

*Faits saillants de la recension  
et de la formalisation de vos pratiques  
de mobilisation des connaissances*

Travaux effectués par



24 novembre 2009

Ce projet a été possible grâce à la collaboration de :



## Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

Université du Québec

475, rue du Parvis

Québec (Québec) G1K 9H7

Téléphone : 418 657-4220

Télécopieur : 418 657-4205

Courriel : [rqis@uquebec.ca](mailto:rqis@uquebec.ca)

Site Internet : [www.uquebec.ca/rqis](http://www.uquebec.ca/rqis)

### Recherche et rédaction

LUC DANCAUSE

Conseiller en recherche appliquée, RQIS

SOPHIE DUCHAINE

Agente de transfert et d'accompagnement, RQIS

CATHERINE ROY BOULANGER

Agente de transfert et d'accompagnement, RQIS

Pour faciliter la lecture, le genre masculin est utilisé sans aucune intention discriminatoire

# Table des matières

Qui êtes-vous?	3
Ceci n'est pas un guide des 10 commandements, pourtant, ceux-ci existent... et vous en avez parlé!	4
Regard sur vos pratiques de mobilisation des connaissances	9
1. La définition des besoins de connaissances	10
2. Les bases de l'engagement des partenaires	13
3. Les activités et les outils de mobilisation des connaissances	16
4. Les compétences individuelles et organisationnelles nécessaires	20
5. Les activités et les méthodes de formalisation	23
6. Les stratégies et activités de transfert	26
7. L'accompagnement et l'évaluation de l'appropriation et de l'application	29
Conclusion et questions	32
Annexe 1 – Liste des acronymes	33
Annexe 2 – Informations complémentaires sur les partenaires du projet	34
Annexe 3 – Méthodologie du projet	35
Annexe 4 – Nos sources théoriques	36

## Ce que vous devez savoir avant de débiter votre lecture!

Le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) a été mis en place afin de mieux comprendre, valoriser et outiller l'innovation sociale. Ce projet auquel vous participez s'inscrit pleinement dans cet objectif puisqu'il consiste à mobiliser vos savoirs et savoir-faire et à expérimenter des exercices de formalisation et de mise en commun afin d'outiller la mobilisation des connaissances, un exercice au cœur des processus d'innovation sociale.

Nous sommes fiers que vous ayez accepté d'expérimenter avec nous cette démarche peu commune, qui incarne bien l'esprit et les principes propres aux processus d'innovation sociale. Nous considérons toutefois important de vous communiquer quelques mises en garde afin que chacun d'entre vous comprenne bien le rôle, les forces et les limites de ce document.

### À quoi vous attendre

- Nous avons choisi de construire le document sur une **plateforme de travail collaboratif**, ce qui vous permettra d'y inscrire vos réflexions et de commenter les pratiques de vos pairs. La plateforme permet une lecture ciblée, en fonction de vos intérêts, ce qui n'est pas le cas du document format pdf (papier). D'ailleurs, pour alléger la version papier, nous avons dû réduire le contenu de celui-ci. Donc, pour avoir accès à tous les exemples de pratiques de vos pairs, nous vous conseillons fortement de parcourir la version sur la plateforme.
- Le document que nous vous proposons est un **point de départ**, il s'agit d'une présentation de diverses pratiques en mobilisation des connaissances que vous avez développées au fil des ans.
- Il est le fruit d'une enquête rigoureuse au cours de laquelle plus de 35 heures d'entretiens individuels ont eu lieu, ce qui a conduit à la production de plus de 200 pages d'information concernant vos pratiques de mobilisation des connaissances, un contenu que chacun de vous a lu et validé. (Veuillez noter qu'au moment de distribuer cette synthèse, il n'avait pas encore été possible pour les membres de la CEOT de valider leur fiche synthèse, et ce, pour des raisons hors de leur contrôle.)
- Il est incomplet puisqu'il est avant tout un objet de discussion, un outil de travail, une base pour mobiliser des échanges entre vous.
- Nous vous offrons un portrait impressionniste suscitant une réflexion sur les façons de faire, nos lunettes sont celle de l'innovation sociale. À ce sujet, consultez nos outils de référence.
- Vous retrouverez une présentation des pratiques récurrentes, mais aussi de celles dont l'originalité a attiré notre attention.
- Les pratiques exposées brièvement et illustrées par quelques exemples sont en fait autant de portes qui ne demandent qu'à être ouvertes. À vous d'identifier celles auxquelles vous voulez frapper.

### À quoi ne pas vous attendre

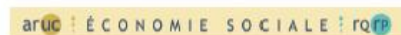
- Ce document n'est pas un outil fini.
- Ce document n'est pas un rapport de recherche.
- Il ne présente pas une photo précise ou une description exhaustive de chacune de vos pratiques.
- Les extraits de vos entretiens individuels présentés dans le document ne sont pas des citations, nous avons tenté de rapporter vos propos le plus fidèlement possible. Ceux-ci vous sembleront peut-être appauvris, incomplets et même parfois hors contexte. Ce ne seront peut-être pas non plus ceux que vous auriez mis de l'avant. Là se situe l'un des risques lorsque l'on synthétise un aussi riche matériel.

Nous espérons néanmoins avoir conservé l'esprit qui anime vos dires et nous demeurons ouverts à tout apport qui pourrait les rendre plus limpides.

Bonne lecture à tous!

## Qui êtes-vous?

Vous provenez des 19 organisations ayant pris part au projet de recension et formalisation des pratiques de mobilisation des connaissances mené par le RQIS. Parmi vous, on compte à la fois des acteurs de la recherche, de la liaison et du terrain qui œuvrent dans divers secteurs, dont ceux de la santé publique, de l'aide psycho-sociale, de l'éducation et du développement durable. Au cours des entretiens, certains d'entre vous ont parlé de leur organisation ou de leur réseau alors que d'autres nous ont entretenus d'un projet très précis. Pour vous connaître, consultez la liste des participants.



# Ceci n'est pas un guide des 10 commandements, pourtant, ceux-ci existent... et vous en avez parlé!

Que ce soit lors de la revue de littérature que nous avons effectuée au moment d'entreprendre le projet ou au cours des entretiens en votre compagnie, de grands principes sont ressortis. Sans vouloir en faire le propos principal du présent texte, il s'avère éclairant d'énoncer ce que certains nomment avec humour les commandements de la pratique de la mobilisation des connaissances et de constater ce que vous aviez à dire concernant chacun d'eux. Après tout, la considération de ces éléments qui tiennent parfois de l'évidence est à la base même d'une pratique ou de projets couronnés de succès. L'important n'est pas d'éviter le sujet, mais de tenter d'approfondir sur les savoir-faire qui sous-tendent ces principes.

**Selon ces grands principes, s'engager dans un processus de mobilisation des connaissances, c'est accepter que / de...**

## 1. Il s'agit d'un processus de long terme.

La pratique de la mobilisation des connaissances est très exigeante sur le plan temporel en raison de la nature itérative des projets et parce que l'établissement de liens prend parfois plus de temps que dans une pratique conventionnelle.

RELAIS-FEMMES

« Un autre obstacle est lorsque certaines personnes disent vouloir travailler en co-construction, mais ne dégagent pas de temps pour le faire. Certains ne sont pas conscients de l'énergie et du temps que cela demande. »

PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

« Le temps nécessaire pour tisser des liens de confiance entre les partenaires dans un projet comme celui-ci est très long. La création de valeurs communes est un processus qui demande du temps et de nombreuses interactions. »

ÉCOBES

« L'accompagnateur doit posséder une très bonne capacité d'écoute ainsi que de la patience puisqu'il faut parfois savoir attendre qu'un partenaire soit parfaitement à l'aise avant d'agir. »

## 2. Le facteur humain est au cœur de la démarche.

La mobilisation des connaissances implique qu'une grande confiance s'établisse entre les partenaires. Un certain capital de relation doit être présent et se développer.

RÉSEAU DIALOG

« Les ententes ne sont pas comme des contrats. Elles demeurent ouvertes en cours de projet de sorte que si un aspect d'importance vient à surgir, il peut être inclus au projet. La confiance et le respect sont des parties intégrales de ces ententes. Souvent, la confiance s'est bâtie au fil de projets réalisés précédemment. »

ÉCOBES

« Les partenaires apprennent à travailler ensemble au fil des expériences. Comme dans tout projet multidisciplinaire, la présence d'acteurs venant de divers secteurs d'activité exige une période d'appropriation au cours de laquelle un langage commun va s'élaborer et des passerelles vont s'établir entre les missions respectives de l'organisation d'appartenance de chaque partenaire. »

INRPME

« Les commentaires faits par les travailleurs deviennent particulièrement pertinents une fois que les chercheurs ont acquis leur confiance. Celle-ci est acquise, entre autres, lorsque les travailleurs constatent que leurs propos (incluant les critiques qu'ils peuvent formuler à l'occasion) ne sont pas utilisés de façon à leur nuire. »

### 3. Construire avec les différences.

Qu'elles soient culturelles ou qu'elles touchent la nature des savoirs, des méthodologies ou des expertises. Il est crucial pour les partenaires de faire face aux défis qu'implique la collaboration avec des acteurs provenant d'univers différents.

CTREQ

« La collaboration entre les différents univers concernés peut être ardue. En effet, chacun a sa culture de travail (le monde de la recherche face au monde gouvernemental, le monde du terrain par rapport au monde de leur fédération ou de leur association, etc.). Des personnes très axées sur l'action sur le terrain en côtoient d'autres qui occupent des postes très élevés. Il y a des façons divergentes d'exprimer les choses. »

CHAIRE ÉCO-CONSEIL

« Les éco-conseillers doivent être en mesure de vulgariser les informations. Les informations qu'ils diffusent doivent ainsi être nuancées et crédibles aux yeux des acteurs impliqués. La capacité d'imbriquer le savoir scientifique et le savoir de terrain est l'une des compétences les plus importantes à ce titre. Cela ne s'arrête cependant pas là. Il faut également que les éco-conseillers soient en mesure de faire de la gestion de conflits. Ceux-ci ne viennent pas d'un manque de connaissances chez les praticiens, mais plutôt de connaissances qui entrent en conflit. Cette compétence est d'une grande importance, car un conflit bien utilisé peut mener à la créativité et à un enrichissement des connaissances. En effet, des visions différentes forcent à développer de nouvelles façons de voir qui conviendront aux différentes parties prenantes. »

RRSST

« La mobilisation des connaissances, c'est se demander « quelle connaissance ? » et « d'où vient-elle ? ». Il faut cesser d'associer automatiquement savoir et science. Le savoir n'est pas seulement issu de la science. Il peut aussi bien être issu de la poésie ou de la pratique. »

### 4. Le processus doit répondre à un besoin identifié/validé par les preneurs.

Pour qu'un processus de mobilisation des connaissances se conclût par une réelle appropriation de la part des preneurs, ceux-ci doivent participer pleinement à la définition des besoins de connaissances.

ASSS MONTÉRÉGIE

« Il faut que l'idée de départ provienne des gestionnaires et non des courtiers pour que le processus fonctionne de façon optimale. »

AQCPE - PROJET ODYSÉE

« Pour garder les gens mobilisés, il fallait choisir un thème qui se situait au sommet de leur priorité, un thème qui constituait une préoccupation majeure et qui allait pouvoir s'inscrire facilement dans les travaux, discussions, plans d'action ou projets régionaux déjà en cours. »

CEOT

« Après avoir expérimenté avec un succès mitigé des méthodes faisant plutôt appel à une approche par le haut (où les besoins sont déterminés par les chercheurs comme dans le cas des « quick hits » (intervention ciblée), les chercheurs se sont tournés vers une approche où les praticiens sont ceux qui font part de leurs besoins. »

## 5. La présence de personnes "hybrides" est essentielle.

Le terme "hybride" est utilisé avec humour, toutefois ces personnes sont une clé importante d'un processus réussi puisqu'elles possèdent une expérience et une compréhension approfondies des différents milieux impliqués. Il s'agit de personnes qui facilitent l'établissement de liens et qui comprennent les différents langages de toutes les parties prenantes.

INRPME

« Un bon accompagnateur doit être humble. Il est d'une grande importance qu'il soit en mesure d'admettre la valeur du savoir expérientiel et non seulement celle du savoir scientifique. »

CLIPP

« Savoir faire le pont entre les deux milieux. Ceux-ci ne parlent généralement pas le même langage et c'est sur le chargé de projet que repose la responsabilité que la communication soit claire. Il faut donc quelqu'un de polyvalent. »

ARUC-ÉS/RQRP-ÉS

« Il faut que la personne connaisse bien ses dossiers. Il faut que ce soit quelqu'un qui soit en mesure de composer avec les contraintes respectives aux deux univers (recherche et pratique). »

## 6. L'informel peut être tout aussi important que le formel.

Un processus de mobilisation des connaissances exige une grande ouverture à œuvrer dans un contexte informel, à travailler en partenariat selon un cadre flexible et à accorder une importance aux règles non écrites.

PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

« Selon les partenaires de ce projet, l'éthique n'est pas une question de règles. C'est plutôt une question de réflexivité, de rapports, de discussion. L'éthique peut être réglémentée au point de la tuer. Il s'agit d'une tendance actuelle dans la société. Pourtant, il y a dans la relation entre les partenaires une forte dimension éthique en termes de valeurs, d'orientation, de respect et de reconnaissance de l'autre. Il existe une confiance entre les partenaires qu'il peut y avoir des risques, mais qu'il n'y aura pas de dérapage. »

INRPME

« Le fait que les activités restent dans le domaine informel favorise le développement d'une relation de confiance. »

CEFRIIO

« Dans les rencontres en milieu scolaire, la présence de certains acteurs autour de la table tels que les délégués syndicaux requiert pour le CEFRIIO une compréhension de la dynamique plus tacite du milieu, de manière à ne pas amoindrir les dialogues. Cela requiert une sensibilité et une écoute du milieu de pratique. Le CEFRIIO a intérêt à valider ses interventions auprès de certains acteurs connaissant le milieu avant d'intervenir lorsqu'un blocage survient. »



## 7. Travailler dans un climat d'instabilité.

L'instabilité peut surgir à de multiples occasions lorsqu'un projet repose sur une pluralité de savoirs et est construit de façon itérative. Se donner les outils nécessaires pour travailler dans un tel contexte est une clé importante du succès d'un processus de mobilisation des connaissances.

AQCPE - PROJET ODYSSEE

« Il faut s'accorder du temps pour que les choses se placent et se déterminent dans une démarche où les règles comme les modalités d'action sont à définir ensemble, et ce, malgré l'inconfort que peuvent ressentir certains acteurs habitués d'avoir des règles plus claires, notamment les universitaires. »

PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

« Il faut dire que dans l'idéologie dominante actuelle, la question de la performance est omniprésente, surtout quand vient le temps d'obtenir du financement. Pourtant, il est normal qu'on ne sache pas tout, qu'on ait à apprendre des choses et qu'à un certain moment, on soit un peu perdu. Quand une réponse semble trop complète, il y a peut-être lieu de s'inquiéter ! »

CEFRIO

« Il est important pour le CEFRIO que les praticiens voient le portrait qui est brossé de leur pratique pour qu'ils puissent réagir et réaligner leur pratique si nécessaire. Cela peut créer d'importants inconforts chez les praticiens, spécialement lorsque sont présents autour de la table plusieurs niveaux hiérarchiques d'une institution et que sont dévoilées certaines pratiques. Néanmoins, une évolution positive se produit sur le plan professionnel lorsque le processus est bien encadré. »

## 8. Travailler dans un environnement marqué par la pluridisciplinarité et selon une approche participative.

Les processus de mobilisation des connaissances sont souvent beaucoup plus riches lorsqu'ils sont portés par des équipes pluridisciplinaires. Également, afin d'atteindre une appropriation significative et une application des connaissances mobilisées, la participation des preneurs à l'ensemble des étapes du processus est une clé importante. Cet aspect doit toutefois s'appliquer dans le respect du rôle de chacun des partenaires.

KMW

« Il ne faut pas se limiter à des partenariats unissant des universitaires et les personnes responsables de développer ces programmes au gouvernement. Il faut plutôt fonctionner de façon « écologique » (multitude d'acteurs ayant des rôles spécifiques). »

RELAIS-FEMMES

« En ce qui concerne le leadership, celui-ci doit être partagé. [...] Il doit y avoir l'élément reconnaissance des autres partenaires. Ce n'est pas quelque chose qu'on arrive à implanter à tous les coups, mais nous le voyons comme une condition essentielle pour obtenir une mobilisation des connaissances optimale. Il faut en arriver à un leadership qui fait ressortir celui des autres. »

RRSST

« Dans les partenariats, il est important que les responsabilités de chacun soient claires. Les chercheurs se concentrent sur l'aspect développement de connaissances et ne doivent pas se substituer aux consultants qui font parfois partie des partenariats. Autrement, ces consultants ne désireront plus collaborer avec les chercheurs. Il faut donc que les chercheurs fassent des choses que les consultants ne font pas, qu'ils aient un rôle bien particulier. »

## 9. Faire les choses autrement, expérimenter, prendre des risques.

Les projets faisant appel à la mobilisation des connaissances amènent souvent les partenaires sur des terrains inconnus qui forcent les acteurs à sortir de leur zone de confort.

CEAC

« Les chercheurs de la chaire ont abaissé leurs attentes sur le plan temporel. Ils ne s'attendent pas à ce que les questionnaires soient bien remplis dès la première année du projet. Ils veulent laisser le temps à la mobilisation de prendre place. »

CEOT

« Il faut s'assurer que du côté du praticien, tous les niveaux de l'organisation (ex. : les cadres intermédiaires) soient ouverts au changement, car ce n'est pas toujours le cas. Convaincre les éléments résistant au changement au sein d'une organisation peut se faire en mettant en valeur les succès de ceux qui participent vraiment à l'implantation. »

## 10. Engager son organisation dans un processus complexe et exigeant.

La participation à un processus de mobilisation des connaissances amène fréquemment les organisations à dépasser leur mandat habituel tout en exigeant une participation active de la part de leur personnel (tant les gestionnaires que les intervenants). Pour faciliter le succès d'un processus, les organisations partenaires doivent détenir la stabilité, les ressources et les infrastructures pour répondre à ces exigences afin de maintenir leur niveau d'engagement tout au long du projet.

RRSST

« C'est beaucoup une question d'engagement des individus composant l'organisation. Il faut que les individus démontrent une volonté de changer, de faire avancer les choses. Cela signifie autant une volonté du travailleur de reconsidérer ses pratiques qu'une volonté du cadre d'entreprise à encourager ce processus et à faire circuler l'information de façon à ce qu'elle se rende jusqu'aux travailleurs. »

ARUC-ÉS/RQRP-ÉS

« Le défi des ARUC est là. Comment les milieux de pratiques en arrivent à s'impliquer dans une telle démarche dépend de leur flexibilité de moyens et du côté des universitaires, le système de promotion n'est pas encore assez imprégné de ces façons de travailler et les chercheurs qui s'y engagent relèvent d'énormes défis de carrière dans un tel contexte. »

RELAIS-FEMMES

« Lors de formations, nous tentons de nous assurer qu'au moins la moitié des salariés d'un organisme participe. C'est la seule façon de s'assurer qu'il y aura un réinvestissement dans les pratiques. Il est important de toucher une masse critique. »

## Regard sur vos pratiques de mobilisation des connaissances

Cette section est le fruit d'une analyse et d'une synthèse de vos entretiens individuels. Nous avons fait ressortir les points de convergence ainsi que des pratiques qui se distinguent, le tout accompagné d'extraits de vos entretiens afin de bien illustrer nos propos. Le contenu a été organisé en référence aux grands thèmes abordés lors des entretiens individuels, soit l'engagement des partenaires, l'animation du partenariat, la formalisation et l'adaptation des connaissances mobilisées, l'appropriation et l'application des résultats. La lecture des entretiens a fait ressortir certains éléments se rapportant à ces grands thèmes plus fortement que d'autres, la synthèse collective sera donc organisée en fonction de ceux-ci :

1. Définition des besoins de connaissances
2. Bases de l'engagement des partenaires
3. Activités et outils de mobilisation des connaissances
4. Compétences individuelles et organisationnelles nécessaires
5. Activités et méthodes de formalisation
6. Stratégies et activités de transfert
7. Accompagnement et évaluation de l'appropriation et de l'application

# 1. La définition des besoins de connaissances

L'examen de vos pratiques permet de constater que la définition des besoins de connaissances peut se faire par le biais d'actions ponctuelles ou encore grâce à des processus ou des outils qui permettent d'effectuer un suivi en continu. Le besoin constant de réaliser des diagnostics relatifs aux besoins de connaissance a également poussé certains à développer des outils pour systématiser cette pratique.

Certains d'entre vous ont axé leur action sur la réalisation de tournées de consultation ponctuelles auprès d'organisations composant un réseau (local, régional ou provincial) avec lequel ils collaborent. Pour le CTREQ qui a réalisé plusieurs exercices du genre, le but n'était pas d'en venir à un consensus, mais bien de tracer un portrait juste.



LA PRATIQUE DE LA CEAC

## **Une tournée des régions pour constituer le cœur des informations à utiliser.**

« Une tournée dans les régions qui visait à rencontrer les acteurs locaux, en coordination avec les centres pour la prévention du suicide, a été réalisée afin de leur demander quelles étaient les connaissances scientifiques sur lesquelles ils aimeraient avoir du matériel, des réponses [...] De là, cinq à six questions qui semblaient faire consensus quant au besoin de connaissances ont été synthétisées [...] Une fois cela fait, les chercheurs ont [...] réalisé un site web qui présenterait des synthèses de connaissances scientifiques vulgarisées. D'autres rencontres ont été organisées dans les régions. On demandait aux organisateurs laquelle de ces questions ils voulaient aborder. Cela a permis de rencontrer près de 200 organisations. Le fruit de cet exercice constitue encore aujourd'hui le cœur de la matière sur laquelle travaille le CRISE [Centre de recherche et d'intervention sur le suicide et l'euthanasie]. »

Certains d'entre vous ont également développé des outils ou encore des processus leur permettant d'être au fait des besoins des acteurs de la pratique, et ce, de façon continue. C'est le cas de plusieurs d'entre vous qui avez fait face à certaines limites des tournées ponctuelles :



LA PRATIQUE DU CTREQ

## **Un réseau d'information pour répondre rapidement aux multiples besoins.**

« Le CTREQ est à mettre en place un outil de communication qui permettra d'être au fait des besoins des acteurs de la pratique, et ce, de façon continue. Cela se fait entre autres par le biais de ce réseau d'information pour la réussite éducative qui vise à orienter les gens vers d'autres ressources lorsque l'information existe ou à constater qu'une information donnée n'existe nulle part ou n'existe que dans une forme inadéquate pour le public qui la cherche. Dans ce cas, le CTREQ peut s'occuper de la créer, et ce, de façon adaptée à ceux qui en font la demande (plus ou moins vulgarisée). »

La CEOT, la CEAC et KMW, de leur côté, ont développé des outils qui visent, une fois le partenaire potentiel ciblé, à établir un diagnostic précis. Ces outils ont pour principale qualité de systématiser la démarche et d'identifier les conditions de réussite d'un projet de mobilisation des connaissances. D'autres outils peuvent également être utilisés pour établir les priorités de partenaires une fois que ceux-ci ont été ciblés. C'est le cas du protocole qu'a développé ÉCOBES et qui permet d'identifier les indicateurs à prioriser lors de la réalisation d'une enquête régionale. L'ASSS Montérégie a également établi une procédure formelle débutant avec l'identification des demandes et se terminant avec le cadrage précis de l'objet.



#### LA PRATIQUE DU CEOT

##### **La mesure des connaissances et des capacités d'un système pour une intervention plus efficace.**

« Pour bien cerner les besoins exprimés par les praticiens, la CEOT a développé un outil diagnostic (basé sur cinq questions). Celui-ci permet dans un premier temps d'identifier quelles sont les connaissances existantes (le statut des connaissances dans l'organisation). Cet outil permet par exemple de savoir si l'organisation possède les connaissances nécessaires pour relever les défis auxquels elle fait face. Les chercheurs de la CEOT passent ensuite à une deuxième série de questions qui visent à identifier plus précisément les besoins sur le plan des connaissances. Que devrait connaître l'organisation pour relever les défis auxquels elle fait face ? Tel que le prescrit le modèle d'analyse développé par la CEOT, les chercheurs s'affairent ensuite à identifier les capacités qui sont présentes dans le système et qui permettent de combler l'écart entre les connaissances existantes et celles qui devraient être acquises (besoins). Les chercheurs s'assurent dès cette étape que les praticiens sont prêts à se remettre en question. »

#### LA PRATIQUE DE KMW

##### **Avant tout, déterminer ce que vise l'action.**

« Il faut d'abord s'asseoir avec les acteurs impliqués et déterminer ce que l'action vise à créer. Veut-on changer la mentalité d'une société/communauté en ce qui a trait à une question ? La perception des personnes âgées chez les autochtones, par exemple. Il faut alors déterminer ce qu'il faut produire pour en arriver à amorcer ce changement. Faut-il produire une politique ? Un programme ? Etc.

Cela se fait par l'entremise d'une réunion au tout début du processus. On y parle de la mobilisation des connaissances. On regarde également ce qui est déjà mis en pratique et qui constitue de la mobilisation des connaissances. On regarde également ce qui se fait dans d'autres secteurs et qui pourrait être simplement transféré. Pendant cette rencontre, on identifie ce qui peut être fait à court, moyen et long terme (6 mois, 18 mois, 5-10 ans). Par la suite, une autre série de réunion a lieu. Chacun des acteurs revient alors avec le fruit du travail qu'il avait à faire entre-temps. »

#### LA PRATIQUE DE L'ASSS MONTÉRÉGIE

##### **Une étape préliminaire ? Non, plusieurs !**

« Dans les premiers temps, au moment où le travail des courtiers n'était pas encore complètement formalisé, le coordonnateur du secteur a fait une tournée des pilotes de secteur de façon à leur décrire les possibilités en termes d'offre de service de façon à voir s'il y avait une demande et ainsi créer un besoin spécifique et distinct des autres rôles.

Il est à noter que les courtiers ne prennent généralement pas de mandat provenant d'une source individuelle ; ils accueillent plutôt des demandes provenant d'un groupe. Cette façon de faire permet de valider l'intérêt d'un mandat en lien avec les préoccupations d'un ensemble de personnes souhaitant optimiser une pratique. La priorité est donnée aux questions qui viennent nourrir les priorités identifiées au préalable par un groupe d'établissements.

En ce qui concerne le processus régulier, il débute par une rencontre avec la personne du service de la coordination responsable du RCA impliqué et le coordonnateur du secteur de gestion des connaissances. Il s'agit d'une courte rencontre (environ une heure) pour délimiter le cadre de recherche. Quels sont les grands thèmes qui vont faire l'objet de la recherche ? Souvent, la demande n'est pas claire au début de la réunion. Au terme de la réunion, l'objet de recherche est déjà un peu mieux circonscrit. Bien souvent, il y a un 15 à 30% de la demande initiale qui est redéfinie. À titre d'exemple, lors d'une demande visant à mieux connaître les interventions psychosociales congruentes avec certaines conditions cliniques d'usagers en Centre de santé et de services sociaux, un premier travail de repérage a permis de faire évoluer ce mandat vers une recherche plus spécifique visant à identifier les approches thérapeutiques offrant une preuve de leur efficacité.

[...]

À ce stade, dans les dossiers retenus, le courtier effectue une première recherche qui s'étend sur plusieurs jours (jusqu'à un mois) afin de faire ressortir les grands enjeux qui sont liés à la question au cœur de la recherche. Le fruit de cette recherche est présenté au pilote du groupe (le professionnel) ou au groupe de travail entier. Il faut rapidement s'entendre sur le cadrage. Le but n'est pas d'aller trop loin, mais de trouver le niveau de détails suffisant pour le dossier. Lorsque les courtiers se mettent à l'écoute des besoins exprimés par les pilotes, ils utilisent des techniques communes, mais ils le font aussi à travers le filtre de leur propre formation (ergothérapeute, administrateur, bibliothécaire, travailleur social, infirmier, etc.), ce qui teinte leur travail. Le groupe de travail, suite à cette rencontre avec le courtier, poursuit ses réflexions quant aux objets de travail en fonction, en partie, des divers scénarios qui lui ont été présentés par le courtier. »



Vous trouverez d'autres pratiques en lien avec la définition des besoins de connaissances en consultant la plateforme du RQIS :

LA PRATIQUE DE L'AQCPE - PROJET ODYSSEE

**S'assurer la mobilisation de l'ensemble des acteurs.**

LA PRATIQUE DU CEAC

**Un bilan... avant de commencer. Lire la suite et commenter**

## 2. Les bases de l'engagement des partenaires

À la lumière des entretiens réalisés auprès de vous, on constate que des liens établis au départ d'un projet partenarial n'empêchent pas celui-ci d'évoluer sur le plan de l'engagement des partenaires. En cours de route, certains partenaires peuvent se greffer à l'entreprise alors que d'autres mettent fin à leur collaboration pour des raisons diverses. Les règles de fonctionnement peuvent, elles aussi, évoluer. Lors des entretiens, vous avez mentionné certains éléments qui vous permettent d'établir des engagements solides qui peuvent durer dans le temps.

La plupart d'entre vous ont rappelé l'importance de compter sur un certain nombre de règles claires pour qu'un partenariat démarre du bon pied. À ce chapitre, on note cependant deux courants chez les partenaires. D'un côté, certains optent pour la rédaction d'un protocole formel. C'est le cas notamment de la CEOT dont certains projets mènent à la rédaction de contrats très rigoureux où sont inscrits le profil des personnes qui seront impliquées, les rôles de chacun, les livrables, les aspects financiers et éthiques, etc. À l'opposé, il y a cependant des organisations telles que l'INRPME qui fonctionnent plutôt à l'aide de protocoles formels, mais qui prennent une forme très courte.



LA PRATIQUE DE LA CEOT

### **Des contrats très complexes sont parfois obligatoires.**

« Le type de règles qui doit être défini dépend bien sûr du contexte. Dans le cas de partenariat de grande envergure tel que celui du Consortium, il s'agit d'un très important contrat incluant un très grand nombre de clauses et qui est basé sur le formulaire développé par le gouvernement fédéral (bailleurs de fonds du projet). On y indique qui fait quoi ainsi que les exigences relatives à l'éthique en recherche auprès de sujets humains. Y sont également inscrits les rapports d'étape à produire au cours du projet. »

D'un autre côté, certains d'entre vous ont plutôt recours à des ententes informelles. C'est notamment la façon de faire qu'adopte à l'occasion l'ASSS Montérégie lorsque le travail est réalisé à l'interne. De son côté, le projet Trajectoire de vie au-delà des étiquettes agit plutôt de cette façon en raison des partenaires impliqués pour qui une entente verbale peut avoir tout autant de valeur (et même davantage).



LA PRATIQUE DU PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

### **Un pacte sans entente écrite. Place à l'honneur.**

« En ce qui concerne la réalisation du projet et la relation avec les participants sur le terrain, il y a également une éthique de participation qui est définie. Il n'y a pas d'ententes écrites, mais on s'assure lors des événements théâtraux que chaque personne ait un même pouvoir de parole ainsi qu'un droit de participation. Un pacte de confidentialité est également établi, bien que cela ne soit pas fait par écrit. Par ce pacte, les chercheurs s'engagent à ne pas réutiliser individuellement des histoires qui émergent de l'expérience en les identifiant aux personnes précises. Par ailleurs, on demande aux personnes qui participent de tracer elles-mêmes la limite par rapport à ce qu'elles peuvent dire par rapport à leur expérience personnelle ou par rapport à certaines personnes de leur communauté. »

Sur le plan du contenu des ententes qui constituent la base des partenariats, quelques-uns d'entre vous ont évoqué, lors des entretiens, l'importance que soient nommés les intérêts particuliers des partenaires en présence. Relais-femmes, de son côté, a même développé une grille servant, pour chacun de leur projet, à l'inscription formelle des intérêts propres à chaque partie prenante ainsi que des intérêts communs. Cet aspect peut être associé à un autre élément mentionné par certaines d'entre vous soit l'importance pour chaque partenaire d'avoir un bénéfice dans l'aventure partenariale entreprise.



## LA PRATIQUE DE RELAIS-FEMMES

### **De la divulgation des intérêts à la compréhension des comportements.**

« Il est normal que les partenaires aient des intérêts particuliers. Il est important [...] que tous les intérêts des partenaires soient divulgués. Cela fait partie des conditions de réussite d'un projet. Dans le passé, certains partenariats ont échoué lorsque ces intérêts n'ont pas été divulgués. Les partenaires n'arrivaient pas à comprendre les comportements les uns des autres. Il faut savoir dès le départ s'il existe des intérêts contradictoires. »

Enfin, plusieurs d'entre vous ont souligné l'importance de garder une ouverture pour faire évoluer le partenariat et de permettre le changement en ce qui concerne son fonctionnement. Vous avez mentionné que la confiance parfois établie lors de projets précédents facilitait beaucoup cet aspect tout comme le respect et l'écoute. L'adoption, au départ, de règles assez larges qui pourront ensuite être précisées en cours de route a également été évoquée comme une mesure souhaitable dans cette optique.



## LA PRATIQUE DU RÉSEAU DIALOG

### **Des ententes basées sur la confiance et le respect.**

« Les ententes ne sont pas comme des contrats. Elles demeurent ouvertes en cours de projet de sorte que si un aspect d'importance vient à surgir, il peut être inclus au projet. La confiance et le respect sont des parties intégrales de ces ententes. Souvent, la confiance s'est bâtie au fil de projets réalisés précédemment. DIALOG n'est pas dans le juridique. L'entente vient donc surtout couronner des relations déjà actives et dynamiques ainsi que consolider les liens pour la suite. »

## LA PRATIQUE DE L'ARUC-ÉS/RQRP-ÉS

### **Des partenariats particuliers, mais avec une base commune.**

« Le mode partenarial, tel que décrit dans le document intitulé : La recherche partenariale : le modèle de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS, (disponible sur la PTC) explique nos façons de faire. Tous les nouveaux partenaires sont invités à prendre connaissance de ce document.

#### *Gouvernance paritaire :*

Chaque instance (direction générale, comités de coordination, comités de travail, CAP et GRAP, comités de suivi) est constituée en parité, de chercheurs et de praticiens. De plus, la direction de chaque instance est assurée de façon paritaire par un chercheur et par un représentant des praticiens en économie sociale : ils sont nommés co-responsables; toutes les décisions sont prises en collégialité.

#### *Comité de suivi :*

Chaque projet de recherche ou activité (tel un séminaire) est réalisé par une équipe, qu'on appelle comité de suivi. Les co-responsables sont entourés d'autres chercheurs et acteurs terrain, dont le nombre varie selon les recherches.

#### *Fiche d'accréditation :*

La fiche d'accréditation est le document qui pose, par écrit, la nature du projet, les partenaires impliqués, l'échéancier, les montants engagés, les ressources requises et le nom des étudiants qui participent au projet.

Pour le reste, l'entente entre les partenaires repose sur l'ouverture, le respect, l'écoute et la bonne volonté. Cela dit, des certificats éthiques sont exigés par les autorités universitaires pour certaines recherches. Il s'agit cependant de certificats visant à protéger les sujets de la recherche. »





Vous trouverez d'autres pratiques en lien avec les bases de l'engagement des partenaires en consultant la plateforme du RQIS :

LA PRATIQUE DE L'AQCPE – PROJET ODYSSEE

**Être conscient des besoins ne suffit pas. Il faut aussi déterminer ce qui est prioritaire.**

LA PRATIQUE DE LA CEAC

**L'utilité des projets, ce doit être pour toutes les parties prenantes.**

LA PRATIQUE DE KMW

**L'énoncé des attentes minimales : un premier pas dans la bonne direction.**

LA PRATIQUE D'ÉCO-CONSEIL

**La construction dans l'action.**

### 3. Les activités et les outils de mobilisation des connaissances

Les outils et les activités de mobilisation des connaissances dont vous avez parlé lors des entretiens sont très nombreux et aussi variés qu'il y a de partenaires. Cela s'explique en grande partie par la diversité des secteurs d'activité. Certains de ces outils et activités se distinguent néanmoins par leur originalité ou du fait qu'ils sont possiblement transférables. Mais avant de nous parler de ces outils, la plupart d'entre vous ont insisté sur les actions à entreprendre afin d'établir une dynamique globale favorable.

Ainsi, plusieurs ont mis l'accent sur le fait qu'il était important, au-delà des outils mis à profit dans un projet partenarial, de bien s'assurer de la mise en place d'une dynamique de co-construction. Certains, comme la CEAC et le CEFRIO, ont souligné l'importance qu'il y ait un équilibre entre l'apport de contenu et le partage entre les partenaires. L'AQCPE a pour sa part constaté que cette dynamique de co-construction a même entraîné les praticiennes à graduellement intégrer certains savoir-faire provenant de l'équipe scientifique.



LA PRATIQUE DU CEFRIO

#### **Un processus qui permet une évolution positive, malgré les inconforts passagers.**

« En ce qui concerne la mobilisation des connaissances à proprement parler, une approche de recherche-action particulière a été élaborée avec les chercheurs, comportant un important volet d'intervention par les chercheurs auprès des équipes-écoles. Le CEFRIO joue un rôle stratégique ici dans la vulgarisation du protocole de recherche auprès des milieux de pratique. La méthode utilisée dans ÉÉR s'avère exigeante pour les écoles, puisqu'il s'agit sur une base continue d'assurer des pratiques réflexives avec les enseignants. Après une première collecte de données par exemple, le portrait qui est ébauché de la pratique est renvoyé aux intervenants. Ainsi débute le dialogue et la co-construction. Il est important pour le CEFRIO que les praticiens voient le portrait qui est brossé de leur pratique pour qu'ils puissent réagir et réaligner leur pratique si nécessaire. Cela peut créer d'importants inconforts chez les praticiens, spécialement lorsque sont présents autour de la table plusieurs niveaux hiérarchiques d'une institution et que sont dévoilés certaines pratiques. Néanmoins, une évolution positive se produit sur le plan professionnel lorsque le processus est bien encadré. Ainsi, pour chaque école impliquée dans le projet et pour bon nombre d'enseignants, de tels portraits sont produits et perçus positivement par le milieu. »

De façon plus précise, lors des entretiens, la grande majorité d'entre vous a souligné l'importance de vérifier la correspondance entre les outils sélectionnés et les besoins des preneurs. Il s'agit ainsi de faire place à la co-construction dans le choix des outils ou des activités. L'examen de vos pratiques permet de constater l'existence de plus d'une façon d'y parvenir. Pour certains, comme le CTREQ, cela passe par le développement d'outils sur mesure. Pour d'autres, comme le Réseau DIALOG ou l'ASSS Montérégie, l'option privilégiée est plutôt d'offrir de multiples produits qui sont constamment perfectionnés et qui peuvent rejoindre différents publics pour différents usages.



LA PRATIQUE DE L'ASSS MONTÉRÉGIE

#### **Valider, stimuler la réflexion et favoriser l'enracinement.**

« L'accompagnement est continu. Les étapes que traversent les courtiers avec les demandeurs sont fréquentes et ces derniers n'acceptent pas une demande pour ne revenir qu'à la toute fin du processus avec des connaissances à diffuser. Il y a des retours fréquents auprès des gestionnaires afin de valider, de stimuler la réflexion et de favoriser l'enracinement des connaissances. Selon le modèle de Ballay, il existe sept tâches principales dans le cycle de gestion et de courtage de connaissances : capitaliser, apprécier, adapter, animer, appliquer,

renouveler et animer. Les différents services offerts par les courtiers les mènent à accomplir ces tâches.

Les courtiers offrent principalement trois types d'activités soit la recension des écrits, la recension des pratiques et la consultation d'experts :

*La recension des écrits :*

Le courtier fait un inventaire et l'examen critique des publications (documents en version électronique, audiovisuelle et littérature grise) pertinentes qui porte sur le domaine de recherche. Différents niveaux de complexité peuvent être sélectionnés. Cela va de la simple collecte d'articles et de segments de monographie sans analyse jusqu'à la collecte avec une analyse détaillée des concepts trouvés. Les courtiers synthétisent des articles pour les gestionnaires. Il y a également un bulletin de veille auquel sont abonnés des membres du réseau ou toutes personnes intéressées par ce qui s'écrit sur les sujets recensés. La recension présente à la fois les écrits et les formations touchant certains thèmes. L'idée est de ne pas inonder les gens d'information, mais de trouver le juste niveau pour qu'ils soient bien informés sur les sujets qui les préoccupent.

*La recension des pratiques :*

Le courtier fait un examen des façons de faire relatives à un domaine d'intérêt du RCA. Les recensions des pratiques peuvent prendre des formes diverses allant de l'identification des organisations, services, programmes ou individus qui réalisent une pratique définie jusqu'à l'analyse critique de la pratique répertoriée, dans un territoire ou dans une organisation donnée, en lien avec son environnement (condition d'exercice).

*La consultation d'experts :*

Le courtier fait appel à un expert pour mettre en contexte, pour valider dans leur application locale ou adaptée à une situation spécifique les meilleures pratiques et les données probantes. On demande donc à un expert de prendre connaissance des écrits et des pratiques qui ont été répertoriés sur un sujet afin de fournir un avis éclairé aux décideurs. Les formes que peut prendre cet appel à des experts sont également multiples. Cela va de la rencontre structurée avec un ou des experts dans un domaine d'intérêt ciblé (avec entrevue semi-structurée) à l'organisation et l'animation d'un panel de discussion rassemblant des experts qui défendent des positions controversées, contradictoires ou complémentaires.

Il arrive que quelques courtiers se regroupent pour faire avancer un processus de réflexion qui est bloqué au moment d'organiser les données qui font l'objet de recherches. En groupe, la ligne directrice est parfois cernée plus facilement, notamment parce que chaque courtier a une certaine spécialisation et certaines façons de faire particulières. »

LA PRATIQUE DE LA CHAIRE ÉCO-CONSEIL

**De l'importance des savoirs qui ne sont pas encore pris en compte par la science.**

« Il n'est pas possible de garantir un processus « clé en main » aux clients, car les projets de la chaire sont toujours dans l'innovation et donc comportent leur part d'inconnu. En général, les plans de suivi qui sont conçus sont faits sur mesure. On adopte une dynamique de co-construction. Les éco-conseillers font appel à des savoirs scientifiques, mais ils travaillent également à favoriser les savoirs qui ne sont pas encore pris en compte par la science (connaissances issues de la pratique, connaissances ancestrales, etc.), car ils ont également de l'importance pour les acteurs en présence. Ainsi, tout au long du projet, le partenaire a son mot à dire. Il s'agit souvent des limites à rappeler. »

L'importance de se laisser de la flexibilité et de la souplesse sur le plan de la programmation est un grand principe que de nombreux partenaires ont évoqué. Plusieurs d'entre vous ont également expliqué de quelle façon ils appliquaient ce principe dans leur pratique. Ainsi, certains d'entre vous, comme l'AQCPE ou le CEFRIO, se laissent la possibilité de changer les outils et activités auxquels ils font appel selon l'étape du projet ou les résultats produits par ceux-ci.



LA PRATIQUE DU RRSST

#### **Laisser sa place à l'imprévu.**

« Pour beaucoup de chercheurs, il est important que les schémas de recherche et les outils utilisés permettent l'émergence d'éléments imprévus sans pour autant être complètement ouverts (p.ex. questionnaires semi-ouverts). La recherche peut ainsi évoluer en cours de route. »

L'examen de vos pratiques a permis de constater l'existence d'une gamme impressionnante d'outils et d'activités qui sont parfois très simples, mais à l'occasion très complexes et adaptés à une circonstance précise. Parmi tous ces outils, qui ne peuvent être énumérés dans le détail faute d'espace, quelques-uns sont ressortis de la mêlée. Cela tient souvent au fait qu'ils sont originaux, mais aussi parce qu'ils pourraient sans doute être adaptés à d'autres contextes.



LA PRATIQUE DU PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

#### **Le théâtre comme outil de partage de connaissances.**

« La phase suivante, une tournée régionale, a été organisée afin d'aller présenter les scènes théâtrales qui représentent des éléments clés tirés des histoires de vie [récoltées lors d'une phase précédente]. Le but était de partager ces connaissances et d'obtenir les réactions du public qui est composé à la fois de personnes assistées sociales vivant en logement ou dans la rue, mais aussi d'intervenants (un groupe de 60 à 80 personnes dont la composition pouvait varier d'une région à l'autre). Cet exercice est ainsi à la fois un moyen de diffusion de premiers résultats (les acteurs du terrain attendaient d'ailleurs avec une grande impatience le dévoilement des synthèses tirées des entretiens) et un moyen utilisé pour faire évoluer les connaissances par le biais des réactions/réflexions recueillies. »



Vous trouverez d'autres pratiques en lien avec les activités et les outils de mobilisation des connaissances en consultant la plateforme du RQIS :

LA PRATIQUE DE L'AQCPE – PROJET ODYSSEE

**L'émergence d'une nouvelle expertise.**

LA PRATIQUE DE LA CEAC

**Un site web comme support au partage et à l'échange.**

LA PRATIQUE DE L'INRPME

**À toute proposition, une réaction.**

LA PRATIQUE DU RÉSEAU DIALOG

**Rejoindre les utilisateurs par la multiplication des outils.**

LA PRATIQUE DU CTREQ

**L'appel aux utilisateurs, une étape qui précède la conception d'un outil.**

LA PRATIQUE DU CEFRIO

**La responsabilité d'élargir le design du projet.**

LA PRATIQUE DU RRSST

**Des activités pour favoriser des échanges très ouverts.**

LA PRATIQUE DE LA CEOT

**Une approche historique pour bien saisir la dynamique organisationnelle.**

## 4. Les compétences individuelles et organisationnelles nécessaires

### Compétences individuelles

L'animation d'un processus de mobilisation des connaissances requière une large gamme de compétences. Si une seule personne arrivait à rassembler toutes les compétences requises sans exception, elle pourrait sans doute porter le titre de super héros de l'animation. Les organisations tentent généralement de trouver la personne se rapprochant le plus d'un idéal pour un projet ou encore désignent plusieurs personnes qui se partagent les tâches (simultanément ou de façon successive) tout au long du projet. L'analyse de vos pratiques et la compilation de celles-ci nous permettent de tracer un portrait assez fidèle de ce que serait ce super héros. Le voici :



En plus de celles présentées ci-dessus, mais dans une moindre importance, vous avez nommé d'autres qualités professionnelles que devrait détenir le super héros de la mobilisation des connaissances, dont:

- Intervention en contexte interculturel
- Travailler en réseau
- Créer la synergie
- Stimuler la participation
- Rappeler le sens de ce qui est fait
- Conserver un rôle de soutien
- Gestion de l'information
- Négociateur
- Maintenir le dialogue ouvert
- Porter la vision du projet
- Lâcher prise lorsque la situation l'exige
- Savoir quand il faut bâtir à partir de ce qui existe et quand innover
- Porter et communiquer l'historique du projet
- Disponible
- Patient, respecter la diversité des rythmes
- Aptitudes fines sur le plan des relations humaines
- Trouver les collaborateurs indiqués
- Respectueux
- Confiance en soi
- Dynamique
- Capacité de prendre des décisions
- Créatif
- Esprit de synthèse
- Humble
- Comprendre rapidement les règles non écrites

## Compétences organisationnelles

Au-delà des compétences individuelles que peut détenir l'animateur d'un projet, il existe au niveau organisationnel des façons de faire ainsi que de nombreuses compétences transcendantales qui sont également de la plus haute importance pour animer certains partenariats.

On retrouve parmi vous des organisations qui font le choix de ne pas laisser entre les mains d'une seule personne l'animation d'un projet tout au long de celui-ci. Certains préfèrent en effet que des personnes possédant les compétences adaptées pour chacune des étapes d'un projet se relayent. C'est le cas du Réseau DIALOG ainsi que d'ÉCOBES.



LA PRATIQUE D'ÉCOBES

### **De l'administrateur à l'expert.**

« Au sein des comités-conseils, le membre d'ÉCOBES qui prend la direction du projet peut changer au cours du processus si un autre membre du groupe aussi présent détient une expertise plus adaptée à l'étape en cours. Ainsi, le leadership peut être exercé par un acteur plus administratif au début du processus pour glisser peu à peu vers un acteur plus expert au plan des contenus et de la méthodologie. »

Parmi vous, il se trouve également des partenaires qui ont opté pour une animation faite en collégialité, de façon à représenter tous les secteurs impliqués (recherche, terrain et liaison, s'il y a lieu). On retrouve ainsi des projets adoptant une structure bicéphale telle que le Projet Odyssée de l'AQCPE ou d'autres mettant de l'avant une équipe de trois (ou plus) comme le fait le projet Trajectoire de vie au-delà des étiquettes.



LA PRATIQUE DE L'AQCPE - PROJET ODYSSEE

### **Il faut parfois compter sur deux têtes pour fonctionner de façon optimale.**

« Le fait d'être deux à la tête du projet a également facilité l'ancrage du projet et fait en sorte que les préoccupations associées à la recherche et celles associées à la pratique ont bien été prises en compte dans la préparation même des rencontres de l'équipe scientifique. Il y a eu plusieurs rencontres entre les deux directrices simplement pour réfléchir à propos de cette équipe et comment elles allaient la mener. Au cours du projet, Nathalie Bigras a pris une sabbatique et son absence s'est fait sentir. L'efficacité de l'équipe scientifique s'en est ressentie. L'équilibre instauré était donc un aspect important pour le fonctionnement optimal de l'équipe scientifique. »

Par ailleurs, au sujet des multiples compétences organisationnelles, vous avez notamment mentionné la très grande importance pour une organisation de s'assurer que les individus prenant part à un projet soient bien engagés dans celui-ci et que des moyens doivent être pris afin d'y arriver. Selon l'ARUC-ÉS et le RQRP-ÉS, cet aspect implique que l'organisation partenaire de la recherche doit posséder une certaine maturité, de même qu'une structure administrative solide et bien outillée. De leur côté, KMW et la CEOT y arrivent notamment en s'assurant, dès le départ, que toutes les personnes impliquées puissent avoir un accès aisé aux documents du projet afin qu'ils puissent les réviser. D'autres ont également relevé l'importance à ce sujet de compter sur l'appui et l'ouverture de la direction afin que celle-ci laisse toute la marge de manœuvre nécessaire pour que les employés puissent s'impliquer.



LA PRATIQUE DE L'ARUC-ÉS/RQRP-ÉS

**Les conditions qui favorisent la réussite.**

« Les milieux de pratique qui ont le plus de succès dans les projets de mobilisation des connaissances sont ceux qui ont une certaine maturité et des ressources assez importantes. Il faut également un milieu qui soit solide, qui possède une certaine structure administrative, qui est capable de déléguer des gens, qui n'est pas en crise. Il faut également un milieu qui a des moyens et qui n'est pas en demande constante de subvention pour sa survie. Autrement, il arrive souvent que la personne qui porte le projet change en cours de processus, ce qui affaiblit le projet. »



Vous trouverez d'autres pratiques en lien avec les compétences organisationnelles en consultant la plateforme du RQIS :

LA PRATIQUE DU RÉSEAU DIALOG

**Mouvance et ajustements.**

LA PRATIQUE DU PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

**Malgré une animation collective, le parcours personnel de chacun est une clé du succès.**

LA PRATIQUE DU KMW

**Accroître l'implication grâce à la transparence.**

LA PRATIQUE DU RRSST

**Mobiliser l'organisation d'un bout à l'autre.**



## 5. Les activités et les méthodes de formalisation

L'étude de vos pratiques a révélé que quelques-uns d'entre vous ont développé des façons de faire particulières afin de mettre en ordre l'ensemble des données mobilisées. Parmi ceux qui ont abordé le sujet, on constate que le recours aux utilisateurs pour cette étape varie passablement allant d'une implication soutenue à une non-implication.

Ainsi, on remarque d'abord que certains parmi vous favorisent la pleine participation des utilisateurs à l'analyse des données préliminaires ou encore de fréquents allers-retours auprès de ceux-ci au cours de l'analyse. C'est notamment l'approche préconisée par la CEOT avec sa méthode du Learning History. Dans ce courant, on compte également l'AQCPE qui implique dans l'analyse des données des praticiens (équipe de projet et terrain), des chercheurs de l'équipe scientifique qui interprètent, commentent et enrichissent les données ainsi que l'équipe scientifique qui détermine le traitement.



LA PRATIQUE DE L'AQCPE

### **Les praticiennes au cœur des activités d'analyse.**

« D'abord, il y a eu une volonté claire de garder cette démarche dans le champ des praticiennes. Des efforts particuliers ont été faits de la part de la coordination et de la co-direction de l'équipe scientifique pour influencer le moins possible la méthodologie qu'allaient sélectionner et utiliser les chargées de projet.

[...]

L'équipe de projet a choisi les questions qu'elle voulait se poser et donc quelles étaient les questions que les éducatrices allaient compiler pour faire parler les données. Cela a été un moteur de développement important pour elles (le fait d'avoir un processus et des questions pour les aider dans l'analyse, sans que cela ne les empêche de « réagir » aux données et de suivre des pistes originales). Certaines chargées de projet ont mis à profit des communautés de pratique dans leur région pour les aider dans la compilation et l'analyse. La chargée de projet s'occupait d'animer la rencontre. Ce processus a permis l'appropriation du projet et du processus par les gens, en plus de les mettre concrètement en mode « pratique réflexive ». Cette façon de faire a enrichi les résultats du fait que des praticiennes des CPE et BC contribuaient à l'analyse.

[...]

Un rapport préliminaire était ensuite élaboré et déposé auprès de l'équipe scientifique par les régions impliquées dans chaque sous-thématique. On y retrouvait un mélange d'analyse par l'équipe de projet et par les communautés de pratique du terrain. Différents éléments, constats et questionnements y étaient relevés. Il y avait également une section sur le processus même d'analyse afin que l'équipe scientifique puisse également y réagir, puisqu'il y s'agissait d'une expérimentation des modes de travail. Ce fut un bon coup. Jamais la notion de processus et d'auto-réflexion n'a disparu. Par la suite, l'équipe scientifique pouvait poser des questions relatives au processus ce qui enrichissait encore plus la réflexion. Cela donnait une analyse très riche. Déjà, dans ces rapports, certains éléments clés (ingrédients) pouvaient émerger. Bien souvent, les chercheurs universitaires sont venus entériner l'analyse et n'ont eu qu'à bonifier en y ajoutant des éléments issus des savoirs scientifiques ou de leur expérience.

Souvent, les ingrédients clés sont bonifiés non seulement par les chercheurs, mais aussi lors du retour vers le terrain lorsque les chargés de projet animent leurs communautés de pratique en mode « pré-diffusion » (c'est-à-dire avant que la synthèse et les outils de diffusion ne soient disponibles). »

D'autres parmi vous ont plutôt opté pour une approche où les données brutes sont rendues disponibles, mais où les chercheurs sont tout de même les responsables de l'analyse. Une fois cette dernière menée à terme, les résultats sont transmis aux utilisateurs sous forme de tableaux et de schémas. Cette façon de faire est notamment celle de la CEAC. La pratique du CEFRIO s'en rapproche également. Dans son entretien, il souligne d'ailleurs la complexité de cette position d'interface ainsi que les habiletés pointues qu'elle exige.



#### LA PRATIQUE DU CEFRIO

##### **Entre les exigences scientifiques et celles des terrains d'application des résultats de recherche.**

« Il est parfois plus difficile pour les chercheurs d'adapter les résultats de recherche de manière à ce qu'ils soient vulgarisés pour les milieux de pratique. Le CEFRIO a ici un travail délicat et exigeant, en conciliant à la fois les exigences scientifiques et les exigences des terrains d'application des résultats de recherche. Ainsi, si on veut synthétiser une recherche, il faut bien saisir l'essentiel, sans dénaturer les subtilités de la recherche. Le CEFRIO a donc la responsabilité d'assurer un leadership de contenu, et de se doter d'une compréhension fine des résultats de recherche pour être en mesure d'en assurer la valorisation de manière adéquate. »

Enfin, parmi ceux qui confient exclusivement aux chercheurs impliqués la tâche de produire une analyse, de nombreuses méthodes ont été développées. Parmi celles-ci on remarque celles permettant à plusieurs chercheurs d'être impliqués dans l'analyse des données. De cette façon, on peut à la fois bénéficier des services de spécialistes et s'assurer d'un produit final qui assemble les différents modules de la recherche de façon cohérente. Plusieurs d'entre vous nous ont fait part de façon explicite de ces façons de faire concernant cet aspect :



#### LA PRATIQUE DU CLIPP

##### **Chacun sa spécialité.**

« Ce sont les cadres conceptuels psychosociaux qui permettent de bien trier l'information. En effet, les cadres tirés des études psychosociales permettent de connaître les éléments qui doivent être traités pour modifier un comportement. Les outils qui sont bâtis le sont en fonction de ces connaissances scientifiques établies par le chercheur au préalable. Le CLIPP entre en jeu seulement lorsqu'un modèle théorique ou une intervention est déjà éprouvé par des chercheurs et prêt à être converti en outil. Il ne participe pas au développement de la recherche qui précède. Cette partie du travail est la responsabilité entière du chercheur. Dans le cas où une question scientifique est matière à débat, un comité scientifique peut être formé. Celui-ci doit ensuite en arriver à un consensus avant de passer à la phase suivante. »

L'INRPME, pour sa part, mène au cours de ses projets une double démarche afin de servir à la fois le monde de la pratique et le monde de la recherche. D'une part, il travaille en co-construction avec les preneurs afin de développer des processus qui seront utiles à l'entreprise. D'autre part, sans solliciter la participation des preneurs, il s'affaire à reformuler le problème de recherche de sorte que ce dernier réponde aux objectifs strictement scientifiques de la recherche.



#### LA PRATIQUE DE L'INRPME

##### **Maîtres de leur univers respectif.**

« En ce qui concerne la formulation de la demande qui est faite à l'institut, celle-ci n'est pas retouchée dans le cadre de la relation chercheurs-gestionnaires (relation dont l'objectif est le développement d'un processus). La demande est exécutée comme tel. Néanmoins, de façon parallèle et pour le bien de la recherche scientifique, la formulation du problème sera revue. Cette reformulation n'est cependant pas présentée au client puisqu'elle ne sert que la

composante recherche du projet. Les deux univers, celui de la pratique et celui de la recherche, se chevauchent donc en partie. Néanmoins, certains aspects demeurent bien distincts. Les chercheurs sont maîtres du processus de recherche scientifique et les gestionnaires ont les mêmes pouvoirs quant au développement de processus touchant la pratique.

Par exemple, lors de la création de la Chaire industrielle de recherche sur le meuble, deux versions du même document de création sont produits pour que les deux univers soient bien rejoints dans leur propre langage. On compte un premier document destiné au milieu de la pratique et un second produit pour le monde universitaire. Dans le premier, les retombées pratiques sont mises de l'avant. On y parle notamment de l'importance pour le milieu de l'industrie que le sujet soit l'objet de recherches de sorte que l'INRPME puisse développer une expertise qui pourra être utile aux entreprises dans le futur. Dans le second document, une approche plus scientifique est adoptée. On y indique les justifications scientifiques requises pour un tel projet. »



Vous trouverez d'autres pratiques en lien avec les activités et les méthodes de formalisation en consultant la plateforme du RQIS :

LA PRATIQUE D'ÉCOBES

**Un cheminement itératif pour s'assurer de bien répondre aux besoins des partenaires.**

LA PRATIQUE DE LA CEOT

**La validation d'une analyse par de multiples allers-retours.**

LA PRATIQUE DE LA CEAC

**Un accès libre aux données sous toutes leurs formes (brutes et mises en forme).**

LA PRATIQUE DU RRSST

**Le recours à la collégialité dans une juste mesure afin de s'assurer d'un travail efficace.**

## 6. Les stratégies et activités de transfert

Les nombreuses stratégies et activités de transfert dont vous avez discuté lors des entretiens pourraient être compilées dans un répertoire d'une grande richesse. Toutefois, dans le cadre de la présente synthèse, on retiendra davantage les grands points que vous avez soulevés. Vous avez abordé la question de la réceptivité des preneurs, de la nature des stratégies et des activités ainsi que celle des mécanismes de transfert.

En ce qui concerne la réceptivité, nombreux sont ceux qui ont mentionné plusieurs éléments qui constituent des barrières. Parmi ceux-ci, le langage employé, la perception préalable des intervenants, la provenance des connaissances transmises, la trop grande envergure du groupe ciblé et l'utilité perçue des connaissances. Au-delà d'énoncer les obstacles auxquels vous faites face, vous avez également fait part de certaines stratégies pour surpasser ceux-ci et ainsi maximiser la réceptivité des utilisateurs par rapport aux connaissances mobilisées.



LA PRATIQUE D'ÉCOBES

### **De la prise de conscience à l'écoute attentive.**

« À une occasion, avant que ne soient présentés les portraits d'ensemble qui se dégageaient des trois cas étudiés, on est allé chercher la perception de chacun des acteurs qui étaient autour de la table concernant certaines questions qui étaient abordées (ex. : consommation de drogues par les jeunes, soutien parental, etc.). Ce n'est que par la suite que les résultats ont été présentés. Cela a créé un choc, car il existait un écart important entre les perceptions des intervenants et les résultats réels (basés sur les réponses de 1900 jeunes). L'écoute a été fortement augmentée, car les intervenants ont pris conscience de leur méconnaissance de certaines réalités vécues par les jeunes. Depuis ce temps, le recours à un logiciel de sondage disponible gratuitement sur Internet (Lime Survey) a permis de systématiser cette approche lors de séances de transfert des résultats de recherche à divers auditoires. La compilation préalable des réponses des futurs clients à rencontrer et la communication des tendances observées lors de cette consultation en début de séance donnent toujours des résultats très efficaces sur le plan de l'intérêt manifesté à la présentation subséquente des résultats obtenus auprès des jeunes, mais surtout au plan de la compréhension des constats effectués. Les interactions qui s'en suivent sont toujours très vives et très mobilisatrices. »

La pratique de DIALOG

### **Quand dire quoi faire ne mène à rien.**

« Une autre forme d'appropriation consiste à continuellement retourner à la collectivité les résultats des activités de DIALOG. Cela suscite de nouvelles recherches qui se feront en partenariat et qui mèneront à une meilleure formation (exemple : pour des agents de recherche autochtones). C'est la forme d'appropriation que privilégie DIALOG. En milieu autochtone, une approche par laquelle on voudrait dire quoi faire aux Autochtones ne fonctionne tout simplement pas. DIALOG veut se situer dans l'inter-appropriation dans le contexte d'activités qui permettent à tous les participants de s'informer les uns et les autres.

Par ailleurs, un autre niveau d'appropriation doit être pris en considération lorsqu'il est question des Autochtones. Il y a 11 groupes autochtones au Québec et bien souvent, elles ne se connaissent pas et ne partagent pas les mêmes orientations, la même histoire, les mêmes enjeux et les mêmes défis. Cette diversité doit être prise en considération. Il se crée, au sein de DIALOG, une interface pour ces divers groupes autochtones. Cela leur permet de se rencontrer et d'apprendre à se connaître. La formule que propose DIALOG est une formule d'influence dans le sens positif du terme. Il s'agit d'un déploiement concentrique par lequel les gens s'inter-

influencent. Il arrive tout de même, à l'occasion, qu'une personne soit mise de l'avant parce qu'elle apporte quelque chose de précis qui ne peut être apporté par quelqu'un d'autre. Il faut savoir juger lorsque ces situations surviennent. »

L'importance d'adapter la sélection des outils ou encore la nature des outils que vous employez aux preneurs a été relevée par plusieurs. Vous avez entre autres insisté sur l'importance de rendre les informations non seulement disponibles, mais accessibles (Réseau DIALOG). Certains, comme le CLIPP, ont également soulevé l'importance de développer des outils qui résisteront bien à l'épreuve du temps. Enfin, certains, dont KMW, ont également soulevé l'importance d'adapter la stratégie employée aux buts qui ont été fixés.



LA PRATIQUE DE KMW

#### **Pour chaque type de produit, une stratégie pertinente.**

« Encore ici, il est de la plus haute importance de savoir ce qu'on veut accomplir dans le cadre d'un partenariat. Que vise la mobilisation ? Les stratégies sont toujours en accord avec cette question de base. De plus, elles peuvent changer en cours de route. Si le but est de créer une politique, les stratégies qui seront utilisées seront liées à ce genre de projet et non à un projet visant la création d'un produit, d'une politique, d'un programme de formation, etc. La stratégie va également changer en fonction du public cible. S'agit-il de personnes âgées ? De la population en général ? Etc.

Le défi maintenant n'est pas la communication de masse, mais bien d'avoir un message sur mesure pour chaque public visé. Cela est très difficile. Il faut que le consultant s'assure d'avoir les compétences pour le faire. Autrement, il est préférable de faire appel à la personne détenant ces compétences. »

LA PRATIQUE DE LA CHAIRE ÉCO-CONSEIL

#### **De la chronique journalistique à la formation continue.**

« Les outils de diffusion vont de la chronique hebdomadaire dans le quotidien local pour le grand public (liée aux travaux de recherche ou à la thématique du développement durable) aux conférences plus spécialisées dans différentes organisations (pas seulement les universités). Il y a également des chroniques à la radio et à la télévision (à Radio-Canada autant qu'à la radio locale). Il y a aussi des articles et des communications pour des colloques scientifiques. L'éventail est donc très large.

Il y a aussi de la formation continue aux éco-conseillers. On tente d'établir davantage de liens avec les éco-conseillers pour non seulement leur donner accès aux travaux de la chaire, mais pour bénéficier en continu des connaissances qu'ils acquièrent sur le terrain. Cela se fait par le biais d'une formation continue. On établit un dialogue.

Le programme court est également une méthode de diffusion. Au total, on compte quatre-vingt étudiants qui y sont admis. Ce qui est enseigné provient des travaux de la chaire. De vingt à trente étudiants répartis partout au Québec suivent chacun des différents cours offerts par le programme au trimestre d'automne. C'est donc un moyen de diffusion en soi.»

LA PRATIQUE DU RRSST

#### **Une connaissance bien présentée est une connaissance qui se rend généralement plus loin.**

« Dans les récents projets, on tente de faire en sorte que les résultats soient traduits en produits/outils applicables par les travailleurs, parce que l'on constate bien que les écrits traditionnels ne se rendent pas nécessairement aux destinataires prévus. La transmission des connaissances construites via une simple formation n'a pas non plus le même effet. Les guides

fonctionnent bien, car ils sont basés sur des connaissances qui intègrent celles des travailleurs. C'est donc un retour vers eux d'une connaissance qui leur est familière bien qu'elle ait évolué en cours de route. De plus, ces guides jouissent d'une crédibilité accrue auprès des entreprises du fait qu'ils sont développés par des chercheurs. Par exemple, on a développé récemment un outil pour faire un portrait de la manutention afin d'aider à situer les besoins, le contenu de la formation et les autres enjeux (ex. équipements mieux adaptés). Les consultants consultés ont insisté pour qu'on aille au bout du processus et qu'on «officialise» cet outil, pour en accroître la crédibilité...et par ricochet, la leur. »

La question des mécanismes et des canaux de distribution a également été mentionnée, notamment par les acteurs de la liaison. À ce sujet, vous avez souligné l'importance de ne pas négliger la sélection d'un mécanisme de distribution adéquat et efficace ainsi que la composante marketing liée au développement d'un outil.



LA PRATIQUE DU CLIPP

**Les multiples étapes entre le modèle théorique et la diffusion.**

« Concernant le développement de certains produits comme un DVD, l'expérience a démontré au CLIPP qu'il valait mieux ne pas intégrer trop de données statistiques, car celles-ci évoluent rapidement alors qu'il n'est pas possible de constamment revoir le contenu d'un DVD pour présenter les données mises à jour. Ainsi, les statistiques sont plutôt fournies dans des documents qui sont plus facilement rééditables tels qu'un guide, un dépliant, etc. »



Vous trouverez d'autres pratiques en lien avec les stratégies et activités de transfert en consultant la plateforme du RQIS :

LA PRATIQUE DE L'ARUC-ÉS/RQRP-ÉS

**Prendre conscience de la barrière de la langue.**

LA PRATIQUE DE RELAIS-FEMMES

**Attirer l'attention d'abord, s'impliquer à long terme ensuite.**

LA PRATIQUE DE L'ARUC-ÉS/RQRP-ÉS

**Travailler à petite échelle pour aller au-delà de la simple diffusion.**

LA PRATIQUE DE L'ASSS MONTÉRÉGIE

**Une action qui facilite la pratique.**

LA PRATIQUE DE DIALOG

**De multiples outils, mais un souci de rendre l'information disponible et accessible.**

LA PRATIQUE DU PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

**Les bénéfiques ne doivent pas se faire attendre.**

LA PRATIQUE DU CLIPP

**Des outils à l'épreuve du temps.**

LA PRATIQUE DE L'AQCPE

**La richesse des documents "autonomes".**

LA PRATIQUE DU CTREQ

**Tous les canaux ne mènent pas à la clientèle ciblée.**

## 7. L'accompagnement et l'évaluation de l'appropriation et de l'application

À l'étude de vos pratiques liées à la phase d'accompagnement, on constate que les stratégies à cet égard sont multiples et que certains d'entre vous font de la formation (et même de la post-formation) un élément central de leur approche. Par ailleurs, quelques-uns d'entre vous ont approfondi de façon marquée la composante évaluation de leur pratique afin de bien mesurer l'application des connaissances mobilisées.

Sans exception, vous avez tous parlé longuement de vos stratégies relatives à l'accompagnement, ce qui a permis de bien cerner quelques éléments récurrents dans vos façons de faire. Certains ont notamment mentionné l'importance de planifier, dès les premiers stades d'un projet, des activités d'accompagnement à l'appropriation de façon à ce que cette dernière se fasse de manière continue et sur une période prolongée. Vous avez également évoqué certaines de vos méthodes qui visent à améliorer le suivi que ce soit en gagnant la confiance des partenaires ou en ciblant de façon précise les partenaires qui ont besoin d'être accompagnés. Voici quelques exemples :



LA PRATIQUE DE L'INRPME

### **Derrière tout processus d'appropriation, il y a la confiance.**

« Des présentations ont lieu à chacune des phases de développement de façon à corriger le tir si nécessaire. Il est très important de présenter l'évolution de ce produit de façon à ne pas faire fausse route et à gagner la confiance du partenaire quant au sérieux et la rigueur de la démarche entreprise. Cette fragmentation du produit à élaborer en petits morceaux est d'une grande importance. La présence en continu des chercheurs permet cette multiplication des occasions de présenter l'évolution du livrable. »

Pour quelques-uns d'entre vous, la formation n'est pas qu'une simple activité dans le cadre des démarches qui sont entreprises. Il s'agit d'une priorité et d'importants efforts ont été consentis pour structurer cet aspect que vous jugez capital. C'est ainsi que de nombreuses techniques ont été développées. Il y a notamment, la mise en place de post-formations, comme le fait le CTREQ, ou encore le suivi post-formation, comme cela se fait au CLIPP. Il y a également des stratégies spécifiques quant aux modalités de participation des organisations partenaires comme celles élaborées par Relais-femmes.



LA PRATIQUE DE RELAIS-FEMMES

### **L'atteinte d'une masse critique de participants, une stratégie de formation qui fait ses preuves.**

« Lors de formations, nous tentons de nous assurer qu'au moins la moitié des salariés d'un organisme participe. C'est la seule façon de s'assurer qu'il y aura un réinvestissement dans les pratiques. Il est important de toucher une masse critique et il faut absolument qu'il y ait une volonté de changer les pratiques. Autrement, cela ne fonctionne pas. Si les changements à apporter aux pratiques sont importants et qu'une seule personne se présente au sein de son organisation pour faire le relais, il y a plus de chance que cela crée des heurts plus qu'autre chose. Il y a donc certaines exigences minimums qui sont mises de l'avant lors de formation. Cette volonté de toucher les groupes plutôt que les individus est un peu à contre-courant. Relais-Femmes considère que les formations individuelles ne favorisent pas une rétention de la connaissance au sein de l'organisation. Il arrive souvent que les personnes qui suivent une formation individuelle quittent leur organisme par la suite, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation d'importance telle qu'un MBA.

On tente également d'étendre la formation dans le temps. Par exemple, on organise parfois un retour sur la formation après quelque temps (d'un mois à six semaines). Ce retour permet de mieux voir ce qui a été intégré et quelles sont les difficultés. Cela donne aux participants le temps d'essayer certaines choses et de faire des observations. Une grille peut également être fournie pour faciliter ce travail d'observation pendant la période d'expérimentation-intégration. Mais, de plus en plus, nos formations sont conçues en deux blocs et où le second bloc, en plus de constituer un retour sur les expérimentations sert aussi à injecter du nouveau contenu. Nous appelons ces formations des formations-accompagnements pour les distinguer des formations plus classiques. »

LA PRATIQUE DE L'ACJQ

#### **Convaincre ses partenaires de mettre les ressources nécessaires.**

« Un élément capital dans la stratégie de transfert et de diffusion est l'existence d'une équipe de coordination dont le mandat principal est justement de s'assurer de l'apprentissage, de l'intégration et de la poursuite de l'intégration des outils. L'existence de cette équipe implique que le directeur de chaque centre jeunesse doit accepter qu'une partie des sommes qui lui sont versées pour l'application du Programme qualification des jeunes (PQJ) soit retournée à l'ACJQ afin de maintenir l'équipe. Les plans de formation et d'accompagnement développés dans le cadre du PQJ visent automatiquement l'ensemble des centres jeunesse à l'échelle provinciale et non seulement une fraction de ceux-ci. Pour l'équipe de coordination, l'obtention de l'adhésion de l'ensemble des centres jeunesse est un défi de tout moment. Ce n'est jamais gagné d'avance. Toutefois, une fois l'adhésion des directeurs généraux acquise, il est plus facile de faire en sorte que l'ensemble des éducateurs adhère au PQJ. »

Enfin, nombre d'entre vous ont développé des activités ayant pour but d'évaluer l'appropriation ou l'application des connaissances par les utilisateurs. Cela va du système de monitoring qui permet de systématiser la compilation des données pour effectuer un bilan à la réalisation d'une série de rencontres auprès des utilisateurs de tous les niveaux, pour ne nommer que quelques exemples. Par ailleurs, dans vos propos sur l'évaluation, vous avez également soulevé l'importance d'accorder les sommes suffisantes pour que soit conduite une évaluation systématique. Certains ont également rappelé l'importance de considérer l'évaluation des effets imprévus d'un projet sur les utilisateurs.



LA PRATIQUE DU CEAC

#### **Des études de cas au service de l'évaluation.**

« Dans le projet réseau, un système de monitoring a été mis en place [...] Le nouvel outil prend la forme d'études de cas. Pour chaque organisation, on documente systématiquement à la fois ce qu'elle fait comme activités pour s'approprier le cadre, les décisions qui ont été prises, le diagnostic qui a été fait et l'intensité de l'action qui est menée en parallèle. À un niveau plus « méta », chacun des ateliers est l'occasion de faire un bilan avec les partenaires. Une base de données a été constituée à cette fin. »

LA PRATIQUE DU CTREQ

#### **L'évaluation guidée par un cadre général.**

« Un cadre d'évaluation des produits du CTREQ a été élaboré dès 2003 et remis à jour en 2007. Il vise avant tout à mesurer la pertinence, l'efficacité et l'impact des produits, tout en considérant aussi le projet et la diffusion-accompagnement. C'est un cadre général qui a été conçu par un groupe-conseil externe et qui sert de point de départ et de guide pour le chargé de projet qui a la responsabilité de mener l'évaluation. »





Vous trouverez d'autres pratiques en lien avec l'accompagnement et l'évaluation de l'appropriation et de l'application en consultant la plateforme du RQIS :

LA PRATIQUE DE RELAIS-FEMMES

**Cristalliser les nouveaux savoirs dans le quotidien d'un organisme dès le départ.**

LA PRATIQUE DE L'ARUC-ÉS/RQRP-ÉS

**Bien connaître qui s'approprie les outils, un élément fondamental.**

LA PRATIQUE DE L'ACJQ

**Un plan d'accompagnement bien structuré pour contrer les effets du roulement de personnel.**

LA PRATIQUE DU PROJET TRAJECTOIRE DE VIE AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES

**Impliquer les utilisateurs dans l'organisation, une bonne façon de lancer le processus d'appropriation.**

LA PRATIQUE DU CTREQ

**Un bouquet de formations, en amont et en aval, pour s'assurer des résultats.**

LA PRATIQUE DU CLIPP

**Et pourquoi pas des produits sur mesure pour accompagner la formation ?**

LA PRATIQUE DU CEFRIO

**Une évaluation où tout le monde y passe, de haut en bas de la hiérarchie.**

LA PRATIQUE DU CLIPP

**Un outil d'évaluation, composante intégrale de tout produit développé.**

## Conclusion et questions

Peut-on vraiment tirer une conclusion au sujet d'un processus en pleine émergence ? Cela est peu probable. Toutefois, les entretiens auxquels vous avez participé permettent de constater que des pratiques très diversifiées ont cours dans vos divers secteurs d'intervention et que de nombreux efforts sont fournis afin de les perfectionner.

Par ailleurs, au regard de vos parcours individuels, on constate que malgré le chemin parcouru jusqu'ici, des défis persistent ou encore font surface au fil du temps. Ceux-ci se situent sur divers plans. En ce qui concerne la relation entre les partenaires, vous avez entre autres abordé les problèmes liés aux différences de langage qui existent. Comment franchir les barrières « culturelles » qui existent entre le monde de la recherche et celui de la pratique ? Certains ont également mentionné faire face à des difficultés en ce qui a trait à l'ouverture dont font preuve les preneurs. À l'inverse, c'est parfois la culture universitaire d'impartialité qui se révélerait problématique. Celle-ci peut-elle subsister dans le contexte actuel ? Est-ce souhaitable ? Sur un autre plan, vous avez traité des difficultés que vivent vos organisations en ce qui concerne le roulement de personnel. Fréquemment, vous devez faire face à la perte de travailleurs spécialisés et compétents. Des difficultés existent également relativement à l'obtention de financement. Comment concilier la flexibilité et l'aspect expérimental qu'exige une pratique novatrice avec des règles de programme conçues dans un autre contexte ? Enfin, en ce qui a trait à cette pratique plus précisément, nombreux sont ceux qui ont également souligné des éléments tels que la difficulté de préserver la confidentialité des données, de passer de l'innovation à l'institutionnalisation ou encore de développer des mécanismes d'évaluation qui ne seront pas mis de côté faute de fonds. Bien souvent, dans ce dernier cas, vous avez mentionné que cette composante d'un projet, qui permet pourtant l'amélioration des pratiques à plus long terme, était celle qui était réduite ou tout simplement escamotée.

Le RQIS poursuit donc sa réflexion et s'interroge comme vous sur ce qui reste à faire face à ces multiples défis. L'exercice de recensions des pratiques de mobilisation des connaissances qui est à la source de la présente synthèse constitue sans doute un premier pas. L'objectif de départ était de miser sur un réseautage intersectoriel entre des praticiens de la mobilisation et du transfert de connaissances. Un nouvel éclairage a été jeté sur vos savoir-faire, ce qui pourrait mener à de nouvelles réflexions, à des échanges et peut-être même à un ajustement de vos pratiques. Mais que faire à partir de ce point afin de poursuivre la mobilisation ? Quels sont les besoins les plus urgents ? Comment faire en sorte que l'énergie déployée par chacun puisse profiter à ses partenaires ? En fait, du point de vue du RQIS, la question est fort simple : comment pouvons-nous vous accompagner pour relever ces défis ? Nous sommes à l'écoute et pleinement disponible pour échanger avec vous sur cette question, tout comme nous serons heureux de répondre à vos questions. Nous espérons que vous ferez de ce premier projet de mise en commun un levier pour accroître et approfondir vos échanges et ainsi enrichir l'innovation sociale au Québec !

Ce n'est que le début...

## Annexe 1 – Liste des acronymes

ACJQ	Association des Centres jeunesse du Québec
AQCPE	Association québécoise des Centres de la petite enfance
ARUC-ÉS	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
ASSSM	Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie
CEAC	Chaire d'étude sur l'application des connaissances
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations
CEOT	Chaire d'étude en organisation du travail
CLIPP	Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale
CREMIS	Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales et les discriminations
CTREQ	Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec
DIALOG	Le réseau québécois d'échange sur les questions autochtones
ÉCOBES	Groupe d'Étude des Conditions de vie et des Besoins des populations
FCPASQ	Front commun des personnes assistées sociales du Québec
INRPME	Institut de recherche sur les PME
PQJ	Programme qualification des jeunes
KMW	Knowledge Mobilization Works
LRDTC	Laboratoire de recherche sur les dynamiques de transfert de connaissances
RQRP-ÉS	Réseau québécois de la recherche partenariale en économie sociale
RRSSTQ	Réseau de recherche en santé et sécurité au travail au Québec

## Annexe 2 – Informations complémentaires sur les partenaires du projet

Pour en apprendre davantage sur les contextes de pratique des partenaires du projet, veuillez consulter la version déposée sur la plateforme du RQIS au :

<http://www.uquebec.ca/ptc/rqis/node/422>

## Annexe 3 – Méthodologie du projet

La présente synthèse repose sur un travail entrepris par l'équipe du RQIS en avril 2009 et s'étendant sur un peu plus de sept mois. Au cours de cette période, diverses tâches ont été réalisées afin de bien mettre en place ce projet de recension et de formalisation de pratiques de mobilisation des connaissances et de profiter au maximum du matériel qui allait en découler. Ce sont les diverses étapes de ce processus qui sont présentées au cours des lignes qui suivent.

La démarche a débuté par une revue de littérature qui a permis à l'équipe du RQIS de préciser divers éléments (voir bibliographie fournie en annexe de la synthèse). Dans un premier temps, il a été possible de constater l'état de la réflexion sur le plan théorique en ce qui concerne la diffusion, le transfert de connaissances ainsi que la mobilisation des connaissances. Dans un deuxième temps, cet exercice a également permis d'en apprendre davantage sur l'état des pratiques, notamment en parcourant des écrits produits par des praticiens.

Une fois cette revue de littérature complétée, un comité interne du RQIS a ébauché un sommaire du projet comprenant les objectifs poursuivis, les moyens à employés, les résultats attendus, la méthodologie du projet, les thèmes devant être abordés, les critères de sélection des acteurs à consulter et, enfin, une liste de trois mentors à consulter afin de valider le sommaire en question.

Après avoir rencontré les mentors et avoir apporté les ajustements découlant des commentaires émis par ceux-ci, l'équipe du RQIS a entrepris la rédaction d'une lettre d'engagement qui allait être transmis aux 17 partenaires ciblés. Une fois cela fait, les appels ont été lancés progressivement afin d'entreprendre la phase des entretiens. Ceux-ci ont été réalisés entre les mois de juillet et octobre. Chacun d'eux, d'une moyenne de deux heures, a été enregistré numériquement afin de pouvoir remettre l'enregistrement au partenaire et permettre à l'équipe du RQIS de rédiger une fiche synthèse. Au terme de cette phase, les 17 invitations à participer au projet ayant été acceptées, l'équipe du RQIS était sûre d'avoir éveillé l'intérêt des acteurs concernés.

Les fiches synthèse, qui font une dizaine de pages chacune, ont été rédigées par Luc Dancause puis révisées par Sophie Duchaine avant d'être retournées au partenaire concerné afin d'en valider le contenu et d'obtenir certains détails complémentaires. Une fois cette démarche complétée, un comité composé de l'équipe du RQIS et de professionnels de la Direction des études et de la recherche de l'Université du Québec a été mis sur pied pour procéder à une analyse transversale de celles-ci. Afin de faciliter leur travail, une grille d'analyse avait été conçue au préalable par le RQIS.

L'analyse transversale des fiches synthèse a rendu possible la composition de la présente synthèse. C'est cette dernière qui constituera la base d'une journée d'échange animée selon une formule de forum ouvert qui aura lieu le 30 novembre 2009 dans les locaux de l'Université du Québec à Québec.

## Annexe 4 – Nos sources théoriques

Pour en apprendre davantage sur nos sources théoriques, veuillez consulter la version déposée sur la plateforme du RQIS au :

<http://www.uquebec.ca/ptc/rqis/node/551>