

Navigation dans la mise en œuvre des normes de qualité : obstacles et stratégies

Ce document présente les facteurs courants qui influencent la mise en œuvre des normes de qualité. Il apporte un éclairage sur l'approche scientifique de la mise en œuvre qui sous-tend le processus d'élaboration des normes de l'Institut du savoir (Institut du savoir, 2022) et s'appuie sur des recherches antérieures portant sur les obstacles et les facteurs favorables à la mise en œuvre (Institut du savoir, s.d.). Ces considérations transversales relatives à la mise en œuvre viennent compléter les conseils de mise en œuvre ainsi que les obstacles spécifiques à chaque thème et les stratégies d'atténuation inclus dans chaque norme de qualité.

Termes clés

- **Science de la mise en œuvre** : L'étude des méthodes permettant de mettre la recherche en pratique.
- **Mise en œuvre de la norme de qualité** : La mise en œuvre d'une norme de qualité n'est pas un effort ponctuel, mais plutôt un processus intentionnel et continu visant à établir une vision idéaliste commune. La mise en œuvre exige un travail continu pour démontrer chaque énoncé de qualité et incarner les principes fondamentaux dans la pratique quotidienne. La mise en œuvre peut être définie à la fois comme un processus et un résultat. Les progrès, plutôt que la perfection, témoignent d'une démarche réfléchie et intentionnelle visant à offrir des soins plus cohérents et de meilleure qualité.
- **Obstacles** : Facteurs qui entravent la mise en œuvre efficace des normes de qualité.
- **Facteurs favorisant la réussite** : Facteurs qui appuient la mise en œuvre efficace des normes de qualité. Nous avons choisi d'utiliser le terme « **stratégies d'atténuation** » afin de mettre davantage l'accent sur une approche orientée vers l'action.
- **Stratégies d'atténuation** : Il s'agit des mesures, processus ou ressources qui peuvent être mis à profit pour éliminer directement les obstacles cernés dans la pratique.

Élaboration de normes dans une perspective de mise en œuvre

La mise en œuvre efficace de normes de qualité volontaires dans le secteur communautaire de la santé mentale des enfants et des jeunes, de la santé liée à l'utilisation de substances et des dépendances (le secteur) dépend à la fois de conditions favorables à l'échelle du système ainsi que de l'état de préparation des organisations et des personnes. Les considérations relatives à la mise en œuvre sont intégrées à l'ensemble du processus d'élaboration des normes de l'Institut du savoir (Institut du savoir, 2022). Au cours de l'élaboration de chaque norme de qualité, l'Institut du savoir effectue une **évaluation des besoins propre au domaine concerné** afin de déterminer les obstacles susceptibles de nuire à la mise en œuvre et les stratégies pour les surmonter. Cette **approche fondée sur la science de la mise en œuvre** aide à montrer quelles composantes d'une norme sont les plus réalisables et pertinentes dans divers contextes, clarifie les pratiques actuelles et met en évidence les risques susceptibles de compromettre la fidélité de la mise en œuvre ainsi que les forces existantes pouvant être mises à profit.

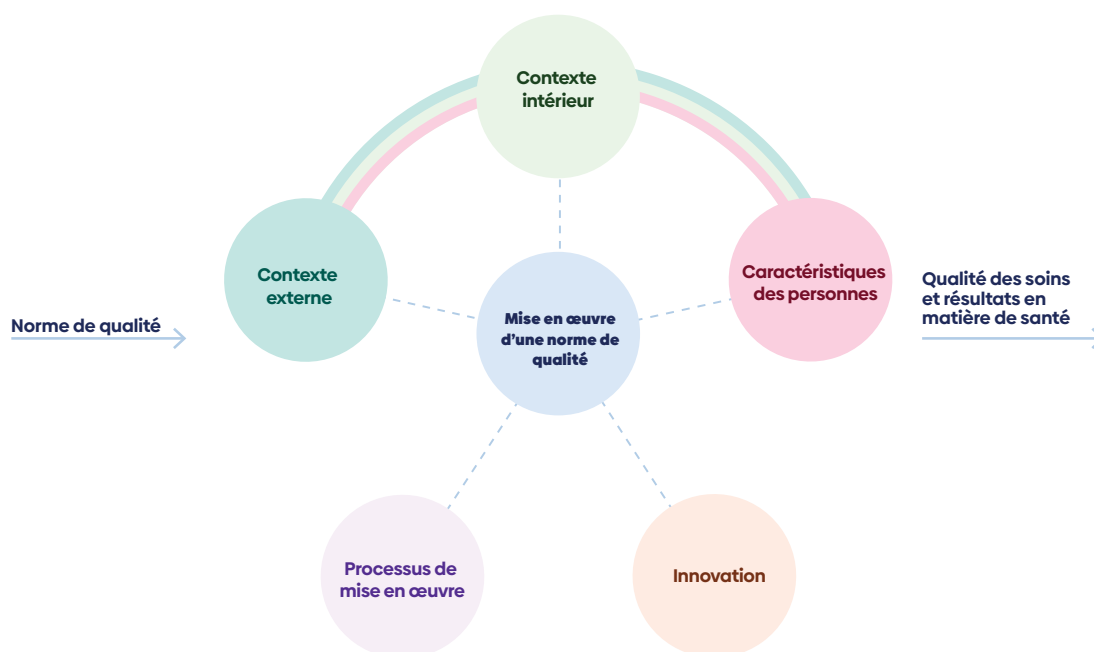
L'évaluation des besoins de mise en œuvre propres au sujet est éclairée par les consultations de spécialistes, la littérature pertinente, les activités continues de mobilisation des parties prenantes et le Comité consultatif sur les normes de qualité – y compris les prestataires de services, les dirigeants du système, les jeunes et les aidant.e.s. Nous utilisons le **Cadre consolidé pour la recherche sur la mise en œuvre** (CFIR; Damschroder et coll., 2022) afin de recenser et d'organiser de façon prospective les facteurs susceptibles de favoriser ou d'entraver la mise en œuvre prévue de nos normes de qualité. Le CFIR fournit une approche structurée et fondée sur des données probantes pour comprendre la complexité de la mise en œuvre et appuie la sélection de mesures de soutien pratiques et applicables (Reardon et coll., 2025).

Bien que chaque norme de qualité comporte ses propres considérations relatives à la mise en œuvre, des tendances communes se dégagent dans l'ensemble du secteur. Ces thèmes ont éclairé le processus d'élaboration des normes de l'Institut du savoir (c'est-à-dire la façon dont nous mobilisons le secteur tout au long de l'élaboration des normes) ainsi que le format de nos normes de qualité (y compris les exemples pratiques). Ces considérations fondamentales relatives à la mise en œuvre sous-tendent également la décision d'offrir un ensemble de ressources générales de soutien à la mise en œuvre, ainsi que des outils et une orientation propres au sujet. Ensemble, ces ressources de mise en œuvre permettent d'adapter chaque norme de qualité aux besoins particuliers des organisations, des régions, des cultures et des populations.

Mettre en œuvre des normes de qualité volontaires et fondées sur des principes

Nous résumons ici certaines des **stratégies d'atténuation et certains des obstacles liés à la mise en œuvre de normes de qualité volontaires et fondées sur des principes dans le secteur**, dans les cinq domaines définis par le CFIR (figure 1). Ces thèmes sont issus des données recueillies dans le cadre des travaux continus d'élaboration de normes. Bien que cette analyse n'ait pas été effectuée dans le cadre d'un processus de recherche officiel, les thèmes ont été cernés de façon inductive et peaufinés au moyen d'une discussion critique en équipe.

Figure 1. Les cinq domaines définis par le CFIR influent sur la mise en œuvre d'une norme de qualité. Chaque domaine comprend les obstacles et les facteurs favorisant la réussite. Lorsque des stratégies d'atténuation sont appliquées dans chaque domaine, elles peuvent aider le système à mettre en œuvre les pratiques prometteuses décrites par les normes de qualité.



Contexte externe

Le contexte externe qui influence la mise en œuvre d'une norme de qualité, c'est-à-dire les facteurs sectoriels et systémiques en Ontario.

Obstacles

- Niveaux élevés de besoins non satisfaits chez les patient.e.s et contraintes en matière de ressources, y compris de longs temps d'attente et l'accès inéquitable aux soins de santé.
- Accès limité aux services dans les collectivités rurales, éloignées ou mal desservies.
- Prestation de services cloisonnée et communication et collaboration fragmentées entre les secteurs.
- Orientations stratégiques et mesures incitatives contradictoires ou peu claires.
- Absence de mécanismes officiels de responsabilisation à l'égard des normes de qualité volontaires.
- Pressions exercées sur le système en raison d'incidents critiques (p. ex., les perturbations liées à la COVID-19).

Stratégies d'atténuation

- Accorder le financement et les ressources de manière à promouvoir l'équité.
- Répondre aux divers besoins grâce à des approches centrées sur les client.e.s et les jeunes.
- Établir de solides partenariats intersectoriels grâce à un partage intentionnel des connaissances.
- Harmoniser les normes de qualité avec les exigences d'accréditation, les mandats du système et les initiatives existantes du secteur.
- Établir une orientation stratégique claire et cohérente entre les ministères et les bailleurs de fonds.
- Mettre à profit les priorités du système afin de renforcer le caractère prioritaire de la planification coordonnée des services.

Contexte intérieur

L'organisation, l'organisme ou la communauté du secteur où est mise en œuvre une norme de qualité.

Obstacles

- Ressources limitées, notamment en raison de pénuries de personnel, de contraintes de temps, d'un financement insuffisant et d'offres de services restreintes pour la mise en œuvre de la norme de qualité.
- Priorités organisationnelles concurrentes et mauvaise compatibilité entre les normes et les flux de travail, systèmes ou processus existants.
- Accès limité aux connaissances et à l'information sur les normes de qualité, ainsi qu'aux ressources de soutien à la mise en œuvre pouvant être intégrées aux méthodes de travail.



- La culture organisationnelle ne favorise ni la sécurité psychologique ni une culture d'amélioration continue de la qualité.
- Résistance au changement et faible préparation à la mise en œuvre.
- Engagement limité de la direction ou manque de soutien visible de sa part.

Stratégies d'atténuation

- Investir dans la formation et le perfectionnement professionnel pour renforcer la préparation à la mise en œuvre.
- Élaborer des systèmes de données robustes en appui à la surveillance et à l'amélioration.
- Fournir des lignes directrices claires et accessibles, des ressources d'accueil et d'intégration ainsi que des mesures de renforcement des capacités.
- Bâtir une culture organisationnelle qui appuie l'équité, la diversité et l'inclusion ainsi que l'amélioration continue de la qualité.
- Harmoniser les priorités stratégiques organisationnelles avec les normes de qualité.
- Favoriser l'engagement actif et visible de la direction, notamment en faisant la promotion de la mise en œuvre et en y consacrant les ressources nécessaires.
- Maintenir une communication continue avec le personnel et entre les membres du personnel.

Caractéristiques des personnes

Les personnes qui participent à la mise en œuvre ou à l'exécution de la norme de qualité et celles qui sont touchées par la norme de qualité.

Obstacles

- Connaissance limitée de la norme de qualité ou faible compréhension de celle-ci et de sa mise en œuvre.
- Faible sentiment d'efficacité personnelle et manque de confiance quant à l'application de la norme dans la pratique.
- Manque d'adhésion à la norme de qualité ou de confiance dans son potentiel d'améliorer les résultats.
- Fatigue liée aux changements ou surcharge liée à la multiplication des initiatives.
- Épuisement professionnel et autres délais concurrents.

Stratégies d'atténuation

- Promouvoir des soins de grande qualité axés sur les client.e.s.
- Énoncer clairement l'objectif, la valeur et la vision de la norme.



- Définir les responsables et les champions de la mise en œuvre.
- Structurer la planification de la mise en œuvre et clarifier les rôles.
- Offrir des occasions de formation et des boucles de rétroaction pour renforcer la confiance.
- Recruter et soutenir du personnel dévoué et motivé.
- Mettre l'accent sur les petites réussites et l'harmonisation avec les initiatives existantes afin de créer un élan.
- Établir des attentes quant à l'adoption de la norme par la direction et soutenir l'intégration des normes dans les plans opérationnels.

Innovation

La création, la conception et l'élaboration de la norme de qualité elle-même.

Obstacles

- Adaptabilité limitée, lorsque des critères trop rigides ne tiennent pas compte de la diversité des contextes de prestation des services.
- Complexité élevée et manque de clarté, entraînant une confusion au sujet des attentes en raison d'éléments complexes ou imprécis.
- Mauvaise conception, y compris du contenu redondant ou trop lourd.
- Manque de précision pour répondre à une situation ou à un contexte particulier.
- Faible avantage relatif perçu en raison du chevauchement avec les outils ou cadres existants.
- Perceptions variables de la solidité et de la qualité des données probantes, en particulier pour certaines populations.

Stratégies d'atténuation

- Concevoir des normes adaptables qui permettent une adaptation au contexte en mettant l'accent sur des principes fondés sur des valeurs plutôt que sur des critères rigides.
- Intégrer la voix des client.e.s partout dans la norme et la mettre en valeur au moyen de citations illustratives (ce que cela signifie pour les jeunes et les membres de leur famille).
- Présenter le contenu essentiel et la portée de la norme et les rendre disponibles de diverses façons.
- Tirer parti des normes et des politiques connexes pour réduire le dédoublement et renforcer les données probantes.
- Communiquer la valeur ajoutée de chaque norme par rapport aux pratiques actuelles.
- Mettre en évidence la crédibilité de la norme et utiliser des résumés transparents des données probantes qui démontrent l'élaboration conjointe avec les spécialistes du secteur.



- Faire participer diverses parties prenantes à l'élaboration de la norme, en accordant la priorité aux personnes qui font face aux obstacles les plus importants en matière d'équité en santé.
- Définir le public cible de la norme et expliquer clairement les pratiques prometteuses et les attentes afin de réduire la complexité perçue.

Processus de mise en œuvre

Les activités et stratégies utilisées pour planifier, exécuter et soutenir la mise en œuvre d'une norme de qualité.

Obstacles

- Planification de la mise en œuvre insuffisante ou précipitée, souvent en raison d'un manque de temps.
- Coordination limitée entre les équipes ou les organisations partenaires.
- Manque de mobilisation des jeunes, des aidant.e.s ou du personnel de première ligne.
- Absence de personnes championnes pour mener et soutenir le changement, parfois en raison de mouvements du personnel.
- Manque de mécanismes de suivi, de mesure ou de rétroaction.

Stratégies d'atténuation

- Utiliser des guides détaillés et pratiques sur la mise en œuvre et la mesure.
- Recourir à un soutien externe en matière de planification ou de facilitation.
- Former des équipes de façon intentionnelle et favoriser la collaboration entre les partenaires interdépendants.
- Faire participer de manière significative les jeunes, les familles et le personnel dès le début.
- Repérer et soutenir des personnes championnes à plusieurs niveaux.
- Désigner des responsables de la mise en œuvre et recourir à des équipes interdisciplinaires.
- Recueillir de l'information et mettre en pratique des processus d'amélioration continue de la qualité liés à la mise en œuvre.
- Communiquer la norme de qualité d'une manière claire et conviviale, par exemple à l'aide de résumés.



Pour obtenir de plus amples renseignements sur la mise en œuvre des normes de qualité, consultez le document [Mise en œuvre des normes de qualité : Guide de mise en œuvre](#).

Références

- Damschroder, L.J., Reardon, C.M., Widerquist, M.A.O., et Lowery, J. (2022). [The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback](#). *Implementation Science*, 17(1), 1-16.
- Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. (2022). [Processus d'élaboration de normes - Résumé](#).
- Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. (n.d.). [Mise en œuvre des normes de qualité](#).
- Reardon C.M., Damschroder L.J., Ashcraft L.E., Kerins C., Bachrach R.L., Nevedal A.L., Domlyn A.M., Dodge J., Chinman M., Rogal S. (2025). [The Consolidated Framework for Implementation Research \(CFIR\) User Guide: a five-step guide for conducting implementation research using the framework](#). *Implementation Science*, 20(39).