

Formation Inspire, Hire, Train, Retain (IHTR) (inspirer, embaucher, former, fidéliser)

Guide de mise en œuvre

Préparer les leaders humains du secteur de la santé à embaucher, à engager et à fidéliser les employés en situation de handicap.

Contributeurs de l'équipe de projet :



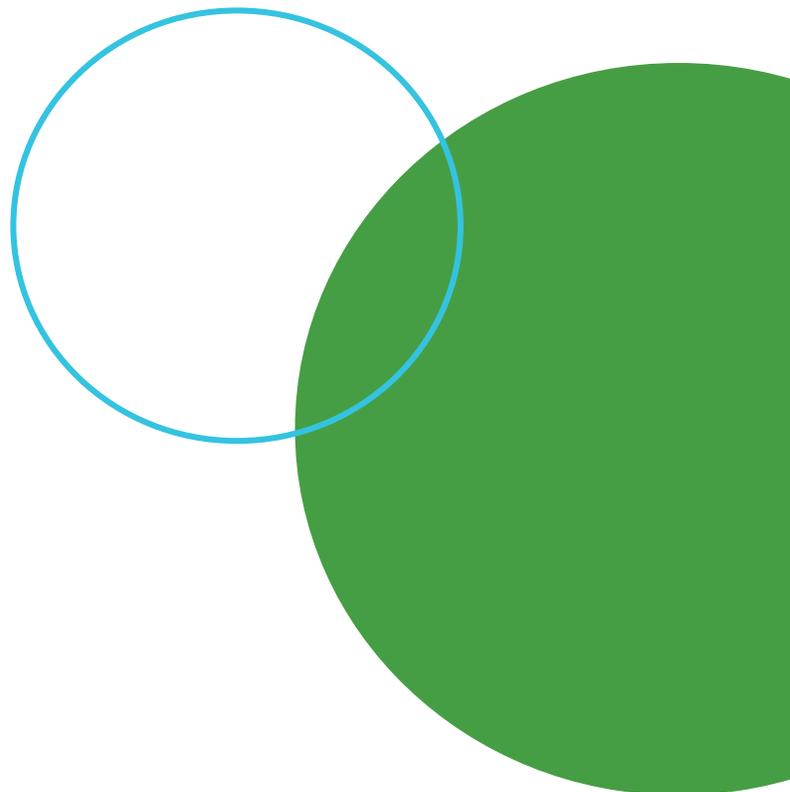
Financement assuré par le gouvernement de l'Ontario et Holland Bloorview Kids Rehabilitation Hospital Foundation



Table des matières

<i>Plan de mise en œuvre</i>	3
Tableau 1. Étapes du plan de mise en œuvre	3
<i>Avant la formation IHTR</i>	5
Vue d'ensemble	5
Objectifs du guide	5
Audience	5
Commencez en pensant à la fin : planifiez la mise en œuvre avant votre formation IHTR	6
<i>Après la formation IHTR</i>	9
Mettre en pratique ce que vous avez appris : évaluer votre contexte pour soutenir la mise en œuvre de la formation IHTR	9
<i>Annexe A : Vignettes de mise en œuvre</i>	14
<i>Annexe B : exemple de document d'information pour les dirigeants</i>	19
<i>Références</i>	21

Pour obtenir des informations et des ressources, visitez : <https://hollandbloorview.ca/IHTR>



Plan de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre décrit la manière dont vous pouvez introduire, intégrer et exploiter la formation Inspire, Hire, Train, Retain (IHTR) (inspirer, embaucher, former, fidéliser) au sein de votre organisation. Les durées indiquées sont approximatives et peuvent dépendre de plusieurs facteurs, dont celui de votre organisation :

- Taille
- Collaboration interservices
- Expérience dans l'intégration des formations
- Besoin d'informations sur les pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes

Tableau 1. Étapes du plan de mise en œuvre

Étape 1 2 à 4 semaines	Préparez votre organisation à la formation sur les pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap : Le représentant de l'organisation prend connaissance de la formation IHTR. Il recense les collaborateurs pertinents au sein de l'organisation (p. ex. la direction, les ressources humaines, les équipes Équité, diversité et inclusion, Santé et sécurité au travail, les équipes chargées de la gestion du handicap, ainsi que du développement organisationnel) et leur fait part de la formation IHTR.
Étape 2 2 à 6 semaines	Formez une équipe de mise en œuvre : Désignez la personne (individu ou équipe) chargée de présenter la formation (l'animateur). Fixez des objectifs de formation à court et à long terme pour votre organisation. Ces objectifs peuvent s'aligner sur les plans stratégiques ou les missions de l'organisation. Définissez ensuite les résultats qui vous permettront d'atteindre ces objectifs. Vous pouvez consulter l'étape 3, « Établissez et "Exécutez" votre plan de mise en œuvre », pour connaître les moyens d'y parvenir. Déterminez qui, au sein de votre organisation (individus ou équipes), recevra la formation (les apprenants). Contactez un partenaire ou une organisation externe de services à l'emploi pour obtenir des informations et du soutien si vous le souhaitez (voir notre document sur les ressources).
Étape 3 4 à 12 semaines	Établissez et « Exécutez » votre plan de mise en œuvre : Décrivez votre approche de la mise en œuvre (nombre de sessions, à distance ou en personne). Effectuez les tâches administratives, telles que l'envoi des invitations à la formation, la demande de soutien informatique, la réservation de locaux pour la formation, l'organisation d'une réunion de suivi avec votre équipe de mise en œuvre après la formation.

	<p>Organisez la formation à l'aide du guide de l'animateur (disponible sur notre site Web).</p> <p>Envoyez des enquêtes aux apprenants pour obtenir de la rétroaction.</p>
<p>Étape 4</p> <p>4 à 8 semaines</p>	<p>Mettez en pratique ce que vous avez appris :</p> <p>Réunissez l'équipe de mise en œuvre</p> <p>Examinez la rétroaction des apprenants et des animateurs.</p> <p>Sélectionnez les domaines à modifier sur la base de la rétroaction et des pratiques actuelles.</p> <p>Explorez les catalyseurs actuels : qu'est-ce que notre organisation fait bien?</p> <p>Explorez les obstacles actuels : qu'est-ce qui fait obstacle aux axes de changement que nous avons retenus?</p> <p>Recueillez la rétroaction de sources externes à l'équipe de mise en œuvre (le cas échéant). Il peut s'agir des apprenants qui ont suivi la formation, de la communauté organisationnelle au sens large ou d'une agence externe (p. ex. un fournisseur local de services à l'emploi).</p>
<p>Étape 5</p> <p>Illimité</p>	<p>Élaborez un plan d'action :</p> <p>Choisissez une stratégie de mise en œuvre. Il peut s'agir de présenter la formation IHTR à des groupes supplémentaires, de déterminer les pratiques et les politiques qui soutiennent vos objectifs ou de rechercher des informations supplémentaires.</p> <p>Suivez les progrès réalisés par le biais des résultats et des réunions supplémentaires de votre équipe de mise en œuvre. Il s'agit d'un processus continu qui permet des changements selon l'évolution des résultats et des contextes.</p> <p>Planifiez la pérennité.</p>

Avant la formation IHTR

Vue d'ensemble

Dans toute organisation, le changement se produit par le biais de processus planifiés et volontaires. Une intervention, y compris la participation à une formation, ne crée pas de changement en soi. Le changement se produit lorsque les personnes qui participent à la formation et celles qui les entourent prennent des mesures délibérées (mise en œuvre) pour modifier les systèmes, les processus et les politiques associés de manière à refléter les nouvelles connaissances qu'elles ont acquises.

Objectifs du guide

L'objectif de ce guide est d'aider les organisations et le personnel ayant suivi la formation IHTR à mettre en pratique les connaissances acquises dans leur contexte en :

- Fournissant des recommandations et des considérations sur les actions à entreprendre avant et après la formation IHTR; et
- Présentant les ressources existantes et utiles pour la mise en œuvre afin de contribuer aux efforts de changement.

Vous n'avez pas besoin d'être un expert en mise en œuvre pour présenter la formation IHTR et mettre en œuvre les connaissances acquises dans votre organisation!

Tout ce qui figure dans ce guide est une recommandation et est facultatif. Il se peut que vous ayez déjà mis en place des processus et des outils pour soutenir la mise en œuvre dans votre organisation. Choisissez ce dont vous avez besoin dans ce guide pour vous aider à mettre en pratique les enseignements tirés de la formation IHTR de la manière qui convient le mieux à votre contexte – la mise en œuvre n'est pas une solution unique!

Audience

Ce guide est destiné aux participants à l'initiative de formation IHTR. Il peut s'agir du personnel qui reçoit la formation et du personnel dont le rôle est lié aux efforts de changement (qui n'a peut-être pas participé directement à la formation).

Consultez l'Annexe A : Vignettes de mise en œuvre pour voir comment différentes organisations peuvent utiliser les étapes de ce guide pour mettre en œuvre leurs apprentissages dans leur contexte!

Commencez en pensant à la fin : planifiez la mise en œuvre avant votre formation IHTR

La mise en œuvre est souvent plus réussie lorsque les attentes sont connues et qu'un plan est élaboré avant la formation. Cette section décrit les étapes à suivre avant de déployer la formation IHTR afin que votre équipe puisse se mettre au travail et passer à l'action.

Étape 1

Préparez votre organisation à la formation sur l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap

Les personnes de votre organisation auront des opinions différentes sur l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap et sur la manière dont les enseignements tirés de la formation IHTR peuvent être utilisés. Engagez-vous avec des perspectives diverses pour déterminer les objectifs et les résultats de ce travail au sein de votre organisation. Il peut s'agir du point de vue des employés de première ligne ou des dirigeants principaux. L'adhésion et le soutien de la haute direction peuvent valider l'importance du travail. Les dirigeants peuvent contribuer à faciliter le suivi de la formation face à des priorités concurrentes (ce qui est toujours le cas!). L'Annexe B : exemple de document d'information pour les dirigeants présente un exemple de document d'information destiné à ce groupe.

Il peut également être utile d'établir des relations avec une ou plusieurs organisations (locales ou provinciales) spécialisées dans le handicap et l'emploi. L'Ontario Disability Employment Network (ODEN <https://www.odenetwork.com/>) (réseau ontarien pour l'emploi des personnes en situation de handicap) dispose d'une liste de participants à son réseau qui peuvent vous aider dans différents domaines de votre stratégie pour l'emploi, tels que la formation continue, les filières de recrutement et les approches. Ces organisations proposent souvent des réunions exploratoires gratuites pour leurs services et ne demanderont pas à votre organisation de s'engager pour quelque chose que vous ne souhaitez pas.



Agency for Clinical Innovation (Agence pour l'innovation clinique) - Gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud (Australie) : A Guide to Build Co- design Capability (un guide pour renforcer la capacité de co-conception)

Utilisez la figure 2 à la page 6 de la ressource en lien pour vous aider à déterminer le niveau de participation approprié pour les intervenants et les membres de l'équipe de mise en œuvre (voir l'étape 2 ci-dessous).

https://aci.health.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0013/502240/ACI-Guide-build-codesign-capability.pdf

Étape 2

Formez une équipe de mise en œuvre

Une équipe de mise en œuvre est un groupe de personnes qui planifient et gèrent le déploiement de nouvelles pratiques (NIRN, 2020). Dans le cas de la formation IHTR, une équipe de mise en œuvre peut être chargée à la fois de déployer la formation et d'y participer, et de veiller à ce que les enseignements tirés soient mis en pratique. En outre, elle suivra et évaluera la mise en œuvre de la formation (voir l'étape 5b).

Cette équipe doit être constituée avant le déploiement de la formation. Les caractéristiques de cette équipe comme le nombre d'employés et le temps qu'ils y consacrent peuvent varier et dépendent du contexte. Il est recommandé, sans que cela soit une obligation, que tous les membres de l'équipe suivent la formation IHTR. La ressource ci-dessous peut vous aider à décider ce qui conviendra le mieux à votre organisation et à déterminer quels collaborateurs pourraient être utiles (p. ex. équipes chargées du développement organisationnel et de l'apprentissage, équipes chargées de la qualité et de la sécurité, équipes des ressources humaines ou de Personnes et culture, équipes chargées de l'équité, de la diversité et de l'inclusion).



Collaborative for Implementation Practice: Best Practices and Tools to Establish Implementation Teams (meilleures pratiques et outils pour la mise en place d'équipes de mise en œuvre)

Ce petit guide vous permettra d'en savoir plus sur la création et la gestion d'une équipe de mise en œuvre. Il peut être trop détaillé par rapport à ce dont vous avez besoin pour créer une équipe adaptée à votre contexte. N'hésitez pas à consulter les parties du guide qui répondent à vos besoins et à laisser de côté celles qui ne vous intéressent pas pour l'instant.

https://cippro.wpengine.com/wp-content/uploads/2022/10/CIP-Practice-Guide-Implementation-Teams_10.27.22.pdf

Étape 3

Établissez et « Exécutez » votre plan de mise en œuvre

Une fois votre équipe de mise en œuvre prête, vous pouvez commencer à planifier le déploiement et l'évaluation (étape 5b). Pour vous aider à déployer la formation IHTR au sein de votre organisation, veuillez consulter le guide de l'animateur sur notre site Web afin d'obtenir des informations détaillées sur la présentation de la formation.

Nous recommandons que l'équipe de mise en œuvre se réunisse avant de déployer la formation IHTR pour créer un plan de mise en œuvre après celle-ci. Il peut s'agir, par exemple, de décider de la fréquence des réunions de l'équipe, de la communication et de la structure de l'équipe, des mesures d'évaluation potentielles ou de la conservation centralisée de la documentation. Il peut également être

utile de créer un plan plus formel, comme une planification inversée ou une matrice RACI (voir ci-dessous) pour comprendre les tâches, les étapes, les délais et les rôles de vos projets.



Collaborative for Implementation Practice: Implementation Teams Resources (ressources pour les équipes de mise en œuvre)

Utilisez ces ressources pour soutenir le fonctionnement de l'équipe de mise en œuvre. Il y a plusieurs feuilles de travail utiles telles que : Implementation Teams Getting Started Worksheet (feuille de travail pour le démarrage des équipes de mise en œuvre), Implementation Team Charter Template and Sample (modèle et exemple de charte de l'équipe de mise en œuvre), Communication Protocol Worksheet (feuille de travail sur le protocole de communication) et Team Meeting Agenda Template (modèle d'ordre du jour de la réunion d'équipe).

<https://implementationpractice.org/resources/implementation-teams/>



Microsoft: What is a workback schedule? (Qu'est-ce qu'une planification inversée?)

Utilisez cette feuille de conseils pour créer une planification inversée à partir de la date d'échéance de votre projet afin de déterminer les tâches et les étapes nécessaires.

<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365-life-hacks/organization/how-to-create-and-follow-a-workback-schedule>



Team Gantt: What is a RACI Chart? How to Use RACI to Assign Project Roles (Qu'est-ce qu'un diagramme RACI? Comment utiliser la méthode RACI pour attribuer les rôles dans un projet?)

Le diagramme RACI, également appelé matrice d'attribution des responsabilités, est un diagramme utilisé en gestion de projet pour définir les rôles de l'équipe dans quatre catégories : responsable, acteur, consulté, informé. Utilisez ces ressources pour clarifier qui fait quoi pour chaque tâche, jalon ou décision.

Exemple 1:

<https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example#:~:text=RACI%20stands%20for%20Responsible%2C%20Accountable%2C%20Consulted%2C%20and%20Informed.>

Exemple 2:

https://csbweb01.uncw.edu/people/siglerk/classes/MIS419/Exercises/RACI_Exercise.doc#:~:text=RACI%20Matrix%20Exercise&text=Definition%3A%20RACI%20stands%20for%20responsible,a%20project%20or%20business%20process.

Après la formation IHTR

Mettre en pratique ce que vous avez appris : évaluer votre contexte pour soutenir la mise en œuvre de la formation IHTR

Le changement organisationnel s'accompagne de défis prévisibles et imprévisibles. Il est utile de consacrer du temps et de l'énergie à la compréhension de votre propre contexte organisationnel. Cela peut inclure les obstacles et les catalyseurs du changement et ce qu'il faudra faire pour maintenir les changements apportés par la formation IHTR au fil du temps, en reconnaissant que la seule constante dans la vie est le changement! Votre organisation a probablement mis en œuvre de nombreux changements dans le passé, et peut avoir tiré des enseignements antérieurs sur lesquels s'appuyer.

Bien que les étapes ci-dessous soient prévues pour une formation IHTR largement déployée, nous recommandons à votre équipe de mise en œuvre de les examiner dès le début du processus et de les revoir régulièrement pour un impact initial optimal et une pérennité durable.

Étape 4

Mettez en pratique ce que vous avez appris

Une fois que le personnel a suivi la formation, réunissez à nouveau votre équipe de mise en œuvre. Discutez et sélectionnez les aspects les plus pertinents de la formation pour votre organisation en vous basant sur la rétroaction des apprenants et des animateurs; il peut s'agir d'un outil ou d'un processus par exemple. Vous pouvez envisager de nombreuses améliorations au sein de votre organisation. Le changement demande des efforts et du temps. Avec votre équipe de mise en œuvre, envisagez de donner la priorité à un ou deux axes de changement pour commencer. L'utilisation d'un processus formel de priorisation axé sur l'impact et l'effort peut aider à déterminer où votre équipe pourrait commencer.



Tamarack Institute: How do you prioritize potential solutions? (Comment classez-vous les solutions potentielles par ordre de priorité?)

La matrice d'impact et d'effort, ou matrice de priorité d'action, est un outil d'aide à la décision. Il permet d'évaluer chaque idée, stratégie ou projet potentiel en fonction du niveau d'effort requis et de l'impact ou des avantages potentiels qu'il aura. Utilisez-le pour aider votre équipe de mise en œuvre à prioriser votre sélection de solutions générées par la participation de votre organisation à la formation IHTR.

<https://www.tamarackcommunity.ca/articles/how-do-you-prioritize-potential-solutions>

Étape 4a : Comprendre les catalyseurs et les obstacles à la mise en œuvre

Une mise en œuvre efficace nécessite une réflexion sur les éléments qui peuvent rendre le changement plus difficile (obstacles) et sur les éléments qui peuvent contribuer à faciliter le changement (catalyseurs ou facilitateurs). Les obstacles et les catalyseurs peuvent exister au sein des équipes (structure, rôles, personnalités), des organisations (politiques, pratiques, structure) et de la société (stigmatisation, financement des soins de santé). Une fois que votre équipe a sélectionné les parties de la formation IHTR à mettre en pratique dans votre contexte, travaillez avec les apprenants, l'équipe de mise en œuvre ou d'autres intervenants dans votre contexte pour comprendre ce qui peut aider ou entraver vos efforts.

Cette étape peut avoir lieu à la fin de la formation IHTR, lors des réunions de l'équipe de mise en œuvre après la formation ou lors d'un engagement plus large avec d'autres personnes.

Les obstacles courants à la mise en œuvre peuvent être liés à la charge de travail, au temps à consacrer et à la nécessité de convaincre les dirigeants de l'importance et des avantages des changements proposés. Il n'existe pas de solution unique à ces problèmes ou à d'autres obstacles que vous pourriez rencontrer au cours de votre processus de mise en œuvre. Ces obstacles devront être abordés d'une manière qui convienne le mieux à votre organisation. Travaillez avec les intervenants et l'équipe de mise en œuvre pour discuter de la manière d'aborder les obstacles propres à votre contexte. Le choix de stratégies de mise en œuvre conçues pour ces obstacles est une étape clé de la réussite.



Leading Change Toolkit: Questions to guide the assessment of barriers and facilitators (trousse d'outils pour la conduite du changement : questions pour guider l'évaluation des obstacles et des facilitateurs)

Utilisez cette ressource avec votre équipe de mise en œuvre ou d'autres intervenants pour réfléchir aux obstacles et aux facilitateurs de la mise en œuvre des changements issus de la formation IHTR. Remplacez le mot « soins de santé » dans la feuille de travail pour refléter votre contexte (p. ex. emploi).

<https://rnao.ca/media/1225/download?inline>

Étape 5

Élaborez un plan d'action

Une fois que vous avez entamé la conversation sur l'inclusion des personnes en situation de handicap avec le personnel de votre organisation, votre parcours n'a plus de limites. Envisagez de prendre les mesures à long terme suivantes pour continuer à progresser vers un personnel plus équitable et plus productif.

Étape 5a : Choisissez une stratégie de mise en œuvre.

Une fois que vous aurez mieux compris les obstacles et les catalyseurs de la mise en œuvre des changements issus de la formation IHTR, vous pourrez sélectionner quelques stratégies de mise en œuvre pour soutenir vos efforts. Une étape clé consiste à sélectionner des stratégies qui s'attaquent aux obstacles qui vous sont propres. Par exemple, si un obstacle dans votre organisation consiste à convaincre les autres de l'importance des changements proposés, une stratégie de mise en œuvre susceptible de fonctionner pourrait consister à désigner et à préparer des champions au sein de votre organisation. Il peut être nécessaire de procéder par tâtonnement pour trouver les meilleures stratégies en fonction des différents obstacles dans votre contexte.



Implementation strategies: Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project (stratégies de mise en œuvre : recommandations d'experts pour la mise en œuvre du changement)

Utilisez cette liste de stratégies pour mettre en œuvre les changements que vous souhaitez apporter à la suite de la formation IHTR. Notez que cette liste est impressionnante avec 73 stratégies disponibles! Votre équipe utilise peut-être déjà certaines de ces stratégies. Choisissez-en 2 à 5 autres pour les essayer et voir si elles appuient la mise en œuvre des changements.

<https://impsciuw.org/wp-content/uploads/2019/08/ERIC-Strategy-Handout.pdf>

Étape 5b : Suivez et évaluez la mise en œuvre

Pour savoir si la mise en œuvre se déroule bien et comprendre si des stratégies de mise en œuvre modifiées ou nouvelles sont nécessaires pour améliorer l'assimilation des apprentissages, votre équipe de mise en œuvre devra mener des activités de suivi et d'évaluation.

Le suivi et l'évaluation impliquent la collecte et l'analyse des données du programme afin de comparer les résultats réels et prévus, d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre et la valeur ou l'importance globale. L'objectif est de fournir des informations crédibles aux décideurs afin de déterminer les moyens d'obtenir un plus grand nombre de résultats souhaités (Organisation internationale du Travail, 2015).

Après avoir sélectionné vos axes de changement et vos stratégies de mise en œuvre, votre équipe de mise en œuvre doit discuter :

- des résultats que vous espérez obtenir en changeant vos pratiques. De ce qui constitue pour vous une réussite.
- de la manière dont vous saurez que vous êtes sur la bonne voie en procédant à ces changements. De ce que vous remarquerez en cours de route. Des indicateurs déjà en place pour vous informer ou des indicateurs que vous devez mettre en place.
- des mesures à prendre pour remédier à une situation qui ne se déroule pas comme prévu. Du moment et de la manière dont vous prendrez des décisions lorsqu'un changement sera nécessaire.

Les réponses à ces questions vous donneront des indicateurs de processus et de résultats à observer pendant et après la mise en œuvre du changement. Examinez les données (quantitatives ou qualitatives) dont vous disposez déjà pour suivre vos progrès. Faites appel à d'autres équipes (technologies de l'information, aide à la décision, etc.) si nécessaire pour soutenir votre collecte de données. Intégrez des moments d'apprentissage que vous pouvez utiliser en temps réel (p. ex. des idées).



Otto Bremer Trust: Types d'évaluation, Evaluation Flash Cards

Utilisez cet outil pour découvrir d'autres options en matière de questions sur le suivi et l'évaluation, ainsi que le moment et la raison pour lesquels vous pourriez choisir de les poser.

https://ottobremer.org/news_stories/evaluation-flash-cards/



New South Whales Government (Australia): Evaluation Plan Template (plan d'évaluation)

Utilisez cette feuille de travail pour vous aider à planifier une évaluation détaillée. Il est possible que vous n'ayez pas besoin d'utiliser toutes les sections ou tous les liens recommandés dans la feuille de travail. Elle peut servir de modèle pour l'élaboration de votre plan.

<https://education.nsw.gov.au/content/dam/main-education/teaching-and-learning/professional-learning/media/documents/EE4SL-Evaluation-plan-template.docx>

Étape 5c : Planifiez la pérennité

De nombreux facteurs, tels que le contexte organisationnel, la rotation du personnel et le temps écoulé depuis la formation IHTR ainsi que les activités de mise en œuvre, auront un impact sur l'utilisation continue de l'initiative. Le fait de prendre en compte la pérennité dès le début et fréquemment dans votre projet peut contribuer à une meilleure pérennité de vos efforts. Lorsque les étapes de la mise en œuvre se terminent (étapes 2 à 4), ce qui peut inclure la dissolution de l'équipe de mise en œuvre initiale, créez des points de contact sur la pérennité dans d'autres structures de votre organisation (p. ex. les réunions de l'équipe des ressources humaines, d'autres processus organisationnels annuels).



The Centre for Implementation: Visual of contextual factors that affect sustainability (support visuel des facteurs contextuels qui affectent la pérennité)

Cette image illustre les facteurs contextuels qui peuvent avoir un impact sur la facilité d'utilisation d'un programme.

<https://static1.squarespace.com/static/62b608b9681f5f0b4f3c3659/t/637f93a321a66323e56a19a7/1669305264138/TCI+Image+-+Sustainability+Factors.png>



Program Sustainability Assessment Tool (outil d'évaluation de la pérennité des programmes)

Utilisez cet outil d'auto-évaluation pour mesurer la capacité d'un programme à s'inscrire dans la pérennité. Il existe deux versions : l'outil originel de 40 questions et une version plus récente de 24 questions. L'utilisation de la version longue aidera votre équipe de mise en œuvre à se faire une première idée de la pérennité de votre projet IHTR. Si vous disposez de moins de temps, utilisez la version la plus courte.

<https://sustaintool.org/psat/assess/>

Annexe A : Vignettes de mise en œuvre

Dans cette section, nous présentons deux exemples de ce à quoi la mise en œuvre peut ressembler dans les organisations. En nous appuyant sur les étapes décrites dans ce guide, nous illustrons comment ce processus pourrait se dérouler pour vous.

* Ces vignettes ne sont pas basées sur une organisation en particulier et sont un amalgame d'expériences et d'anecdotes partagées lors de la co-conception de la formation IHTR.

Vignette 1 : Un hôpital urbain de soins tertiaires s'efforce de mettre en place une pratique solide en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le cadre de sa stratégie d'emploi. Sous l'impulsion de l'équipe des ressources humaines (RH), l'organisation a déjà créé une ressource détaillée sur l'embauche inclusive. Malgré l'engagement central de sa mission envers les personnes en situation de handicap et de maladie chronique, l'organisation s'est rendu compte que ses initiatives EDI fondées sur l'emploi n'incluaient pas d'informations sur ce groupe. L'organisation a entrepris de soutenir son apprentissage dans ce domaine en utilisant le plan de mise en œuvre :

<p>Étape 1</p> <p>3 semaines</p>	<p>Préparez votre organisation à la formation sur les pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap :</p> <p>Le groupe des ressources humaines de l'hôpital est informé de la formation IHTR par le biais d'un réseau local de représentants des ressources humaines de l'hôpital. Ils constatent que la formation s'aligne sur leurs stratégies globales en matière d'EDI fondées sur les employés tout en les renforçant.</p> <p>L'équipe RH invite le service de santé et de sécurité au travail, qui s'occupe de la gestion du handicap, ainsi qu'un membre de l'équipe RH spécifiquement impliqué dans le développement organisationnel, à participer au lancement de l'initiative.</p> <p>Les équipes se réunissent et conviennent que la formation IHTR s'aligne sur leurs priorités stratégiques. Elles souhaitent la proposer à leurs leaders humains.</p>
<p>Étape 2</p> <p>4 semaines</p>	<p>Formez une équipe de mise en œuvre :</p> <p>L'équipe chargée du développement organisationnel au sein du service des ressources humaines est choisie pour piloter le déploiement de la formation IHTR.</p> <p>Les objectifs internes comprennent la présentation à l'ensemble du service des ressources humaines et de la santé et de la sécurité au travail, ainsi qu'à une sélection de 20 autres leaders humains qui gèrent directement les équipes de services cliniques et environnementaux.</p> <p>L'hôpital juge qu'un objectif important est de recenser et de rationaliser les priorités relatives aux pratiques en matière d'emploi inclusives pour les</p>

	<p>personnes en situation de handicap. L'équipe s'efforce de collecter des données d'évaluation pendant et après les sessions de formation.</p> <p>Dans le cadre de la formation, elle s'adresse à son fournisseur local de services à l'emploi afin de connaître les services ou les consultations disponibles pour l'aider à mettre en œuvre des pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap.</p>
<p>Étape 3</p> <p>12 semaines</p>	<p>Établissez et « Exécutez » votre plan de mise en œuvre :</p> <p>La formation IHTR est proposée en deux phases, toutes deux en personne. La première est une formation de 3 heures proposée à l'équipe RH. La seconde est offerte sous la forme de deux sessions de 90 minutes pour les leaders humains.</p> <p>Les formations sont délibérément planifiées 60 et 90 jours après l'envoi des invitations afin de maximiser la disponibilité. Les invitations sont envoyées et suivies par l'administrateur de l'équipe RH. La session de l'équipe RH a été réservée lors d'une réunion de l'équipe. Les salles sont réservées en fonction de la taille de l'équipe.</p> <p>Des enquêtes sont menées à la fin de chaque présentation.</p>
<p>Étape 4</p> <p>4 semaines</p>	<p>Mettez en pratique ce que vous avez appris :</p> <p>Les données de l'enquête sont collectées et rassemblées.</p> <p>L'équipe de mise en œuvre (étape 2) se réunit pour examiner la rétroaction des enquêtes et entendre les commentaires des animateurs.</p> <p>Elle choisit de mettre en place une formation annuelle en personne pour tous les gestionnaires, les membres de l'équipe des ressources humaines et les membres du service de la santé et de la sécurité au travail.</p> <p>L'équipe inclut également la feuille de ressources sur son intranet pour que les employés puissent les consulter.</p> <p>Sur la base des informations reçues, elle décide d'examiner les descriptions de poste et les exigences professionnelles réelles, à l'aide d'entrevues et de l'outil JDAPT présenté dans le cadre de la formation IHTR. Le projet pilote portera sur la publication de quatre offres d'emploi pour des postes dont le taux de rotation est historiquement élevé. Un membre de l'équipe de mise en œuvre est chargé de superviser ce processus. Il participera à la révision des descriptions de poste et au suivi des processus de recrutement et de fidélisation sur des périodes de 6 et 12 mois.</p> <p>L'équipe de mise en œuvre se réunira à nouveau au bout de six mois pour examiner la rétroaction sur les offres d'emploi, les entrevues et les expériences de fidélisation liées aux quatre postes. Elle examinera si les changements apportés aux exigences du poste et les modifications apportées à l'affichage ont eu une incidence sur le processus de recrutement et de fidélisation.</p>

Étape 5

12 mois

Élaborez un plan d'action :

Choisissez une stratégie de mise en œuvre. Il peut s'agir de présenter la formation IHTR à des groupes supplémentaires, de déterminer les pratiques et les politiques qui soutiennent vos objectifs ou de rechercher des informations supplémentaires.

Suivez les progrès réalisés par le biais des résultats et des réunions supplémentaires de votre équipe de mise en œuvre. Il s'agit d'un processus continu qui permet des changements selon l'évolution des résultats et des contextes.

Planifiez la pérennité.

Vignette 2: Un hôpital général rural se consacre à l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de sa communauté et est conscient de la nécessité de maintenir un personnel stable. Il participe déjà au programme [Project SEARCH](#), en collaboration avec le conseil scolaire et l'agence pour l'emploi de sa région, afin d'aider les jeunes en situation de handicap à entrer sur le marché du travail. Le service Personnes et culture (P et C) de l'hôpital supervise toutes les initiatives de développement organisationnel et d'apprentissage, de gestion du handicap et d'EDI. L'hôpital décide de poursuivre son parcours organisationnel d'inclusion des personnes en situation de handicap en s'appuyant sur le plan de mise en œuvre :

<p>Étape 1</p> <p>2 semaines</p>	<p>Préparez votre organisation à la formation sur les pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap :</p> <p>Préparez votre organisation à la formation sur les pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap :</p> <p>Grâce à ses liens avec une agence locale pour l'emploi dans le cadre du programme Project SEARCH, le représentant P et C de l'hôpital est informé de l'existence de la formation IHTR. La formation IHTR est présentée à ses collègues de P et C pour examen.</p> <p>L'engagement existant de l'organisation en faveur de l'emploi inclusif et l'embauche réussie de candidats en situation de handicap confortent l'équipe dans sa capacité à intégrer la formation au sein de son organisation. Le service P et C discute avec son équipe de direction de la stigmatisation et des idées fausses auxquelles il a été confronté en matière d'embauche et de fidélisation du personnel en situation de handicap dans le cadre de son programme Project SEARCH.</p> <p>Les dirigeants de l'hôpital, ainsi que le service P et C, acceptent d'offrir la formation IHTR à un petit groupe de leaders humains de l'hôpital pour voir comment elle est accueillie avant de s'engager à la généraliser.</p>
<p>Étape 2</p> <p>2 semaines</p>	<p>Formez une équipe de mise en œuvre :</p> <p>Comme nous l'avons vu précédemment, ces nombreuses activités relèvent toutes du service P et C de l'hôpital. L'équipe est composée d'employés de P et C qui se concentrent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le perfectionnement et l'apprentissage organisationnels • La gestion du handicap • L'équité, la diversité et l'inclusion <p>Ils invitent deux gestionnaires qui ont contribué à l'embauche de personnel en situation de handicap, ainsi qu'un membre de leur agence locale pour l'emploi, afin de soutenir le déploiement et la communication de la formation IHTR.</p> <p>Les objectifs internes comprennent la présentation de la formation IHTR à leur service P et C, aux membres de l'équipe de direction et aux 10 à 12 gestionnaires de service.</p> <p>L'hôpital souhaite piloter et connaître les objectifs, les connaissances et l'intérêt de ses leaders humains pour ce type de formation. Il évalue les</p>

	<p>objectifs des participants en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap, ainsi que leur expérience de la formation IHTR.</p> <p>La formation sera présentée par le responsable du développement organisationnel et de l'apprentissage de l'hôpital, en collaboration avec le représentant de l'agence locale pour l'emploi.</p>
<p>Étape 3</p> <p>6 semaines</p>	<p>Établissez et « Exécutez » votre plan de mise en œuvre :</p> <p>La formation IHTR est offerte à distance. De nombreux membres de l'équipe de l'hôpital se déplaçant dans la collectivité pour fournir des services et des programmes, une formation à distance permet une plus grande participation pour cette organisation. Le contenu est divisé en deux sessions, chacune d'une durée de 90 minutes, qui se déroulent au début de la journée de travail.</p> <p>La formation est réservée 3 semaines à l'avance par le biais d'une invitation envoyée par le directeur du service P et C. La date et l'heure sont préalablement approuvées par l'équipe de direction principale afin d'améliorer l'assiduité.</p> <p>Des enquêtes sont menées à la fin de chaque présentation afin d'explorer les objectifs de l'hôpital décrits à l'étape 2 ci-dessus.</p>
<p>Étape 4</p> <p>4 semaines</p>	<p>Mettez en pratique ce que vous avez appris :</p> <p>Les données de l'enquête sont collectées et rassemblées.</p> <p>L'équipe de mise en œuvre (étape 2) se réunit pour examiner la rétroaction des enquêtes et entendre les commentaires des animateurs.</p> <p>L'équipe de mise en œuvre souhaite offrir la formation IHTR à distance une fois par an à tous les leaders humains (gestionnaires, membres de P et C, dirigeants principaux, directeurs, etc.)</p> <p>L'équipe demande à transformer son équipe de mise en œuvre en une équipe consultative sur les emplois inclusifs pour les personnes en situation de handicap au sein de son hôpital, et ce de manière permanente. Ce groupe continue de se concerter sur les formations, les initiatives, les politiques et les cas soulevés afin d'encourager la discussion et de développer leurs pratiques inclusives pour les personnes en situation de handicap. Cette approche plus pratique permet de mieux répondre aux besoins exprimés lors de la formation pilote sur une base continue. Le groupe se réunit le dernier vendredi de chaque mois.</p>
<p>Étape 5</p> <p>12 mois</p>	<p>Élaborez un plan d'action :</p> <p>Comme indiqué à l'étape précédente, l'équipe devient une équipe consultative plus active en ce qui concerne les questions liées à l'emploi inclusif des personnes en situation de handicap La formation est proposée chaque année.</p>

Annexe B : exemple de document d'information pour les dirigeants

REMARQUE : personnalisez le texte en fonction de votre organisation à l'endroit où il apparaît en VERT.

CONTEXTE
<p>[Nom de l'organisation] s'engage à favoriser une culture organisationnelle qui soutient les pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap. L'une des façons d'y parvenir est d'embaucher, d'engager et de fidéliser les employés en situation de handicap. Cette formation s'inscrit dans le cadre du (plan stratégique, mission, vision, etc.).</p> <p>La formation Inspire, Hire, Train, Retain (IHTR) (inspirer, embaucher, former, fidéliser) a été conçue conjointement par : Hôpital de réadaptation pour enfants Holland Bloorview, Halton Healthcare, Ontario Disability Employment Network (réseau ontarien pour l'emploi des personnes en situation de handicap), la Marche des dix sous du Canada, Community Living Oakville et d'autres organismes de soins de santé de l'Ontario.</p>
OBJECTIF ET IMPACT
<p>L'objectif de cette formation est de préparer les leaders humains du secteur de la santé à embaucher, engager et fidéliser les travailleurs en situation de handicap en augmentant les connaissances sur l'accessibilité et la confiance pour leur inclusion.</p>
AUDIENCE
<p>Cette formation fournit des connaissances essentielles, pertinentes et précieuses pour toute personne qui recrute ou gère une équipe au sein du système de soins de santé. Il est fortement recommandé aux employés qui occupent des postes de direction, en ressources humaines ou Personnes et culture de suivre cette formation.</p>
OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE
<p>Reconnaître au moins deux meilleures pratiques en matière d'inspiration, d'embauche, de formation et de fidélisation des employés dans une optique d'emploi inclusive pour les personnes en situation de handicap.</p> <p>Recenser deux ressources clés qui encourageront vos pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap (une ressource externe et une ressource organisationnelle).</p> <p>Choisir une mesure réaliste (un premier pas) vers des pratiques en matière d'emploi plus inclusives pour les personnes en situation de handicap.</p>
MESURES DE RÉUSSITE

Nous encourageons les dirigeants à suivre et à approuver la formation, et à mettre en œuvre les enseignements tirés pour façonner la culture organisationnelle de l'accessibilité et de l'inclusion.

La formation comprend un plan d'évaluation visant à recueillir de la rétroaction et à déterminer les mesures à prendre pour mettre en place des pratiques en matière d'emploi inclusives pour les personnes en situation de handicap.

Références

International Labour Organization. (2015). *Basic principles of monitoring and evaluation*.

<https://www.ilo.org/publications/basic-principles-monitoring-and-evaluation>

National Implementation Research Network (NIRN). (2020). *Implementation stages planning tool*.

<https://implementation.fpg.unc.edu/wp-content/uploads/Implementation-Stages-Planning-Tool.v8-NIRN-only-Fillable.pdf>

Pour obtenir des informations et des ressources, visitez : <https://hollandbloorview.ca/IHTR>

Pour toute question supplémentaire concernant l'élaboration de ce guide et la formation IHTR, veuillez contacter Laura Bowman à l'adresse lbowman@hollandbloorview.ca

Financement assuré par le gouvernement de l'Ontario

© Holland Bloorview Kids Rehabilitation Hospital 2025