

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE**

RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMMES

**RÉALISÉ AU :
CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX
DE LA CAPITALE-NATIONALE**

**PRÉSENTÉ A
YVES FRANCIS ODIA NDONGO, PH.D
COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION
ENP 7669 – STAGE**

**PAR
MAREME FALL**

E0432146

19 JUIN 2026

Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Description de l'organisation et du mandat confié	2
2.1 Description du CIUSSSCN.....	2
2.2 Direction du programme jeunesse (DJ)	4
2.2.1 Équipe du volet mécanismes d'assurance qualité, services spécifiques et mandats transversaux.....	4
2.3 Présentation du mandat	5
2.3.1 Contexte	5
2.3.2 Mandat confié	6
3. Récension des écrits	7
3.1 L'évaluation de programme	7
3.2 L'objet de l'évaluation : le programme	9
3.4 L'évaluation sommative	10
3.4 Les types d'évaluation retenue.....	10
3.4.1 L'évaluation d'implantation ou de mise en œuvre.....	10
3.4.2 L'évaluation des résultats.....	10
3.5 Le modèle logique.....	11
3.6 Le groupe de discussion.....	11
4. Méthode de recherche et d'intervention :	12
4.1 Méthode mixte et devis de recherche séquentiel explicatif.....	12
4.2 Outils de collecte.....	13
4.2.1 Analyse documentaire	13
4.2.3 Entrevues non structurées	13
4.2.4 Extraction des données quantitatives	14
4.2.5 Groupes de discussion	14
4.3 Méthode d'analyse	15
5. Résultats : livrables réalisés	15
5.1 Cadre d'évaluation	15
5.1.1 Description du programme.....	16
5.1.2 Parties prenantes et Population Cible	16
5.1.3 Le modèle logique	17
5.1.4 Les questions d'évaluations retenues	17
5.1.5 Stratégie méthodologique	18
5.1.6 Tableau matrice.....	18
5.2 Participation à la collecte de données	23
6. Conclusion	24
Bibliographie	26

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce stage. Je remercie particulièrement ma gestionnaire, Marie-Michele Baril-Dionne, qui m'a offert l'opportunité d'effectuer ce stage au sein de son équipe. Son accueil, son écoute attentive et son souci constant pour le bon déroulement du stage ont été d'une grande aide. Son approche collaborative a facilité mon intégration dans l'équipe. Mes remerciements s'adressent également à la cheffe de programme, Judith Lavoie, pour son accompagnement, sa disponibilité et son soutien durant le déroulement des diverses activités réalisées dans le cadre du stage.

Je souhaite également remercier l'ensemble de l'équipe du volet mécanismes d'assurance qualité, services spécifiques et mandats transversaux, ainsi que les différents intervenants qui gravitent autour du programme de l'offre régionale de groupe. Leur collaboration, leur disponibilité et les échanges riches ont contribué à ma compréhension du contexte, des enjeux et des objectifs du mandat confié.

Je tiens également à remercier mon conseiller académique, monsieur Yves-Francis Odia Ndong, pour sa disponibilité, son sens de l'écoute et l'honneur qu'il m'a fait en acceptant de m'encadrer tout au long de cette expérience. Ses conseils et son accompagnement ont constitué un apport précieux dans la réalisation de ce stage.

Enfin, mes remerciements vont à l'endroit de ma famille et de mes amis pour leur soutien indéfectible, leur écoute et leurs encouragements durant cette expérience. Ainsi que toute l'équipe de l'École nationale d'administration publique (ENAP), qui n'a ménagé aucun effort pour garantir un environnement d'apprentissage de qualité.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CIUSSS-CN : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

CHSLD : Centres d'hébergement de soins de longue durée

CLSC : Centres locaux de services communautaires

DJ : Direction du programme jeunesse

DPJ : Direction de la protection de la jeunesse

ENAP : École nationale d'administration publique

GMF : Groupes de médecine de famille

JED : Jeunes en difficulté

LSSSS : Loi sur les services de santé et les services sociaux

MAJ : Mécanisme d'accès jeunesse

MFMC : Ma famille, ma communauté

PIJ : Projet intégration jeunesse

SIC+ : Système d'information clinique

RÉSUMÉ

Le stage a été réalisé au sein du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale et s'inscrit dans le cadre d'une maîtrise en administration publique, spécialisation en évaluation de programmes, à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Le présent rapport est le résultat d'une immersion dans la direction du Programme jeunesse et plus particulièrement dans l'Équipe du volet mécanismes d'assurance qualité, services spécifiques et mandats transversaux.

Initialement orienté vers l'évaluation du programme *Ma famille, ma communauté*, le mandat a été réorienté vers l'évaluation de l'implantation et des effets à court terme de l'offre régionale de groupe à la suite d'une démarche évaluative déjà amorcée à l'échelle nationale. Implantée en octobre 2025, cette offre vise à améliorer l'accessibilité aux services jeunesse, à favoriser une prise en charge plus rapide des usagers présentant de faibles vulnérabilités et à renforcer la continuité des services.

Le mandat visait principalement à contribuer à la structuration de la démarche évaluative entourant cette offre de services. Plus précisément, il portait sur l'élaboration d'un cadre d'évaluation, la participation à la collecte de données et le soutien aux activités préparatoires liées au suivi du déploiement du programme.

La démarche retenue s'appuie sur une méthode mixte reposant sur un devis séquentiel explicatif combinant des données quantitatives et qualitatives. Nous avons mis en œuvre diverses méthodes pour recueillir des données, telles que l'examen de documents, des entretiens, l'utilisation de données administratives provenant du système Sic Plus et la tenue de groupes de discussion avec divers participants du programme.

Le mandat de stage a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de la formation en administration publique et en évaluation de programme, tout en développant un savoir-faire en milieu professionnel.

1. Introduction

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre d'un stage effectué au sein de la Direction jeunesse du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSS-CN) dans le cadre de la maîtrise en administration publique, spécialisation en évaluation de programmes, à l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Initialement, le mandat confié portait sur l'évaluation du programme « Ma famille, ma communauté », un programme visant à responsabiliser les parents et les communautés dans l'accompagnement des enfants. Toutefois, en raison d'une démarche évaluative déjà en cours à l'échelle nationale, le mandat a été réorienté un mois après le début de notre stage vers l'évaluation de l'implantation et des effets à court terme de l'offre régionale de groupe.

L'offre régionale de groupe a été implantée le 1er octobre 2025 par le CIUSSS de la Capitale-Nationale afin de répondre aux difficultés d'accès aux services de proximité jeunesse. En effet, plusieurs enjeux, notamment les listes d'attente importantes et les difficultés d'accès aux professionnels de première ligne, ont conduit l'organisation à revoir son offre de service afin de favoriser une prise en charge en temps opportun de la clientèle jeunesse. Plus particulièrement, cette approche vise les usagers présentant de faibles vulnérabilités, dans l'optique de désengorger les services et de privilégier, dans la mesure du possible, les interventions de groupe avant le recours aux services plus spécialisés.

Le déploiement de cette offre mobilise plusieurs acteurs. D'une part, le Mécanisme d'accès jeunesse (MAJ) constitue la porte d'entrée principale de l'approche de groupe, il est responsable de l'évaluation et de l'orientation des demandes reçues. D'autre part, l'équipe régionale de groupe est chargée du contenu, de l'animation des groupes et du suivi post-groupe des usagers après leur participation.

Dans ce contexte, l'évaluation de l'offre régionale de groupe apparaît pertinente afin de documenter les facteurs facilitants, les obstacles rencontrés ainsi que les effets observés à court terme. Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'ajustement, d'amélioration continue et d'aide à la prise de décision.

Le mandat de stage constitue un moyen de consolider et de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre parcours à l'ENAP. C'est dans ce sens que la recension des écrits a

permis de documenter cette démarche et de soutenir la réalisation des différentes activités effectuées tout au long du stage.

Le présent rapport est structuré en plusieurs parties. La première présente le CIUSSS de la Capitale-Nationale, la Direction du programme jeunesse au sein de laquelle le stage s'est déroulé, ainsi que le mandat d'évaluation confié. La deuxième partie porte sur la recension des écrits et les concepts théoriques mobilisés dans le cadre de cette démarche évaluative. La troisième partie expose la méthodologie de recherche et d'intervention retenue, mettant en exergue l'approche mixte utilisée dans la collecte des données. Enfin, les dernières sections présentent les résultats obtenus relativement aux livrables du stage, suivis de la discussion et des recommandations formulées.

2. Description de l'organisation et du mandat confié

2.1 Description du CIUSSCN

Le CIUSSS-CN est un établissement public de santé et de services sociaux. Ses services couvrent un territoire de 18 643 km². Il répond aux besoins de plus de 700 000 citoyens repartis sur les territoires de Québec, Portneuf et Charlevoix.

Le CIUSS-CN emploie plus de 20 000 personnes réparties dans plusieurs directions et secteurs d'activités. L'établissement se distingue également par son rôle majeur en recherche, en enseignement ainsi qu'en innovation dans le domaine de la santé et des services sociaux (CIUSSS-CN, 2026).

En effet, le CIUSSCN regroupe un vaste ensemble de ressources et d'installations, notamment :

- 4 centres de recherche ;
- 4 instituts universitaires ;
- 4 centres de réadaptation ;
- 29 centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) ;
- 6 centres hospitaliers ;
- 28 centres locaux de services communautaires (CLSC) ;
- 33 groupes de médecine de famille (GMF) ;

- ainsi que plus de 200 installations réparties sur l'ensemble du territoire (*Portrait du CIUSSS de la Capitale-Nationale*, s. d.)

L'établissement exerce sa mission en étroite collaboration avec plusieurs partenaires, notamment les organismes communautaires, les établissements du réseau de la santé, le milieu scolaire ainsi que différents autres acteurs du milieu social et communautaire. Il offre également des services adaptés à la communauté anglophone et à la population immigrante de son territoire.

La Mission du CIUSSS-CN repose sur de l'offre de service de santé et sociaux de proximité, intégrés et accessibles aux usagers et à leurs proches. Dans cette mission, il est appelé à rendre des services de qualité tout en alliant la performance et la recherche d'amélioration dans ses interventions.

La vision organisationnelle du CIUSSS-CN s'articule autour des axes suivants :

- être un leader reconnu pour l'excellence et l'accessibilité de ses soins et services ;
- avoir la confiance de la population et de ses partenaires ;
- être une organisation universitaire inspirante pour le personnel, les médecins et les chercheurs.

Par ailleurs, le CIUSSS-CN fonde ses interventions sur cinq valeurs organisationnelles principales, soit :

- la bienveillance ;
- le respect ;
- la collaboration ;
- la responsabilisation ;
- l'audace.

Afin de mener à bien sa mission, le CIUSSS-CN s'appuie sur une structure organisationnelle importante et diversifiée. Une image illustre l'organigramme de la haute direction à l'annexe 1. Cette structure permet notamment de situer la Direction du programme jeunesse, au sein de laquelle s'est déroulé le stage, plus précisément auprès de l'équipe Volet des mécanismes d'assurance qualité, des services spécifiques et des mandats transversaux.

2.2 Direction du programme jeunesse (DJ)

Le CIUSSS de la Capitale-Nationale assure une mission d'offre de soins et de services de santé et de services sociaux à l'ensemble de la population de son territoire. Dans cette perspective, il met en place différents programmes-services destinés à répondre aux besoins spécifiques de diverses clientèles, incluant les jeunes et leurs familles.

C'est dans ce contexte qu'intervient la Direction du programme jeunesse (DJ). Cette direction a pour mandat d'offrir des services adaptés aux enfants, aux adolescents et à leurs familles, en veillant à promouvoir le développement des jeunes, leur sécurité ainsi que leur bien-être. Soucieuse de l'intérêt supérieur de l'enfant, la Direction du programme jeunesse privilégie une approche d'accompagnement personnalisé et mise sur une intervention précoce afin de répondre rapidement aux besoins de la clientèle jeunesse.

La Direction du programme jeunesse offre une vaste gamme de services de proximité destinés aux jeunes en difficulté ainsi qu'à leurs familles. Ces services visent notamment à favoriser un accès rapide aux services de première ligne, conformément aux principes énoncés dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS), particulièrement l'article 5 portant sur le droit de recevoir des services adéquats sur les plans scientifique, humain et social.

Les interventions réalisées par la Direction du programme jeunesse se déploient en collaboration avec plusieurs partenaires, notamment le milieu scolaire, les organismes communautaires, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que différents acteurs œuvrant auprès des jeunes et des familles.

Sur le plan organisationnel, tel qu'illustré par l'annexe 2, la Direction du programme jeunesse regroupe plusieurs directions adjointes, adjoints à la direction, coordonnateurs et gestionnaires cliniques responsables de l'organisation et de la coordination des services offerts à la clientèle jeunesse. Cette structure permet d'assurer une gestion intégrée des différents programmes et services destinés aux jeunes et à leurs familles. (CIUSSS de la Capitale-Nationale, 2026)

2.2.1 Équipe du volet mécanismes d'assurance qualité, services spécifiques et mandats transversaux

Dans le cadre de ce stage, l'intégration s'est effectuée au sein de l'équipe relevant de l'adjointe à la direction responsable du volet mécanismes d'assurance qualité, services spécifiques et mandats transversaux.

Cette équipe joue un rôle important dans le soutien à l'amélioration continue des pratiques et dans le développement de certains programmes jeunesse. Elle assure notamment la coordination et le suivi de plusieurs mandats et programmes, dont :

- les mécanismes d'assurance qualité ;
- les services spécifiques ;
- les mandats transversaux ;
- le programme *Ma famille, ma communauté (MFMC)* ;
- le programme *Élan-Famille 2.0 : Ensemble pour une parentalité bienveillante*.

2.3 Présentation du mandat

2.3.1 Contexte

Le présent mandat s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de l'implantation et des effets à court terme de l'offre régionale de groupe déployée le 1er octobre 2025 au sein du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

Les services de première ligne constituent la principale porte d'entrée du réseau de la santé et des services sociaux pour les usagers. Ainsi, l'accessibilité aux soins et aux services représente un enjeu majeur pour l'établissement. Toutefois, plusieurs difficultés organisationnelles et cliniques ont conduit le CIUSSS-CN à développer une offre régionale de groupe afin de favoriser une réponse plus rapide et adaptée aux besoins des usagers.

En effet, entre 2023 et 2024, une augmentation constante des demandes de services a été observée dans plusieurs programmes, entraînant des listes d'attente importantes dans différents secteurs, notamment dans les services spécialisés et certains services d'urgence. Cette situation a contribué à compromettre l'accès aux soins et services en temps opportun pour plusieurs usagers.

Selon le Rapport annuel de gestion du CIUSSS-CN 2023-2024, seuls 37,62 % des usagers en santé mentale ont reçu des soins dans les délais prescrits, n'atteignant pas la cible de 50% établie (*CIUSSS-CN 2023-2045*) . Par ailleurs, le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de la Santé et des Services sociaux souligne qu'un achalandage important dans les services d'urgence s'explique notamment par les difficultés d'accès aux professionnels de première ligne,

entraînant ainsi une surutilisation des urgences pour des problématiques de santé mineures (MSSS, 2023).

Afin de pallier ces enjeux, l'offre régionale de groupe a été implantée en octobre 2025 dans une perspective d'amélioration de l'accessibilité et d'adaptation des services aux besoins de la clientèle. Cette offre vise principalement à :

- diversifier l'offre de service ;
- optimiser l'accès aux services ;
- assurer une meilleure continuité des soins et services ;
- offrir des interventions appuyées sur des données probantes. (Plan de déploiement, 2026)

2.3.2 Mandat confié

C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent mandat d'évaluation. Celui-ci porte principalement sur l'élaboration du plan d'évaluation de l'offre régionale de groupe ainsi que sur la participation aux différentes étapes préparatoires liées à la collecte des données.

Cette démarche vise à documenter le déploiement de l'offre régionale de groupe, les facteurs susceptibles d'influencer son implantation ainsi que les mécanismes permettant d'en assurer le suivi dans une perspective d'amélioration continue. Plus précisément, le mandat avait pour objectif de contribuer à la structuration de la démarche évaluative entourant l'offre régionale de groupe afin de permettre au CIUSSS-CN de disposer d'outils facilitant le suivi du déploiement du programme et l'appréciation de ses effets à court terme.

Les principaux livrables attendus dans le cadre de ce mandat sont :

- l'élaboration du plan d'évaluation ;
- la participation à la collecte des données.

Afin de mener à bien ce mandat, plusieurs activités ont été réalisées au cours du stage, notamment :

- la réalisation d'entrevues exploratoires et la consultation de documents afin de mieux comprendre le fonctionnement du programme ;
- la participation à l'élaboration du plan d'évaluation ;

- la conception d'outils de collecte de données, tels que des grilles d'entrevue et des sondages ;
- la participation à la collecte de données quantitatives ;
- la préparation et à l'animation de groupes de discussion ;
- la compilation et l'organisation des données recueillies ;
- la participation à des rencontres de travail visant la validation des outils, des indicateurs et des ajustements proposés dans le cadre de la démarche évaluative.

3. Récension des écrits

Dans le cadre du mandat, la recension des écrits constitue une étape essentielle afin d'ancrer la démarche d'évaluation dans des fondements théoriques et méthodologiques reconnus. Elle permet de clarifier les principaux concepts mobilisés, notamment l'évaluation de programme, à travers un rappel historique, la finalité de l'évaluation, l'évaluation d'implantation, l'évaluation formative, le modèle logique ainsi que les méthodes de collecte de données utilisées. Cette section vise ainsi à soutenir la compréhension de l'offre régionale de groupe, orienter les choix méthodologiques retenus et assurer la rigueur de la démarche évaluative réalisée dans le cadre du stage.

3.1 L'évaluation de programme

L'objet de notre stage repose sur l'évaluation de l'approche de l'offre régionale de groupe. Pour mener à bien notre travail, il nous semblait nécessaire de comprendre certaines notions précises relatives à l'évaluation et le programme. Les lignes qui suivent permettront donc d'asseoir ces concepts afin de mieux situer le mandat réalisé.

De prime abord, l'histoire de l'évaluation a connu plusieurs périodes distinctes dans le champ des interventions sociales selon les études menées par les auteurs Guba et Lincoln (1989). Des études reprises par de nombreux auteurs, tels que Brousselle *et al.*, (2011) ainsi que Tougas et Bérubé (2021). Ces derniers distinguent quatre générations de l'évaluation, soit la mesure, la description, le jugement et la négociation.

Dans une première génération, associée notamment au contexte de la révolution industrielle, l'évaluation reposait surtout sur la mesure, l'institutionnalisation et la recherche de productivité à travers la gestion scientifique et la hiérarchisation administrative. À cette étape, l'évaluation était davantage centrée sur les aptitudes individuelles et la performance mesurable.

Par la suite, l'attention ne porte plus uniquement sur l'individu, mais plutôt sur l'intervention elle-même. Dans cette deuxième génération, l'évaluateur dépasse alors sa posture de technicien pour adopter une démarche davantage descriptive. Il cherche à comprendre la structure des programmes, à en présenter les composantes et à en identifier les forces et les faiblesses.

Toujours dans cette évolution historique, la troisième génération coïncide avec une professionnalisation et une institutionnalisation de l'activité évaluative. À ce stade, l'évaluateur est appelé à porter un jugement sur le mérite ou la valeur d'un programme. Il agit ainsi comme un acteur capable d'éclairer la décision publique et de fournir une appréciation critique, au-delà des seules intentions des gestionnaires ou des décideurs.

Enfin, la quatrième génération inscrit l'évaluation dans une dynamique qui n'est plus seulement technique, mais également pratique, participative et collaborative. Cette approche accorde une place importante à la négociation, à la prise en compte des points de vue des parties prenantes et à l'implication des différents acteurs concernés par le programme.

Relativement à sa définition, la notion d'évaluation a fait l'objet de nombreuses définitions et études. Nous en retiendrons quelques-unes, dans la mesure où elles convergent vers une même finalité : aider les gestionnaires et les acteurs concernés à comprendre, ajuster et améliorer leurs programmes. Ainsi, l'évaluation peut être comprise comme une démarche de collecte d'informations permettant de porter un jugement crédible sur le mérite ou la valeur d'un programme (*Guillemette et al., 2012*). Elle permet également de formuler une « appréciation sur un programme et ses composantes » dans une perspective de prise de décision (*Ridde et Dagenais, 2012*).

La Société canadienne d'évaluation définit l'évaluation comme « l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour les fins d'apprentissage et de prise de décision » (*Société canadienne d'évaluation, 2026*)

Dans le même sens, Patton (2008) considère que « l'évaluation de programme est la collecte systématique d'informations sur les activités, les caractéristiques et les résultats des programmes pour juger un programme, améliorer son efficacité et/ou informer les décisions concernant la programmation future ».

En somme, ces définitions montrent que l'évaluation permet aux acteurs de s'appuyer sur des données probantes afin d'apprécier la pertinence d'un programme, de vérifier dans quelle

mesure les objectifs préétablis sont atteints et, au besoin, d'adopter des ajustements. Ces éléments rejoignent directement l'objectif de notre mandat, qui consiste à documenter l'implantation et les effets à court terme de l'offre régionale de groupe dans une perspective d'amélioration continue.

3.2 L'objet de l'évaluation : le programme

Les auteurs Ridde et Dagenais (2012) ont retenu la notion de programme définie par Plante (1994) comme « un ensemble cohérent, organisé et structuré d'objectifs, de moyens et de personnes qui l'animent. Il se justifie sur la base de besoins définis comme une carence ou un manque qui affecte des individus, une collectivité ou une société. Il est sous le contrôle d'une ou de plusieurs personnes responsables de la qualité de sa formulation et de son fonctionnement. Il est mis en place pour transformer des choses ou l'état d'une chose ».

En effet un programme renvoie à un ensemble organisé autour d'objectifs bien précis, de ressources humaines, financières et matérielles (Guillemette et al., 2012), ainsi que des activités bien cohérentes afin d'opérer des changements auprès des participants *potentiels* (Ridde et Dagenais, 2012) dans une situation donnée.

Si l'on applique cette définition à l'approche de groupe, celle-ci rejoint bien la notion de programme dans le sens où elle repose sur la prise en charge en temps opportun des besoins de la clientèle jeunesse. Elle intervient également en réponse aux enjeux problématiques qui ralentissaient l'accès aux soins des jeunes et de leurs familles. De plus, pour atteindre les objectifs établis, des activités sont menées au profit d'utilisateurs présentant une faible vulnérabilité. Ainsi, le processus débute par l'évaluation des dossiers des utilisateurs et se poursuit par leurs orientations vers les services de groupe adéquat, puis par la tenue des groupes jusqu'à la fermeture du dossier.

3.3 L'évaluation formative

L'évaluation vise toujours un objectif soit formatif ou sommatif. Lorsqu'il s'agit d'une évaluation formative, elle entend identifier les améliorations nécessaires au programme ou son stade de développement (Guillemette et al., 2012) afin qu'il puisse atteindre ses objectifs. Dans ce cas de figure, l'approche privilégie davantage la collaboration avec les parties prenantes, car elle leur permet d'être au cœur de la démarche, de reconnaître les forces et faiblesses du programme et, par conséquent, d'ajuster leurs pratiques organisationnelles. La visée de

l'évaluation est plus centrée vers une logique d'apprentissage, d'ajustement et d'amélioration de la performance. Cette visée constitue notre fil conducteur dans l'exécution de notre mandat, dans la mesure où la démarche cherche à documenter le déploiement de l'offre régionale de groupe, à relever les facteurs facilitants et les obstacles rencontrés, puis à proposer des pistes d'amélioration.

3.4 L'évaluation sommative

Quant à l'évaluation sommative, elle s'inscrit davantage dans une dynamique de réédition de compte (Guillemette et al., 2012). Elle consiste à déterminer le mérite ou la valeur d'un programme, généralement à un moment plus avancé de sa mise en œuvre ou à la fin de celui-ci, afin de porter un jugement évaluatif final sur ses résultats.

3.4 Les types d'évaluation retenue

Pour l'objet de notre étude, nous avons jugé nécessaire d'explorer l'évaluation de l'implantation et l'évaluation des effets.

3.4.1 L'évaluation d'implantation ou de mise en œuvre

Cette évaluation s'intéresse à comment un programme est déployé ou mis en œuvre dans un contexte précis. Elle vise à cerner les facteurs internes et externes influençant son déploiement ou son déroulement (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2023). Ainsi, Elle permet de distinguer les difficultés liées au déploiement du programme. Elle permet également de comprendre comment les acteurs s'approprient le programme et comment les mécanismes prévus fonctionnent en pratique. Dans notre cas, l'évaluation formative permet de documenter le fonctionnement de l'offre de groupe et de déceler des ajustements si nécessaires.

3.4.2 L'évaluation des résultats

L'évaluation des résultats vise à apprécier dans quelle mesure les objectifs préalablement définis par le programme sont atteints (*U.S. Environmental Protection Agency, 2007*). Elle cherche à déterminer si les actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du programme produisent les résultats attendus auprès des clientèles. Ainsi, elle permet d'examiner les changements observés à la suite des interventions réalisées, qu'ils soient immédiats, à court terme ou à long terme.

Dans notre étude, la démarche vise principalement une évaluation des résultats à court terme, dans la mesure où le programme est récent. Cette approche permet d'apprécier les premiers

effets observables de l'offre régionale de groupe, notamment à travers les extrants produits, l'évolution de l'accès aux services, la continuité du suivi et l'atteinte ou non des premières cibles prévues dans le plan de déploiement.

3.5 Le modèle logique

Une démarche évaluative est précédée par une modélisation de l'intervention, car elle permet de comprendre ce qui sous-tend le programme (Annexe 3). Ainsi, le modèle logique devient un outil qui permet de décrire un programme dans sa logique en résumant ses éléments essentiels, mais aussi un élément de communication (*Brousselle et al., 2011*). Selon Rossi (1999, p.154), il définit le modèle logique comme « l'ensemble des postulats sur la manière dont un programme est relié aux bénéfices qu'il est supposé produire, la stratégie et les tactiques qui ont été adoptées pour atteindre ses buts et ses objectifs » (*Brousselle et al., 2011*).

Le modèle logique est composé des intrants, des activités, des populations cibles et des extrants (*Ridde et Dagenais, 2012*). Il permet de compiler et de visualiser l'information relative à un programme, à ses différentes composantes ainsi qu'aux liens qui les unissent, au moyen de schémas favorisant une bonne compréhension de l'intervention. Ainsi, il constitue un outil essentiel pour clarifier les objectifs du programme en mettant en évidence la raison d'être de l'intervention.

Dans notre étude, il paraît pertinent de prendre en compte les éléments suivants : les intrants, les activités, les populations cibles et les résultats. Les intrants renvoient aux ressources qui sont nécessaires à la réalisation des activités du programme. Elles peuvent être humaines, matérielles, financières et même informationnelles. Quant aux activités, elles répondent aux mesures ou actions entreprises par le programme afin d'atteindre ses objectifs. Les populations cibles sont celles à qui s'adresse le programme ; les bénéficiaires. Ceux sur lesquels on veut observer le changement. Et les résultats renvoient aux changements qu'on désire faire à travers le programme. « Ces changements peuvent survenir au niveau des capacités, des connaissances, des aptitudes, des comportements et des changements d'état », *Lopez Mejia et Rey, 2022*). Les extrants sont les services ou produits provenant de la réalisation des activités du programme.

3.6 Le groupe de discussion

Elle se présente comme une technique à la quête de l'information et prête à une analyse d'une vaste gamme de problèmes. Le groupe de discussion se décline en un moment d'échanges où

des questions ouvertes sont destinées aux participants sur des sujets ou thématiques particuliers (Geoffrion, 2009). Il regroupe un animateur, des participants et parfois un facilitateur, comme dans notre cas. De plus, cette méthode laisse une marge de manœuvre à l'animateur dans la mesure où les questions peuvent faire l'objet de reformulation pour faciliter un même niveau d'information aux participants.

Toujours dans cette flexibilité reconnue à l'animateur, les approches de groupe peuvent différer selon les caractéristiques. De ce fait l'animateur peut s'adapter en fonction de l'environnement de groupe. Du côté des participants, le groupe leur octroie une liberté dans la formulation de leurs réponses et commentaires. De plus, le partage d'expériences personnelles ou d'expertises facilite l'interaction et contribue, par conséquent, à une discussion ouverte (*Fortin et Gagnon, 2022*).

En outre, ces échanges permettent d'avoir une compréhension plus approfondie des réponses qui sont fournies par les participants. En effet, au cours de ces séances, les participants peuvent revenir sur leurs réponses en expliquant leurs positions, leurs expériences et leurs émotions.

Dans notre contexte, les contraintes de temps et de disponibilité ont également contribué au choix de cette méthode de collecte de données. En effet, il ressort des échanges avec la cheffe de programme que les différents participants ont des calendriers chargés en raison des rôles qu'ils occupent. Cette réalité montre que cette technique peut s'avérer efficace dans certaines situations où l'on souhaite recueillir rapidement des informations riches auprès de plusieurs acteurs concernés.

4. Méthode de recherche et d'intervention :

4.1 Méthode mixte et devis de recherche séquentiel explicatif

La démarche utilisée dans le cadre de ce mandat est la recherche par méthode mixte. Il s'agit d'une méthode qui combine des données quantitatives et qualitatives afin de produire une compréhension plus complète d'un phénomène. Notre méthode mixte se fonde sur un devis de recherche séquentiel explicatif.

En effet, on procède préalablement à la collecte et à l'analyse des données quantitatives qui seront expliquées et interprétées par la suite par les données qualitatives (*Fortin et Gagnon, 2022*). Cette stratégie est adaptée au présent mandat, puisque les données issues des systèmes d'information et des tableaux de suivi permettent de produire des constats préliminaires,

lesquels peuvent ensuite être discutés avec les intervenants et gestionnaires lors de groupes de discussion. C'est dans ce sens que la complémentarité entre ces deux types de données permet de renforcer la fiabilité et la crédibilité des résultats obtenus.

4.2 Outils de collecte

La phase de collecte s'est déroulée à travers une triangulation des données. Les différentes sources offrent une compréhension approfondie du déploiement de l'offre de groupe et les expériences de ses acteurs.

Cette étape de collecte de données a été guidée par un travail préalable d'élaboration du plan d'évaluation de l'offre régionale de groupe. Les questions d'évaluation ainsi que les indicateurs retenus ont été définis en cohérence avec les quatre objectifs visés par l'offre de groupe.

À cet effet, la collecte de données s'est déroulée en plusieurs phases structurées. D'abord, une analyse documentaire a été réalisée. Ensuite, des entrevues non structurées ont été menées auprès de plusieurs acteurs clés afin de faciliter la compréhension de l'offre régionale de groupe. À cela s'ajoute notre participation partielle à l'extraction et à la vérification de certaines données quantitatives, ainsi que la réalisation de groupes de discussion.

4.2.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté à consulter des documents de présentation de l'offre de groupe afin de mieux comprendre le programme, ses objectifs, ses composantes et ses modalités de déploiement.

Le plan de déploiement de l'offre régionale de groupe, considéré comme un cadre normatif de cette approche, a également été consulté. En ajustement continu, il a permis de mieux saisir la logique du programme, les niveaux de services offerts, les clientèles ciblées ainsi que les mécanismes d'orientation prévus dans le cadre de cette nouvelle offre.

4.2.3 Entrevues non structurées

Au cours de ce stage, nous avons eu des échanges avec plusieurs intervenants afin d'avoir une première compréhension du programme et de son fonctionnement. Plusieurs idées ont émergé lors de ces rencontres, qui étaient flexibles et riches en information. Ces échanges ont permis de déceler certains facteurs positifs liés au déploiement de l'offre de groupe, mais aussi certaines limites rencontrées par les acteurs.

Les éléments recueillis ont, par la suite, été approfondis et confortés lors des rencontres de groupe. Les échanges exploratoires ont notamment été réalisés auprès des acteurs suivants :

- la coordonnatrice du Mécanisme d'accès jeunesse ;
- la coordonnatrice de l'équipe régionale de groupe ;
- une agente administrative ;
- un animateur de groupe d'enfants.

4.2.4 Extraction des données quantitatives

Dans la phase de collecte de données qualitatives, un apport partiel a été apporté à l'équipe qui exploitait les données issues du système d'information dénommé Sic Plus, ainsi que certaines données récupérées et compilées hors du système informatique. Les données couvraient la période allant de l'implantation de l'offre régionale de groupe jusqu'au 23 mars 2026. Elles ont permis de documenter certains indicateurs retenus dans le cadre d'évaluation.

Toutefois, notre implication dans cette étape s'est limitée principalement à une vérification manuelle de certaines informations, afin de soutenir l'équipe dans la validation et l'organisation des données disponibles.

4.2.5 Groupes de discussion

Le choix porté sur cette technique d'entrevue semi-directive répondait au besoin de générer une discussion et une interaction entre des personnes partageant des expériences similaires ou détenant des expertises liées au programme. Ainsi, le groupe de discussion ou focus group permet de faire ressortir les perceptions, les appréhensions et les compréhensions des participants.

Une grille d'entrevue a été élaborée et ajustée en fonction de chaque groupe et des orientations de la mandante, elle est présentée par l'annexe 4. Les groupes de discussion ont été animés à partir de questions ouvertes, permettant d'orienter les interventions des participants tout en laissant une certaine liberté dans les réponses formulées (*Fortin et Gagnon, 2022*).

Nous avons organisé trois rencontres avec les différents acteurs de ce programme. D'abord, une rencontre a été tenue avec les intervenants du Mécanisme d'accès jeunesse, qui constituent la principale porte d'entrée vers l'offre de groupe. Ils s'occupent de l'évaluation des dossiers des usagers et de leur orientation vers les groupes répondant à leurs besoins.

Ensuite, une rencontre a été organisée avec les animateurs de l'équipe régionale, qui assurent le déroulement des séances de groupe et qui sont en interaction directe avec les usagers. Enfin, une rencontre a été tenue avec les gestionnaires, qui assurent des responsabilités spécifiques.

4.3 Méthode d'analyse

Les données quantitatives ont principalement fait l'objet d'analyses descriptives. Ces analyses visaient à documenter l'évolution de l'offre de groupe et ses résultats à court terme. Les données extraites dans le système informatique ont fait l'objet de traitement et d'analyse par le biais du Power BI. Quant aux données recueillies manuellement, elles ont été reportées dans des fichiers Excel afin de réaliser des analyses descriptives complémentaires.

Ces analyses ont permis de documenter la dynamique de répartition de l'offre de groupe, notamment à travers le pourcentage d'usagers orientés vers les groupes, les abandons et les no-show, la fluidité des services ainsi que l'atteinte des cibles prévues dans le plan déploiement.

Concernant les données qualitatives, leur exploitation n'a pas encore été réalisée à cette étape. Toutefois, les outils de collecte et les informations recueillies constituent une base pertinente qui pourra être mobilisée ultérieurement afin d'approfondir l'analyse de l'implantation de l'offre régionale de groupe et de mieux comprendre l'expérience des acteurs concernés.

5. Résultats : livrables réalisés

Nous avons participé à l'élaboration du cadre d'évaluation et à la collecte de données afin de documenter le déploiement de ce programme et ses effets à court terme.

5.1 Cadre d'évaluation

Le premier livrable majeur du stage a été la contribution à l'élaboration du cadre d'évaluation de l'offre régionale de groupe. À la suite des échanges avec la cheffe de programme, une esquisse de plan d'évaluation nous a été soumise afin que nous puissions participer à son élaboration et proposer certains ajustements.

Ce cadre constitue un outil structurant permettant de guider la collecte de données, de clarifier les questions évaluatives et de préciser l'utilisation attendue des résultats. Il permet également de rendre explicite la logique de suivi du programme et d'assurer une cohérence entre les objectifs visés par l'offre de groupe, les indicateurs retenus et les méthodes de collecte mobilisées.

5.1.1 Description du programme

Pour bien comprendre le programme à évaluer, il nous a fallu échanger avec certains intervenants, consulter le plan de déploiement de l'offre de groupe ainsi que d'autres documents internes permettant de mieux comprendre la composition des groupes, leur fonctionnement et les clientèles ciblées.

Comme présenté précédemment, l'offre régionale de groupe s'inscrit comme un nouveau souffle dans l'offre de services destinée à la clientèle jeunesse. Elle vise à faciliter l'accessibilité aux services pour les usagers présentant de faibles vulnérabilités, tout en renforçant la continuité et la fluidité des services. Cette approche permet également une utilisation plus efficiente des ressources cliniques disponibles.

Ainsi, le plan de déploiement nous renseigne sur la structuration de l'offre de groupe selon différents paliers de services. Celle-ci est organisée autour de deux niveaux, avec des critères d'inclusion spécifiques, dans l'optique d'améliorer les compétences parentales et de répondre aux besoins particuliers des jeunes. Ces différents paliers regroupent des programmes d'animation de groupe disposant de contenus adaptés aux besoins des clientèles visées, dont certains étaient déjà en place avant le déploiement de l'offre régionale de groupe.

Il s'agit du :

- ❖ Niveau 1 : Il regroupe des interventions de groupe comportant des ateliers de divers sous-programmes, dont triple P niveau 3, niveau 4 et niveau 5, trucs et astuces et être parent.
- ❖ Niveau 2 : Ce sont des interventions de groupes complémentaires impliquant parents et enfants autour des ateliers dyade parents et jeunes, ainsi que des ateliers avec des thèmes spécifiques (émotions, habiletés sociales, gestion de la colère, éducation psychologique sur l'anxiété).

5.1.2 Parties prenantes et Population Cible

Le déploiement de ce programme fait concourir divers acteurs ayant chacune des responsabilités spécifiques dans la mise en œuvre, le suivi et l'ajustement de l'offre régionale de groupe.

La directrice adjointe du Programme jeunesse constitue l'une des parties prenantes importantes. Dans notre cas d'espèce, sa responsabilité tourne autour des programmes et des services de proximité offerts aux jeunes en difficulté et à leur famille. Cette évaluation lui

permet ainsi d'avoir une meilleure compréhension du déroulement du déploiement, mais aussi d'identifier les pistes d'ajustement et d'amélioration des pratiques organisationnelles.

Quant à l'équipe du **Mécanisme d'accès jeunesse**, elle est chargée de l'évaluation des demandes reçues afin de référer les usagers vers l'offre de groupe la plus adéquate selon leurs besoins. Les informations issues de cette évaluation peuvent donc leur permettre de revoir certaines pratiques actuelles dans une perspective d'amélioration.

Pour ce qui est de l'**équipe régionale de groupe**, cette démarche permet d'apprécier le déploiement de l'offre, de documenter les conditions de mise en œuvre et de mieux comprendre les éléments qui facilitent ou limitent l'animation des groupes.

Ainsi, les principales parties prenantes concernées par cette démarche sont notamment les gestionnaires, la coordonnatrice du Mécanisme d'accès jeunesse, la coordonnatrice de l'équipe régionale de groupe, les intervenants du Mécanisme d'accès jeunesse, les animateurs de groupe, les intervenants jeunes en difficulté, les référents des autres secteurs ainsi que les usagers.

Relativement à la population cible, l'offre de groupe régionale s'intéresse aux parents et aux enfants, principalement les parents des jeunes de 0 à 17 ans. Ainsi, les groupes sont constitués pour répondre aux besoins spécifiques des usagers et selon les sous-programmes. Une bonne compréhension d'un nouveau paradigme d'offre de service pourrait favoriser une grande adhésion des parents.

5.1.3 Le modèle logique

Le modèle logique existant a été revu afin d'intégrer certains éléments qui n'y figuraient pas ou qui nécessitaient une clarification. Cette révision a permis de mieux représenter la chaîne d'action du programme, depuis les ressources mobilisées, les intrants et les extrants jusqu'aux résultats attendus à court et moyen termes.

5.1.4 Les questions d'évaluations retenues

Les questions d'évaluation ont été formulées en lien avec les objectifs du programme et les besoins d'information exprimés par l'organisation. Elles couvrent à la fois l'implantation, l'accessibilité, la continuité des services et l'optimisation de l'offre.

1. Quels sont les facteurs qui facilitent et qui limitent le déploiement ?
2. Dans quelle mesure l'offre de groupe constitue-t-elle la principale modalité d'accès aux services de proximité ?

3. Dans quelle mesure le déploiement de l'offre de groupe contribue-t-il à l'amélioration de l'accès aux services jeunesse ?
4. De quelle façon la participation à l'offre de groupe favorise-t-elle la continuité et la fluidité des services au besoin ?
5. Quelles sont les solutions pour optimiser le projet ?

5.1.5 Stratégie méthodologique

La méthodologie adoptée a été présentée dans les lignes précédentes. Elle reflète l'approche mixte retenue ainsi que les différentes méthodes de collecte de données mobilisées dans le cadre du mandat. Cette partie permet de renforcer la rigueur du travail réalisé et la crédibilité des informations recueillies.

A cela s'ajoute, la matrice d'évaluation. Elle permet de présenter les différentes stratégies mises en place afin de parvenir à des données fiables et pertinentes, en lien avec les questions d'évaluation retenues. Elle précise également les indicateurs, les sources de données, les méthodes de collecte ainsi que les renseignements associés à chacune des questions évaluatives.

5.1.6 Tableau matrice

La matrice d'évaluation se présente comme un tableau de synthèse permettant de mettre en relation les questions d'évaluation, les indicateurs retenus, les critères d'appréciation, les sources d'information et les outils de collecte. Elle constitue un élément central du cadre d'évaluation, car elle permet de préciser comment chaque question sera documentée et à partir de quelles données.

Dans le cadre de ce mandat, les indicateurs retenus sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs qualitatifs portent principalement sur la perception des différents intervenants quant au déploiement de l'offre régionale de groupe, aux facteurs facilitants ainsi qu'aux obstacles rencontrés. Tandis que les indicateurs quantitatifs sont davantage axés sur des données mesurables, notamment le pourcentage d'utilisateurs orientés vers les groupes, les situations de no-show, c'est-à-dire les utilisateurs qui ne se sont jamais présentés au groupe auquel ils avaient été référés, ainsi que certaines données liées à la grille Élan-Famille.

Une attention particulière est accordée à Élan-Famille, un programme qui intervient dans des contextes de négligence afin d'accompagner les familles et les enfants. Ce programme est davantage orienté vers une clientèle vulnérable et vise à soutenir les familles dans le développement de pratiques favorables au bien-être des enfants.

De plus, les signalements relatifs à la Direction de la protection de la jeunesse peuvent également permettre de documenter le continuum de services. Ils offrent une lecture complémentaire sur la trajectoire des usagers après leur participation à l'offre de groupe, à la suite de leur orientation vers d'autres services, ou encore en lien avec certaines situations de no-show.

Ainsi, l'établissement de ces indicateurs a permis d'orienter les sources de données vers les bases de données informatiques, plus précisément les banques de données clinico-administratives, les intervenants impliqués dans le programme ainsi que divers documents internes. Toutes ces informations sont combinées dans le tableau suivant :

Questions d'évaluation	Indicateurs	Critères d'appréciation / seuil de réussite	Sources d'information	Outils de mesure
Quels sont les facteurs qui facilitent et qui limitent le déploiement	- Perception des intervenants du MAJ et de l'équipe régionale de groupe - Perception du soutien de la gestion - Clarté des orientations et collaboration entre les équipes - absences de ressources / charge de travail - Contraintes logistiques (disponibilité des plages horaires)	- Majorité des intervenants rapportent un soutien adéquat - les intervenants perçoivent les orientations comme claires et cohérentes - Obstacles récurrents et mentionnés par plusieurs acteurs - Contraintes identifiées	- Intervenants MAJ - animateurs offre de groupe - Intervenants MAJ - animateurs offre de groupe - Intervenants MAJ - animateurs offre de groupe	- Focus group - Focus group - Focus group - Focus group - Focus group - Focus group

Questions d'évaluation	Indicateurs	Critères d'appréciation / seuil de réussite	Sources d'information	Outils de mesure
	-L'uniformisation et l'harmonisation des contenus de groupe	comme frein au déploiement - Aspect facilitant	- Données administratives - Gestionnaire jeunes en difficulté (JED)	- Analyse documentaire
Questions d'évaluation	Indicateurs	Critères d'appréciation / seuil de réussite	Sources d'information	Outils de mesure
Dans quelle mesure l'offre de groupe constitue-t-elle la principale modalité d'accès aux services de proximité ?	- Pourcentage d'utilisateurs dont le premier service est le groupe - Pourcentage de « No shows » par groupe	- atteinte ou non De la cible de 80% des demandes orientées vers l'offre de groupe - Pourcentage des utilisateurs ne se présentant pas aux groupes attribués	- Base de données Sic + - Base de données Sic +	- Extraction de données et analyse des bases de données - Extraction de données et analyse des bases de données
Dans quelle mesure le déploiement de l'offre de groupe contribue-t-il à l'amélioration de l'accès aux	- Comparaison de la liste d'attente JED par période 2024-2025 et 2025-2026 - Pourcentage Diminution des listes d'attentes JED en	- Pourcentage de Diminution d'utilisateurs en attente entre septembre 2024 et mars 2026	- Base de données Sic +	- Extraction de données

Questions d'évaluation	Indicateurs	Critères d'appréciation / seuil de réussite	Sources d'information	Outils de mesure
services jeunesse ?	1P1 (suivi individuel) - Délai d'attente entre la date d'intervention MAJ et la participation à un groupe - Service desservi au temps opportun - Taux de complétion de la grille Élan pour cibler la clientèle négligence	- La majorité des usagers ont leur offre de groupe dans les délais de 30 jours suivant la référence au groupe	- Système d'information Sic + - Données administratives	- Extraction de données - Analyse documentaire
De quelle façon la participation à l'offre de groupe favorise-t-elle la continuité et la fluidité des services au besoin ?	Répartition en pourcentage des usagers au terme du groupe selon : - Fermeture du dossier - Rencontres de consolidation, - JED en 1P1 - Autres groupes JED	- Atteinte ou non de la cible de fermeture de dossier de 50 % d'utilisateur	- Sic + - Données administratives	- Extraction et analyse des bases de données - Analyse documentaire

Questions d'évaluation	Indicateurs	Critères d'appréciation / seuil de réussite	Sources d'information	Outils de mesure
	- Orientation dans d'autres directions - Pourcentage d'utilisateurs qui réalisent une nouvelle demande dans les 3 mois suivants - Pourcentage de No show qui redemande service au bout des 3 premiers mois - Pourcentage d'utilisateurs qui n'ont pas compléter le groupe (avant et pendant) - Pourcentage d'utilisateurs dont un signalement à la DPJ (Direction de la protection de la jeunesse) a été fait durant les 6 mois suivants - Pourcentage des priorités 30 jours orienté vers le groupe et	- Fermeture et référencement documenté - Pourcentage d'utilisateurs qui ont abandonné l'offre de groupe - taux de signalements dans les 6 mois	- animateurs groupe - PIJ (projet intégration jeunesse)	- Focus groupe - Extraction de données

Questions d'évaluation	Indicateurs	Critères d'appréciation / seuil de réussite	Sources d'information	Outils de mesure
	signalement dans les 6 mois suivants la demande initiale	suivant la participation au groupe - taux des priorités 30 jours orienté vers le groupe, dont signalement dans les 6 mois suivants la demande initiale	-PIJ	- Extraction de données
Quelles sont les solutions pour optimiser le projet ?	- Identification des ajustements souhaitables (processus, fréquence) - Recommandations	NA	- Intervenants Maj - Intervenants équipe régionale de groupe - Gestionnaire JED	- Focus groupe avec les différents intervenants

5.2 Participation à la collecte de données

Le deuxième livrable consiste à la collecte de donnée. La participation à cette phase a pris plusieurs formes. D'abord, une contribution a été apportée à l'exploitation et à la vérification de certaines données issues du système d'information et des fichiers de suivi. Cette étape a permis de documenter les indicateurs quantitatifs définis dans le cadre d'évaluation et de produire une première lecture quantitative du déploiement.

De prime abord, nous sommes allés chercher l'information à travers les indicateurs quantitatifs qui ont été discutés et validés avec l'équipe. Il a été jugé nécessaire de « faire parler les chiffres » afin d'alimenter les échanges lors des groupes de discussion, d'inciter les répondants à donner leur avis et de leur permettre de mieux situer l'état d'avancement du déploiement de l'offre régionale de groupe.

Lorsque les données ont été recueillies, elles ont été colligées dans un gabarit de présentation des résultats afin de les rendre plus attrayantes, plus accessibles et moins lourdes à consulter. Chaque résultat a été accompagné d'un visuel, notamment sous forme de diagrammes, ce qui a facilité la lecture et la visibilité des informations présentées.

Les représentations graphiques facilitent la compréhension des résultats. Leur dimension visuelle rend l'information plus claire et accessible. De plus, elles permettent d'offrir une preuve visuelle des constats dégagés, renforçant ainsi la crédibilité de l'analyse.

Toujours dans cette logique de collecte de données, nous avons organisé des entrevues avec différents intervenants impliqués dans le programme. Cette étape a été précédée par l'élaboration d'une grille d'entrevue dont les questions se référaient aux objectifs définis par l'offre régionale de groupe. Les questions ont été organisées par thèmes afin de faciliter les échanges et de mieux structurer les informations recueillies.

6. Conclusion

Ce stage a constitué une occasion importante de mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre de mon parcours à l'ENAP, particulièrement en matière d'évaluation de programme, d'analyse organisationnelle et de soutien à la prise de décision. Réalisé au sein de la Direction du programme jeunesse du CIUSSS de la Capitale-Nationale, il m'a permis de contribuer à une démarche évaluative portant sur l'implantation et les effets à court terme de l'offre régionale de groupe.

Le mandat de stage a connu une réorientation en cours de réalisation, ce qui a nécessité une adaptation rapide. Bien que ce changement ait d'abord entraîné une certaine déstabilisation, il a également constitué une occasion d'apprentissage enrichissante. L'accompagnement offert par ma gestionnaire de stage, son équipe ainsi que la cheffe de programme a joué un rôle déterminant pour faciliter cette transition, clarifier les attentes et assurer la progression du mandat dans de bonnes conditions.

Le travail réalisé a principalement porté sur la structuration de la démarche évaluative. Il a notamment permis de réviser le modèle logique, d'ajuster les questions d'évaluation, d'identifier les indicateurs pertinents, de préparer les outils de collecte de données et de participer à l'analyse préliminaire des données disponibles. Ces différentes activités ont contribué à renforcer la cohérence du suivi de l'offre régionale de groupe et à soutenir l'organisation dans l'appréciation de son déploiement.

Même si la démarche n'a pas permis, à cette étape, d'aboutir aux résultats complets de l'analyse qualitative, elle a permis de poser des bases solides pour la poursuite du travail évaluatif. Les données quantitatives disponibles ont permis de produire certains constats préliminaires et de susciter une réflexion chez les acteurs rencontrés. Le fait de faire parler les chiffres a notamment contribué à ouvrir la discussion sur les conditions de déploiement de l'offre, sur certains éléments facilitants et sur des enjeux organisationnels qui méritent d'être approfondis.

Les travaux amorcés dans le cadre du stage pourront ainsi servir de point d'appui au CIUSSS de la Capitale-Nationale pour mieux apprécier les forces de l'offre régionale de groupe, mais aussi pour revoir certaines pratiques organisationnelles. La poursuite de la démarche d'évaluation permettra notamment d'améliorer l'harmonisation des pratiques et de mieux documenter les conditions favorables à l'implantation du programme. Il apparaît également important de ne pas limiter l'appréciation de l'offre au seul point de vue des intervenants. La consultation des parents pourrait apporter une lecture complémentaire et enrichir la compréhension de l'expérience vécue par les familles dans le cadre de cette approche régionale de groupe.

En somme, ce stage m'a ainsi permis de mieux comprendre le rôle stratégique de l'évaluation dans l'amélioration des pratiques et le soutien à la prise de décisions organisationnelles. Il m'a également donné l'occasion de contribuer concrètement à une démarche visant à renforcer la qualité des services offerts aux jeunes et à leurs familles, tout en développant mes capacités d'analyse, d'adaptation et de synthèse dans un contexte professionnel en évolution.

Bibliographie

- BROUSSELLE, A., CHAMPAGNE, F., CONTANDRIOPOULOS, A.-P. et Hartz, Z. M. de A. (2011). *L'évaluation: concepts et méthodes* (Deuxième édition mise à jour). Presses de l'Université de Montréal.
- CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ DE DE SERVICES SOCIAUX DE CAPITALE-NATIONALE. (2024). *Rapport annuel de gestion 2023-2024*, ISBN : 978-2-550-98570-9 (version PDF).
- CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ DE DE SERVICES SOCIAUX DE CAPITALE-NATIONALE. *Portrait du CIUSSS de la Capitale-Nationale*. (s. d.). ciuss-capitalenationale.gouv.qc.ca. Récupéré le 20 mai 2026 de <https://www.ciuss-capitalenationale.gouv.qc.ca/a-propos/portrait>
- FORTIN, Marie - Fabienne et GAGNON, Johanne. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition). Chenelière éducation.
- GEOFFRION, P. (2009). Le groupe de discussion. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5e éd., pp. 391-414).
- Guillemette, F., Hurteau, M. et Houle, S. (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Presses de l'Université du Québec.
- LOPEZ, Meja, J-M. et REY, Lynda (2022). La modélisation des interventions en évaluation. Dans L. Rey, J. S. Quesnel, et V. Sauvain (Eds.), *L'évaluation en contexte de développement* (pp. 195-214). Montréal, Qc : Les Éditions JFD inc.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2023). *Plan Stratégique 2023-2027*.
- PATTON, Michael Quinn (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. Sage Publications.
- RIDDE, Valéry. et DAGENAIS, Christian (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (Nouv. éd. rev. et augm). Presses de l'Université de Montréal.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2023). *Cadre d'évaluation : Instructions destinées aux ministères et aux organismes*. Récupéré du site du Secrétariat du Conseil du trésor : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Outil_evaluation_programmes_2023.pdf
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION (page consulté le 10 mai 2026). *L'évaluation est omniprésente*, (en ligne), evaluationcanada.ca/fr

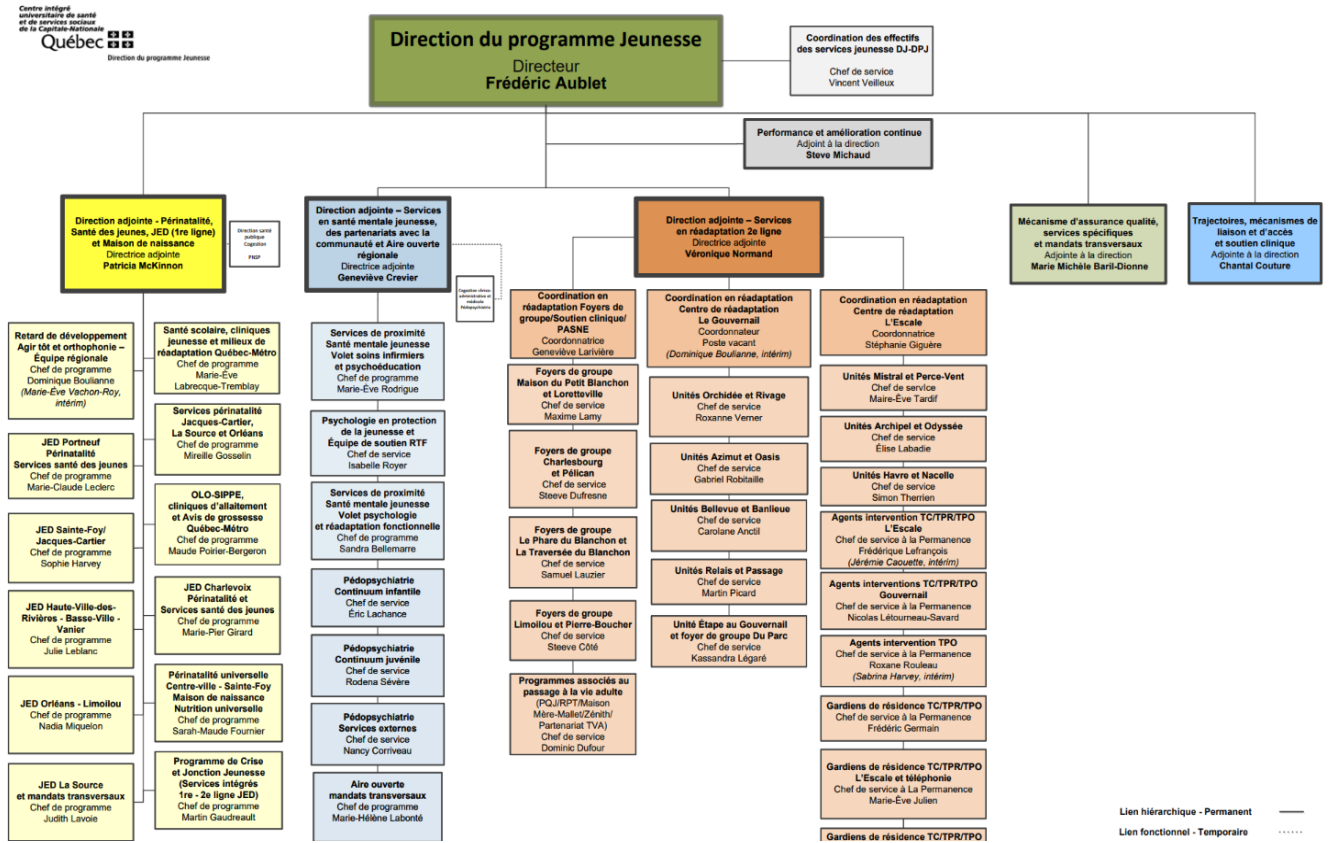
TOUGAS A-M, LANE J, THERRIAULT D, GUAY DUFOUR F. (2021). Illustrer la théorie d'un programme : Pourquoi? Comment? Concrètement! L'exemple du programme HORS-PISTE. Dans A.-M. Tougas, A. Bérubé et N. Kishchuk (dir.), Évaluation de programme : de la réflexion à l'action (p. 33-62). Les Presses de l'Université du Québec.

U.S. Environmental Protection Agency. (2007). Program evaluation glossary. Office of the Administration/Office of policy/Office of Strategic Environmental Management/Evaluation Support Division

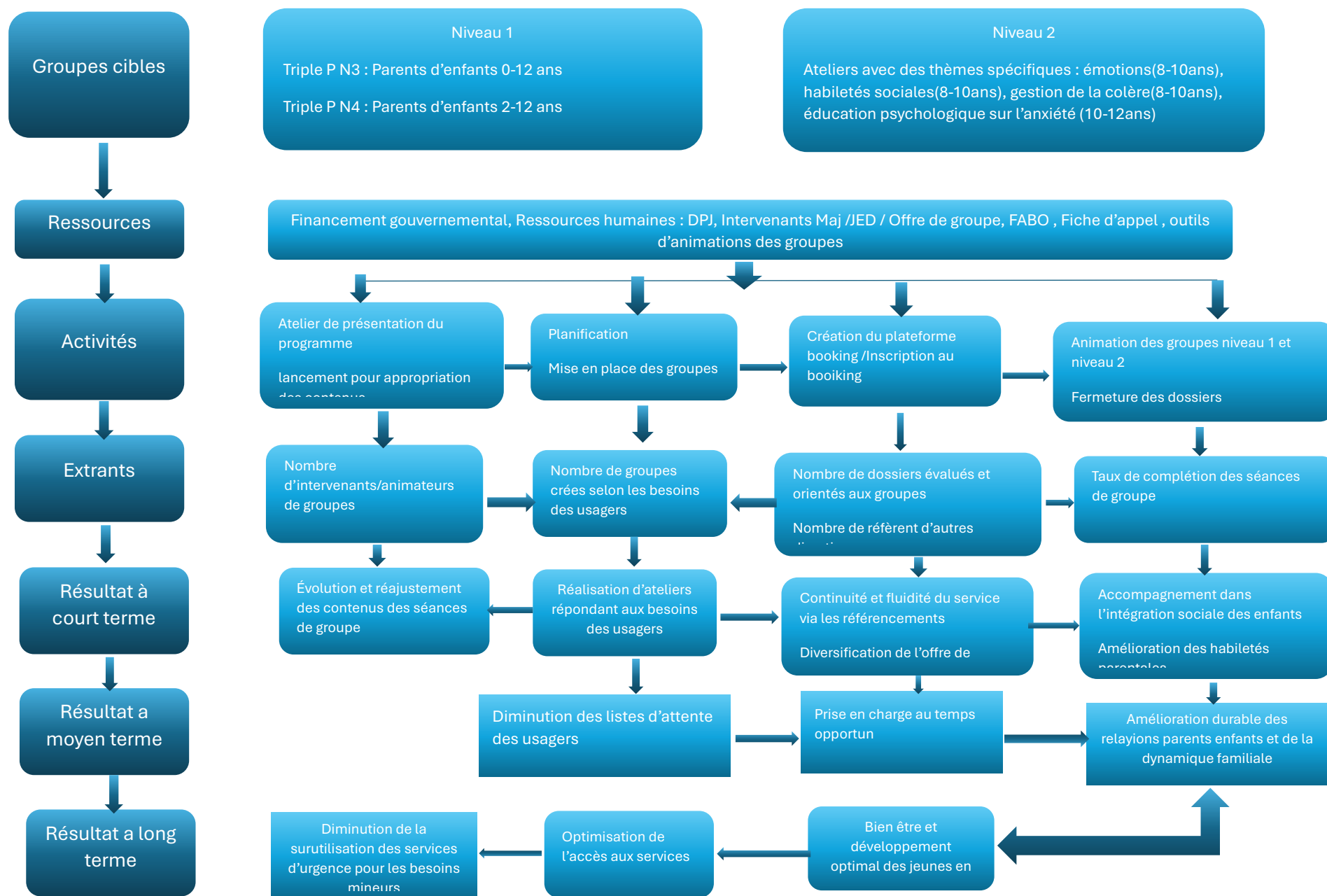
Annexe 1 : Organigramme de la haute direction du CIUSSS



Annexe 2 : Organigramme de la Direction du Programme jeunesse



Annexe 3 : Modèle logique de l'offre de groupe



Annexe 4 : La grille d'entrevue

Grille d'entrevue focus groupe

I. L'introduction à l'entretien

A- Présentation animateur et facilitateur

Bonjour, je m'appelle Mareme Fall, Étudiante finissante en maîtrise en évaluation de programmes. Mon rôle sera de recueillir vos points de vue et appréciations sur le déploiement de l'offre de groupe. Tout d'abord, c'est un plaisir de vous rencontrer et permettez-moi aussi de vous remercier pour votre participation à ce groupe de discussion.

Présentation facilitateur : Marie-Ève Rodrigue

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de l'implantation de l'offre de groupe au niveau du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Ainsi, l'entretien nous permettra de mieux comprendre le déroulement du déploiement, mais aussi les éventuels ajustements pour son amélioration.

B- Présentation de la démarche

Pour mener à bien cet entretien, je tenais à vous préciser que c'est une conversation libre, soyez à l'aise. L'entretien va porter sur vos perceptions et expériences lors du déploiement de l'offre de groupe et les effets intermédiaires. Vos réponses contribueront directement à l'évaluation et aux recommandations visant à améliorer le programme.

C- Obtention du consentement

Votre participation à cet entretien est libre et volontaire. L'entretien sera confidentiel et vos noms seront anonymes. Je vous demande l'autorisation d'enregistrer la conversation, ce qui me permettra de prendre en compte toutes les informations reçues de votre part et de le combiner avec mes prises de notes.

II. Questions d'entretien

Thèmes	Questions	Intervenants
Amélioration de l'accès au service	1- Comment apprécierez-vous le taux de complétion grille ÉLAN ? 2- Quelles sont vos appréciations sur la diminution de la liste d'attente JED ?	Maj Équipe offre de groupe Gestionnaire JED
Continuité du service	3- Comment apprécierez-vous la transition des usagers après la fermeture du dossier vers d'autres services ou groupes ?	Équipe offre de groupe Gestionnaire JED
	4- Comment décrierez-vous votre expérience du	Maj Gestionnaire JED

Les facteurs facilitant ou limitant	déploiement de l'offre de groupe jusqu'à maintenant? 5- Quelles sont vos appréciations sur la collaboration entre les équipes et le soutien de la gestion ? 6- Quels sont vos trois principaux obstacles que vous rencontrez dans le déploiement de l'offre de groupe ?	Équipe offre de groupe Maj Gestionnaire JED Équipe offre de groupe Maj Gestionnaire JED Équipe offre de groupe
Optimisation de l'offre	7- Si vous pouviez changer une chose dans le fonctionnement actuel de l'offre de groupe, qu'est-ce que ce serait ? (Pourquoi ce changement serait-il prioritaire selon vous ? Comment cela pourrait-il être mis en place concrètement ?) 08- Y a-t-il des ajustements à apporter aux processus de référence, d'animation ou de suivi des usagers ? 09- Y a-t-il d'autres éléments importants que vous souhaiteriez partager et qui n'ont pas été abordés ?	Gestionnaire JED Maj Équipe offre de groupe Équipe offre de groupe

III. Conclusion

Nous sommes arrivés à la fin de cet entretien. Nous vous remercions pour cet échange intéressant et pour votre disponibilité. Je tenais à vous rassurer que les informations recueillies restent confidentielles et ne feront l'objet d'utilisation que pour l'évaluation.