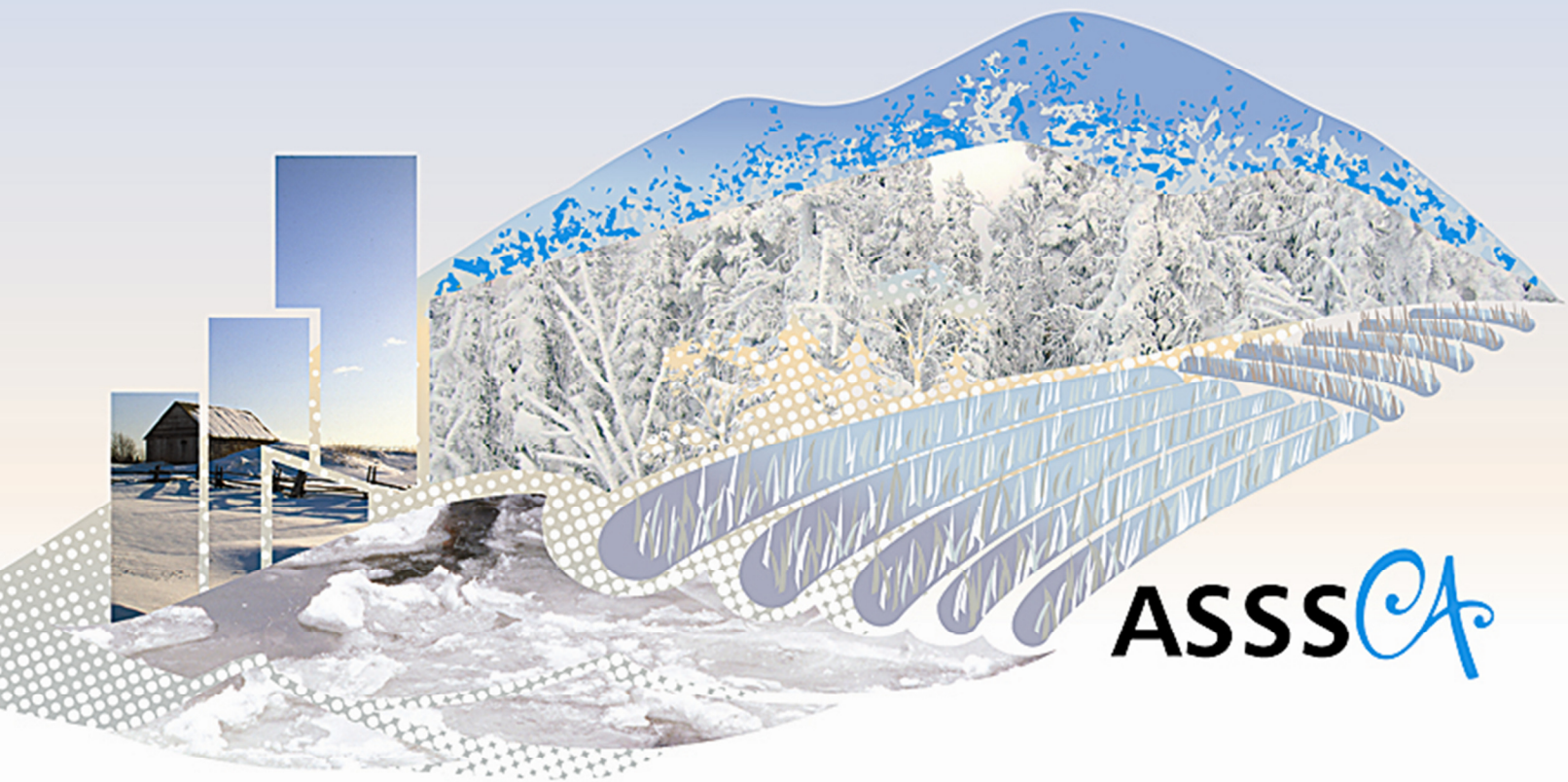


ASSSQ

COURTAGE DE CONNAISSANCES EN CHAUDIÈRE-APPALACHES : UN MOYEN POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Cadre de référence



ASSS CA

COURTAGE DE CONNAISSANCES EN CHAUDIÈRE-APPALACHES : UN MOYEN POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Cadre de référence

Agence de la santé
et des services
sociaux de Chaudière-
Appalaches

Québec 

Rédaction

M^{me} Caroline Arsenault, courtière de connaissances

Mise en page

M^{me} Louise Fortin

Remerciement

M. France Fleury, expert-conseil en courtage de connaissances

Courtage de connaissances en Chaudière-Appalaches : un moyen pour l'amélioration de la performance est une production de l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches et a été entériné par le Forum des directeurs régionaux de la région le 11 octobre 2012.

363, route Cameron
Sainte-Marie (Québec) G6E 3E2
418 386-3363

Ce document est disponible sur le site Internet de l'Agence à l'adresse : www.agencesss12.gouv.qc.ca.

Lorsque le contexte le permet, les genres masculin et féminin utilisés dans ce document désignent aussi bien les femmes que les hommes.

Toute reproduction partielle de ce document est autorisée et conditionnelle à la mention de la source.

Une révision de ce cadre de référence est prévue en septembre 2013.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

Bibliothèque et Archives Canada, 2012

978-2-89548-716-6 (version imprimée)

978-2-89548-717-3 (version PDF)

© Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, année 2012

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	5
MISE EN CONTEXTE	7
LE COURTAGE DE CONNAISSANCES	7
L'utilisation des données probantes.....	7
Des obstacles à l'accès et l'utilisation.....	7
Le courtage de connaissances pour améliorer la performance.....	8
Le courtage de connaissances.....	10
La définition.....	10
Les principes fondamentaux du courtage.....	10
Le processus.....	11
La pertinence de recourir au courtage.....	11
Les étapes du processus.....	11
Les produits de courtage	13
LE DÉPLOIEMENT DU COURTAGE EN CHAUDIÈRE-APPALACHES.....	14
Les responsables des orientations du courtage	14
Les structures	15
Les mandats du courtier de connaissances régional.....	16
Les rôles des courtiers locaux	16
La communauté de pratique	17
L'aide au transfert des connaissances.....	17
Le fonctionnement	18
L'identification des sujets régionaux de courtage	18
La mise en place des groupes de travail	18
Les démarches entourant le courtage	18
Les liens avec le FDG.....	19
EN CONCLUSION	20
LEXIQUE.....	21
RÉFÉRENCES	23

Mise en contexte

L'ensemble des organisations du réseau de la santé et des services sociaux sont soumises à des pressions qui demandent une adaptation rapide et une recherche continue d'optimisation des processus pour maintenir ou accroître leur performance. Les organisations de la région de la Chaudière-Appalaches n'échappent pas à cette réalité.

En avril 2011, l'Agence organisait une activité régionale sur l'organisation du travail dans le but de partager des initiatives prometteuses. Les membres des établissements présents ont alors assisté à une présentation sur le modèle en courtage de connaissances mis en place dans la région de la Montérégie. En plus d'une description du courtage, les participants ont pu entendre quelle en aurait été la valeur ajoutée dans les projets présentés. Face à l'intérêt suscité et à la suite d'une proposition de l'Agence, le Forum des directeurs généraux (FDG) émettait, la semaine même, le souhait qu'un tel service soit implanté dans la région. Un service régional de courtage de connaissances a été mis en place en avril 2012 au sein de l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches.

Le courtage de connaissances fait partie d'un ensemble de modalités propres à la gestion des connaissances [1] et au transfert des connaissances [2]. Il représente le moyen le plus concret, le plus complet et le plus personnalisé pour accompagner les gestionnaires dans un processus décisionnel fondé sur les données probantes. Il s'avère ainsi un moyen efficace pour accéder aisément à des informations reconnues comme annonciatrices de résultats probants, c'est-à-dire plus efficaces.

Le courtage de connaissances

L'utilisation des données probantes

Tous les changements ne conduisent pas nécessairement à des améliorations. Certains auront des effets neutres ou négatifs sur la performance, malgré les bonnes intentions de ceux qui les mettent en place. Heureusement, il existe des moyens efficaces pour maximiser les chances que les changements conduisent à des améliorations. Un de ces moyens est l'utilisation des données probantes. Elles permettent aux décideurs d'accéder à un ensemble de solutions dont les effets ont été validés ou revêtent une forte probabilité de réussite.

Des obstacles à l'accès et l'utilisation

Il existe souvent un écart important entre les connaissances disponibles et leur utilisation [3] [4]. Malgré les bonnes intentions des acteurs du réseau, force est d'admettre que plusieurs obstacles freinent ou empêchent l'utilisation des données probantes dont les quatre suivants [2] :

L'accès : L'accès aux bases de données scientifiques est coûteux et leur utilisation est souvent soumise à des conditions restrictives. En l'absence de structure régionale, l'accès aux bases de données demeure variable d'un établissement à l'autre.

L'abondance de données :	Il s'avère difficile de lire toutes les informations et données disponibles, de juger de leur pertinence et de les appliquer dans les différents milieux de pratique. Le défi consiste donc à accéder à la bonne quantité et qualité d'information, au bon moment, afin qu'elle ait du sens et qu'elle facilite la prise de décision.
L'analyse critique des données :	Il y a souvent confusion entre les concepts utilisés : s'agit-il de données intéressantes ou de données probantes? Parle-t-on de pratiques prometteuses ou de meilleures pratiques? Le défi consiste à effectuer une analyse critique des données afin de leur donner un poids, une puissance et, ainsi, aider à la prise de décision.
Les habiletés, les méthodes et le temps requis :	La recherche de données probantes et leur analyse nécessitent du temps, certaines habiletés spécifiques et une méthodologie de travail. Les modèles d'organisation de la recherche des données probantes ainsi que le temps accordé à la recherche de ces données varient d'une organisation à l'autre. Le défi est de s'assurer que les personnes assignées à ce travail en effectuent assez régulièrement pour développer et maintenir leur expertise.

Par conséquent, le souhait d'employer les données probantes en gestion nécessite de mettre en place une structure pour contrer les obstacles mentionnés. Le modèle privilégié en courtage de connaissances apparaît comme la méthode la plus efficace pour y parvenir.

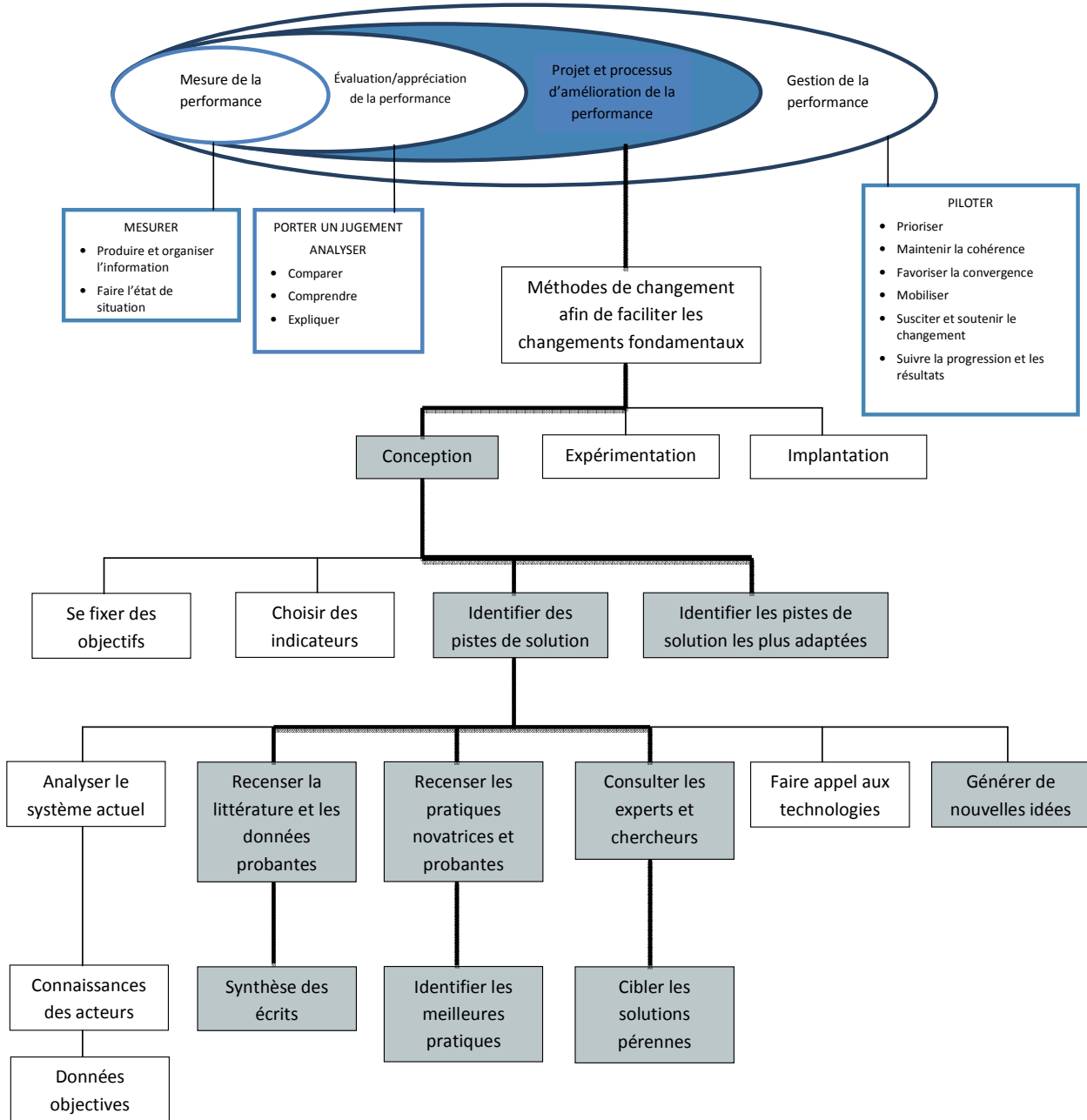
Le courtage de connaissances pour améliorer la performance

En plus de faciliter l'accès et de synthétiser les connaissances, le courtage permet de nourrir la réflexion en distinguant le bon du mieux, tout en critiquant les données au regard de la réalité du milieu où le changement doit être implanté. Le courtage permet également d'atteindre l'objectif d'un changement réussi plus rapidement, plus efficacement et à moindre coût [5]. Ainsi, la prise de décision est facilitée et la conception du projet est optimisée.

D'autres modalités sont reconnues pour favoriser la performance d'une organisation, telles l'engagement des dirigeants, la culture d'amélioration de la performance et l'utilisation de méthodes reconnues de changement [5]. Utilisées en synergie avec le recours au courtage, ces modalités s'avèrent des plus efficaces.

La figure de la page suivante présente les domaines et étapes propres à une démarche d'amélioration continue de la performance. Les moments où le courtage de connaissances revêt une valeur ajoutée sont spécifiés en gris. Bien que chaque étape soit importante et garante de la réussite, il demeure que c'est lors de la conception du changement que le courtage peut le plus apporter.

Démarches associées à la performance et le lien avec le courtage de connaissances (en gris)



Sources : inspiré des documents *Amélioration en santé* [5] et *Les multifacettes de la performance* [6].

Ainsi, le recours au courtage de connaissances à des moments clés dans un processus de changement contribue à l'amélioration de la performance. Afin d'y arriver, une structure spécifique constituée de spécialistes capables de synthétiser et de schématiser les connaissances disponibles s'avère requise pour contourner les obstacles à l'accès et à l'analyse juste de celles-ci, dont des documentalistes, agents de recherche et courtiers de connaissances [5]. Les activités en courtage se déroulent selon un processus formalisé et rigoureux, garant de la valeur et de l'utilité des connaissances acquises. La section suivante explique en détail le courtage et ses composantes.

Le courtage de connaissances

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions du courtage de connaissances. Elles se distinguent principalement par cette question : « Est-ce que le courtier fait le pont entre les chercheurs et les décideurs ou entre les connaissances et les décideurs? » La région de la Chaudière-Appalaches a choisi d'orienter les activités de courtage sur les liens plus larges entre les connaissances et les décideurs. La définition, les principes, le processus et les produits attendus du courtage sont explicités dans cette section.

La définition

Le courtage de connaissances, au sens privilégié en Chaudière-Appalaches, est un processus d'accompagnement d'un groupe de travail par un courtier afin de faciliter la prise de décision en recourant aux données probantes. Ce processus comprend la définition du besoin, l'identification de pistes de solution par des recensions d'écrits, la consultation d'experts ou la recension des meilleures pratiques, l'analyse et la synthèse des connaissances et, enfin, le dépôt aux décideurs dans un but d'appropriation.

Il permet ainsi au groupe de travail d'être plus efficace, économique et rentable car ses membres obtiennent des informations qui répondent précisément aux mandats, orientations et besoins du groupe. Ils sont alors en mesure d'identifier rapidement les pistes de solution les plus avantageuses face à des problèmes réels. Au-delà de la recherche des meilleures connaissances, le courtier s'assure qu'elles soient utiles et aisément applicables.

Les principes fondamentaux du courtage

Il paraît possible de résumer en six grands principes les fondements du courtage. Ces principes découlent du désir d'efficience propre au réseau appliqué au courtage. Un tel désir représente une particularité singulière du modèle de courtage de la Montérégie, raison du choix de ce modèle pour Chaudière-Appalaches.

Ne pas réinventer la roue	<p>Aller chercher de l'information de qualité là où elle se trouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Littérature, experts et pratiques; • Productions des autres organisations (Santé publique; AETMIS, veilles informationnelles, etc.);
Offrir des produits éthiques	<p>Ne pas effectuer de filtre décisionnel afin de permettre aux décideurs d'effectuer un choix éclairé. Amener toute l'information pertinente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • celle attendue, conforme aux attentes et à la culture; • celle non attendue;
Personnaliser le processus	<p>Recueillir et synthétiser des données de différentes provenances en lien avec des questions précises provenant d'un groupe de travail.</p> <p>Adapter et traduire les données dans des présentations afin de leur donner un sens, facilitant ainsi la prise de décision par les décideurs.</p>

Aider à la prise de décision	Catalyser l'information pour aider à la décision, une implantation concrète des connaissances acquises dans le cadre d'une gestion de projet étant l'objectif ultime du courtage.
Proposer <u>les meilleures pratiques</u>	Distinguer les bonnes pratiques des meilleures pratiques : dans un souci de rentabilité, seules les meilleures pratiques et les données probantes sont présentées lorsqu'elles sont disponibles.
Optimiser l'accès aux meilleures connaissances	Identifier, rendre accessible et publiciser les meilleurs sites ainsi que les moyens les plus efficaces pour accéder aisément à des connaissances utiles et probantes.

Le processus

La méthode employée garantit l'efficacité de l'accompagnement. Elle le fait en s'enracinant dans le besoin des demandeurs, en contextualisant et en présentant les données de façon à ce que celles-ci fassent du sens et aident à la prise de décision.

Le processus de courtage questionne initialement la pertinence de recourir au courtage puis, le cas échéant, suit différentes étapes centrées sur les besoins et les intentions de changement. Il en résultera des produits concrets de connaissances.

La pertinence de recourir au courtage

Le courtage s'avère d'autant plus efficace que la décision à prendre est complexe. Les activités de courtage sont alors de mise lorsque :

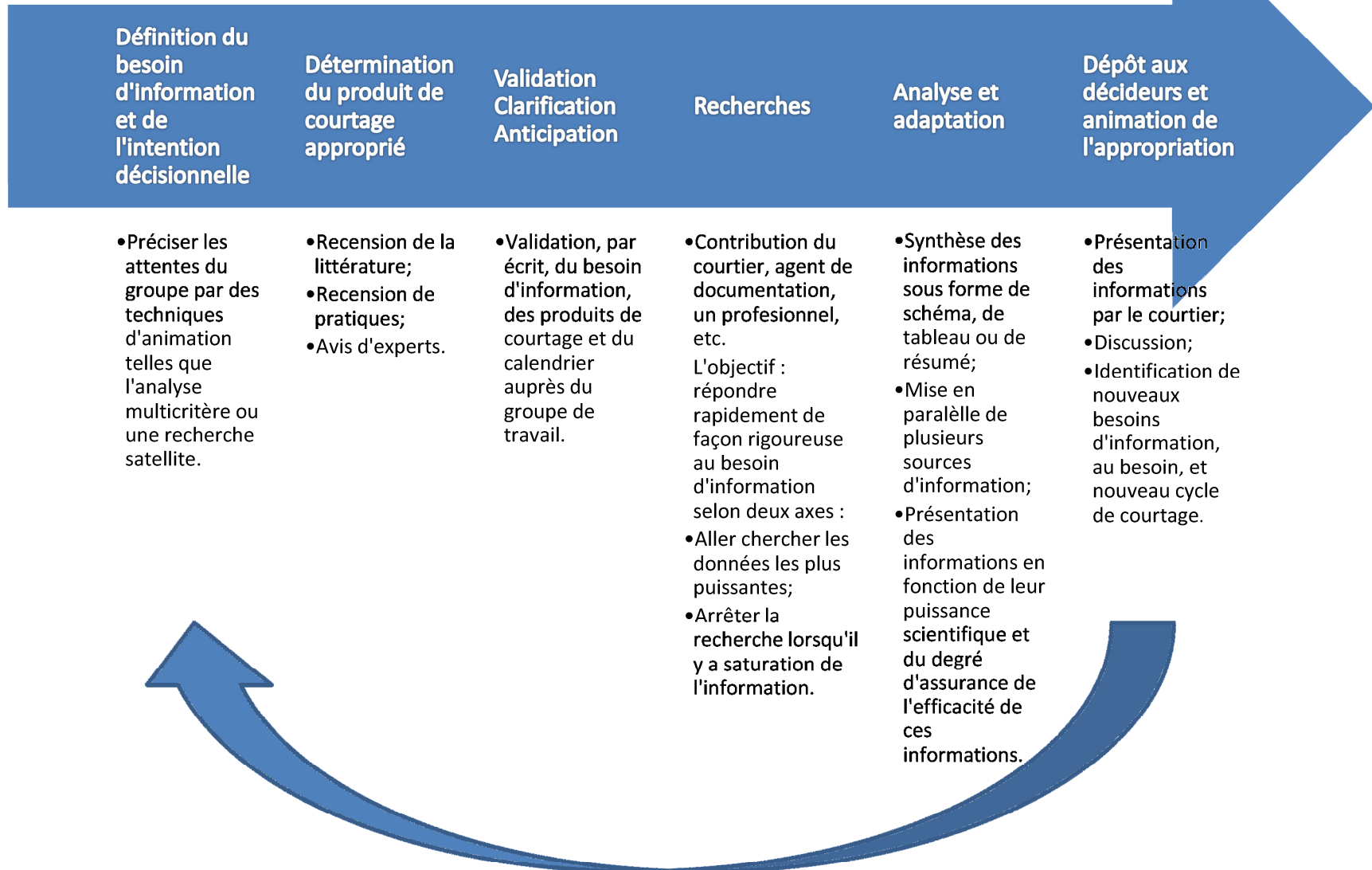
- le volume d'information est important;
- la prise de décision est difficile;
- la décision est significative car elle aura un impact direct sur la personne, ses fonctions et son environnement;
- l'impact de la décision est important;
- le temps constitue un facteur significatif dans l'action;
- la complexité est présente;
- l'interprétation des connaissances est au cœur de la qualité de la décision;
- l'accès aux connaissances n'est pas optimal.

Les étapes du processus

Le courtage comprend plusieurs étapes dans l'accompagnement d'un groupe de travail. Ces étapes peuvent être reprises en boucle afin de répondre à l'évolution des besoins d'information [1].

La figure de la page suivante met en évidence les six étapes du processus de courtage. Le client demandeur est interpellé à trois reprises : lors de la définition initiale du besoin, lors de la validation et lors du dépôt d'un produit.

Étapes de courtage de connaissances



Les produits de courtage

Le courtage de connaissances propose trois produits ou livrables qui peuvent se compléter les uns les autres [1]. Le courtier privilégie l'un, l'autre ou une sommation selon la question de recherche, le corpus disponible de connaissances et le temps imparti pour répondre à la question.

Il choisit également le niveau de profondeur de la capitalisation et de l'appréciation des connaissances. La capitalisation consiste à rassembler, répertorier, codifier, organiser et synthétiser les informations, tandis que l'appréciation se traduit par une analyse critique portant sur la qualité et la pertinence des connaissances [1].

Le tableau qui suit présente et définit les trois produits en courtage. Dans la colonne de droite, la numérotation précise une gradation dans le degré d'appréciation. Plus le degré est élevé, plus il requiert du temps de production et plus il positionne franchement les connaissances au regard du besoin spécifique des demandeurs.

Les trois produits du courtage [7]	
<p>1) La recension des écrits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La recension des écrits permet de repérer l'ensemble de la littérature produite sur un sujet. • Elle permet également d'identifier les chercheurs associés et de repérer leurs publications. • La recension des écrits est le produit qui demande le moins de temps de production. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repérage de publications <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Recherche des écrits pertinents, sans analyse 1.2. Catégorisation possible des publications selon le niveau de preuve, sans analyse de contenu 2. Analyse et catégorisation de contenu <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Présentation synthétique des publications dans un tableau ou avec une fiche synthèse, un résumé synoptique 2.2. Le tableau synthèse peut permettre de repérer divers concepts importants pour le client 3. Critique du contenu <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Analyse la plus poussée où le courtier synthétise l'ensemble des écrits pertinents, trace les zones de divergence et de convergence, établit le lien avec des référentiels reconnus, etc.
<p>2) La recension des pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La recension des pratiques permet de repérer les lieux de pratiques exemplaires, de la capter, d'en reconnaître le caractère probant et d'anticiper le potentiel d'implantation et des efforts requis. Elle vise à soutenir les établissements du réseau dans leur souhait de « faire mieux, autrement » et à répondre à « qu'est-ce qui ce fait ailleurs? » et à « comment cela fonctionne? ». • La recension de pratique est un produit qui demande le 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repérage d'expériences <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Présentation descriptive des expériences ou de certaines caractéristiques des établissements 2. Analyse de convergence et de divergence <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Analyse critique des pratiques recensées où apparaissent les forces, les faiblesses, les convergences des pratiques au regard de la littérature ou d'une pratique jugée exemplaire 3. Analyse extrapolative de reproductibilité <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Analyse poussée de la pratique où le courtier oriente le client dans une extrapolation de la reproductibilité de la pratique dans d'autres milieux

Les trois produits du courtage [7]	
plus de temps de production.	
<p>3) Les avis d'experts et des chercheurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les avis d'experts et de chercheurs permettent de provoquer un débat d'idées et une saine confrontation, de valider la justesse des angles d'évaluation d'une pratique ou d'une littérature, d'influencer la décision, de valider la pratique en cours et d'identifier les enjeux à l'implantation d'une pratique novatrice. • Ils permettent également de repérer les lieux de pratique exemplaires. • Selon la nature du besoin, les avis d'experts peuvent demander peu à beaucoup de temps de production. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repérage d'experts et de chercheurs <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Recherche d'experts et invitation à partager auprès d'un groupe de décideurs 2. Approches de transfert de compétence <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Le courtier choisit l'expert en fonction d'une volonté éclairée de la part des décideurs d'utiliser leur savoir, de s'en inspirer, de modifier leurs pratiques 2.2. Le courtier anticipe les besoin d'information et s'assure que le chercheur se prépare en conséquence des questions et sollicitation qui lui seront adressées 3. Approche de création de connaissances <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Le courtier anime un débat, un focus groupe, une table ronde où les experts ont été préparés à présenter un point de vue novateur, stimulé par une demande explicite des décideurs 3.2. Des stratégies d'animation, de recherche de consensus et de prose de décision sont utilisées pour obtenir de nouvelles connaissances

Le déploiement du courtage en Chaudière-Appalaches

Le modèle développé en Chaudière-Appalaches a été convenu par le Forum des directeurs généraux et l'Agence. Par conséquent, le FDG et l'Agence se trouvent responsables des orientations du courtage. Le modèle prévoit des structures et un fonctionnement défini. La nomination d'une courtière régionale et de courtiers locaux sis dans chaque établissement reflète l'essentiel des structures mises en place. Le fonctionnement, quant à lui, s'inscrit directement au sein des activités du FDG.

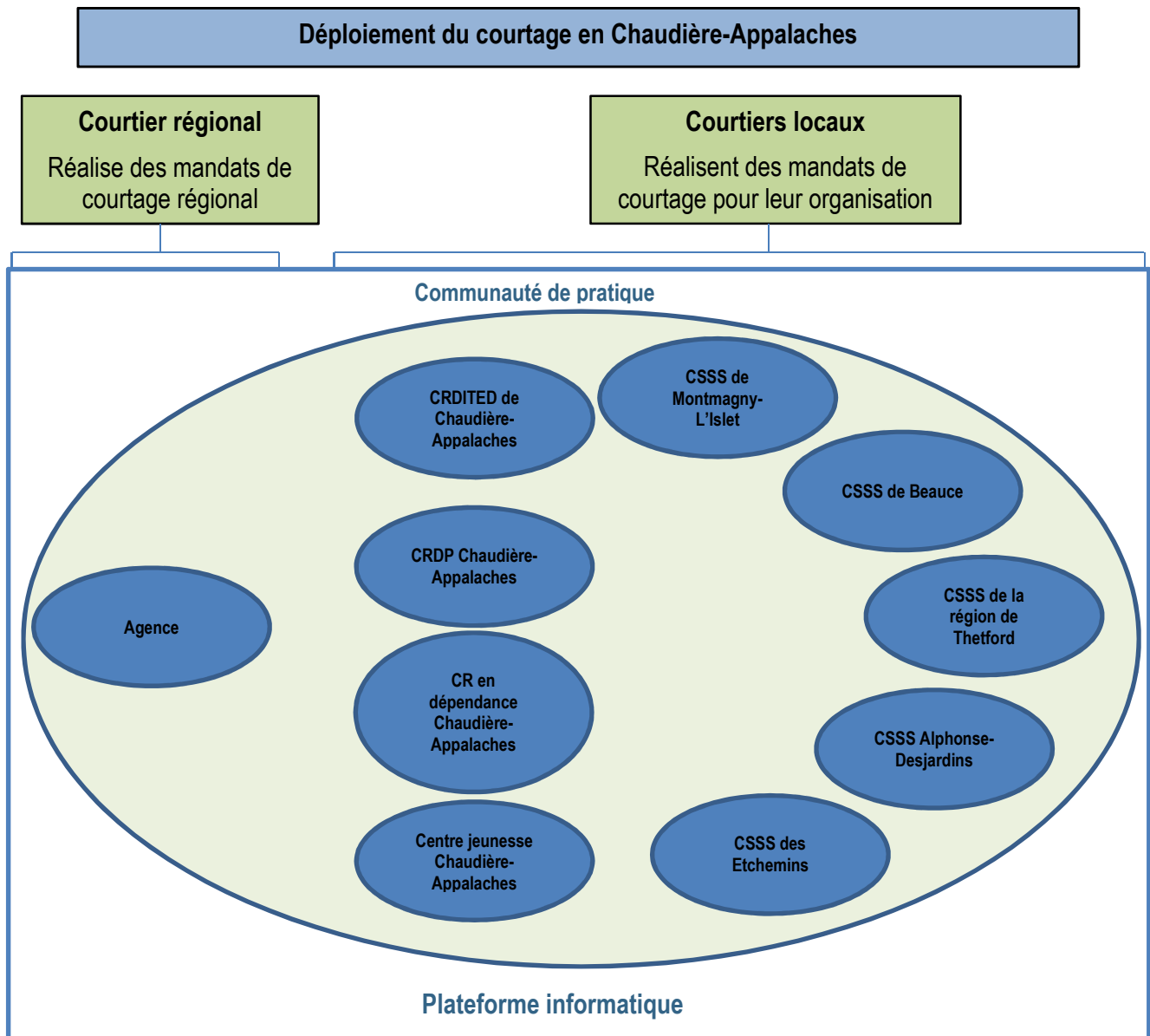
Les responsables des orientations du courtage

Les directeurs généraux et la direction de l'Agence sont porteurs de la vision du courtage de connaissances au palier régional, les directeurs généraux étant naturellement en plus responsables du courtage au sein de leur propre organisation :

- Ils s'assurent que les conditions sont mises en place pour le déploiement et le maintien du courtage comme moyen d'amélioration continue.
- Ils identifient les sujets de courtage régionaux lors des rencontres du Forum des directeurs généraux (FDG).
- Ils mettent en place les groupes de travail régionaux et en effectuent le suivi.
- Ils autorisent et effectuent le suivi de la communauté de pratique.

Les structures

Le courtier régional répond à des mandats régionaux. Quant à eux, les courtiers locaux répondent à des mandats spécifiques de leur organisation. Les courtiers se perfectionnent et s'échangent des connaissances par le biais d'une communauté de pratique et d'une plateforme informatique.



La recherche des données probantes, des meilleures pratiques et des avis d'experts est déjà pratiquée par un ensemble d'acteurs à différents niveaux. L'ajout du courtage de connaissances dans le processus de changement vient consolider la culture de recherche et d'utilisation des données probantes auprès des professionnels, des gestionnaires des établissements et de l'Agence.

Les mandats du courtier de connaissances régional

Le courtier régional est un professionnel rattaché à la Direction générale de l'Agence. Il réalise essentiellement deux mandats :

Mandat principal : Production	
Courtage de connaissances	Accompagner des groupes de travail régionaux et comités stratégiques dans la conception de projets. Trois livrables sont possibles : <ul style="list-style-type: none">• La recension des écrits;• La recension des pratiques;• Les avis d'experts;
Mandat secondaire : Soutien	
Soutien au réseau pour les pratiques de courtage : <ul style="list-style-type: none">• aux courtiers locaux;• aux professionnels de l'Agence;	Favoriser les pratiques de courtage par : <ul style="list-style-type: none">• l'animation de la communauté de pratique en courtage de connaissances auprès des courtiers locaux;• le soutien dans la réalisation des étapes de courtage, selon les besoins;• la mise en place d'une plateforme informatique pour le partage des documents et des produits de courtage entre les courtiers;
Aide à la mise en place de mesures structurantes afin de faciliter la réalisation du courtage	Mettre en place des mesures pour que les courtiers locaux et professionnels de l'Agence accèdent à des bases de données.
Aide à l'arrimage entre les chercheurs et les décideurs du réseau	Participer aux travaux de collaboration entre les universités et le réseau de la santé de Chaudière-Appalaches afin de structurer puis faciliter les liens de sorte que : <ul style="list-style-type: none">• davantage de recherches se réalisent dans la région;• les recherches répondent aux besoins de connaissance du réseau.
Aide au transfert des bons coups	Soutenir les gestionnaires dans la préparation de la présentation de leurs bons coups afin de rendre accessible l'information auprès de tout le réseau.

Les rôles des courtiers locaux

Les courtiers locaux sont des cadres ou des professionnels d'établissements du réseau qui effectuent du courtage de connaissances pour répondre aux besoins de leur organisation. L'actualisation du courtage local étant définie par chacun des établissements, sa structure varie donc d'une organisation à l'autre ainsi que les mandats dévolus aux courtiers. Pour être considérées comme un courtier, les personnes désignées doivent avoir reçu une formation

adaptée et effectuer des mandats de courtage ciblés par leur organisation, et ce, sur une base régulière, afin de développer et de maintenir les habiletés requises pour être efficaces.

La communauté de pratique

La communauté de pratique en courtage de connaissances vise l'amélioration continue de la pratique et de la capacité professionnelle du groupe. La communauté poursuit quatre fonctions soit celles de :

- former;
- favoriser les échanges (bons coups, produits, expérience, difficultés, etc.);
- permettre des co-constructions;
- réseauter.

Mode de fonctionnement :

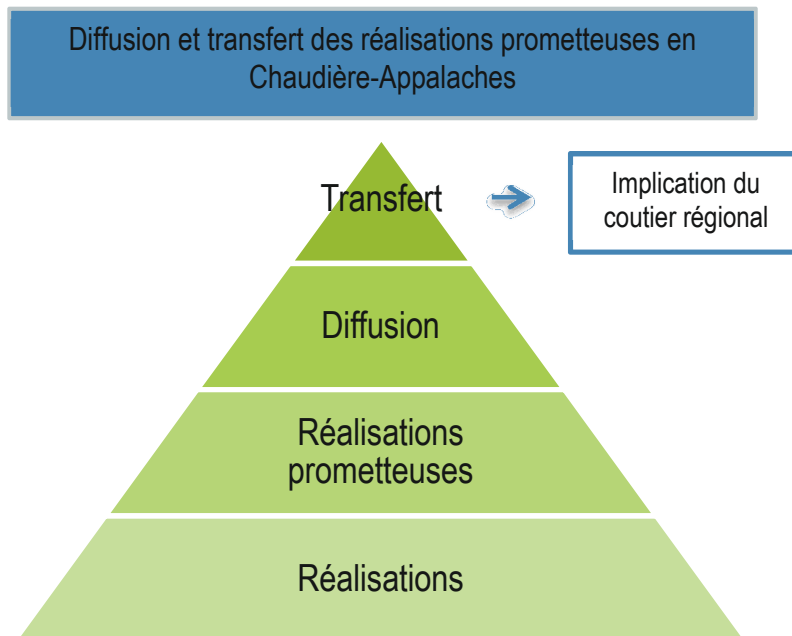
- La communauté regroupe les courtiers locaux de la région;
- Les courtiers sont identifiés par leur directeur général;
- Les courtiers participent volontairement à la communauté de pratique;
- La communauté est animée par la courtière régionale;
- Quatre demi-journées de rencontre prévues par année;
- La courtière effectue un suivi auprès du FDG annuellement.

L'aide au transfert des connaissances

À chaque année, la région produit des réalisations qui méritent d'être diffusées et même transférées entre les établissements. L'Agence est en voie d'élaborer des modalités de diffusion et de transfert de ces réalisations.

Par ailleurs, il est convenu que le courtier de connaissances régional s'implique dans le transfert des réalisations prometteuses, selon les besoins. Plus précisément, il peut accompagner les porteurs de ces réalisations dans la préparation et la présentation de leurs bons coups afin de favoriser le transfert et l'intégration dans les organisations.

Le transfert s'effectue une fois que le FDG ou les instances régionales reconnues par celui-ci ont identifié, parmi les réalisations prometteuses, celles qui répondent le plus aux besoins et qui apportent une plus-value aux organisations de la région. La figure de la page suivante représente les réalisations produites dans la région en lien avec la diffusion et le transfert de celles-ci. Elle précise que, lors du transfert, le courtier régional peut s'impliquer au besoin.



Le fonctionnement

L'identification des sujets régionaux de courtage

Les sujets de courtage sont essentiellement clinico-administratifs. Ces sujets sont identifiés par le FDG en fonction :

- du plan stratégique régional,
- des indicateurs de gestion les plus problématiques,
- de la présence ou non de groupes de travail déjà existants,
- et des priorités des directeurs généraux.

Le choix des sujets priorités se fait, une fois l'an, lors de la première rencontre de septembre.

La mise en place des groupes de travail

À la suite de l'identification des sujets de courtage, le courtier débute ses travaux auprès d'un groupe de travail déjà en place ou à créer. Lorsque le groupe est déjà formé, le courtier s'insère tout simplement dans le groupe le temps de répondre aux questions des gestionnaires. Lorsque le groupe est à créer, les directeurs généraux et la direction de l'Agence établissent alors la composition du comité et s'assurent de pourvoir les places. Pour chacun des groupes, un gestionnaire de niveau stratégique est attitré pour piloter le groupe, donner les orientations et s'assurer de l'évolution du groupe de travail.

Les démarches entourant le courtage

Une fois le sujet de courtage et le groupe de travail définis, le courtier de connaissances et le gestionnaire attitré à ce comité se concertent avant chacune des rencontres du groupe pour notamment :

1. préparer les rencontres :
 - Est-ce qu'il y a des enjeux dont nous devons tenir compte pour mieux faire avancer le projet?

2. valider une première fois les produits de courtage :

- Est-ce que cela répond au besoin?
- Est-ce que le message est clair?

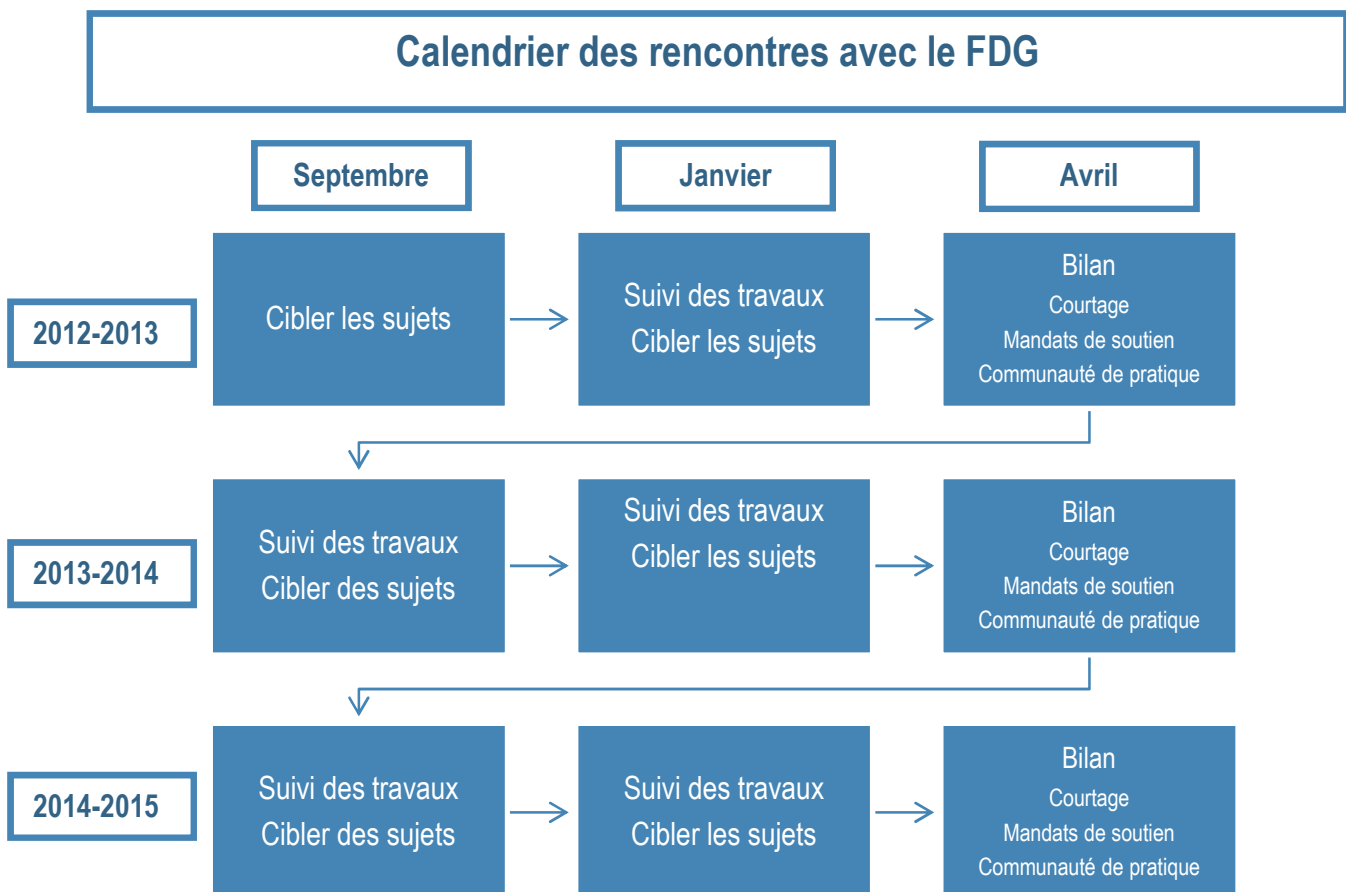
Les liens avec le FDG

Le courtier régional rencontre les directeurs généraux avec trois principaux objectifs minimalement trois fois par année pour :

- cibler de nouveaux sujets;
- effectuer la mise à jour des sujets de courtage;
- faire état de l'avancement des travaux.

À la troisième rencontre, en avril, un bilan est effectué sur les activités de courtage et les mandats de soutien : soutien aux pratiques de courtage, à la mise en place de mesures structurantes et l'arrimage avec les chercheurs et l'aide au transfert des bons coups. De plus, ce bilan permet d'identifier les ajustements nécessaires au bon déploiement du courtage.

Les liens se formalisent dans le calendrier des activités du FDG dont l'image qui suit reflète une projection sur trois ans.



L'évaluation des effets sur la performance

Afin d'optimiser l'utilité de la nouvelle mesure, une évaluation des effets doit être conduite. Cette évaluation aura lieu aux deux ans. La modalité d'évaluation du programme reste à ce jour à préciser. Elle devra néanmoins apprécier :

- la satisfaction des demandeurs;
- les effets sur les cibles tirées du plan d'action ou des indicateurs;
- l'investissement au regard des bénéfices observés.

En conclusion

Les directeurs généraux et la direction de l'Agence souhaitent parfaire la qualité et l'efficacité du réseau et, par le fait même, la performance de nos organisations pour le bénéfice des usagers, de leurs proches et des équipes de travail. Dans le courant de la mise en place de moyens communs de soutien, ils ont à cœur l'utilisation des données probantes, soit des connaissances reconnues pour leur efficacité.

Pour ce faire, l'Agence crée un service de courtage de connaissances et enracine ses activités au sein même des priorités du FDG. Le courtage se développera aux niveaux régional et local. Le FDG oriente les activités de gestion des connaissances à l'aide d'un fonctionnement simple, efficace et centré sur les besoins.

Par conséquent, la région se dote d'un nouvel outil. Cet outil est attendu et reconnu pour son efficacité. Il revêt une valeur ajoutée pour les organisations et les services directs à la population

Lexique

Donnée probante :	<ol style="list-style-type: none">1. Information produite par un ensemble de processus et de procédures reconnus comme scientifiques [8].2. Information scientifique ou contextuelle issue d'une démarche rigoureuse [1].3. Information la plus précise sur les faits relatifs au sujet [9].4. Après des cliniciens et des gestionnaires, elle fait habituellement référence à un mélange complexe d'information à la fois vérifiable scientifiquement et idiosyncrasique [8].
Connaissance :	<p>Information à laquelle un sens est ajouté. Ce sens indique quoi faire avec cette information et facilite la prise de décision [1]. Par exemple, il y a 2 % d'avortements évitables au Québec.</p> <p>Information issue de la recherche ou du savoir tacite ou des données analysées [10].</p>
Courtage de connaissances :	<ol style="list-style-type: none">1. Processus d'accompagnement des décideurs afin de faciliter la prise de décision en recourant aux données probantes [1].2. Moyen d'établir des liens entre les décideurs et les chercheurs et de faciliter leurs interactions afin qu'ils comprennent mieux leur culture respective et les objectifs de chacun, qu'ils influencent mutuellement leurs travaux, qu'ils forment de nouveaux partenariats et qu'ils fassent la promotion de l'utilisation des données de la recherche dans la prise de décision [11] [12].
Expert :	Personne dont l'expérience et le haut niveau de compétences sont reconnus dans un domaine particulier [13]. L'expert porte un regard sur l'avenir et pose un jugement. Il peut être sollicité pour indiquer ou valider des orientations, identifier des enjeux à l'implantation, provoquer un débat d'idées, etc. [1].
Gestion des connaissances :	Ensemble de mécanismes et de processus permettant de créer, de générer et de structurer le cheminement et l'utilisation des connaissances, explicites et tacites, au sein d'une organisation [14] [15].
Littérature grise :	<ol style="list-style-type: none">1. Tout document dactylographié ou imprimé, qui est produit à l'intention d'un public restreint, en dehors des circuits commerciaux de l'édition et de la diffusion et en marge des dispositifs de contrôle bibliographique [16] [13]. Il peut s'agir d'un cadre de référence, d'un livre autant que d'une présentation d'un diaporama.2. Dans le langage courant, la littérature grise peut faire référence à des documents dont l'élaboration et la présentation ne sont pas selon le modèle scientifique.
Meilleure pratique :	<p>Dans le discours, meilleure pratique réfère habituellement aux définitions de pratique exemplaire et de pratique prometteuse :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pratique exemplaire : Expérience novatrice visant une amélioration (qualité, coût, réduction des délais, amélioration de l'accessibilité, satisfaction des usagers et des employés) de la gestion des soins et des services de santé et de services sociaux. Les expériences doivent obligatoirement avoir été jugées positives par un groupe d'évaluateurs externes crédibles [17].

2. Pratique prometteuse : Expérience novatrice visant l'amélioration qui semble donner des résultats intéressants qui restent à évaluer.

Performance :

1. Degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis par une organisation. La performance est mesurée à l'aide d'indicateurs [13]. Cette définition fait référence à la « gestion par résultat » [18].
2. Performance du système de santé et des services sociaux : Un système qui atteint ses objectifs en matière d'accessibilité des services, de qualité des services et d'optimisation des ressources [19].

Transfert de connaissances :

1. Ensemble de techniques, d'outils, de méthodes, de processus, de structures et de cultures qui favorise les capacités des individus ou d'une organisation à générer, à disséminer, à absorber des connaissances et à s'adapter et se remettre en question [20].
2. Ensemble de moyens pour s'assurer que les différents acteurs (clients, professionnels, décideurs, les politiciens et l'industrie) connaissent et utilisent les données probantes pour maintenir ou améliorer leur état de santé et améliorer la prise de décision des soins de santé [2].
3. L'échange de connaissances (ou transfert des connaissances) est un effort coopératif des chercheurs et des décideurs visant à résoudre des problèmes grâce à des activités de transfert et d'échange. Un bon échange de connaissances implique des interactions entre chercheurs et décideurs et amène chaque partie à développer ses connaissances dans le cadre de la planification, de la production, de la diffusion et de l'application de la recherche (nouvelle ou existante) à la prise de décision [12].

Références

1. AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE LA MONTRÉGIE. *Formation en courtage de connaissances*, Direction de la gestion de l'information et des connaissances, Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 2012.
2. GRIMSHAW, J.M., et al., *Knowledge translation of research finding*, *Implementation Science*, 2012, vol. 7, n° 50, p. 1-29.
3. BERO, L.A., et al., *Closing the gap between research and practice: an overview of systematic reviews of interventions to promote the implementation of research findings*, *British Medical Journal*, 1998, August 15.
4. HEMSLEY-BROWN, J. and C. SHARP. *The use of research to improve professional practice: a systematic review of the literature*, *Oxford Review of Education*, 2003, n° 29 (4).
5. LITVAK, E. et N. LEMIRE. *L'amélioration en santé, diriger, réaliser, diffuser*, Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (LEGG), Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, Longueuil, 2011.
6. FAFARD, A. *Les multiples facettes de la performance*, *Comité stratégique régional sur la performance*, Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, Sainte-Marie, Québec, 2012.
7. FLEURY, F. *Formation en courtage de connaissances pour les courtiers locaux*, *La recension des écrits*, 2012.
8. LOMAS, J., et al. *Conceptualiser et regrouper les données probantes pour guider le système de santé*, *Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé* : Ottawa, 2005, 47 p.
9. FONDATION CANADIENNE DE LA RECHERCHE SUR LES SERVICES DE SANTÉ (FCRSS). *Relever les données probantes*, [En ligne], 2012. [www.fcrrs.ca/publicationsandresources/Mythbusters/MythbustersTeachingResources/SearchingForEvidence.aspx].
10. LEMIRE, N., K. SOUFFEZ, et M.-C. LAURENDEAU. *Animer un processus de transfert des connaissances, bilan des connaissances et outil d'animation*, *Institut national de santé publique du Québec*, 2009, *Gouvernement du Québec*, Québec, 59 p.
11. CINQ-MARS, M., J.-F. LABADIE, and K. SOUFFEZ. *Un cadre conceptuel pour guider les pratiques de courtage des connaissances*, *Carnet synthèse*, 2010, *Réseau de recherche en santé des populations du Québec*, Montréal.
12. FONDATION CANADIENNE DE LA RECHERCHE SUR LES SERVICES DE SANTÉ (FCRSS). *Glossaire des termes en usage à la FCRSS dans le domaine du transfert et de l'échange de connaissances*, [En ligne], 2012. [www.fcrrs.ca/publicationsandresources/ResourcessForResearchers/KEYS/GlossaryOfKnowledgeExchangeTerms.aspx].
13. OFFICE DE LA LANGUE FRANÇAISE. *Le grand dictionnaire terminologique*, [En ligne], 2012. [www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca].
14. CENTRE FERASI. *Le cadre pour un transfert des connaissances au sein du MSSS : un outil pour soutenir l'action*, *Centre FERASI*, 2010.
15. LABRECQUE, N., et al., *Cadre pour un transfert des connaissances au sein du ministère de la Santé et des Services sociaux*, *Direction de la recherche et de l'innovation*, 2008, *Ministère de la Santé et des Services sociaux*.
16. ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION (AFNOR). *La littérature grise*, [En ligne], 2012. [www.bivi.qualite.afnor.org/dictionnaire].

17. LE SITE DES PRATIQUES EXEMPLAIRES AGORA SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX. *Soumission d'une pratique exemplaire*, [En ligne], 2012. [www.agora.lepointeensante.com/soumission-agera-sante-services-sociaux.php].
18. ROY, D.A., É. LITVAK, et F. PACCAUD. *Des réseaux responsables de leur population, moderniser la gestion et la gouvernance en santé*. Le Point en administration de la santé et des services sociaux, Mascouche, 2010, 198 p.
19. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC. *Cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux - document de travail*. 2012, Québec, 27 p.
20. RAYMOND, L., et al., *Coffre à outils sur le transfert de connaissances, une approche proactive*, Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances, 2009, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 46 p.

Agence de la santé
et des services
sociaux de Chaudière-
Appalaches

Québec 