

Manuel d'Approche systémique

Module sur la gestion du changement : **Mise en œuvre**

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

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

Adopter une approche systémique : Mise en œuvre	3
Contexte	3
Leadership.....	4
Communication.....	5
Résultats et avantages	6
Considérations individuelles.....	6
Questions pour susciter la discussion.....	8
Liste de vérification sommaire.....	13
Bibliographie	14

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 : Mise en œuvre

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.

Les principaux décideurs ont donné leur aval au plan de mise en œuvre. Il y a communication régulière entre l'équipe de mise en œuvre et les employés de l'organisation. Le directeur régional est confiant qu'avec la préparation détaillée faite, la mise en œuvre sera un succès, et il veut s'assurer que le processus reste sur la bonne voie, en dépit des inévitables difficultés qu'il faudra surmonter en cours de route.

Maintenant, que faut-il faire pour rester fidèle au plan de mise en œuvre, surveiller les progrès, reconnaître le succès et surmonter les obstacles imprévus?

La section qui suit décrit les grands points à prendre en compte quand on se sert [de l'Approche systémique de la toxicomanie au Canada](#) pour encadrer le changement du système¹. La troisième étape du processus est d'exécuter le [plan de mise en œuvre](#) élaboré à l'étape de préparation.

Les modules donnent des conseils selon les 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.

Contexte

Revoir l'*analyse contextuelle* préparée aux étapes précédentes juste avant d'entreprendre la mise en œuvre permettra de faire des modifications de dernière minute au plan de mise en œuvre. Un contexte mis à jour fournira des données de base précises qui faciliteront le suivi des progrès et l'évaluation des résultats.

Si des mises à jour sont faites à l'analyse contextuelle, il faudra examiner leurs répercussions sur d'autres sections du plan. Par exemple, si un nouveau service comble une lacune identifiée précédemment (p. ex. un service sexospécifique ou de proximité), le plan pourra être modifié et l'accent mis sur un autre secteur.

L'analyse contextuelle aidera aussi à déterminer à quel **moment** lancer la mise en œuvre. Plusieurs facteurs influenceront sur la mise en œuvre de l'approche systémique, dont :

- **Charge de travail des employés** : La charge de travail est-elle en hausse ou en baisse à certains moments précis? Par exemple, augmente-t-elle juste avant ou après une période d'admission aux services ou diminue-t-elle pendant les vacances estivales ou hivernales?

¹ Voir le glossaire pour une définition des termes en italique.

- **Changement organisationnel** : D'autres processus de changement sont-ils en cours ou prévus? Dans l'affirmative, est-il possible de les coordonner pour diminuer la *fatigue liée au changement*?

Plus important encore, l'information contextuelle reste un point de référence clé pour consolider les forces de l'organisation tout au long du processus de mise en œuvre.

Le partenariat est une composante essentielle de l'approche systémique. Les analyses contextuelles faites avec des partenaires potentiels serviront de base aux projets de collaboration.

Leadership

Le *leadership* a deux fonctions à l'étape de la mise en œuvre : l'une de défenseur bien en vue du changement au niveau organisationnel² et externe, et l'autre de force motrice du processus dans les coulisses. Une coordination et une communication internes solides favoriseront la cohérence, alors que les responsables de la mise en œuvre auront beaucoup à faire en même temps. Se référer au plan de mise en œuvre comme à un guide permettra aussi d'orienter les efforts et de maintenir le processus sur la bonne voie.

Voici quelques exemples d'objectifs stratégiques pour les leaders à l'étape de la mise en œuvre :

- **Renforcer l'autonomie et le leadership au sein de l'organisation** : Par exemple, en soulignant les idées novatrices et en déléguant la responsabilité de plusieurs aspects du projet.
- **Cerner les problèmes potentiels de façon proactive** : Une communication continue entre les leaders, les employés et les équipes formées pour mener à bien le processus de changement permet d'identifier les difficultés, avant qu'elles ne se transforment en crise.
- **Privilégier une résolution des problèmes axée sur les forces** : Par exemple, si la formation sur les services communautaires d'intervention et proximité offerte à l'externe ne suffit pas à la demande, les leaders pourraient instaurer un réseau de « formation des formateurs » mettant à profit l'expertise interne.
- **Conserver le soutien des principaux décideurs** : En tenant les principaux décideurs au courant des réussites et des progrès faits dans l'atteinte des buts, ils sauront que leur appui au processus est justifié, tout comme les ressources qu'ils y ont consacrées.

Outils proposés

- [Gabarit pour l'analyse contextuelle des programmes et systèmes en toxicomanie](#)
- Collaboration dans les systèmes en toxicomanie

Outils proposés

- [Leadership efficace](#)
- [Travail d'équipe à l'appui du changement](#)
- Collaboration dans les systèmes en toxicomanie

² 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.

- **Soutenir le moral** : En soulignant l'engagement et l'innovation des groupes et des individus qui jouent un rôle positif dans la mise en œuvre.

Communication

À cette étape, la communication devrait s'aligner sur la *stratégie de communication* créée à l'étape de la préparation. Même si la communication interne garde son importance, à cette étape la communication devrait aussi viser les partenaires et intervenants externes concernés par le changement.

La stratégie de communication prévoit probablement une annonce officielle du plan de mise en œuvre, de façon à montrer l'engagement de l'organisation envers le changement et à saluer le travail fait. Le type d'annonce dépendra de l'organisation, de l'ampleur des changements entrepris et du degré de commandite ou de visibilité publique ou politique recherché. Par exemple, une nouvelle entente visant à offrir une formation sur l'intervention brève et le dépistage avec une équipe locale de soins primaires pourrait être annoncée dans l'organisation avec un courriel, alors qu'un nouveau programme multisectoriel de proximité instauré pour combler une lacune dans le continuum de services pourrait faire l'objet d'une annonce ministérielle ou d'un communiqué de presse.

La communication respecte encore les principes d'uniformité, de précision, de transparence et de rapidité, mais son point de mire varie maintenant selon qu'elle cible des auditoires internes ou externes. Des *messages axés sur les forces* affermissent la mobilisation, l'enthousiasme et le soutien de l'ensemble des publics visés.

- **À l'interne**, l'équipe de mise en œuvre ou une autre équipe de soutien est encore le point de contact de l'organisation en matière de communication et de commentaires. Tout au long de la mise en œuvre, cette équipe informe chacun des réussites, des défis et des changements.
- **À l'externe**, la communication permet de familiariser des partenaires (actuels et potentiels) avec l'approche systémique et les changements organisationnels qu'elle encadre. Les messages devraient mettre l'accent sur les partenariats et les avantages de la collaboration dans la prise en charge globale de la consommation de substances et des problèmes qui en découlent.
- **À la verticale**, la communication avec les principaux décideurs devrait insister sur les réussites et pourrait notamment inclure des messages clés ou des documents d'information qui, en passant par toute la hiérarchie, mettent en valeur le travail fait à tous les niveaux.

Outils proposés

- [Plan de communication](#)
- [Outils de communication](#)

Résultats et avantages

À l'étape de la mise en œuvre, la priorité passe de l'identification des résultats et avantages au suivi des progrès réalisés.

Il sera plus facile de maintenir la lancée et de susciter l'enthousiasme avec l'obtention de « succès précoces », c'est-à-dire des succès concrets connus à court terme et qui apportent des avantages palpables. En voici quelques exemples :

- tenir un atelier de formation réciproque avec des partenaires intersectoriels;
- faire siéger des représentants de la clientèle aux groupes consultatifs de l'organisation;
- intégrer un volet *sexes et diversité* aux programmes de formation des employés.

À l'interne, les équipes de leadership et de soutien pourraient collaborer avec des employés à divers niveaux afin de cerner des résultats et avantages individuels et de groupe à intégrer au vaste processus organisationnel. Ces résultats et avantages pourraient notamment porter sur des activités spécifiques de l'approche systémique, comme l'établissement de nouveaux partenariats, ou alors sur un aspect précis de l'organisation, comme le moral du personnel.

L'analyse et la présentation des résultats et des avantages à divers niveaux susciteront un plus grand engagement. Par exemple, comme les avantages qui rejoindront le plus les employés, la haute direction et les intervenants externes varieront probablement, il faudra les mettre en valeur différemment selon l'auditoire visé.

Suivre les progrès faits dans l'atteinte des buts à tous les niveaux fournira de l'information détaillée qui sera utile lors de l'évaluation du processus de mise en œuvre et permettra de faire ressortir les succès et les défis potentiels. Se doter de repères pour mesurer, par exemple, le niveau de concordance entre les pratiques organisationnelles et les *concepts directeurs* de l'approche systémique est une étape clé du suivi des progrès et un accomplissement à célébrer en début de processus.

Considérations individuelles

Un leadership et une communication efficaces doivent continuer à tenir compte des considérations individuelles à l'étape de la mise en œuvre. À cette étape, les principaux objectifs sont la promotion de l'engagement individuel et l'adoption d'une approche axée sur les forces qui aidera à surmonter les obstacles potentiels. Par exemple, le leadership reconnaît la capacité des employés à guider leurs clients à travers des périodes de changement et indique que cette même capacité s'applique aux changements organisationnels. Il faut solliciter des avis sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ces avis donneront une meilleure vue d'ensemble de la situation et, idéalement, fourniront des pistes de solution en misant sur les succès.

En se conformant au plan de mise en œuvre, on montre que l'avis des employés a été respecté pendant son élaboration. Cela dit, le concept directeur Flexibilité de l'approche systémique s'applique aussi ici – des situations imprévues peuvent survenir, et leurs répercussions sur le plan individuel pourraient nécessiter une révision du plan. Comme les changements produits pendant

la mise en œuvre donneront aux employés l'occasion de faire preuve de créativité et d'acquérir de nouvelles compétences, les leaders pourront valoriser l'innovation et l'initiative.

Voici quelques points qui pourraient être soulevés à l'étape de la mise en œuvre :

- Comment puis-je exprimer concrètement mes préoccupations sur les progrès ou les répercussions de la mise en œuvre?
- J'ai eu une idée qui, d'après moi, pourrait être utile. Comment puis-je la mettre en pratique?
- Est-ce que je pourrai acquérir les compétences dont j'ai besoin avec la formation offerte?
- Mes compétences actuelles seront-elles encore valorisées?

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
<p>1. Comment le contexte a-t-il changé depuis la réalisation de votre analyse contextuelle initiale? Quelles révisions doivent maintenant être apportées à votre plan de mise en œuvre?</p>	<p>Mettre à jour l'analyse contextuelle vous donnera l'occasion de mobiliser davantage les partenaires du projet et de les tenir informés.</p>
<p>2. Quel élément a été le plus surprenant jusqu'à présent dans le processus de mise en œuvre? Comment y avez-vous réagi?</p>	<p>Rien ne se déroule exactement comme prévu, mais il est plus facile de gérer l'inattendu avec une bonne planification.</p>
<p>3. Comment valorise-t-on le leadership et la créativité pendant le processus de mise en œuvre?</p>	<p>La valorisation de ces qualités donnera envie à ceux qui les ont et au reste de l'organisation de les développer davantage.</p>

Question	Points à considérer
4. Quelle est la méthode utilisée pour résoudre les problèmes? Donnez un exemple de son utilisation pour relever les défis ou résoudre un conflit.	Le module sur le leadership efficace dresse une liste de ressources sur diverses façons d'aborder le leadership et la résolution de problèmes.
5. Quels mécanismes d'échange des connaissances sont employés pour faciliter le processus de changement?	Déterminez si ces mécanismes ne serviront qu'à court terme seulement ou s'ils s'inscrivent dans un plan élargi d'échange des connaissances .
6. Qui est chargé de surveiller les progrès et de s'assurer que le plan de mise en œuvre est suivi?	Le plan de mise en œuvre doit être flexible; les changements devraient être pris en note et indiqués dans l'évaluation du projet.

Question	Points à considérer
7. Comment les ajustements à faire au plan de mise en œuvre seront-ils évalués et comment les décisions à ce sujet seront-elles prises?	Quelle que soit l'approche de leadership employée , l'équipe devrait toujours participer à la prise de décisions.
8. Pour chaque groupe (employés, haute direction, partenaires externes et clients), quel résultat ou but prioritaire pensez-vous atteindre en premier? Comment saurez-vous qu'il est atteint?	Établir des buts concrets, réalisables et à court terme adaptés aux divers intervenants du processus permettra de renforcer la mobilisation et d'aller de l'avant.
9. Comment avez-vous ou allez-vous rendre publics les premiers succès?	Promouvoir les succès initiaux est source de validation et de motivation.

Question	Points à considérer
10. Quels moyens utilisez-vous pour mettre au courant et à contribution les partenaires externes par rapport aux progrès faits avec la mise en œuvre de l'approche systémique?	La collaboration implique notamment la consultation avec les partenaires externes au long du processus de changement. Consultez l'outil sur la Collaboration dans les systèmes en toxicomanie pour voir les étapes à suivre pour nouer des collaborations.
11. Pendant la mise en œuvre du changement, à qui s'adressent les communications?	Quelques exemples : haute direction, gestionnaires, employés, partenaires et clients.
12. Quels sont les messages clés relatifs au changement que vous voudriez communiquer à chaque groupe à cette étape? (Retenir de trois à six messages clés.)	Créer des messages clés amène concision et uniformité. S'assurer que les communications abordent les buts et préoccupations de chaque groupe.

Question	Points à considérer
<p>13. Quels sont les principaux facteurs motivant les employés, la haute direction et les partenaires externes à participer au processus de changement?</p>	<p>Tenter de voir si ces motivations ont changé (se référer à la question 12 du module sur la documentation). N'oubliez pas de voir « en quoi cela me sera-t-il utile? » selon les divers points de vue.</p>
<p>14. Quel est le plus grand défi identifié par les employés jusqu'à présent? Comment a-t-il été ou sera-t-il relevé?</p>	<p>Les modules sur le travail d'équipe à l'appui du changement et le leadership efficace vous aideront à relever les défis.</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 mise en œuvre 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 transition vers l'étape de la viabilité sera facile.

- L'analyse contextuelle a été mise à jour.
- Le plan de mise en œuvre est en cours de réalisation.
- L'approche systémique, le modèle à niveaux et les concepts directeurs sont compris dans toute l'organisation.
- Le processus de changement est compris dans toute l'organisation.
- L'équipe de mise en œuvre ou une autre équipe de liaison favorise l'engagement dans toute l'organisation.
- Un leader ou un administrateur chargé de l'approche systémique a été identifié.
- Un mécanisme a été instauré pour répondre aux préoccupations touchant le processus de changement.
- Le plan de communication est mise en œuvre.
- Les indicateurs sont utilisés pour mesurer le rendement en prévision de l'évaluation.
- Les premières cibles visées ont été atteintes.
- Les premiers succès ont été rendus publics.
- Le plan de mise en œuvre et le modèle logique ont été révisés au besoin.
- Les partenaires externes connaissent l'approche systémique et y jouent un rôle.
- Les données d'évaluation préliminaires ont été passées en revue.
- Les syndicats ont été informés du processus et y participent au besoin.

Bibliographie³

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.

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.

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.

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.

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.

³ 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.

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.

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) 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* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de 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-psp/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_compences_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.

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.

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'OAHP (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.

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) 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) 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.