

Évaluation des éléments moteurs de l'implémentation

Fixsen, D. L., Ward, C., Blase, K., Naoom, S., Metz, A., & Louison, L.

Document original :

Fixsen, D. L., Ward, C., Blase, K., Naoom, S., Metz, A. et Louison, L. (2018). *Assessing Drivers Best Practices*. Chapel Hill, NC: Active Implementation Research Network, <https://www.activeimplementation.org>.

Traduction de Céline Pobel-Burtin, Marie-Line Bosse et Sylvain Vaillard (2021), révisée en juillet 2022

Pour citer ce document :

Fixsen D.L., Ward, C., Blasé, K., Naoom, S., Metz, A. et Louison L. (2021). Évaluation des éléments moteurs de l'implémentation [Assessing Drivers Best Practices] (C. Pobel-Burtin, M.-L. Bosse & S. Vaillard, Trans). Chapel Hill, NC: Active Implementation Research Network, <https://www.activeimplementation.org/resources/assessing-drivers-best-practices/>



Publication originale

Fixsen, D. L., Blase, K., Naoom, S. et Wallace, F. (2006, novembre). Measures of Core Implementation Components. National Implementation Research Network, Florida Mental Health Institute, Université de Floride du Sud.

Ce document est protégé par Dean Fixsen et est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons CC BY-NC-ND.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

En vertu de cette licence, vous êtes libre de partager, copier, distribuer et transmettre l'œuvre dans les conditions suivantes :

Attribution - Vous devez attribuer l'œuvre de la manière indiquée par l'auteur ou le donneur de licence (mais pas d'une manière qui suggère qu'ils vous approuvent ou qu'ils approuvent votre utilisation de l'œuvre) ;

Non-commercial - Vous ne pouvez pas utiliser cette œuvre à des fins commerciales ;

Pas de travaux dérivés - Vous ne pouvez pas modifier, transformer ou construire sur cette œuvre.

Toutes les conditions ci-dessus peuvent être levées si vous obtenez l'autorisation de l'auteur, le détenteur du droit d'auteur. info@activeimplementation.org

Évaluation des éléments moteurs de l'implémentation

Au fur et à mesure que l'on se prépare à ce que les premiers praticiens nouvellement formés utilisent une innovation¹, les moteurs de l'implémentation deviennent une aide essentielle. L'utilisation, dans la pratique, des éléments moteurs de l'implémentation (à savoir ceux liés aux compétences, à l'organisation et au leadership) peut être évaluée régulièrement. Son évaluation peut être réalisée tous les trois mois durant la première année, deux fois par an pendant les cinq années suivantes, puis une fois par an. Les résultats de chaque évaluation fournissent des données. Celles-ci vont servir à la planification d'actions visant à installer chaque élément moteur. Elles vont aussi être utiles dans la communication entre le terrain et les politiques, lors des échanges avec les décideurs, pour garantir l'aide de l'organisation² et des personnes exerçant un leadership dans l'utilisation des moteurs de l'implémentation telle qu'elle est souhaitée. Enfin, ces données serviront à l'amélioration continue de chaque élément moteur de l'implémentation et au fonctionnement harmonieux de ceux-ci. Des évaluations régulières permettent de maintenir l'implémentation au premier plan, les innovations étant utilisées et améliorées dans la pratique.

Dans la science de l'implémentation, l'observation est un problème. Lewis et al. (2015) ont recensé 104 mesures existantes liées à l'implémentation et ont constaté qu'elles manquaient de fiabilité, de validité et de clarté conceptuelle. Proctor et al. (2011) ont décrit des mesures d'implémentation possibles après avoir examiné les concepts dans la littérature. Sur les huit mesures proposées, trois (l'adoption, le coût, la fidélité) sont liées à l'implémentation, trois concernent l'innovation (l'acceptabilité, l'adéquation/adaptation, la faisabilité) et deux sont liées au passage à grande échelle (pérennité, pénétration). Weiner et al. (2017) ont développé de nouvelles mesures de l'implémentation où chaque item concerne l'innovation (« je suis d'accord avec cette EBP », « cette EBP semble applicable ») et est similaire à l'acceptabilité, l'adéquation et la faisabilité dans la liste de Proctor et al. Enfin, les examens de la littérature de recherche sur l'implémentation ont noté qu'il était rare qu'une mesure soit utilisée par plus d'un chercheur (Allen et al., 2017 ; Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005).

Le manque de mesures pertinentes et faisant consensus est un problème. Pour produire des variables indépendantes de l'implémentation, il est nécessaire de disposer d'un moyen pour détecter la présence et la force de la variable indépendante de l'implémentation dans la pratique. Sinon, le risque d'erreurs de type III augmente, c'est-à-dire que l'on tente d'étudier l'impact d'une variable qui n'existe pas dans la pratique (Dobson & Cook, 1980 ; Harvey, McCormack, Kitson, Lynch, & Titchen, 2018). Dans les études sur l'implémentation, la fidélité avec laquelle les aides à l'implémentation sont fournies est un facteur important. Pinnock et al. (2017) ont proposé des

¹ Note des traducteurs : « innovation » est un terme générique et renvoie à des pratiques/manières de faire nouvelles, par opposition aux pratiques/manières de faire habituelles. Pour plus d'information : <https://www.activeimplementation.org/frameworks/usable-innovations/>

² Note des traducteurs : organisation est entendue au sens d'association, de groupement ayant un but particulier (ex : ONG, institution scolaire, institut...)

critères pour la publication des recherches sur l'implémentation comprennent des descriptions spécifiques des méthodes et des résultats de l'intervention, ainsi que des descriptions spécifiques des méthodes d'implémentation et des résultats d'implémentation. Ces critères constituent une promesse d'avancée dans ce domaine.

Le manque de mesures réitérées constitue un problème. L'implémentation est largement reconnue comme un processus complexe pouvant exiger plusieurs années avant d'atteindre les résultats souhaités. Pourtant, peu d'études examinent les variables de l'implémentation dans le temps et utilisent les données pour mettre en lumière le processus. Panzano et ses collègues (Massatti, Sweeney, Panzano, & Roth, 2008 ; Panzano & Billings, 1994 ; Panzano & Roth, 2006 ; Panzano et al., 2004) ont évalué 91 organismes tous les 9 mois pendant plusieurs années et ont identifié des schémas d'adoption, d'utilisation, d'abandon et de réadoption de programmes fondés sur des données probantes. McIntosh, Mercer, Nese et Ghemraoui (2016) ont effectué des mesures répétées de la fidélité des interventions sur 5 ans pour plus de 5 000 écoles et ont trouvé des modèles distincts concernant l'atteinte, le maintien et la perte de la fidélité. Des études indépendantes ont décrit les progrès de la mise à l'échelle sur plus d'une décennie dans les pays scandinaves en mesurant la fidélité de manière répétée (Sigmarsson et al., 2018 ; Tommeraas & Ogden, 2016). Ces études documentent comment une fidélité constante résulte de l'utilisation constante des aides à l'implémentation (Ogden et al., 2012). Dans d'autres études, des mesures réitérées du développement de la capacité d'implémentation ont été réalisées tous les six mois sur 18 mois (Chaple & Sacks, 2016 ; McGovern, Matzkin, & Giard, 2007) et jusqu'à 5 ans (Fixsen et al., 2018 ; Ryan Jackson et al., 2018). Ces études montrent l'impact de la capacité d'implémentation sur l'atteinte et le maintien des critères de performance dans les organisations et les systèmes. Des mesures répétées sont utilisées dans le secteur médical pour suivre l'utilisation des innovations approuvées au niveau national et pour décrire les améliorations des innovations au fur et à mesure de leur utilisation dans la pratique (Adondiwo et al., 2013 ; Thomassen, Mann, Mbwana, & Brattebo, 2015).

Ces études longitudinales ne sont pas habituelles, mais elles devraient l'être. Faire quelque chose une fois ou même quelques fois est intéressant. Pouvoir le faire de manière répétée, avec des résultats utiles et des améliorations documentées sur des décennies produira des avantages socialement significatifs pour des populations entières. Des données sur les processus d'implémentation dans la durée font cruellement défaut.

L'évaluation des bonnes pratiques concernant les éléments moteurs de l'implémentation fournit une mesure pratique, reproductible et utile pour planifier des actions quand on tente d'utiliser les innovations dans la pratique.

Validation

Ogden et al. (2012) de l'Atferdssenteret - Norsk senter for studier av problematferd og innovativ praksis - Universitet i Oslo (Centre norvégien pour le développement comportemental de

l'enfant, Université d'Oslo) ont validé une version précédente des items des bonnes pratiques d'implémentation. Ogden et al. ont recueilli des données afin d'établir la fiabilité et la validité des items des moteurs d'implémentation. Les chercheurs ont interrogé 218 praticiens, responsables et cadres associés à deux programmes fondés sur les données probantes bien établis en Norvège. Les alphas de Cronbach obtenus dans leur étude étaient les suivants : sélection, 0,89 ; formation, 0,91 ; accompagnement, 0,79 ; fidélité, 0,89 ; systèmes de données d'aide à la décision, 0,84 ; administration facilitante, 0,82 ; intervention externe, 0,82 ; et leadership, 0,88.

Metz et al. (2014) ont évalué les éléments moteurs de l'implémentation active dans un système de services sociaux d'un comté aux USA avant, pendant et après le développement de la capacité d'implémentation. L'obtention de faibles scores, au départ, lors de l'évaluation des éléments moteurs de l'implémentation étaient associés à de faibles niveaux de fidélité d'utilisation de l'innovation. Au fur et à mesure du développement de la capacité d'implémentation, les scores de l'évaluation des éléments moteurs de l'implémentation ont augmenté (ils ont presque doublé). Des scores plus élevés lors de l'évaluation des éléments moteurs de l'implémentation étaient liés à une utilisation plus fidèle de l'innovation.

Pour plus d'informations sur les éléments moteurs de l'implémentation et les autres cadres d'implémentation actifs, consultez le site www.activeimplementation.org.

Les éléments moteurs d'implémentation

Il existe 3 catégories d'éléments moteurs pour une implémentation active :

1. Les éléments moteurs liés aux **compétences** : ils permettent de développer, d'améliorer et de maintenir la capacité d'une personne à utiliser une intervention comme prévu et ce, pour le bénéfice d'enfants, de familles ou de collectivités.
2. Les éléments moteurs liés à **l'organisation** : ils permettent de créer et de maintenir - au niveau de l'organisation et du système - des contextes propices à l'utilisation complète et efficace des services prévus
3. Les éléments moteurs liés **au leadership** : ils permettent d'apporter les bonnes stratégies en fonction des types de défis de leadership auquel il faut faire face. Ceux-ci apparaissent souvent dans la gestion du changement nécessaire pour prendre des décisions, donner des orientations et aider au fonctionnement de l'organisation.

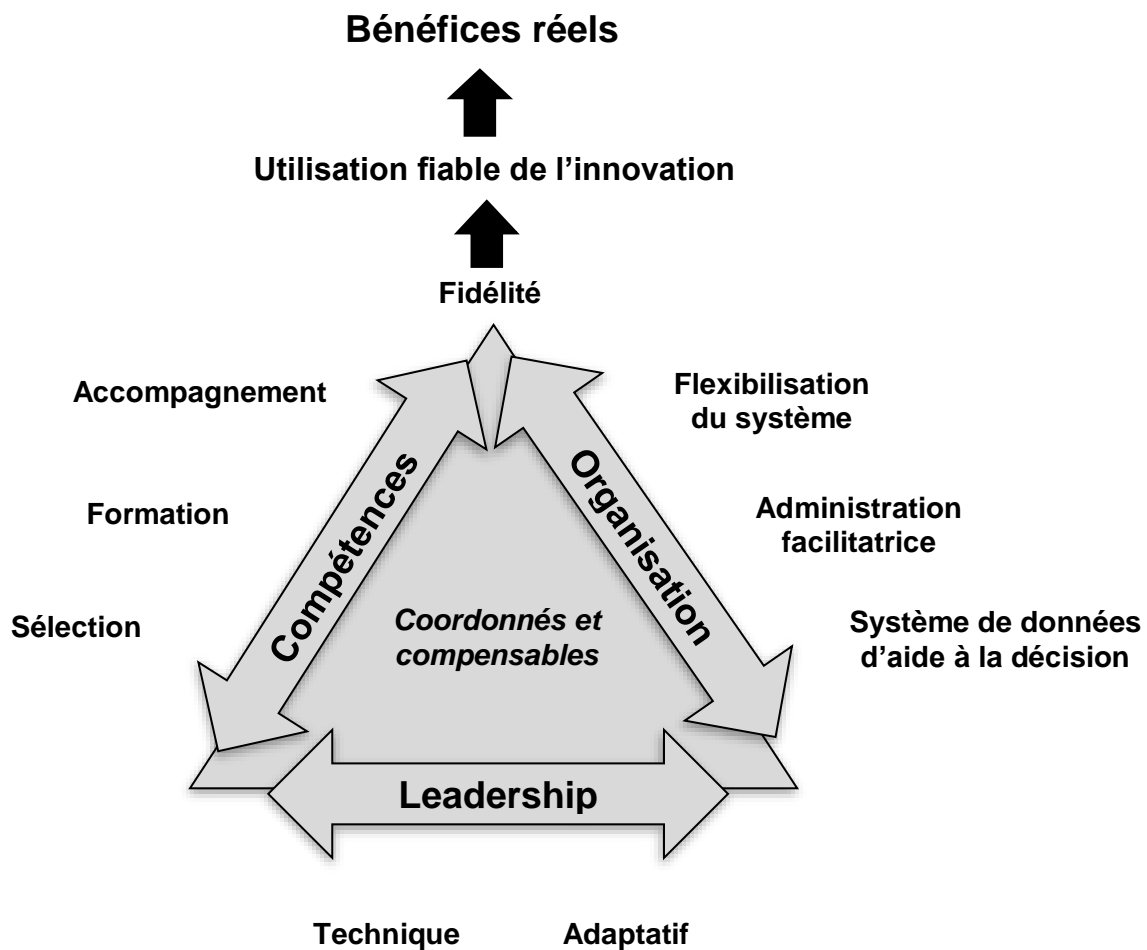


Figure 1. Les éléments moteurs de l'implémentation

Évaluation des éléments moteurs de l'implémentation :

check-list pour l'administration

Étapes du protocole

Étape terminée ?

O=Oui ; N=Non

N/A= sans objet

Étapes du protocole	O	N	N/A
1. Intervenant qualifié : Une personne ayant une expertise dans les cadres d'implémentation active et des compétences dans la passation d'évaluation est identifiée pour faciliter sa mise en oeuvre	O	N	N/A
2. Participants invités : Une personne de l'administration et/ou l'animateur de la réunion invite. nt des participants bien informés, notamment les membres de l'équipe d'implémentation qui ont un rôle à jouer dans le développement, le suivi et l'amélioration des éléments moteurs de l'implémentation. Les praticiens ne doivent pas participer à l'évaluation.	O	N	N/A
3. Intervention identifiée : Une intervention bien opérationnalisée (programme, pratique ou innovation) est identifiée pour l'évaluation.	O	N	N/A
4. Matériel préparé à l'avance : Une personne de l'administration et/ou l'animateur de la réunion s'assure. nt qu'un d'un formulaire vierge (papier ou numérique) d'évaluation des éléments moteurs de l'implémentation est disponible pour chaque participant et qu'une salle est équipée d'un ordinateur portable, d'un projecteur, d'une connexion Internet et d'un téléphone de conférence (vidéo si possible) pour les participants rejoignant la réunion à distance.	O	N	N/A
5. Vue d'ensemble : L'administrateur passe en revue l'évaluation des éléments moteurs de l'implémentation et les instructions pour le vote.	O	N	N/A
6. Étape d'implémentation : L'animateur de la réunion détermine le stade de l'implémentation dans l'organisation afin de cadrer l'évaluation.	O	N	N/A
7. Renseignement : L'animateur de la réunion renseigne la date de l'évaluation, le nom et le rôle des participants, ainsi que l'intervention évaluée.	O	N	N/A
8. Passation : L'introduction de chaque section et chaque question est lue voix haute l'animateur de la réunion lit la description de l'élément moteur et répond à toutes les questions que les participants pourraient poser sur la définition de celui-ci. L'intervenant lit ensuite chaque question et dit « À vos marques, prêt, votez ». Toutes les personnes interrogées votent simultanément et publiquement afin de neutraliser toute influence pendant le processus de vote (par exemple, en levant deux doigts pour voter « tout à fait en place », un doigt pour voter « partiellement en place » ou une main fermée pour voter « pas en place » ou en levant une carte portant le chiffre 0, 1 ou 2).	O	N	N/A
9. Scores : L'intervenant comptabilise les votes et note les accords ou les divergences pour chaque question.	O	N	N/A
10. Consensus : Si un accord complet est atteint, passez à la question suivante. Dans le cas contraire, l'animateur de la réunion invite à une brève discussion ouverte sur les raisons des différences de notation. Le groupe est invité à voter à nouveau. Le vote peut avoir lieu plusieurs fois, à la discrétion de l'intervenant. L'objectif est de parvenir à un consensus. Le consensus signifie que les votants minoritaires peuvent vivre avec la décision majoritaire et soutenir cette dernière sur un point. Si la minorité persiste à ne pas pouvoir accepter le vote majoritaire, l'intervenant encourage la poursuite de la discussion à un moment ultérieur et le vote majoritaire est enregistré afin que les résultats puissent être notés et représentés graphiquement.	O	N	N/A
11. Enregistrement des scores : l'animateur de la réunion renseigne chaque décision de notation sur Qualtrics ou sur le formulaire de notation utilisé pour enregistrer tous les votes.	O	N	N/A

12. Prise de notes : Pour les points nécessitant des éclaircissements ou des informations supplémentaires, l'animateur de la réunion note la question dans la section « Notes ».	O	N	N/A
13. Résumé des données : Après la réponse à la dernière question, l'animateur de la réunion saisit les scores dans une feuille de calcul, génère les rapports et affiche les graphiques des scores totaux et des sous-totaux.	O	N	N/A
14. Examen des données : Tout en observant les graphiques l'animateur de la réunion amène l'équipe à discuter des résultats afin d'identifier les points forts et les opportunités. Dans le cas d'une évaluation répétée, la personne de l'administration met en évidence tous les sous-totaux qui ont évolué dans une direction positive et met en valeur les progressions de 80 % et plus.	O	N	N/A
15. Bilan de l'intervention : L'animateur de la réunion lance une discussion sur les réussites, les progrès et les principaux événements ou obstacles survenus depuis l'évaluation précédente.	O	N	N/A
16. Plan d'action : L'animateur de la réunion demande aux personnes interrogées de discuter de trois éléments moteurs de l'implémentation qu'ils aimeraient voir à l'ordre du jour lors de leurs réunions régulières.	O	N	N/A
17. Planification : Si le temps manque pour les points 15 et 16, l'intervenant s'assure qu'une date et une heure sont fixées pour le bilan de l'intervention et le plan d'action.	O	N	N/A
18. Conclusion : La personne de l'administration remercie l'équipe pour sa participation, sa franchise et son partage d'expérience dans la discussion.	O	N	N/A

Formulaire de notation

Date du jour :

Intervenant(s) :

Participants à l'évaluation :

Instructions : Les participants complètent ensemble l'évaluation des bonnes pratiques des moteurs d'implémentation à l'aide du *guide de notation* pour discuter de chaque item et parvenir à un consensus sur le score final de chaque item. Si l'équipe n'est pas en mesure de parvenir à un consensus, des informations complémentaires pour chaque item sont indiquées dans le *Guide de notation* et devront être utilisées pour parvenir à obtenir un consensus lors de futures administrations. Les scores sont enregistrés sur le *Formulaire de notation* ci-dessous.

Item	Score		
Sélection			
1. Une personne est responsable du recrutement et de la sélection du personnel qui implémentera le programme ou la pratique.	0	1	2
2. Des fiches de postes sont mises en place pour le personnel qui mettra en place le programme ou la pratique.	0	1	2
3. Les personnes faisant passer les entretiens comprennent les compétences et les aptitudes requises pour le poste à pourvoir	0	1	2
4. Des protocoles d'entretien sont en place pour évaluer les compétences des candidats qui mettront en œuvre le programme ou la pratique.	0	1	2
5. Les procédures d'entretien sont régulièrement révisées.	0	1	2
Formation			
6. Une personne est responsable de la formation du personnel qui implémentera le programme ou la pratique.	0	1	2
7. Une formation qualifiante est donnée au personnel.	0	1	2
8. Des données sont utilisées pour cibler les compétences à développer et améliorer la formation.	0	1	2

Accompagnement			
9. Une personne est responsable de l'accompagnement du personnel qui implémentera le programme ou la pratique.	0	1	2
10. Un accompagnement est fourni pour améliorer les compétences du personnel qui met en oeuvre le programme ou la pratique.	0	1	2
11. Un document écrit présentant l'accompagnement est utilisé.	0	1	2
12. L'efficacité de l'accompagnement est régulièrement évaluée.	0	1	2
Fidélité			
13. Une personne est responsable de l'évaluation de la fidélité avec laquelle le personnel implémentera le programme ou la pratique.	0	1	2
14. L'organisation soutient l'utilisation répétée d'une même mesure de la fidélité	0	1	2
15. Un protocole d'évaluation de la fidélité est utilisé.	0	1	2
16. Les données recueillies avec l'évaluation de la fidélité sont utilisées pour améliorer les résultats des programmes et les pratiques ainsi que les aides à l'implémentation.	0	1	2
Système de données d'aide à la décision			
17. Une personne est responsable du système de données d'aide à la décision	0	1	2
18. Les données sont utiles et utilisables	0	1	2
19. Les données pertinentes pour prendre des décisions en vue d'améliorer le programme sont accessibles	0	1	2
20. Il existe un processus d'utilisation des données pour la prise de décision	0	1	2
Administration facilitatrice			
21. Les cadres facilitent activement l'utilisation des aides à l'implémentation	0	1	2
22. Les cadres utilisent un processus de réunion efficace	0	1	2
23. Les cadres recherchent activement un feedback de la part du personnel et des bénéficiaires	0	1	2
24. Les cadres utilisent régulièrement les feedbacks du personnel, des acteurs et des bénéficiaires.	0	1	2

Flexibilisation du système			
25. Les cadres s'engagent auprès d'organisations ou d'interlocuteurs externes à leur l'organisation pour améliorer le cadre réglementaire et le financement	0	1	2
26. Les cadres incitent les acteurs et les partenaires principaux à soutenir le programme ou la pratique	0	1	2
Leadership			
27. Les cadres évaluent les problèmes contextuels et généraux liés à l'implémentation du programme ou de la pratique	0	1	2
28. Les cadres identifient les défis d'adaptation liés à l'implémentation (c'est-à-dire les défis qui n'ont pas de définition claire ou convenue ou de solution facilement identifiable)	0	1	2
29. Les cadres concentrent leur attention sur les défis de l'implémentation.	0	1	2
30. Les cadres impliquent d'autres membres du personnel et/ou acteurs dans la résolution des problèmes	0	1	2
31. Les cadres veillent à ce que les questions et les défis difficiles soient soulevés et examinés par le personnel et les acteurs	0	1	2

Grille de notation

Sélection				
<p>La sélection du personnel est le point de départ pour former du personnel compétent qui possède les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour implémenter des pratiques fondées sur des données probantes et qui soient bénéfiques pour les bénéficiaires. Au-delà des qualifications académiques ou de l'expérience, quelles sont les compétences essentielles requises ? Certaines caractéristiques du praticien, essentielles à l'utilisation d'un programme fondé sur des données probantes, sont difficiles à enseigner dans des séances de formation et doivent donc faire partie des critères de sélection (par exemple les compétences professionnelles de base, les compétences sociales de base, le bon sens, l'empathie, la justesse de jugement, la connaissance du domaine, l'éthique personnelle, le sens de la justice sociale, la volonté d'intervenir, la volonté d'apprendre).</p> <p>L'implémentation de programmes efficaces à une échelle qui présente une utilité sociale nécessite :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la spécification des compétences et des capacités requises au sein du groupe de candidats, - des méthodes de recrutement de candidats susceptibles de posséder ces compétences et ces capacités, - des protocoles d'entretien avec les candidats - des critères de sélection des praticiens possédant ces compétences et ces aptitudes. <p>Même lorsque l'implémentation a lieu dans une organisation avec un groupe d'employés bien établis, la nouvelle méthode de travail peut être décrite et des volontaires peuvent être recrutés. Des entretiens peuvent être passés pour sélectionner les premiers praticiens qui utiliseront une intervention fondée sur des données probantes ou une autre innovation. Les scores des pré et des post-tests effectués lors de la formation donnent rapidement des renseignements sur les résultats de la sélection. L'évaluation des performances constitue un retour d'information plus important, mais à plus long terme, sur l'utilité du processus de sélection. Les organisations utilisent ces données pour continuer à améliorer les méthodes de recrutement et de sélection.</p>				
Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
1. Une personne est responsable du recrutement et de la sélection du personnel qui	Une personne spécifique est chargée de coordonner la qualité et le calendrier du processus de recrutement et de sélection du personnel	Une personne spécifique est chargée de coordonner la qualité et le calendrier du processus de recrutement et	Il n'existe pas de personne spécifique responsable de la coordination de la qualité et du respect des délais du processus de recrutement et	Description de poste de la personne responsable du recrutement et de la sélection

implémentera le programme ou la pratique.	soutenant le programme ou la pratique. -ET- Cette personne est capable d'assumer les responsabilités liées à son rôle dans le processus de sélection.	de sélection du personnel soutenant le programme.	de sélection du personnel soutenant le programme ou la pratique.	
2. Des fiches de postes sont mises en place pour le personnel qui mettra en place le programme ou la pratique.	Les attentes sont clairement décrites pour chaque poste. -ET- Les fiches de poste concordent exactement avec les pratiques et les compétences requises pour que le programme soit utilisé correctement.	Les attentes sont clairement décrites pour chaque poste	Les attentes ne sont pas clairement décrites pour chaque poste	Fiches de poste
3. Les personnes qui font passer les entretiens comprennent les compétences et les aptitudes requises pour le poste à pourvoir.	Les personnes qui font passer les entretiens possèdent les connaissances, les compétences et les aptitudes liées au poste à pourvoir. -ET- Ces personnes évaluent avec précision les connaissances, les compétences et les aptitudes des candidats.	Les personnes qui font passer les entretiens possèdent les connaissances, les compétences et les aptitudes liées au poste à pourvoir.	Les personnes qui font passer les entretiens ont peu/n'ont pas de connaissances, de compétences et d'aptitudes liées au poste à pourvoir.	

<p>4. Des protocoles d'entretien sont en place pour évaluer les compétences des candidats qui implémenteront le programme ou la pratique.</p>	<p>Le protocole d'entretien comprend tous les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une évaluation des compétences de base nécessaires pour le poste • des procédures spécifiques (par exemple jeu de rôle) pour évaluer la capacité des candidats à implémenter des compétences clés • des procédures spécifiques pour évaluer la capacité du candidat à utiliser le feedback fourni lors de l'entretien pour s'améliorer • des procédures spécifiques pour évaluer la capacité à recevoir un feedback avec professionnalisme • le respect du protocole d'entretien est vérifié • les réponses des candidats sont conservées 	<p>Le protocole d'entretien d'embauche comprend tous les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une évaluation des compétences de base nécessaires pour le poste • l'examen du respect du protocole d'entretien est documenté • les réponses des candidats sont conservées 	<p>Utilisation d'un protocole d'entretien d'embauche générique (par exemple protocole similaire pour n'importe quel poste)</p>	<p>Protocole d'entretien (y compris les procédures utilisées pendant le processus de sélection) ; données représentant les résultats des évaluations des compétences de base</p>
---	---	--	--	--

Formation

La formation du personnel est importante car les programmes et autres innovations fondés sur des données probantes constituent de nouvelles manières de faire. La formation basée sur l'innovation permet aux praticiens (et aux autres membres d'un organisme) de savoir quand, où, comment et avec qui utiliser (ou pas) de nouvelles approches et de nouvelles compétences. La formation du personnel est un moyen efficace :

- d'apporter des connaissances liées à l'histoire, à la théorie, à la philosophie et aux valeurs du programme,
- de présenter les composantes et les fondements des pratiques-clés, et
- de travailler les nouvelles compétences et de recevoir un feedback dans un environnement de formation sécurisant et constructif.

D'après la science de l'implémentation et les bonnes pratiques d'implémentation, une bonne formation offre de nombreuses occasions où les compétences liées à la pratique fondée sur des données probantes seront montrées. Elle permet aussi d'entraîner un comportement (c'est-à-dire une nouvelle manière d'agir professionnellement) en fonction de critères liés à la nouvelle pratique. Elle propose également une évaluation des connaissances et des compétences au début de et en fin de formation (qu'on peut aussi désigner sous les termes pré-test et post-test ou évaluation diagnostique et évaluation finale³). Les résultats des évaluations en fin de formation (post-tests) sont « remontés » à la personne qui accompagnera chaque praticien nouvellement formé. Ainsi, elle connaîtra les points forts et les points à améliorer sur lesquels elle doit se concentrer dès le début de l'accompagnement. Les organisations utilisent les données des pré et post-tests pour continuer à améliorer les méthodes de formation.

Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
6. Une personne est responsable de la formation du personnel qui met en oeuvre le programme ou la pratique.	<p>Une personne spécifique est chargée de coordonner la qualité et le respect du calendrier du processus de formation des formateurs</p> <p style="text-align: center;">- ET -</p> <p>Cette personne est capable d'assumer les responsabilités liées à son rôle dans le processus de formation.</p>	<p>Une personne spécifique est chargée de coordonner la qualité et le respect du calendrier du processus de formation pour du personnel soutenant le programme.</p>	<p>Il n'existe pas de personne spécifique responsable de la coordination de la qualité et du calendrier du processus de formation pour le personnel soutenant le programme ou la pratique.</p>	<p>Description du poste de la personne responsable de la formation</p>

³ Précision des traducteurs
© 2018 Dean Fixsen

7. Une formation qualifiante est donnée au personnel qui va utiliser l'innovation	<p>Une formation est requise et fournie avant que le personnel ne commence à utiliser le programme ou la pratique.</p> <p>-ET-</p> <p>Des personnes très compétentes dispensent la formation (par exemple des formateurs qui ont une connaissance approfondie du contenu et des techniques de présentation efficaces).</p> <p>-ET-</p> <p>La formation basée sur les compétences, comprend des occasions de pratiquer/répéter les nouvelles manières d'agir en lien avec les compétences essentielles et offre un retour positif et constructif aux participants.</p>	<p>Une formation est requise et fournie avant que le personnel ne commence à utiliser le programme ou la pratique.</p> <p>-ET-</p> <p>Des personnes très compétentes dispensent la formation (par exemple, des formateurs qui ont une connaissance approfondie du contenu et des techniques de présentation efficaces).</p>	<p>La formation n'est pas requise et/ou fournie avant que le personnel ne commence à utiliser le nouveau programme ou la nouvelle pratique.</p> <p>-OU-</p> <p>Des personnes très compétentes ne dispensent pas de formation (par exemple, des formateurs qui ont une connaissance approfondie du contenu et des techniques de présentation efficaces).</p>	<p>Programme d'apprentissage professionnel</p> <p>Calendriers ou parcours de formation</p> <p>Évaluations de la formation</p> <p>Qualifications de l'intervenant</p> <p>Calendriers des intervenants de formation</p>
8. Des données sont utilisées pour cibler quelle.s compétence.s développer et améliorer la formation.	<p>Les données des évaluations en formation (par exemple celles des évaluations diagnostiques et finales portant sur les connaissances et les compétences de chaque stagiaire) sont recueillies et</p>	<p>Les données des évaluations en formation (par exemple celles des évaluations diagnostiques et finales portant sur les connaissances et les compétences de chaque stagiaire) sont recueillies et ne sont pas fournies aux</p>	<p>Les données des évaluations formation ne sont pas recueillies ou utilisées.</p>	<p>Données sur les résultats de la formation</p> <p>Preuve que les données sont utilisées pour des améliorations</p>

	<p>fournies aux responsable et personnes accompagnant les praticiens en temps utile pour cibler leurs compétences à développer</p> <p>-ET-</p> <p>Les données recueillies lors des évaluations durant la formation sont utilisées par les personnes responsables du recrutement et de la sélection pour améliorer leur activité</p> <p>-ET-</p> <p>Les données d'évaluation de la formation sont analysées et utilisées par l'équipe de formateurs pour améliorer les futurs sessions, outils et processus de formation.</p>	<p>responsables et aux personnes accompagnant les praticiens en temps utile pour cibler leurs compétences à développer</p> <p>-OU-</p> <p>Les données recueillies lors des évaluations durant la formation sont recueillies mais ne sont pas utilisées par les personnes responsables du recrutement et de la sélection pour améliorer leur activité</p> <p>-OU-</p> <p>Les données d'évaluation de la formation ne sont pas examinées et utilisées par l'équipe de formateurs pour améliorer les futurs sessions, outils et processus de formation.</p>		
--	--	---	--	--

Accompagnement

L'accompagnement du personnel est essentiel car la plupart des compétences des praticiens performants peuvent être évaluées pendant la sélection et intégrées à la formation, mais s'acquièrent réellement sur le terrain avec l'aide d'une personne qui les accompagne. Cette dernière fournit des informations sur le métier ainsi que des conseils, des encouragements et des occasions de pratiquer et d'utiliser les compétences spécifiques à l'innovation. L'utilisation complète et efficace des innovations nécessite un changement de comportement au niveau des praticiens, des responsables et de l'administration. La formation et l'accompagnement constituent les principales méthodes permettant de modifier le comportement d'un personnel soigneusement sélectionné au début de l'implémentation et aussi longtemps que sont utilisés des pratiques et programmes fondés sur des données probantes ou d'autres innovations. Les organisations utilisent les données pour continuer à améliorer les méthodes d'accompagnement.

Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
9. Une personne est responsable de l'accompagnement du personnel qui met en oeuvre le programme ou la pratique.	<p>Une personne spécifique est chargée de coordonner la qualité et le respect du calendrier du processus d'accompagnement du personnel soutenant le programme ou la pratique.</p> <p>ET -</p> <p>Cette personne est capable d'assumer les responsabilités liées à son rôle dans le processus d'accompagnement.</p>	Une personne spécifique est responsable de la coordination de la qualité et le respect du calendrier du processus d'accompagnement pour le personnel soutenant le programme.	Il n'existe pas de personne spécifique responsable de la coordination de la qualité et du calendrier du processus d'accompagnement pour le personnel soutenant le programme ou la pratique.	Description du poste de la personne responsable de l'accompagnement

10. Un accompagnement est fourni pour améliorer les compétences du personnel qui met en oeuvre le programme ou la pratique.	<p>Le personnel qui met en oeuvre le programme ou la pratique reçoit un accompagnement au moins une fois par mois.</p> <p>-ET-</p> <p>Le retour des accompagnateurs au personnel s'appuie sur une observation directe (par exemple en face à face, en utilisant un enregistrement audio ou vidéo) et sur au moins une autre source de données telle que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'analyse de productions ou de documents • des entretiens avec les principaux acteurs 	<p>Le personnel qui implémente le programme ou la pratique reçoit un accompagnement au moins une fois par mois.</p> <p>-ET-</p> <p>Le retour des accompagnateurs au personnel s'appuie sur l'un des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'analyse de productions ou de documents • des entretiens avec les principaux acteurs 	<p>Le personnel qui implémente le programme ou la pratique ne reçoit pas d'accompagnement au moins une fois par mois.</p>	<p>Programme d'accompagnement</p> <p>Exemples de données de feedback sur l'accompagnement</p>
---	--	--	--	---

11. Un document écrit présentant l'accompagnement est utilisé	<p>Un plan écrit présente les aides fournies au personnel qui met en place le programme ou la pratique. Il comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'obligation pour les accompagnateurs d'être des experts dans l'implémentation du programme ou de la pratique. • la fréquence de l'accompagnement • les méthodes d'accompagnement <p>-ET-</p> <p>Le respect du plan est vérifié au moins trois fois par an.</p>	<p>Un plan écrit présente les aides fournies au personnel qui met en place le programme ou la pratique. Il comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'obligation pour les accompagnateurs d'être des experts dans l'implémentation du programme ou de la pratique. • la fréquence de l'accompagnement • les méthodes d'accompagnement 	Il n'existe pas de plan écrit d'accompagnement	<p>Exemple de plans de prestation de services d'accompagnement</p> <p>Listes de contenus et de concepts utilisées par les accompagnateurs</p>
12. L'efficacité de l'accompagnement est régulièrement évaluée	<p>L'efficacité de l'accompagnement est évaluée tous les trimestres en utilisant au moins deux des sources de données suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la fidélité du praticien • la fidélité de l'accompagnateur • des enquêtes de satisfaction auprès des 	<p>L'efficacité de l'accompagnement pour l'amélioration de la compétence du personnel qui exécute le programme ou la pratique est évaluée au moins une fois par an à l'aide d'au moins une des sources de données suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la fidélité du praticien • la fidélité de l'accompagnateur 	L'efficacité de l'accompagnement n'est pas évaluée.	<p>Données sur l'efficacité de l'accompagnement, telles que les enquêtes de satisfaction du personnel</p> <p>Preuve que les données sont utilisées pour améliorer les</p>

	personnes accompagnées <ul style="list-style-type: none"> des observations des personnes accompagnant les praticiens <p>-ET-</p> <p>Les données sur l'efficacité de l'accompagnement sont utilisées pour améliorer le recrutement et la sélection, la formation et d'autres aides à l'implémentation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> les enquêtes de satisfaction auprès des personnes accompagnées les observations des personnes accompagnant les praticiens 		méthodes d'accompagnement.
--	--	--	--	----------------------------

Fidélité

La fidélité est conçue pour évaluer l'utilisation et les résultats des compétences mobilisées pour utiliser l'innovation. On retrouve ces compétences dans les critères de sélection. Elles sont enseignées dans la formation puis renforcées et étendues dans le processus d'accompagnement. Les évaluations de la performance des praticiens (parfois appelées mesures de fidélité) fournissent également un feedback utile aux personnes centrales dans le processus d'implémentation (recruteurs formateurs, accompagnateurs, responsables du programme...). Elles donnent en effet des informations sur l'avancement des efforts pour implémenter et sur l'utilité des méthodes de sélection, de formation et d'accompagnement. Par exemple, les organisations suivent en permanence les évaluations des performances afin d'identifier les points forts, les domaines à améliorer et d'adapter la façon dont la sélection, la formation et l'accompagnement sont menés pour renforcer les compétences liées à ce domaine. L'organisation reste responsable de l'atteinte par les praticiens (actuels et futurs) de niveaux élevés de performance lorsqu'ils travaillent avec des enfants, des familles ou d'autres personnes. Les organisations utilisent les données pour continuer à améliorer les méthodes d'évaluation des performances.

Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
13. Une personne est responsable de l'évaluation de la fidélité du personnel qui implémentera le programme ou la pratique.	<p>Une personne spécifique est responsable de la coordination de la qualité et du calendrier du processus d'évaluation de la fidélité pour le personnel soutenant le programme ou la pratique.</p> <p>- ET -</p> <p>Cette personne est capable d'assumer les responsabilités liées à son rôle dans le processus d'évaluation des performances.</p>	Une personne spécifique est responsable de la coordination de la qualité et du respect du calendrier du processus d'évaluation de la fidélité pour le personnel soutenant le programme.	Il n'existe pas de personne spécifique responsable de la coordination de la qualité et du respect du calendrier du processus d'évaluation de la fidélité pour le personnel soutenant le programme ou la pratique.	Description de poste de la personne responsable des évaluations de fidélité
14. L'organisation soutient l'utilisation	Les mesures de fidélité :	Les mesures de fidélité :	L'utilisation d'une mesure de fidélité cohérente n'est pas encouragée.	

répétée d'une même mesure de la fidélité	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu : mesure si le praticien suit les directives du programme (par exemple, conformité aux attentes telles que le nombre de visites à domicile, la charge de travail, le programme). • Compétence : mesure l'étendue des compétences du praticien dans la prestation des services (p. ex. habileté, interactions avec les familles). • Contexte : évalue dans quelle mesure les prérequis et les conditions nécessaires au fonctionnement du programme sont remplis • permettent de montrer le lien entre fidélité et résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu : mesure si le praticien suit les directives du programme (par exemple, conformité aux attentes telles que le nombre de visites à domicile, la charge de travail, le programme). • Contexte : évalue dans quelle mesure les prérequis et les conditions nécessaires au fonctionnement du programme sont remplies 		
--	--	---	--	--

<p>15. Un protocole d'évaluation de la fidélité est utilisé.</p>	<p>Le personnel suit un protocole écrit qui comprend tous les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le personnel est informé de la manière dont la fidélité est évaluée. • Les évaluations de fidélité utilisent plusieurs sources d'information (par exemple, les praticiens, les responsables, les usagers). • Les données d'évaluation de la fidélité sont utilisées pour améliorer le soutien aux praticiens. • Les données de l'évaluation de la fidélité ne sont pas utilisées pour les évaluations annuelles du personnel ou les recommandations salariales. 	<p>Le personnel suit un protocole écrit qui comprend les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les données d'évaluation de la fidélité sont utilisées pour améliorer le soutien aux praticiens. • Les données de l'évaluation de la fidélité ne sont pas utilisées pour les évaluations annuelles du personnel ou les recommandations salariales. 	<p>Le personnel ne suit pas un protocole écrit pour les évaluations de fidélité.</p>	<p>Protocole d'évaluation de la performance (fidélité)</p> <p>Documentation des évaluations de la performance du personnel (fidélité)</p> <p>Politique et procédures relatives aux révisions annuelles et/ou aux recommandations salariales.</p>
--	---	--	--	--

16. Les données recueillies avec l'évaluation de la fidélité sont utilisées pour améliorer les résultats des programmes et les pratiques ainsi que les aides à l'implémentation	<p>Le personnel examine les données d'évaluation de la fidélité au moins quatre fois par an afin de créer des plans d'action pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> évaluer et améliorer l'efficacité des processus de sélection, de formation et d'accompagnement des praticiens 	Le personnel examine les données d'évaluation de la fidélité au moins une fois par an.	Le personnel n'examine pas les données d'évaluation de la fidélité.	<p>Documentation des plans d'action pour l'amélioration des processus de sélection, de formation ou d'accompagnement.</p> <p>Documentation du feedback aux accompagnateurs et/ou formateurs</p> <p>Documentation du feedback fourni aux praticiens</p>
---	---	--	--	--

Système de données d'aide à la décision

Les systèmes de données d'aide à la décision sont des sources d'information utilisées pour aider les membres de l'équipe à prendre les bonnes décisions au sein d'une organisation. Les organisations utilisent une variété de mesures pour :

- évaluer les points clés de la performance globale de l'organisation,
- fournir des données pour aider à la prise de décision, et
- assurer, au fil du temps, une implémentation continue de l'intervention fondée sur des données probantes au bénéfice des enfants et des familles.

A minima, toutes les organisations modernes ont un système de recueil et de transmission des données financières qui fait l'objet d'un contrôle régulier interne et externe (par exemple, par des cadres et des contrôleurs financiers professionnels au sein de l'organisation, par une attention particulière du conseil d'administration sur ces données et par des audits annuels réalisés par des experts externes). De nombreuses organisations disposent également de systèmes de recueil de données et de rapports concernant leur gestion et leurs résultats.

Les systèmes de données d'aide à la décision constituent un élément important de l'amélioration continue de la qualité des interventions, des aides à l'implémentation et du fonctionnement de l'organisation (par exemple, ils sont utilisés comme la partie « analyser » du cycle sans fin « planifier-réaliser-analyser-agir »). Les organisations établissent et font évoluer leurs systèmes de données afin que les informations soient immédiatement accessibles et utiles aux praticiens, aux formateurs, aux accompagnateurs et aux cadres pour la planification et l'amélioration à court et à long terme aux niveaux clinique et organisationnel. Si les boucles de rétroaction (évaluations des performances du personnel et systèmes de données d'aide à la décision) indiquent que des changements sont nécessaires, l'organisation adapte certains aspects du système pour améliorer son efficacité.

Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
17. Une personne est responsable du système de données d'aide à la décision.	Une personne spécifique est chargée de coordonner le contenu, la qualité et le calendrier du système de données d'aide à la décision concernant l'utilisation d'un programme ou d'une pratique et les aides à l'implémentation	Une personne spécifique est chargée de coordonner le contenu, la qualité le calendrier du système de données d'aide à la décision concernant l'utilisation d'un programme ou d'une pratique et les aides à l'implémentation disponibles dans l'organisation.	Il n'existe pas de personne chargée de coordonner le contenu, la qualité et le calendrier du système de données d'aide à la décision concernant l'utilisation d'un programme ou d'une pratique et les aides à l'implémentation disponibles dans l'organisation.	Description de poste de la personne responsable du système de données d'aide à la décision

	<p>disponibles dans l'organisation.</p> <p>-ET-</p> <p>Cette personne est capable d'assumer les responsabilités liées à son rôle de supervision du système de données d'aide à la décision.</p>			
18. Les données sont utiles et utilisables.	<p>Les données et les informations sont recueillies de manière systématique et pensées de telle sorte qu'elles soient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fiables (protocoles standardisés, personnes recueillant les données formées) • valides (indicateurs utiles des concepts ou des pratiques évalués) • rapportées en temps opportun (au moment/à la personne à qui les données sont les plus utiles). • intégrées dans des routines professionnelles 	<p>Les données et les informations sont recueillies de manière systématique et pensées afin d'être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fiables (protocoles standardisés, personnes recueillant les données formées) • valides (indicateurs utiles des concepts ou des pratiques évalués) 	<p>Les données et les informations ne sont pas recueillies de manière systématique et ne sont pas pensées.</p>	

19. Les données pertinentes pour prendre des décisions en vue d'améliorer le programme sont accessibles	<p>Le personnel a accès à toutes les données pertinentes suivantes qu'il peut analyser pour améliorer le programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • données sur la fidélité • données sur les résultats • données programmatiques/financières 	<p>Le personnel a accès aux données pertinentes suivantes qu'il peut analyser pour améliorer le programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • données programmatiques/financières 	Le personnel n'a pas accès à des données pertinentes.	
20. Il existe un processus d'utilisation des données pour la prise de décision.	<p>Le personnel dispose d'un processus d'utilisation des données pour la prise de décision qui comprend tous les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les données sont analysées et synthétisées au moins une fois par trimestre • les synthèses de données sont communiquées clairement dans des rapports écrits au personnel • des plans d'action sont élaborés pour améliorer les soutiens à 	<p>Le personnel dispose d'un processus d'utilisation des données pour la prise de décision qui comprend deux des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les données sont analysées et synthétisées au moins une fois par trimestre • les synthèses de données sont communiquées clairement dans des rapports écrits au personnel • des plans d'action sont élaborés pour améliorer le soutien à l'implémentation et les résultats. 	Le personnel ne dispose pas d'un processus d'utilisation des données pour la prise de décision	<p>Documentation des processus utilisés pour examiner les données et prendre des décisions</p> <p>Exemples de rapports de données</p> <p>Exemples de plans d'action</p>

	<p>l'implémentation et les résultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les synthèses de données et les plans d'action sont partagés avec les principaux acteurs (par exemple la collectivité, les membres des familles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les synthèses de données et les plans d'action sont partagés avec les principaux acteurs (par exemple la communauté, les membres des familles). 		
--	---	---	--	--

Administration facilitatrice

Une administration facilitatrice exerce un leadership et utilise une série de données pour éclairer la prise de décision, soutenir l'ensemble des processus d'intervention et d'implémentation, et maintenir le personnel organisé et concentré sur les résultats souhaités. Dans une organisation dotée d'administrateurs facilitateurs, une attention particulière est accordée aux politiques, aux procédures, aux structures, à la culture et au climat afin que ces aspects soient en harmonie avec les besoins des praticiens. Les interactions des praticiens avec les enfants et les familles sont essentielles à la réussite de toute intervention. Les administrateurs et autres personnes facilitatrices utilisent pleinement les ressources disponibles pour s'assurer que les éducateurs disposent du temps, des compétences et du soutien nécessaires pour atteindre un niveau d'efficacité élevé auprès de chaque enfant et chaque famille, même si les praticiens, les accompagnateurs, les cadres et autres changent d'une année sur l'autre. Grâce aux aides à l'implémentation fournies par la formation, l'accompagnement et l'aide technique, les membres de l'administration continuent d'utiliser les données et l'expérience disponibles pour améliorer de façon quantitative et qualitative leur soutien aux praticiens.

Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
21. Les cadres facilitent activement l'utilisation des aides à l'implémentation	<p>Les cadres prennent en compte et soutiennent l'utilisation des meilleures pratiques d'implémentation en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • effectuant des changements dans les rôles, les fonctions et les structures au sein de l'organisation • effectuant des changements dans les politiques et les procédures au sein de l'organisation • exploitant les données pour étayer les 	<p>Les cadres prennent en compte et soutiennent l'utilisation des meilleures pratiques d'implémentation en appliquant une partie mais pas l'ensemble des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • effectuant des changements dans les rôles, les fonctions et les structures au sein de l'organisation • effectuant des changements dans les politiques et les procédures au sein de l'organisation 	<p>Les cadres ne prennent pas en compte et ne soutiennent pas l'utilisation des meilleures pratiques d'implémentation.</p>	<p>Comptes-rendus des réunions de l'équipe de direction</p> <p>Plans d'action</p> <p>Rapports du personnel qui exécute les programmes ou les pratiques</p> <p>Rapports du personnel qui met en œuvre des initiatives d'amélioration axées sur les meilleures pratiques d'implémentation.</p>

	décisions et la planification des actions	<ul style="list-style-type: none"> exploitant les données pour étayer les décisions et la planification des actions 		
22. Les cadres utilisent un processus de réunion efficace	<p>Les cadres utilisent tous les processus de réunion efficaces suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> réunion en personne au moins une fois par mois ou plus fréquemment selon la charge de travail. attribution et utilisation systématiques de rôles et de responsabilités dans les réunions (par exemple intervenant, secrétaire, chronométrateur,) mise en place d'un processus pour que le personnel absent reçoive des mises à jour peu de temps après la réunion réalisation des tâches et description des progrès dans un plan d'action dans les délais prévus 	<p>Les cadres utilisent au moins deux des processus de réunion efficaces suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> réunion en personne au moins une fois par mois ou plus fréquemment selon la charge de travail. attribution et utilisation systématiques de rôles et de responsabilités dans les réunions (par exemple intervenant, secrétaire, chronométrateur,) mise en place d'un processus pour que le personnel absent reçoive des mises à jour peu de temps après la réunion. réalisation des tâches et description des progrès dans un plan d'action dans les délais prévus 	Les cadres n'utilisent pas de processus de réunion efficaces	<p>Calendrier des réunions</p> <p>Ordres du jour, compte-rendus et présence aux réunions</p> <p>Plan d'action</p>

23. Les cadres recherchent activement un feedback de la part du personnel et des bénéficiaires.	<p>Les cadres recherchent activement un feedback de tous les groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le personnel qui utilise le programme ou les pratiques • le personnel qui fournit un soutien à l'implémentation • les acteurs (par exemple, les parents, les enseignants, les travailleurs sociaux) • les bénéficiaires visés (par exemple les enfants, les familles, les étudiants, les membres de la communauté) 	<p>Les cadres recherchent activement un feedback d'au moins l'un des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le personnel qui utilise le programme ou les pratiques • le personnel qui fournit un soutien à l'implémentation • les acteurs (par exemple, les parents, les enseignants, les travailleurs sociaux) • les bénéficiaires visés (par exemple, les enfants, les familles, les étudiants, les membres de la communauté) 	<p>Les cadres ne recherchent pas activement un feedback du personnel, des acteurs et des bénéficiaires.</p>	<p>Plan écrit pour les boucles de feedback afin de réduire les obstacles administratifs</p> <p>Rapports de données</p> <p>Plans d'action</p>
24. Les cadres utilisent régulièrement les feedbacks du personnel, des acteurs et des bénéficiaires.	<p>Les cadres utilisent les données recueillies auprès du personnel et des acteurs pour réduire les obstacles administratifs internes à l'utilisation complète et efficace du programme ou de la pratique.</p> <p>-ET-</p> <p>Les cadres continuent à utiliser les données recueillies auprès du</p>	<p>Les cadres utilisent les données recueillies auprès du personnel et des acteurs pour réduire les obstacles administratifs internes à l'utilisation complète et efficace du programme ou de la pratique.</p>	<p>Les cadres n'ont pas accès ou n'utilisent pas les données recueillies auprès du personnel et des acteurs pour réduire les obstacles administratifs internes à l'utilisation complète et efficace du programme ou de la pratique.</p>	

	personnel et des acteurs jusqu'à la réduction ou l'élimination de chaque obstacle.			
--	--	--	--	--

Flexibilisation du système

La flexibilisation du système est une stratégie permettant aux cadres et au personnel d'une organisation de travailler avec des personnes extérieures à l'organisation afin d'avoir les ressources financières, organisationnelles et humaines nécessaires pour aider les praticiens. Il est important que les systèmes gravitant autour de l'organisation concourent au soutien dont les praticiens ont besoin. Les interventions auprès d'organismes ou de personnes extérieures à l'organisation permettent de traiter les problèmes qui ont un impact sur la capacité à fournir des services efficaces au sein des organisations. Elles conçues pour aider à créer un contexte généralement favorable et dans lequel des services efficaces peuvent être apportés, pérennisés et améliorés au fil des ans.

Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
25. Les cadres s'engagent auprès d'autres organisations ou auprès d'interlocuteurs extérieurs à leur organisation pour améliorer le cadre réglementaire et le financement	<p>Les cadres de l'organisation participent à des réunions régulières avec des financeurs et des cadres d'organismes extérieurs</p> <p>-ET-</p> <p>Des informations sont partagées concernant les leviers et les obstacles à la qualité des services suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> les programmes ou pratiques les supports d'implémentation <p>-ET-</p> <p>Des changements systémiques sont proposés pour le système dans son ensemble afin de créer un environnement plus</p>	<p>Les cadres de l'organisation participent à des réunions régulières avec les financeurs et les cadres d'organismes extérieurs</p> <p>-ET-</p> <p>Des informations sont partagées concernant les leviers et les obstacles à la qualité des services suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> les programmes ou les pratiques les supports d'implémentation 	<p>Les cadres de l'organisation ne participent pas à des réunions régulières avec les financeurs et les cadres du système, ainsi que d'autres organisations de fournisseurs pour échanger et résoudre les problèmes systémiques.</p>	<p>Ordres du jour des réunions</p> <p>Listes de membres</p> <p>Rapports de données</p> <p>Plans d'action</p> <p>Document d'orientation décrivant la communication entre la pratique et la politique</p>

	favorable aux programmes et aux pratiques.			
26. Les cadres incitent les principaux acteurs et partenaires à soutenir le programme ou la pratique.	Les cadres ont mis en place un plan de communication avec les principaux acteurs chaque trimestre.	Les cadres ont mis en place un plan de communication avec les principaux acteurs au moins deux fois par an.	Les cadres ne disposent pas d'un plan de communication avec les acteurs.	<p>Plan de communication</p> <p>Enquêtes auprès des acteurs</p> <p>Composition de l'équipe d'implémentation</p> <p>Comptes-rendus des réunions d'équipe</p>

Leadership

Le rôle crucial du leadership au niveau des organisations et des systèmes est largement reconnu. Des études récentes ont montré que le « leadership » n'est pas détenu par une personne, mais par différentes personnes qui adoptent différents types de leadership afin de mettre en place des programmes efficaces et de les maintenir lorsque les circonstances changent dans le temps. Par exemple, les besoins en leadership évoluent au fur et à mesure de l'implémentation : des styles de « leadership adaptatif » sont nécessaires pour « promouvoir le changement » dans un premier temps ; des styles de leadership plus techniques sont nécessaires pour gérer les supports de l'implémentation (par exemple les entretiens de sélection, les évaluations de performance, les interventions dans les systèmes) pour des programmes efficaces à long terme. Les changements sociaux et économiques continuels qui impactent le secteur social impliquent la présence constante d'un leadership adaptatif. Parfois, les mêmes personnes assurent les deux types de leadership. Dans d'autres cas, les responsabilités de leadership sont plus largement réparties au sein des organisations.

Items	2 points	1 point	0 point	Source des données
27. Les cadres évaluent les problèmes contextuels et généraux liés à l'implémentation du programme ou de la pratique.	<p>Les cadres évaluent régulièrement les problèmes contextuels (par exemple les enjeux politiques, démographiques, financiers, de valeurs et philosophiques).</p> <p>-ET-</p> <p>La direction, au moins deux fois par an, échange avec le personnel et les autres acteurs clés sur la manière dont le programme ou la pratique correspond à la vision, les valeurs et la philosophie de l'organisation.</p>	Les cadres évaluent régulièrement les problèmes contextuels (par exemple, les enjeux politiques, démographiques, financiers, de valeurs et philosophiques).	Les cadres n'évaluent pas régulièrement les questions contextuelles (par exemple, les questions politiques, démographiques, de financement, de valeurs et philosophiques).	<p>Notes de réunion de l'équipe de direction</p> <p>Documents de communication internes et entre organismes (par exemple circulaires, notes de synthèse, mémoires)</p> <p>Présentations de l'équipe de direction (par exemple PowerPoints)</p>
28. Les cadres identifient les	Les cadres caractérisent oralement et décrivent les	Les cadres caractérisent oralement et décrivent les	Les cadres ne caractérisent pas oralement et ne décrivent	Notes de réunion de l'équipe de direction

<p>défis d'adaptation liés à l'implémentation (c'est-à-dire les défis qui n'ont ni définition claire ou convenue, ni de solution facilement identifiable).</p>	<p>conflits de valeurs et les différentes perspectives envisagées pour résoudre des problèmes</p> <p>-ET-</p> <p>Les cadres interrogent des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour connaître leurs préoccupations et leurs idées concernant les défis et inclure ces idées dans les réunions futures • pour obtenir leur avis sur ce que les cadres font ou ne font pas et qui contribue aux difficultés. 	<p>conflits de valeurs et les différentes perspectives envisagées pour résoudre des problèmes</p>	<p>pas les conflits de valeurs et les différentes perspectives envisagées pour résoudre des problèmes</p>	<p>Enquêtes et rapports d'enquête du personnel et/ou des acteurs</p> <p>Documents écrits (par exemple circulaires, notes de synthèse) émanant de cadres et décrivant les difficultés d'adaptation.</p>
<p>29. Les cadres concentrent leur attention sur les défis de l'implémentation</p>	<p>Les cadres demandent aux membres de l'équipe de recentrer leurs efforts sur la résolution des problèmes d'implémentation.</p> <p>ET</p> <p>Les cadres renforcent ou soutiennent le personnel pour qu'il reste concentré</p>	<p>Les cadres demandent aux membres de l'équipe de recentrer leurs efforts sur la résolution des problèmes d'implémentation.</p>	<p>Les cadres ne demandent pas aux membres de l'équipe de recentrer leurs efforts sur la résolution des problèmes d'implémentation.</p>	<p>Notes de réunion ou comptes-rendus</p> <p>Documents écrits (par exemple, circulaires, mémoires, révisions)</p>

	sur la résolution des problèmes.			du cadre de référence) Enquêtes auprès du personnel et des acteurs pour évaluer dans quelle mesure l'équipe s'est montrée concentrée ou investie.
30. Les cadres impliquent d'autres membres du personnel et/ou acteurs dans la résolution des problèmes.	<p>Les cadres soutiennent le personnel dans son travail d'implémentation par le biais de toutes les stratégies suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • spécifier les rôles et les responsabilités par écrit • veiller à ce que le personnel dispose du temps et des ressources nécessaires à la résolution des problèmes. • indiquer clairement le niveau d'autorité pour la prise de décision • système de recrutement de personnes pouvant apporter une contribution et une 	<p>Les cadres soutiennent le personnel dans son travail d'implémentation par le biais d'au moins deux des stratégies suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • spécifier les rôles et les responsabilités par écrit • veiller à ce que le personnel dispose du temps et des ressources nécessaires à la résolution des problèmes. • indiquer clairement le niveau d'autorité pour la prise de décision • système de recrutement de personnes pouvant apporter une contribution et une participation significatives 	Les cadres n'impliquent pas le personnel et les acteurs dans la résolution des problèmes.	<p>Cadre de référence</p> <p>Attributions d'ETP dans les descriptions de postes</p> <p>Résultats de l'enquête auprès du personnel et des acteurs</p> <p>Listes des présidents et des participants des groupes de travail et des comités</p>

	participation significatives			
31. Les cadres veillent à ce que les questions et les défis difficiles soient soulevés et examinés par le personnel et les acteurs.	<p>Les cadres s'assurent qu'au moins toutes les stratégies sont utilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • demander au personnel et aux acteurs de verbaliser les avantages et les inconvénients des solutions proposées. • permettre au moins une fois par an au personnel et aux acteurs de faire part de leurs préoccupations et de proposer des solutions (par exemple enquêtes auprès du personnel, réunions individuelles). • établir et mettre par écrit les règles de base et les attentes relatives aux questions difficiles (par exemple langage respectueux, ton de la voix, écoute active, demande d'éclaircissements) 	<p>Les cadres s'assurent qu'au moins 2 des stratégies suivantes sont utilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • demander au personnel et aux acteurs de verbaliser les avantages et les inconvénients des solutions proposées. • permettre au moins une fois par an au personnel et aux acteurs de faire part de leurs préoccupations et de proposer des solutions (par exemple enquêtes auprès du personnel, réunions individuelles). • établir et mettre par écrit les règles de base et les attentes relatives aux questions difficiles (par exemple langage respectueux, ton de la voix, écoute active, demande d'éclaircissements) 	<p>Les cadres <u>ne</u> permettent <u>pas</u> au personnel et aux acteurs de soulever et de discuter des problèmes d'implémentation.</p>	

Références

- Adondiwo, A., Kubio, C., Kanyoke, E., Bagni, F., Dasoberi, I. N., Amenga-Etego, I. A.,... Barker, P. M. (2013). Using quality improvement methods to test and scale up a new national policy on early post-natal care in Ghana. *Health Policy and Planning*, 29(5), 622-632. doi:10.1093/heapol/czt048
- Allen, J. D., Towne, S. D., Maxwell, A. E., DiMartino, L., Leyva, B., Bowen, D. J.,... Weiner, B. J. (2017). Measures of organizational characteristics associated with adoption and/or implementation of innovations: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 17(1), 591. doi:10.1186/s12913-017-2459-x
- Chaple, M., & Sacks, S. (2016). The Impact of Technical Assistance and Implementation Support on Program Capacity to Deliver Integrated Services. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 43(1), 3-17. doi:10.1007/s11414-014-9419-6
- Dobson, L., & Cook, T. (1980). Avoiding Type III error in program evaluation: results from a field experiment. *Evaluation and Program Planning*, 3, 269 - 276.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*: National Implementation Research Network, University of South Florida, www.activeimplementation.org.
- Fixsen, D. L., Ward, C., Ryan Jackson, K., Blase, K., Green, J., Sims, B., . . . Preston, A. (2018). *Implementation and Scaling Evaluation Report: 2013-2017*. Retrieved from National Implementation Research Network, State Implementation and Scaling up of Evidence Based Practices Center, University of North Carolina at Chapel Hill
- Harvey, G., McCormack, B., Kitson, A., Lynch, E., & Titchen, A. (2018). Designing and implementing two facilitation interventions within the 'Facilitating Implementation of Research Evidence (FIRE)' study: a qualitative analysis from an external facilitators' perspective. *Implementation Science*, 13(1), 141. doi:10.1186/s13012-018-0812-z
- Metz, A., Bartley, L., Ball, H., Wilson, D., Naoom, S., & Redmond, P. (2014). Active Implementation Frameworks (AIF) for successful service delivery: Catawba County child wellbeing project. *Research on Social Work Practice*, 25(4), 415 - 422. doi:10.1177/1049731514543667
- Lewis, C., Fischer, S., Weiner, B., Stanick, C., Kim, M., & Martinez, R. (2015). Outcomes for implementation science: an enhanced systematic review of instruments using evidence-based rating criteria. *Implementation Science*, 10(1), 155. doi:10.1186/s13012-015-0342-x
- Massatti, R., Sweeney, H., Panzano, P., & Roth, D. (2008). The de-adoption of innovative mental health practices (IMHP): Why organizations choose not to sustain an IMHP. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 35(1-2), 50-65. doi:10.1007/s10488-007-0141-z
- McGovern, M. P., Matzkin, A. L., & Giard, J. (2007). Assessing the Dual Diagnosis Capability of Addiction Treatment Services: The Dual Diagnosis Capability in Addiction Treatment (DDCAT) Index. *Journal of dual diagnosis*, 3(2), 111-123. doi:10.1300/J374v03n02_13
- McIntosh, K., Mercer, S. H., Nese, R. N. T., & Ghemraoui, A. (2016). Identifying and Predicting Distinct Patterns of Implementation in a School-Wide Behavior Support Framework. *Prevention Science*, 17(8), 992-1001. doi:10.1007/s11121-016-0700-1
- Ogden, T., Bjørnebekk, G., Kjøbli, J., Patras, J., Christiansen, T., Taraldsen, K., & Tollefsen, N. (2012). Measurement of implementation components ten years after a nationwide introduction of empirically supported programs – a pilot study. *Implementation Science*, 7, 49. Retrieved from <https://www.implementationscience.com/content/pdf/1748-5908-7-49.pdf>.
- Panzano, P. C., & Billings, R. S. (1994). The influence of issue frame and organizational slack on risky decision making: A field study. *Academy of Management Proceedings*, 1994(1), 377-381. doi:10.5465/ambpp.1994.10345891
- Panzano, P. C., & Roth, D. (2006). The decision to adopt evidence-based and other innovative mental health practices: Risky business? *Psychiatric*

Services, 57(8), 1153-1161.

- Panzano, P. C., Seffrin, B., Chaney-Jones, S., Roth, D., Crane-Ross, D., Massatti, R., & Carstens, C. (2004). The innovation diffusion and adoption research project (IDARP). In D. Roth & W. Lutz (Eds.), *New Research in Mental Health* (Vol. 16, pp. 78-89). Columbus, OH: Ohio Department of Mental Health Office of Program Evaluation and Research.
- Pinnock, H., Barwick, M., Carpenter, C. R., Eldridge, S., Grandes, G., Griffiths, C. J.,... for the StaRI Group. (2017). Standards for Reporting Implementation Studies: (StaRI) Statement. *British Medical Journal*, 356(16795). doi:<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.i6795>
- Proctor, E. K., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A.,... Hensley, M. (2011). Outcomes for Implementation Research: Conceptual Distinctions, Measurement Challenges, and Research Agenda. *Administration and Policy in Mental Health*, 38, 65-76. doi:10.1007/s10488-010-0319-7
- Ryan Jackson, K., Fixsen, D., Ward, C., Waldroup, A., Sullivan, V., Poquette, H., & Dodd, K. (2018). Accomplishing effective and durable change to support improved student outcomes. Retrieved from National Implementation Research Network, University of North Carolina at Chapel Hill:
- Sigmarsdóttir, M., Forgatch, M., Vikar Guðmundsdóttir, E., Thorlacius, Ö., Thorn Svendsen, G., Tjaden, J., & Gewirtz, A. (2018). Implementing an Evidence-Based Intervention for Children in Europe: Evaluating the Full-Transfer Approach. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 1-14. doi:10.1080/15374416.2018.1466305
- Thomassen, O., Mann, C., Mbwana, J. S., & Brattebo, G. (2015). Emergency medicine in Zanzibar: the effect of system changes in the emergency department. *International Journal of Emergency Medicine*, 8(1), 22. doi:10.1186/s12245-015-0072-5
- Tommereas, T., & Ogden, T. (2016). Is There a Scale-up Penalty? Testing Behavioral Change in the Scaling up of Parent Management Training in Norway. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44, 203-216. doi:10.1007/s10488-015-0712-3
- Weiner, B., Lewis, C. C., Stanick, C., Powell, B. J., Dorsey, C. N., Clary, A. S.,... Halko, H. (2017). Psychometric assessment of three newly developed implementation outcome measures. *Implementation Science*, 12(1), 108. doi:10.1186/s13012-017-0635-3