

## Manuel d'Approche systémique

### Module sur la gestion du changement : Viabilité

OCTOBRE 2012

#### À qui s'adressent les modules sur la gestion du changement?

- Les leaders et décideurs au sein de services en toxicomanie et en santé mentale, p. ex. directeurs régionaux et gestionnaires de programmes
- Toute personne souhaitant en savoir plus sur une approche de changement systémique visant à améliorer les services et soutiens liés à la consommation de substances et la santé mentale

#### Pourquoi se servir des modules sur la gestion du changement?

- De nombreuses personnes ont de la difficulté à accéder au système en place et à s'y retrouver
- Le système est en constante évolution, et de nombreux facteurs l'influencent
- Le modèle à niveaux présenté dans le rapport *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement* est un cadre factuel qui oriente le changement systémique
- L'adoption d'une approche de gestion du changement viendra accroître l'efficacité et la durabilité du développement systémique

#### Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies

75, rue Albert, bureau 500

Ottawa (Ontario) K1P 5E7

tél. : 613-235-4048 | téléc. : 613-235-8101 | [www.cclat.ca](http://www.cclat.ca)

Le manuel d'Approche systémique a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada. Les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

ISBN 978-1-927467-21-3

## Table des matières

<b>Adopter une approche systémique : Viabilité .....</b>	<b>3</b>
Contexte.....	4
Leadership.....	4
Communication.....	5
Résultats et avantages .....	6
Considérations individuelles.....	6
<b>Questions pour susciter la discussion.....</b>	<b>8</b>
<b>Liste de vérification sommaire.....</b>	<b>14</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>15</b>

**Auteurs** : Le présent manuel a été préparé de façon collaborative par Rebecca Jesseman, David Brown, Dave Hedlund, Tom Payette et Wayne Skinner.

## Adopter une approche systémique : Viabilité

### *Mise en situation*

*La situation ci-dessous aide à mieux comprendre en quoi le manuel d'Approche systémique pourrait être utile. L'exemple présenté évolue au fil des modules et aidera ainsi le lecteur à s'y retrouver dans le processus.*

*Un an environ après le lancement du plan de mise en œuvre, le directeur régional reçoit une offre d'emploi dans un autre ministère. Comme il a consacré beaucoup d'efforts à renforcer le leadership et à promouvoir l'approche systémique partout dans l'organisation, il craint que les progrès ne ralentissent s'il n'y a plus de champion actif.*

*Le maintien de nouvelles pratiques est toujours fragilisé par le roulement de personnel. Une personne n'ayant pas participé au processus n'y accordera pas forcément la même priorité quand surgiront de nouvelles difficultés. Quelles stratégies peuvent être mises en place pour s'assurer que les changements soient non seulement menés à bien, mais se maintiennent aussi à long terme?*

La section qui suit décrit les grands points à prendre en compte quand on veut maintenir des pratiques s'inscrivant dans l'*Approche systémique de la toxicomanie au Canada*. Que les changements initiaux soient de grande ampleur ou plus ciblés, il est crucial d'investir dans la viabilité pour obtenir des avantages à long terme. Viabilité ne rime pas avec immobilité. Après leur mise en œuvre, si l'on souhaite que les changements restent pertinents et positifs, ils doivent s'adapter au contexte en évolution, aux résultats de l'évaluation et aux nouvelles connaissances et bonnes pratiques. Le changement est un processus dynamique, et le domaine de la toxicomanie ne passe pas d'un état stationnaire à un autre, mais se développe plutôt sans cesse. Grâce à l'*amélioration continue de la qualité*<sup>1</sup> et à l'évaluation, le changement fera progresser le domaine et l'aidera à mieux répondre aux besoins de la population canadienne.

Les conseils fournis dans les modules s'articulent autour de cinq catégories de *gestion du changement* dont les leaders devraient tenir compte au long du processus de changement, soit Contexte, Leadership, Communication, Résultats et avantages, et Considérations individuelles.

---

<sup>1</sup> Voir le glossaire pour une définition des termes en italique.

## Contexte

À l'étape de la viabilité, l'*analyse contextuelle* délaisse la promotion du changement pour se concentrer sur des facteurs touchant le maintien, l'adaptation et l'amélioration de la pratique en vigueur. Certains de ces facteurs existaient quand la première analyse contextuelle a été réalisée à l'étape de la documentation, mais d'autres ont peut-être été mis en place pendant le processus. Par exemple, l'analyse devrait déterminer si les éléments ci-dessous offrent ou non le soutien structurel nécessaire aux pratiques en cours s'alignant sur l'approche systémique et les *concepts directeurs* :

- les mandats et valeurs de l'organisation;
- les politiques de l'organisation;
- les partenariats avec d'autres fournisseurs de services, secteurs et juridictions;
- l'attribution des ressources.

À cette étape, l'analyse contextuelle contribuera aussi au processus d'évaluation, car elle fournit de l'information permettant de comparer les domaines cibles avant et après la mise en œuvre. Avec l'analyse, on saura quels sont les secteurs où la mise en œuvre est encore incomplète ou alors où la pratique s'est écartée du plan initial. Si un tel écart constitue parfois un progrès et n'indique pas forcément un problème, il convient toutefois de le documenter à des fins d'évaluation.

Enfin, l'analyse contextuelle peut se tourner vers l'avenir et examiner de nouveaux enjeux, comme les changements démographiques et culturels, et leurs liens avec l'approche systémique et les concepts directeurs.

### Outils proposés

- [Gabarit pour l'analyse contextuelle](#)
- [Pensée systémique et complexité des systèmes en toxicomanie](#)

## Leadership

Passer de l'étape de la mise en œuvre à celle de la viabilité est une excellente occasion de clore le processus de mise en œuvre et de rendre compte des réalisations accomplies jusqu'à présent. Mais l'histoire ne se termine pas ici : les changements apportés doivent bénéficier du soutien continu du leadership. Plus ce leadership sera disséminé, plus il résistera à des menaces comme le roulement de personnel et des priorités concurrentes. Pour contribuer à la viabilité, les leaders de l'organisation peuvent poser de nombreux gestes : mener par l'exemple, définir des buts et défis qui cadrent bien avec les nouvelles pratiques, annoncer les succès et surmonter les obstacles en collaboration avec leurs collègues.

Cela étant dit, un leadership central (p. ex. membres de l'équipe de mise en œuvre ou autres *équipes de soutien*, chargés de projets individuels) joue un rôle important dans le renforcement continu du leadership établi aux étapes de la préparation et de la mise en œuvre. Des rencontres continues avec ce réseau de leadership permettront de suivre les progrès, de souligner les succès et de résoudre les difficultés. Une personne ou un groupe de ce réseau pourrait aussi être chargé d'assurer la viabilité à long terme.

Le leadership central est bien placé pour encourager l'élaboration de politiques stratégiques et le développement de l'infrastructure opérationnelle, notamment par les actions suivantes :

- inclure la création de partenariats et l'*échange des connaissances* dans les plans de travail individuels et organisationnels;
- prendre des mesures pour s'assurer que les processus décisionnels de l'organisation et des programmes tiennent compte de l'avis de la clientèle;
- tenir régulièrement avec les *principaux décideurs* des séances d'information sur les avantages qu'offrent les nouveaux processus et l'importance de leur attribuer suffisamment de ressources à long terme.

#### Outils proposés

- [Leadership efficace](#)
- [Travail d'équipe à l'appui du changement](#)

## Communication

À cette étape, la communication est essentielle, car elle permet de maintenir le niveau de sensibilisation, d'intérêt et de soutien dans l'organisation<sup>2</sup>. La communication externe joue aussi un rôle important dans la promotion de l'échange des connaissances.

- *À l'interne* : Le processus de changement s'avère parfois difficile, mais en publicisant les succès connus, on valide le travail accompli. Des moyens de communication interne, comme les infolettres, permettent d'attirer l'attention sur les réalisations et les résultats positifs obtenus. Il vaudrait aussi la peine de garder les mécanismes et le climat d'ouverture instaurés pour encourager la communication multidirectionnelle dans l'organisation. Ces mécanismes devraient aussi se développer et appuyer l'échange des connaissances (p. ex. par l'entremise de *communautés de praticiens*).
- *À l'externe* : La communication externe permet d'attirer l'attention. Ainsi, un communiqué de presse pourrait être émis quand une lacune dans les services est comblée (p. ex. avec la prestation de services pour les membres de la famille et les clients). La communication externe avec les intervenants du domaine, par l'entremise de publications professionnelles, d'infolettres ou de conférences, permet de les informer et facilite l'échange des connaissances sur les bonnes pratiques et le développement systémique.

#### Outils proposés

- [Préparer un plan de communication](#)
- [Outils de communication](#)

---

<sup>2</sup> La mise en œuvre peut se faire au niveau d'un système, d'une région ou d'un service. À des fins de concision, le terme « organisation » est inclusif et fait référence au niveau qui convient le mieux à la situation.

- *À la verticale* : Informer les principaux décideurs des progrès, résultats et accomplissements permet de valider les ressources déployées et l'engagement démontré pendant la mise en œuvre. On peut par exemple ajouter aux rapports trimestriels une section sur les nouveaux processus et ainsi s'assurer que les principaux décideurs reçoivent des mises à jour régulières.

## Résultats et avantages

Dans le processus, l'étape de la viabilité est celle où les résultats à moyen et à long terme sont atteints. Le début de cette étape arrive habituellement à un point précis du calendrier du projet – soit à un moment spécifique suivant la mise en place des nouvelles pratiques ou selon la concrétisation de buts prédéterminés (c.-à-d. tous les livrables ou extrants sont terminés). Il s'agit donc d'une occasion idéale d'analyser et de présenter les résultats, les avantages et les autres réalisations à ce jour à l'aide d'une évaluation intérimaire ou d'un rapport de ce genre.

Constaté des résultats conformes au *modèle logique* valide les efforts déployés et continue à favoriser l'alignement avec l'approche systémique et les concepts directeurs. Même après l'évaluation des résultats à long terme, continuer à surveiller les résultats aura des avantages, notamment :

- montrer l'incidence sur d'importants facteurs contextuels (p. ex. admissions dans des services de soins primaires contre les méfaits de la consommation);
- montrer l'intégration de nouvelles pratiques ou orientations organisationnelles;
- enrichir les connaissances sur les répercussions de l'approche systémique et des concepts directeurs;
- enrichir les connaissances sur la viabilité du changement organisationnel.

## Considérations individuelles

Maintenant que la mise en œuvre est terminée, la priorité se déplace du processus de changement à son incidence sur les activités quotidiennes. Le leadership, la communication et le flux d'information dans l'organisation restent des éléments importants. Il est possible de renforcer davantage le leadership en collaborant à la résolution des difficultés avec des représentants du personnel. De plus, en continuant à célébrer et à souligner les succès connus par les personnes et équipes, on affermit la motivation et contribue à l'échange des connaissances.

L'étape initiale est peut-être complète, mais il est important d'offrir une formation continue ou de « mise à niveau » pour favoriser un engagement constant et l'acquisition de compétences. De plus, il est probable que des changements survenus pendant ou après la mise en œuvre doivent faire l'objet d'une formation complémentaire, par exemple. On pourra encourager les forces et la créativité dans l'organisation en intégrant aux larges éléments de formation des changements ou innovations proposés par des employés.

Certaines préoccupations pourront être soulevées à l'étape de la viabilité, dont :

- J'étais plus à l'aise avec l'approche que j'utilisais avant l'introduction de l'approche systémique;
- J'aimerais utiliser mes capacités dans un nouveau domaine ou continuer à perfectionner mes compétences pour relever de nouveaux défis;
- Je ne crois pas que les changements dureront, compte tenu des pressions concurrentes.

**Outil proposé**

- [Travail d'équipe à l'appui du changement](#)

## Questions pour susciter la discussion

La liste de questions ci-dessous vise à susciter la discussion sur certains éléments clés du processus de mise en œuvre; il n'y a aucune bonne ou mauvaise réponse.

Question	Points à considérer
1. Quelles nouvelles priorités influenceront sur le changement apporté? De quelles façons?	Assurer la viabilité signifie continuer à évoluer selon les contextes changeants et les leçons tirées.
2. Quelles sont les principales « leçons tirées » à l'étape de la mise en œuvre? (Trois messages clés seraient gérables.)	Rien ne se déroule exactement comme prévu, mais il est plus facile de gérer l'inattendu avec une bonne planification.
3. Comment ces « leçons tirées » contribueront-elles aux plans de continuité à l'étape de la viabilité?	Tirer parti des leçons tirées tout en allant de l'avant, c'est faire preuve de souplesse et favoriser l'amélioration de la qualité.

Question	Points à considérer
<p>4. Quelles sont les principales fonctions d'échange des connaissances qui faciliteront le maintien du changement? (En cerner au moins trois.)</p>	<p><a href="#">L'échange des connaissances</a> offre un éventail de mécanismes propices à la viabilité, dont les communautés de praticiens et les réseaux.</p>
<p>5. Qui est chargé de surveiller les progrès et de s'assurer que le plan de mise en œuvre est suivi? Comment cette surveillance influera-t-elle sur les progrès à long terme?</p>	<p>Il faut faire preuve de souplesse, mais les changements à la mise en œuvre devraient être documentés et faits en connaissance de cause, et non accidentellement.</p>

Question	Points à considérer
<p>6. Étant donné que le changement n'est pas une succession linéaire d'étapes, quelles modifications ont été apportées au cadre d'évaluation? Par exemple, quels nouveaux résultats ou indicateurs ont été identifiés?</p>	<p><a href="#">L'amélioration continue de la qualité</a> signifie que l'évaluation ne prend pas fin au terme d'un changement ou d'une étape.</p>
<p>7. Comment les leçons tirées sont-elles documentées? Comment s'en sert-on pour guider l'amélioration continue?</p>	<p>S'inspirer et apprendre des changements faits dans le système ou la pratique permet de démontrer l'engagement du <a href="#">leadership</a>.</p>
<p>8. Quel a été le plus grand succès connu par rapport au processus de changement?</p>	<p>Envisager le succès selon divers points de vue, dont ceux des gestionnaires, des employés et des clients.</p>

Question	Points à considérer
9. Quel a été le plus grand défi à relever par rapport au processus de changement?	Examiner comment ce défi a pu être perçu, selon diverses perspectives.
10. Quelles mesures prenez-vous pour relever ce défi?	Le <a href="#">travail d'équipe à l'appui du changement</a> compte une section sur le dépannage qui pourrait vous aider à relever ces défis.
11. Quel est le plus grand avantage à utiliser l'approche systémique comme cadre pendant le processus de changement?	Aidez les autres à découvrir comment l'approche systémique pourrait aussi leur être utile. Racontez-nous votre histoire à <a href="mailto:systemes@ccsa.ca">systemes@ccsa.ca</a> .

Question	Points à considérer
12. Quel a été le plus grand défi à utiliser l'approche systémique comme cadre pendant le processus de changement?	L'approche systémique sera perfectionnée et passée en revue. Pour nous faire part de vos leçons tirées, écrivez à <a href="mailto:systemes@ccsa.ca">systemes@ccsa.ca</a> .
13. Quels sont les moyens utilisés pour informer les employés, les clients, les partenaires et la haute direction des résultats de l'évaluation?	Une communication multidirectionnelle constante renforce l'engagement de tous les partenaires du projet. En rendant publics les résultats de l'évaluation, on fait preuve de transparence et on valide la participation au processus.
14. Pour chacun des groupes ci-dessus, sur quels messages clés voudriez-vous mettre l'accent quand vous les informerez des résultats obtenus jusqu'à présent avec le processus de changement? (Retenir de trois à six messages clés.)	Il est important de véhiculer des messages uniformes, clairs et précis tout au long du processus.

Question	Points à considérer
<p>15. Quels sont les services de formation continue offerts pour favoriser la viabilité des changements dans la pratique, la structure ou la procédure?</p>	<p>Assurer la viabilité ne se limite pas simplement à maintenir le changement. Il faut aussi poursuivre le perfectionnement des compétences et pratiques, en fonction des leçons tirées, des résultats de l'évaluation et du contexte changeant.</p>
<p>16. Quelles sont les prochaines étapes dans l'utilisation de l'approche systémique? Par exemple, avec quels autres partenaires allez-vous prendre contact ou collaborer?</p>	<p>La collaboration dans les systèmes de lutte contre la toxicomanie vous aidera à créer des collaborations externes.</p>

## Liste de vérification sommaire

La liste ci-dessous permet de s'assurer que les points et activités clés à considérer à l'étape de la viabilité ont été pris en compte. Elle se veut exhaustive, tout en étant flexible. Autrement dit, les éléments énumérés ne s'appliquent pas à l'ensemble des situations. Cependant, plus de cases seront cochées à cette étape, plus la continuité sera facile à assurer.

- Un plan de continuité est en place.
- On procède à l'établissement ou au renforcement des partenariats externes en se servant de l'approche systémique et des concepts directeurs comme d'un cadre.
- Des mécanismes de collecte et d'examen des données sont en place.
- Des mesures correctives ont été apportées au besoin, en fonction des résultats de l'évaluation préliminaire.
- Les employés et la haute direction sont informés des résultats de l'évaluation.
- Un processus a été instauré pour permettre la résolution des problèmes ou des préoccupations.
- La structure et les plans de travail de l'organisation soutiennent l'approche systémique et les concepts directeurs.
- Un processus est en place pour assurer l'adhésion à l'approche systémique et aux concepts directeurs (c.-à-d. en assurer la fidélité).
- Le recrutement de personnel et la capacité de formation répondent aux nouvelles demandes de l'organisation découlant du processus de changement.
- Une stratégie d'échange des connaissances est en place.

## Bibliographie<sup>3</sup>

### **Approche systémique de la toxicomanie au Canada**

Groupe de travail sur la Stratégie nationale sur le traitement. *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement*, Ottawa, Cadre national d'action pour réduire les méfaits liés à l'alcool et aux autres drogues et substances au Canada, 2008. Tiré de [http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS\\_Treatment/nts-report-fra.pdf](http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS_Treatment/nts-report-fra.pdf).

Rush, B. Tiered frameworks for planning substance use service delivery systems: Origins and key principles, *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*, vol. 27, 2010, p. 617–636. Tiré de [http://www.nordicwelfare.org/filearchive/1/120861/08\\_Rush.pdf](http://www.nordicwelfare.org/filearchive/1/120861/08_Rush.pdf).

### **Gestion du changement**

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Ambrose, D. *Managing complex change*, Pittsburgh (PA), Enterprise Group, 1987.

Change Management Learning Centre. *Tutorials*, sans date. Tiré de <http://www.change-management.com/tutorials.htm>.

Cognitive Edge (<http://www.cognitive-edge.com>) est une ressource électronique présentant des documents et outils de sources ouvertes et protégés par des droits d'auteur sur la gestion du changement, le leadership et la théorie des systèmes.

Holt, D.T., A.A. Armenakis, S.G. Harris et H.S. Feild. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43(2), p. 232-255.

Implementation Science (<http://www.implementationscience.com>) offre un choix d'articles à accès libre et examinés par des pairs.

---

<sup>3</sup> Cette bibliographie vise à proposer d'autres sources de renseignements et d'idées. Elle a été dressée par le CCLAT et les partenaires du projet. Certains des documents présentés sont protégés par des droits d'auteur. L'ajout d'une référence à cette liste ne sous-entend pas son approbation par le CCLAT. Des catégories ont été utilisées pour faciliter la consultation et ne sont pas mutuellement exclusives, p. ex. la plupart des références dans la catégorie Leadership présentent aussi un intérêt pour Gestion du changement.

Miller, D. *Successful change: How to implement change through people*, West Sussex (R.-U.), Changefirst Ltd, 2011.

Prochaska J.M., J.O. Prochaska et D.A. Levesque. A Transtheoretical Approach to Changing Organizations, *Administration and Policy in Mental Health*, vol. 28(4), 2001.

Williams, I., D. de Silva et C. Ham. *Promoting and embedding innovation: Learning from experience*, Birmingham (R.-U.), University of Birmingham Health Services Management Centre, 2009. Tiré de <http://www.hsmc.bham.ac.uk/publications/pdfs/Promoting-and-embedding-innovation.pdf>.

## Contexte

Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies. *Aide-mémoire pour l'intégration d'une analyse sur le genre et la diversité à notre travail*, 2010. Tiré de <http://www.nationalframework-cadrenational.ca/images/uploads/SexDiversityChecklistFr.pdf>.

Mikkonen, J. et D. Raphael. *Social determinants of health: The Canadian facts*, Toronto, York University School of Health Policy and Management, 2010. Tiré de <http://www.thecanadianfacts.org>.

Organisation mondiale de la Santé. *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*, première conférence internationale pour la promotion de la santé, Ottawa, novembre 1986. Tiré de [http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa\\_charter\\_hp.pdf](http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf).

RapidBI. *SWOT analysis made simple: History, definition, tools, templates & worksheets*, 2007. Tiré de <http://rapidbi.com/swotanalysis>.

## Leadership

La revue Ivey Business ([www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com)) propose de nombreux articles intégraux sur le leadership, la gestion, des enjeux organisationnels et autres, principalement selon le point de vue d'une entreprise privée, mais elle présente des concepts qui s'appliquent aussi au secteur sans but lucratif. Quelques exemples : [Transformational performance-based leadership: Addressing non-routine adaptive challenges](#) (Granger et Hanover, 2012) et [Developing leadership character](#) (Crossan, Gandz et Seijts, 2012).

Kotter, J.P. *Leading change*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 1996. Tiré de <http://www.metricationmatters.com/docs/LeadingChangeKotter.pdf>.

Raelin, J.A. *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*, San Francisco (CA), Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Snowden, D.J. et M.E. Boone. *A leader's framework for decision making*, Harvard Business Review, 2007. Tiré de <http://hbr.org/product/a-leader-s-framework-for-decision-making-harvard-b/an/R0711C-PDF-ENG>.

Stacey, R.D. *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity* (3rd ed.), Londres, Financial Times, 1999.

Williams, B. et R. Hummelbrunner. *Systems concepts in action: A practitioner's toolkit*, Palo Alta (CA), Stanford University Press, 2010.

### **Communication**

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2<sup>nd</sup> ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Le site Web de la International Association of Business Communicators comprend des rapports de recherche courants et historiques à <http://www.iabc.com/researchfoundation/reports.htm>.

Province de la Nouvelle-Écosse. *Internal communications: It's not rocket science*, 2006. Tiré de <http://www.gov.ns.ca/cmns/rocketscience>.

### **Résultats et avantages**

Agence de la santé publique du Canada. *Trousse d'évaluation des programmes*, 1997. Tiré de <http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/toolkit-fra.php>.

Doran, G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, *Management Review*, vol. 70(11), 1981, p. 35–36

Earl, S., F. Carden et T. Smutylo. *La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de recherches pour le développement international, 2001. Tiré de <http://www.idrc.ca/FR/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=117>.

Quinn-Patton, M. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, Guilford Press, 2011.

Société canadienne d'évaluation. *L'évaluation au Canada : Référentiel des compétences professionnelles requises à son exercice*, 2010. Tiré de [http://evaluationcanada.ca/txt/2\\_compétences\\_cdn\\_pratique\\_evaluation.pdf](http://evaluationcanada.ca/txt/2_compétences_cdn_pratique_evaluation.pdf).

## Considérations individuelles

Bridges, W. *Transitions: Making sense of life's changes*, Cambridge (MA), Da Capo Press, 2004.

Holt, D.T. *The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research*, document présenté lors de la réunion annuelle de la Academy of Management, Toronto, août 2000.

Weiner, B.J., C.M. Belden, D.M. Bergmire et M. Johnston. The meaning and measurement of implementation climate, *Implementation Science*, vol. 6(11), 2011. Tiré de <http://www.implementationscience.com/content/pdf/1748-5908-6-78.pdf>.

## Échange des connaissances

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Harrington, A., L. Beverley, G. Barron, H. Pazderka, L. Bergerman et S. Clelland. *Knowledge translation: A synopsis of the literature 2008*, Edmonton, Alberta Mental Health Board, 2009. Tiré de [http://www.mentalhealthresearch.ca/Publications/Documents/Knowledge%20Translation%20Review\\_FINAL.pdf](http://www.mentalhealthresearch.ca/Publications/Documents/Knowledge%20Translation%20Review_FINAL.pdf).

Reardon, R., J. Lavis et J. Gibson. *From research to practice: A knowledge transfer planning guide*, Institut de recherche sur le travail et la santé, 2006. Tiré de <http://www.iwh.on.ca/from-research-to-practice>.

Saxena, N. *Knowledge exchange theory and practice*, présentation donnée dans le cadre de la série Rounds de l'OAHPP (Agence de protection et de promotion de la santé de l'Ontario), juin 2011 Tiré de <http://oahpp.ca/resources/documents/presentations/2011jun14/KE%20101%20-%20June%2014%202011%20V2.pdf>.

Le site Web Scientist Knowledge Translation Training (<http://www.melaniebarwick.com/training.php>) fournit de l'information sur la formation sur l'application des connaissances scientifiques dispensée par le SickKids Learning Institute et comprend un gabarit téléchargeable et gratuit pouvant servir à orienter l'élaboration d'un plan d'application ou d'échange des connaissances.

Tsui, L., S.A. Chapman, L. Schnirer et S. Stewart. *A handbook on knowledge sharing: Strategies and recommendations for researchers, policymakers, and service providers*, Edmonton, Community-University Partnership for the Study of Children, Youth, and Families, 2006. Tiré de [http://www.cup.ualberta.ca/wp-content/uploads/2011/06/Knowledge\\_Sharing\\_Handbook.pdf](http://www.cup.ualberta.ca/wp-content/uploads/2011/06/Knowledge_Sharing_Handbook.pdf).

## Évaluation

Le site Web de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) ([http://www.phac-aspc.gc.ca/about\\_apropos/evaluation/resources-fra.php](http://www.phac-aspc.gc.ca/about_apropos/evaluation/resources-fra.php)) donne accès à une trousse d'évaluation des programmes et à un guide d'évaluation de projet, ainsi qu'à des renseignements sur les initiatives d'évaluation et de collecte de données de l'ASPC.

Alexander, J.A. et L.R. Hearld. Methods and metrics challenges of delivery-system research, *Implementation Science*, vol. 7(15), 2010. doi : 10.1037/1072-5245.15.2.117. Tiré de <http://www.implementationscience.com/content/7/1/15>.

Daschuk, M., C.A. Dell et C.R. Duncan. *First steps first: A community-based workbook for evaluating substance abuse and mental health programs in Saskatchewan*, Saskatoon, Département de sociologie/École de santé publique, Université de la Saskatchewan, 2012.

Patton, M.Q. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, Guilford Press, 2011.

Le site Web de la Société canadienne d'évaluation ([www.evaluationcanada.ca](http://www.evaluationcanada.ca)) compte des liens vers une vaste gamme de ressources sur l'évaluation, dont des normes d'évaluation des programmes et des bases de données consultables de publications et de littérature grise portant sur l'évaluation.

## Suggestions?

Nous aimerions diversifier cette liste et y ajouter d'autres références. Si certaines sources d'information vous sont particulièrement utiles, dites-le-nous! Faites parvenir vos suggestions à [systemes@ccsa.ca](mailto:systemes@ccsa.ca).