

Le CISSS de la Côte-Nord souhaite harmoniser les usages de développement qui recourent à une Communauté de pratique. Le processus de changement initié vise l'identification du fonctionnement le plus efficient, appuyé sur les meilleurs écrits et sur l'avis consensuel d'acteurs importants au sein de l'établissement. La recension des écrits se concentre principalement sur les publications d'organismes reconnus, suffisantes dans le contexte du mandat de courtage de connaissances. Elle servira à faciliter les travaux dont le but est la production d'un cadre de référence.

## DESCRIPTION, FACTEURS DE SUCCÈS ET EFFETS D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE (CoP)

Synthèse pragmatique des écrits

France C. Fleury

Pour le Centre intégré de santé et de services sociaux de la Côte-Nord

**Juillet 2017**

---

**Le Consortium de transfert de connaissances InterS4** regroupe les Centres intégrés de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie, animé par l'UQAR en collaboration avec l'UQAT. Il a pour mission de répondre aux besoins spécifiques des CISSS en région grâce à un partenariat appuyé sur l'utilisation stratégique des connaissances de pointe. Pour ce faire, les membres du Consortium partagent une plateforme de courtage de connaissances.

**Le transfert de connaissances** est un 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, de même qu'à se remettre en question [1].

**Le courtage de connaissances** est un outil appliqué du transfert de connaissances, efficace pour répondre à des problèmes prioritaires en soutenant la prise de décision ou le changement de pratiques. Il emploie pour ce faire des connaissances de pointe provenant d'écrits, de pratiques ou d'avis d'experts.

#### Auteurs

M. France Charles Fleury, M. Sc., coordonnateur du Consortium (si vous avez des questions ou des commentaires, écrivez à : [francecharles\\_fleury@uqar.ca](mailto:francecharles_fleury@uqar.ca) )

#### Collaborateur

Mme Emmanuelle Jean, Ph. D., UQAR

#### Demandeur

Centre intégré de santé et services sociaux de la Côte-Nord

#### Intention de la synthèse des écrits

Le présent ouvrage cherche à répondre aux préoccupations du demandeur sur les meilleures pratiques applicables à sa réalité. Il se centre sur les publications grises récentes. La présentation s'attache à résumer les conclusions des études consultées en vue d'inspirer les acteurs responsables de la planification du changement. Ces derniers soumettront les connaissances acquises à l'épreuve de la faisabilité et de l'acceptabilité dans leur organisation, en fonction des priorités de l'établissement.

#### Niveau de fiabilité

Les connaissances produites en courtage de connaissances doivent être comprises en fonction du mandat des demandeurs et du contexte de réalisation. Le document peut avoir franchi différentes étapes de validation. Le fait de le préciser permet au lecteur d'apprécier la valeur des conclusions.

- Le présent ouvrage reflète les travaux et l'analyse des auteurs. Il n'engage qu'eux.
- Le présent ouvrage reflète l'opinion des auteurs et des personnes suivantes qui en ont validé les termes et les contenus :
- Le présent ouvrage est validé par les personnes suivantes, membres du groupe (préciser le nom du groupe et l'organisation) :

#### Citation suggérée

Fleury, F.C., Description, facteurs de succès et effets d'une communauté de pratique (CoP), Synthèse pragmatique des écrits. Juillet 2017, Consortium InterS4, 42 p.

**Vous pouvez utiliser cet ouvrage en tout ou en partie sans l'approbation des auteurs. Nous vous demandons seulement d'en citer la source.**

## Table des matières

---

|  |    |
|--|----|
| En résumé, 11 messages clés .....                                | 3  |
| Mise en contexte .....   | 5  |
| Des définitions pour mieux s’y retrouver .....                   | 6  |
| Les diverses formes de CoP .....                                 | 9  |
| La structure d’ouvrages appliqués .....                          | 10 |
| Les principaux facteurs de succès .....                          | 13 |
| Les effets bénéfiques.....                                       | 14 |
| Des indicateurs suggérés pour le suivi des activités .....       | 15 |
| Des balises pour le fonctionnement.....                          | 17 |
| Annexe : Description sommaire de différentes formes de CoP ..... | 34 |
| Stratégie de recherche .....                                     | 41 |
| Références bibliographiques .....                                | 42 |

1. Bien que la littérature consultée reconnaisse la valeur ajoutée d'une communauté de pratique (CoP), les niveaux de preuve des articles scientifiques demeurent modestes.
2. Bien que les définitions d'une CoP varient dans les écrits, elles comprennent minimalement les composantes suivantes :
  - Une préoccupation partagée par tous les membres de la CoP.
  - Un espace collaboratif entre les membres pour interagir et « penser ensemble ».
  - Des échanges mutuels et la production de connaissances.
3. Le co-développement apparaît soit comme une forme de regroupement, soit comme un objectif de regroupement. Lorsqu'il est associé à un objectif, il peut prendre diverses formes dont une CoP.
4. Les diverses formes de CoP répondent à sept intentions générales, non mutuellement exclusives :
  - 1) Aide et soutien.
  - 2) Vérification des pratiques.
  - 3) Partage de nouvelles connaissances.
  - 4) Développement de nouvelles compétences.
  - 5) Production de nouvelles connaissances.
  - 6) Réponse à un besoin spécifique de l'organisation.
  - 7) Application d'une nouvelle pratique.
5. L'objectif du Comité de pairs correspondrait surtout à trois formes de CoP, soit celles qui visent : la *production de nouvelles connaissances* ; la *réponse à un besoin spécifique de l'organisation* ; et l'*application d'une nouvelle pratique*.
6. Trois publications canadiennes sont construites avec la structure suivante :
  - Définition.
  - Objectifs.
  - Forme de la CoP.
  - Membres.
  - Mise en place.
  - Fonctionnement.
  - Évaluation.
7. Un cadre de référence pour la mise en place et le fonctionnement d'une CoP devrait intégrer les facteurs de succès connus au regard de : sa place au sein de l'organisation ; ses objectifs ; ses moyens ; son fonctionnement ; son leadership ; son ouverture ou son décloisonnement ; et son évaluation.
8. Les effets bénéfiques d'une CoP sont reconnus aux plans : professionnel ; interpersonnel ; du transfert de connaissances ; enfin, d'un service ou de l'organisation.
9. Les formes de communauté pour lesquelles les écrits consultés évoquent les meilleurs effets sont celles où le mandat est défini avec une intention de produire de nouvelles connaissances ou une intention d'appliquer une nouvelle pratique appuyée sur les données probantes.
10. Des tendances plus fortes sont observables au sujet du fonctionnement d'une Cop concernant :
  - Le nombre de membres.
  - Les qualités recherchées des membres.
  - Les rôles.
  - Le format des rencontres.
  - Les étapes de mise en place.
  - Les outils d'évaluation.
11. À la lumière des messages clés précédents, il est suggéré, pour éviter les confusions et assurer une pratique optimale, de configurer les CoPs au sein de l'établissement

- À partir de l'intention visée ;
- En préconisant une pratique collaborative entre les membres qui s'appuie sur l'identification d'objectifs spécifiques établis dans le temps ;
- Sur des sujets qui intéressent tous les membres de la CoP ;
- Balisées quant aux mandats et soutenues par les instances décisionnelles de l'établissement.

La présente recension rapporte les constats de la littérature grise au sujet de la description, des facteurs de succès et des effets des communautés de pratique (CoP). Elle est conçue dans le but de faciliter l'harmonisation des pratiques au sein du CISSS tout en favorisant les façons de faire les plus efficaces.

La préoccupation initiale ayant mené à cette recension, formulée par madame Geneviève Deschênes, consistait à savoir ...

- Qu'est-ce qui distingue « communauté de pratique (CoP) », « groupe de co-développement » et « comité de pairs » ?
- Quelles sont les diverses formes de CoP ?
- Que devrait contenir le cadre de référence relatif aux CoP ?
- Quels sont les facteurs de succès à la mise en place et au bon fonctionnement d'une CoP ?
- Quels sont les effets des CoPs ?
- Quelles sont les recommandations pour une configuration et un fonctionnement optimal ?

Vu l'importance du contexte lié à l'objet de recherche et vu le souci d'application à brève échéance des connaissances captées, la recension se centre surtout sur les publications grises canadiennes. Les publications scientifiques sont également explorées avec le but premier d'identifier les effets de la mise en place d'une CoP.

Lors du processus de courtage de connaissances, le demandeur a validé le mandat et les versions initiales, jugeant à ce stade-ci suffisants les matériaux identifiés dans les limites du temps imparti. Les connaissances exposées dans cette synthèse pourront être employées directement dans les travaux d'harmonisation et d'amélioration des pratiques au sein du CISSS. Des recensions couvrant des aspects plus spécifiques pourraient être envisagées dans une étape ultérieure.

## Des définitions pour mieux s'y retrouver

---

Les définitions d'une CoP varient considérablement, voire éveillent une certaine confusion lorsqu'elles sont comparées avec les définitions de structures de groupe avoisinantes<sup>12</sup>. En effet, des termes différents décrivent parfois les mêmes activités ou utilisent les mêmes concepts, les termes pouvant même être employés de manière interchangeable. En outre, bien qu'il soit par exemple possible de distinguer par écrit une CoP d'une communauté d'apprentissage professionnel, il peut être difficile de les distinguer en pratique<sup>2</sup>.

La définition a également évolué dans le temps. En santé, les écrits scientifiques plus anciens évoquent surtout une intention d'apprentissage et d'échange d'informations ou de connaissances. Les écrits plus récents décrivent plutôt la CoP comme un outil pour améliorer la pratique clinique et faciliter l'implantation de pratiques probantes<sup>1</sup>.

Il demeure une forte tendance à retrouver quatre caractéristiques essentielles dans une CoP<sup>14</sup> :

- Un domaine, soit une préoccupation partagée par tous les membres, repérable dans le sujet et la raison d'être de la CoP.
- Une communauté, où des personnes concernées par le domaine veulent interagir et échanger ensemble.
- Une pratique partagée, les membres s'engageant à partager mutuellement leurs connaissances et à en produire.
- L'apprentissage collaboratif entre les membres, le « penser ensemble »<sup>5</sup>.

Le tableau suivant présente les définitions de différents auteurs et d'organisations reconnues. Celles qui se rapportent à la CoP sont d'abord exposées, suivies de définitions pour des structures de groupe comparables. Tous ces regroupements partagent un même souci de transfert de connaissances. La disponibilité d'une gamme de moyens en transfert de connaissances favorise d'ailleurs une meilleure réponse aux besoins de chacun des professionnels en matière de connaissances ainsi qu'une meilleure intégration des connaissances probantes<sup>13</sup>.

| TERMES (Source) <sup>Réf.</sup>  | DÉFINITIONS  | OBJECTIFS  | PARTICULARITÉS  |
|--|--|--|---|
| <b>Communauté de pratique</b><br>(ASSS Montérégie) <sup>6</sup> ,<br>p.3 | « Structure de partage des connaissances entre les membres (qui) permet l'émergence d'une intelligence collective »          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Améliorer sa pratique au contact des autres.</li><li>- Collaborer pour partager des idées, trouver des solutions, construire des objets, ...</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Intérêt commun des membres.</li><li>- Forme de co-développement.</li></ul>                                |
| <b>Communauté de pratique (CEFRIO)</b> <sup>7</sup> ,<br>p.21            | « Groupe de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. » | <ul style="list-style-type: none"><li>- Partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Intérêt commun des membres dans un champ de savoir.</li><li>- Adhésion généralement volontaire.</li></ul> |

| TERMES (Source) <sup>Réf.</sup>   | DÉFINITIONS  | OBJECTIFS   | PARTICULARITÉS   |
|---|--|---|--|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondir leurs connaissances en développant un ensemble de bonnes pratiques.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres sur une base continue et à long terme.</li> </ul>  |
| <b>Communauté de pratique (SACO)</b> <sup>8</sup>   | « Groupe de personnes qui interagissent régulièrement pendant une période prolongée afin de partager des préoccupations communes, de consolider leur expertise et de développer de nouveaux savoirs. »   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager des préoccupations communes.</li> <li>- Consolider l'expertise.</li> <li>- Développer de nouveaux savoirs.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt commun des membres dans un champ de savoir.</li> <li>- Personnes d'une même organisation ou de plusieurs organisations.</li> <li>- Certaines sont interdisciplinaires, alors que d'autres sont plutôt associées à une problématique ou à un secteur d'activité</li> </ul> |
| <b>Communauté de pratique - formulation</b> ≈ 1998 (Articles scientifiques) <sup>12</sup> | Entreprise commune à partir de buts qui se précisent et se redéfinissent en fonction de l'évolution du groupe, où les membres ont un engagement mutuel de partage de leurs expériences et de développement professionnel et où ils partagent un répertoire de connaissances, de techniques et d'idées. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager les expériences professionnelles.</li> <li>- Développer les compétences professionnelles.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt commun des membres.</li> </ul>  |
| <b>Communauté virtuelle de pratique</b> (Article scientifique) <sup>9</sup>               | Groupe de personnes géographiquement dispersées qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose et qui apprennent ensemble à mieux la faire grâce à de régulières interactions qui se font par voie électronique.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager des préoccupations communes.</li> <li>- Développer les compétences professionnelles.</li> <li>- Produire des connaissances.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt commun des membres.</li> </ul>  |
| <b>Comité de pairs (ACMQ)</b> <sup>10 11</sup>  | « Regroupement de professionnels ou de techniciens d'une même spécialité et membres du CM (qui) favorise le maintien et l'amélioration de la qualité de la pratique  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprécier, sur une base collective<sup>i</sup>, la qualité de la pratique professionnelle des membres qui composent le comité de pairs.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Même type d'emploi ou même profession.</li> <li>- Composition optimale de trois à quatre personnes.</li> </ul>  |

<sup>i</sup> Et non sur une base individuelle.



| TERMES (Source) <sup>Réf.</sup>  | DÉFINITIONS   | OBJECTIFS   | PARTICULARITÉS   |
|--|---|---|--|
|  | professionnelle (...) de l'ensemble de leurs membres. » (Cadre ..., p.5)  | - Améliorer, sur une base collective, la qualité de la pratique professionnelle des membres qui composent le comité de pairs.           | - Vu comme autre chose qu'une CoP <sup>ii</sup> (Cadre ..., p.20).<br>- Présentation au CECM du plan de travail, des échéanciers et des résultats des travaux. |
| <b>Comité interdisciplinaire</b> (ACMQ) <sup>10</sup>  | Regroupement de professionnels ou de techniciens qui sert à répondre à une problématique relative à la qualité (des soins et des services ; de la pratique professionnelle) qui concerne plusieurs professions. | - <i>Idem Comité de pairs</i>   | - Types d'emploi ou professions différents.  |
| <b>Communauté d'apprentissage professionnel</b> (Articles scientifiques) <sup>2 12 iii</sup> | Moyen de formation continue où le client qui reçoit le service est au centre des préoccupations des membres de la communauté.   | - Développer des pratiques innovantes.<br>- Contre l'isolement en favorisant les échanges et les apprentissages entre les participants. | - Même type d'emploi ou même profession.<br>- Forme de co-développement.<br>- Terme souvent employé de manière interchangeable avec celui de CoP.              |
| <b>Groupe de co-développement</b> (SACO) <sup>13</sup>                                       | Regroupement où les participants apprennent les uns des autres, étant à la fois enseignants et apprenants.  | - Résoudre des problèmes vécus par les participants.<br>- Améliorer les pratiques professionnelles de tous les participants.            | - Chaque participant apporte une difficulté.<br>- Possible qu'un membre ne soit pas intéressé par une des difficultés apportées par un autre membre.           |

<sup>ii</sup> Le cadre de référence ne définit pas ce qu'est une CoP.

<sup>iii</sup> Terme largement employé en éducation. Voir aussi, par exemple, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) : <http://cap.ctreq.qc.ca/cest-quoi/>

## Les diverses formes de CoP

La détermination des différentes formes de CoPs varie selon les auteurs. La classification ne paraît ni formalisée, ni consensuelle à la lecture des ouvrages consultés.

Le prochain tableau comparatif énumère les diverses formes identifiées en les regroupant d'après l'intention première de chacune. Les rapprochements s'appuient sur les informations disponibles dans les publications. Bien que l'assemblage puisse être questionnable, cette représentation devrait faciliter l'identification des principales formes de CoPs. Un tableau plus détaillé à l'annexe comprend une définition sommaire des formes de communauté.

| INTENTION PREMIÈRE                        | SOURCES  |                           |   |  |  |  |
|---|--|---------------------------|---|--|--|--|
|   | Livre de Wenger et coll., 2002 <sup>14</sup>     | CEFRIO, 2005 <sup>7</sup> | ASSS Montérégie, 2010 <sup>6, p.3</sup>       | Revue systématique en santé, 2011 <sup>1</sup>   | Revue systématique en éducation, 2017 <sup>2</sup>                                       | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003 <sup>4, p.3</sup> |
| 1. Aide et soutien                        | Communauté d'aide et d'assistance                |                           | Communauté de soutien aux activités courantes | Communauté d'apprentissage et d'échange d'informations ou de connaissances             | Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli<br><br>Communauté formative |  |
| 2. Vérification des pratiques             | Communauté de pratiques exemplaires              |                           |   |  |  |  |
| 3. Partage de nouvelles connaissances     | Communauté dédiée à la gestion des connaissances |                           | Communauté de soutien aux activités courantes | Communauté de partage et de promotion des données probantes pour améliorer la pratique | Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli                             |  |
| 4. Développement de nouvelles compétences |  |                           | Communauté de développement des compétences   |  | Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli                             | Communauté informelle<br><br>Communauté soutenue       |

| INTENTION PREMIÈRE   | SOURCES                                      |   |   |  |   |  |
|--|--|---|---|--|---|--|
|  | Livre de Wenger et coll., 2002 <sup>14</sup> | CEFRIO, 2005 <sup>7</sup>                                     | ASSS Montréal, 2010 <sup>6, p.3</sup>   | Revue systématique en santé, 2011 <sup>1</sup> | Revue systématique en éducation, 2017 <sup>2</sup>  | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003 <sup>4, p.3</sup> |
|  |  |   |   |  |   | <b>Communauté structurée</b>                           |
| <b>5. Production de nouvelles connaissances</b>            | <b>Communauté de pratiques innovantes</b>    |   | <b>Communauté pour l'élaboration de connaissances</b><br><br><b>Communauté de recherche</b> |  | <b>Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli</b>                                   |  |
| <b>6. Réponse à un besoin spécifique de l'organisation</b> |  | <b>Communauté intentionnellement créée par l'organisation</b> |   |  |   |  |
| <b>7. Application d'une nouvelle pratique</b>              |  |   | <b>Communauté pour l'application d'une nouvelle pratique</b>                                |  | <b>Communauté formelle</b><br><br><b>Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli</b> | <b>Communauté soutenue</b>                             |

## La structure d'ouvrages appliqués

Le tableau qui suit compare la structure que trois organisations canadiennes ont choisie pour décrire leur conception d'une CoP. Dans le cadre du souhait de rédiger un cadre de référence, ces contenus pourront

- Faciliter l'identification des chapitres que devrait couvrir le cadre de référence ;
- Permettre au rédacteur de retrouver aisément dans les trois publications des matériaux utiles à sa propre rédaction.

| CHAPITRES      | ASSS MONTÉRÉGIE <sup>6</sup>   | CEFRIO <sup>iv 7</sup>   | HEALTH QUALITY ONTARIO <sup>15</sup>  |
|----------------|--|--|---|
| Définition     | - Définition et objectifs d'une CoP  | - Notions et définitions   | - Définition et bénéfices d'une CoP   |
| Objectifs      | - Ce que n'est pas la CoP en courtage de connaissances   | - Qu'attend-on d'une CoP ?   | - Objectifs pour chaque étape du développement de la CoP  |
| Formes         | - Formes de communautés de pratique  | - Différents types de communauté<br>- Communautés de pratiques intentionnelles   |   |
| Membres        | - Qualités recherchées des membres d'une CoP   | - Composition de la communauté   |   |
| Mise en place  | - Cycles de croissance et de vie des CoPs  | - Phases de développement d'une CoP<br>- Démarche proposée pour la mise en place d'une CoP Choix de la thématique<br>- Élaboration de la stratégie de recrutement<br>- Réunion de fondation<br>- Lancement | - Cadre de référence du développement d'une CoP : analyser la situation ; définir la structure et les outils ; développer une stratégie de communication ; entretenir la CoP et l'évaluer         |
| Fonctionnement | - Quelques règles de base de la CoP<br>- Contenu des rencontres de CoP<br>- Processus d'analyse d'une demande de CoP<br>- Rôles des collaborateurs dans la CoP | - Caractéristiques structurantes<br>- Définition et attribution des rôles<br>- Fonctionnement<br>- Outiller sa CoP (technologie)<br>- Animer sa CoP  | - Planification des ressources humaines<br>- Rôles et responsabilités<br>- Structure de la CoP<br>- Planification des communications<br>- Stratégies de gestion pour chaque phase du cycle de vie |
| Évaluation     |  | - Retour sur l'investissement dans une CoP<br>- Mesurer quoi ?   | - Mesure de la performance au regard de :<br>Collaboration ; Utilité ; Contenu ; et Relation  |
| Autres         | - CoP dans le cycle de courtage  | - Assurer sa pérennité   | - Cycle de vie de la CoP<br>- Types de membres dans une CoP   |

<sup>iv</sup> Soulignons que la publication du CEFRIO s'attache en premier lieu aux CoP virtuelles intentionnelles, soit des communautés où les « échanges sont à distance en mode synchrone ou asynchrone et sont supportés par les technologies de l'information et de la communication » (p.22), intentionnellement créées par les organisations. Bien que les informations rapportées ici semblent applicables à un format également en face à face, nous invitons le lecteur à rester vigilant dans l'appréciation de ces matériaux.

| CHAPITRES | ASSS MONTRÉGLIE <sup>6</sup> | CEFRIO <sup>iv</sup> <sup>7</sup> | HEALTH QUALITY ONTARIO <sup>15</sup>   |
|-----------|------------------------------|-----------------------------------|--|
|           |                              |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau des stratégies de TC les plus favorables en fonction des objectifs</li> </ul> |

## Les principaux facteurs de succès

Différents facteurs sont reconnus pour maximiser les chances de succès d'une CoP. Ils sont regroupés par catégorie dans le tableau qui suit<sup>v</sup>.

| CATÉGORIE                       | FACTEURS DE SUCCÈS  |
|---------------------------------|---|
| Place au sein de l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Légitimer la place que prend la CoP comme structure dans l'organisation <sup>7</sup></li> <li><input type="checkbox"/> Favoriser en haut lieu le soutien plutôt que le contrôle de la CoP <sup>2,5</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Expliquer aux cadres intermédiaires ce qu'est la CoP et quels en sont les avantages <sup>7</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Être vigilant à la menace que pourrait éprouver un gestionnaire face à la CoP <sup>7</sup>.</li> </ul>  |
| Objectifs                       | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Favoriser le processus d'apprentissage collaboratif, le « penser ensemble ». <sup>5</sup></li> <li><input type="checkbox"/> Orienter la CoP sur des thèmes porteurs et d'intérêt stratégique pour l'organisation <sup>7</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Focaliser les activités sur les besoins des participants <sup>2,14</sup></li> <li><input type="checkbox"/> Préconiser la formulation d'objectifs clairs pour motiver les membres <sup>9</sup></li> </ul>   |
| Moyens                          | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assurer la pérennité des activités et la stabilité des membres. <sup>8</sup></li> <li><input type="checkbox"/> Soutenir la CoP par des moyens concrets : animateur ; coach ; courtier de connaissances ; soutien technique ; soutien administratif; moyens de communications; etc. <sup>7</sup></li> <li><input type="checkbox"/> Allouer le temps requis aux membres, encourager et reconnaître leur participation. <sup>7</sup></li> <li><input type="checkbox"/> S'assurer de la présence d'un animateur qui possède des habiletés personnelles en gestion de groupe et du leadership <sup>2</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Pour une CoP virtuelle, s'assurer d'un interface technologique simple et convivial <sup>9</sup></li> </ul> |
| Fonctionnement                  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Favoriser un fonctionnement appuyé sur la collaboration et la coopération entre tous les membres de la CoP <sup>2</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Préconiser les rencontres en face à face ou les rencontres virtuelles selon les intentions de la CoP <sup>1</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Disposer d'un cadre de référence flexible qui guide plus qu'il ne prescrive les activités de la CoP <sup>1</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer la possibilité d'échanges ouverts et sans risque pour les participants, favorables à tester des idées et à innover <sup>9</sup></li> </ul>  |
| Leadership                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Désigner au niveau stratégique à qui incombe le leadership de la CoP<sup>9</sup>.</li> <li><input type="checkbox"/> Avoir un champion <sup>9</sup></li> </ul>   |
| Décloisonnement                 | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Favoriser la comparaison avec d'autres pratiques à l'interne et des pratiques à l'externe <sup>9</sup></li> </ul>   |
| Évaluation                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Utiliser des moyens de mesurer la valeur de la CoP <sup>9</sup></li> </ul>  |

<sup>v</sup> Les conditions de succès propres aux Comités de pairs se retrouvent dans le tableau, soit tout particulièrement : « La participation des professionnels au CP doit être reconnue comme faisant partie intégrante de la tâche de l'employé par son supérieur immédiat et les autres professionnels. Il doit y avoir consultation parmi le groupe de professionnels concernant les objectifs visés et les moyens choisis pour les atteindre. La participation des pairs est essentielle à l'atteinte de ces objectifs. Les travaux du CP doivent respecter les normes et les standards de pratique incluant ceux des ordres professionnels de même que les conditions locales d'exercice. »<sup>10</sup>. Association des conseils multidisciplinaires du Québec (ACMQ). Cadre de référence - Comité de pairs, Mars 2017:32.

## Les effets bénéfiques

Bien que les effets des CoPs soient difficiles à cerner formellement<sup>1</sup>, dans l'ensemble, les CoPs sont reconnues comme un moyen bénéfique ayant des effets observables à court et moyen termes<sup>4</sup> aux plans suivants.

| ZONES D'AMÉLIORATION                      | EFFETS  |
|---|---|
| Au plan professionnel                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la pratique. <sup>1 2 7 8</sup></li> <li>- Facilitation de l'implantation de pratiques basées sur les données probantes. <sup>1</sup></li> <li>- Économie de temps pour saisir les données probantes. <sup>7</sup></li> </ul>  |
| Au plan interpersonnel                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de relations interprofessionnelles entre les membres. <sup>8</sup></li> <li>- Réduction de l'isolement professionnel. <sup>1 7 9</sup></li> <li>- Réduction des barrières professionnelles, géographiques et organisationnelles. <sup>1</sup></li> <li>- Aide pour faire face aux défis professionnels. <sup>7</sup></li> <li>- Sentiment d'appartenance à un groupe et de soutien social. <sup>7</sup></li> </ul>  |
| Au plan du transfert de connaissances     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès rapide à des informations pertinentes <sup>1 8</sup> et croissance de la rapidité de transmission des meilleures pratiques. <sup>7</sup></li> <li>- Maintien à jour des connaissances. <sup>7</sup></li> <li>- Amélioration des connaissances et des compétences des membres. <sup>7 8</sup></li> <li>- Utilisation accrue des connaissances scientifiques disponibles. <sup>8</sup></li> </ul>  |
| Au plan d'un service ou de l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide procurée par les membres de la CoP à l'équipe ou au service d'où ils proviennent. <sup>7</sup></li> <li>- Ouverture à de nouvelles perspectives. <sup>7</sup></li> <li>- Résolution efficace de problèmes. <sup>7</sup></li> <li>- Rétention accrue des employés. <sup>7</sup></li> <li>- Contribution à l'amélioration de la performance de l'organisation. <sup>1</sup></li> <li>- Mise en œuvre facilitée de nouveaux processus et de nouvelles technologies. <sup>1</sup></li> <li>- Réduction des coûts associés à la duplication et à la répétition des erreurs ou pratiques moins efficaces. <sup>7</sup></li> </ul> |

Les deux revues systématiques consultées rapportent les effets de pratiques spécifiques de CoPs, résumées ici.

| PRATIQUES <sup>Réf.</sup>   | EFFETS +   | EFFETS - | COMMENTAIRES   |
|---|--|----------|--|
| CoP axée sur l'implantation de données probantes dans un service déterminé <sup>1</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacts sur le changement de pratique dans un service.</li> <li>- Impacts statistiquement significatifs sur l'amélioration de pratique dans un service.</li> <li>- Impact par exemple sur : croissance du repérage ; amélioration de la qualité des références des généralistes aux spécialistes ;</li> </ul> |          | Bénéfices observés ne peuvent pas être directement associés à l'établissement de la CoP. |

| PRATIQUES Réf.   | EFFETS +  | EFFETS -                                    | COMMENTAIRES   |
|--|---|---|--|
|  | meilleure connaissance des outils d'évaluation et de leur utilisation.  |   |  |
| Combinaison de différentes interventions en transfert de connaissances dont l'établissement d'une CoP <sup>1</sup>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effets observés par exemple sur : développement de guides de pratique locaux ; amélioration de l'évaluation nutritionnelle des aînés ; croissance du repérage ; plus grande implication des usagers dans la prise de décision ; amélioration de l'adhésion aux pratiques probantes.</li> </ul> |   |  |
| Implantation <i>top-down</i> de la communauté : mandats spécifiques et balises provenant de la direction. <sup>2</sup>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats très positifs en termes de satisfaction des professionnels et d'atteinte des buts.</li> <li>- Utile dans le développement professionnel formel ou la formation en cours d'emploi.</li> </ul>   | Pas de développement réel d'une communauté. | Soutien officiel de la direction toujours favorable aux activités de la communauté.                              |
| Implantation de la communauté avec un soutien de la direction, sans que la CoP soit initiée par la direction ou que ses pratiques soient par elle balisées. <sup>2</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique efficiente.</li> <li>- Utile pour créer des communautés continues axées sur l'apprentissage informel des professionnels.</li> </ul>   |   | Formule mitoyenne entre une implantation <i>top-down</i> et une implantation <i>bottom-up</i> .                  |
| Implantation <i>bottom-up</i> de la communauté initiée au niveau des responsables du service ou des professionnels <sup>2</sup>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique efficiente.</li> <li>- Utile pour créer des communautés continues axées sur l'apprentissage informel des professionnels.</li> </ul>   |   | Influence des leaders ou des organismes gouvernementaux favorable à une meilleure productivité de la communauté. |
| Combinaison des trois niveaux d'implantation ( <i>top-down</i> , mitoyenne et <i>bottom-up</i> ) <sup>2</sup>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procure différentes opportunités favorables à un meilleur développement professionnel.</li> </ul>  |   | Choix dépendant des objectifs de la communauté.  |

## Des indicateurs suggérés pour le suivi des activités

Comme pour toute nouvelle pratique, dans un souci d'amélioration continue de la qualité, le suivi d'indicateurs est fortement recommandé. Voici une liste d'indicateurs tels que formulés dans les publications recensées, sans avis critique à ce stade-ci et présentés en vrac, par source.

À partir de cette liste, moyennant une bonification des indicateurs d'intérêt et une reformulation pour en faire de réels indicateurs de gestion, le comité consultatif pourrait identifier, par exemple, les trois indicateurs qui



leur paraissent les plus représentatifs du succès d'une CoP. L'emploi des outils d'évaluation proposés dans la section sur le fonctionnement saurait également être une voie facilitante pour établir ces indicateurs.

| INDICATEURS  | SOURCES                              |
|--|--------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre d'échanges, de collaborations et de partenariats entre les membres.</li> <li>2. Partage et co-construction de connaissances entre les membres.</li> <li>3. Création de nouveaux savoirs et de nouvelles façons de faire.</li> <li>4. Sentiment d'appartenance à la communauté chez les membres.</li> <li>5. Acquisition de nouvelles habiletés chez les membres.</li> <li>6. Utilisation de nouvelles connaissances scientifiques.</li> </ol>   | SACO <sup>8</sup>                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compliance avec les procédures de soins fondées sur les preuves scientifiques</li> <li>2. Compliance avec les normes de pratiques</li> <li>3. Changement d'attitude chez les cliniciens</li> </ol>   | Ranmuthugala et coll. <sup>1</sup>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collaboration – échanges de connaissances et d'information ; opportunités de réseautage               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemples : nombre de productions conjointes de ressources ; nombre de problèmes résolus conjointement ; nombre de membres ; croissance du membership</li> </ul> </li> <li>2. Utilité – satisfaction des membres, perception de la pertinence de la CoP et impact de la CoP sur les activités professionnelles               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemples : évaluation des ressources par les utilisateurs ; nombre de consultations des ressources produites ; nouvelles habiletés acquises ; utilité perçue</li> </ul> </li> <li>3. Contenu – qualité des ressources développées               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemples : nombre de documents téléchargés ; nombre de liens partagés</li> </ul> </li> <li>4. Relation – construction du partenariat et sens général de la CoP               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemples : contenus générés par les membres par rapport aux contenus produits par le gestionnaire ou l'animateur ; exemples personnes partagés de succès ou d'échecs</li> </ul> </li> </ol> | Health Quality Ontario <sup>15</sup> |

## Des balises pour le fonctionnement

Devant la multiplicité des définitions se trouve une diversité de balises relatives à la configuration et au fonctionnement des CoPs. Il en résulte une certaine imprécision. L'agent de changement peut toutefois compter sur deux choses pour mettre en place une pratique la plus rentable possible : des règles générales et une série d'aspects à déterminer.

Le tableau comparatif qui suit rapporte différents aspects à établir pour mettre en place une CoP et indique pour chacune les préférences des auteurs. Une case vide reflète que l'aspect de fonctionnement n'est pas explicitement couvert par l'auteur. Le tableau permet d'une part de constater les tendances, d'autre part de proposer une base de discussion pour les personnes qui seront consultées dans le cadre du projet d'amélioration.

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT       | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)  | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup> | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>  | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii</sup> ) <sup>17</sup>  |
|---------------------------------|--|--|-----------------------------------|---------------------|--|---|
| Nombre de membres <sup>ix</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› 2 à 8</li> <li>› 3 à 4 (optimal)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Plus grande CoP = plus difficile à maintenir</li> <li>› Nombre peut être très variable surtout si la CoP est virtuelle (synchrone ou asynchrone)</li> </ul> |                                   |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Plus grand nombre = communauté plus virtuelle</li> <li>› Plus petit nombre = visioconférence, téléconférence ou en face à face</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› 3 à 20</li> <li>› Plus de membres                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus d'énergie d'entretien pour un bon fonctionnement</li> <li>- Croissance ralentie</li> <li>- Meilleure préparation requise</li> <li>- Recourir au(x) sous-groupe(s)</li> </ul> </li> </ul> |

<sup>vi</sup> Rappelons que la publication du CEFRIO s'attache en premier lieu aux CoP virtuelles, soit des communautés où les « échanges sont à distance en mode synchrone ou asynchrone et sont supportés par les technologies de l'information et de la communication » (p.22).

<sup>vii</sup> Le fonctionnement était propre à la réalité qui prévalait avant la récente fusion des établissements. Les informations versées ici sont adaptées à la réalité actuelle du réseau.

<sup>viii</sup> Groupe optimal : « Système ouvert constitué d'un champ psychosocial produit par l'interaction de trois membres ou plus, réunis en situation de face à face dans la recherche, la définition ou la poursuite de cibles communes ; interaction de chacun des membres avec une cible commune, et interaction des membres entre eux. » (St-Arnaud, 2008, p.6).

<sup>ix</sup> Stewart et coll. (18. Stewart L, Usher A, Allenby K. Examen du nombre optimal de participants par groupe et de la modularisation ou de l'inscription continue dans le cadre de la prestation de programmes Service correctionnel du Canada, 2009:34.) résumant ainsi ce qu'elles observent dans les écrits au sujet du nombre optimal pour un groupe : six à huit membres, dix au maximum ; nombre pouvant être supérieur pour un groupe didactique ; nombre à établir en fonction des objectifs du groupe.

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT        | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>  | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>  | CLIPP <sup>16</sup>  | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup> | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> )  |
|----------------------------------|---|---|--|--|---|--|
| Qualités recherchées des membres | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Profil (p.9)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprit d'analyse</li> <li>- Capacité d'apporter des critiques constructives</li> <li>- Disponibilité</li> <li>- Capacité d'agir comme agent multiplicateur</li> <li>- Capacité d'écoute et de travail d'équipe</li> <li>- Professionnalisme</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Participant idéal (p.37) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvert au changement</li> <li>- Motivé</li> <li>- Technophile (pour la CoP virtuelle) et curieux</li> <li>- Fait preuve d'esprit d'initiative</li> <li>- Autodiscipliné</li> <li>- Compétent</li> <li>- Intéressé</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Qualités recherchées (p.4)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnes les plus directement concernées par le sujet</li> <li>- Sens critique et constructif</li> <li>- Intérêt au développement de leur pratique ou à la résolution des problèmes</li> <li>- Ne proviennent pas de niveaux hiérarchiques trop hétérogènes</li> <li>- Confortables dans un contexte semi-structuré, faisant preuve d'autodiscipline</li> <li>- Ne sont pas liés à un mandat de représentation (ils parlent en leur nom propre)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Caractéristiques des membres (p.4)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intéressés au projet ou au sujet</li> <li>- Travail et expertise liés aux enjeux du projet ou du sujet</li> <li>- Assurent un rôle de liaison entre la CoP et l'organisation</li> <li>- Ne représentent pas un corps professionnel</li> </ul> </li> </ul> |   |  |
| Particularités des membres       | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Même titre d'emploi</li> <li>› Professionnels et cadres</li> <li>› Participation libre et volontaire</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Adhésion généralement volontaire</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Participation volontaire</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Personnes qui y retrouveront un défi stimulant et une expérience gratifiante</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Membres objectivement concernés par les cibles</li> </ul> |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>  | CLIPP <sup>16</sup>   | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>   | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|--|--|---|---|---|
| Rôles <sup>x</sup>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Répondant               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interlocuteur privilégié pour communiquer avec le CECM</li> <li>- Planifie et anime les rencontres</li> <li>- Présente les résultats des travaux</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Possible qu'une seule personne assume plusieurs rôles</li> <li>› Possible que plusieurs personnes se partagent un même rôle</li> <li>› animateur               <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Guide et gestionnaire de la communauté ayant pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation et sa visibilité. » (p.39)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Rôles divers et complémentaires</li> <li>› animateur et secrétaire               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-animation partagée par un APPR et un courtier de connaissances</li> <li>- Planifie la logistique de la mise en place de la CoP, l'animation</li> <li>- Identifie les informateurs clés</li> <li>- Rédige les livrables déterminés (compte-rendu, synthèse, ...)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› animateur               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter le travail de la CoP sans avoir un pouvoir décisionnel formel</li> <li>- Stimuler et mobiliser les membres</li> <li>- Favoriser la confiance mutuelle et l'engagement</li> <li>- S'assurer de la compréhension commune du mandat</li> <li>- Organiser et coordonner les rencontres</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Gestionnaire de la CoP               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développe les relations avec les participants potentiels et les invite</li> <li>- Encourage les membres à participer</li> <li>- Surveille l'évolution des activités</li> <li>- Ajuste au besoin la configuration et le fonctionnement</li> <li>- Surveille les changements dans les besoins et les attentes</li> </ul> </li> <li>› Modérateur               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temporise les échanges</li> </ul> </li> </ul> |   |

<sup>x</sup> Les rôles sont présentés en tentant de montrer les rapprochements entre les différentes sources. Bien qu'au final l'exercice facilite une rapide appréciation des similarités et des différences, les rapprochements ne sont pas toujours parfaits.

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>  | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup> | CLIPP <sup>16</sup>   | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>  | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|---|-----------------------------------|---|--|---|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Secrétaire               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédige avec le répondant les convocations et ordres du jour, envoyés au moins 10 jours avant une rencontre</li> <li>- Rédige et achemine les comptes rendus au CECM au plus tard deux semaines après une rencontre ou selon l'échéancier établi</li> <li>- Rédige et achemine le rapport final au CECM</li> </ul> </li> <li>› Membre régulier               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe aux rencontres</li> <li>- Avertit son supérieur avant chaque rencontre de la tenue de celle-ci et du temps alloué</li> <li>- Collabore aux objectifs et aux activités</li> <li>- Exprime son opinion et respecte celles des autres membres</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Secrétaire               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Désigné au besoin par l'animateur pour prendre les notes</li> <li>- Notes diffusées directement à l'écran idéalement</li> </ul> </li> <li>› Membre               <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Personne appartenant à la communauté et participant aux activités et aux événements qu'on y organise; s'implique dans la communauté et participe à sa croissance » (p.39)</li> </ul> </li> </ul> | › Membre régulier                 | › Membre <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer en participant activement aux échanges</li> <li>- Partager son expérience et son savoir.</li> <li>- Faire le lien entre la CoP et son service</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supprime et corrige la désinformation</li> <li>- Reflète les comportements acceptables</li> </ul> |   |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>   | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup> | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii</sup> ) <sup>17</sup> |
|---------------------------|---|--|---|---------------------|---|--|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Membre accompagnateur (APPR ou conseiller-cadre de la DSM)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure du lien entre les orientations organisationnelles et les meilleures pratiques</li> <li>- Soutient les membres dans l'atteinte des objectifs, la planification et l'organisation en tant qu'expert du processus</li> <li>- Lorsque requis, assure un suivi auprès du CECM ou du gestionnaire en collaboration avec le répondant</li> </ul> </li> <li>› Invité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Animateur de contenu               <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Gardien des connaissances explicites ; chargé de chercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet. » (p.39)</li> </ul> </li> <li>› Expert de contenu               <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Gardien du champ de connaissances ou de pratique de la communauté ; centre de la connaissance tacite spécialisée. » (p.39)</li> </ul> </li> <li>› Invité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Courtier de connaissances               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifie la logistique de la présentation des données probantes</li> <li>- Co-anime la CoP</li> </ul> </li> <li>› Invité</li> </ul> |                     |   |  |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>  | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>  | CLIPP <sup>16</sup>  | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup> | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|---|--|--|---|---|
|                           | <p>› Supérieurs immédiats des membres</p> | <p>› Parrain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Protecteur de la CoP lui offrant reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation, en veillant à sa visibilité, ses ressources et son importance stratégique » (p.39)</li> <li>- Membre du comité directeur</li> <li>- Favorise l'essor de la CoP, s'assure de la clarté de la mission et de la disponibilité des ressources</li> </ul> | <p>› Cadre responsable d'un secteur concerné par le sujet et cadre responsable de la gestion des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminent l'utilisation finale et optimale de la CoP</li> <li>- Assurent l'arrimage entre la demande de la CoP, les orientations et les priorités de l'organisation</li> <li>- Déterminent l'ampleur des investissements requis et des ressources affectées</li> <li>- Voient à faire les liens qui s'imposent avec d'autres directions (ex. : formation)</li> <li>- Coordonnent l'évaluation de la CoP</li> </ul> | <p>› Établissement et gestionnaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre accessibles les ressources requises</li> <li>- Possiblement déterminer le mandat et les objectifs (p.3)</li> </ul> <p>› Gestionnaire</p> | <p>› Leadership organisationnel</p>     |   |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup> | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>  | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii</sup> ) <sup>17</sup> |
|---------------------------|---|--|-----------------------------------|---------------------|--|--|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prennent connaissance des documents</li> <li>- Favorisent la libération pour les activités</li> <li>- Assurent, s'il y a lieu, la mise en œuvre des recommandations</li> <li>- Autant que possible, mettent en place les moyens favorables à la réalisation des mandats du CP</li> </ul> <p>› DSM et directions cliniques (p.11)</p> | <p>› Autres rôles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne désignée par l'animateur, au besoin, pour tenir le temps, minuter les interventions</li> <li>- Personne reconnue pour son bon jugement qui peut intervenir si elle juge que « la conversation ne mène nulle part »</li> <li>- Facilitateur : encourage la participation</li> </ul> |                                   |                     | <p>› Autre rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur : maintient le répertoire des membres ; enregistre les nouveaux participants ; collige les informations pour l'évaluation de la CoP</li> </ul> |  |



| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs) | CEFRIO <sup>vi 7</sup>  | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup> | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup> | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|---|-----------------------------------|---------------------|---|---|
|                           |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentor : intègre les nouveaux membres</li> <li>- Administrateur : organise et coordonne les activités de la CoP</li> <li>- Membre fondateur : initie la CoP et en rédige les balises</li> <li>- Rapporteur : publie sous forme de document les présentations et savoirs</li> <li>- Technicien : entretient les outils de collaboration et aide les membres à les utiliser</li> </ul> |                                   |                     |   |   |
| Ouvert ou fermé           | › Fermé                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Fermé : CoP réservée à des membres choisis selon des critères établis (expertise, domaine professionnel, ...)</li> <li>- Participation idéalement volontaire, sinon fortement encouragée, voire obligée</li> <li>› Ouvert : CoP ouverte à toute</li> </ul>   | › Ouvert ou fermé                 |                     |   |   |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs) | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>   | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup> | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|--|---|---------------------|---|---|
|                           |   | personne intéressée<br>- <i>Membreship</i> peut être très variable<br>- Composée surtout de volontaires  |   |                     |   |   |
| Fréquence des rencontres  | › Selon l'objectif                      | › Activités périodiques nécessaires en ajustant au besoin le format<br>- Face à face et téléconférence et forum<br>- Grand groupe et sous-groupe<br>- Rencontre de 1h sur un point spécifique et rencontre de 2h sur un sujet plus étendu<br>- ... |   |                     |   |   |
| Nombre de rencontres      | › Selon l'objectif                      |  | › 6 à 8 rencontres <sup>xi</sup> avec des objectifs d'application d'une nouvelle pratique, de connaissances des données probantes |                     |   |   |

<sup>xi</sup> Cela correspond au nombre de rencontres dans le contexte où un courtier de connaissances participe activement à son animation, les objectifs étant axés sur les connaissances de pointe.

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs) | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>   | CLIPP <sup>16</sup>   | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup> | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|--|---|---|---|---|
|                           |   |  | <p>existantes et de production</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Plus de rencontres possibles avec d'autres objectifs</li> </ul> |   |   |   |
| Format des rencontres     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Utilisation technologique multiplie la portée des CoPs</li> <li>› Rapprochement des membres se fait par « des activités spécifiques ancrées dans l'espace et le temps » (p.48) plus que dans un nécessaire face à face</li> <li>› Rencontres en face à face <ul style="list-style-type: none"> <li>- De 1x/3 mois à 1 x/6 mois<sup>xii</sup></li> <li>- Idéalement au moins la 1<sup>re</sup> rencontre de la CoP</li> </ul> </li> <li>› Rencontres synchrones nécessaires (en face à face, en</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Modalités d'échanges établies par les membres</li> <li>› Rencontres à distance</li> <li>› Nombre minimal de rencontres en personne à prévoir pour le développement des liens et du sentiment d'appartenance <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres stratégiques en personne</li> <li>- 1<sup>re</sup> rencontre idéalement</li> </ul> </li> <li>› Partage d'une plateforme collaborative</li> </ul> |   |   |

<sup>xii</sup> Fréquence observée des rencontres en face à face dans les expériences recensées par les auteurs.

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs) | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>   | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup> | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|--|---|---------------------|---|---|
|                           |   | visioconférence<br>ou au téléphone)<br>› Possibilités de<br>format<br>- Même endroit,<br>même moment<br>(rencontre face à<br>face) – <i>interaction<br/>synchrone</i><br>- Endroits<br>différents, même<br>moment<br>(visioconférence,<br>...) – <i>interaction<br/>synchrone</i><br>- Même endroit,<br>moments<br>différents<br>(document écrit,<br>...) – <i>interaction<br/>asynchrone</i><br>- Endroits<br>différents,<br>moments<br>différents<br>(courriel, forum,<br>...) – <i>interaction<br/>asynchrone</i> |   |                     |   |   |
| Contenu des rencontres    |   |  | › Amalgame de<br>différents<br>contenus<br>- Présentation<br>d'une expérience<br>probante<br>- Présentation<br>d'une donnée<br>probante |                     |   |   |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>  | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>   | St-Arnaud<br>(Groupe<br>optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|--|--|---------------------|---|--|
|                           |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-construction de connaissances</li> <li>- Échanges sociaux et professionnels</li> </ul>   |                     |   |  |
| Étapes <sup>xiii</sup>    | <p>Étapes du fonctionnement (p.9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Identifier une problématique en lien avec la pratique professionnelle</li> <li>› Cibler un ou plusieurs objectif(s) observable(s) et mesurable(s)</li> <li>› Nommer un répondant et un secrétaire</li> </ul> | <p>Étapes de mise en place (p.24)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Identification d'une problématique managériale importante</li> <li>› Identification de la composition idéale</li> <li>› Définition et attribution des rôles clés</li> </ul> | <p>Bien circonscrire au départ le sujet et son utilité, puis répondre aux questions suivantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Objectifs prioritaires ?</li> <li>› Qui participe ?</li> <li>› Ouvert ou fermé ?</li> <li>› Processus de sollicitation ?</li> <li>› Lien avec structure hiérarchique ?</li> <li>› Animation ?</li> <li>› Contribution en termes de connaissances ?</li> </ul> |                     | <p>Étapes de mise en place et d'entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyser les besoins et déterminer les objectifs de la CoP (p.7-8)</li> <li>› Définir les caractéristiques de la CoP (p.9-12)</li> </ul> |  |

<sup>xiii</sup> Les étapes sont présentées en tentant de montrer les rapprochements entre les différentes sources. Bien qu'au final l'exercice facilite une rapide appréciation des similarités et des différences, les rapprochements ne sont pas toujours parfaits.

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)   | CEFRIO <sup>vi 7</sup>  | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>   | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>   | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii 17</sup> ) |
|---------------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Élaborer un plan d'action et acheminer le formulaire de proposition de projet avec le plan d'action au CECM</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Élaboration d'une stratégie de recrutement des membres en amont du savoir (producteurs) et en aval (utilisateurs)</li> <li>› Obtention des ressources nécessaires</li> <li>› Communication du projet</li> <li>› Établissement de consensus avec les membres fondateurs sur la mission et le fonctionnement</li> <li>› Événement public de démarrage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Compte-rendu ou livrables écrits attendus ?</li> <li>› Fréquence et durée ?</li> </ul> |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Susciter l'intérêt en faisant la promotion de la CoP (p.13-14)</li> <li>› Définir les caractéristiques de la CoP (p.9-12)</li> </ul> |   |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT            | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)  | CEFRIO <sup>vi 7</sup>   | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup>   | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>  | St-Arnaud<br>(Groupe<br>optimal <sup>viii 17</sup> )  |
|--------------------------------------|--|--|---|---------------------|--|---|
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Rendre compte au CECM des activités réalisées et des résultats obtenus en complétant un compte rendu des rencontres</li> <li>› Compléter le rapport final présentant les résultats des travaux ; faire les présentations nécessaires</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Nouveau leadership si la CoP continue ses activités au-delà de 8 rencontres ?</li> </ul> |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Maintenir, évaluer et adapter au besoin la CoP (p.15-18)</li> </ul> |   |
| Outils d'évaluation de la communauté | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Deux grilles proposées d'évaluation de la demande (p.19 et 20)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› « Grille d'évaluation sur la participation à une communauté de pratique » (p.98) : quantification par les membres sur une échelle de 1 à 5 de 45 énoncés répartis dans les rubriques suivantes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat</li> <li>- Apprentissage</li> <li>- Valeur pour l'organisation</li> <li>- Vitalité des échanges</li> </ul> </li> </ul> |   |                     |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>› « Questionnaire de rendement optimal » (p.129) : 14 énoncés pour évaluer les processus de production et de solidarité du groupe</li> </ul> |

| ASPECTS DE FONCTIONNEMENT | ACMQ <sup>10</sup><br>(Comité de pairs)  | CEFRIO <sup>vi 7</sup>  | ASSS<br>Montréal <sup>vii 6</sup> | CLIPP <sup>16</sup> | Health Quality<br>Ontario <sup>15</sup>   | St-Arnaud<br>(Groupe optimal <sup>viii</sup> ) <sup>17</sup>   |
|---------------------------|--|---|-----------------------------------|---------------------|---|--|
|                           |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations au sein de la CoP</li> <li>- Obstacles à la collaboration</li> <li>- Apports de la CoP</li> <li>- Satisfaction des membres</li> </ul>  |                                   |                     |   |  |
| Autres aspects d'intérêt  | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ouvrage sous forme d'un modèle de cadre de référence</li> <li>› CP institué dans un cadre légal (LSSS, Art.227) concernant la responsabilité du CM <ul style="list-style-type: none"> <li>- « 1° de constituer, chaque fois qu'il est requis, les comités de pairs nécessaires à l'appréciation et à l'amélioration de la qualité de la pratique professionnelle de l'ensemble de leurs membres dans tout centre exploité par l'établissement. »</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Questions et réponses pour vaincre les réticences à déposer ses documents dans un répertoire commun (p.80)</li> <li>› Grille de réflexion pour le gestionnaire sur la reconnaissance de la CoP (p.94)</li> </ul> |                                   |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Liste de questions pour l'évaluation des besoins (p.20)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Préparation d'un dossier préalable à la rencontre qui contient les informations nécessaires pour soutenir les échanges</li> </ul> |

Quelques mots supplémentaires sur l'animation



L'animation est la « seule pratique de gestion qui soit significativement associée à tous les indicateurs de succès »<sup>7, p.41</sup>, soit les mesures d'efficacité et de santé de la CoP. Sans pouvoir rapporter toutes les meilleures connaissances concernant l'animation, les publications recensées relatent des matériaux qui sont apparus particulièrement utiles dans le contexte du présent mandat. En voici quelques-uns.

- Questionnaire d'autoévaluation : « Est-ce que je ferais un bon animateur de communauté de pratique ? » (CEFRIO<sup>7, p.75</sup>)
- St-Arnaud énumère douze procédés favorables à une animation réussie<sup>17</sup>
  - › Procédés pour gérer les échanges
    - Donner la parole
    - Susciter la participation
    - Refrérer la participation
    - Sensibiliser au temps
  - › Procédés pour faciliter la production
    - Définir les termes
    - Reformuler
    - Faire des résumés, des synthèses
    - Expliciter
  - › Procédés pour faciliter la solidarité
    - Extérioriser
    - Focaliser
    - Faire diversion
    - Objectiver

Quelques mots supplémentaires sur les outils à préconiser selon les objectifs de la CoP

Le Health Quality Ontario résume en une image l'efficacité relative des outils en fonction des objectifs de la CoP <sup>15, p.31</sup>. Cette image est reproduite ici, en traduction libre.

| OUTILS   | OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE |           |          |         |
|--|--|-----------|----------|---------|
|  | Favoriser les relations                | Apprendre | Partager | Innover |
| Rencontre en personne                                    | ↑                                      | ↑         | ↑        | ↑       |
| Téléconférence   | ↗                                      | ↑         | ↑        | ↗       |
| Webinaire  | →                                      | ↑         | ↗        | ↗       |
| Réserve de documents                                     | →                                      | ↑         | ↗        | →       |
| Forum de discussion                                      | ↑                                      | ↗         | ↑        | ↑       |
| Modules d'entraînement pour l'amélioration de la qualité | →                                      | ↑         | →        | ↗       |
| Bottin des membres                                       | ↑                                      | →         | ↗        | →       |

**Légende**

Pertinent pour cet objectif ↑

Pertinence variable selon l'implantation ↗

Non pertinent pour cet objectif →

Annexe : Description sommaire de différentes formes de CoP

| INTENTION PREMIÈRE | Livre de Wenger et coll., 2002 cité par <sup>14</sup>   | CEFRIO <sup>7, p.21</sup> | ASSS Montérégie <sup>6, p.3</sup>  | Revue systématique sur les CoPs en santé, 2011 <sup>1</sup>  | Revue systématique sur les communautés en éducation, 2017 <sup>2</sup>   | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003, cité par <sup>4, p.3</sup> |
|--------------------|---|---------------------------|--|--|--|--|
| 1. Aide et soutien | <p><b>Communauté d'aide et d'assistance</b><br/>Groupe d'entraide et de soutien autour souvent d'une même clientèle</p> |                           | <p><b>Communauté de soutien aux activités courantes</b><br/>Communauté qui cherche à soutenir les cliniciens ou les gestionnaires dans leurs activités courantes, tout en les nourrissant sur les meilleures pratiques connues dans leurs champs de compétences.</p> | <p><b>Communauté d'apprentissage et d'échange d'informations ou de connaissances</b><br/>Communauté qui implique généralement plus d'une profession, voire plus d'une organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres généralement en face à face, parfois par email ou par le Web.</li> </ul> | <p><b>Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli</b> Initiée par un gestionnaire ou des professeurs ou des chercheurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation généralement volontaire.</li> <li>- Buts, calendrier et fonctionnement établis avant de débiter la communauté.</li> <li>- Buts continus qui incluent le développement professionnel.</li> <li>- Objectifs les plus fréquents : partager des idées ; accroître les connaissances sur les données probantes ; discuter des défis de la pratique ; échanger des stratégies d'intervention ; affirmer les bonnes pratiques ; combler les lacunes en matière de connaissances ; implanter de nouvelles méthodes ; réaliser une recherche.</li> <li>- Pas de fin prévue des activités.</li> </ul> <p><b>Communauté formative</b></p> |  |

| INTENTION PREMIÈRE                    | Livre de Wenger et coll., 2002 cité par <sup>14</sup>  | CEFRIO <sup>7, p.21</sup> | ASSS Montérégie <sup>6, p.3</sup>                    | Revue systématique sur les CoPs en santé, 2011 <sup>1</sup>  | Revue systématique sur les communautés en éducation, 2017 <sup>2</sup>  | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003, cité par <sup>4, p.3</sup> |
|---------------------------------------|--|---------------------------|--|--|---|--|
|                                       |  |                           |  |  | Objectifs et agenda déterminés tout au long du fonctionnement de la communauté. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation volontaire.</li> <li>- Manière de travailler établie naturellement d'une séance à l'autre.</li> <li>- Pas de fin prévue des activités sauf si l'intérêt des membres périclité.</li> <li>- Groupe de soutien, de partage et de discussion sur la pratique professionnelle.</li> <li>- Rôle de l'animateur assumé à tour de rôle parmi les membres.</li> </ul> |  |
| 2. Vérification des pratiques         | <b>Communauté de pratiques exemplaires</b><br>Vérification des pratiques en décrivant puis en évaluant les pratiques actuelles des membres |                           |  |  |   |  |
| 3. Partage de nouvelles connaissances | <b>Communauté dédiée à la gestion des connaissances</b><br>Répertoire, organiser et diffuser les   |                           | <b>Communauté de soutien aux activités courantes</b> | <b>Communauté de partage et de promotion des données probantes pour améliorer la pratique</b><br>Communauté qui implique | <b>Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli</b>   |  |

| INTENTION PREMIÈRE                               | Livre de Wenger et coll., 2002 cité par <sup>14</sup> | CEFRIO <sup>7, p.21</sup> | ASSS Montérégie <sup>6, p.3</sup>   | Revue systématique sur les CoPs en santé, 2011 <sup>1</sup>  | Revue systématique sur les communautés en éducation, 2017 <sup>2</sup> | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003, cité par <sup>4, p.3</sup>  |
|--|---|---------------------------|---|--|--|---|
|  | nouvelles connaissances                               |                           |   | généralement une seule profession ou une seule organisation.<br>- Rencontres généralement en face à face, parfois par email ou par le Web.<br>- Possibilité également d'être une communauté virtuelle. |  |   |
| <b>4. Développement de nouvelles compétences</b> |   |                           | <b>Communauté de développement des compétences</b><br>Communauté axée sur le développement de compétences nouvelles en s'appuyant sur les meilleures pratiques. |  | <b>Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli</b>    | <b>Communauté informelle</b><br>Finalité de développer les aptitudes des membres, de consolider et échanger les connaissances.<br>- Fournir un forum de discussion pour les personnes ayant des intérêts et des besoins communs dans leurs pratiques.<br>- Autoadhésion ou invitation par les pairs.<br>- Sans parrain organisationnel. |

| INTENTION PREMIÈRE | Livre de Wenger et coll., 2002 cité par <sup>14</sup> | CEFRIO <sup>7, p.21</sup> | ASSS Montérégie <sup>6, p.3</sup> | Revue systématique sur les CoPs en santé, 2011 <sup>1</sup> | Revue systématique sur les communautés en éducation, 2017 <sup>2</sup> | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003, cité par <sup>4, p.3</sup>   |
|--------------------|---|---------------------------|-----------------------------------|---|--|--|
|                    |   |                           |                                   |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandat déterminé par les membres.</li> </ul> <p><b>Communauté soutenue</b></p> <p><b>Communauté structurée</b><br/>Finalité de développer les aptitudes des membres, de consolider et échanger les connaissances.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir une base transversale fonctionnelle pour les membres qui possèdent des objectifs et des buts communs</li> <li>- Membres invités par les parrains ou par les membres à partir de critères de sélection prévus.</li> <li>- Parrainage.</li> <li>- Mandat déterminé par les parrains avec l'approbation des membres.</li> </ul> |

| INTENTION PREMIÈRE                                  | Livre de Wenger et coll., 2002 cité par <sup>14</sup>  | CEFRIO <sup>7, p.21</sup>  | ASSS Montérégie <sup>6, p.3</sup>  | Revue systématique sur les CoPs en santé, 2011 <sup>1</sup> | Revue systématique sur les communautés en éducation, 2017 <sup>2</sup> | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003, cité par <sup>4, p.3</sup> |
|---|--|--|--|---|--|--|
| 5. Production de nouvelles connaissances            | <b>Communauté de pratiques innovantes</b><br>Développer de nouvelles connaissances et explorer des idées novatrices. |  | <b>Communauté pour l'élaboration de connaissances</b><br>Regroupement d'individus engagés dans le partage d'idées et la production de connaissances pour faire progresser une communauté.<br><br><b>Communauté de recherche</b><br>Communauté qui vise le partage et la production d'idées nouvelles où les membres exposent et confrontent leurs théories avec d'autres communautés ; la culture d'expertise y prévaut. |   | <b>Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli</b>    |  |
| 6. Réponse à un besoin spécifique de l'organisation |  | <b>Communauté intentionnellement créée par l'organisation</b><br>CoP développée et cultivée par des organisations dans le but de répondre à un besoin spécifique ou à une stratégie organisationnelle particulière<br>- Organisation définit et contrôle : objectifs de la CoP ; |  |   |  |  |

| INTENTION PREMIÈRE                            | Livre de Wenger et coll., 2002 cité par <sup>14</sup> | CEFRIO <sup>7, p.21</sup>  | ASSS Montérégie <sup>6, p.3</sup>   | Revue systématique sur les CoPs en santé, 2011 <sup>1</sup> | Revue systématique sur les communautés en éducation, 2017 <sup>2</sup>   | Livre de Saint-Onge et Wallace, 2003, cité par <sup>4, p.3</sup>   |
|---|---|--|---|---|--|--|
|   |   | activités de départ et de soutien.<br>- Membres de la CoP s'auto-organisent et créent leurs propres règles d'échanges. |   |   |  |  |
| <b>7. Application d'une nouvelle pratique</b> |   |  | <b>Communauté pour l'application d'une nouvelle pratique</b><br>Communauté qui vise l'application d'une nouvelle pratique, appuyée sur les données probantes, et dont la pérennité n'est pas établie. |   | <b>Communauté formelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Origine d'une initiative gouvernementale dans le but d'implanter de nouvelles normes de pratiques.</li> <li>- Enseignants et experts y participent.</li> <li>- Experts assurent un rôle de transfert de connaissance.</li> <li>- Buts et calendriers préétablis.</li> <li>- Instructions proviennent de l'extérieur.</li> <li>- Fin prévue des activités.</li> </ul> <b>Communauté orientée sur les membres avec un agenda préétabli</b> | <b>Communauté soutenue</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité de développer les aptitudes des membres, de consolider et échanger les connaissances.</li> <li>- Développer des connaissances et des compétences pour un projet donné ou pour une zone de compétences</li> <li>- Autoadhésion, invité par les membres ou suggéré par le gestionnaire</li> <li>- Un ou plusieurs gestionnaires comme parrains</li> <li>- Mandat déterminé conjointement par les membres et les parrains</li> </ul> |





## Stratégie de recherche

---

- Moteurs de recherche utilisés : CINAHL ; Pubmed ; Google
- Couverture temporelle : 2012 à 2017.
- Types de publication : tous types ; version .pdf disponible.
- Mots clés en français (l'équivalent en anglais ayant également été couvert), croisés en séquence à l'aide des opérateurs précisés :

| CoP                                  | et | Description    | et | Effcience             | et | Milieu |
|--------------------------------------|----|----------------|----|-----------------------|----|--------|
| Communauté de pratique               |    | Glossaire      |    | Meilleures pratiques  |    | Santé  |
| ou                                   |    | ou             |    | ou                    |    |        |
| Co-développement                     |    | Définition     |    | Pratiques exemplaires |    |        |
| ou                                   |    | ou             |    |                       |    |        |
| Groupe d'apprentissage professionnel |    | Fonctionnement |    |                       |    |        |

## Références bibliographiques

---

1. Ranmuthugala G, Plumb JJ, Cunningham FC, et al. How and why are communities of practice established in the healthcare sector? A systematic review of the literature. *BMC Health Serv Res* 2011;11:273. doi: 10.1186/1472-6963-11-273
2. Vangrieken K, Meredith C, Packer T, et al. Teacher communities as a context for professional development : A systematic review. *Teaching and teacher education* 2017;61:47-59.
3. Menon A, Korner-Bitensky N, Kastner M, et al. Strategies for rehabilitation professionals to move evidence-based knowledge into practice: a systematic review. *Journal of Rehabilitation Medicine* 2009;41(13):1024-32.
4. Davel E, Tremblay D-G. Communauté de pratiques : défis et pratiques contemporaines: Télé-Université (UQAM); 2012 ? [Available from: [http://recitsrecettes.org/sites/default/files/davel\\_ettremblay\\_communautes\\_prat.pdf](http://recitsrecettes.org/sites/default/files/davel_ettremblay_communautes_prat.pdf) accessed 28 juin 2017.
5. Pyrko I, Dorfler V, Eden C. Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Hum Relat* 2017;70(4):389-409. doi: 10.1177/0018726716661040
6. ASSS de la Montérégie. L'animation d'une communauté de pratique : une compétence incontournable au courtage de connaissances, Juillet 2010:9.
7. CEFRIO. Travailler, apprendre et collaborer en réseau guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles, 2005:116.
8. SACO (Stratégies d'application des connaissances aux organisations). Communauté de pratique [Available from: <http://www.saco.uqam.ca/activite/communaute-de-pratique> accessed 14 juin 2017.
9. Barnett S, Jones SC, Bennett S, et al. General practice training and virtual communities of practice - a review of the literature. *BMC Fam Pract* 2012;13:87. doi: 10.1186/1471-2296-13-87
10. Association des conseils multidisciplinaires du Québec (ACMQ). Cadre de référence - Comité de pairs, Mars 2017:32.
11. Association des conseils multidisciplinaires du Québec (ACMQ). Guide sur le fonctionnement d'un conseil multidisciplinaire d'un établissement de santé et de services sociaux. In: Québec Adcpd, ed., 2015:272.
12. Collard-Fortin U, Gauthier D. La communauté d'apprentissage professionnelle : outil l'appropriation des principes de l'éducation relative à l'environnement (ERE) et au développement durable (EDD) auprès d'enseignants du secondaire. *Revue internationale du CRIRES* 2014;2(1):7-24.
13. SACO (Stratégies d'application des connaissances aux organisations). Groupe de co-développement [Available from: <http://www.saco.uqam.ca/activite/groupe-de-codeveloppement> accessed 14 juin 2017.
14. Vermette C. L'implantation d'une communauté de pratique pour soutenir la pratique basée sur les données probantes d'ergothérapeutes en milieu rural. Université du Québec à Trois-Rivières, Décembre 2015.
15. Health Quality Ontario. Improvement through collaboration : How to build and sustain a community of practice. Quality improvement, 2017:38.
16. Boisvert J. Une communauté de pratique, comment ça marche ? Manuel de soutien au démarrage et au développement d'une communauté de pratique: Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP), 2014:7.
17. St-Arnaud Y. Les petits groupes 3e édition - Participation et animation. 3e ed. Montréal: Gaëtan-Morin 2008.
18. Stewart L, Usher A, Allenby K. Examen du nombre optimal de participants par groupe et de la modularisation ou de l'inscription continue dans le cadre de la prestation de programmes Service correctionnel du Canada, 2009:34.