



octobre 2024

Donner vie à ses idées : une trousse d'outils de mise en œuvre



Institut du savoir


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



Référence suggérée :

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.

Pour obtenir plus de renseignements sur cette trousse, veuillez communiquer à l'adresse info@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 de cette trousse d'outils	4
Les premiers pas	6
Étape 1. Planifier	11
Susciter l'adhésion	13
Former une équipe	15
Décrire votre projet de mise en œuvre	19
Évaluer votre contexte	22
Rédiger un plan de travail	24
Étape 2. Exécuter	28
Mettre en pratique votre plan	29
Commencer modestement.....	33
Utiliser des cycles d'amélioration.....	33
Étape 3. Maintenir	35
Évaluer vos progrès	36
Maintenir la dynamique.....	38
Mettre le projet à l'échelle	39
Aller de l'avant ensemble	41
Glossaire	42
Références	45



À propos de cette trousse d'outils

Quel est l'objectif de cette trousse d'outils?

Le changement peut être complexe et il est parfois difficile de savoir par où commencer pour l'aborder. Nous avons élaboré cette trousse d'outils afin de vous aider à utiliser les pratiques de mise en œuvre pour gérer vos initiatives de changement.

L'Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes (l'Institut du savoir) a contribué à la mise en œuvre de programmes, de politiques et d'interventions fondés sur des données probantes afin d'améliorer la vie des enfants et des jeunes. Dans cette trousse d'outils, nous nous sommes appuyés sur notre propre expérience, nous avons pris en compte les recherches les plus récentes en matière de science de la mise en œuvre et nous avons fait part de ce que nous avons entendu au sujet de la pratique de la mise en œuvre dans le secteur de la santé mentale et des dépendances chez les enfants et les jeunes (le secteur).

Cette ressource est une version mise à jour de notre trousse d'outils de mise en œuvre publiée en 2013. Elle présente des données actuelles sur la science de la mise en œuvre et propose des étapes à suivre et des ressources pour planifier, exécuter et maintenir vos projets de mise en œuvre. Cette trousse d'outils vous aidera à :

- Préparer les gens et les systèmes au changement;
- Mettre votre plan en pratique;
- Surveiller et évaluer vos progrès.

À propos de cette trousse d'outils

À qui s'adresse cette trousse d'outils?

Cette trousse d'outils s'adresse à toute personne du secteur qui entame un processus de mise en œuvre. Il peut s'agir de spécialistes de la santé mentale, de membres du personnel de soutien administratif, de gestionnaires de programmes et de membres de la direction responsables de la mise en œuvre d'une initiative ou d'un projet de santé mentale au sein de leur organisme et de leur communauté.

Comment utiliser cette trousse d'outils?

Pour vous y retrouver dans cette trousse d'outils, vous pouvez utiliser la table des matières pour passer directement aux renseignements relatifs à une activité précise et trouver des outils et des ressources complémentaires. Vous pouvez ensuite consulter les liens pour en savoir plus.

Nous recommandons de réaliser toutes les activités décrites dans chaque section du modèle « Planifier, exécuter, maintenir ». Cependant, certaines des activités de chaque étape ne suivent pas nécessairement l'ordre dans lequel elles sont écrites. La pratique de la mise en œuvre diffère parfois de ce qui est prévu sur le papier; c'est pourquoi nous encourageons la flexibilité.



Les premiers pas

Utiliser un langage commun

Tout au long de cette trousse d'outils, nous utilisons de nombreux termes apparentés, mais distincts.



Mise en œuvre : Donner vie à un plan ou à une idée.



Pratique de la mise en œuvre : Appliquer des données probantes issues de la science de la mise en œuvre à divers contextes et environnements en vue d'une amélioration des résultats (Metz, 2019).



Processus de mise en œuvre : Entreprendre des activités qui suivent les étapes d'un modèle de mise en œuvre.



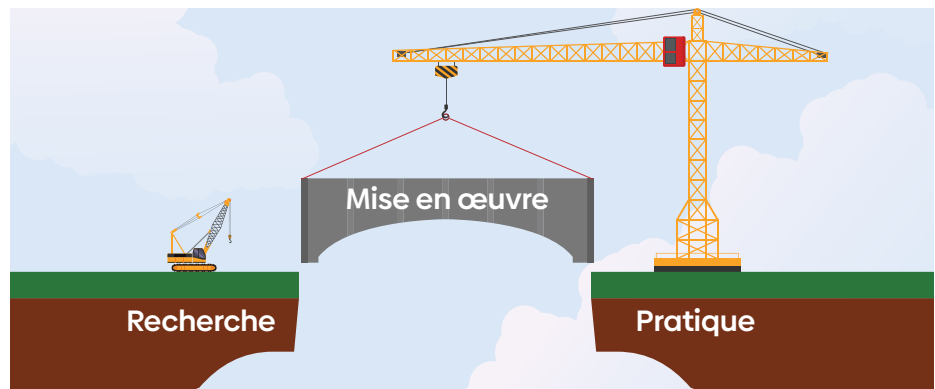
Projet de mise en œuvre : Dans cette trousse d'outils, nous qualifions ce que vous mettez en œuvre de « projet de mise en œuvre » ou simplement de « projet ». D'autres ouvrages utilisent les termes « innovation », « initiative » ou « intervention » ou parlent d'un « programme » ou d'une « politique » en particulier. Nous employons un terme large qui couvre toute la variété des projets que nous voyons être mis en œuvre dans l'ensemble du secteur.

Qu'est-ce que la science de la mise en œuvre?

La science de la mise en œuvre est l'étude des méthodes permettant de mettre la recherche en pratique. Elle relie les résultats de la recherche à une utilisation concrète en vue d'une amélioration des résultats. Dans notre secteur, elle peut être utilisée pour créer de nouvelles politiques ou innovations, pour mettre en pratique des programmes fondés sur des données probantes ou pour donner vie à des idées.

Les premiers pas

Sobia Khan, directrice de la mise en œuvre au Center for Implementation, s'est penchée sur les obstacles liés à l'adoption de la science de la mise en œuvre et sur les craintes qu'elle suscite. Selon elle, les gens craignent que leurs compétences actuelles dans des approches telles que l'amélioration de la qualité ou la gestion du changement ne soient plus utiles. Cependant, elle estime que « si vous voulez adopter les approches de la science de la mise en œuvre, vous n'avez pas besoin de revoir complètement ce que vous faites actuellement » [traduction] (Khan, 2023).



Pourquoi utiliser la science de la mise en œuvre?

La science de la mise en œuvre peut vous aider à donner vie à votre idée formidable en contribuant à créer les conditions qui lui seront favorables.

Elle recoupe d'autres stratégies de changement telles que la mobilisation, la gestion du changement, l'amélioration de la qualité, la diffusion et la mobilisation des savoirs. Ces domaines se chevauchent et ont inspiré les divers modèles, théories et cadres de la science de la mise en œuvre.

En fait, vous intégrez peut-être déjà des aspects de la science de la mise en œuvre dans vos travaux!

Les valeurs d'une mise en œuvre réussie

La mise en œuvre est autant un art qu'une science et nécessite à la fois une expertise technique et une capacité à gérer la dynamique humaine et la culture organisationnelle.

Les valeurs de votre organisme influenceront la réussite de votre projet de mise en œuvre. Il peut s'agir de la confiance, de la collaboration et d'une communication claire entre toutes les personnes concernées. Même si cela semble évident, essayez de déterminer si ces valeurs sont présentes dans votre processus de mise en œuvre et procédez à des ajustements dans le cas contraire. Des valeurs communes favorisent une responsabilité commune, une culture propice à l'apprentissage, des processus et des pratiques intentionnels, ainsi qu'une croissance et un perfectionnement continus.

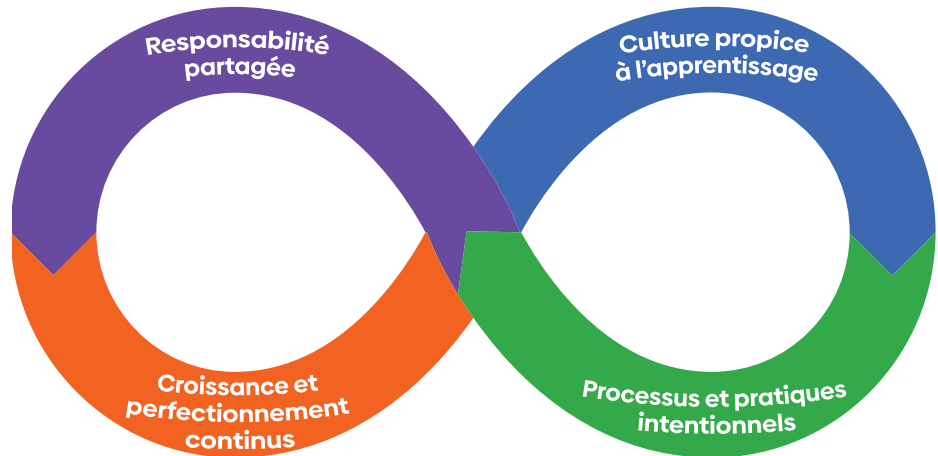


Il est important d'aborder la mise en œuvre avec empathie, patience et résilience et grâce à un apprentissage continu, tout en valorisant les données probantes, les processus et le travail d'équipe interdisciplinaire (Moore et Khan, 2020).

Tout au long de cette trousse d'outils, nous avons intégré des valeurs en tant que considérations pratiques et appliqué une optique de mise en œuvre axée sur l'équité et la mobilisation.

Organismes apprenants

Les organismes apprenants peuvent contribuer à gérer le changement en incarnant les valeurs nécessaires à la mise en œuvre réussie de nouveaux projets et en participant à des activités d'apprentissage telles que l'évaluation et l'amélioration continue.



Ces quatre thèmes (responsabilité partagée, culture propice à l'apprentissage, croissance et perfectionnement continus, et processus et pratiques intentionnels) ont été définis par l'Institut du savoir et sont à la base de notre modèle d'organisme apprenant.

Êtes-vous en voie de devenir un organisme apprenant? Nous recommandons la création d'un comité chargé de mener les tâches et les activités liées à la coordination du mandat d'un tel organisme.

Ces tâches et activités pourraient être les suivantes :

- Organiser des réunions de l'ensemble du personnel pour faire le point sur les projets internes.
- Favoriser les occasions de perfectionnement professionnel.
- Recueillir et utiliser les commentaires du personnel.
- Encourager les activités d'amélioration de la qualité.

Savoir ce que vous mettez en œuvre

Que vous soyez responsable de la mise en œuvre d'une pratique fondée sur des données probantes, de lancer un nouveau projet, d'élaborer une politique ou d'instaurer un changement transformateur, votre vision et vos objectifs doivent être clairs. Pour commencer, posez-vous les questions suivantes :

- Pourquoi un changement est-il nécessaire?
- Qui ou qu'est-ce qui doit changer?
- Quelles nouveautés souhaitez-vous introduire? Cela peut être ce que vous voulez que les gens adoptent, utilisent ou fassent de manière différente (Brown *et al.*, 2017). Quelques exemples :
 - Des programmes.
 - Des pratiques.
 - Des politiques.
 - Des procédures.
 - Des principes.
 - Des produits.

En définissant l'objectif de ce que vous mettez en œuvre, vous préparez le terrain pour le début de votre projet.



Votre organisme essaie-t-il de décider s'il doit mettre en œuvre quelque chose de nouveau? Pensez à rassembler des données probantes des avantages de la mise en œuvre afin d'éclairer votre décision. Voici quelques questions que vous pouvez aborder :

- Quel problème essayez-vous de résoudre? Pourquoi est-ce important?
- Des ressources et des mesures de soutien existent-elles déjà?
- Votre nouvelle idée correspond-elle aux objectifs de votre organisme?
- Quel est l'avantage de mettre en œuvre ce projet?
- Existe-t-il des données probantes permettant d'expliquer pourquoi ce projet pourrait fonctionner dans votre contexte?

Modèle de mise en œuvre : planifier, exécuter, maintenir

Les modèles de mise en œuvre décrivent les étapes d'introduction et de maintien du changement (Nilsen, 2015). Ils favorisent l'utilisation d'un langage commun susceptible d'améliorer la prise de décisions et la communication (Moullin *et al.*, 2020).

Ces modèles montrent que la mise en œuvre n'est pas un processus universel, mais plutôt un parcours qui se déroule au fil du temps. En suivant un processus par étapes, vous pourrez plus facilement gérer la complexité du changement, affecter vos ressources de manière stratégique et faire le suivi systématique des progrès accomplis.

Les premiers pas

Ce modèle s'inspire des cadres de mise en œuvre active élaborés par le National Implementation Research Network (Fixsen *et al.*, 2005). Ces modèles soulignent l'importance de l'intégration de nouvelles pratiques dans une routine et de l'utilisation de stratégies et d'outils pour parvenir à un changement durable.

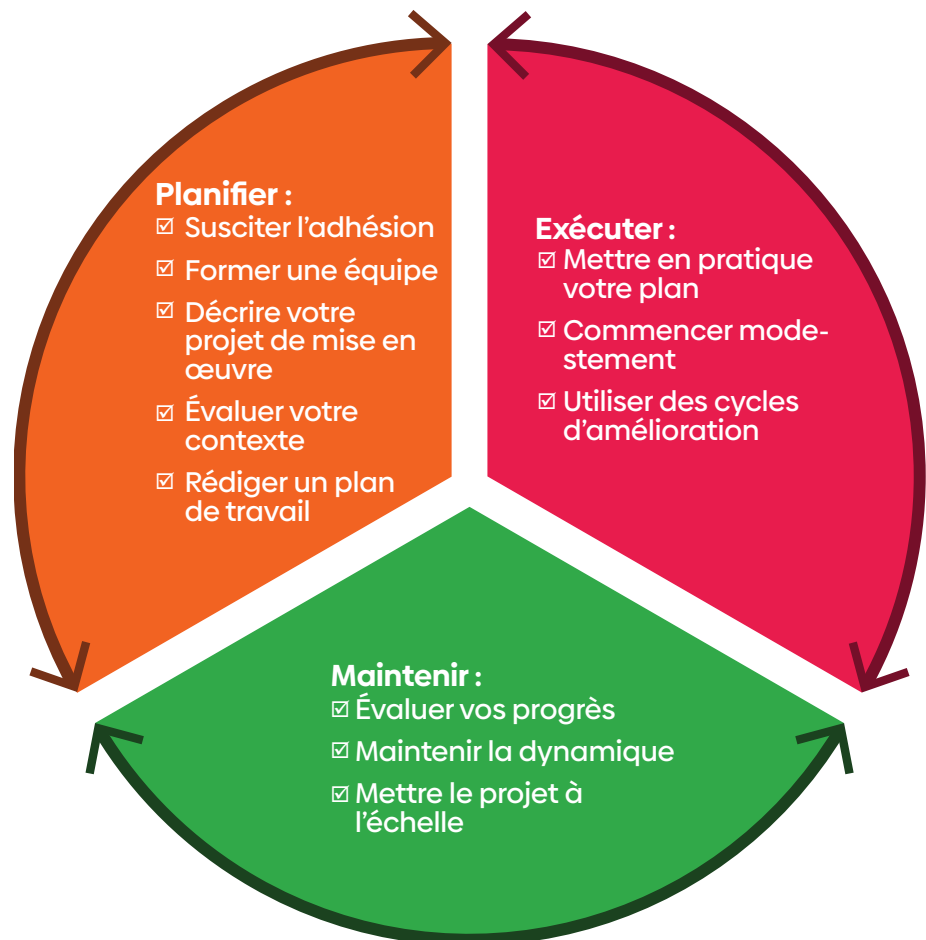
Des modèles de mise en œuvre sont utilisés dans l'ensemble du secteur, et ils peuvent être adaptés aux contextes locaux (Albers *et al.*, 2017). En Ontario, les besoins, les ressources et les défis du secteur sont uniques à chaque région. Adapter un modèle à votre contexte local vous permet de l'harmoniser avec les capacités et les besoins particuliers de vos communautés, de vos partenaires et de vos projets.

Voici les trois principales étapes et activités du modèle de mise en œuvre utilisé par l'Institut du savoir :

Étape 1. **Planifier**

Étape 2. **Exécuter**

Étape 3. **Maintenir**



Nous vous encourageons à suivre l'ordre des cases cochées de chaque étape avant de passer à la suivante. Toutefois, la mise en œuvre est souvent un processus non linéaire et itératif. Certaines activités se dérouleront simultanément et il vous faudra peut-être revenir à une étape antérieure avant de poursuivre.



Étape 1. Planifier

L'étape de planification consiste à préparer les gens et les systèmes au changement. Au fur et à mesure du déroulement de votre projet, vous devrez peut-être revenir à cette étape et adapter votre plan.

Cette étape comprend la plupart des activités de notre modèle de mise en œuvre. Un plan bien conçu est essentiel à la réalisation du changement tel que vous l'envisagez.

Étape 1. Planifier

Vous pouvez y arriver! Faites le suivi de vos progrès :

Dans cette section	Ce que vous ferez	Ressources
<input checked="" type="checkbox"/> Susciter l'adhésion.	<ul style="list-style-type: none">• Obtenir le soutien des responsables.• Créer un langage commun et une compréhension des concepts.• Repérer et mobiliser les partenaires clés.	<ul style="list-style-type: none">• Document d'une page.• Outil de cartographie des partenariats.• Norme de qualité pour l'engagement des jeunes.• Norme de qualité pour l'engagement des familles.
<input checked="" type="checkbox"/> Former une équipe.	<ul style="list-style-type: none">• Réunir des gens.• Définir les rôles et les responsabilités.• Renforcer les capacités.• Faciliter la communication.	<ul style="list-style-type: none">• Matrice RACI.• Entente de partenariat.• Évaluation des besoins d'apprentissage.
<input checked="" type="checkbox"/> Décrire votre projet de mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer une description claire.• Allouer des ressources.• Créer une charte de projet.	<ul style="list-style-type: none">• Outil Hexagon.• Profil de pratique.• Charte de projet.
<input checked="" type="checkbox"/> Évaluer votre contexte.	<ul style="list-style-type: none">• Évaluer votre état de préparation.• Définir les facteurs qui entravent et facilitent le processus.	<ul style="list-style-type: none">• Cadre consolidé pour la recherche sur la mise en œuvre.• Cadre des domaines théoriques.• Outil StrategEase.
<input checked="" type="checkbox"/> Rédiger un plan de travail.	<ul style="list-style-type: none">• Planifier vos stratégies de mise en œuvre.• Créer un plan de mise en œuvre.• Recueillir des commentaires.	<ul style="list-style-type: none">• Modèle logique.• Outil d'évaluation de la viabilité d'un programme.• Plan de mise en œuvre.• Évaluation de l'impact sur l'équité en matière de santé.

Étape 1. Planifier

Le terme « responsables » fait référence aux décideur.euse.s. au sein de votre organisme et au-delà. Il peut s'agir de gestionnaires de programmes, de membres du conseil d'administration, de cadres supérieurs, de responsables de la supervision, etc.

☑ Susciter l'adhésion

Obtenir le soutien des responsables

Le soutien des responsables est une force motrice qui oriente et façonne la mise en œuvre. L'adhésion de personnes occupant des postes décisionnels à votre projet peut faciliter l'harmonisation des objectifs organisationnels afin de faciliter le processus de mise en œuvre. Faire participer les responsables peut consister à les informer au moyen de mises à jour, à les consulter à intervalles réguliers pour obtenir des approbations, ou à intégrer l'un.e d'entre eux dans l'équipe de mise en œuvre afin qu'il.elle puisse vous donner des conseils. En mobilisant ainsi les responsables de votre organisation, vous vous assurez qu'ils.elles soutiennent et approuvent activement votre projet.

Comment pouvez-vous mobiliser les responsables et encourager leur soutien?

- Trouvez des exemples de projets mis en œuvre avec succès au sein de votre organisme et de votre secteur.
 - Posez-vous la question suivante : Qu'est-ce qui a bien fonctionné la dernière fois qu'un élément nouveau a été ajouté?
- Étudiez les documents connexes relatifs au dévouement, tels que les politiques et les procédures, qui concernent le projet de mise en œuvre ou s'harmonisent avec celui-ci. Ces documents peuvent indiquer les domaines dans lesquels des travaux sont déjà en cours ou les lacunes qui existent.
- Dès le début du processus, faites participer les responsables à des discussions sur les objectifs, les avantages et les défis.
- Soulignez comment le projet s'harmonise avec la vision et les valeurs de votre organisme.
- Préparez-vous à répondre aux préoccupations ainsi qu'à fournir des données probantes claires de l'incidence potentielle, fondées sur des données.
- Déterminez et demandez les ressources nécessaires à la réalisation du changement (personnel, équipement, honoraires des jeunes et des membres de leur famille).

Étape 1. Planifier

Mettre au point une compréhension des concepts et un langage commun

Toutes les personnes impliquées doivent avoir une compréhension commune de ce que vous tentez de réaliser, notamment des objectifs, des principes et des principaux concepts. La mise au point d'un langage commun peut améliorer la communication, renforcer la collaboration et permettre aux membres de l'équipe de contribuer concrètement au projet. Envisagez les stratégies suivantes :

- Déterminez le but et les objectifs de la mise en œuvre de votre projet.
- Étudiez les politiques, les procédures et la formation applicables à votre projet. Définissez clairement les concepts, termes ou principes clés s'il y a lieu.
- Créez un espace permettant d'en apprendre davantage sur le projet et les concepts connexes au moyen de conversations, de formations et de ressources.



Discutez du processus de mise en œuvre et de son incidence. Notre [document informatif d'une page](#) peut vous aider à expliquer les activités de notre modèle de mise en œuvre.

Repérer et mobiliser les partenaires clés

Le changement que vous mettrez en œuvre peut concerner de nombreuses personnes, dont vos collègues, vos partenaires externes, votre communauté et le secteur. En déterminant qui est concerné par votre projet, vous faites en sorte que les personnes qui contribuent au processus de mise en œuvre deviennent des partenaires. Un partenaire clé peut être toute personne concernée ou motivée à participer en raison de son influence ou de son intérêt pour le processus ou les résultats du projet. Les partenaires clés peuvent être les suivants :

- Jeunes.
- Membres de la famille.
- Prestataires de services.
- Responsables et membres du personnel de services de santé mentale et de dépendances chez les enfants et les jeunes.
- Représentant.e.s intersectoriels (éducation, justice pour les jeunes, services communautaires).
- Membres de la communauté.

Étape 1. Planifier

Voici quelques stratégies à prendre en compte lors de la mobilisation des partenaires clés :

- Faites preuve de clarté, de franchise et de transparence quant à la raison pour laquelle vous mobilisez vos partenaires.
- Ayez connaissance des membres de votre communauté et faites-les participer à votre projet.
- Travaillez avec les partenaires concernés afin de déterminer leur degré de participation et d'élaborer conjointement des stratégies de mobilisation. Utilisez l'outil de cartographie des partenariats pour évaluer et classer visuellement vos partenaires en fonction de leur degré d'influence et d'intérêt pour votre projet.



Mobilisez les jeunes et les familles. Posez-vous la question suivante : Le projet a-t-il une incidence sur ces personnes? Faire participer les jeunes et les membres de la famille aux processus de prise de décisions et aux projets qui les concernent peut garantir que les changements que vous apporterez seront utiles et réalistes (Nguyen *et al.*, 2019). Pour en savoir plus sur l'engagement notable, consultez la [Norme de qualité pour l'engagement des jeunes](#) et la [Norme de qualité pour l'engagement des familles](#).



L'[outil de cartographie des partenariats](#) peut vous aider à adapter vos stratégies de communication et à renforcer vos partenariats. L'outil peut :

- Vous aider à cerner les partenaires clés.
- Aider les partenaires à décider de la manière dont ils/elles souhaitent être mobilisés.
- Vous aider à établir l'ordre de priorité de vos efforts de mobilisation.

☑ Former une équipe

Réunir des gens

Le travail d'équipe et la collaboration sont essentiels au processus de mise en œuvre. Une équipe de mise en œuvre comprend les personnes qui créent, dirigent et effectuent le travail. Cette équipe peut être composée de prestataires de services directs, de clinicien.ne.s, de cadres supérieurs, de membres de la haute direction et du personnel de soutien technique et administratif, de jeunes et de familles. Le nombre de membres de l'équipe dépendra de l'ampleur du projet et de la disponibilité des ressources.

Étape 1. Planifier

Voici quelques stratégies à prendre en compte lors de la constitution de votre équipe de mise en œuvre :

- Réunissez des personnes disposant des compétences, de l'expertise contextuelle, du pouvoir de décision et du dévouement nécessaires.
 - Posez-vous les questions suivantes : Avons-nous mobilisé les bonnes personnes afin de comprendre le public, l'enjeu et le cadre de la mise en œuvre? S'il y a des lacunes, qui d'autre pouvons-nous mobiliser?
- Veillez à ce que tout le monde ait la même compréhension des objectifs et du calendrier du projet.
- Établissez un calendrier de réunion régulier et tenez compte de la disponibilité de l'équipe et du calendrier du projet.
- Faites preuve de souplesse dans votre approche d'accroissement de l'accès et de la participation. Déterminez et gérez de manière proactive les facteurs qui ont une incidence sur la participation, tels que l'emplacement, l'accessibilité et la rémunération.

Définir les rôles et les responsabilités

La définition de rôles clairs au sein de votre équipe de mise en œuvre sert à favoriser le dévouement ainsi qu'à éviter la confusion, les efforts redondants et les lacunes en matière d'imputabilité. Avec votre équipe de mise en œuvre :

- Définissez la portée et les objectifs du projet.
- Définissez les compétences, l'expertise et l'expérience qui seront nécessaires tout au long du processus de mise en œuvre.
- Faites correspondre le rôle de chaque membre à ses points forts et à ses compétences.
- Décidez qui animera les réunions, qui apportera une expertise particulière, qui représentera des groupes précis, qui dirigera les changements et qui consignera les progrès.



Une matrice RACI peut vous aider à préciser les rôles de chaque tâche. RACI signifie « réalisateur.trice » (effectue le travail), « approuvateur.trice » (approuvera le travail une fois qu'il sera terminé), « consulté.e » (pourrait donner son avis sur le travail) et « informé.e » (a besoin d'être tenu au courant, mais pas d'être officiellement consulté). Consultez cette [vidéo sur l'élaboration d'une matrice RACI](#) (disponible en anglais) avec votre équipe.

- Facilitez des vérifications régulières afin de vous assurer que tous comprennent les responsabilités et les rôles définis.

Étape 1. Planifier

Élaborez un accord de partenariat qui énonce clairement vos attentes à l'égard des membres de votre équipe de mise en œuvre. Transmettez ce document à votre équipe et révissez-le au besoin afin de garantir la continuité du projet (en cas de roulement du personnel) et d'en montrer l'avancement.

- Vous pouvez également modifier cet accord si vous travaillez à la mise en œuvre de votre projet avec des partenaires externes, même si ces partenaires ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre.



Ce [modèle d'entente de partenariat](#) peut vous aider à commencer. Une entente de partenariat peut être adaptée à vos besoins, mais pourrait comprendre les éléments suivants :

- Titre.
- Contexte et objectifs du projet.
- But de l'entente de partenariat.
- Rôles de l'équipe de mise en œuvre.
- Produits livrables.
- Réunions.
- Date d'approbation.

Renforcer les capacités

Votre équipe de mise en œuvre a besoin de soutien et de ressources pour participer activement au processus de mise en œuvre. Il existe divers types d'efforts et de stratégies de renforcement des capacités visant à aider les gens à réaliser un changement (Leeman *et al.*, 2015). Ces techniques comprennent notamment l'amélioration des connaissances, des compétences et des capacités de votre équipe. Le renforcement des capacités peut se faire grâce à l'apprentissage du sujet, à la science de la mise en œuvre, à une formation en gestion de projet, ou à la maîtrise des moyens d'accéder aux ressources nécessaires pour mettre à jour ses connaissances.

Désigner des champion.ne.s.

Les champion.ne.s peuvent activement défendre et favoriser les changements que vous souhaitez au sein de votre organisation. Ils.elles peuvent également motiver et inspirer les autres en démontrant qu'ils.elles assument la responsabilité du changement, en expliquant les raisons et les avantages qui le sous-tendent et en aidant à surmonter les réticences (Bonawitz *et al.*, 2020; Bunce *et al.*, 2020; Miech *et al.*, 2018).

Étape 1. Planifier

- Collaborez avec votre équipe de mise en œuvre pour définir ses besoins en matière de compétences et de connaissances. Les besoins de votre équipe peuvent varier d'un projet et d'une personne à l'autre. Envisagez de procéder à une évaluation des besoins d'apprentissage et de demander aux membres de votre équipe quelles compétences ils.elles souhaitent acquérir.



Les évaluations des besoins d'apprentissage définissent un écart entre les pratiques actuelles et celles souhaitées pour un public précis (Université de Toronto, 2020b). Elles examinent :

- Les niveaux de compétences actuels.
 - L'écart entre les compétences actuelles et les compétences souhaitées.
 - Les moyens d'atteindre les résultats souhaités par l'apprentissage et la motivation.
-
- Fixez un calendrier réaliste qui permet l'acquisition de nouvelles compétences.
 - Offrez des occasions continues d'amélioration des compétences (participation à des conférences en rapport avec le projet).
 - Facilitez des discussions sur les déterminants sociaux de la santé et l'équité. Encouragez les réflexions sur la sensibilité, la vulnérabilité et l'identité culturelle (Joseph *et al.*, 2021).

Faciliter la communication

La communication entre votre équipe et vos partenaires clés doit se faire régulièrement et en continu. La transmission d'information au sujet des mises à jour et des étapes du projet ainsi que de votre plan peut faire en sorte que les participant.e.s restent mobilisés, responsables et motivés. Cette collaboration peut aussi vous aider à cerner rapidement les problèmes et à créer des occasions de recueillir des commentaires. Améliorez votre communication en essayant quelques-unes des stratégies suivantes :

- Soulignez la valeur de la diversité des points de vue et créez des occasions pour que chacun.e puisse faire part de ses points de vue et de ses parcours uniques. Relevez les dynamiques de pouvoir potentielles, donnez aux gens la possibilité de poser des questions et encouragez la rétroaction critique.
- Communiquez à l'avance l'ordre du jour des réunions et faites preuve de réceptivité à l'égard des commentaires sur les points proposés.
- Déterminez et éliminez de manière proactive les obstacles à la participation, tels que le moment et l'emplacement des réunions, l'accessibilité et la garde d'enfants. En présence d'obstacles,

Étape 1. Planifier

envisagez de proposer des options d'échanges écrits, verbaux ou visuels en fonction des capacités variables des membres de l'équipe.

- Mettez en place des mécanismes de rétroaction, par exemple en donnant aux partenaires la possibilité de donner leur avis au moyen de sondages. N'oubliez pas de fermer les boucles de rétroaction en reconnaissant les commentaires reçus et en y donnant suite.

☑ Décrire votre projet de mise en œuvre

Élaborer une description claire

Avec votre équipe de mise en œuvre, travaillez sur la description de projet élaborée à l'étape « savoir ce que vous mettez en œuvre ». Précisez les buts, les objectifs, la portée et les composantes de base du projet.

Un objectif clairement défini vous aidera à adapter votre processus de mise en œuvre afin de garantir que les résultats seront pertinents et utiles pour tous les partenaires.



Utilisez [l'outil Hexagon](#) pour évaluer l'adéquation et la faisabilité de votre projet. Vous pouvez le consulter tout au long des étapes de la mise en œuvre pour montrer comment votre projet s'harmonise avec les travaux et le contexte actuels. Cet outil de planification examine votre projet en fonction de six facteurs :

- Besoins (needs) : Mesure dans laquelle le projet que vous mettez en œuvre répond aux besoins cernés.
- Adéquation (fit) : Adéquation globale avec les autres priorités, structures et mesures de soutien de l'organisme.
- Capacité (capacity) : Aptitude à mettre en œuvre le projet comme prévu et à maintenir et à améliorer cette mise en œuvre au fil du temps.
- Mesures de soutien (supports) : Formation, soutiens technologiques au personnel, programmes, systèmes de données et administration.
- Données probantes (evidence) : Résultats attendus du projet.
- Aptitude à l'usage (usability) : Facteur qui consiste notamment à déterminer si le projet a été reproduit (c'est-à-dire mis en œuvre avec succès ailleurs) et s'il est bien mis en application.

En décrivant votre projet à l'aide de ses composantes de base, vous pouvez mettre en évidence ce qui sous-tend les résultats que vous espérez obtenir. Les composantes de base sont des aspects fondamentaux de votre projet, essentiels à sa réussite (Blasé et Fixsen, 2013; Fixsen *et al.*, 2009). Il peut s'agir de principes qui décrivent des facteurs contextuels, des éléments structurels ou des pratiques d'intervention.

Étape 1. Planifier

Par exemple, les composantes de base d'un programme précis pourraient être : « L'intervention a lieu dans les écoles ou les communautés; avec un ratio adulte/enfant faible; par la pratique des compétences sociales » [traduction] (Blasé et Fixsen, 2013). Si vous mettez en œuvre une pratique ou un programme fondé sur des données probantes, vous pouvez vérifier si les chercheur.euse.s et les concepteur.trice.s du programme en ont défini les composantes de base. En effet, de telles composantes ont été élaborées en vérifiant les mécanismes par lesquels le changement est censé se produire et en validant les mesures de fidélité (Blasé et Fixsen, 2013).



En collaboration avec votre équipe de mise en œuvre, établissez un profil de pratique décrivant ce que les gens devront dire et faire afin que le projet se réalise. Les profils de pratique peuvent vous aider à définir les activités clés associées à vos composantes de base, à augmenter la probabilité d'une mise en œuvre uniforme et à garantir que les résultats peuvent être interprétés avec précision (Metz, 2016). Vous pouvez utiliser les rubriques suivantes pour élaborer les descriptions de chaque composante de base (National Implementation Research Network, s.d.) et consulter des exemples supplémentaires sur l'[Active Implementation Hub](#).

- Mise en œuvre attendue : Manière idéale ou standard dont une pratique devrait être mise en œuvre. Décrivez les pratiques ou étapes exemplaires permettant d'atteindre les résultats escomptés, au moyen d'expressions et de termes tels que « tout le temps » ou « systématiquement ».
- Variation développementale : Favorise une certaine souplesse de la composante de mise en œuvre attendue ainsi qu'une harmonisation avec la composante de base. La mise en œuvre développementale peut servir à décrire des activités au moyen d'expressions et de termes tels que « parfois » ou « de manière quelque peu irrégulière ».
- Variation inacceptable : Toutes les activités inacceptables qui pourraient aboutir à un résultat non désiré. Il peut s'agir de tout ce qui est contraire à la mise en œuvre attendue.

Étape 1. Planifier

Affecter des ressources

Pour donner vie à un changement, les projets de mise en œuvre ont besoin de ressources et de soutien. Les ressources peuvent comprendre des fonds, du temps et du personnel. Collaborez avec votre équipe de direction pour déterminer ce qui peut être consacré à ce travail. Si vos ressources sont insuffisantes, vous pouvez obtenir du soutien en vous associant à d'autres organismes, en tirant parti d'efforts communautaires et en répartissant la responsabilité des coûts entre vos partenaires.

Divers types de coûts peuvent être associés à la mise en œuvre de votre projet, par exemple :

- Temps consacré par le personnel.
- Frais d'honoraires pour les jeunes et les familles.
- Renforcement des capacités des partenaires (coûts et temps de formation).
- Coûts indirects (équipement, logiciels).
- Supervision et encadrement continus.



Utilisez les conseils suivants pour élaborer un plan relatif aux ressources nécessaires :

- Décomposez les tâches, estimez les délais et calculez vos besoins budgétaires.
- Combinez les coûts indirects avec ceux d'autres projets connexes de votre organisme ou de vos partenaires.
- Consignez et enregistrez vos dépenses. Cette démarche peut vous aider à planifier la viabilité de votre projet par la suite.

Créer une charte de projet

Une charte de projet est un outil de planification et de communication qui définit les attentes tout au long du processus de mise en œuvre. La charte peut être utilisée pour définir la portée, les partenaires, les responsabilités décisionnelles, l'autorité responsable, l'affectation des ressources et les contraintes, les objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) ou les défis potentiels de votre projet. Il peut également s'agir d'un document de référence utile pour orienter les nouveaux partenaires vers votre projet.



Vous pouvez [adapter ce modèle](#) pour élaborer votre charte de projet.

☑ Évaluer votre contexte

Évaluer votre état de préparation

L'état de préparation au changement est un élément essentiel à prendre en compte tout au long du processus de mise en œuvre (Damschroder *et al.*, 2009; Holt *et al.*, 2010; Weiner, 2009; Weiner *et al.*, 2020). Il est important de prendre le temps d'évaluer l'environnement dans lequel vous travaillez et de vous assurer que les personnes et les organismes sont bien préparés et disposent de la compréhension, des compétences, du temps et du soutien nécessaires pour mettre le changement en pratique.

L'état de préparation peut varier selon les échelles et les contextes :



À l'échelle des systèmes :

Les processus, le financement, l'assistance technique, vos relations et vos partenariats avec d'autres organismes ont-ils une incidence sur votre capacité à faire avancer votre projet de mise en œuvre?

À l'échelle de l'organisme, communautaire et organisationnelle :

Votre organisme dispose-t-il d'une culture d'amélioration pour le changement, avec des ressources, des processus de travail clinique, une capacité d'adaptation et un leadership adéquats?

Des priorités ou des projets concurrents peuvent avoir un effet sur l'enthousiasme à l'égard d'un nouveau changement. Devenir un organisme apprenant est un moyen de démontrer le dévouement de votre organisme à l'égard de la nouveauté

À l'échelle individuelle :

Vos partenaires clés et votre public (les personnes qui procéderont au changement) ont-ils.elles la motivation, les ressources et les compétences nécessaires?

Les facteurs de mise en œuvre sont les éléments qui favorisent la réussite d'une mise en œuvre. Vous pouvez les évaluer pour définir les domaines susceptibles de nécessiter votre attention ou des améliorations. Il existe trois catégories de facteurs de mise en œuvre (Fixsen *et al.*, 2015).

- Facteurs de compétence : Favorisent le renforcement, l'amélioration et le maintien de la capacité de mise en œuvre d'un organisme. Ils comprennent la sélection du personnel, la formation, la consultation continue, l'encadrement et l'évaluation du rendement.
- Facteurs organisationnels : Créent et maintiennent des environnements organisationnels et systémiques favorables à l'efficacité des services. Ils comprennent un système de données pour la prise de décisions et l'évaluation des programmes, des aides administratives et des interventions systémiques, comme l'établissement de partenariats.

Étape 1. Planifier

Demandez à vos partenaires d'évaluer leur état de préparation ou de se soumettre à une évaluation de l'état de préparation. Confirmez au sein du public ou de l'organisme auquel vous présentez votre projet de mise en œuvre les motivations ou les défis possibles que vous avez relevés avec vos partenaires.

- Facteurs de leadership : La réussite d'une mise en œuvre exige un dévouement, une participation et une responsabilité de la part des dirigeant.e.s. Ces dirigeant.e.s favorisent l'utilisation des données relatives aux résultats afin d'éclairer la prise de décisions et de faire en sorte que le personnel reste motivé.

Définir les facteurs qui entravent et facilitent le processus

La prise en compte des facteurs qui entravent et facilitent le processus dès le départ peut vous aider à déterminer ce qui aura une incidence négative ou positive sur l'adoption de votre projet. Une fois que vous avez déterminé les facteurs qui entravent et facilitent le processus, vous pouvez élaborer des stratégies ciblées pour relever les défis.

- Un obstacle à la mise en œuvre pourrait être des connaissances ou des compétences limitées. Par exemple, dans un organisme de soins de santé, la mise en œuvre d'un nouveau système de dossiers médicaux électroniques peut s'avérer difficile si le personnel ne dispose pas des compétences nécessaires pour utiliser cette nouvelle technologie, ce qui en réduirait l'efficacité.
- Un facteur facilitant la mise en œuvre peut être, par exemple, l'accès à une personne experte en la matière, qui pourrait encadrer ou former d'autres membres du personnel à l'utilisation du système. Cette formation permettrait de veiller à ce que l'ensemble du personnel dispose des compétences nécessaires pour utiliser le nouveau système de la manière voulue (saisie de données exactes en temps opportun dans les dossiers clients).



Nous avons inclus des [exemples d'obstacles à la mise en œuvre](#). Au fur et à mesure du processus de mise en œuvre, consultez-les pour trouver des idées sur la manière de les surmonter ou de les prévenir.

Commencez à définir les facteurs qui influencent votre projet en recueillant les commentaires de vos partenaires clés et collaborez avec eux pour déterminer les méthodes de collecte de renseignements qui leur conviennent le mieux, qu'elles soient informelles ou officielles.

- Une méthode informelle peut être un remue-méninge avec votre équipe, une discussion avec le personnel lors de réunions et un examen des échanges et des notes issus d'une formation.
- Une méthode officielle peut consister à réaliser une revue de la littérature, des entretiens et des sondages auprès des partenaires et l'organisation de groupes de discussion.

Étape 1. Planifier



Envisagez d'utiliser un cadre de science de la mise en œuvre pour tirer, organiser et résumer vos conclusions. Il existe plusieurs cadres qui peuvent vous aider à définir les facteurs qui entravent et facilitent le processus. En voici deux que nous avons trouvés utiles et qui ont également été utilisés dans le secteur des soins de santé ou des soins de santé mentale (Albers *et al.*, 2017; Whittenbury *et al.*, 2022) :

- Le cadre consolidé pour la recherche sur la mise en œuvre (*Consolidated Framework for Implementation Research* ou CFIR) décrit divers facteurs ayant une incidence sur la mise en œuvre en fonction de cinq domaines. Ces domaines comprennent l'innovation, les contextes extérieur et intérieur (d'un organisme), les caractéristiques des personnes participant à la mise en œuvre et le processus de mise en œuvre. Le CFIR s'accompagne d'un [guide](#) de mise en place d'une étude de mise en œuvre ou d'évaluation de la conception de la mise en œuvre (Damschroder *et al.*, 2022).
- Le cadre des domaines théoriques (*Theoretical Domains Framework* ou TDF) évalue ce qui influence les comportements humains. Ses 14 domaines, dont les connaissances, les croyances, les compétences et les influences sociales, peuvent être utilisés pour élaborer des stratégies visant à modifier les comportements individuels (Atkins *et al.*, 2017).
 - L'[outil StrategEase](#) peut vous aider à cartographier les facteurs qui entravent et facilitent le processus aux fins du cadre des domaines théoriques.

☑ Rédiger un plan de travail

Planifier vos stratégies de mise en œuvre

Les stratégies de mise en œuvre peuvent favoriser l'adoption, la mise en œuvre et la viabilité de votre projet (Powell *et al.*, 2015). Considérez vos stratégies comme des MANIÈRES d'atteindre vos résultats. Collaborez avec votre équipe pour décider des stratégies à utiliser pour mettre en œuvre vos objectifs. Vous pouvez vous servir de divers outils pour élaborer et analyser vos stratégies (Powell *et al.*, 2017). Plus important encore, cette planification vous permettra de définir les moyens par lesquels vous gèrerez les facteurs entravants et facilitant la mise en œuvre de votre projet.

Voici quelques exemples de stratégies qui pourraient figurer dans votre plan de travail (Powell *et al.*, 2015) :

- Obtenir de nouveaux fonds.
- Participer à des espaces collectifs.
- Intégrer des stratégies de gestion du changement.

Étape 1. Planifier

Concevoir vos stratégies de mise en œuvre de manière à améliorer la portée de vos partenaires clés et des communautés en quête d'équité (Brownson *et al.*, 2021; Kerkhoff *et al.*, 2022).

Éviter de cibler les obstacles impossibles à éliminer ou qui n'ont pas d'incidence sur vos objectifs.

- Acquérir des connaissances locales et les transmettre.
- Effectuez des vérifications et donnez de la rétroaction.
- Apporter des changements à l'équipement et aux structures physiques.
- Offrir de la formation et mener des activités d'éducation.
- Élaborer des mesures incitatives.
- Préparer les champion.ne.s
- Organiser de nouvelles réunions pour les équipes ou les comités.
- Faire en sorte que des partenaires confirment leur engagement.
- Utiliser des rappels.
- Distribuer et diffuser des lignes directrices.
- Utiliser des conseils consultatifs.

Créer un plan de mise en œuvre

Un plan de mise en œuvre décrit qui fera quoi et quand. L'équipe de mise en œuvre peut utiliser le plan de travail pour faire le suivi des délais et des étapes et consigner les changements apportés au projet tout au long du processus de mise en œuvre. Ce plan diffère d'une charte de projet, car il décompose les tâches précises que vous effectuerez pour atteindre vos objectifs.

Dans le cadre de votre plan de mise en œuvre, réfléchissez à l'élaboration de plans d'évaluation, de communication, de viabilité et de gestion des risques.

- Évaluation : Définissez les critères et les méthodes permettant de mesurer vos progrès. Les activités doivent être évaluées de manière continue tout au long du processus de mise en œuvre.



Un modèle logique de programme est une représentation visuelle de la manière dont quelque chose est conçu pour fonctionner. Il illustre comment les ressources (intrants), les activités prévues, les produits (extrants) et les changements (résultats) souhaités d'un programme sont liés les uns aux autres (W. K. Kellogg Foundation, 2004). Consultez [ce modèle logique](#) pour visualiser les effets des activités de votre plan de mise en œuvre sur les résultats et réfléchissez aux ajustements à apporter pour l'adapter à votre contexte.

INTRANTS

ACTIVITÉS

EXTRANTS
(Intervention)

RÉSULTATS
À court terme

RÉSULTATS
À moyen terme

RÉSULTATS
À long terme

Étape 1. Planifier

- Communication : Vos stratégies, dont la fréquence, le format, la quantité et le type d'information, doivent définir la manière dont vous communiquerez avec vos partenaires clés.
 - Créez ce plan en fonction des repérage des partenaires clés.
- Gestion des risques : Prévoyez d'atténuer de manière proactive toute difficulté en vous appuyant sur certains des facteurs facilitant votre processus que vous avez définis.
- Viabilité : Ces considérations porteront sur la manière dont les pratiques ou les changements apportés seront maintenus et intégrés dans les opérations à long terme.



[Program Sustainability Assessment Tool](#) peut vous aider à comprendre ce qui pourrait avoir une incidence sur la viabilité de votre projet. L'outil examine huit domaines pertinents, notamment les suivants :

- Stabilité du financement.
- Partenariats.
- Communication.
- Capacité organisationnelle.
- Évaluation des programmes.
- Adoption des programmes.
- Planification stratégique.
- Soutien environnemental.



Consignez tout dans votre plan de mise en œuvre. Voici [un modèle](#) que vous pouvez adapter et un exemple de plan complet de travail de mise en œuvre.

Recueillir des commentaires

Recueillir des commentaires de votre équipe et de vos partenaires clés peut vous aider à déterminer si votre plan de travail correspond à leurs besoins et à leurs attentes. À l'aide des commentaires, vous aurez également cerné les occasions ou défis imprévus. Lorsque vous recevez des commentaires, il convient de les examiner attentivement et de les utiliser pour apporter des modifications à votre plan. Il peut s'agir d'adapter votre calendrier, de réviser vos stratégies ou de réorienter vos ressources.

Étape 1. Planifier

En fin de compte, votre plan de mise en œuvre est un outil dynamique qui sera continuellement ajusté et revu. Envisagez les stratégies suivantes pour recueillir des commentaires et y répondre au cours de votre processus de mise en œuvre :

- Proposez à vos partenaires divers moyens de faire part de leurs commentaires et encouragez des réponses constructives et détaillées. Voici quelques moyens d'obtenir des commentaires sur votre projet de plan de travail :
 - Rencontrer tous les membres de l'équipe de mise en œuvre.
 - Discuter avec les responsables.
 - Sonder les partenaires clés concernés.



Vérifiez vos hypothèses! [L'évaluation de l'impact sur l'équité en matière de santé](#) (*Health Equity Impact Assessment*) est un outil d'aide à la prise de décisions utilisé pour analyser les résultats en matière d'équité et de santé. Il peut vous permettre de cerner les effets involontaires possibles d'une politique ou d'un programme en matière de santé en évaluant son incidence sur les populations vulnérables. Une fois que vous connaîtrez ces effets, vous pourrez prendre des décisions fondées sur des données probantes et ajuster votre plan de mise en œuvre en conséquence.



Étape 2. Exécuter

Vous avez élaboré un plan de mise en œuvre. Il est maintenant temps de le mettre en pratique! Tout le travail que vous avez accompli pour préparer les gens et les systèmes au changement jettera les bases des prochaines étapes.

Passons à l'action! Faites le suivi de vos progrès :

Dans cette section	Ce que vous ferez	Ressources
<input checked="" type="checkbox"/> Mettre en pratique votre plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre votre plan de mise en œuvre. • Intégrer des stratégies de gestion du changement. • Donner de la formation et renforcer les capacités. • Participer à des espaces collectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un guide pour faciliter l'adaptation culturelle des programmes de santé mentale et de lutte contre les dépendances. • Trousse d'outils pour communauté de pratique.
<input checked="" type="checkbox"/> Commencer modestement.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre votre projet à l'essai. 	
<input checked="" type="checkbox"/> Utiliser des cycles d'amélioration.	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycles PEÉA. • Plan de surveillance et d'intervention.

☑ Mettre en pratique votre plan

Suivre votre plan de mise en œuvre

Mettez en pratique les activités de votre plan de mise en œuvre.

Vous pourriez devoir adapter vos stratégies pour surmonter des obstacles précis, favoriser l'équité ou répondre à des besoins locaux. Par exemple, s'il est difficile pour certaines personnes d'assister à une formation en format présentiel en raison de contraintes de temps ou de ressources, cette formation pourrait être dispensée en ligne. Attention, toutefois; si les adaptations sont inévitables, il faut se garder de modifier les composantes de base du projet, car cela peut avoir des effets, voulus ou non, sur ses résultats (Kirk *et al.*, 2020). Voici quelques points et stratégies à prendre en considération :

- Le processus de mise en œuvre peut prendre beaucoup de temps. Veillez à ce que vos attentes demeurent réalistes.
- La mise en pratique de stratégies peut s'avérer difficile, car elle nécessite de changer la manière d'agir des gens. Essayez d'utiliser plusieurs stratégies pour réaliser votre changement.
- Procédez à une évaluation de la fidélité pour mesurer vos progrès. La fidélité est le degré auquel votre projet est exécuté comme prévu (Breitenstein *et al.*, 2012). Elle est généralement mesurée selon cinq domaines (An *et al.*, 2020; Dane et Schneider, 1998; Durlak et DuPre, 2008; Dusenbury *et al.*, 2003) :
 - Le respect des composantes de base.
 - Le degré d'exposition ou la « dose » d'expériences (par exemple, le nombre de séances, l'assiduité ou la fréquence et la durée).
 - La qualité de prestation de la pratique.
 - Le degré d'implication et de réceptivité des personnes participantes.
 - La manière dont le projet diffère d'autres interventions.
- N'oubliez pas de continuer à :
 - Rencontrer régulièrement votre équipe de mise en œuvre.
 - Informer les responsables et les partenaires clés des progrès et des défis, au besoin.
 - Revoir votre plan de mise en œuvre pour y inclure tout changement ou toute observation nécessaire.

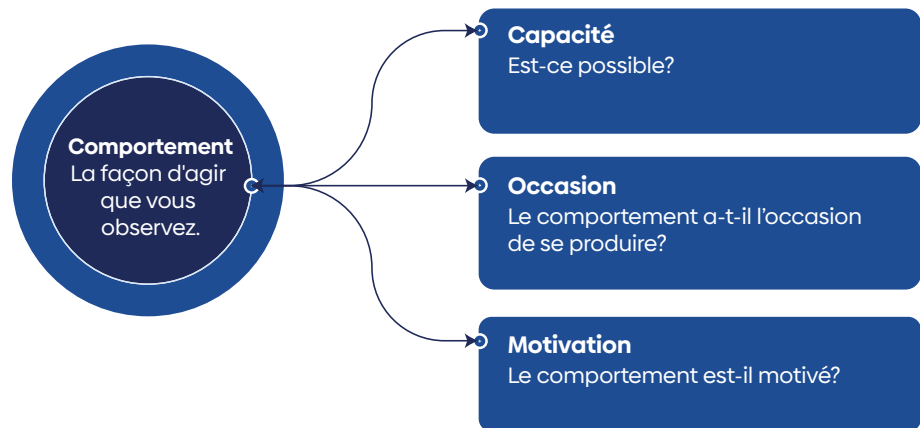


Consultez le document [Un guide pour faciliter l'adaptation culturelle des programmes de santé mentale et de lutte contre les dépendances](#) pour en savoir plus sur l'adaptation de programmes fondés sur des données probantes à différentes cultures.

Étape 2. Exécuter

Intégrer des stratégies de gestion du changement

Quelle que soit l'ampleur du changement, il est courant de ressentir un certain malaise et une certaine appréhension face à la nouveauté. Les capacités, les occasions et les motivations de chaque personne influencent son comportement. Le modèle COM-B est un cadre structuré de mobilisation et de communication ciblées (Michie *et al.*, 2011). Il peut mener à des stratégies de changement de comportement plus efficaces, à une meilleure harmonisation des intérêts et à une meilleure collaboration.



Les stratégies de gestion du changement peuvent faciliter une transition en douceur vers un changement ou un état futur souhaité. La mise en œuvre d'un nouveau changement aura des répercussions sur le personnel, les partenaires et les bénéficiaires tels que les jeunes et les membres de leur famille; il est donc important de gérer leurs différentes attentes. Les éléments d'un processus de gestion du changement réfléchi sont les suivants (Collective Impact Forum, 2017) :

- Communiquer les changements et leur nécessité dès le début, afin que les gens aient le temps de s'y préparer.
- Faire preuve d'empathie à l'égard de toute préoccupation concernant le changement.
- Faire preuve de transparence sur la manière dont les décisions sont prises, sur les raisons qui les motivent et sur les personnes qui les prennent.
- Reconnaître la manière dont les changements permettront d'atteindre vos objectifs en matière de résultats et les pertes éventuelles dues au changement.
- Décrire le processus de transition permettant aux gens d'intégrer le changement dans leur travail et de le maintenir.

Incorporez un modèle de gestion du changement à votre projet pour l'orienter. De nombreux modèles décrivent les facteurs nécessaires pour influencer les motivations des gens et leur capacité à changer.

Étape 2. Exécuter

Offrir de la formation et mener des activités d'éducation

La formation et l'éducation sont des stratégies courantes qui permettent d'accroître les capacités, les connaissances et les compétences relatives à une pratique précise. La formation favorise l'acquisition de connaissances par l'étude de la théorie, la démonstration ou la reproduction de la nouvelle compétence, la pratique de cette compétence et l'encadrement (Joyce et Showers, 2002). Par exemple, une formation serait nécessaire lors de la mise en œuvre d'une nouvelle approche de traitement fondée sur des données probantes dans votre organisme. Les ressources et outils supplémentaires, tels que les aide-mémoires, les manuels et les trousseaux d'outils, doivent être accessibles et conformes aux principes de l'apprentissage des adultes.

N'oubliez pas que la formation est rarement un événement ponctuel. Il doit s'agir d'un processus continu ou régulier qui aboutit à un changement attendu et durable. Pour vous aider à commencer, envisagez les approches suivantes :

- Réalisez une évaluation des besoins d'apprentissage de votre public cible.
- Parlez à vos partenaires.
 - Posez la question suivante : Existe-t-il des possibilités de mettre en commun des ressources de formation?
- Utilisez les ressources et l'expertise internes (contenu existant, personnel qualifié).
- Intégrez les principes de l'apprentissage des adultes (Université de Toronto, 2020a) :
 - Encouragez la participation active par divers moyens, tels que des études de cas ou des groupes de discussion. Donnez aux personnes participantes la possibilité de mettre en pratique ce qu'ils.elles ont appris.
 - Veillez à ce que le lieu d'apprentissage soit sécuritaire sur le plan physique et psychologique.
 - Reconnaissez les participant.e.s comme égaux et valorisez leurs expériences antérieures.
 - Recueillez des commentaires et évaluez l'efficacité de la formation.
- Utilisez des stratégies de formation des formateur.trice.s. Formez des personnes au sein de votre organisme qui pourront ensuite former d'autres personnes à la nouvelle pratique.

Étape 2. Exécuter



L'encadrement est une autre stratégie de mise en œuvre. Il s'agit d'un processus guidé qui peut faciliter le changement ou la croissance en vue de l'atteinte d'un objectif précis. Le soutien, le mentorat et la supervision sont toutes des formes d'encadrement qui peuvent aider les gens, les organismes et les systèmes à adopter de nouvelles façons de penser, à acquérir des compétences et à maintenir des changements rapides (Centre de toxicomanie et de santé mentale [CAMH], s.d.). Ces éléments sont particulièrement importants au cours du processus de mise en œuvre. Divers organismes proposent de l'encadrement et une formation en réponse à des besoins précis. Par exemple, l'Institut du savoir a mis au point des programmes d'encadrement pour soutenir les organismes et les communautés dans leurs efforts d'intégration de [l'amélioration de la qualité](#) ou leur [engagement](#) au travail.

La participation à des espaces collectifs peut favoriser la collaboration, l'échange de connaissances, la résolution de problèmes ainsi que l'acquisition de compétences. Ces espaces virtuels ou physiques permettent aux gens et aux équipes de communiquer avec d'autres personnes qui affrontent des défis semblables.

Participer à des espaces collectifs

Voici des exemples d'espaces collectifs :

- Réseaux professionnels ou universitaires.
- Forums en ligne.
- Conférences.
- Ateliers.
- Tables d'experts.
- Communautés de pratique (CdP).

Au fil des ans, l'Institut du savoir a servi d'hôte à de nombreux espaces collectifs. Par exemple, nous soutenons un espace dédié aux personnes responsables de la mise en œuvre des normes de qualité pour l'engagement des jeunes et des familles. Les membres des CdP du secteur y participent par le partage de connaissances, la résolution de problèmes et en acquérant des compétences en matière d'engagement. Lors d'une évaluation récente, les membres ont indiqué que cet espace collectif les avait aidés à mettre au point de nouvelles approches ou de nouvelles façons de penser et à favoriser de nouveaux partenariats.

Étape 2. Exécuter



Si vous n'avez pas établi d'espace collectif, envisagez d'en créer un avec votre équipe et d'y inviter d'autres personnes. Vous pouvez commencer modestement et l'améliorer en cours de route.

- Les CdP sont des groupes organisés de personnes qui se réunissent régulièrement en raison de leur intérêt commun pour un domaine précis. Ils.elles souhaitent coordonner leurs efforts pour atteindre des objectifs ou faire progresser les connaissances dans le domaine concerné (Groupe de la Banque mondiale, 2021). [WBG Community of Practice Toolkit](#) contient de nombreuses ressources dont vous pouvez vous servir pour concevoir, mettre sur pied et gérer des CdP.

Commencer modestement

Mettre votre projet à l'essai

Commencer par un projet pilote peut vous aider à peaufiner vos stratégies de mise en œuvre à petite échelle avant de les déployer complètement ou de les élargir. Songez à apporter des changements pour :

- Un seul service ou une seule équipe.
- Une clientèle précise.
- Une période plus courte.
- De petites zones géographiques.
- Un nombre limité de client.e.s.
- Des champion.ne.s de votre projet.

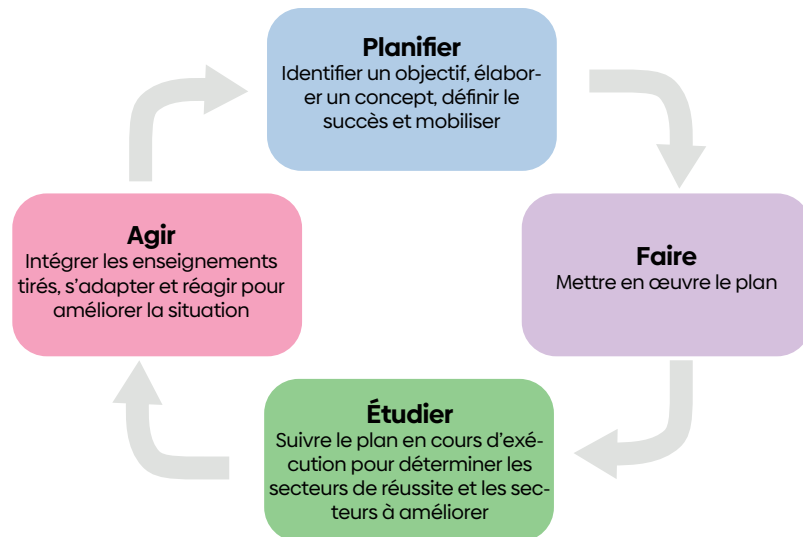
Utilisez les résultats de l'évaluation de votre projet pilote pour éclairer les itérations suivantes de vos stratégies.

Utiliser des cycles d'amélioration

Améliorer la qualité

Les cycles de planification, d'exécution, d'étude et d'action (cycles PEÉA) constituent une méthode efficace pour favoriser les résultats de votre projet et en assurer la viabilité. Le cycle PEÉA peut orienter les changements systémiques et favoriser l'amélioration continue (The W. Edwards Deming Institute, 2022). En utilisant un tel cycle, vous renforcerez votre capacité à examiner et à réviser votre projet de mise en œuvre à chaque étape. Le cycle est un processus continu qui comporte quatre étapes :

Étape 2. Exécuter



Planification :

- Définissez votre objectif.
- Consignez vos questions et vos prévisions.
- Planifiez les personnes qui participeront au cycle, ce qu'ils/elles feront et quand ils/elles le feront.
- Planifiez la collecte de données.

Exécution :

- Tenez-vous-en à votre plan.
- Consignez vos observations et recueillez des données.

Étude :

- Analysez les données et comparez-les à vos prédictions.
- Résumez ce que vous avez appris.

Action :

- Utilisez des renseignements et des données probantes issues de la phase d'étude pour apporter les changements nécessaires.
- Intégrez les leçons apprises et l'expérience des utilisateur.trice.s au projet afin d'y apporter des modifications.
- Relevez les défis au fur et à mesure qu'ils se présentent.



Au cours de chaque cycle d'amélioration, vous pouvez travailler avec votre équipe pour adapter ce [plan de surveillance](#) et d'intervention afin de faire le suivi et l'analyse de tous les changements que vous avez apportés. Vous pouvez recueillir des données sur chaque paramètre (selon les objectifs de votre plan de mise en œuvre) et décider s'il vous est nécessaire de prendre des mesures afin de rester sur la bonne voie.



Étape 3. Maintenir

Après la mise en œuvre initiale, nous nous concentrons sur le suivi et l'examen des effets du projet. Les enseignements tirés de cet examen permettent de garantir la viabilité du nouveau projet ou de la nouvelle activité. Ce qui a été mis en œuvre est viable s'il est devenu une méthode de travail intégrée. Sans viabilité, nous mettrons en œuvre de nouvelles choses sans tirer parti des efforts précédents.

Vous avez réussi! Faites le suivi de vos progrès :

Dans cette section	Ce que vous ferez	Ressources
<input checked="" type="checkbox"/> Évaluer vos progrès.	<ul style="list-style-type: none">• Effectuer une évaluation.• Résumer vos conclusions.	<ul style="list-style-type: none">• Trousse d'outils pour l'évaluation des programmes.• Cadre RE-AIM.• Rapport d'évaluation.
<input checked="" type="checkbox"/> Maintenir la dynamique.	<ul style="list-style-type: none">• Souligner vos réussites.• Communiquer vos conclusions.	<ul style="list-style-type: none">• Trousse d'outils pour la mobilisation des savoirs.
<input checked="" type="checkbox"/> Mettre le projet à l'échelle.	<ul style="list-style-type: none">• Faire croître votre succès.	<ul style="list-style-type: none">• Outil Hexagon.• Map2Adapt.

☑ Évaluer vos progrès

Effectuer une évaluation

Une évaluation consiste à recueillir systématiquement des renseignements et à les analyser pour déterminer dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs. Elle vous permet de savoir où vous en êtes et de déterminer les changements à apporter.

Il n'existe pas de méthode unique d'évaluation. L'évaluation que vous mettez au point pour votre projet dépendra de vos besoins et de votre situation, des stratégies que vous avez utilisées et des changements que vous souhaitez voir se produire. Les éléments communs des évaluations sont les suivants (Patton, 2021) :

- La planification de votre évaluation.
- La collecte et l'analyse de renseignements sur les activités et les résultats du projet.
- L'utilisation de données probantes pour améliorer l'efficacité du projet.

Vous pouvez évaluer si votre projet avance comme vous l'aviez prévu (évaluation des processus) ou si les changements souhaités sont réalisés (évaluation des résultats). L'une ou l'autre de ces approches vous permettra d'avoir une vue d'ensemble des points forts et des aspects à améliorer de votre projet.



Si vous avez besoin de ressources dans le but de planifier, d'effectuer et d'utiliser une évaluation, consultez notre trousse d'outils pour l'évaluation des programmes, [Une meilleure compréhension pour un impact plus grand](#).



Le [cadre RE-AIM](#) peut être utilisé pour assurer le suivi de cinq principaux aspects des résultats de la mise en œuvre de votre projet. Voici quelques exemples de questions relatives à chaque aspect qui peuvent être utilisées pour orienter votre évaluation :

- **Portée (*Reach*)** : Combien de personnes ont participé au projet de mise en œuvre? Comment cette participation se compare-t-elle à l'objectif fixé?
- **Efficacité (*Effectiveness*)** : Quelles améliorations ou quels changements positifs ont été observés?
- **Adoption** : Qui a adopté les changements? Quels facteurs qui entravent et facilitent le processus ont eu une incidence sur cette adoption?
- **Mise en œuvre (*Implementation*)** : Le projet a-t-il été mis en œuvre comme prévu? Des modifications y ont-elles été apportées?
- **Maintien (*Maintenance*)** : Quels facteurs ont contribué à la viabilité du projet? Combien de temps s'est-il écoulé depuis son lancement?

Étape 3. Maintenir

Résumer vos conclusions

En communiquant les résultats de votre évaluation, vous pouvez favoriser la compréhension, la prise de décisions éclairées et l'action. En fonction de votre public, vous pouvez présenter vos résultats dans un rapport d'évaluation, une présentation ou une infographie.

Voici un exemple de rapport d'évaluation plus long ([Un guide pour faciliter l'adaptation culturelle des programmes de santé mentale et de lutte contre les dépendances](#)) qui évalue les changements apportés à la prestation de services de santé mentale aux enfants et aux jeunes en réponse à la COVID-19. Il pourrait vous donner des idées sur les types de renseignements que vous souhaiteriez inclure.



Les rapports d'évaluation sont la façon la plus populaire de résumer et de présenter les résultats d'une évaluation. Vous pouvez [adapter ce modèle](#) et les rubriques suivantes pour structurer un tel rapport :

- Introduction.
- Méthodes d'évaluation.
- Analyse des données.
- Résultats.
- Limites.
- Discussion et recommandations.



Les recommandations sont des énoncés concrets fondés sur les renseignements que vous avez recueillis au cours de l'évaluation (Fraser Health Authority, 2009). L'élaboration de recommandations efficaces nécessite une réflexion approfondie. Suivez les étapes ci-dessous pour formuler des recommandations qui favorisent un changement positif (Feinstein, 2019) :

- Collaborer avec vos partenaires clés.
- Établir un lien solide avec les données probantes.
- Vous concentrer sur une idée à la fois.
- Veiller à ce que la recommandation soit réalisable.
- Définir qui est responsable d'assurer un suivi.
- Cerner les risques associés aux recommandations ou aux mesures connexes.
- Utiliser un langage clair.

Étape 3. Maintenir

Pour en savoir plus au sujet des stratégies de mobilisation des savoirs, consultez notre trousse d'outils pour la mobilisation des savoirs, [En faire davantage avec votre savoir](#)

☑ Maintenir la dynamique

Souligner les réussites

Le fait de souligner vos progrès présente de nombreux avantages. En faisant part de vos réussites à votre équipe, vous vous assurez que chacun.ne connaît l'incidence de son travail. Vous accroissez également l'adhésion aux changements qui peuvent avoir une incidence sur la manière de travailler des gens.

- Commencez vos réunions d'équipe en vérifiant les éléments du plan de mise en œuvre.
- Continuez de communiquer et d'organiser des réunions régulières avec votre équipe.
- Exprimez votre reconnaissance pour les contributions de votre équipe.

Communiquer vos conclusions

Le fait de communiquer les résultats positifs de la mise en œuvre de votre projet peut amener d'autres membres du personnel à devenir des champion.ne.s et inciter d'autres organismes à reproduire vos succès, ce qui aura une incidence plus vaste dans le secteur. Communiquer les progrès de votre évaluation et les leçons que vous avez apprises peut vous aider à obtenir des ressources supplémentaires et à favoriser la transparence et la responsabilisation envers tous vos partenaires.

La mobilisation des savoirs garantit que ceux-ci sont accessibles, compréhensibles et utiles. Lorsque vous élaborer des stratégies de mobilisation des savoirs, tenez compte des personnes que vous voulez joindre et de ce qu'ils.elles doivent savoir. Réfléchissez également aux messages, au ton, au moment et au cadre de diffusion de l'information, en fonction de votre public. Quelle que soit sa forme, la communication doit toujours être (Organisation mondiale de la Santé, 2017) :

- Accessible.
- Concrète.
- Crédible.
- Pertinente.
- Opportune.
- Compréhensible.

Étape 3. Maintenir

Chaque personne a des préférences et des besoins différents en ce qui concerne l'accès aux connaissances et leur utilisation. Une fois que vous avez déterminé l'information que vous souhaitez communiquer, la raison pour laquelle il est essentiel de la mobiliser et votre public cible, pensez à communiquer vos conclusions. Envisagez de recourir aux moyens suivants :

- Infographies et fiches d'information;
- Webinaires et présentations de conférences;
- Rapports ou articles de périodiques;
- Campagnes dans les médias sociaux;
- CdP et tables communautaires à l'échelle des services locaux et des provinces.

☑ Mettre le projet à l'échelle

Faire croître votre succès

La mise à l'échelle fait référence à l'expansion et au maintien d'un changement positif pour qu'il atteigne davantage de personnes, que ce soit au sein de votre organisme ou à l'échelle régionale ou nationale (Centre for Effective Services [CES], 2022; Perla *et al.*, 2013). Pour ce faire, vous devrez peut-être accroître les ressources, le financement et les capacités dont vous disposez. Vous devrez également déterminer si la mise à l'échelle vous permettra de continuer à obtenir les mêmes résultats et à assurer les mêmes avantages pour tous (CES, 2022).

Tous les projets ne se prêtent pas forcément à une mise en place à plus grande échelle. Cette remarque est particulièrement pertinente si vous prévoyez de mettre en œuvre le projet dans une autre région, ou au sein d'une population différente ou d'un organisme différent (Barker *et al.*, 2016). Si vous vous préparez à mettre votre projet à l'échelle, posez-vous les questions suivantes (National Health Service, 2017) :

- Est-il utile pour les gens?
- Permet-il de saisir une occasion en or ou de combler une lacune importante?
- Est-il adapté au contexte local?
- Est-il en phase avec les émotions et les valeurs des gens?
- A-t-il été couronné de succès jusqu'à présent, avant la mise à l'échelle?

Étape 3. Maintenir

Des défis surgissent souvent lors de la mise à l'échelle, notamment des contraintes de ressources, des réticences ou une inadaptation culturelle dans de nouveaux contextes (Barker *et al.*, 2016; CES, 2022). Tout comme la mise en œuvre initiale, la mise à l'échelle nécessite une planification et une adaptation minutieuses. L'adaptation a pour objectif d'améliorer l'équité et l'accès, de renforcer l'adhésion au projet et d'en préserver les composantes de base (Moore, 2019). Pour ce faire, il est possible de modifier des éléments tels que la fréquence, d'ajouter ou de supprimer des ressources, de personnaliser et de peaufiner le contenu (comme dans la formation), ou de cibler différents degrés de prestation (à l'échelle individuelle, organisationnelle ou systémique) (Stirman *et al.*, 2013).



[Map2Adapt](#) est un modèle en six étapes qui vous aidera à décider si votre projet est adéquat et si vous devez procéder à des adaptations.

1. Définir le QUI, le QUOI et le COMMENT.
2. Faire participer les gens.
3. POURQUOI effectuez-vous une adaptation?
4. Qu'est-ce que vous adaptez?
5. Décrire les adaptations.
6. Quelles seront les répercussions?

Il se peut que vous deviez revoir votre manière d'établir des partenariats et d'évaluer votre état de préparation ou déterminer les facteurs qui entravent et facilitent le processus. Cette démarche doit s'appuyer sur les nouvelles conclusions que vous avez tirées de votre évaluation des progrès. Nous vous recommandons de revenir aux activités de l'étape « planifier » afin de déterminer la valeur ajoutée d'une mise à l'échelle et d'évaluer s'il est faisable d'étendre le projet.

- Revenez à votre plan de viabilité et apportez les ajustements nécessaires.
 - Posez-vous la question suivante : Sommes-nous toujours en bonne voie d'atteindre nos objectifs?
- Utilisez l'outil Hexagon pour analyser le bien-fondé de la mise en œuvre.



Aller de l'avant ensemble

Quel que soit le stade du processus de mise en œuvre auquel vous vous trouvez, vous donnez vie à vos idées et votre projet a une incidence. Nous avons étudié la manière de planifier la mise en œuvre, notamment la mobilisation des partenaires clés et l'évaluation de votre contexte. Ensuite, nous avons examiné la forme que pourrait prendre la mise en œuvre, par exemple commencer modestement et apporter des améliorations continuellement. Enfin, nous avons discuté de la manière de maintenir la mise en œuvre afin d'évaluer le projet et le mettre en place à plus grande échelle.

Au fur et à mesure que vous poursuivez vos travaux, nous vous suggérons de consulter nos autres trousse d'outils pour trouver des moyens de les faire passer à la vitesse supérieure :



- [Une meilleure compréhension pour un impact plus grand : trousse d'outils pour l'évaluation des programmes.](#)
- [De la parole à l'action : Une trousse d'outils pour mobiliser les jeunes en santé mentale.](#)
- [En faire davantage avec votre savoir – une trousse d'outils pour la mobilisation des savoirs.](#)



Si vous avez des questions au sujet de cette trousse d'outils, veuillez communiquer avec nous à l'adresse suivante : [info@cymha.ca.](mailto:info@cymha.ca)

Glossaire

Un.e champion.ne est une personne qui peut contribuer à faciliter le changement en manifestant son intérêt ou son dévouement. Les champion.ne.s peuvent être des experte.s en la matière ou faire preuve d'enthousiasme à l'égard du processus de mise en œuvre (Bonawitz *et al.*, 2020).

La gestion du changement est un terme collectif décrivant une approche visant à préparer, à soutenir et à aider les gens, les organismes ou les systèmes à procéder à un changement. Les modèles de gestion du changement en décrivent le processus et les étapes.

L'encadrement consiste à aider les gens, les organismes ou les systèmes à adopter et à appliquer de nouvelles compétences, de nouveaux comportements ou de nouveaux principes en vue d'une amélioration des résultats. L'encadrement est dispensé par un.e professionnel.elle formé (un.e mentor.e dans le but de guider et de soutenir les autres ou de les encourager à atteindre des objectifs précis (CAMH, s.d.).

Une communauté de pratique (CdP) est un groupe de personnes qui se réunissent en raison d'un intérêt ou d'un objectif commun et qui échangent des connaissances et règlent des problèmes liés à un sujet précis.

Les composantes de base sont des éléments fondamentaux nécessaires au bon fonctionnement d'une pratique fondée sur des données probantes (Blasé et Fixsen, 2013; Fixsen *et al.*, 2009).

La diffusion est l'acte de communiquer et de traduire des choses telles que l'information. La recherche sur la diffusion et la mise en œuvre est un domaine qui applique des cadres, des théories et des modèles pour combler les lacunes entre la recherche et la pratique (Shelton *et al.*, 2020).

La pratique fondée sur les données probantes tient compte des données de recherche de haute qualité, de l'expertise et le jugement des praticien.ne.s, des données sur la clientèle et des perspectives des enfants, des jeunes, des familles et des prestataires de services (Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes, 2023).

La fidélité sert à évaluer dans quelle mesure un programme, une intervention, une pratique ou un traitement est conforme à sa conception initiale ou à son mode d'utilisation prévu.

Les cadres décrivent les facteurs qui ont une incidence sur les résultats de la mise en œuvre ou certains de ses aspects (Nilsen, 2015).

La mise en œuvre consiste à donner vie à un plan, à une chose ou à une idée.

Les facteurs de mise en œuvre sont des éléments qui favorisent la réussite d'une mise en œuvre. Il existe trois facteurs de moteurs de mise en œuvre : les facteurs de compétences, les facteurs organisationnels et les facteurs de leadership (Fixsen *et al.*, 2015).

La pratique de la mise en œuvre est l'application de données probantes issues de la science de la mise en œuvre à divers contextes et environnements afin d'améliorer les résultats (Metz, 2019).

Un processus de mise en œuvre est la réalisation d'activités qui suivent les étapes d'un modèle de mise en œuvre.

Un projet de mise en œuvre est l'idée mise en œuvre.

La science de la mise en œuvre est l'étude des méthodes permettant de mettre la recherche en pratique. Elle relie les résultats de la recherche à une utilisation concrète en vue d'une amélioration des résultats. Dans notre secteur, elle peut être utilisée pour créer de nouvelles politiques ou innovations, pour mettre en pratique des programmes fondés sur des données probantes ou pour donner vie à des idées.

Les stratégies de mise en œuvre sont des actions ou des processus qui peuvent augmenter la probabilité de réussite de la mise en œuvre et de ses résultats (Powell *et al.*, 2015).

Une équipe de mise en œuvre est un groupe de partenaires qui supervise, gère et soutient le processus de mise en œuvre.

La mobilisation des savoirs englobe une série d'activités, notamment la synthèse, la diffusion, le transfert et l'échange des connaissances. L'objectif est de rendre les données probantes accessibles, claires et utiles pour les personnes qui en ont besoin (les utilisateur.trice.s des connaissances) (Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes, 2023).

Un modèle logique est une représentation visuelle de la manière dont un programme fonctionne pour résoudre un problème ou répondre à un besoin.

Une évaluation des besoins d'apprentissage est un outil utilisé pour déterminer les connaissances, les compétences et les aptitudes actuelles d'une personne ou d'un groupe ainsi que les connaissances ou les compétences qu'ils.elles doivent acquérir.

Un organisme apprenant s'engage à s'améliorer de manière continue en créant, en acquérant et en transférant des connaissances et en apportant des changements pour tenir compte des pratiques exemplaires.

Un modèle décrit les étapes d'un processus qui peut orienter la traduction de la recherche en pratique (Nilsen, 2015).

Un profil de pratique est un outil qui sert à déterminer les composantes de base et les principales activités qui leur sont associées (Metz, 2016).

L'amélioration de la qualité est une approche systématique visant à renforcer l'efficacité, l'efficience et la fiabilité des processus ou des services.

L'état de préparation désigne la mesure dans laquelle une personne, un organisme ou un système est prêt, disposé et apte à adopter et à maintenir un nouveau programme, une nouvelle intervention ou un nouveau changement. Il existe de nombreux types et exemples d'évaluations de l'état de préparation qui permettent de déterminer si un organisme est prêt à entreprendre une mise en œuvre. Les évaluations de l'état de préparation doivent être choisies en fonction de la portée et des objectifs de votre projet.

La mise à l'échelle est le processus d'expansion et de maintien de la portée et de l'étendue d'une politique, d'un programme ou d'un projet réussi (CES, 2022).

Les théories prédisent ou expliquent les mécanismes causaux sous-jacents de la mise en œuvre (Nilsen, 2015).

Références

- Albers, B., Mildon, R., Lyon, A. R. et Shlonsky, A. (2017) [Implementation frameworks in child, youth and family services – Results from a scoping review](#). *Children and Youth Services Review*, 81, p. 101-116.
- An, M., Dusing, S. C., Harbourne, R. T., Sheridan, S. M. et START-Play Consortium. (2020). [What really works in intervention? Using fidelity measures to support optimal outcomes](#), *Physical Therapy*, 100(5), p. 757-765.
- Atkins, L., Francis, J., Islam, R., O'Connor, D., Patey, A., Ivers, N., Foy, R., Duncan, E. M., Colquhoun, H., Grimshaw, J. M., Lawton, R. et Michie, S. (2017) [A guide to using the Theoretical Domains Framework of behaviour change to investigate implementation problems](#), *Implementation Science*, 12(77).
- Barker, P. M., Reid, A. et Schall, M. W. (2016). [A framework for scaling up health interventions: Lessons from large-scale improvement initiatives in Africa](#), *Implementation Science*, 11(12).
- Blasé, K. A. et Fixsen, D. L., (2013). [Core intervention components: Identifying and operationalizing what makes programs work. \(en anglais\)](#)
- Bonawitz, K., Wetmore, M., Heisler, M., Dalton, V. K., Damschroder, L. J., Forman, J., Allan, K. R. et Moniz, M. H. (2020). [Champions in context: Which attributes matter for change efforts in healthcare?](#), *Implementation Science*, 15(62).
- Breitenstein, S., Robbins, L. et Cowell, J. M. (2012). [Attention to fidelity: Why is it important](#), *The Journal of School Nursing*, 28(6), p. 407-408.
- Brown, C. H., Curran, G., Palinkas, L. A., Aarons, G. A., Wells, K. B., Jones, L., Collins, L. M., Duan, N., Mittman, B. S., Wallace, A., Tabak, R. G., Ducharme, L., Chambers, D., Neta, G., Wiley, T., Landsverk, J., Cheung, K. et Cruden, G. (2017). [An overview of research and evaluation designs for dissemination and implementation](#), *Annual Review of Public Health*, 38, p. 1-22.
- Brownson, R. C., Kumanyika, S. K., Kreuter, M. W. et Haire-Joshu, D. (2021). [Implementation science should give higher priority to health equity](#), *Implementation Science*, 16(28).
- Bunce, A. E., Grub, I., Davis, J. V., Cowburn, S., Cohen, D., Oakley, J. et Gold, R. (2020). [Lessons learned about the effective operationalization of champions as an implementation strategy: Results from a qualitative process evaluation of a pragmatic trial](#), *Implementation Science*, 15(87).
- Centre de toxicomanie et de santé mentale. (s.d.). [Coaching for implementation: Lessons from implementation coaches](#).
- Centre for Effective Services, (2022). [An introductory guide to implementation](#).
- Collective Impact Forum, (2017). [Community engagement toolkit](#).

Références

- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A. et Lowery, J. C. (2009). [Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science](#), *Implementation Science*, 4(50).
- Damschroder, L. J., Reardon, C. M., Opra Widerquist, M. A. et Lowery, J. (2022). [Conceptualizing outcomes for use with the Consolidated Framework for Implementation Research \(CFIR\): The CFIR outcomes addendum](#), *Implementation Science*, 17(7).
- Dane, A. V. et Schneider, B. H. (1998). [Program integrity in primary and early secondary prevention: Are implementation effects out of control?](#), *Clinical Psychology Review*, 18(1), p. 23-45.
- Durlak, J. A. et DuPre, E. P. (2008). [Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation](#), *American Journal of Community Psychology*, vol. 41(3-4), p. 327-350.
- Dusenbury, L., Brannigan, R., Falco, M. et Hansen, W. B. (2003). [A review of research on fidelity of implementation: Implications for drug abuse prevention in school settings](#), *Health Education Research*, 18(2), p. 237-256.
- Feinstein, O., (2019). [Checklist for evaluation findings](#).
- Fixsen, D. L., Blasé, K., Naoom, S. et Duda, M. (2015). *Implementation drivers: Assessing best practices*, National Implementation Research Network.
- Fixsen, D. L., Blasé, K., Naoom, S. et Wallace, F. (2009). [Core implementation components](#), *Research on Social Work Practice*, 19(5), p. 531-540.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blasé, K. A., Friedman, R. M. et Wallace, F. (2015). [Implementation research: A synthesis of the literature](#), National Implementation Research Network.
- Fraser Health Authority. (2009). [A guide to planning and conducting program evaluation](#).
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G. et Weiner, B. J. (2010). [Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change](#), *Journal of General Internal Medicine*, 25, p. 50-55.
- Joseph, F. I., Earland, J. et Ahmed, M. A. (2021). [Experience of conducting sensitivity qualitative research as a cultural outsider: Formulation of a guide for reflexivity](#), *International Journal of Qualitative Methods*, 20, p. 1-20.
- Joyce, B. et Showers, B. (2002). [Student achievement through staff development](#), National College for School Leadership.
- Kerkhoff, A. D., Farrand, E., Marquez, C., Cattamanichi, A. et Handley, M. A. (2022). [Addressing health disparities through implementation science – a need to integrate an equity lens from the onset](#), *Implementation Science*, 17(13).
- Khan, S. (2023). [Making implementation science work for your change initiatives](#), *The Center for Implementation*. (en anglais)

Références

- Kirk, M. A., Moore, J. E., Stirman, S. W. et Birken, S. A. (2020). [Towards a comprehensive model for understanding adaptations' impact: The model for adaptation design and impact \(MADI\)](#), *Implementation Science*, 15(56).
- Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes (mise à jour en 2023). [En faire davantage avec votre savoir – une trousse d'outils pour la mobilisation des savoirs](#).
- Leeman, J., Calancie, L., Hartman, M. A., Escoffery, C. T., Herrmann, A. K., Tague, L. E., Moore, A. A., Wilson, K. M., Schreiner, M. et Samuel-Hodge, C. (2015). [What strategies are used to build practitioners' capacity to implement community-based interventions and are they effective?: A systematic review](#), *Implementation Science*, 10(80).
- Metz, A. (2016). [Practice profiles: A process for capturing evidence and operationalizing innovations](#), *National Implementation Research Network*.
- Metz, A. (2019). [Implementation practice](#), *National Implementation Research Network*.
- Michie, S., Van Stralen, M. M. et West, R. (2011). [The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions](#), *Implementation Science*, 6(42).
- Miech, E., Rattray, N. A., Flanagan, M. E., Damschroder, L., Schmid, A. A., et Damuch, T. M. (2018). [Inside help: An integrative review of champions in healthcare-related implementation](#), *Sage Open Medicine*, 6, p. 1-11.
- Moore, J. (2019). [The model for adaptation design and impact \(MADI\): A solution for practical implementation](#), *The Center for Implementation*.
- Moore, J. et Khan, S. (2020). [Core competencies for implementation practice](#), *The Center for Implementation*.
- Moullin, J. C., Dickson, K. S., Stadnick, N. A., Albers, B., Nilsen, P., Broder-Fingert, S., Mukasa, B. et Aarons, G. A. (2020). [Ten recommendations for using implementation frameworks in research and practice](#), *Implementation Science Communications*, 1(42).
- National Health Service. (2017). [A guide to leading large scale change through complex health and social care environments](#).
- National Implementation Research Network. (s.d.). [Practice profile examples](#).
- Nguyen, T., Palisano, R. J. et Graham, I. (2019). [Perspectives and experiences with engaging youth and families in research](#). *Physical & Occupational Therapy in Pediatrics*, 39(3), p. 310-323.
- Nilsen, P. (2015). [Making sense of implementation theories, models and frameworks](#), *Implementation Science*, 10(15).

Références

- Patton, M. Q. *Utilization-focused evaluation*, 5^e éd., Sage. (2021).
- Perla, R. J., Bradbury, E. et Gunther-Murphy, C. (2013). [Large-scale improvement initiatives in healthcare: A scan of the literature](#), *The Journal for Healthcare Quality*, 35(1), p. 30-40.
- Powell, B. J., Beidas, R. S., Lewis, C. C., Aarons, G. A., McMillen, J. C., Proctor, E. K. et Mandell, D. S. (2017). [Methods to improve the selection and tailoring of implementation strategies](#), *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 44, p. 177-194.
- Powell, B. J., Waltz, T. J., Chinman, M. J., Damschroder, L. J., Smith, J. L., Matthieu, M. M., Proctor, E. K. et Kirchner, J. E. (2015). [A refined compilation of implementation strategies: Results from the Expert Recommendations for Implementing Change \(ERIC\) project](#), *Implementation Science*, 10(21).
- Shelton, R. C., Lee, M., Brotzman, L. E., Wolfenden, L., Nathan, N. et Wainberg, M. L. (2020). [What is dissemination and implementation science?: An introduction and opportunities to advance behavioral medicine and public health globally](#), *International Journal of Behavioral Medicine*, 27, p. 320.
- Stirman, S. W., Miller, C. J. et Toder, K. (2013). [Development of a framework and coding system for modifications and adaptations of evidence-based interventions](#), *Implementation Science*, 8(65).
- The W. Edwards Deming Institute. (2022). [PDSA Cycle \(Plan-Do-Study-Act\)](#).
- Université de Toronto. (2020). [Quick tips: Applying adult learning principles to CPD planning](#).
- Université de Toronto. (2020). [Quick tips: Methods of assessing learning needs](#).
- W. K. Kellogg Foundation. (2004). [Logic model development guide](#).
- Weiner, B. J. (2009). [A theory of organizational readiness for change](#), *Implementation Science*, 4(67).
- Weiner, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Nolen, E. A., Stanick, C., Powell, B. J. et Lewis, C. C. (2020). [Measuring readiness for implementation: A systematic review of measures' psychometric and pragmatic properties](#), *Implementation Research and Practice*, 1, p. 1-29.
- Whittenbury, K., Kroll, L., Dubicka, B. et Bull, E. R. (2022). [Exploring barriers and facilitators for mental health professionals delivering behavioural activation to young people with depression: Qualitative study using the Theoretical Domains Framework](#), *British Journal of Psychiatry Open*, 8(2), p. e38.
- Groupe de la Banque mondiale. (2021). [WBG Community of Practice Toolkit](#).
- Organisation mondiale de la Santé, (2017). [WHO Strategic Communications Framework for effective communications](#).



 CYMHAOntario

 cymhaon

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

 – 1 613 737 2297

FR – smdej.ca

 – info@cymha.ca

EN – cymha.ca