

Évaluation du degré de préparation à la réception

L'outil présenté ici est une version légèrement modifiée et adaptée au contexte canadien du document de Kaiser Permanente *Spreading Effective Practices Toolkit* (révisé en septembre 2013). Veuillez vous reporter au document original pour de plus amples directives et renseignements sur la façon de l'utiliser et de le remplir.

À propos du présent outil

Le but du présent outil d'évaluation est de permettre à un site de déterminer son degré de préparation à la réception d'une pratique efficace d'un autre site de l'organisation. Il ne s'agit pas d'un « test à résultat unique (échec ou réussite) », mais bien plutôt d'un guide de discussion à l'appui d'un processus de prise de décision éclairée favorisant la réussite des efforts déployés par les sites pour la mise en œuvre du changement et d'une aide permettant de fixer des attentes réalistes. L'outil peut susciter d'importants dialogues sur toute une gamme d'enjeux comme le parrainage, la culture, les ressources et autres éléments facilitateurs. Il s'agit d'encourager les entretiens critiques au début d'un projet de diffusion plutôt que quand les difficultés surgissent. En plus de faire appel à cet instrument d'évaluation de la préparation des sites, le site qui reçoit la pratique devrait veiller à ce qu'elle soit prête à être diffusée en faisant appel idéalement à l'outil d'évaluation intitulé « Évaluation du degré de préparation de la diffusion » de Kaiser Permanente (adapté par Excellence en santé Canada).

Qui doit participer au processus d'évaluation?

Cet outil d'évaluation a été conçu principalement pour les champions du site récepteur, pour les chefs de projet et le représentant des ressources de première ligne afin de leur permettre de répondre à la question : « Sommes-nous prêts à recevoir et à mettre en œuvre cette pratique efficace provenant d'un autre site? » Le processus nécessaire pour peaufiner l'outil peut être facilité de la manière la plus optimale par un conseiller en amélioration ou une autre personne qui n'a pas la responsabilité directe du programme, mais qui connaît la question du transfert des pratiques.

Instructions

1. Parcourez les quatre grandes sections pour avoir une idée des principaux domaines d'évaluation.
2. Au sein de chacune des sections, les rangées présentent les éléments clés de la préparation à une diffusion réussie. Pour chaque élément, des énoncés simples illustrent différents degrés de préparation depuis le « démarrage » jusqu'à la « maturité ».
3. Pour chaque rangée

Tout d'abord, chaque participant attribue une note à la pratique. Veuillez encercler les énoncés qui décrivent la pratique. **Soyez réaliste** – évaluez la pratique telle qu'elle est et non telle que vous espérez la voir un jour. **Faites appel à votre jugement** pour choisir les énoncés à encercler – faites de votre mieux pour capter l'essence de l'évaluation et non les détails de la formulation.

Ensuite, le facilitateur anime une brève discussion pour produire un « consensus ». Enregistrez ce consensus sur la copie maîtresse de l'outil d'évaluation. Ne restez pas bloqué sur la question de l'unanimité. C'est acceptable d'enregistrer une plage.

4. Pour chaque section

Chaque participant assigne tout d'abord une note globale sur une échelle de 1 à 4. **Encerclez** la note. **Faites preuve de jugement** en tenant compte de tous les éléments de la section. Dans certains cas, il peut s'avérer judicieux de fonder la note globale sur la note la moins élevée d'un élément donné.

Ensuite, le facilitateur anime une brève discussion pour produire un « consensus ». **Veillez encircler la note obtenue par consensus** sur la copie maîtresse de l'outil d'évaluation. Si certains participants divergent du consensus, veuillez noter la fourchette des valeurs aberrantes.

Lorsque les notes ont été attribuées pour les quatre sections, **reportez-vous à la page Notation et sommaire** et suivez les directives. La page Notation et sommaire propose également des recommandations simples sur les efforts cibles à déployer pour renforcer le degré de préparation à la diffusion.

Facilitateur – Veuillez fournir les renseignements suivants sur la copie maîtresse.

Information	Réponse
Facilitateur (nom, poste)	
Date	
Pratique évaluée (titre ou description)	
Affiliations régionales ou affiliations à un Centre médical	
Participants (nom, poste)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

1. Harmonisation avec les visées de la haute direction

Quel est le principal but organisationnel (ou la principale stratégie) visé par la pratique?

Qui est le parrain principal?

Quel organisme de surveillance aura la responsabilité de la réception?

Élément	Maturité			Démarrage
	4	3	2	1
Harmonisation avec la stratégie, les buts et les priorités	La pratique est, sans conteste, alignée sur la stratégie et les buts de haut niveau et l'organisme lui-même est aligné sur ces buts.	3	2	L'harmonisation est incertaine ou incomplète.
Parrainage et direction	L'identité des parrains a été confirmée; ils ont une autorité ou une influence suffisante et un palmarès de réussites en matière de parrainage; on ne peut mettre en doute leur volonté de s'engager et de consacrer suffisamment de temps et de ressources pour susciter et soutenir le changement.	3	2	Les parrains ne sont pas clairement désignés, n'ont pas fait leurs preuves, n'ont pas pris d'engagement ou sont débordés.
Structure de surveillance	Un groupe de surveillance est en place qui dirigera, exécutera et surveillera tous les changements requis; le groupe a un palmarès de réussites en matière de mise en œuvre et dispose des capacités, des structures et des processus requis.	3	2	Le groupe de surveillance n'est pas en place ou s'avère inefficace.
Jugement global Faites preuve de jugement en vous fondant sur tout ce qui précède.	4	3	2	1
Commentaires	Veuillez noter les lacunes à combler et les points forts à exploiter.			

2. Infrastructure de mise en œuvre

Les pratiques sont rarement diffusées de manière efficace sans une infrastructure de soutien telle qu'un champion, un gestionnaire de projet, des activités de formation pour l'enseignement des nouvelles compétences et un plan de mesures.

Élément	Maturité			Démarrage
	4	3	2	1
Champion	Un champion de projet a été identifié et il a l'enthousiasme, le temps et l'engagement requis pour piloter le changement.	3	2	Les capacités du champion sont incertaines.
Gestionnaire de projet	Un chef de projet a été identifié, qui a un palmarès reconnu de réussites en matière de mise en œuvre et est doté des dispositions, de l'efficacité, du temps et du niveau d'engagement requis pour gérer le processus de changement. Un mécanisme de résolution de problème est en place.	3	2	Le chef de projet n'a pas fait ses preuves ou est débordé; le mécanisme de résolution de problèmes est déficient.
Formation	Toutes les séances de formation requise ont été organisées pour les membres du personnel en place ou pour les nouveaux employés; des ressources d'appoint seront fournies pendant la formation.	3	2	La formation est requise, mais n'est pas planifiée.
Mesure et surveillance	Des indicateurs numériques complets et significatifs ont été élaborés et seront appliqués fréquemment pour suivre les progrès accomplis.	3	2	Les données numériques sont limitées ou rares.
Jugement global Faites preuve de jugement en vous fondant sur tout ce qui précède.	4	3	2	1
Commentaires	Veuillez noter les lacunes à combler et les points forts à exploiter.			

3. Culture organisationnelle

Un site dispose du plus haut degré de préparation à l'accueil d'une nouvelle pratique si toutes les unités impliquées fonctionnent à pleine capacité, travaillent bien ensemble, reconnaissent la valeur de la reddition de comptes et de la polyvalence et sont orientées vers le changement.

Élément	Maturité			Démarrage
	4	3	2	1
Efficacité opérationnelle	Les unités qui seront touchées ont des structures, une gestion et des processus efficaces, ainsi que les capacités requises.	3	2	Les unités ont des déficiences notables ou manquent de capacités.
Relations entre les unités	Les unités touchées ont des interactions et une capacité manifeste de travailler, au besoin, dans un environnement multidisciplinaire.	3	2	Les unités ne travaillent pas bien ensemble.
Culture organisationnelle	Les unités touchées ont une culture qui valorise la reddition de comptes et la polyvalence et ont une attitude positive.	3	2	L'efficacité n'est pas à l'honneur.
Degré de préparation au changement	Toutes les unités impliquées comprennent la nécessité du changement, l'attendent avec impatience et ont mis en œuvre avec succès d'autres changements.	3	2	Les unités touchées ne sont pas préparées au changement.
Jugement global Faites preuve de jugement en vous fondant sur tout ce qui précède.	4	3	2	1
Commentaires	Veuillez noter les lacunes à combler et les points forts à exploiter.			

4. Ressources opérationnelles

Un grand nombre de pratiques ne peuvent pas être mises en œuvre avec succès si le personnel n'a pas les aptitudes requises et si l'organisme ne dispose pas des installations, de la technologie ou de l'équipement requis. Il faut donc accorder une attention immédiate aux ressources nécessaires.

Élément	Maturité			Démarrage
	4	3	2	1
Aptitudes et capacités du personnel	Les employés touchés ont les capacités et les aptitudes requises pour acquérir de nouvelles compétences et pour s'adapter à la nouvelle pratique.	3	2	Les employés clés affichent des lacunes sur le plan des aptitudes ou des capacités.
Espace et équipement	Les services ou l'équipement requis pour la nouvelle pratique ont été clairement définis; ils sont disponibles et en bon état ou sont dûment budgétés.	3	2	Aucun engagement pour l'acquisition des installations ou de l'équipement requis.
Technologie	Les exigences en matière de technologie ont été définies en détail; toute la technologie requise est en place et à jour ou est pleinement budgétée; les parrains se sont engagés à maintenir la pratique et à l'améliorer au fil du temps.	3	2	La technologie d'appoint est incertaine ou n'est pas accessible.
Jugement global Faites preuve de jugement en vous fondant sur tout ce qui précède.	4	3	2	1
Commentaires	Veuillez noter les lacunes à combler et les points forts à exploiter.			

Notation et sommaire

Instructions

1. Veuillez transférer la note globale de chaque section dans le sommaire qui suit.
2. Transcrivez les éléments de chaque section qui ont obtenu la note la plus basse.
3. Examinez les recommandations correspondant à la note globale. Dans la plupart des cas, la diffusion sera optimale si on applique d'abord les premières recommandations.
4. Remplissez la case « Leçons tirées de... » en inscrivant les forces et les lacunes relevées.

Section	Recommandations selon la note
<p>1. La pratique permet-elle d'atteindre les objectifs de rendement?</p> <p>Note globale :</p> <p>Élément(s) le(s) plus faible(s) :</p>	<p><input type="checkbox"/> 1-2 Ayez vos efforts sur l'atteinte des buts organisationnels et l'édification du parrainage.</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Commencez à évaluer d'autres facettes du degré de préparation du site et à les renforcer au besoin.</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Ayez vos efforts sur d'autres facettes du degré de préparation du site (tout en maintenant l'engagement de parrainage).</p>
<p>2. Quelles sont les caractéristiques de la pratique?</p> <p>Note globale :</p> <p>Élément(s) le(s) plus faible(s) :</p>	<p><input type="checkbox"/> 1-2 Ayez vos efforts sur la mise en place d'une structure de gestion de projet et des autres infrastructures nécessaires pour assurer le succès de l'exécution.</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Déployez des efforts pour acquérir les ressources requises en matière d'espace, d'équipement, de formation ou de technologie.</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Ayez votre infrastructure de mise en œuvre sur l'élaboration d'autres facettes du degré de préparation du site.</p>
<p>3. La pratique s'appliquera-t-elle ailleurs?</p> <p>Note globale :</p> <p>Élément(s) le(s) plus faible(s) :</p>	<p><input type="checkbox"/> 1-2 Envisagez le renforcement de l'efficacité opérationnelle globale et des capacités des unités clés avant d'essayer d'adopter une nouvelle pratique.</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Commencez à mettre en place des ressources nécessaires pour mettre en œuvre la nouvelle pratique et gérer le changement.</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Ayez vos efforts sur d'autres facettes du degré de préparation du site (mais continuez à insister sur l'efficacité et le moral du personnel).</p>
<p>4. Pourra-t-on diffuser la pratique?</p> <p>Note globale :</p> <p>Élément(s) le(s) plus faible(s) :</p>	<p><input type="checkbox"/> 1-2 Ayez vos efforts sur l'acquisition des ressources requises pour mettre en œuvre la pratique de manière efficace.</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Motivez vos parrains pour garantir que le projet ne sera pas sous-approvisionné.</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Concentrez-vous sur d'autres facettes du degré de préparation du site (tout en vous assurant que les ressources requises pour cette pratique ne sont pas réaffectées ailleurs).</p>

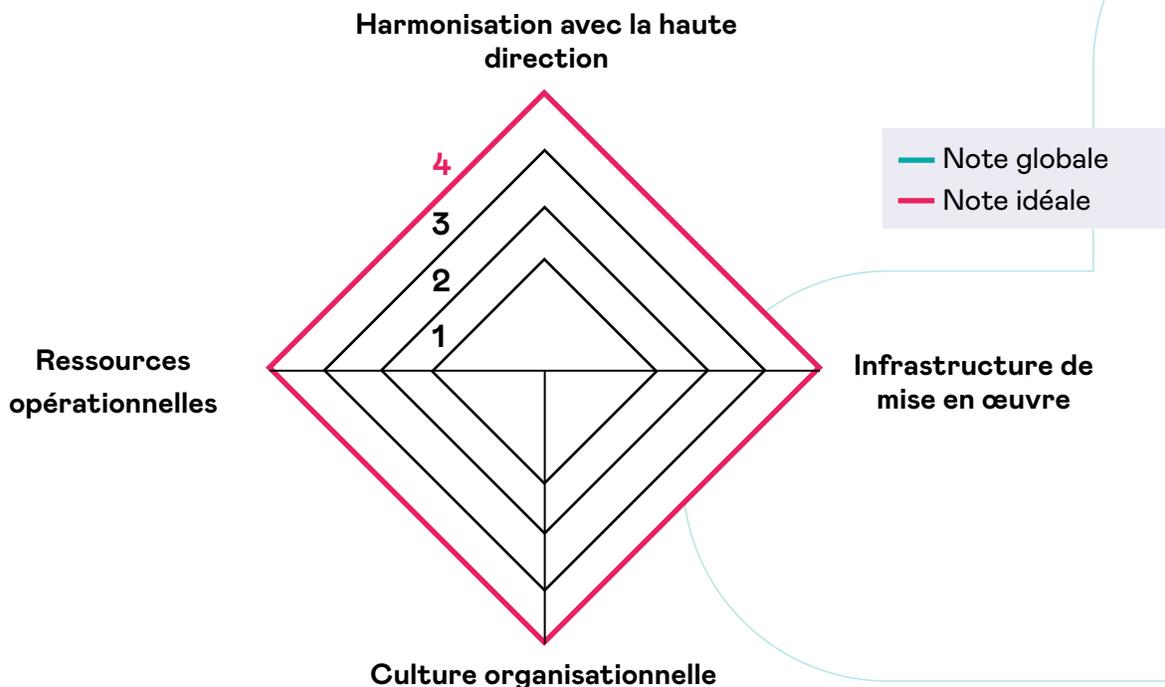
Feuille de notation de l'évaluation du degré de préparation à la réception

- Inscrivez la note globale à partir du tableau « Notation et sommaire » ci-dessous.

	Note globale	Maximum	Éléments ayant obtenu la note la plus basse
Harmonisation avec la haute direction		4	
Infrastructure de mise en œuvre		4	
Culture organisationnelle		4	
Ressources opérationnelles		4	
TOTAL		16	

Résultats de l'évaluation du degré de préparation à la réception

- Inscrivez la note globale sur le graphique ci-dessous pour pouvoir visualiser vos résultats.



Leçons tirées de l'évaluation du degré de préparation à la réception

Forces – Quelles sont les points forts à exploiter?

Comment pouvez-vous exploiter ces points forts pour promouvoir la diffusion?

Lacunes – Quelles sont les lacunes à combler?

Que pouvez-vous faire pour les combler?