



Piloter une transformation
numérique pour notre
communauté

Plan de mesure des bénéfices

Suivi des indicateurs de performance et
collecte des données

Direction de la stratégie numérique

Avril 2025

Plan de mesure des bénéfices

Un plan de mesure des bénéfices se veut un cadre structuré pour définir, suivre et évaluer les bénéfices des projets.

Les objectifs de ce plan :

- Démontrer la valeur ajoutée des projets :
 - S'assurer que les projets génèrent une valeur tangible et alignée avec les objectifs définis.
- Améliorer la prise de décision en s'appuyant sur des données mesurables;
- Soutenir l'optimisation des ressources et l'amélioration continue.

L'important est de s'assurer que les décisions soient éclairées et alignées avec les attentes des parties prenantes. Un projet peut être réussi d'un point de vue technique, mais échouer en raison d'effets négatifs mal anticipés.



Les bénéfices

« Un bénéfice est le **gain mesurable** qui résulte d'un changement apporté par le projet et qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Un bénéfice peut être **financier** (réduction des coûts, augmentation des revenus) ou **non financier** (amélioration de l'efficacité, satisfaction des clients, conformité réglementaire, etc.). »

« Un contre-bénéfice est un **impact négatif involontaire** qui découle du projet, même s'il atteint ses objectifs. Cela représente un effet indésirable qui peut nuire à certains utilisateurs, augmenter des coûts ailleurs ou générer une résistance au changement. »

Exemple : courbe d'apprentissage (perte temporaire de productivité).

Types de bénéfices :

Quantitatifs (satisfaction des usagers ou employés, amélioration de la qualité des soins, etc.)

Qualitatifs (temps économisé, coûts réduits, nombre d'usagers desservis, etc.)

Financiers

Opérationnels (augmentation de l'efficacité, meilleure allocation des ressources, etc.)

Cliniques

Stratégiques (alignement avec les objectifs organisationnels)

5 étapes clés pour la mesure des bénéfices

1. **Définir** les bénéfices attendus :
 - Quels sont les gains visés par le projet?
2. **Identifier** les indicateurs de mesure :
 - Quels indicateurs permettent de mesurer ces bénéfices?
3. **Planifier** la collecte des données :
 - Qui fera la collecte, à quelle fréquence, quels outils seront utilisés?
4. **Analyser** et **suivre** les résultats :
 - Comparaison avec les objectifs fixés.
5. **Communiquer** les résultats :
 - Présentation aux parties prenantes.



Objectifs SMART

Un **objectif de projet** est une déclaration claire et mesurable qui décrit ce que le projet vise à accomplir. Il définit le résultat attendu en termes de **portée, qualité, coûts et délais** et sert de référence pour évaluer le succès du projet.

Il est essentiel que ces objectifs soient alignés avec les besoins des parties prenantes et les objectifs stratégiques de l'organisation, tout en étant formulés de manière à pouvoir être évalués objectivement à la fin du projet.

Un bon objectif doit être **SMART** :

- Spécifique** : décrit précisément ce qui doit être accompli;
- Mesurable** : inclut des critères pour évaluer le succès;
- Atteignable** : réalisable en fonction des ressources disponibles;
- Réaliste** : aligné avec les contraintes et les ressources du projet;
- Temporellement défini** : a une échéance claire.



Objectifs SMART

Exemple d'un objectif non SMART

- Améliorer le taux de satisfaction du personnel et des médecins;
- Réduire de façon importante les délais;
- Améliorer la satisfaction des usagers;
- Éliminer de 50% les activités à non-valeur ajoutée.



Exemple d'un objectif SMART

- Maintenir le volume d'activités du secteur, soit 4 visites d'utilisateur par jour par nutritionniste, d'ici juillet 2025;
- Diminuer de 20% les délais d'attente de la clientèle dans le service (temps total entre l'arrivée et le départ) d'ici le mois d'août 2025;
- Augmenter de 15 % le taux de satisfaction des usagers, mesuré par le sondage annuel d'ici décembre 2025.

Attention de ne pas confondre objectifs et moyens

- Réduire et formaliser les étapes du processus d'admission;
- Identifier et définir les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans le processus;
- Faire une cartographie du processus;
- Élaborer des processus et procédures clairs et documentés.



Mesure de la performance

Suivre et évaluer l'efficacité et l'efficiency des activités en cours.

Définir les indicateurs qui permettent de mesurer l'écart entre la condition au début et à la fin de projet :

- On se base sur des faits quantitatifs, des données et des mesures en utilisant les mêmes données de référence tout au long de la démarche de résolution de problème et même après.



Qu'est-ce qu'un indicateur?

Un indicateur est un élément ou un ensemble **d'éléments d'information significative**, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, **résultant de la collecte de données** sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

En résumé, l'indicateur :

- Est un témoin de l'amélioration;
- Est un élément permettant la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère prédéfini;
- Doit être explicite afin de démontrer si un processus ou une action est efficient(e) ou non;
- Doit clairement illustrer les écarts.



Les indicateurs

Un indicateur est choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur.

- L'identification d'un indicateur permet de :
 - Déterminer l'objet à mesurer;
 - Préciser la collecte d'indices représentatifs;
 - Décider de la façon de représenter les valeurs significatives.
- Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données provenant d'informations existantes .

Un indicateur sert à :

- Prendre des décisions sur la base de faits;
- Apprécier la performance;
- Constater les effets des actions sur la clientèle;
- Valider l'impact de décisions antérieures;
- Justifier un plan d'action, un besoin;
- Réaligner les activités pour atteindre les objectifs.



Types d'indicateurs

Les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de :

- Quantité;
- Qualité;
- Montant (*aspect monétaire*);
- Temps (*délais et fréquence*);
- Toute combinaison des précédents;
- Signe de confirmation (*un signal résultant d'une vérification de l'état de réalisation d'une activité, etc.*).

Quantitatif

- Montant (aspect monétaire) :
 - Coûts réduits.
 - Temps (délais et fréquence) :
 - Temps économisé;
 - Réduction des délais.
 - Nombre :
 - Nombre d'utilisateurs desservis.
-
- Mesuré via :
 - Complétion d'un fichier Excel;
 - Extraction des bases de données existantes;
 - Somme des données récoltées.

Qualitatif

- Satisfaction des utilisateurs ou employés;
 - Amélioration de la qualité des soins.
-
- Mesuré via :
 - Sondage;
 - Satisfaction;
 - Plaintes.



Identifier les bons indicateurs

Il est primordial de choisir de **bons indicateurs** qui sont :

- Définis avec l'ensemble des gens qui l'utilisent;
- Orientés vers le client (exemple : sondage de satisfaction des clients);
- Simples, précis et fidèles;
- Peu demandant en effort de maintien.

Critères de sélection :

- **Pertinence** : L'indicateur doit répondre à un objectif clé;
- **Mesurabilité** : Données disponibles et exploitables;
- **Comparabilité** : Capacité à suivre l'évolution;
- **Réaliste** : Permet d'ajuster les actions.

Exemples d'indicateurs :

- Temps moyen pour compléter une tâche avant et après le projet;
- Nombre de patients supplémentaires traités;
- Nombre d'utilisateurs en attente;
- Niveau de satisfaction des utilisateurs, des employés, des partenaires externes, etc.
- Fréquence d'utilisation d'un nouvel outil;
- Délais, en termes de jours ou de semaines;
- Taux de réadmission en 30 jours en %.

Collecte et suivi des données

- **Outils et méthodes**

- **Tableaux de bord dynamiques** (Excel, Power BI, etc.);
- **Questionnaires et sondages** pour les bénéfices qualitatifs;
- **Analyses de données historiques** pour évaluer l'évolution;
- **Rapports périodiques** présentés aux parties prenantes.

- **Fréquence de mesure**

- Suivi mensuel, trimestriel ou annuel selon l'indicateur;
- Mises à jour régulières pour ajuster les stratégies.



Méthodologie proposée

1. Compléter le plan de collecte de données (ex.: document Excel) avec le porteur du projet;
2. Détailler les objectifs du projet;
3. Pour chaque objectif, identifier les indicateurs à mesurer;
4. Pour chacun des indicateurs, identifier la valeur actuelle/valeur de référence;
5. Déterminer les données à colliger et le moyen pour le faire.

PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES															
		*Informations à titre d'exemple							Nom du projet						
#	Objectifs ciblés	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur actuelle	Valeur cible	Fréquence de mesure	Détails des données à colliger	Moyen	Outils utilisé / système source des données	Personne responsable de la collecte des	Durée de la collecte de données	Plages horaires ciblées	Secteurs ciblés	Date de début de la collecte de données	Commentaires
1	Augmenter le nombre de consultation de X, pendant l'implantation du projet.	Nombre total de consultations réalisées par professionnels avant et pendant l'implantation du projet	Nombre de consultations par semaine par intervenant			Hebdomadaire	• Volume de consultation (nombre de consultation avec l'IA et le nombre de consultation sans); • Durée des consultations; • État de la liste d'attente; • Si l'IA n'est pas utilisée pour une consultation, justifier la raison.	• Extraction des données via le système de rendez-vous (à confirmer); • Grille à Excel; • Forms à remplir.	Registre des consultations	Cliniciens participant au projet	3 mois				

Assurer l'adoption du plan

- **Formation et sensibilisation** des équipes de projet;
- **Intégration des indicateurs** dès la planification des projets;
- **Valorisation des résultats** par des rapports et des présentations synthétiques.



CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

www.ciusss-estmtl.gouv.qc.ca

Courriel : direction.strategienumerique.cemtl@ssss.gouv.qc.ca



Transformation
Numérique



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec 