

# Les éléments moteurs de l'implémentation : analyse des responsabilités

Karen A. Blase & Melissa K. Van Dyke

AIRN Active Implementation Research Network® (Réseau de recherche sur l'implémentation active)

Document original :

Blase, K. A. & Van Dyke, M. K. (2021). Implementation drivers: responsibility analysis. Chapel Hill, NC: Active Implementation Research Network. [www.activeimplementation.org/resources](http://www.activeimplementation.org/resources)

Traduction de Céline Pobel-Burtin et Sylvain Vaillard (2021). Révision avril 2023

Pour citer ce document :

Blase, K. A. & Van Dyke, M. K. (2021). Les éléments moteurs de l'implémentation : analyse des responsabilités [Implementation drivers: responsibility analysis]. (C. Pobel-Burtin & S. Vaillard, Trans). Chapel Hill, NC: Active Implementation Research Network

<https://www.activeimplementation.org/resources/implementation-drivers-responsibility-analysis/>



© 2021 Karen A. Blase et Melissa K. Van Dyke

AIRN Active Implementation Research Network® (Réseau de recherche sur l'implémentation active)

Ce matériel est protégé par les droits d'auteur des auteurs 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 du détenteur du droit d'auteur.

© 2021 Karen A. Blase & Melissa K. Van Dyke

# Les éléments moteurs de l'implémentation : analyse des responsabilités

Karen A. Blase et Melissa K. Van Dyke  
Active Implementation Research Network - Mars 2021  
Traduction en français : Céline Pobel-Burtin & Sylvain Vaillard

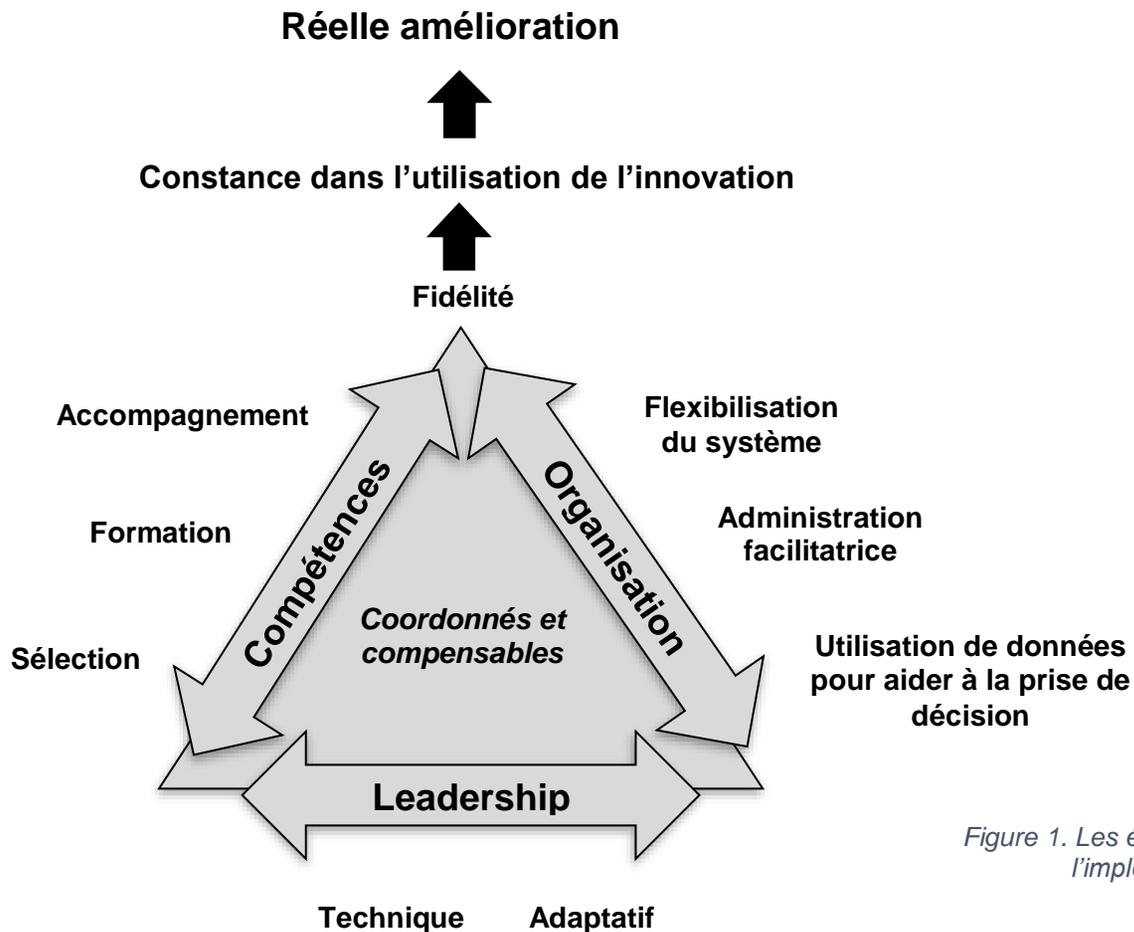


Figure 1. Les éléments moteurs de l'implémentation

Les éléments moteurs de l'implémentation sont présentés figure 1.

Les données probantes issues de la pratique et de la recherche soulignent invariablement que :

- les éléments moteurs relatifs aux compétences sont essentiels pour enseigner aux praticiens comment utiliser un programme fondé sur des données probantes ou toute autre innovation
- les éléments moteurs liés à l'organisation<sup>1</sup> sont des soutiens essentiels à l'utilisation complète et efficace de ceux liés aux compétences ainsi qu'à l'utilisation complète et efficace de l'innovation
- les éléments moteurs liés au leadership sont essentiels pour lancer et pérenniser l'utilisation des innovations, mais aussi celle de tous les éléments moteur afin de produire des bénéfices tangibles pour les publics visés.

Dans de nombreux cas, la responsabilité de l'implémentation est partagée entre plusieurs niveaux et entités du système.

Une analyse des responsabilités est donc essentielle pour s'assurer que les acteurs concernés sont engagés 1) à mieux comprendre les rôles et des responsabilités de chacun, le financement et les manières de communiquer de telle sorte qu'il soit possible de soutenir efficacement l'utilisation des innovations fondées sur des données probantes et 2) dans l'évaluation des aides actuelles à l'implémentation en vue d'identifier ce qui manque et ce qui fait double-emploi.

Ne pas évaluer ces dispositions peut conduire 1) à négliger et omettre des éléments moteur de l'implémentation, 2) à ne pas attribuer clairement une responsabilité qui permettrait d'améliorer et de maintenir les éléments moteur de l'implémentation, 3) à avoir des difficultés à coordonner et à compenser les différents éléments moteurs de l'implémentation, entraînant ainsi une incapacité à soutenir pleinement et efficacement l'implémentation d'une innovation fondée sur des données probantes et donc à atteindre les résultats escomptés.

Pendant les phases d'exploration et d'installation de l'implémentation, mais aussi lorsqu'on évalue les aides existantes pour permettre l'utilisation d'une innovation, il est nécessaire d'établir les niveaux de responsabilité pour chaque élément moteur de l'implémentation. Par exemple, on peut définir qui se considère ou considère d'autres personnes comme responsables de la formation des praticiens à l'utilisation de l'innovation identifiée, sachant que la responsabilité peut être partagée par plus d'un groupe.

Consultez le site [www.activeimplementation.org/frameworks/implementation-drivers](http://www.activeimplementation.org/frameworks/implementation-drivers) pour plus d'informations sur les éléments moteurs de l'implémentation.

Consultez le site [www.activeimplementation.org/frameworks/implementation-stages](http://www.activeimplementation.org/frameworks/implementation-stages) pour plus d'informations sur les étapes de l'implémentation.

Les questions suivantes permettent à chaque personne partie prenante d'un projet d'indiquer comment elle perçoit la responsabilité de chaque élément moteur de l'implémentation.

---

<sup>1</sup> *Note des traducteurs* : organisation est ici entendue au sens d'organisme, d'institution  
© 2021 Karen A. Blase & Melissa K. Van Dyke

## Les éléments moteurs de l'implémentation : analyse des responsabilités

ELEMENTS MOTEURS LIES AUX COMPÉTENCES	Niveau de responsabilité pour cet élément moteur  À qui revient la responsabilité de cet élément moteur de l'implémentation (une personne ou une entité administrative) ?  Exercez-vous une autorité statutaire ou une influence sur la personne ou l'entité responsable de cet élément moteur de l'implémentation ?	Comment cet élément moteur de l'implémentation peut-il être utilisé pour soutenir l'utilisation complète et efficace du programme dans la pratique ?	Comment cet élément moteur de l'implémentation peut-il être développé ? Comme sa qualité peut-elle être contrôlée et comment peut-il être maintenu dans le temps ? <b>**Comment peut-on renforcer ce moteur et à quel coût ?</b>
Recrutement / sélection	Autorité statutaire  Influence		
Formation	Autorité statutaire  Influence		
Accompagnement	Autorité statutaire  Influence		
Évaluation de la fidélité	Autorité statutaire  Influence		

ELEMENTS MOTEURS LIES A L'ORGANISATION	Niveau de responsabilité pour cet élément moteur  À qui revient la responsabilité de cet élément moteur de l'implémentation (une personne ou une entité administrative) ?  Exercez-vous une autorité statutaire ou une influence sur la personne ou l'entité responsable de cet élément moteur de l'implémentation ?	Comment ce moteur d'implémentation peut-il être utilisé pour soutenir l'utilisation complète et efficace du programme dans la pratique ?	Comment cet élément moteur de l'implémentation peut-il être développé ? Comme sa qualité peut-elle être contrôlée et comment peut-il être maintenu dans le temps ? <b>**Comment peut-on renforcer ce moteur et à quel coût ?</b>
Administration facilitatrice	Autorité statutaire  Influence		
Utilisation de données pour aider à la prise de décision (mesures des processus et des résultats)	Autorité statutaire  Influence		
Flexibilisation du système	Autorité statutaire  Influence		

ELEMENTS MOTEURS LIES AU LEADERSHIP	Niveau de responsabilité pour cet élément moteur  À qui revient la responsabilité de cet élément moteur de l'implémentation (une personne ou une entité administrative) ?  Exercez-vous une autorité statutaire ou une influence sur la personne ou l'entité responsable de cet élément moteur de l'implémentation ?	Comment ce moteur d'implémentation peut-il être utilisé pour soutenir l'utilisation complète et efficace du programme dans la pratique ?	Comment cet élément moteur de l'implémentation peut-il être développé ? Comme sa qualité peut-elle être contrôlée et comment peut-il être maintenu dans le temps ? <b>**Comment peut-on renforcer ce moteur et à quel coût ?</b>
Leadership technique	Autorité formelle  Influence		
Leadership adaptatif	Autorité formelle  Influence		

## Exemple<sup>2</sup>

Focus sur un programme spécifique fondé sur les données probantes

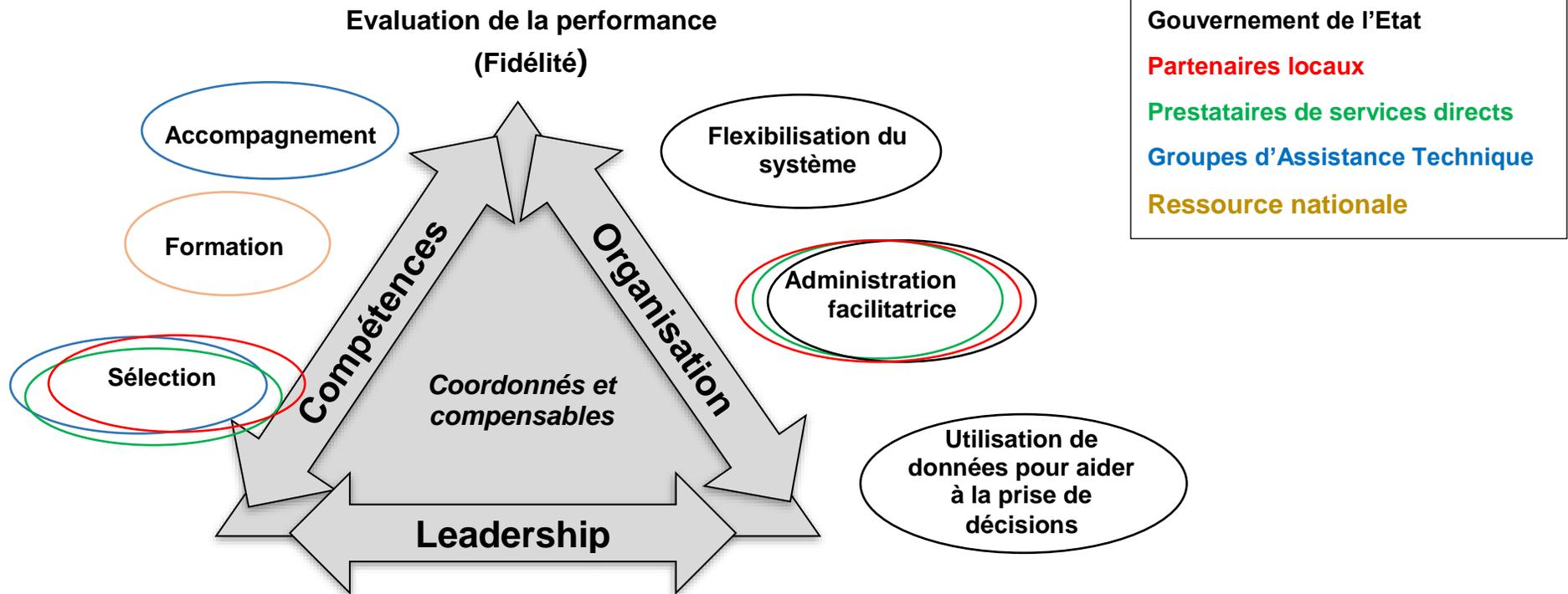


Figure. 2. Visuel des résultats de l'analyse des responsabilités

<sup>2</sup> Note des traducteurs : cet exemple est tiré d'une expérience conduite aux USA, donc dans un système éducatif structuré très différemment du système éducatif français. Nous avons choisi de le conserver sans l'adapter au contexte français, ce qui serait très difficile. En effet, l'objectif de cet exemple n'est pas tant de comprendre l'organisation du système en lui-même, que de pointer en quoi l'évaluation des responsabilités a permis de mettre à jour les manques et les redondances qui pourraient être des obstacles à une implémentation réussie.

La figure 2 décrit les résultats de l'analyse des responsabilités concernant l'utilisation d'un programme fondé sur des données probantes dans un État américain. Le programme était mis en œuvre dans cet État depuis plus de cinq ans. Une évaluation a été planifiée et les données ont été recueillies et rapportées par Karen Blase et Melissa Van Dyke.

Les personnes interrogées étaient des employés (ou des personnes proches) du *Gouvernement de l'État* autorisant et finançant l'utilisation d'un programme fondé sur des données probantes, les **Partenaires locaux** (groupes consultatifs établis pour soutenir l'utilisation du programme fondé sur des données probantes), les différents **Prestataires de services directs** qui employaient les praticiens et d'autres personnes pour la mise en œuvre du programme fondé sur des données probantes, les **groupes d'Assistance Technique (AT)** qui étaient engagés pour soutenir l'utilisation du programme fondé sur des données probantes et le groupe **Ressource nationale** qui avait développé le programme fondé sur des données probantes et soutenait son utilisation au niveau national.

Les personnes interrogées ont rempli le formulaire de manière indépendante. Ensuite, le groupe a discuté des réponses et est parvenu à un consensus. Les personnes interrogées avaient largement connaissance des divergences à l'intérieur de l'État, ce qui signifiait que ce problème était connu, mais il fallait en débattre au sein du groupe pour arriver à un résultat accepté de tous et qui fasse consensus après discussion.

La figure 2 montre qu'aucun des groupes n'a été considéré comme responsable de l'*évaluation de la performance (fidélité)*. La *sélection du personnel* et l'*administration facilitatrice* ont été considérées comme relevant de la responsabilité de trois des cinq groupes. La *formation* a été considérée comme relevant de la responsabilité du groupe *Ressource nationale*, l'*accompagnement* a été considéré comme la responsabilité du groupe *Assistance technique*, et l'*utilisation de données pour aider à la prise de décision* ainsi que la *flexibilisation du système* ont été considérés comme relevant de la responsabilité du *Gouvernement de l'État*

REMARQUE : les questions concernant les éléments moteurs liés au leadership n'avaient pas encore été élaborées au moment où ces données ont été recueillies.

Cette simple analyse est très révélatrice. La fidélité (évaluation de la performance) est directement liée à une utilisation cohérente d'une innovation pour produire de manière fiable les résultats escomptés, mais personne n'a été considéré comme responsable de l'évaluation de la fidélité de l'utilisation du programme fondé sur des données probantes, ce qui constitue une omission grave. La formation était assurée par le groupe *Ressource nationale* et l'accompagnement par un groupe *Assistance technique* sous contrat, ce qui constitue une rupture importante dans l'aide apportée aux praticiens qui apprennent à utiliser efficacement une innovation. Enfin, la formation, l'accompagnement, l'utilisation de données pour aider à la prise de décision et la flexibilisation

du système ont été le fait de groupes extérieurs aux dispositifs locaux (*Prestataires de services directs et Partenaires locaux*), ce qui constitue une approche trop externalisée pour être efficace et pérenne.

L'analyse de la définition des responsabilités pour chaque élément moteur de l'implémentation est un bon point de départ pour comprendre les pratiques en cours, mais aussi identifier ce qui doit être mis en place pour soutenir une implémentation efficace et durable dans les organisations. Ainsi, les praticiens pourront utiliser de manière cohérente, efficace et durable un programme fondé sur des données probantes ou toute autre innovation.