



septembre 2026

Mise en œuvre des normes de qualité : Guide de mise en œuvre



Institut du savoir

sur la santé mentale et les dépendances
chez les enfants et les jeunes



Citation suggérée :

Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. (2026). *Mise en œuvre des normes de qualité : Guide de mise en œuvre*.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce guide, veuillez écrire à standards@cymha.ca.

Subventionné par : **Ontario** 

Les opinions exprimées ici sont celles de l'Institut du savoir et ne reflètent pas nécessairement celles de la Province.

Table des matières

À propos du guide	4
Pour commencer	6
Ce que signifie mettre en œuvre une norme de qualité.....	6
Conseils de mise en œuvre.....	7
Étape 1 : Planification	10
Favoriser une culture du changement	10
Former une équipe	12
Évaluer la situation actuelle	12
Définir ses objectifs.....	14
Rédiger un plan de mise en œuvre	15
Étape 2 : Exécution	16
Mettre en œuvre le plan.....	16
Apporter des corrections au besoin.....	17
Utiliser des cycles d'amélioration.....	17
Commencer modestement.....	18
Étape 3 : Maintenir	19
Évaluer les progrès.....	19
Maintenir la dynamique.....	20
Aller de l'avant ensemble	21
Références	22
Annexe A : Modèle de planification des objectifs	23
Annexe B : Modèle de plan de travail pour la mise en œuvre	25
Annexe C : Modèle des obstacles et des stratégies	26

À propos du guide

La science de la mise en œuvre peut vous aider à gagner en efficacité et à planifier et agir de façon plus réfléchie et intentionnelle. Le présent guide de mise en œuvre est conçu pour appuyer toutes les normes de qualité définies par l'Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes (l'Institut du savoir). Ce guide fournit des renseignements essentiels sur la planification, l'exécution et le soutien du changement organisationnel au moyen de la science de la mise en œuvre.

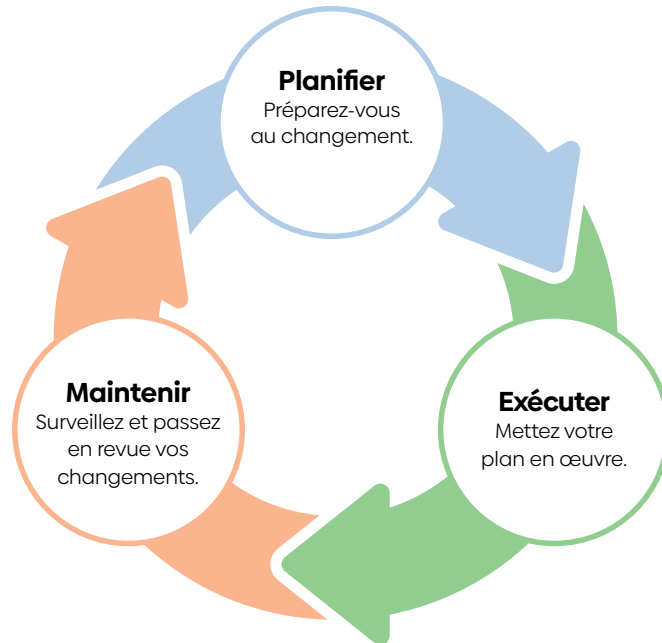
Chaque norme de qualité est le résultat d'examens exhaustifs de la littérature et de consultations avec le Comité consultatif sur les normes de qualité (CCNQ), qui se compose de dirigeant.e.s de systèmes et d'organismes, de clinicien.ne.s, de scientifiques, et de personnes ayant une expérience vécue. Ces données probantes ont orienté l'élaboration des composantes de chaque norme de qualité présentées dans le présent guide de mise en œuvre, notamment :

- **Exemples concrets.** La section « Exemples concrets » de chaque norme de qualité montre comment les principes fondamentaux ambitieux sont actuellement mis en œuvre dans le secteur de la santé mentale, de la santé liée à l'usage de substances et des dépendances chez les enfants et les jeunes (le « secteur »). Ces exemples illustrent des approches concrètes, tirées de situations réelles, dont les organisations peuvent s'inspirer pour déterminer les mesures les plus pertinentes à mettre en œuvre dans leur propre contexte.
- **Considérations relatives à la mise en œuvre.** Ces sections décrivent les obstacles potentiels et les stratégies d'atténuation visant à favoriser une mise en œuvre plus efficace de chacun des principes fondamentaux. L'examen de ces éléments au début du processus de mise en œuvre peut aider les organisations à anticiper les défis et à cerner des approches réalisables et bien adaptées à leurs objectifs.

Le présent guide décrit les trois étapes de mise en œuvre : **planifier, exécuter, maintenir** (Institut du savoir, 2024). Elles peuvent vous aider à mieux gérer le processus complexe de mise en œuvre d'une norme de qualité. Cependant, il n'est pas nécessaire de suivre ces étapes dans l'ordre. La mise en œuvre est souvent non linéaire et itérative. Ainsi, il est possible de passer d'une étape à l'autre, ou d'effectuer certaines activités simultanément. Les étapes peuvent être adaptées à votre contexte local.



Bien que chaque norme de qualité puisse nécessiter certaines adaptations, par exemple pour déterminer les membres de l'équipe les mieux placés pour participer à sa mise en œuvre ou pour adapter certaines mesures, le processus global de mise en œuvre demeure essentiellement le même.



Après avoir déterminé la norme de qualité que vous souhaitez mettre en œuvre et l'avoir examinée au complet, utilisez ce guide pour déterminer :

- Ce qui fonctionne bien, ainsi que les changements que vous souhaitez constater.
- Les aspects qui peuvent être élargis ou exploités.
- Les personnes qui doivent s'occuper d'une tâche donnée différemment.
- Comment vous apporterez le changement.

Il se peut que vous fassiez déjà beaucoup de travail qui s'harmonise avec la norme de qualité et la complète. Notre objectif est de vous aider à cerner ce travail ainsi que les points à améliorer, à documenter vos processus de changement et à mesurer vos progrès.



Le changement peut prendre beaucoup de temps. Nous sommes là pour vous aider! Communiquez avec l'Institut du savoir (standards@cymha.ca) pour vous renseigner sur le soutien spécialisé.

Pour commencer

Ce que signifie mettre en œuvre une 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.

Mise en œuvre fondée sur des principes

Les normes de qualité de l'Institut du savoir sont fondées sur des principes. Les normes fondées sur des principes favorisent une approche souple et axée sur la communauté, où chaque énoncé de qualité peut être appliqué de manière unique dans le contexte des communautés. La démonstration de chaque principe peut se faire de différentes manières afin de tenir compte des occasions et des obstacles contextuels.

La mise en œuvre de normes fondées sur des principes peut représenter un défi puisque ces normes reposent sur des valeurs et des idéaux directeurs plutôt que sur des mesures précises ou des règles ayant une valeur prescriptive. Malgré la souplesse et l'équité favorisées par une telle approche, il peut être difficile de comprendre quelles mesures vous devez prendre pour mettre en œuvre chacun des principes fondamentaux.

Le processus ou l'initiative que vous mettez en œuvre pourrait comporter des mesures propres à une pratique prometteuse illustrée dans la norme de qualité. Par exemple, un organisme pourrait mettre au point un nouveau processus d'admission, tandis qu'un autre pourrait se concentrer sur l'amélioration d'une relation existante avec un organisme local de soins de santé afin de simplifier les aiguillages et les transitions entre les services. Même si ces organismes tâchent de mettre en œuvre la même norme de qualité et d'améliorer l'accès, leurs approches et les mesures dont elles se servent varient. La façon dont vous mettez en œuvre les principes d'une norme de qualité devrait correspondre à votre contexte local, de manière à ce que les changements soient adaptés aux besoins et aux ressources de votre organisme.

Faites le suivi de vos progrès!
Utilisez l'[aide-mémoire du processus de mise en œuvre](#) pour vous guider dans le processus « planifier, exécuter et maintenir » et dans vos activités.

Conseils de mise en œuvre

Peu importe le point de départ, les conseils suivants peuvent vous aider dans votre démarche de mise en œuvre.

Utilisez des approches communes à tous les projets.

- Les activités d'amélioration de la qualité, les principes de mobilisation, l'évaluation des programmes, la science de la mise en œuvre et la mobilisation des connaissances peuvent orienter vos efforts et créer une synergie entre les initiatives.

Harmonisez les initiatives nouvelles et existantes avec la norme.

- Le fait de cerner systématiquement les possibilités d'harmonisation avec une norme de qualité favorise des retombées à l'échelle du système. Appuyez-vous sur les normes de qualité pour orienter les décisions au sein des différentes initiatives et entre elles.

Tirez parti des soutiens et des espaces existants.

- Le recours à l'accompagnement, aux communautés de pratique, aux ressources et aux outils peut renforcer la mise en œuvre et en faciliter la réalisation.

Faites preuve de créativité.

- La mise en œuvre variera probablement d'un organisme à l'autre et selon le contexte. N'ayez pas peur d'essayer quelque chose de différent ou de nouveau.



Ressources

Tout au long du présent guide, vous trouverez des renvois à diverses troupes d'outils et ressources pouvant vous aider dans votre démarche.

- [Donner vie à ses idées : une trousse d'outils de mise en œuvre](#)
- [En faire davantage avec votre savoir : une trousse d'outils pour la mobilisation des savoirs](#)
- [Une meilleure compréhension pour un impact plus grand : trousse d'outils pour l'évaluation des programmes](#)
- [Guide de mesure relatif aux normes de qualité](#)

Consultez la [Norme de qualité pour l'engagement des jeunes](#) et la [Norme de qualité pour l'engagement des familles](#) pour en apprendre davantage sur l'engagement dans les initiatives au sein des organismes et des systèmes.

Mobiliser les jeunes et les aidant.e.s

Un engagement significatif des jeunes et des familles permet d'harmoniser vos efforts et les besoins et les préférences uniques des utilisateur.trice.s potentiel.le.s des services et des client.e.s.

À mesure que vous progressez dans les étapes de la mise en œuvre, posez-vous les questions suivantes :

- Existe-t-il des occasions de concevoir du matériel, d'élaborer des stratégies et de prendre des décisions en collaboration avec les jeunes et les aidant.e.s?
- Quels résultats comptent le plus pour les jeunes et les aidant.e.s de votre collectivité?
- À quoi ressemblerait une participation significative de leur point de vue?
- À quelles étapes de la mise en œuvre leur contribution est-elle essentielle?
- Comment pouvons-nous faire en sorte que leur participation ait lieu en temps opportun, qu'elle soit porteuse de sens et qu'elle se déroule dans le respect des personnes?
- Comment pouvons-nous offrir différentes façons de participer afin de tenir compte des différents niveaux d'aisance et des styles de communication de chaque personne?
- Pouvons-nous recueillir des renseignements au moyen de réunions consultatives, de récits d'expérience, de séances de conception conjointe, de sondages ou de groupes de discussion?
- Comment pouvons-nous démontrer que les commentaires et les contributions des jeunes et des aidant.e.s sont pris en compte?
- Les participant.e.s possèdent-ils.elles une expérience pertinente en lien avec le sujet de la norme de qualité?

Le processus repose sur l'expérience : La mise en œuvre est renforcée lorsque la participation et l'équité sont intégrées à l'ensemble du processus. Vous pouvez utiliser ces questions pour orienter votre réflexion et transformer vos idées en actions concrètes.

Concevoir dans une optique d'équité

Bien que les normes de qualité intègrent des considérations d'équité au moyen de leurs principes et de leurs orientations, elles ne suffisent pas, à elles seules, à garantir des résultats équitables. L'atteinte de résultats équitables dépend de la façon dont la mise en œuvre est planifiée, dotée des ressources nécessaires et suivie. L'application d'une approche axée sur l'équité au processus de mise en œuvre contribue à faire en sorte que les décisions reflètent les besoins de la communauté, réduisent les obstacles et préviennent les préjudices involontaires.

À mesure que vous progressez dans les étapes de la mise en œuvre, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles sont les positions sociales, les expériences et les identités qui façonnent les perspectives intégrées à cette démarche?
- Quels renseignements ou quels points de vue manquent, et comment pouvons-nous les intégrer?
- Comment la dynamique du pouvoir et les préjugés influencent-ils la prise de décisions?
- Cette activité pourrait-elle involontairement renforcer les iniquités? Si oui, comment pouvons-nous prévenir cela?
- Comment assurons-nous le suivi des répercussions différenciées et des résultats en matière d'équité?
- Comment la rétroaction des groupes touchés peut-elle guider les ajustements continus?
- Comment pouvons-nous réduire ou éliminer les obstacles?
- Quelles retombées positives ce projet pourrait-il avoir? Comment pouvons-nous maximiser les retombées positives de ce projet pour tout le monde?
- Comment pouvons-nous nous assurer que les interventions sont pertinentes, souhaitées par les communautés et réalisables?



Étape 1 : Planification

L'étape de la planification consiste à se préparer au changement et à déterminer de façon intentionnelle les personnes, les documents et les renseignements nécessaires à la mise en œuvre de la norme de qualité. À cette étape, vous pouvez :

- Favoriser une culture du changement.
- Former une équipe.
- Évaluer la situation actuelle.
- Définir vos objectifs.
- Établir un plan de mise en œuvre.

Favoriser une culture du changement

Une culture du changement se manifeste dans un environnement où des valeurs communes, du soutien et des ressources permettent aux personnes d'adopter de nouvelles façons de travailler conformes à la norme de qualité.

- **Obtenez le soutien des responsables** pour la mise en œuvre de la norme de qualité.
 - Déterminez les personnes qui occupent des postes décisionnels au sein de votre organisation et qui sont déterminées à mettre en œuvre la norme de qualité.
 - Donnez aux membres de la direction et aux décideur.euse.s de votre organisation les moyens de comprendre l'importance de la mise en œuvre de la norme en expliquant comment elle contribue à concrétiser les valeurs organisationnelles.

Les membres de l'équipe de direction doivent être prêts à donner l'exemple en adoptant les comportements nécessaires pour mettre les valeurs en pratique, prévoir les changements à venir et affecter les ressources nécessaires au projet.

- **Examinez les procédures ou les politiques de votre organisation** liées au sujet de la norme.
 - Faites participer les décideur.euse.s à une discussion sur les objectifs, les avantages et les possibles difficultés en lien avec la mise en œuvre de la norme de qualité.
 - Discutez de la façon dont la norme de qualité s'harmonise avec la vision, les valeurs et les priorités stratégiques de votre organisation.
- **Jetez les bases d'une compréhension et d'un langage communs des concepts clés** afin que toutes les personnes qui participent à la mise en œuvre de la norme de qualité partagent les mêmes idées, objectifs et principes.
 - Transmettez au personnel les ressources qui accompagnent la norme de qualité, comme le résumé et les vidéos. Réfléchissez à la façon dont vous diffuserez ces renseignements : dans le cadre d'une réunion, d'une séance de discussion ouverte, d'un bulletin, d'un courriel ou d'un webinaire? Quelle sera l'incidence sur les flux de travail? Comment le personnel peut-il en apprendre davantage?
 - Invitez toute personne participant à la mise en œuvre à lire la norme de qualité.
- **Identifiez les personnes intéressées ou concernées par la mise en œuvre de la norme de qualité.** Voici des partenaires clés que vous pourriez vouloir mobiliser :
 - Les jeunes et les aidant.e.s
 - La direction ou les gestionnaires
 - Le personnel qui s'occupe de la gestion de projet et de l'amélioration de la qualité
 - Les prestataires de services
 - D'autres organismes qui s'occupent de la santé mentale et des dépendances des enfants et des jeunes dans votre communauté
 - D'autres organismes de santé mentale, y compris ceux qui s'occupent de la santé mentale des adultes
 - Les partenaires du secteur de l'éducation
 - Les organismes et les prestataires de services autochtones
 - Les organismes et les prestataires de services francophones
 - D'autres organismes au service des jeunes dans votre communauté
 - Des bailleur.euse.s de fonds ou partenaires des systèmes

Former une équipe

La mise en œuvre est-elle

nouvelle pour vous? Apprenez-en

plus en consultant notre trousse

d'outils de mise en œuvre :

[Donner vie à ses idées!](#)

- **Formez une équipe de mise en œuvre.** L'équipe de mise en œuvre sera responsable de la mise en œuvre de la norme de qualité, des rapports sur les progrès et du maintien des changements positifs.
 - Repérez les personnes qui apporteront les compétences, l'expertise, le pouvoir décisionnel et l'engagement nécessaires, et faites-les participer.
 - Établissez clairement les rôles, les responsabilités et les modalités de travail.
 - Organisez des réunions régulières avec l'équipe en lui faisant parvenir l'heure de la rencontre, l'ordre du jour, le lieu et les attentes.
 - Améliorez les connaissances, les compétences et les capacités de votre équipe afin qu'elle soit mieux outillée pour contribuer au projet de mise en œuvre.

Évaluer la situation actuelle

Consultez le [Guide de mesure relatif aux normes de qualité](#) et communiquez avec l'Institut du savoir (standards@cymha.ca) pour accéder au manuel des indicateurs propres à une norme.

- **Recueillez des données sur vos processus et vos pratiques** pour comprendre quelles ressources soutiennent le sujet visé par la norme.
 - Ce processus vous aidera à comprendre la situation actuelle, notamment ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré.
 - Passez en revue la façon dont votre approche actuelle contribue à chaque composante de la norme de qualité au moyen des indicateurs de qualité fournis dans chaque principe de base.
 - Pour cerner les autres facteurs qui ont une influence sur la mise en œuvre, comme les éventuels obstacles ou les éléments facilitateurs, assurez-vous de prendre les mesures suivantes :
 - Examinez les considérations relatives à la mise en œuvre fournies dans la norme de qualité.
 - Discutez avec le personnel.
 - Passez en revue la littérature et les données propres à vos services, à votre région ou à votre collectivité.
 - Interviewez et sondez les partenaires pour connaître leurs opinions.
 - Organisez des groupes de discussion avec des jeunes et des aidant.e.s.



Vérifiez si vous êtes prêt.e à aller de l'avant. Vous pouvez discuter des questions suivantes avec votre équipe de mise en œuvre pour comprendre si les éléments facilitateurs nécessaires sont en place pour vous permettre de franchir les premiers pas (selon une adaptation de *Collaborative for Implementation Practice*, sans date). S'il y a des lacunes, mettez en place des mesures de soutien pour aider votre équipe à se préparer à la mise en œuvre – par exemple, vous pouvez établir des rôles clairs, planifier des rencontres de suivi régulières ou désigner un responsable attitré à la mise en œuvre.



Direction

- L'équipe de direction de votre organisation a-t-elle une compréhension commune des objectifs et des principes de la norme de qualité?
- Les personnes responsables de la mise en œuvre ont-elles créé des occasions permettant aux équipes de se réunir pour en apprendre plus sur la norme de qualité et comprendre en quoi elle est pertinente et importante?
- Les personnes responsables de l'organisation et de la mise en œuvre ont-elles créé des occasions pour que les équipes se réunissent afin d'élaborer un plan de mise en œuvre?



Organisme

- Avez-vous conçu des outils de manière collaborative pour établir les rôles et responsabilités des partenaires?
- Disposez-vous des ressources nécessaires pour recueillir et évaluer les données?



Compétence

- Avez-vous mobilisé des jeunes et des aidant.e.s pour cerner leurs besoins en matière de services de santé mentale, de santé liée à l'usage de substances et de services offerts en matière de dépendances pour comprendre où ils ou elles peuvent avoir accès à ces services?
- Des formations et du perfectionnement sont-ils offerts pour améliorer les compétences relatives à la norme de qualité (encadrement, supervision clinique ou autre)?
- Y a-t-il une équipe ou une personne attitrée chargée de superviser le processus de mise en œuvre?

Définir ses objectifs

Reportez-vous aux exemples de pratiques donnés dans la norme de qualité pour avoir une idée de comment le principe fondamental peut être mis en pratique. N'oubliez pas qu'il n'y a pas une seule façon de démontrer les pratiques prometteuses énoncées dans une norme de qualité. Les exemples peuvent être adaptés à vos besoins.

- **Décidez où concentrer vos efforts de mise en œuvre.** Utilisez les renseignements sur votre situation actuelle pour valider les points forts, les lacunes et les possibilités d'amélioration.
- **Définissez les mesures que vous comptez prendre pour vous conformer aux pratiques prometteuses de la norme de qualité.** Envisagez de commencer par ce que vous faites déjà. Voici quelques questions afin de déterminer les mesures à prendre pour ce qui est de chaque énoncé de qualité.
 - Quelles activités menons-nous déjà ou prévoyons-nous mener qui s'alignent sur la norme de qualité? Comment pouvons-nous appuyer sur ces activités?
 - Quelles lacunes a-t-on constatées entre l'état actuel et les pratiques prometteuses illustrées dans les normes de qualité?
 - Répondons-nous entièrement ou partiellement aux critères énoncés dans les énoncés de qualité? Ou n'y répondons-nous pas du tout?
 - Si cette norme de qualité était pleinement intégrée, qu'est-ce qui serait différent dans notre façon de travailler?
- **Tenez-vous au courant des nouvelles priorités ou des nouvelles activités au sein de votre organisation qui s'alignent sur vos objectifs de mise en œuvre.** Réfléchissez à la façon d'en tirer parti afin d'appuyer la mise en œuvre de la norme de qualité.
- **Envisagez de donner la priorité aux « mesures à effet rapide »,** soit les changements qui nécessitent peu d'efforts. Parfois, les mesures à effet rapide comportent des objectifs plus petits et réalisables. Vous pouvez les représenter comme des blocs de construction qui vous permettent de jeter les bases pour atteindre des objectifs généraux à long terme :

Objectifs à court terme

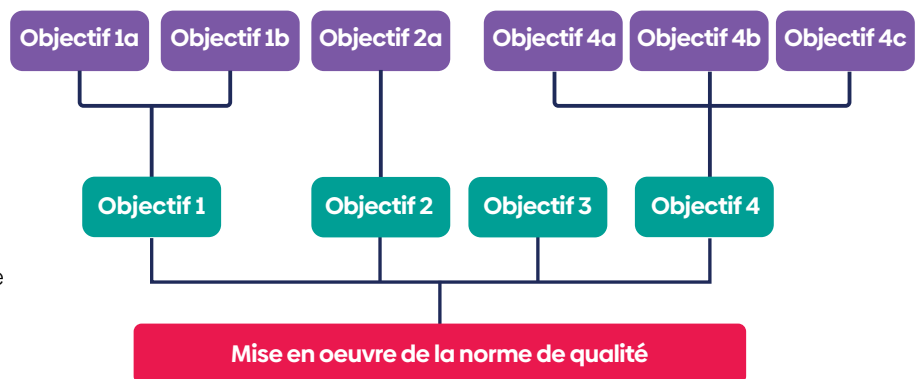
Étapes qui appuient l'atteinte de vos objectifs à long terme

Objectifs à moyen terme

Des objectifs plus importants qui orientent votre plan de travail relatif à la mise en œuvre

Objectif à long terme

Objectif du projet



- **Consignez vos idées en fonction de ce que vous prévoyez faire et de la manière de l'évaluer.**
 - Utilisez le [modèle de planification des objectifs](#) qui figure à l'annexe A pour consigner vos idées et les classer par ordre de priorité.

Rédiger un plan de mise en œuvre

Ajoutez des moments clés dans votre plan de travail qui feront l'objet de « réflexion et de révision », afin d'éliminer les obstacles en amont et d'évaluer les progrès vers l'atteinte de vos objectifs.

- **Organisez vos objectifs en fonction des priorités pour comprendre par où commencer.** Décidez à quel moment vous réexaminerez les objectifs non prioritaires que vous pourrez mettre en œuvre plus tard.
- **Choisissez vos stratégies de mise en œuvre.** Considérez vos stratégies comme des manières d'atteindre vos objectifs. Les stratégies s'attaquent souvent à des obstacles précis. Par exemple, si l'un des principaux obstacles est que les gens de la communauté ne sont pas au courant des services ou ne savent pas quand ils sont disponibles, l'objectif pourrait être d'accroître la sensibilisation et de promouvoir la disponibilité des services et leurs heures d'ouverture au sein de la collectivité.
- **Cernez toutes les ressources** nécessaires à la réalisation du changement et **demandez leur attribution** (personnel, équipement, honoraires à verser aux jeunes et aux aidant.e.s).
- **Concevez un plan de mise en œuvre** précisant qui s'occupera de chaque tâche et toutes les échéances. Précisez les changements que vous souhaitez apporter au vu de votre situation actuelle et de vos priorités. L'équipe de mise en œuvre peut se servir d'un tel plan pour faire le suivi des échéances, de la responsabilité et des jalons.
 - Modifiez et adaptez ce [modèle de plan de mise en œuvre](#) (annexe B) en fonction de vos besoins.



Étape 2 : Exécution

L'étape de mise en œuvre consiste à mettre votre plan en pratique en réalisant les activités prévues, en mettant à l'essai les changements et en vous appuyant sur les fondements établis durant la planification. À cette étape, vous pouvez :

- Mettre en œuvre le plan.
- Apporter des corrections au besoin.
- Commencer modestement.
- Utiliser des cycles d'amélioration.

Mettre en œuvre le plan

- **Donnez suite à vos objectifs** en mettant en pratique les stratégies de votre plan de travail de mise en œuvre. Envisagez de commencer par les mesures à effet rapide afin de créer un élan vers l'atteinte de vos objectifs à plus long terme.
- **Communiquez clairement les rôles et les responsabilités** à toute l'équipe. Pour chaque activité, désignez une principale personne responsable (PPR) et incluez un échéancier précis. Cela peut favoriser un engagement soutenu et une responsabilisation claire, tout en aidant l'équipe à maintenir le cap.
- **Consultez les partenaires que vous avez mobilisés lorsque vous avez établi une culture de changement** afin d'assurer un soutien continu à vos initiatives de mise en œuvre. N'oubliez pas de communiquer tôt et régulièrement les progrès réalisés et les changements apportés à toutes les personnes concernées.

Apporter des corrections au besoin

Nous avons cerné les [obstacles potentiels à la mise en œuvre de normes de qualité ainsi que des stratégies d'atténuation](#).

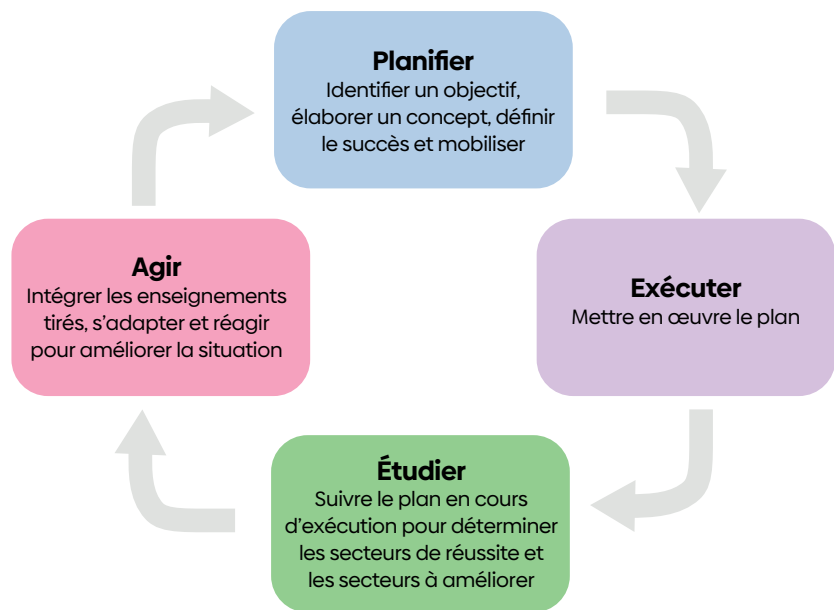
Réfléchissez à la façon Y a-t-il des éléments qui présentent un intérêt pour votre région?

Comment pourriez-vous surmonter des obstacles semblables dans votre contexte?

- **Soyez conscient.e. qu'à mesure que vous exécutez votre plan de travail, de nouveaux obstacles peuvent se présenter.** Il est essentiel que vous fassiez preuve de transparence vis-à-vis de votre équipe en ce qui concerne ces difficultés. C'est normal de se heurter à des difficultés, et vous pouvez prendre des mesures pour les surmonter.
- **Utilisez des boucles de rétroaction pour évaluer les nouveaux obstacles.** Les activités peuvent comprendre des réunions d'équipe, des entretiens de suivi avec les partenaires, des séances de réflexion, la surveillance des données ou l'examen des progrès. Efforcez-vous d'utiliser des boucles de rétroaction à intervalles réguliers. Les données que vous avez recueillies sur les indicateurs (taux de participation et activités de mobilisation, par exemple) peuvent également montrer comment les obstacles peuvent avoir une incidence sur vos objectifs.
- **Au besoin, adaptez vos stratégies.** Adaptez votre approche pour surmonter des obstacles précis, promouvoir l'équité ou répondre à des besoins locaux. Par exemple, s'il est difficile d'offrir une formation en personne à cause du temps de déplacement ou de l'accessibilité pour les personnes qui y participent, envisagez d'offrir une formation en ligne.
- **Reconnaissez que les obstacles varient d'une communauté à l'autre.** Chaque communauté est unique. Certains problèmes peuvent être résolus par des modifications mineures, tandis que d'autres nécessitent des solutions plus novatrices et intensives. Il peut être utile d'envisager plusieurs stratégies et de choisir celles qui conviennent le mieux à la situation propre à votre communauté.
 - Utilisez le [modèle des obstacles et des stratégies](#) (annexe C) pour consigner vos idées. Vous pouvez également passer en revue les considérations relatives à la mise en œuvre incluses dans chaque norme.

Utiliser des cycles d'amélioration

- **Prévoyez des méthodes d'amélioration continue** pour examiner et réviser la mise en œuvre de façon continue. Les cycles « planifier, exécuter, étudier et agir » (cycles PEÉA) constituent une méthode efficace d'obtenir de meilleurs résultats et d'assurer la viabilité du projet (The W. Edwards Deming Institute, 2022). Les cycles PEÉA constituent un processus continu qui comporte quatre étapes :
- N'oubliez pas de consigner tout changement dans votre plan de travail sur la mise en œuvre.



Commencer modestement

Commencez modestement par un projet pilote afin de peaufiner vos stratégies de mise en œuvre à petite échelle avant d'envisager un déploiement complet ou une expansion. Les renseignements et la rétroaction découlant de la mise à l'essai à plus petite échelle pourraient aider à peaufiner le processus en vue d'une mise en œuvre générale dans l'ensemble de l'organisation. Envisagez d'amorcer le changement en commençant par :

- Un seul service ou une seule équipe
- Une clientèle précise
- De petites zones géographiques
- Des périodes plus courtes
- Un nombre limité de client.e.s
- Les champion.ne.s de la norme de qualité



Par exemple, si votre objectif de mise en œuvre est l'introduction d'un nouveau processus d'admission des client.e.s dans votre organisation, un projet pilote pourrait commencer par se concentrer sur sa mise à l'essai au sein d'un service. Le projet comporterait les mêmes étapes de mise en œuvre, comme la formation du personnel et l'intégration de stratégies de gestion du changement, mais concernerait moins de membres du personnel et de client.e.s.



Étape 3 : Maintenir

L'étape de maintien est axée sur l'examen des retombées de la mise en œuvre et la mise à profit des leçons apprises afin que les pratiques liées à la norme de qualité soient intégrées aux pratiques courantes. À cette étape, vous pouvez :

- Évaluer les progrès.
- Poursuivre sur sa lancée.

Évaluer les progrès

Pour en savoir plus sur l'évaluation relative aux étapes « planifier, exécuter et agir », examinez notre outil pour l'évaluation des programmes : [Une meilleure compréhension pour un impact plus grand.](#)

Consultez le [Guide de mesure relatif aux normes de qualité pour en savoir](#) plus sur la surveillance de vos progrès et la communication de vos conclusions.

- **Faites le suivi de vos progrès.** La mise en œuvre de la norme de qualité est un processus constant qui se base sur l'amélioration continue de la qualité. Vous pouvez faire le suivi de vos progrès vers l'atteinte des pratiques prometteuses illustrées dans chaque énoncé de qualité, et ce, au moyen de sondages, de groupes de discussion, de surveillance des données et de conversations informelles. Dès le début de votre parcours de mise en œuvre, vous évaluez vos efforts de mise en œuvre en examinant les processus et les résultats.
 - Processus de mise en œuvre : Concentrez-vous sur la manière dont le suivi de la mise en œuvre est effectué, et sur les échéanciers, le respect des étapes prévues et l'efficacité générale du plan de travail prévu à cet effet.
 - Résultats de la mise en œuvre : Montrez l'incidence de la mise en œuvre. Examinez notamment si la mise en œuvre a permis d'apporter les changements souhaités et d'atteindre les objectifs relatifs aux normes de qualité.
- **Résumez et transmettez vos résultats d'évaluation** pour informer tous les partenaires clés et orienter votre prise de décisions.
- **Adaptez votre façon de procéder** au besoin. Il pourrait être nécessaire de revoir vos objectifs et d'apporter des changements à votre plan de mise en œuvre. N'oubliez pas que la mise en œuvre est un processus itératif non linéaire.

Pour en savoir plus sur les stratégies de mobilisation des savoirs, consultez notre [trousse d'outils pour la mobilisation des savoirs : En faire plus avec votre savoir](#). Cette trousse vous aide à décider comment utiliser les renseignements pour apporter des améliorations et accroître vos retombées.

Maintenir la dynamique

- **Soulignez vos réussites.** Le fait de souligner les étapes importantes permet à tout le monde de voir l'incidence du travail accompli. La reconnaissance des réussites peut également accroître l'adhésion aux changements, ce qui, à son tour, peut influencer sur la façon dont les gens travaillent.
- **Communiquez vos progrès.** À mesure que vous surveillez et évaluez vos progrès, continuez de parler « des leçons apprises » pour promouvoir la transparence et la responsabilisation. N'oubliez pas de communiquer vos progrès en utilisant des méthodes et des messages adaptés à votre public cible (personnel, membres de la collectivité, autres organismes ou bailleurs de fonds).
- **Participez à des espaces collectifs** au profit de la collaboration, de l'échange de connaissances, de la résolution de problèmes, ainsi que de l'acquisition de compétences. Réseautez avec d'autres personnes qui mettent en œuvre la norme de qualité au moyen de forums en ligne, de conférences, d'ateliers, de tables d'experts ou de communautés de pratique.

Aller de l'avant ensemble

La mise en œuvre est un processus continu et intentionnel. Pour soutenir vos efforts de mise en œuvre, vous devrez examiner les changements à mesure qu'ils se produisent et travailler à intégrer tous les énoncés de qualité au fil du temps. Les besoins en matière de santé mentale et de santé liée à l'usage de substances des nourrissons, des enfants, des jeunes et des aidant.e.s évoluent constamment. Pour répondre à ces besoins et continuer à offrir des services de qualité, nous devons continuellement nous adapter.



Arrêtez-vous et réfléchissez. Prenez le temps de prendre du recul et de réfléchir à vos progrès, à vos expériences, à vos réussites et à vos difficultés. La réflexion peut vous aider à penser aux raisons pour lesquelles certains résultats se sont produits et aux facteurs qui ont eu une influence. Réfléchissez à la façon :

- Qu'est-ce qui fonctionne bien et que nous devrions **continuer de faire**?
- Qu'est-ce qui vous semble difficile ou qui ne fonctionne pas bien et que nous devrions **cesser de faire**?
- Qu'est-ce qui manque ou de quoi devrions-nous **commencer à nous occuper**?



Si vous avez des questions au sujet du présent guide ou des normes de qualité, veuillez communiquer avec nous à l'adresse standards@cymha.ca.

Références

- Collaborative for Implementation Practice. (n.d.). [Driver's best practices checklist](#).
- Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. (2024). [Donner vie à ses idées : une trousse d'outils de mise en œuvre](#).
- The W. Edwards Deming Institute. (2022). [PDSA Cycle \(Plan-Do-Study-Act\)](#)

Annexe A : Modèle de planification des objectifs

Ce modèle de planification des objectifs peut aider votre équipe à décider la manière de commencer la mise en œuvre en ciblant les efforts, les ressources et les échéanciers. Pour utiliser ce modèle, suivez ces étapes avec votre équipe de mise en œuvre afin d'établir, d'évaluer et de classer par ordre de priorité des objectifs harmonisés avec une norme de qualité.

1. **Dressez la liste de vos objectifs.** Incluez les principaux objectifs et éléments qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART). Assurez-vous que chaque objectif est lié à un principe de base et à un énoncé de qualité (ou plus d'un, si cela est approprié) et commencez à réfléchir à la façon d'évaluer les résultats de l'objectif.
2. **Notez chaque objectif** sur une échelle (de 0 à 5) pour les aspects suivants :
 - **Faisabilité** : Dans quelle mesure cet objectif est-il réalisable compte tenu de vos ressources, de votre temps et de votre capacité actuelle?
 - **Importance** : Dans quelle mesure cet objectif est-il important pour la vision et le mandat de votre organisation, ainsi que pour répondre aux besoins de la clientèle et des aidant.e.s?
3. **Additionnez les notes** pour chaque objectif en ajoutant celles pour la faisabilité et l'importance.
4. **Classez les objectifs** en fonction des notes totales comme étant de priorité faible, moyenne ou élevée. Plus la note totale est élevée, plus l'objectif est prioritaire par rapport aux autres. Toutefois, vous pouvez accorder plus d'importance à certaines dimensions au besoin, par exemple à l'importance, en fonction de vos priorités.

Téléchargez un [modèle remplissable et personnalisable](#) ici.

Norme de qualité : [Titre de la norme]

Ce que nous ferons	Principes fondamentaux et énoncé de qualité	Comment saurons-nous que nous y parvenons?	De quoi avons-nous besoin pour que cela fonctionne?	Est-ce faisable?	À quel point est-ce important?	Note totale	Priorité
À quoi cela ressemblera dans la pratique (objectifs).	Indiquez les principes fondamentaux et l'énoncé de qualité avec lesquels cet objectif est le plus étroitement lié.	De quelle manière le succès sera-t-il mesuré (consultez le Guide de mesure relatif aux normes de qualité et le manuel des indicateurs propres à une norme ¹ pour obtenir des idées)?	Dressez la liste des ressources nécessaires (personnel, locaux, financement).	(0 – impossible à 5 – très possible).	(0 – pas important à 5 – très important).	Somme des notes de faisabilité et d'importance.	(Faible, Moyen, Élevé).
Objectif 1. Exemple ² : <i>Les services sont offerts dans des espaces inclusifs, conviviaux, accessibles et invitants, et dans la langue de préférence des client.e.s.</i>	<i>Principe fondamental 3</i> : Les niveaux de soins favorisent des soins et des résultats équitables. Les niveaux de soins comprennent des aspects à prendre en compte précis et réalisables pour offrir des voies d'accès aux soins et des résultats en la matière équitables.	Pourcentage (%) des enfants, des jeunes et des aidant.e.s qui déclarent avoir accès à des soins adaptés à la culture, fondés sur l'affirmation de l'identité et sûrs.	Personnel bilingue, tous les formulaires disponibles dans les deux langues officielles, services de traduction.	2	5	7	Élevé
Objectif 2.							
Objectif 3.							

1 Pour accéder à un manuel des indicateurs propre à une norme, communiquez avec nous à l'adresse standards@cymha.ca.

2 Cet exemple est fondé sur la [norme sur les niveaux de qualité des soins : faire correspondre les soins aux besoins et aux objectifs \(2025\)](#).

Annexe B : Modèle de plan de travail pour la mise en œuvre

Titre du projet :

Membres de l'équipe :

- Nom

Objectifs du projet :

- Objectif

Dernière mise à jour : jj/mm/aaaa

Téléchargez un [modèle remplissable et personnalisable](#) ici.

Activité	Produit livrable	Notes et considérations	Date de début	Date de fin	Principale personne responsable	Ressources nécessaires	Statut (non commencée, en cours, terminée)
Déterminez les tâches, les stratégies ou les mesures précises que vous entreprendrez pour atteindre votre objectif.	Définissez l'effet ou le résultat escompté de l'activité.	Ajoutez toute information ou tout détail contextuel pertinent pour chaque activité.	jj/mm/aaaa	jj/mm/aaaa	Nom	Dressez la liste des outils, du personnel ou des postes budgétaires nécessaires à l'activité.	Modifiez le statut de l'activité pour en indiquer l'état d'avancement.

Annexe C : Modèle des obstacles et des stratégies

Pour **chaque objectif** que vous avez priorisé dans le modèle de planification des objectifs :

- Cerner les **obstacles potentiels** (défis qui pourraient avoir une incidence sur la faisabilité).
- Élaborez un **plan d'atténuation** (comment surmonter ou éliminer les obstacles que vous avez cernés).
- Déterminez la **responsabilité** du plan d'atténuation (qui prendra les mesures et surveillera le plan; à quelle fréquence vous examinerez les progrès).

Tenez compte des obstacles et prévoyez des plans d'atténuation liés aux divers facteurs contextuels, y compris le système, le contexte et l'organisation, ainsi que les personnes concernées – leurs capacités, leurs possibilités et leurs motivations à changer. Tenez également compte du processus d'intervention et de mise en œuvre.

Téléchargez un [modèle remplissable et personnalisable](#) ici.

Utilisez ce modèle pour orienter votre évaluation

Ce que nous ferons	Obstacles potentiels	Plan d'atténuation	Responsabilité
Objectif 1.			
Objectif 2.			
Objectif 3.			



 CYMHAOntario

 cymhaon

 @cymha_on

695, avenue Industrial, Ottawa (Ontario) K1G 0Z1

 – info@cymha.ca

 – smdej.ca