indicateurs adaptés reflètent la catégorie d'impact du cadre de l'ARSPSC.</li><li>• Le cas échéant, déterminer si les cibles des indicateurs sont appropriées. Les cibles dépendront de la manière dont l'indicateur est défini et de la disponibilité des données de référence.</li><li>• Redéfinir les informations ou les données historiques de l'organisation pour qu'elles reflètent et aident à définir l'adaptation aux indicateurs de l'ARSPSC.</li><li>• Consigner les défis liés à la mesure des indicateurs, comme les problèmes liés aux méthodes potentielles et à la disponibilité des données et des ressources.</li></ul>
<p><b>Évaluer l'impact rétrospectivement</b></p> <p>L'analyse rétrospective est souvent utilisée lorsque les organisations n'avaient pas prévu d'évaluation de l'impact au départ. L'évaluation de l'impact peut aussi être de nature rétrospective, examinant le passé pour analyser les résultats et répertoriant les éléments d'impact pouvant être utilisés pour voir si les objectifs organisationnels ont été atteints et de quelle manière.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si possible, privilégier une collecte de données prospectives reposant sur les questions d'évaluation et les catégories d'impact.</li><li>• Utiliser des techniques qui réduisent le biais de rappel.</li><li>• Utiliser la triangulation pour réduire les erreurs. Faire appel à différentes sources de données pour améliorer l'exactitude et la crédibilité des résultats.</li><li>• Tirer profit des indicateurs de mesure du rendement existants.</li><li>• Faire preuve de transparence par rapport aux données modifiées et à leurs limites.</li><li>• Veiller au respect des politiques relatives à la confidentialité, à l'accès et à l'utilisation des données.</li></ul>
<p><b>Travailler avec un petit échantillon</b></p> <p>Il pourrait être inévitable de travailler avec de petits échantillons en raison de différents facteurs comme la taille de l'organisation ou de l'unité, ou la nature du projet ou du programme évalué. S'il est vrai que de petits échantillons peuvent être désavantageux pour l'analyse quantitative, il existe des approches créatives qui peuvent être employées pour récolter des données pertinentes sur l'impact des activités de l'organisation ou du programme.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recueillir des données qualitatives riches. Utiliser des entrevues semi-structurées et des questions de sondage ouvertes pour enrichir les données quantitatives et donner une vue d'ensemble des indicateurs.</li><li>• Tirer profit des données similaires ou liées, comme des données historiques ou provenant de différentes organisations, pour « raconter une histoire ».</li><li>• Recueillir de l'information à différents moments. Similaire au modèle de mesures répétées, cette technique permet d'augmenter le nombre de points de données disponibles.</li></ul>



## Considérations méthodologiques de l'évaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact comporte des difficultés méthodologiques courantes qui contrarient les organisations du monde entier (5, 6). Les trois difficultés auxquelles ont été confrontées les organisations qui ont adopté le cadre de l'ARSPSC sont le décalage, l'évaluation de l'attribution et de la contribution, et l'établissement de l'analyse contrefactuelle. Le tableau 3 présente la pertinence de ces considérations ainsi que les manières d'en tenir compte.

**TABLEAU 3**  
**Résumé des considérations méthodologiques**

Considérations méthodologiques	Manières de tenir compte des considérations
<p><b>Décalage</b></p> <p>Le décalage, ou le temps écoulé entre le début du processus de recherche et son impact, est une réalité de l'évaluation de l'impact. Le décalage pourrait avoir des conséquences positives (en assurant la sûreté des interventions) ou négatives (en sacrifiant le bien du patient). La prévision du décalage permet d'améliorer l'évaluation de l'impact en planifiant et en effectuant les évaluations (sélection des indicateurs et des méthodes), et en déterminant quels impacts sont mesurables et à quel moment.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixer une orientation claire (objectif, questions, etc.) à l'évaluation pour déterminer ce qui sera évalué ainsi que l'échéancier de l'évaluation.</li><li>• Utiliser un cadre d'impact, comme le cadre de l'ARSPSC, pour examiner les décalages en déterminant les retombées plus susceptibles de se produire à court, moyen et long terme.</li><li>• Établir et suivre des « repères » (indicateurs, cibles, intermédiaires) tout au long du parcours pour mettre en relief la progression des retombées ou l'absence de progression en vue de procéder à des ajustements.</li><li>• Explorer des modèles qui s'harmonisent avec l'échéancier de l'impact prévu. Différents modèles (étude de cas, méthode mixte) peuvent être utilisés pour refléter divers moments dans le parcours menant aux retombées.</li><li>• Élaborer un plan d'évaluation chronologique tenant compte des facteurs qui influenceront les délais nécessaires pour réaliser l'évaluation, comme la disponibilité des données.</li><li>• Communiquer assez tôt avec la direction et les parties prenantes de l'organisation au sujet des délais des retombées (court, moyen et long terme) pour gérer les attentes et illustrer les progrès.</li></ul>

## TABLEAU 3 (suite)

### Résumé des considérations méthodologiques

Considérations méthodologiques	Manières de tenir compte des considérations
<p><b>Évaluer l'attribution et la contribution</b></p> <p>Il est difficile d'établir un lien de causalité entre les activités d'une organisation et les changements systémiques. Il se peut que les aspirations d'une organisation en matière d'évaluation de l'impact ne soient pas réalistes. De plus, les dirigeants et les parties prenantes peuvent s'attendre à ce que les évaluations d'impact débouchent sur des demandes d'attribution, alors que la contribution est plus probable. Il existe également un risque à revendiquer l'attribution, surtout en l'absence de preuves à l'appui. Cependant, la transparence à l'égard des aspirations d'attribution peut stimuler la réflexion de l'organisation et la nécessité de démontrer sa contribution au changement systémique.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adopter d'emblée une perspective réaliste. Il est plus viable et probablement plus exact de démontrer la contribution au changement plutôt que l'attribution.</li><li>• Établir des hypothèses claires sur ce qu'une évaluation de l'impact peut accomplir.</li><li>• Utiliser des cadres d'impact (par exemple, celui de l'ARSPSC), différentes méthodes ou la triangulation des sources de données ainsi que des outils validés pour la structure et les preuves.</li><li>• Envisager l'évaluation de l'attribution à l'aide de retombées à court terme qui sont sous le contrôle de l'organisation.</li><li>• Faire participer les partenaires et les parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre des évaluations de l'impact pour que l'évaluation reste honnête.</li></ul>
<p><b>Établir des données contrefactuelles</b></p> <p>Des données contrefactuelles peuvent être utilisées pour déterminer s'il existe d'autres explications aux résultats du programme. L'analyse contrefactuelle ajoute de la rigueur à l'évaluation et constitue une considération courante pour les parties prenantes (p. ex., « Ces résultats se seraient-ils produits de toute façon? »). Or, dans la pratique, il est difficile de mettre en place une analyse contrefactuelle. Il pourrait être nécessaire d'avoir recours à des comparaisons concrètes ou naturelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les analyses contrefactuelles doivent se baser sur les besoins des parties prenantes. Ces dernières doivent être informées des avantages, des limites et des coûts associés.</li><li>• Choisir le bon programme ou le bon projet. Les analyses contrefactuelles pourraient être mieux adaptées aux programmes présentant des résultats plus concrets.</li><li>• Utiliser différentes méthodes pour évaluer la faisabilité.</li><li>• Être réaliste par rapport à la causalité. Il pourrait être nécessaire d'accepter les corrélations et d'assurer la triangulation des éléments de preuve.</li><li>• Garder en tête l'ensemble du parcours menant aux retombées. Celui-ci donne une vue d'ensemble des diverses manières par lesquelles l'impact peut se produire, ce qui offre une perspective si jamais on avait la tentation de simplifier à outrance.</li></ul>

## Faire évoluer le « comment » de l'évaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact est un domaine relativement nouveau qui évolue rapidement. Bien qu'un ensemble de connaissances soit en train de prendre forme, les organisations qui ont adopté le cadre de l'ARSPSC s'accordent sur le fait qu'il est important de rester à jour et agile pour réaliser des évaluations de l'impact. Elles citent deux mécanismes qui permettent de faire progresser la pratique de l'évaluation : *la mobilisation des communautés, des réseaux et des occasions d'apprentissage, et l'adoption d'une démarche axée sur le cycle de vie des systèmes.*

*La mobilisation des communautés, des réseaux et des occasions d'apprentissage* offre un soutien à ceux qui débutent dans l'évaluation de l'impact et accélère la pratique grâce au partage des connaissances et des expériences. Or, l'apprentissage par la réalisation de projets d'évaluation pourrait ne pas suffire. On recommande aux organisations qui s'initient à l'évaluation de l'impact de rechercher des occasions d'engagement et d'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation, notamment :

- en suivant des réseaux et des communautés d'impact (par exemple, le LSE Impact Blog) sur les médias sociaux et en entrant en contact avec d'autres personnes pratiquant l'évaluation de l'impact dans le cadre de formations, d'ateliers et de webinaires afin de contribuer à la création d'un réseau de soutien et de ressources;
- en rencontrant régulièrement d'autres personnes pour avoir des conversations sur l'impact et l'évaluation de l'impact. On peut organiser des réunions ou des séances d'apprentissage avec des personnes participant à l'évaluation de l'impact au sein de l'organisation; mobiliser officiellement d'autres organisations par l'intermédiaire d'alliances (comme l'ARSPSC) ou de collaborations; ou trouver du mentorat pour combler ses lacunes en termes de connaissances et de compétences;
- en utilisant des activités ciblées pour créer une communauté locale. Il y a souvent des projets spécifiques liés à une évaluation de l'impact qui bénéficient d'une mobilisation de la communauté (par exemple, l'élaboration d'outils, de ressources ou de questionnaires). Il faut utiliser ces occasions pour repérer les collaborateurs et les possibilités d'engagement dans la communauté locale.

L'attention portée à l'impact sociétal a gagné en importance et en popularité, particulièrement dans la dernière décennie. De nouvelles connaissances en évaluation de l'impact ont permis de passer de simples modèles linéaires à des cadres systémiques qui définissent l'impact comme un cycle comportant des boucles de rétroaction et des processus itératifs pour orienter la découverte, l'adaptation et l'innovation. Cette *approche axée sur le cycle de vie des systèmes*, qui n'est pas sans rappeler un système de santé apprenant (7), est influencée par les politiques en matière de science, de technologie et d'innovation ainsi que par d'autres facteurs, comme les principes et les méthodes de conception faisant appel à une mentalité axée sur l'impact et à la planification de l'impact (8). Cette approche nous permet de relier la politique et la stratégie à la planification, à la mise en œuvre, à l'évaluation et à l'amélioration de l'impact, et d'alterner entre ces processus pour orienter la politique et la stratégie. Les pratiques émergentes susceptibles de stimuler l'impact et de générer des retombées pour la société s'appuient sur l'expérience intersectorielle ainsi que sur les connaissances et méthodes interdisciplinaires. Une approche axée sur le cycle de vie des systèmes :

- renforce la nécessité de collaborer tout au long du cycle de vie de l'impact;
- reconnaît la nécessité de combiner des approches ascendantes et descendantes pour susciter le changement;
- favorise l'expérimentation et l'apprentissage en mobilisant les parties prenantes dans la recherche d'impact;
- intègre une « mentalité » d'impact chez les personnes, les organisations, les équipes, les politiques et les systèmes.

Les organisations peuvent prendre une longueur d'avance sur l'approche du cycle de vie des systèmes en utilisant le cadre de l'ARSPSC et le présent guide pratique. Le cadre de l'ARSPSC est un outil servant à concevoir et à mesurer l'impact de la recherche sur les services et les politiques de santé. Le guide aide les utilisateurs du cadre en ciblant et en proposant des solutions aux principales considérations ainsi que des manières de mobiliser les parties prenantes pour faire évoluer la pratique de l'évaluation de l'impact.

## Ressources recommandées pour l'utilisation du cadre de l'ARSPSC

Les ressources en libre accès couramment utilisées par les concepteurs du guide pour orienter la planification et la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact de la recherche figurent à l'annexe B du guide. Ces ressources appuient le contenu du guide et constituent un point de départ pour les personnes et les organismes qui découvrent l'évaluation de l'impact, tout en élargissant potentiellement les ressources de ceux qui possèdent plus d'expérience. Les considérations stratégiques, procédurales et méthodologiques ont été recoupées avec les ressources en vue de fournir une orientation plus claire au lecteur. Notez que certaines considérations peuvent être abordées de manière plus approfondie que d'autres.

## Conclusion

Les organisations peuvent utiliser le cadre de l'ARSPSC et le présent guide pratique pour accélérer l'évaluation des services de santé et de la recherche sur les politiques en matière de prise de décision. Le guide fait avancer l'évaluation de l'impact en répertorient et en examinant les considérations stratégiques, procédurales et méthodologiques relatives à l'évaluation de l'impact de la recherche dans le monde réel. Il est nécessaire de tenir compte de ces considérations pour que les organisations intègrent correctement l'évaluation de l'impact et acquièrent une mentalité d'impact. Le guide offre des suggestions, des ressources et des exemples d'utilisation du cadre de l'ARSPSC pour accélérer la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact dans le monde réel.

---

*Le guide fait avancer l'évaluation de l'impact en répertorient et en examinant les considérations stratégiques, procédurales et méthodologiques relatives à l'évaluation de l'impact de la recherche dans le monde réel. Il est nécessaire de tenir compte de ces considérations pour que les organisations intègrent correctement l'évaluation de l'impact et acquièrent une mentalité d'impact.*

---

# Références

1. Institut des services et des politiques de la santé des IRSC, et Terrence Sullivan et associés. *Recherche sur les services et les politiques de la santé : vision et stratégie pour l'ensemble du Canada 2014–2019* [Internet], Montréal (Québec) : IRSC, Institut des services et des politiques de la santé, 2014 [révisé en février 2015; cité le 30 août 2021]. En ligne : [https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92\\_2ffb304ec72d4dcab54f5b88a105149d.pdf](https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92_2ffb304ec72d4dcab54f5b88a105149d.pdf).
2. Groupe de travail sur l'analyse de l'impact de l'Alliance de recherche sur les services et les politiques de santé au Canada (ARSPSC). *Making an Impact: A shared framework for assessing the impact of health services and policy research on decision-making* [Internet], Ottawa (Ontario) : ARSPSC, 2018 [cité le 31 janvier 2022], 77 p. En ligne : [https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92\\_3ae941eaedb04ab4a66b6f83f98a479d.pdf](https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92_3ae941eaedb04ab4a66b6f83f98a479d.pdf).
3. Groupe d'experts sur le rendement des investissements consentis en recherche en santé. *Créer un impact : Les indicateurs et approches à privilégier pour mesurer le rendement des investissements consentis en recherche en santé* [Internet], Ottawa (Ontario) : Académie canadienne des sciences de la santé, 2009 [cité le 31 janvier 2022], 134 p. En ligne : [https://cahs-acss.ca/wp-content/uploads/2011/09/ROI\\_FrenchReport.pdf](https://cahs-acss.ca/wp-content/uploads/2011/09/ROI_FrenchReport.pdf).
4. McMahon, M., et groupe de travail sur l'analyse de l'impact de l'Alliance de recherche sur les services et les politiques de santé au Canada (ARSPSC). *Assessing the Impact of Health Services and Policy Research on Informing Decision-Making: A Literature Review* [Internet], ARSPSC, 2016 [cité le 31 janvier 2022], 60 p. En ligne : [https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92\\_25e02d7f55574630b6b2095bf9848666.pdf](https://c2756327-591d-43bb-b7c1-a8fa96cea8a2.filesusr.com/ugd/5adc92_25e02d7f55574630b6b2095bf9848666.pdf).
5. Graham, K., D. Langlois-Klassen, S. Adam, L. Chan et H. L. Chorzempa. « Assessing health research and innovation impact: evolution of a framework and tools in Alberta, Canada », *Frontiers in Research Metrics and Analysis*, vol. 3, n° 25, 2018. En ligne : <https://doi.org/10.3389/frma.2018.00025>.
6. The International School on Research Impact Assessment (ISRIA) [Internet]. Resources, ISRIA, sans date [cité le 26 janvier 2022] [environ 2 écrans]. En ligne : <https://www.theinternationalschoolonria.com/resources.php>.
7. Menear, M., M.-A. Blanchette, O. Demers-Payette et D. Roy. « A framework for value-creating learning health systems », *Health Research Policy and Systems*, vol. 17, 2019, p. 7. En ligne : <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0477-3>.
8. Sreenan, N., S. Hinrichs-Krapels, A. Pollitt, S. Rawlings, J. Grant, B. Wilkinson et coll. « Impact by design: planning your research impact in 7Cs » [version 1 évaluée par les pairs, version 2 approuvée avec quelques réserves], *Emerald Open Research*, vol. 1, 2019, p. 18. En ligne : <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13323.1>.

**PRÉPARÉ PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ANALYSE  
DE L'IMPACT DE L'ALLIANCE DE RECHERCHE SUR LES  
SERVICES ET LES POLITIQUES DE SANTÉ AU CANADA  
(ARSPSC)**

