



**ARIMA**

Quand la recherche et la pratique font connaissance

# TRADUIRE LES CONNAISSANCES ISSUES DE LA RECHERCHE POUR CHANGER LES PRATIQUES DE COLLABORATION

UN CADRE DE RÉFLEXION TIRÉ DE L'EXPÉRIENCE ARIMA

**AURÉLIE HOT**, Ph. D.

**ROMANE LE GOVIC**, L. SC. SOC.

**SUZANNE DESHAIES**, M. PS.

SOUS LA DIRECTION DE

**DEENA WHITE**, Ph. D.

NOVEMBRE 2017

#### AUTEURS

**Aurélie Hot**, Ph. D., spécialiste en mobilisation et transfert des connaissances, CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

**Romane Le Govic**, L. Sc. Soc., candidate au Master sciences sociales (SPSC), Université de Bordeaux

**Suzanne Deshaies**, M. Ps., agente de liaison du partenariat ARIMA et agente de planification de programmation et de recherche, CRPSI du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

**Sous la direction de Deena White**, Ph. D., professeure titulaire, Département de sociologie, Université de Montréal, et directrice scientifique du partenariat de recherche ARIMA

#### COORDINATION DE L'ÉDITION

Aurélie Hot, CRPSI du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

#### GRAPHISME

Patricia Décarie  
Le Zeste Graphique

#### DIFFUSION

CRPSI, CIUSSS du Nord-de- l'Île-de-Montréal : [www.centreinteractions.ca](http://www.centreinteractions.ca)

#### REPRODUCTION

Il est permis de reproduire à des fins purement informatives et non commerciales tout extrait du présent document pourvu qu'aucune modification n'y soit apportée et que le nom de l'auteur original et de la source soient clairement indiqués.

© CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

ISBN 978-2-550-80004-0 (format PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017.

#### REMERCIEMENTS

Les auteures remercient chaleureusement les conférenciers et panellistes du colloque interrégional 2017 du partenariat de recherche ARIMA, dont les interventions ont contribué au développement de ce document. Elles remercient également Annie Sapin Leduc pour ses commentaires et ses interventions constructives lors de la révision de ce document.

Le partenariat de recherche ARIMA est financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSHC : 895-2011-1008).



## PARTENARIAT DE RECHERCHE ARIMA

---

Le partenariat de recherche ARIMA est financé depuis 2012 par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada dans le cadre du programme « Subvention de partenariat » (CRSHC : 895-2011-1008). Il réunit des chercheurs universitaires de diverses disciplines, des partenaires d'organismes communautaires et d'établissements publics (CISSS et CIUSSS) qui offrent des services sociaux à la population. La thématique de recherche porte sur l'articulation des réseaux face aux problèmes complexes vécus par les familles, les individus et les communautés. La programmation de recherche vise à contribuer à l'avancement des savoirs et de la pratique sur les réseaux d'intervention sociale. L'originalité d'ARIMA repose sur une démarche de coconstruction des projets de recherche, permettant d'aborder des thématiques identifiées par les milieux, d'où la maxime, « quand la recherche et la pratique font connaissance ». ARIMA se distingue également par son engagement envers les étudiants en soutenant leur formation à la recherche et le renforcement de leurs capacités, et par la place importante accordée aux activités et aux publications de vulgarisation des connaissances issues de la recherche.



ARIMA

Université   
de Montréal



Conseil de recherches  
en sciences humaines  
du Canada

Canada 

## TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	5
Introduction .....	6
1. Définitions de dimensions de la mobilisation des connaissances en contexte de coconstruction.....	7
Mobilisation des connaissances .....	7
Partage, transfert, appropriation, mise en pratique .....	7
Coproducton des connaissances .....	7
Objets des changements visés.....	7
2. Quelles connaissances issues de la recherche transférer aux milieux de pratique? .....	8
Informations et connaissances.....	8
Savoirs, savoir-faire et savoir-être : quelles connaissances sont utiles aux milieux? .....	8
Quoi transférer en priorité? .....	10
3. Les stratégies de mobilisation des connaissances .....	11
La traduction des savoirs.....	11
Le dérangement positif.....	11
Une collaboration inscrite dans la longue durée.....	11
Structure de gouvernance .....	12
Les rôles des actrices et acteurs de la mobilisation des connaissances .....	12
Saisir des opportunités .....	13
Des outils et ressources matérielles pour pérenniser le processus.....	13
4. Les changements visés ou obtenus.....	15
Changements visés .....	15
Changements obtenus.....	16
5. Les conditions qui influencent la mise en œuvre d'un changement effectif dans les pratiques.....	18
Ouverture aux changements : la priorité des objectifs organisationnels? .....	18
La marge de manœuvre des acteurs du milieu .....	18
Des incitatifs organisationnels et institutionnels .....	19
Du temps pour le partage et des conditions propices à la réflexion collective .....	19
Obstacles : désintérêt ou manque de reconnaissance .....	19
Conclusion .....	20
Bibliographie.....	21

## PRÉFACE

---

Nulle part au Canada le passage à l'intervention sociale intersectorielle et en réseau n'a été aussi radical qu'au Québec. Le partenariat de recherche ARIMA a vu le jour en 2011 pour favoriser le rapprochement entre la recherche universitaire et les milieux de pratique et pour développer une expertise coconstruite sur les interventions sociales en réseau et entre les réseaux.

Après cinq années de mises en œuvre de projets dans les divers territoires qui constituent le partenariat, ARIMA a tenu, le 24 février 2017, son colloque interrégional annuel à la Grande Bibliothèque de Montréal (BAnQ) sous le thème « La capacité des réseaux à transformer les pratiques d'intervention sociale ».

Suite au colloque interrégional, le moment nous a semblé opportun pour rédiger un cadre de réflexion qui présente l'expérience du partenariat ARIMA en matière de traduction des connaissances issues de la recherche pour changer les pratiques de collaboration dans le domaine de l'intervention sociale. Il ne s'agit pas d'actes de colloques, mais plutôt d'un texte que nous pensons utile pour faire la distinction entre le transfert des connaissances et leur appropriation d'une part et, d'autre part, leur traduction en action dans des contextes organisationnels et institutionnels spécifiques, un aspect peut-être peu abordé dans l'ensemble des guides et des outils disponibles sur le sujet de la mobilisation des connaissances.

Ce cadre de réflexion s'adresse donc tout particulièrement aux membres de partenariats de recherche et à ceux — gestionnaires et intervenants — qui pratiquent la recherche en partenariat. Nous espérons qu'il suscitera la réflexion sur les marges de manœuvre des différents acteurs de projets de mobilisation des connaissances et sur les conditions propices pour la traduction des nouvelles connaissances en actions.

**DEENA WHITE**

Directrice scientifique du partenariat ARIMA

## INTRODUCTION

---

Le présent cadre de réflexion s'inspire de l'expérience du partenariat de recherche ARIMA<sup>1</sup> dans le domaine des services sociaux et du développement social ou territorial intersectoriel. Alors que de nombreux outils, trousseaux ou guides présentent le processus et les différentes étapes du transfert ou de la mobilisation des connaissances, ce document a pour but de mettre en lumière certains enjeux spécifiques aux partenariats de recherche. Une large place est donc faite aux spécificités de la recherche partenariale, aux pratiques de coconstruction des savoirs et aux stratégies déployées par les acteurs de ces partenariats pour influencer les pratiques — c'est-à-dire pour passer de l'appropriation des connaissances à leur mise en pratique effective. Il ne traite donc pas de toutes les dimensions de la mobilisation des connaissances et du transfert, mais bien de certains moments charnières et d'aspects importants de la traduction des connaissances en action dans le domaine des réseaux d'intervention sociale.

Depuis les dernières années, le contexte de la recherche partenariale est fortement teinté par les réformes institutionnelles qui ont complexifié les milieux de la santé et des services sociaux, municipaux, et du développement social au Québec<sup>2</sup> et par les effets de l'austérité sur les populations et territoires vivant avec des problèmes complexes. L'intensification des activités de mobilisation des connaissances sur ces questions représente un impératif pour participer à une réponse collective. Néanmoins, il ne suffit pas d'avoir une stratégie pour influencer les pratiques pour que celle-ci soit couronnée de succès. En effet le monde social étant extrêmement complexe, tout dépend des conditions, propices ou adverses, qui contraignent ou facilitent l'application de ces stratégies. Des exemples d'éléments importants de ce contexte seront pris en compte, avec notamment de brèves illustrations tirées de l'expérience ARIMA.

Le document se présente comme suit : 1) définitions de dimensions de la mobilisation des connaissances en contexte de coconstruction; 2) connaissances issues de la recherche qui sont transférables aux milieux de pratique; 3) stratégies pour influencer le changement de pratiques; 4) changements visés ou obtenus; 5) quelles conditions influencent un changement de pratiques.

Nous proposons également des temps de réflexion à la suite de certaines sections afin que le lecteur (chercheur, gestionnaire, professionnel du secteur public et communautaire) puisse réfléchir sur sa propre pratique. Ces temps de réflexion sont clairement indiqués. Ils visent à faciliter l'appropriation du document par le lecteur.

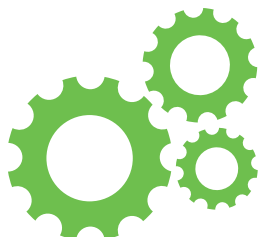
---

<sup>1</sup> ARIMA est un partenariat de recherche qui travaille à développer une expertise sur les interventions sociales en réseau et entre réseaux afin d'agir plus efficacement sur les problèmes complexes tels que vécus par les populations. Ce document s'inspire en partie du colloque interrégional ARIMA intitulé : « La capacité des réseaux à transformer les pratiques d'intervention sociale » qui a eu lieu le 24 février 2017 à la Grande Bibliothèque de Montréal (BAnQ).

<sup>2</sup> Le projet de loi n°10 a été adopté en 2015 et modifie l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. Le ministère de la Santé a entre autres fusionné les agences de santé avec les CSSS. Les établissements fusionnés sont maintenant connus sous l'appellation Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS). Ceci a fait ainsi passer le nombre d'établissements de 182 à 33.

## 1. DÉFINITIONS DE DIMENSIONS DE LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES EN CONTEXTE DE COCONSTRUCTION

---



Les écrits abondent en matière de mise en application des connaissances, et traitent de cet aspect sous le nom de transfert, mobilisation, utilisation, échange, partage ou encore dissémination des connaissances (Gervais et coll., 2015). Au Québec, plusieurs guides et trousseaux d'intérêt détaillent les différentes étapes d'un projet de mobilisation des connaissances, de la production des connaissances à leur appropriation par les milieux (CJM-IU-UQAM, 2015; INSPQ, 2009; voir aussi MSSS, 2016).

### Mobilisation des connaissances

Dans le cadre de ce document, la mobilisation des connaissances est définie comme le fait d'assurer que les connaissances aient un impact sur les pratiques, les programmes, les services ou les politiques — et ainsi, des conséquences pour les populations. Ce processus comprend tout d'abord la coproduction des connaissances répondant aux besoins des réseaux d'action sociale, leur diffusion, leur appropriation et enfin, si les conditions sont favorables, leur mise en pratique par les milieux. En bref, il s'agit donc de la traduction des connaissances en pratiques.

### Partage, transfert, appropriation, mise en pratique

Une distinction est à apporter entre le partage, le transfert, l'appropriation et la mise en pratique des connaissances. **Partage et transfert** des connaissances renvoient à un principe de circulation de l'information et de diffusion vers des publics ciblés. **L'appropriation** des connaissances suggère une transformation d'un savoir, vers un savoir-faire ou un savoir-être (voir la distinction entre savoir, savoir-faire et savoir-être à la section suivante). Enfin, la **mise en pratique** des connaissances, c'est-à-dire la modification de pratiques, demande que soient réunis des conditions propices et, dans le cadre des organisations et institutions, un climat d'implantation favorable qui permet les changements (Champagne, 2002).

### Coproduction des connaissances

La coproduction des connaissances résulte de la démarche de coconstruction déployée dans les projets du partenariat de recherche. Les membres du partenariat contribuent au développement des connaissances selon leur ancrage principal : dans le monde universitaire ou dans le milieu de pratique. Les stratégies de mobilisation des connaissances sont donc influencées par cette dynamique de production, à la croisée des savoirs scientifiques, professionnels et expérientiels.

### Objets des changements visés

Les **pratiques, programmes, services** ou **politiques** qui représentent les objets des changements visés peuvent être de différents ordres (pratiques visant des jeunes en difficulté, programme sur les troubles envahissant du développement, services en centre d'hébergement ou auprès des familles, politiques de développement territorial, etc.), mais les membres du partenariat ARIMA s'intéressent tout particulièrement aux connaissances portant sur les pratiques « des réseaux hybrides » ou, en d'autres mots, les pratiques de collaboration, de concertation, de coordination, de coconstruction, d'action intersectorielle, interorganisationnelle, interprofessionnelle ou interdisciplinaire, et enfin de partenariat, nonobstant le domaine d'action. Ils souhaitent ultimement que la convergence d'expertises et la circulation des savoirs influencent les politiques publiques et les prises de décision dans ce domaine.

## 2. QUELLES CONNAISSANCES ISSUES DE LA RECHERCHE TRANSFÉRER AUX MILIEUX DE PRATIQUE?



La pertinence des connaissances pour les milieux et leur potentiel d'influencer les pratiques sont des enjeux majeurs pour les partenariats de recherche, alors que des processus de coconstruction et coproduction sont à l'œuvre. Pour ce faire, il est possible d'analyser en cours et en fin de recherche quelles sont, parmi les connaissances acquises, celles qui sont directement utiles aux milieux de pratique, c'est-à-dire celles qui peuvent induire un changement positif.

### Informations et connaissances

Une distinction existe entre informations et connaissances : les informations sont des données d'intérêt pour les milieux (informations institutionnelles, statistiques, etc.) (Faurie et coll., 2013) et les connaissances renvoient à des informations traitées et analysées dans le contexte des savoirs existants autour d'une question donnée, notamment dans le cadre des projets de recherche.

### Savoirs, savoir-faire et savoir-être : quelles connaissances sont utiles aux milieux?

Les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont trois types de connaissances pris en compte par la recherche, dont l'approfondissement peut avoir une influence significative pour les milieux.

Les **savoirs** sont des connaissances pertinentes autour d'une question donnée, souvent formulés comme des portraits ou des diagnostics. Dans le cadre du partenariat ARIMA, il peut s'agir de documenter les acteurs ou des organisations d'un réseau, l'intégration des programmes de financement, les collaborations interorganisationnelles, l'articulation des réseaux, des relations entre professionnels, des pratiques de collaboration ou de coopération, etc. Les savoirs qui renvoient aux besoins spécifiques du milieu de pratique à un moment et dans un contexte clairement identifiés devraient être particulièrement utiles aux milieux.

*Dans le cadre d'un projet ARIMA, Mustapha Bahri et Dominic Foisy et coll. ont évalué les mérites et la pertinence des démarches de revitalisation urbaine intégrée (RUI) du Vieux-Gatineau comme cadre d'action misant sur la gouvernance territorialisée. L'objectif était de documenter l'expérience de RUI pour améliorer son action : favoriser la coordination des actions des acteurs du milieu provenant de secteurs et d'organisations différents et stimuler la participation citoyenne. Dans ce type de recherche-action ou interventionnelle, qui utilise l'observation participante, l'université s'ancre dans la communauté et répond aux besoins de celle-ci.*

*Pour en savoir plus : [arimarecherche.ca/projets](http://arimarecherche.ca/projets)*

*En étudiant les trajectoires de personnes atteintes d'un trouble de santé mentale, Deena White et coll. ont montré qu'il existe dans certaines situations un mur entre le système intégré de services spécialisés en santé mentale et le milieu de vie des personnes en détresse et de leur entourage, en quête d'aide. Ainsi, même si les services sont bien coordonnés, ils ne sont pas forcément adaptés à la réalité vécue et aux besoins des personnes qu'ils visent soutenir. Ces connaissances s'avèrent utiles pour différents acteurs (groupes communautaires, CLSC d'un CIUSSS, police de quartier, OMHM) qui souhaitent améliorer l'efficacité de leur collaboration.*

*Pour en savoir plus : [arimarecherche.ca/projets](http://arimarecherche.ca/projets)*

Les **savoir-faire** sont des compétences pratiques : dans le cas d'ARIMA, des compétences facilitant le travail de collaboration ou de partenariat telles que l'analyse de la situation, l'écoute active, la négociation qui résultent souvent de la formation ou de l'expérience professionnelles.

Quant aux **savoir-être**, il s'agit des attitudes appropriées à un certain type de travail, qui sont souvent tacites et qui se développent (ou non) surtout avec de l'expérience, comme pour le travail relationnel, l'empathie, l'humilité, la patience, etc.

Comme l'illustrent les encadrés ci-dessous, plusieurs projets de recherche développés dans le cadre d'ARIMA approfondissent des connaissances à l'interface entre savoir-faire et savoir-être.

*En observant le travail des préposées aux bénéficiaires en centre d'hébergement et de soins de longue durée, Baptiste Brossard et coll. ont montré que celles-ci utilisaient un ensemble de techniques relationnelles spécifiques pour créer un lien avec des personnes âgées souvent atteintes de troubles de démence. Ces techniques étaient décrites par ces préposées comme des actions qui « allaient de soi » ou qui relevaient « du bon sens », rendant ainsi difficiles leur formalisation, leur transmission à d'autres ou leur légitimation.*

*Pour en savoir plus : [arimarecherche.ca/projets](http://arimarecherche.ca/projets)*

*En documentant l'articulation des réseaux de partenaires actifs auprès des personnes âgées dans un territoire du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, Y. Couturier et coll. ont décrit des modalités de mobilisation, d'activation et d'arrimage des réseaux d'aide. Le projet met le doigt sur certaines compétences pratiques de personnes qui ont la capacité de maintenir les réseaux actifs et fonctionnels (par exemple, en ayant des contacts étroits avec les aînés, en faisant le lien entre les différentes ressources, ou encore un agissant comme point de convergence des informations). Un soutien adéquat à ces personnes, dont le travail d'interconnexion est souvent peu reconnu, permettrait ainsi l'amélioration des capacités d'intervention collective.*

*Pour en savoir plus : [arimarecherche.ca/projets](http://arimarecherche.ca/projets)*

Le processus réflexif à l'œuvre dans les projets de recherche peut aussi aboutir à mettre des mots sur des savoir-faire et des savoir-être, et en rendant explicites et en diffusant ces connaissances tacites du milieu, peut contribuer à maximiser leur influence sur les pratiques, les programmes ou les politiques.

Ainsi, la traduction d'un ensemble de savoirs, savoir-faire ou savoir-être, vers des publics cibles situés à plusieurs paliers d'une organisation, peut contribuer sous des conditions propices à un objectif général de rendre les organisations intelligentes ou apprenantes<sup>3</sup>.

### Quoi transférer en priorité?

En fonction de chaque projet, il y a certainement un choix à faire dans les connaissances à transférer, pour ne pas surcharger les milieux et diluer l'influence des connaissances les plus susceptibles d'entraîner un changement. Par exemple, on peut privilégier :

- les connaissances qui s'orientent vers un savoir-faire ou un savoir-être, notamment en lien avec l'accompagnement d'un changement de pratiques;
- les connaissances qui sont les plus susceptibles d'être mises en pratique, en fonction d'un contexte ou de conditions propices (saisir des occasions ou des « fenêtres d'opportunité » par exemple);
- les connaissances qui peuvent faire l'objet d'une stratégie de mobilisation appropriée, notamment en fonction des ressources humaines et matérielles qui sont disponibles à un moment donné.



### TEMPS DE RÉFLEXION

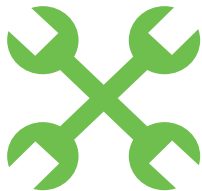
*Ciblez-vous un besoin d'informations ou de connaissances issues de la recherche dans votre milieu (données brutes ou statistiques, recommandations, pistes d'action, description de pratiques, analyses de contexte, de relations organisationnelles, etc.)?*

*De quel type de connaissances s'agit-il (savoir, savoir-faire ou savoir-être, connaissance spécifique pour un programme ou un projet, explicitant et diffusant des savoirs tacites, etc.)? Pour quel public?*

*À votre avis, quels types de connaissances sont susceptibles d'avoir le plus d'impact dans votre milieu? Est-ce parce qu'elles ont une utilité immédiate à la prise de décision ou à l'amélioration des pratiques? Parce qu'elles sont plus faciles à s'approprier? Parce qu'elles sont plus accessibles que d'autres types de connaissances?*

<sup>3</sup> Peter Senge définit les organisations apprenantes comme « des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ». (Senge, 1990 cité par Yusoff, 2005).

### 3. LES STRATÉGIES DE MOBILISATION DES CONNAISSANCES



Comment est-ce que la connaissance et l'expérience interagissent et s'influencent au sein des réseaux d'intervention sociale? De quelle manière est-ce que des stratégies de mobilisation des connaissances peuvent faciliter ce processus d'interactions, dans le cadre d'activités de recherche?

#### La traduction des savoirs

Les chercheurs et les représentants des organisations ont besoin de construire systématiquement un langage et des méthodes de travail communs, d'être à l'écoute et de ne pas se concentrer uniquement sur leur point de vue. Cela implique de s'assurer de construire un véritable dialogue, de traduire et retraduire ensemble, ainsi que de tester la pertinence des traductions et des savoirs de part et d'autre. Cela renvoie aussi au fait de travailler, autant que possible, à la transformation d'un savoir et sa traduction en savoir-faire ou savoir-être. Il peut être important :

- de vérifier qu'un **concept** est compris de la même façon par tous (par exemple les concepts de « réseaux », « partenariats », « réseaux locaux de services », « concertation », « innovation », « relation d'aide », etc.);
- de vérifier qu'un concept ou un savoir a sa **pertinence** ou non dans le milieu de pratique;
- que les connaissances présentées le soient sous la forme de compétences, aptitudes, conditions gagnantes, recommandations, astuces, guides de pratique (**savoir-faire** ou **savoir-être**) plutôt que sous la forme de portrait, documentation, diagnostic (savoir);
- de tester les traductions et les savoirs auprès d'autres personnes que celles qui font partie du cercle immédiat du projet de recherche afin de s'assurer de leur **validité**.

#### Le dérangement positif

Tout d'abord, il semble évident de signaler qu'instaurer une bonne communication et de bonnes relations est nécessaire pour encourager les organisations à participer aux projets et pour maximiser le potentiel et les effets d'une interaction entre connaissances et expériences. Selon Gilbert (2017), cette ouverture et ces liens de confiance ne constituent pas nécessairement une dynamique confortable : le non-dérangement engendre également un non-changement. Il faut donc « créer une culture du dérangement positif (...), c'est-à-dire introduire le dérangement sans qu'il soit menaçant et qu'il devienne plutôt une curiosité » (Gilbert, 2017).

#### Une collaboration inscrite dans la longue durée

Pour enrichir les dynamiques d'échanges, les membres des partenariats de recherche s'efforcent de cibler des questions de recherche liées aux objectifs des pratiques dans le milieu, de réajuster au besoin les outils et les méthodes sur le terrain, et de réévaluer en continu les priorités et les objectifs principaux de tous. Alors qu'organiser des comités de consultation entre les différents acteurs (gestionnaires, décideurs, chercheurs, organismes...) peut être une stratégie intéressante pour disposer d'un espace de discussion commun et s'assurer de cette réévaluation continue, force est de constater qu'il est parfois difficile de mobiliser fréquemment ces acteurs de terrain face aux contraintes organisationnelles. Si des conditions ne sont en place pour un travail en partenariat intensif, on peut tenter de favoriser une politique de collaboration recherche-pratique dans la longue durée. Par exemple, la **fidélisation** de certains acteurs peut reposer sur une dynamique de **mise en pratique** du travail collaboratif tourné vers des besoins de terrain. Cette stratégie repose néanmoins sur l'implication de « champions » qui s'engagent dans le travail collaboratif (voir la section ci-dessous sur les rôles des acteurs).

*Dans le cadre des projets du partenariat ARIMA, la collaboration dans la longue durée prend la forme de comités locaux qui sont des espaces de réflexion et pas seulement des espaces de résolution de problèmes. Cela permet de prendre de la distance par rapport à la pratique et d'être plus en lien avec la pratique de réseau (Pariseault, 2017). Les douze comités locaux d'ARIMA sont des instances territoriales pour la coconstruction et la coordination des projets de recherche et de mobilisation des connaissances. Les comités locaux se réunissent en fonction des étapes d'une ou de plusieurs recherches et sont composés d'au moins un représentant de terrain, un représentant chercheur et un représentant d'établissements de santé et services sociaux locaux.*

### Structure de gouvernance

Pour renforcer les liens et faciliter cette interaction entre recherche et pratique dans la longue durée, la mise en place d'une structure de gouvernance équitable est importante, notamment pour contribuer à fidéliser les différents acteurs de terrain à la démarche. Ceci inclut le **partage** des décisions et des responsabilités, une **représentation** adéquate des différentes parties prenantes et l'adoption de moyens pour reconnaître et résoudre les controverses qui risquent d'émerger lors de tout processus de recherche en partenariat (Bilodeau, Lapierre et Marchand, 2003), incluant le travail de mobilisation des connaissances. Ces controverses peuvent comprendre la reconnaissance des expertises, l'établissement de priorités sur les connaissances à traduire et transférer, les publics à cibler, ou encore l'interprétation des résultats et la traduction des connaissances elles-mêmes.

*Dans l'outil « Le partenariat : comment ça marche », A. Bilodeau et coll. (2003) font le portrait des types de controverses, de leurs sources et des moyens de les résoudre. Dans le cadre des projets ARIMA, les controverses qui ont émergé concernent les personnes choisies pour représenter un projet ou un territoire dans une situation précise, et des questionnements sur le leadership du comité local face aux autres membres de la communauté élargie. La résolution de ce type de controverses comprend la création d'ententes sur les communications liées à un projet de recherche et des réajustements pour améliorer les échanges avec l'ensemble des partenaires d'un territoire donné.*

### Les rôles des actrices et acteurs de la mobilisation des connaissances

Instaurer une structure de gouvernance efficace et équitable est facilité par le fait de reconnaître des rôles pour les différents acteurs, leur expertise et leur leadership potentiel dans le processus de mobilisation des connaissances en continu. Les différents rôles à considérer et les personnes à inclure autant que possible sont :

- des « champions<sup>4</sup> » qui soutiennent beaucoup l'évolution des pratiques ou bien certains acteurs qui créent des conditions organisationnelles propices à la mise en pratique des connaissances : des personnes ayant des **pouvoirs décisionnels** ou un **pouvoir d'influence** quant à l'application des connaissances dans leur milieu (pairs, directeurs généraux d'organismes, gestionnaires dans le réseau de la santé et des services sociaux);

<sup>4</sup> « Les champions sont des membres de l'organisation qui adhèrent aux connaissances à transférer, qui les appliquent dans leur pratique quotidienne et qui les font connaître à leurs collègues. » (Chaire CJM-IU-UQAM, 2015)

- des représentants des populations ou des professionnels ciblés par les actions entreprises, qui peuvent permettre d'identifier les **besoins prioritaires** et les formats appropriés du transfert;
- des chercheurs, pour suivre l'évolution des produits et des activités de transfert et asseoir la **crédibilité** des connaissances à traduire;
- une équipe qui se charge plus particulièrement de la **coordination** du processus, de la circulation de l'information et de la traduction des connaissances en outils pertinents : des étudiants gradués, des agentes de liaison, des agentes de recherche ou des spécialistes en mobilisation des connaissances;
- en fonction des enjeux et des réseaux des personnes impliquées dans le projet, d'autres **alliés stratégiques** qui peuvent accompagner des aspects clés du processus.

*Dans le cadre d'un projet de recherche avec une communauté de pratique intersectorielle, interorganisationnelle et interdisciplinaire en santé mentale, les membres du comité détresse psychologique et santé mentale Rosemont pensent à faire jouer leurs contacts dans leurs réseaux respectifs pour aller chercher des alliés stratégiques qui pourraient ouvrir des portes (ex : un organisme membre du comité a sur son CA un jeune psychiatre sensible et ouvert à la collaboration avec le milieu communautaire).*

*Pour en savoir plus : [arimarecherche.ca/projets](http://arimarecherche.ca/projets)*

## Saisir des opportunités

Les différents acteurs qui contribuent à des partenariats de recherche, notamment ceux qui sont des acteurs stratégiques des milieux de la recherche ou de la pratique, doivent être en mesure de développer leur capacité à saisir les fenêtres d'opportunités pour influencer les pratiques, c'est-à-dire être à l'affût des changements dans leur contexte ou des contextes similaires d'action. Cela signifie se donner une lecture plus large des conditions, au-delà de l'« ici et maintenant ».

*Plusieurs outils développés dans le cadre de projets de recherche ARIMA ont suscité un intérêt pour une adaptation vers d'autres contextes que ceux auxquels ils étaient destinés (par ex. : un outil diagnostique sur les relations entre les organisations communautaires et l'état ou encore des vignettes cliniques portant sur des pratiques de collaborations entre professionnels). Dans ces cas-ci, « saisir les fenêtres d'opportunités » comprend la présentation des outils dans différents milieux, l'ouverture à recevoir les manifestations d'intérêt quant à leur traduction ou leur adaptation et la mise en œuvre de ces projets d'implantation d'outils dans d'autres contextes.*

## Des outils et ressources matérielles pour pérenniser le processus

Un des enjeux importants d'une stratégie de mobilisation des connaissances adéquate est celui de faire circuler l'information et les connaissances acquises pendant et après un projet de recherche, ainsi qu'à plus long terme. En effet, peu de personnes participent directement à un projet de recherche, mais de nombreux acteurs peuvent être mobilisés autour des sujets traités ou des résultats de recherche, que ce soit dans les milieux ciblés par les projets ou dans des

milieux similaires d'action. Pour faire circuler les informations et les connaissances acquises dans le cadre d'une recherche, l'utilisation de supports matériels ou virtuels constitue une stratégie intéressante. Il peut s'agir de **publications générales** et de la **documentation vulgarisée** pouvant être diffusées massivement comme des bulletins, affiches ou information sur sites Internet, des courriels ciblés à toutes les équipes sur les bilans d'un projet pour les leçons apprises. Enfin, il est important de développer des **outils** qui resteront après les présentations des résultats de recherche (ex. trousse, guide d'intervention, etc.). La création de ces outils constitue un investissement en ressources humaines, et la présence de coordonnatrices ou d'agentes spécialisées peut permettre de mener à bien ce type d'entreprises.

Exemples d'outils qui peuvent être utiles à la circulation et l'appropriation des connaissances :

- Affiches vulgarisées, réutilisables dans plusieurs événements – ex : [bit.ly/affiche\\_exclusion](http://bit.ly/affiche_exclusion);
- Fiches synthèse, document graphique ou autre type de résumé – ex : fiche pratique [bit.ly/Collabo1](http://bit.ly/Collabo1);
- Outils multimédias (vidéoclips, formations en ligne, etc.) – ex : vidéos disponibles sur [bit.ly/murARIMA](http://bit.ly/murARIMA);
- Guides de pratique qui peuvent aussi accompagner des changements de pratique dans d'autres régions que celle initialement ciblée par un projet;
- Des outils d'évaluation ou des outils diagnostiques sur des relations entre des professionnels, des organisations, des membres d'un partenariat (Bilodeau et coll., 2008);
- Des mises en situation ou des vignettes potentiellement réutilisables;
- Des lignes directrices sur les pratiques de mise en réseau ou d'intégration des services.



### TEMPS DE RÉFLEXION

*Pensez-vous qu'il existe un frein à la circulation des connaissances dans votre milieu? Si c'est le cas, pouvez-vous en identifier des causes? En pensant à la « culture du dérangement positif » proposé par F. Gilbert, comment changeriez-vous les choses dans votre milieu en matière de circulation des connaissances, quelles stratégies utiliseriez-vous?*

*Avez-vous eu l'occasion de participer à une activité de transfert des connaissances récemment comme un forum, une conférence ou autre? En avez-vous vous-même organisé? Quelles critiques formuleriez-vous sur cette expérience et sur son efficacité pour influencer les pratiques? Quelles stratégies adopteriez-vous pour augmenter l'impact de ces activités sur les pratiques?*

*Vous trouverez ci-dessous une liste de personnes qui peuvent faciliter la mise en œuvre d'un projet de mobilisation des connaissances. En connaissez-vous? Comment est-ce qu'ils ou elles facilitent la collaboration, le cas échéant? Avez-vous l'occasion de travailler avec eux dans vos milieux? Pouvez-vous en nommer d'autres? — Agent de recherche, formateurs, mentors, coach, étudiants, stagiaires en milieu de pratique, responsables de tables de concertation ou de regroupements d'organismes.*

*Quel type d'outil de mobilisation des connaissances pensez-vous le plus utile pour changer vos pratiques : clip vidéo, affiche vulgarisée, présentations orales, trousse ou guide d'intervention? Est-ce parce que vous en utilisez déjà de ce type? Est-ce en raison de considérations de temps, d'accessibilité ou de forme de communication préférée ou autre?*

*Avez-vous déjà résolu un problème dans votre milieu grâce à la mise en pratique de connaissances issues de la recherche? Si oui, quelle stratégie avez-vous utilisée pour amener le changement?*

#### 4. LES CHANGEMENTS VISÉS OU OBTENUS



Dans le domaine de l'intervention sociale, la traduction des connaissances issues de la recherche vise notamment, à court ou moyen terme, à améliorer la prestation des services et des collaborations et de là, leurs retombées dans la population. Il s'agit aussi de faciliter la participation citoyenne ou valoriser des expériences et de soutenir l'empowerment de certains groupes sociaux, usagers des services, intervenants ou organisations. Néanmoins, les changements qui peuvent être réellement obtenus sont progressifs, et pas toujours très frappants, voire pas reconnus. Ils ont pu se faire grâce à l'appropriation des connaissances par le milieu et la mise en œuvre d'actions en conséquence. Ils renvoient parfois à des domaines d'action inattendus ou qui n'étaient pas considérés en priorité dans le développement de la recherche ou dans le processus de mobilisation des connaissances mis en œuvre par le partenariat de recherche.

##### Changements visés

En ce qui concerne les changements visés, l'**amélioration des ressources et des services** offerts aux populations constitue un enjeu d'importance. Pour ce faire, il peut être question entre autres de rendre plus fonctionnelle l'organisation des services et des interventions (l'accessibilité, la continuité, la qualité, etc.), de mieux adapter les services aux besoins des usagers (en ce qui a trait à leur adéquation et leur pertinence, etc.), de provoquer des changements positifs dans les dynamiques relationnelles, professionnelles ou organisationnelles (collaboration, référence, etc.); de favoriser la coordination des actions et des acteurs; ou encore de soutenir la prise de décision. L'amélioration des services peut aussi passer par un processus de **valorisation de l'expérience** des usagers ou d'acteurs peu pris en compte traditionnellement, comme les personnes atteintes d'un trouble de santé mentale : ceci dans le but d'apporter des éclairages différents sur les pratiques pour appuyer le changement.

*Dans le cadre d'un projet sur la recherche d'aide et de soutien de familles avec de jeunes enfants présentant un trouble du spectre de l'autisme, Isabelle Courcy et coll. ont montré que le réseau informel des familles, et notamment les membres de ce réseau qui ont un savoir d'expérience sur l'autisme ou qui sont eux-mêmes des professionnels, vient pallier un système formel déficient (longue liste d'attente par exemple). Ces personnes représentent des courroies de transmission d'informations, proposent des outils pour négocier le savoir des professionnels, créent un espace de soutien. Les savoirs à transférer visent à sensibiliser les professionnels au besoin de penser de nouvelles voies d'intervention pour soutenir le transfert des connaissances vers le réseau des parents.*

*Pour en savoir plus : [arimarecherche.ca/projets](http://arimarecherche.ca/projets)*

L'**empowerment** de groupes ou d'acteurs locaux et régionaux constitue également un changement souvent visé. Il peut s'agir d'accroître l'expertise de comités de citoyens, de soutenir des regroupements stratégiques ou intersectoriels quant à des processus de prises de décision, de revendications auprès d'acteurs institutionnels ou de bailleurs de fonds. Cet empowerment peut comprendre un effort d'encourager et soutenir la participation citoyenne à des comités, regroupements ou structures de gouvernance institutionnelles.

*En évaluant l'état effectif de l'intégration, ou de l'absence d'intégration de programmes à base communautaire en petite enfance de Montréal, Angèle Bilodeau et coll. ont montré que les bailleurs de fonds souhaitaient tous favoriser une action locale concertée en petite enfance, mais qu'ils proposaient des programmes de financement fragmentés et sectorisés, ayant pour effets de maintenir des silos et d'affaiblir les incitations à l'intégration. D'un côté, ces connaissances confirment et explicitent les formules adoptées par les acteurs de terrain qui soulignaient le « manque d'arrimage entre les bailleurs de fonds » et « l'empilement des programmes » et peuvent ainsi soutenir une revendication auprès des bailleurs de fonds. Ainsi, les résultats de cette recherche ont été largement diffusés par des regroupements d'organismes communautaires. D'un autre côté, ces connaissances permettent aux bailleurs de fonds de voir les effets pervers de leurs pratiques, tels que l'empilement des programmes au lieu de leur intégration, et potentiellement, d'ajuster leurs processus de prise de décision collective.*

*Pour en savoir plus : [bit.ly/carnet12](http://bit.ly/carnet12)*

### Changements obtenus

Au sein des partenariats de recherche eux-mêmes, introduire une capacité réflexive constitue un des changements obtenus qui n'est parfois pas considéré comme un changement visé. Pourtant, selon Gilbert (2017), le processus de mobilisation des connaissances n'a pas seulement pour but d'engendrer un changement dans le futur, mais constitue en lui-même une forme de changement, grâce, justement, à l'introduction d'une opportunité et d'une capacité réflexives.

De plus, Pariseault (2017) indique que les connaissances émergentes des projets de recherche sont des leviers afin de légitimer la priorisation et l'accompagnement de la pratique en réseau. Une des retombées principales des projets de recherche-action peut consister en l'amélioration des pratiques collaboratives grâce au partage d'expertise et à la prise de distance sur des pratiques quotidiennes qui fonctionnent parfois « en silo ».

*Lors d'une série de recherches-actions, N. Touati, M. Audet et coll. ont identifié les facteurs de succès des communautés stratégiques, une structure temporaire de collaboration interorganisationnelle. Un de ces facteurs de succès renvoie au fait d'explicitier d'emblée les interdépendances entre les acteurs concernés. En effet, mettre en évidence des lacunes au niveau de la réponse aux besoins de la clientèle, quoique nécessaire, n'est pas toujours suffisant pour s'assurer de l'intérêt des partenaires à travailler ensemble.*

*Pour en savoir plus [bit.ly/Collabo1](http://bit.ly/Collabo1)*



### **TEMPS DE RÉFLEXION**

*L'appropriation de connaissances issues de la recherche pourrait-elle soutenir un changement dans vos pratiques? Si oui, sur quel(s) aspect(s) : priorisation des actions, capacité réflexive, pratiques collaboratives, etc.?*

*Pensez-vous à un exemple de changement obtenu par un projet de mobilisation des connaissances? Pensez-vous que ce changement était prévu ou s'agit-il d'une conséquence inattendue du processus?*

*Voici des exemples d'effets possibles sur les pratiques. Lesquels vous paraissent importants dans votre milieu?*

*Capacité réflexive  
Circulation de l'information  
Inclusion des parties prenantes  
Collaboration accrue  
Meilleure coordination  
Ouverture aux apprentissages  
Priorisation des actions  
Précision des besoins et des objectifs  
Reconnaissance des façons de faire alternatives*

## 5. LES CONDITIONS QUI INFLUENCENT LA MISE EN ŒUVRE D'UN CHANGEMENT EFFECTIF DANS LES PRATIQUES.



Parfois, un processus de mobilisation des connaissances va fonctionner sur un territoire, mais pas sur un autre, au sein d'une organisation particulière, mais pas au sein de plusieurs organisations... Sur un terrain donné, les conditions ne sont donc pas toujours réunies. Quant aux influences les plus fortes sur les pratiques, elles consistent en des politiques, des programmes, des ressources, des indicateurs de performance, des normes institutionnelles et organisationnelles, des orientations des gestionnaires, etc. Les connaissances issues de la recherche peuvent viser des changements dans ces sphères, mais le plus souvent, des influences non scientifiques priment (Newman, Cherney et Head, 2017). Au sein des organisations, il est important de considérer ces influences afin de tenter de mettre en place une culture organisationnelle ouverte et propice à l'apprentissage et au changement (Champagne, 2002).

### **Ouverture aux changements : la priorité des objectifs organisationnels?**

L'ouverture au changement, selon G. Pariseault (2017), représente une condition importante de l'appropriation des connaissances dans le domaine des pratiques en réseau. Dans le cadre de projets ARIMA portant sur la sécurité alimentaire au Suroît, celle-ci affirme : « Il faut que les réseaux tant institutionnels que communautaires s'engagent à revoir conjointement leurs pratiques. Toutes les parties prenantes doivent avoir la même orientation, c'est-à-dire un engagement et une volonté de soutenir l'évolution de la pratique en réseau. »

Néanmoins, dans certains milieux, des objectifs organisationnels axés sur la performance limitent l'ouverture au changement et les perspectives sur l'évolution des pratiques. Par exemple, une plus grande ouverture aux changements imposés d'en haut laissera moins de latitude pour d'autres changements ou pour ceux qui ne sont pas explicitement liés à l'atteinte des objectifs de performance. Inciter à l'ouverture, tout en prenant en compte l'avancement des objectifs organisationnels peut ainsi être une stratégie intéressante. Ceci permet d'éviter la résistance à un **dérangement positif**, dans le sens mentionné par Gilbert (2017), par des personnes responsables de l'atteinte de ces objectifs ou de la mise en œuvre d'un plan stratégique en ce sens.

### **La marge de manœuvre des acteurs du milieu**

Les chercheurs et les praticiens n'ont pas toutes les cartes en main lorsqu'il s'agit de changement. Ils ne détiennent pas toutes les informations organisationnelles et institutionnelles ni les **pouvoirs décisionnels** et, parfois, des projets ne sont pas réalisables. En effet, quand il s'agit des pratiques à la base de l'organisation, des structures formelles ou des règles de fonctionnement entravent parfois le changement, qui doit être approuvé par un ou plusieurs paliers de décision et de supervision. Ces limites peuvent être exacerbées par des lacunes quant à la **circulation d'information** sur les projets ou les recherches en cours ou un manque d'implication d'acteurs clés en amont de projets de recherche.

Cela dit, les praticiens possèdent toujours une certaine marge de manœuvre dans leurs **interactions** avec leurs collègues et avec les personnes ou groupes auxquels ils offrent leurs services. Cette marge de manœuvre peut être assez importante pour certains, par exemple des gestionnaires ou certains professionnels, et bien moindre pour d'autres. Même pour ces derniers, aussi longtemps que les objectifs et protocoles organisationnels sont respectés, des changements sur le plan des interactions sont souvent possibles. L'appropriation et la mise en œuvre de certains aspects des connaissances développées dans le cadre de la recherche pourraient mener au modelage de nouvelles façons de faire qui attirent l'attention d'autres, plus en mesure de les faire avancer plus largement. Enfin, même si la mise en œuvre de changements

très modestes sur le plan des interactions demeure relativement invisible au sein de l'organisation, les usagers et les collègues peuvent en profiter. Ainsi, au début des initiatives des partenariats de recherche, un engagement formel des partenaires à soutenir l'intégration du changement et des innovations issues de la recherche dans leurs organisations respectives représente une stratégie à considérer.

### Des incitatifs organisationnels et institutionnels

Plusieurs éléments ont le pouvoir de soutenir le changement, en prenant la forme d'incitatifs organisationnels et institutionnels. Il peut s'agir de directives venant de supérieurs ou d'attentes explicites et implicites. D'autres incitatifs organisationnels et institutionnels renvoient aux normes, directives ou indicateurs et même aux conditions de travail, au modelage par les pairs, à la formation et à la répétition. Tous ces moyens peuvent être utilisés pour appuyer, encourager, légitimer ou pérenniser le changement proposé par les partenariats de recherche.

### Du temps pour le partage et des conditions propices à la réflexion collective

Une appropriation des connaissances fructueuse est souvent progressive, et nécessite donc du temps pour le partage et la réflexion collective et des espaces de rencontre entre égaux. Cette appropriation peut être facilitée par des **ressources matérielles** (documentation et outils), des ressources pratiques (expertises et expériences diverses), ainsi que du soutien pour la **coordination** (White, 2017). Le soutien du gestionnaire ou de l'administrateur de l'organisation est normalement nécessaire pour pouvoir obtenir ces ressources, mais, à part la condition nécessaire d'avoir le temps, les praticiens eux-mêmes sont souvent capables de les identifier et de les réunir, incluant des personnes ressources. Si ce travail collectif est vu comme étant en appui à l'avancement du plan stratégique de l'organisation, les gestionnaires et administrateurs peuvent trouver pertinent de soutenir l'effort.

### Obstacles : désintérêt ou manque de reconnaissance

Enfin, certaines conditions ne sont pas présentes dès le départ du processus de traduction des connaissances issues de la recherche. L'intérêt des praticiens ou des personnes ciblées par l'effort de traduction est évidemment à prendre en compte. Cet intérêt peut également faire défaut par manque de reconnaissance de leurs propres savoirs, de celui de leurs collègues ou de leur milieu de travail en ce qui concerne les connaissances à transférer. Parfois les modalités de mobilisation des connaissances sont tout simplement inadéquates : par exemple si elles sont axées sur le transfert de connaissances plutôt que sur les pratiques qui font l'objet d'une tentative de changement.



### TEMPS DE RÉFLEXION

*Dans votre milieu, quelles barrières ou conditions facilitantes à la mobilisation des connaissances retrouvez-vous?*

*Pouvez-vous contourner certaines barrières? Sur quelles conditions avez-vous moins de prise?*

*Avez-vous en mémoire un projet de recherche ou de transfert des connaissances qui a eu un impact concret dans votre milieu de pratique? Ou au contraire qui n'a pas réussi à avoir un impact significatif? Selon vous, comment l'expliquer?*

*Avez-vous déjà souhaité changer des pratiques suite à l'appropriation des connaissances issues de la recherche? Comment avez-vous procédé? Qu'est-ce qui est arrivé? Quel rôle ont joué les conditions au sein de votre organisation sur la réussite ou l'échec de cet effort?*

## CONCLUSION

---

De l'identification des connaissances qui sont le plus susceptibles d'influencer les pratiques à la mise en place de conditions propices pour qu'elles amènent réellement le changement, le processus de mobilisation des connaissances comporte un ensemble d'enjeux cruciaux dont doivent tenir compte les partenariats de recherche. Au-delà de la mise en œuvre de stratégies préétablies ou de la création d'outils, ce processus renvoie à un contexte d'action spécifique qui risque d'être défavorable pour l'appropriation et la mise en pratique de nouvelles connaissances, quand elles ne visent pas explicitement l'atteinte d'objectifs organisationnels vus sous l'angle de la performance. Si des stratégies peuvent exister pour « apprivoiser » ce contexte, les conditions organisationnelles en amont des pratiques risquent de primer sur des changements provenant du bas, les praticiens, ou de l'extérieur, la recherche. Plus grande et complexe est l'institution, plus fortement elle peut résister à tout changement qui n'est pas introduit par l'administration.

Comment par conséquent doit-on évaluer l'impact de la mobilisation des connaissances, que ce soit dans un but d'améliorer les initiatives dans ce domaine ou pour rendre des comptes quant aux efforts fournis? Dans ce document, nous avons mis de l'avant l'importance de considérer les facteurs de succès et enjeux suivants dans cette évaluation : le choix des connaissances à traduire, les effets inattendus, le contexte organisationnel ou encore les marges de manœuvre des acteurs pour influencer ou non les conditions d'application des connaissances acquises. Souhaitons que les partenariats de recherche intensifient maintenant leurs efforts pour développer des indicateurs de suivi qui documentent le cheminement parcouru par les équipes et le développement de la capacité d'agir collective.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., Potvin, L., Sénécal, G. et Bernier, J. (2008). *Outil diagnostique de l'action en partenariat*. Montréal : Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et Chaire Approches communautaires et inégalités de santé de l'Université de Montréal.

Bilodeau, A., Lapierre, S. et Marchand, Y. (2003). *Le partenariat : comment ça marche?* Montréal : direction de santé publique de la régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de familles en difficulté (2015). « Introduction ». SACO - Stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances. Montréal : Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté. Repéré à : <http://www.saco.uqam.ca/demarche/introduction>

Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de familles en difficulté (2015). « Champion ». SACO - Stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances. Montréal : Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté. Repéré à : <http://www.saco.uqam.ca/activite/champion>

Champagne, F. (2002). *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*. Étude numéro 39. Commission sur l'avenir des soins de santé du Canada.

Ellenbogen, S. (2017, mai). *Partenariats de recherche communautaire-universitaire : une présentation de résultats et d'enseignements issus de projets portant sur des interventions auprès des jeunes*. Communication présentée au 85e congrès de l'ACFAS, Montréal.

Faurie, I., Planché F., Deltor S., Ricaud, C., Grau, A. et Guy, C. (2013). Mieux comprendre le transfert de connaissances en SST : propositions pour une typologie des guides de prévention, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne]. Repéré à : <http://pistes.revues.org/3219> ; DOI : 10.4000/pistes.3219

Foisy, D., & Barhi, M. (2017, février). *Retombées et apprentissages de la recherche en milieux de pratique collaborative*. Communication présentée au Colloque interrégional ARIMA, Montréal, Canada.

Gervais, M.-J., Marion C., Dagenais C., Chiochio, F. et Houlfort, N. (2015). Dealing with the complexity of evaluating knowledge transfer strategies : Guiding principles for developing valid instruments. *Research Evaluation*, 1-8. doi : 10.1093/reseval/rvv034

Gilbert, F. (2017, février). *Synthèse de la journée : Au terme de cette journée, avons-nous une meilleure compréhension de ce qui nous permettra de mieux agir dans les prochaines années?* Communication présentée au Colloque Interrégional ARIMA, Grande Bibliothèque de Montréal, Montréal, Canada.

INSPQ. (2009). Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation. Montréal : Gouvernement du Québec. Repéré à <https://www.inspq.qc.ca/institut/transfert-des-connaissances/animer-un-processus-de-transfert-des-connaissances>

Ministère de la Santé et des Services sociaux Québec. (2016). Transfert des connaissances. Guides, outils et liens utiles. Repéré à <http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/connaissances/transfert-connaissances/guides-outils-et-liens-utiles/>

Newman, J., Cherney, A., & Head, B. W. (2017). Policy capacity and evidence-based policy in the public service. *Public Management Review*, 19(2), 157-174.

Pariseault, G. (2017, février). *Quelles sont les conditions réalistes pour favoriser la valorisation et l'appropriation des savoirs de la recherche sur la pratique en réseau – comment les créer dans le contexte actuel?* Communication présentée au Colloque Interrégional ARIMA, Grande Bibliothèque de Montréal, Montréal, Canada.

Yusoff, M. (2005). Le service public : une organisation apprenante : L'expérience malaisienne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(3), 497-510. doi:10.3917/risa.713.0497.

White, D. (2017, février). *S'accorder sur les conditions propices à l'amélioration des pratiques grâce à la mobilisation de nouvelles connaissances.* Communication présentée au Colloque Interrégional ARIMA, Grande Bibliothèque de Montréal, Montréal, Canada.