

Pas-à-pas pour accompagner une démarche d'amélioration des pratiques

Outil conçu pour soutenir l'appropriation des bonnes pratiques du *Guide de bonnes pratiques pour l'implication des proches en santé mentale : considérer, intégrer, outiller* publié par le ministère de la Santé et des Services sociaux



Ce document a été réalisé à la suite d'un mandat provincial octroyé par le ministère de la Santé et des Services sociaux au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale dans le cadre de sa désignation d'Institut universitaire (IU) de première ligne en santé et services sociaux et celle d'IU en santé mentale

Réalisation et conception : Direction des programmes Santé mentale, Dépendances et Itinérance et Direction de l'enseignement et des affaires universitaires du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

Œuvre en couverture : Bourque, Mireille. *Instant intime*, 2020, papier, encre et acrylique sur toile. Collection Vincent et moi, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

Table des matières

Introduction	4
La démarche d'amélioration des pratiques proposée	4
Étapes suggérées et outils fournis	5
Acteurs clés de la démarche d'implantation dans une équipe	5
Description des étapes	6
1. Déterminer l'équipe ou le secteur qui effectuera l'amélioration des pratiques	6
2. Développer une compréhension commune de l'implication des proches au sein de l'équipe	7
3. Réaliser un état de situation en équipe (portrait de la situation actuelle)	8
4. Établir les objectifs d'amélioration	10
5. Planifier l'implantation	11
6. Exécution et suivi	13
7. Pérennisation et clôture	14
Annexe 1 : Gabarit d'un plan d'implantation	16
Annexe 2 : Conseils, ressources et outils en transfert de connaissances	17
Références	26

Introduction

Dans le but de soutenir la mise en œuvre de pratiques cliniques favorisant l'implication et la reconnaissance des proches dans le processus de rétablissement des personnes ayant un trouble mental, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a publié, en mars 2024, le [Guide de bonnes pratiques pour l'implication des proches en santé mentale : considérer, intégrer, outiller](#) (appelé ci-après « le Guide »).

Les directions responsables des services en santé mentale aux adultes des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) sont appelées à déployer à leur rythme les bonnes pratiques abordées dans ce guide afin d'opérer un changement de culture. Chaque établissement détermine la portée de sa démarche d'appropriation et d'amélioration, qui peut être réalisée tout d'abord dans un secteur, puis élargie graduellement.

Le présent document a été produit afin d'appuyer les équipes dans leur démarche d'amélioration continue et d'implantation des pratiques qui étaient auparavant absentes ou peu appliquées.

La démarche d'amélioration des pratiques proposée

Quelques principes importants

- L'intégration des pratiques sera **graduelle**.
- **Plusieurs cycles** d'amélioration pourront être faits : des cycles courts permettent de voir rapidement des résultats et de souligner les réussites.
- L'amélioration doit se faire à **deux niveaux**, soit la systématisation des bonnes pratiques cliniques et la présence des conditions organisationnelles favorables à leur application.

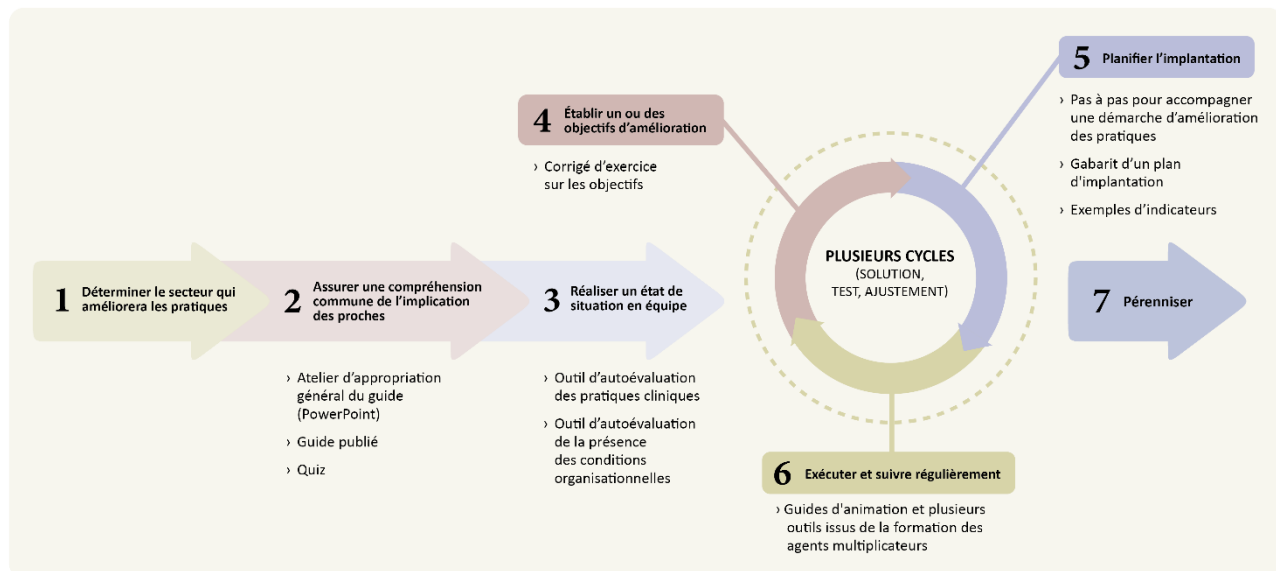
La démarche proposée est basée sur les principes de la gestion de projet et de l'amélioration de la qualité. Elle débute en tenant pour acquis que la pertinence stratégique de la démarche est déjà confirmée. Elle décrit aussi l'évolution d'une équipe autonome dans la détermination et l'implantation des améliorations. Cela dit, les arrimages avec les autres directions sont à favoriser afin d'éviter de travailler en silo. Cet aspect a été exclu de la démarche décrite en raison de sa variabilité, mais doit être considéré lors des travaux.

Dans les pages suivantes, chaque étape est décrite en détail. Vous y trouverez également la référence vers des outils qui vous sont fournis.

Les outils sont mis en évidence par cette icône.



Étapes suggérées et outils fournis



Entourez-vous! Rassemblez une équipe responsable de l'implantation.

Voir en complément le document [Rôles et responsabilités](#).

Acteurs clés de la démarche d'implantation dans une équipe

Équipe responsable de l'implantation

Créée précisément pour la démarche d'amélioration, avec l'autorisation du gestionnaire responsable de l'équipe, cette équipe coordonne et dirige la démarche d'amélioration.

Elle rassemble des gens qui jouent les rôles de coordonnateur de la démarche, de formateurs, de responsable du soutien clinique et de responsable du suivi, ainsi que d'autres professionnels pertinents (expert de la qualité, de la gestion du changement, etc.).

Des rencontres de suivi régulières sont recommandées.

Gestionnaire responsable de l'équipe clinique

Il soutient et autorise les actions, la libération du personnel et les nouvelles directives ou procédures, par exemple. Il est responsable d'assurer des conditions favorables à la démarche, dont la gestion du changement.

Agent multiplicateur

C'est l'expert des pratiques favorisant l'implication des proches. Il soutient l'équipe dans la planification de la démarche d'amélioration.

Équipe de soins et services

Il s'agit de l'équipe visée par la démarche de changement, tous types de professionnels et d'intervenants confondus. Elle est l'actrice principale de la démarche et contribue à la planification des améliorations.

Usagers et proches

Leur point de vue et leur savoir expérientiel sont précieux pour permettre à l'équipe de bien cibler les défis à relever et les solutions possibles.

Description des étapes

1. Déterminer l'équipe ou le secteur qui effectuera l'amélioration des pratiques

Activité 	Selon les procédures locales, décision prise par la direction responsable des services en santé mentale aux adultes	Responsable 	Répondant pour le déploiement du Guide dans l'établissement ou toute autre personne ayant l'autorité nécessaire
Précisions 	Lors de la détermination de l'équipe qui sera accompagnée dans la démarche par l'agent multiplicateur, la présence de certains facteurs facilitants doit être considérée : • Capacité et volonté du gestionnaire de l'équipe de collaborer avec l'agent multiplicateur et de faciliter les changements dans l'équipe (planification de la démarche d'amélioration, soutien nécessaire à sa mise en œuvre et libération du personnel). • Intérêt des membres de l'équipe pour l'amélioration des pratiques d'implication des proches dans le processus de rétablissement des personnes (adhésion déjà présente). • Capacité de libérer les intervenants pour la formation, la maîtrise des outils, les rencontres d'évaluation et de supervision nécessaires à l'appropriation, puis à l'application des nouvelles pratiques. • Stabilité de l'équipe (faible roulement de personnel). • Soutien de la haute direction.		
Outil 	<u>Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement</u> (2023)¹, section « Planifier l'implantation », pages 13 à 16.		

¹ Massuard, Marie, sous la direction de Julie Lane. 2023. *Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement – Soutien à l'implantation de pratiques prometteuses et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux*. Québec. Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux. Disponible sur : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003596/>.

2. Développer une compréhension commune de l'implication des proches au sein de l'équipe

Activité 	Activité de sensibilisation et d'appropriation du Guide	Responsable 	Agent multiplicateur
Précisions 	Animation d'une ou de plusieurs activités de transfert de connaissances visant à sensibiliser les membres de l'équipe aux bénéfices de l'implication des proches, à définir les concepts clés de celle-ci et à connaître minimalement les bonnes pratiques à adopter. Cette activité apparaît essentielle en début de démarche afin de susciter l'adhésion des membres de l'équipe et de leur fournir un vocabulaire commun à utiliser lors des discussions qui suivront. De plus, une compréhension commune des proches et de leur implication est un facteur facilitant pour l'implantation des bonnes pratiques². Un diaporama (présentation <i>PowerPoint</i>) est proposé pour l'animation de cet atelier général. La lecture du napperon synthèse et celle de la section « Les bases » du Guide sont recommandées.		
Outils 	• Diaporama général de présentation du Guide • Guide de bonnes pratiques pour l'implication des proches en santé mentale		

² Hansson, K.M., Romøren, M., Pedersen, R. *et al.* (2022). Barriers and facilitators when implementing family involvement for persons with psychotic disorders in community mental health centres – a nested qualitative study. *BMC Health Serv Res* 22, 1153. Disponible sur : <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08489-y>.

3. Réaliser un état de situation en équipe (portrait de la situation actuelle)

Activité 	Autoévaluation des pratiques cliniques et des conditions organisationnelles présentes dans l'équipe	Responsable 	Agent multiplicateur, avec l'appui du gestionnaire de proximité
Précisions 	Organisation de la réalisation des deux exercices suivants avec les membres de l'équipe : • Autoévaluation des pratiques favorisant l'implication des proches en santé mentale (en deux étapes : individuelle et en équipe); • Autodiagnostic de la présence des conditions organisationnelles. Les agents multiplicateurs ont accès à une version en ligne de ces outils leur permettant de dupliquer les questionnaires et d'avoir accès aux résultats compilés automatiquement sur l'application <i>Forms</i>. Pour réaliser l'état de situation, il est recommandé de considérer aussi le point de vue des usagers du service et de leurs proches. Une activité à cet effet est donc proposée à la page suivante. À la lumière des résultats, il faut relever les points forts et les points faibles relativement aux pratiques et aux conditions organisationnelles présentes dans le milieu. Il faut également noter les pistes de solution qui émergent à cette étape, en particulier celles qui sont faciles à mettre en place et qui auront des répercussions importantes.		
Outils 	• Outil d'autoévaluation des pratiques favorisant l'implication des proches en santé mentale incluant les consignes pour réaliser l'exercice et le lien vers sa version en ligne (<i>Forms</i>) calculant automatiquement le résultat moyen obtenu pour chaque énoncé lorsque la grille est remplie par plusieurs personnes • Outil d'autodiagnostic de la présence des conditions organisationnelles favorables à l'implication des proches en santé mentale • Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement (2023)³, section « Déterminer l'écart entre les connaissances et la pratique », pages 17 à 19, et section « Déterminer les facteurs d'influence », pages 22 à 24.		

³ Massuard, Marie. *Op. cit.*

Réaliser un état de situation en équipe– suite

Activité 	Consultation d'usagers et de proches du service pour connaître leur perception de l'implication des proches dans les services et les améliorations qu'ils jugent prioritaires	Responsables 	Membre(s) de l'équipe d'implantation ou professionnel de l'évaluation de la qualité
Précisions 	Pour réaliser l'état de situation, il est recommandé d'entendre aussi le point de vue des usagers du service et de leurs proches. Il est possible que l'équipe dispose déjà des données ou de mécanismes en place pour le faciliter (ex. : présence d'usagers partenaires, comité d'usagers, évaluation de l'expérience des usagers). Dans ce cas, il faut en tirer parti au maximum. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour aller chercher le point de vue des personnes et de leurs proches : sondage, entrevues de groupe, entrevues individuelles, etc. Les questions peuvent être générales ou chercher à vérifier si, selon eux, certaines pratiques précises sont employées. Dans ce cas, vous pouvez reprendre des énoncés de l'outil d'évaluation des pratiques cliniques. Il est aussi pertinent de demander quelles sont les améliorations les plus importantes à apporter selon eux afin d'enrichir l'étape suivante : l'établissement d'objectifs de changement. Exemples de questions d'entrevue avec des usagers et des proches • Considérez-vous que l'équipe de soins et services favorise l'implication des proches (la communication ou la collaboration) dans le processus de rétablissement des personnes? Expliquez votre réponse. • Que fait l'équipe (ou que font les intervenants) pour collaborer avec les proches? • Que fait l'équipe pour soutenir les proches dans leur rôle? • Qu'est-ce qui nuit à cette collaboration? • Quelle a été votre expérience en tant que proche qui souhaitait communiquer ou collaborer avec le(s) intervenant(s)? • Quelle a été votre expérience en tant qu'utilisateur qui souhaitait qu'un de ses proches soit impliqué dans son processus de rétablissement, en collaboration avec l'équipe de soins et services? • Si vous ne souhaitiez pas que l'équipe communique ou implique l'un de vos proches, quelle a été votre expérience? • Quels seraient les changements les plus importants à faire dans ce service/secteur pour faciliter ou favoriser l'implication des proches dans le processus de rétablissement des personnes?		

4. Établir les objectifs d'amélioration

Activité 	Discussion en équipe, établissement des priorités, précision des objectifs et détermination de solutions possibles pour chaque objectif	Responsables 	Équipe responsable de l'implantation et agent multiplicateur, avec l'appui du gestionnaire de proximité
Précisions 	Cette étape consiste à répondre à la question suivante : à la lumière de l'évaluation de la situation actuelle et des capacités de l'équipe, quels changements de pratique apporterons-nous dans les prochains mois? • Relever les pratiques dont l'application ou la systématisation doit être améliorée. • Formuler adéquatement des objectifs de changement en décrivant un résultat spécifique, mesurable/observable, réaliste, avec une cible temporelle. • Prioriser le(s) objectif(s) sur lesquels vous travaillerez (sur la base de la rapidité des retombées, de la facilité de mise en œuvre ou autre). Travailler sur un petit nombre d'objectifs à la fois est souvent plus réaliste. **Il faut consulter des proches et usagers partenaires pour que leur point de vue soit pris en compte.** IMPORTANT À cette étape, il n'est pas nécessaire de connaître précisément la solution à mettre en place pour atteindre l'objectif. Cependant, il est courant que des idées de solution émergent. Notez-les. Au moment d'établir des objectifs de changement, rappelez à l'équipe que l'ajout ou la systématisation de pratiques peut être progressive et assortie d'un seul objectif à atteindre à la fois (ex. : commencer par l'implantation d'une pratique facile à mettre en place ou ayant un effet important). À mesure qu'augmente le sentiment de compétence et la confiance de l'équipe, le nombre ou l'intensité des changements de pratiques appliqués peuvent évoluer.		
Outil 	• Exemples d'objectifs et d'indicateurs de suivi dans la section « Éléments de réponses » de l'exercice Établir des objectifs d'amélioration et des indicateurs de suivi, pages 5 à 9.		

5. Planifier l'implantation

Activité 	Rédaction du plan d'implantation (assimilable à un plan d'action), y compris des activités de transfert de connaissances	Responsable 	Équipe responsable de l'implantation, en collaboration avec le gestionnaire de proximité et l'agent multiplicateur
Précisions 	À partir des objectifs d'amélioration (le « QUOI »), remplir le plan d'implantation, y compris des activités de transfert de connaissances (TC) adaptées aux besoins et au contexte. Dans certains cas, les actions planifiées seront de nature logistique, opérationnelle ou administrative. À d'autres moments, ce seront les connaissances et les compétences qui seront à développer. Dans tous les cas, un changement doit être communiqué et accompagné. Le plan devrait inclure les éléments suivants : • Objectifs d'amélioration (« QUOI »); • Actions associées à chaque objectif de changement (« COMMENT »); • Échéancier (« QUAND »); • Responsabilités (« QUI »); • Indicateurs, fréquence et moyen de suivi (miser sur les indicateurs qui se manifestent rapidement). Lors de la planification des travaux, garder en tête que parmi les facteurs facilitant l'implantation de pratiques d'implication des proches⁴ se trouvent : • l'utilisation de l'approche par l'ensemble de l'équipe, et non pas par un seul type de professionnel; • l'implantation étape par étape (à petits pas); • la clarté des rôles et responsabilités; • la clarté du plan d'implantation et des étapes; • le suivi régulier du déroulement avec l'équipe, y compris des rétroactions rapides. Lors des échanges et des communications, il est suggéré d'aborder le Guide par thème ou par section. Il est préférable de revenir régulièrement sur le contenu plutôt que de l'aborder une seule fois plus longuement. L'agent multiplicateur pourra proposer d'animer plusieurs activités de TC utiles, suggérer des outils cliniques, observer l'implantation et donner des rétroactions à l'équipe. En plus des formations et activités de TC initiales, il est recommandé de prévoir régulièrement du soutien clinique au personnel selon les modalités habituelles de l'équipe (ex. : communauté de pratique animée par la coordonnatrice clinique).		

Planifier l'implantation – suite

Outils



- [Gabarit d'un plan d'implantation](#) (Annexe 1)
- [Exemples d'indicateurs de suivi de l'implication des proches](#)
- [Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement](#) (2023)⁵, sections « Adapter les connaissances au contexte », pages 20 et 21, et « Sélectionner, adapter et mettre en œuvre les stratégies », pages 25 à 27.
- [Conseils, ressources et outils en transfert de connaissances](#) (Annexe 2)
- [Section sur le transfert de connaissances du site Web de l'Institut national de santé publique du Québec](#)
- [Formation ENA – Accompagner les personnes dans le changement](#)

⁴ Hansson, K.M. et al. *Op. cit.*

⁵ Massuard, Marie. *Op. cit.*

6. Exécution et suivi

Activité 	Mise en œuvre du plan, y compris les mesures de soutien et le suivi des indicateurs	Responsable 	Équipe responsable de l'implantation, avec le soutien du gestionnaire de proximité et de l'agent multiplicateur
Précisions 	Le plan sera mis en œuvre par l'équipe. La collaboration avec les experts locaux (pair aidant, etc.) est un facteur de réussite important. Cette étape inclut l'animation d'activités de formation auprès de l'équipe, le choix, l'adaptation ou la conception d'outils clinico-administratifs, l'établissement de normes ou de procédures, etc. Pendant ce temps, le suivi des indicateurs qui ont été ciblés permet de mesurer l'évolution réelle des pratiques. Ces indicateurs nourrissent les rétroactions régulières à l'équipe. Elles permettront de constater les changements, d'ajuster le tir rapidement en cas de difficultés et de conserver la mobilisation. L'amélioration se fera graduellement; il est normal de vivre plusieurs cycles d'essais et d'ajustements. Conseils pratiques⁶ • Recueillir les données qui permettent de mesurer régulièrement l'amélioration et en poursuivre la collecte tout au long du changement. • Solliciter la rétroaction des membres du personnel qui modifient leurs habitudes et leurs pratiques. • Examiner fréquemment les données en équipe pour bien comprendre les améliorations et adapter les solutions et outils au besoin. Ces données devraient être au cœur des réunions d'équipe. • Faire le suivi des résultats avec les usagers et les proches.		
Outil 	<u>Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement</u> (2023)⁷, section « Surveiller l'utilisation des connaissances et évaluer les retombées », pages 28 à 30.		

⁶ Lane, J. et al. (2015). *Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, 40 p. Disponible sur : https://reseau1quebec.ca/wp-content/uploads/2019/10/Guide_pour_accompagner_implantation_bonnes_pratiques_CIUSSSE_vf.pdf.

⁷ Massuard, Marie. *Op. cit.*

7. Pérennisation et clôture

Activité 	Activité de bilan	Responsable 	Équipe d'implantation, avec le soutien du gestionnaire de proximité
Précisions 	Les suivis réguliers faciliteront cette étape, qui vise à vérifier l'atteinte des objectifs et à planifier la suite (ex. : établir s'il y aura une poursuite de la démarche dans le même milieu avec d'autres objectifs, si l'implantation doit se faire ailleurs).		
Activité 	Pérennisation	Responsable 	Équipe d'implantation, avec le soutien du gestionnaire de proximité
Précisions 	Conseils pratiques⁸ • Repérer les forces du changement de pratique proposé pour en faire une amélioration durable. • De façon individuelle, puis en petits groupes, se questionner sur le changement. ○ Qu'avez-vous appris de nouveau sur le changement proposé? ○ Avez-vous repéré des failles ou des contraintes? ○ Quelles mesures pouvez-vous prendre pour surmonter les problèmes et garantir le maintien du changement proposé à long terme?		
Outils 	Pour soutenir votre réflexion, il existe des outils pratiques, tels que l' Outil de réussite à long terme ⁹ et la section « Favoriser la pérennisation de l'utilisation de la pratique prometteuse », aux pages 31 à 33 du Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement (2023) ¹⁰ .		

⁸ Excellence en santé Canada (Janvier 202). *Piliers de l'amélioration de la qualité en soins de longue durée, en résidence pour personnes semi-autonomes et en résidence pour personnes âgées*. (Consulté le 26 novembre 2024). Disponible : <https://www.healthcareexcellence.ca/fr/ressources/piliers-de-l-amelioration-de-la-qualite/>.

⁹ Excellence en santé Canada. *Outil de réussite à long terme*. (Consulté le 26 novembre 2024). Disponible : <https://www.healthcareexcellence.ca/fr/ressources/outil-de-reussite-a-long-terme/>.

¹⁰ Massuard, Marie. *Op. cit.*

Pérennisation et clôture – suite

Activité



Transfert de connaissances dans votre établissement

Responsables



Agent multiplicateur, gestionnaire de proximité et représentant de l'équipe

Précisions



Faciliter et encourager la réalisation d'une démarche similaire dans d'autres services en transmettant les apprentissages, les outils et des conseils.

Annexe 1 : Gabarit d'un plan d'implantation

Titre du projet :

Responsable du projet :

Légende – État de santé	Non débuté	Compromis	Rencontre des obstacles	En bonne santé	Terminé
					

Objectif	Actions	Priorité (1 à 3)	Échéancier	Indicateur	Fréquence et méthode de suivi des indicateurs	Responsable	Collaborateurs	État de santé

Fréquence prévue des suivis du plan :

Prochain suivi prévu le :

Date de la dernière mise à jour :

Annexe 2 : Conseils, ressources et outils en transfert de connaissances

Afin de vous soutenir dans votre rôle d'accompagnateur-formateur et dans votre démarche de transfert de connaissances au sein de votre secteur ou équipe, voici une série de conseils, de ressources et d'outils utiles auxquels vous pouvez vous référer tout au long de votre processus de changement.

Stratégies considérées comme efficaces pour entraîner des changements de pratiques¹¹

PLANIFIER les activités de développement de compétences

- Effectuer une analyse des besoins de formation des personnes visées par les activités de développement de compétences.
- S'assurer que les gestionnaires sont conscients de l'importance de ces activités afin d'en augmenter les retombées.
- Favoriser la mise en place des conditions organisationnelles qui faciliteront l'appropriation des outils, ainsi que la mise en pratique des compétences qui seront développées au cours des activités (ex. : offrir du soutien clinique, s'assurer qu'un nouvel outil puisse être utilisé dès la fin de la formation).
- Informer les acteurs sur lesquels les changements de pratiques visés par les activités pourraient avoir des répercussions (ex. : informer les médecins de nouvelles compétences développées par les infirmières).
- Formuler les objectifs des activités à l'intention des participants : préciser ces objectifs en s'assurant de les formuler en compétences adaptées aux besoins et aux exigences du travail.

DÉPLOYER des activités de développement de compétences

- Rappeler, dès le début des activités, le lien entre les besoins exprimés ou les nouvelles compétences à développer et les objectifs des activités.
- Assurer la cohérence entre les objectifs et les activités déployées.
- Éviter de surcharger la mémoire en donnant trop d'information et utiliser des aide-mémoires schématisés.
- Solliciter les connaissances antérieures ainsi que le savoir-faire et les expériences des participants.
- Établir des liens avec les connaissances antérieures des participants et le contenu des activités.
- Utiliser des exemples inspirés de leurs expériences de travail et faire appel à leurs émotions et à leurs compétences.

¹¹ Lane, J. et al. *Op. cit.*

Quel est votre profil de formateur¹²?

Attitudes du formateur

Cochez les attitudes que vous pensez posséder ou dont vous vous sentez le plus proche.

Créer un climat de confiance et impliquer le groupe.	
Démontrer de l'ouverture envers chacun et ne pas juger.	
Écouter au-delà des questions et des réponses en se souciant également des signes non verbaux.	
Recadrer avec respect, au besoin, les participants qui sont hors contexte ou qui apportent un climat négatif.	
Garder une distance (recul permanent sur son rôle de formateur).	
Favoriser l'autonomie de l'apprenant.	
Se faire confiance.	
Être soi-même.	
Prendre le temps de traiter les résistances (expliquer ce que vous pouvez faire et ne pas faire, utiliser les moments informels).	
Se mettre en exemple.	
Exprimer son désir réel d'aider.	
Accompagner l'apprenant adulte dans ses apprentissages.	
Encourager pour les efforts déployés et valoriser les bonnes pratiques déjà en place.	
Favoriser le plaisir d'apprendre.	
Être tolérant.	

Questions de réflexion

- Vos forces :
- Vos points à améliorer :

¹² CIUSSS de la Capitale-Nationale (2018). *Guide pédagogique : choisir des stratégies d'apprentissage gagnantes*.

Responsabilités du formateur

Cochez les responsabilités que vous pensez assumer ou dont vous vous sentez le plus proche.

Garder à l'esprit les objectifs d'apprentissage.	
Présenter et animer le contenu de l'activité selon sa structure prévue.	
Être à l'écoute des besoins des participants.	
Se préoccuper du transfert des apprentissages des participants.	
Animer les discussions de groupe (c'est par l'échange et le partage d'expérience que doit se dérouler la formation, et non par le monologue du formateur).	
Poser régulièrement des questions et s'assurer que ce sont des questions ouvertes.	
Reformuler pour s'assurer d'une bonne compréhension et veiller à ce que les participants se sentent compris.	
Gérer le temps en démontrant une certaine souplesse.	
Faire des pauses régulièrement pour maintenir l'attention et faciliter la concentration de l'apprenant adulte.	
Adopter un rythme adéquat dans la séquence théorie et stratégies d'apprentissage interactives.	
Aider les participants à nommer leurs apprentissages et à faire des liens avec leur réalité de travail.	
Donner une rétroaction continue aux participants pour confirmer, renforcer et corriger les apprentissages.	

Questions de réflexion

- Vos forces :
- Vos points à améliorer :

Pour aller plus loin

Vous avez aimé l'exercice? Poursuivez votre réflexion en répondant au [Jeu-questionnaire Formateur, formatrice, où en êtes-vous?](#) (page 20 du fichier).

Planifier votre projet de transfert de connaissances (TC)^{13,14,15}

Pour s'organiser – Outils de réflexion

Canevas pour structurer votre démarche et résumer les principaux éléments de votre projet de TC.

- [Animer un processus de transfert des connaissances](#)
- [Aide-mémoire résumant les principales composantes à considérer pour la mise en œuvre de pratiques plus structurées de transfert des connaissances](#)
- [Outil d'aide à la décision pour le transfert des connaissances](#)
- [Outil pour soutenir l'élaboration d'un plan de transfert des connaissances](#)
- [Plan de transfert de connaissances](#)

Pour s'inspirer – Choix d'activités

En plus des contenus et outils fournis par l'équipe d'accompagnement (diaporama, exercices, enregistrement de témoignages, etc.), nous vous invitons à explorer et à utiliser les ressources et outils suivants :

- [Liste d'activités de transfert de connaissances](#)

Suggestions d'activités :

- Générer un processus de réflexion sur soi-même et sur sa pratique (ex. : groupes de codéveloppement, formation croisée, apprentissage en action).
- Offrir un accompagnement personnalisé par les pairs (ex. : coaching entre pairs ou par un professionnel qui détient une expertise).
- Offrir une rétroaction sur la performance (ex. : audit et rétroaction).
- [70 outils d'animation clés en main \(consultation en ligne\)](#)

¹³ Institut national de santé publique du Québec. *Transfert de connaissances*. (Consulté le 22 avril 2026). Disponible sur : <https://www.inspq.qc.ca/institut/transfert-des-connaissances>.

¹⁴ Massuard. Marie. *Op. cit.*

¹⁵ CommunAgir. *Des activités d'animation mobilisantes et participatives*. (Consulté le 8 août 2024). Disponible sur : <https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-empporter/>.

Choisir des stratégies d'apprentissage gagnantes

Définition, avantages et limites des stratégies d'apprentissage¹⁶

Exposé

Présentation orale de l'information, avec ou sans l'intervention des apprenants et avec ou sans l'utilisation de moyens audio-scripto-visuels (ne pas oublier qu'un exposé théorique ne devrait jamais durer plus de 30 minutes).

AVANTAGES	LIMITES
• Convient à de grands groupes • Permet de communiquer beaucoup d'information en peu de temps • Formule économique et sécurisante	• Ne permet pas ou peu le partage des expériences des apprenants • Peut-être ennuyeux s'il est trop long • Ne permet pas de vérifier les apprentissages • Peu de formateurs savent communiquer l'information tout en maintenant l'intérêt des auditeurs

Étude de cas

Soumission, à un petit groupe, d'un problème réel ou fictif en vue de poser un diagnostic, de proposer des solutions et de déduire des règles ou des principes applicables à des cas similaires.

AVANTAGES	LIMITES
• Est très motivant pour l'apprenant • Est efficace pour développer la capacité de l'apprenant à résoudre des problèmes • Amène la confrontation d'idées et de points de vue différents • Développe chez l'apprenant la capacité de poser un diagnostic sur une situation • Aide l'apprenant à aborder une situation sous l'angle des faits plutôt que sur celui des préjugés • Augmente la confiance de l'apprenant dans la résolution de « vrais » problèmes	• Peut prendre beaucoup de temps • Ne permet pas de vérifier dans l'action les conséquences des décisions prises par l'apprenant • A tendance à escamoter les facteurs émotifs au profit des facteurs intellectuels

¹⁶ CIUSSS de la Capitale-Nationale. *Op. cit.*

Démonstration

Exécution d'actions ou d'opérations devant des apprenants.

AVANTAGES	LIMITES
- Sert à illustrer ce que les mots seuls ne suffiraient pas à exprimer - Favorise les apprentissages de type compétences motrices - Permet de réduire le temps des apprentissages - Permet de capter l'attention des apprenants - Peu coûteuse	- S'utilise difficilement en grand groupe - Ne convient pas à l'utilisation de matériel ou d'objets trop petits - Est inefficace si elle ne s'accompagne pas d'explications - N'est pas une formule complète en soi, requiert des activités complémentaires pour favoriser les apprentissages

Groupe de discussion

Échange de propos entre les apprenants sur un sujet donné, pendant un temps déterminé et guidé par le formateur.

AVANTAGES	LIMITES
- Favorise un échange enrichissant entre les apprenants, qui partagent leurs connaissances et leurs points de vue - Favorise un sentiment d'appartenance au groupe - Dans les cas de groupe plus restreint, encourage l'apprenant timide à s'exprimer plus qu'il ne l'aurait fait dans un grand groupe - Un des rares moyens permettant d'atteindre les objectifs liés aux attitudes - Permet au formateur de vérifier le degré de compréhension des apprenants - Facile à organiser et peu coûteux - Permet d'intégrer facilement l'information récente	- Suscite parfois des problèmes de participants - N'est pas facile pour tous les formateurs - Peut être bruyant - S'il est décentralisé, peut inciter certains participants à en faire un usage plus ou moins efficace - Demande beaucoup de temps de formation

Jeu de rôle

Interprétation du rôle d'un personnage en situation hypothétique en vue de mieux comprendre les motivations qui justifient les comportements.

AVANTAGES	LIMITES
• Permet à l'apprenant de ressentir plutôt que d'intellectualiser le contenu • Permet de comprendre ce qui motive le comportement des autres • Sensibilise et couvre des sujets tabous • Permet d'anticiper des contextes non menaçants • Est une formule motivante • Donne à l'apprenant l'occasion de développer sa créativité • Renforce la complicité du groupe • Oblige l'apprenant à réagir rapidement	• Peut exiger beaucoup de temps • Certains apprenants peuvent se laisser emporter par le volet théâtral • Peut affecter certains apprenants émotionnellement • Peut être compromis par le refus ou la réticence

Jeu

Interaction des apprenants dans une activité à caractère artificiel où ils sont soumis à des règles et dirigés vers l'atteinte d'un but.

AVANTAGES	LIMITES
• Est un excellent moyen de motivation, les apprenants éprouvant généralement du plaisir à jouer • Constitue un bon déclencheur pour susciter l'intérêt de l'apprenant pour le contenu • Implique l'apprenant et le met en position d'exercer un contrôle sur son apprentissage • Permet des activités de renforcement • Développe un sentiment d'appartenance au groupe	• Peu de jeux répondent aux objectifs • La conception et la production de jeux sur mesure exigent beaucoup de temps • Nécessite l'accès à plusieurs jeux pour plusieurs petits groupes • Peut mener à des problèmes de discipline • Certains apprenants acceptent mal la défaite, d'autres peuvent manquer de respect • Peut amener l'apprenant à sous-estimer l'importance d'un phénomène

Exercice individuel

Petit travail de réflexion personnelle de l'apprenant.

AVANTAGES	LIMITES
• Force l'appropriation personnelle des notions et responsabilise l'individu dans ses apprentissages • Permet de faire ressortir les préoccupations et enjeux individuels • Favorise l'intégration des notions au contexte réel de travail de chacun • Amène un changement de rythme du groupe	• Réduit l'interaction entre les apprenants et le transfert des connaissances qui en résulte • Risque d'engendrer un sentiment d'incompétence chez l'apprenant peu inspiré • Oblige à reconstruire le climat du groupe après l'exercice

Pour parfaire vos compétences

- [Formation ENA : L'animation d'un groupe de co-développement professionnel](#)
- [Formation ENA : Accompagner les personnes dans le changement](#)
- [Formation ENA : Le transfert des connaissances, pour avoir de l'impact!](#)
- [MOOCs Équipe RENARD : Introduction au transfert de connaissances!](#)

Facteurs facilitant le transfert des apprentissages¹⁷

Qualité des approches pédagogiques

- Apprentissage à petits pas
- Stratégies d'apprentissage pratique reliées à la théorie
- Mise en situation proche des situations réelles de travail
- Lien entre les contenus, les connaissances et l'expérience des participants par des discussions et ateliers

Motivation de l'apprenant

- Utilité perçue de l'activité d'apprentissage en lien avec le travail actuel
- Niveau d'engagement de l'apprenant envers son organisation
- Évaluation de sa capacité et de son pouvoir personnel à appliquer les nouveaux apprentissages
- Évaluation du soutien perçu par rapport au transfert des apprentissages

Conditions favorables dans l'environnement de travail (outils, supérieur immédiat, etc.)

- Occasion de transférer les connaissances
- Qualité du soutien offert
- Culture organisationnelle pouvant être plus ou moins facilitante en ce qui concerne le transfert

¹⁷ CIUSSS de la Capitale-Nationale. *Op. cit.*

Références

CIUSSS de la Capitale-Nationale (2018). *Guide pédagogique : choisir des stratégies d'apprentissage gagnantes*.

CommunAgir. *Des activités d'animation mobilisantes et participatives*. CommunAgir. (Consulté le 8 août 2024). Disponible sur : <https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter>

Excellence en santé Canada (Janvier 2021). *Piliers de l'amélioration de la qualité en soins de longue durée, en résidence pour personnes semi-autonomes et en résidence pour personnes âgées*. (Consulté le 26 novembre 2024). Disponible sur : <https://www.healthcareexcellence.ca/fr/ressources/piliers-de-l-amelioration-de-la-qualite/>

Excellence en santé Canada. *Outil de réussite à long terme*. (Consulté le 26 novembre 2024). Disponible sur : <https://www.healthcareexcellence.ca/fr/ressources/outil-de-reussite-a-long-terme/>

Hansson, K.M., Romøren, M., Pedersen, R. et al. (2022). *Barriers and facilitators when implementing family involvement for persons with psychotic disorders in community mental health centres – a nested qualitative study*. BMC Health Serv Res 22, 1153. Disponible sur : <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08489-y>

Institut national de santé publique du Québec. *Transfert de connaissances*. (Consulté le 22 avril 2026). Disponible sur : <https://www.inspq.qc.ca/institut/transfert-des-connaissances>.

Équipe RENARD. 2020. Plan de transfert de connaissances. Disponible sur : <https://hdl.handle.net/1866/44683>

Lane, J. et al. (2015). *Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, 40 p. Disponible sur : https://reseau1quebec.ca/wp-content/uploads/2019/10/Guide_pour_accompagner_implantation_bonnes_pratiques_CIUSSSE_vf.pdf

Massuard, Marie, sous la direction de Julie Lane. 2023. *Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement – Soutien à l'implantation de pratiques prometteuses et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux*. Québec. Direction des communications : ministère de la Santé et des Services sociaux. Disponible sur : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003596/>

