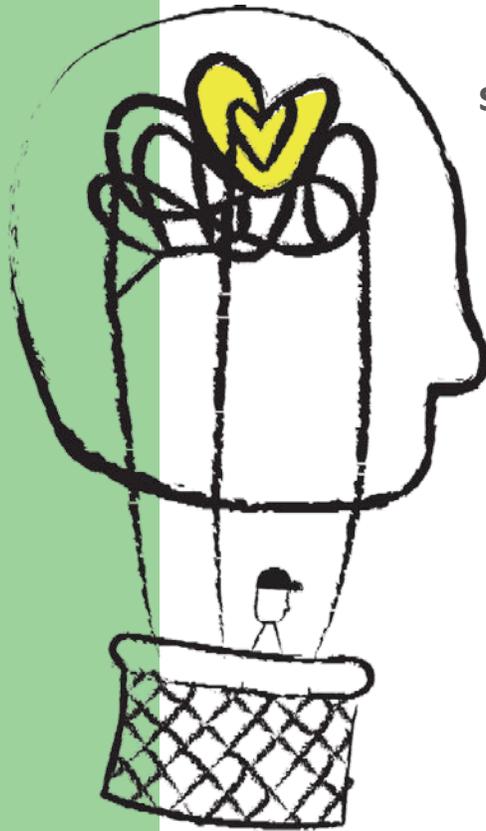




Centre RBC
d'expertise universitaire
en santé mentale



Évaluation d'implantation de la structure de gouvernance et de la stratégie de transfert de connaissances du Consortium InterS4

Rapport d'évaluation déposé au
Consortium InterS4

Sous la direction de : Julie Lane Ph. D., M.A.,
Professeure spécialisée en transfert des
connaissances et implantation de programmes
probants et Directrice du Centre RBC
d'expertise universitaire en santé mentale



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

REMERCIEMENTS

Les personnes ayant contribué à la réalisation de cette évaluation d'implantation de la structure de gouvernance et de la stratégie intégrée de transfert des connaissances du Consortium InterS4 sont nombreuses. Nous souhaitons particulièrement remercier le Consortium InterS4 ainsi que l'ensemble des personnes répondantes à l'évaluation pour leur intérêt, disponibilité et générosité.

Cette recherche évaluative a été subventionnée par le Conseil de Recherches en Sciences Humaine (CRSH).

Elle a été réalisée sous la direction de :

Julie Lane Ph. D., M.A., Professeure spécialisée en transfert de connaissances et implantation de programmes probants, Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke (UDS) et Directrice du Centre RBC d'expertise universitaire en santé mentale

Liste des autrices et des auteurs du rapport

| Noms | Titre et organisations |
|---------------------|---|
| Marie Massuard | Coordonnatrice de recherche, Centre RBC d'expertise universitaire en santé mentale, Faculté d'éducation, UDS |
| Luiza Maria Manceau | Professionnelle de recherche, Centre RBC d'expertise universitaire en santé mentale, Faculté d'éducation, UDS |
| Ollivier Prigent | Candidat au doctorat, Faculté d'éducation, UDS |
| Julie Lane | Professeure, Faculté d'éducation, UDS |

Liste des chercheuses et chercheurs qui ont collaboré à la recherche

| Noms | Titre et organisations |
|-------------------------|--|
| Christian Dagenais | Professeur titulaire, Département de psychologie, Université de Montréal |
| Saliha Ziam | Professeure, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ |
| Mathieu-Joël Gervais | Professeur associé, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal |
| Mathieu Ouimet | Professeur titulaire, Département de science politique, Université Laval |
| Oumar Malla Samb | Professeur agrégé, Département des sciences de la santé, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue |
| Diana Arnautu | Candidate au doctorat en psychologie du travail et des organisations, Département de psychologie, Université de Montréal |
| Esther Mc Sween-Cadieux | Professeure associée, Département d'études sur l'adaptation scolaire et sociale, Faculté d'éducation, UDS |

Liste des collaboratrices et collaborateurs des milieux de pratique

| Noms | Titre et organisations |
|-----------------------|--|
| France Charles Fleury | Coordonnateur du Consortium InterS4 |
| Emmanuelle Jean | Coordonnatrice du Consortium InterS4 |
| Caroline Arseneault | Courtère de connaissances, Centre intégré de santé et de service sociaux de Chaudière-Appalaches |

Liste des collaboratrices et collaborateurs des milieux de pratique

| Noms | Titre et organisations |
|--------------------|-------------------------------------|
| Alexis Legault | Étudiant, Faculté d'éducation, UDS |
| Claudia Paré | Étudiante, Faculté d'éducation, UDS |
| Mokhtaria Bentaleb | Étudiante, équipe RENARD |

RÉSUMÉ

Contexte de la recherche évaluative

Le transfert de connaissances (TC) inclut un processus itératif entre les acteurs de milieux divers (chercheurs, décideurs, professionnels de la santé et des services sociaux, etc.) visant à contribuer à l'amélioration continue des soins et des services offerts à la population (Straus, Tetroe et Graham, 2013). Le *Consortium interrégional de savoirs en santé et services sociaux* — Consortium InterS4 est une des infrastructures de transfert de connaissances (ITC) mises en œuvre au Québec au cours des dernières années afin d'actualiser le processus de TC. Le Consortium InterS4 existe depuis 2017, il s'agit d'une version renouvelée d'InterEst-Santé (2010-2015). Elle fédère trois universités et cinq établissements du réseau de la Santé et des Services sociaux (RSSS) qui collaborent à la concrétisation de sa mission de « mutualiser les efforts et accroître l'accès aux connaissances de pointe » (consortiuminters4.uqar.ca). Sa mission vise à 1) soutenir l'amélioration de la performance des établissements dans l'organisation des services de proximité offerts dans un contexte de régions, grâce à l'appropriation stratégique des connaissances de pointe, et 2) mobiliser et susciter l'intérêt d'experts autour d'enjeux d'actualité propres aux établissements de santé et de services sociaux. Pour cela, elle mise notamment sur la formation et le soutien d'un réseau de courtiers de connaissances.

Une ITC est définie comme un « ensemble de composantes interconnectées (gouvernance, ressources humaines et financières, stratégies et activités de TC, processus, etc.) qui favorise le TC en stimulant le partage entre les différents acteurs (chercheurs, utilisateurs des connaissances, etc.) et facilite l'utilisation des connaissances issues de la recherche et de l'expérience afin d'en augmenter les retombées » (Lane et al., 2020). Il existe peu de données de qualité sur le fonctionnement d'une ITC.

Objectifs

L'objectif général de la présente recherche est d'évaluer l'implantation du Consortium InterS4 en tant qu'ITC en analysant:

- 1) sa gouvernance (ex. : structure, rôles, actions)
- 2) sa stratégie de TC (ex. : offre de services, conditions d'implantation, activités).

Méthodes

La gouvernance collaborative du Consortium InterS4 a été analysée à l'aide du cadre de référence *An Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012). La stratégie de TC a quant à elle été analysée à l'aide de deux cadres : le *Consolidated Framework for Implementation Research* (Damshroder et al., 2009) et le *TransFormation* (Lane et Gagné, 2009). Les données recueillies ont fait l'objet d'une triangulation par le biais 1) d'entretiens menés auprès de membres des comités et d'utilisateurs des services offerts; 2) de documents internes; et 3) d'observations directes non participantes de réunions de comités et d'ateliers de formation au courtage de connaissances. Comme la recherche évaluative s'inspire de l'approche axée sur l'utilisation des résultats, des échanges réguliers ont eu lieu avec l'équipe de coordination du Consortium InterS4 et des résultats préliminaires ont été présentés aux membres des comités.

Résultats

Au total, 29 entretiens, 24 heures d'observations et 46 documents internes ont été analysés. La recherche a permis de mettre en lumière des composantes clés de la gouvernance collaborative et

de la stratégie de TC : les perceptions relatives, par exemple, au partage d'une vision commune, à la clarté des rôles, aux modalités de communication, à la qualité et utilisation des services offerts. Par ailleurs, l'intégration des résultats met en lumière des moteurs et freins à l'implantation d'une ITC comme le Consortium InterS4.

Certains faits saillants au regard de la gouvernance collaborative peuvent être relevés. Les conditions de départ de la gouvernance collaborative sont bien établies et permettent d'amorcer la gouvernance collaborative. La collaboration est effectivement dynamique et permet des ajustements face aux changements internes et externes. Des échanges constructifs entre les organisations membres ont lieu au sujet des fondements du Consortium InterS4 (l'établissement d'une vision commune et d'objets spécifiques de collaboration communs), aux implications des acteurs (la clarification des attentes et la mobilisation en lien avec la participation au Consortium InterS4, le partage et la formalisation du leadership), aux ressources (pérennisation des financements) et à la communication (consolidation des modalités de communication internes et externes).

La recherche met en évidence l'adéquation générale de la stratégie de TC avec le contexte respectif des établissements membres du Consortium InterS4 et le souhait de ces établissements de développer le courtage de connaissances. La stratégie de TC fait l'objet de plusieurs travaux évolutifs qui impliquent tant l'équipe de coordination du Consortium InterS4 que les organisations membres: la clarification de la fonction du courtage de connaissances, la cohérence entre la mission de l'ITC et les services offerts, le renforcement de la culture d'amélioration dans les établissements du RSSS.

Recommandations

De manière générale le Consortium InterS4 permet effectivement de fédérer les organisations membres autour d'objectifs communs (ex. : aborder les enjeux relatifs aux régions éloignées, positionner et développer le courtage de connaissances, établir ou consolider des partenariats). Afin de parfaire le déploiement du Consortium InterS4 en tant qu'ITC, 10 recommandations sur la gouvernance collaborative et la stratégie de TC ont été proposées. Ces recommandations sont les suivantes :

1. Poursuivre les efforts visant à conjuguer les diverses réalités des partenaires et à reconnaître les potentiels de collaboration
2. Poursuivre les efforts pour partager et formaliser le leadership et la responsabilité des objectifs du Consortium InterS4
3. Créer davantage de ponts entre les organisations membres et les comités en vue de faciliter la circulation de la connaissance et d'en favoriser la négociation
4. Collaborer avec les organisations membres pour confirmer quelles personnes/instances seront responsables des orientations au sujet du Consortium InterS4, les moyens pour profiter pleinement de l'offre de services ainsi que les changements souhaités en matière de courtage des connaissances au sein de celles-ci
5. Convenir des orientations en lien avec l'accroissement et la pérennisation du Consortium InterS4 (ex. : nombre de représentants par organisation membre, niveau d'engagement souhaité, intensité d'interactions nécessaires au déploiement de l'offre de services)
6. Poursuivre les travaux de conception d'une formation multimodale de manière à rejoindre une diversité de public

7. Mettre en valeur le service de soutien post-formation de manière à optimiser la mise en pratique du courtage de connaissances dans les établissements
8. Développer une stratégie de construction de sens au plan collectif (sense making) qui viserait à démontrer la raison d'être et l'utilité du courtage des connaissances
9. Collaborer avec les établissements membres afin d'agir sur des éléments liés au contexte interne et ainsi améliorer l'utilisation des services offerts par le Consortium InterS4
10. Positionner clairement la fonction du courtage de connaissances et sa finalité selon les différents acteurs et services offerts par le Consortium InterS4 en considération de la mission de l'infrastructure de transfert de connaissances

En cohérence avec l'approche axée sur l'utilisation des résultats, des rencontres de co-construction ont été menées avec des acteurs clés du Consortium InterS4 afin de prioriser des recommandations et déterminer des actions réalistes qui tiennent compte de la capacité de l'ITC et du contexte des organisations membres du Consortium InterS4.

Citation suggérée : Massuard, M., Manceau, L.-M., Prigent, O. et Lane, J. sous la direction de Lane, J. (2022). *Évaluation d'implantation de la structure de gouvernance et de la stratégie de transfert de connaissances du Consortium InterS4*, rapport de recherche présenté au Consortium InterS4, 62 pages.

Mots clés : Évaluation, Gouvernance au service de la santé, Infrastructure

Approbation du comité éthique de la recherche du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches : MP-23-2021-819

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| 1. MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE | 1 |
| 2. MÉTHODOLOGIE | 3 |
| 2.1 Approche axée sur l'utilisation des résultats | 3 |
| 2.2 Concepts et cadres théoriques sollicités..... | 3 |
| 2.2.1 Stratégie de TC et infrastructure de transfert de connaissances..... | 4 |
| 2.2.2 Courtage de connaissances | 5 |
| 2.2.3 Gouvernance collaborative | 5 |
| 2.2.4 Conditions relatives à l'implantation d'une intervention | 6 |
| 2.2.5 Cadre d'évaluation d'une formation | 7 |
| 2.3 Collecte et analyse des données | 7 |
| 2.4 Considérations éthiques..... | 9 |
| 3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | 10 |
| 3.1 Gouvernance du Consortium InterS4..... | 10 |
| 3.1.1 Contexte du Consortium InterS4 | 12 |
| 3.1.2 Conditions de départ du Consortium InterS4 | 12 |
| 3.1.3 Dynamiques collaboratives vécues | 14 |
| 3.1.4 Actions collaboratives réalisées | 24 |
| 3.1.5 Adaptations apportées..... | 26 |
| 3.2 Stratégie de TC du Consortium InterS4..... | 28 |
| 3.2.1 Caractéristiques de la stratégie de TC du Consortium InterS4 | 36 |
| 3.2.2 Caractéristiques des personnes utilisatrices des services..... | 38 |
| 3.2.3 Contextes internes et externes des établissements membres | 39 |
| 4. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS..... | 41 |
| 4.1 Implantation de la gouvernance collaborative du Consortium InterS4..... | 41 |
| 4.1.1 Construction des dynamiques collaboratives de qualité | 41 |
| 4.1.2 Actions et adaptations | 44 |
| 4.2 Déploiement de la stratégie de TC du Consortium InterS4 | 44 |
| 4.2.1 Offre de services de qualité | 44 |
| 4.2.2 Responsabilité partagée de l'intégration de l'offre de services | 45 |
| 4.2.3 Courtage de connaissances cohérent avec la mission du Consortium InterS4 | 46 |
| 4.3 Synthèse des recommandations | 48 |
| LIMITES DE LA RECHERCHE | 49 |
| CONCLUSION..... | 49 |
| RÉFÉRENCES..... | 51 |
| ANNEXES | 56 |
| Annexe 1 : Grille d'entretien pour les membres des comités de coordination et de direction du Consortium InterS4 | 56 |
| Annexe 2 : Grille d'entretien pour les personnes utilisatrices de l'offre de services du Consortium InterS4 | 58 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Domaines et construits du cadre CFIR (Damschroder et al., 2009)..... | 6 |
| Tableau 2 : Ingrédients du cadre TransFormation (Lane et Gagné, 2009)..... | 7 |
| Tableau 3 : Sources des données, cadres théoriques utilisés et objectifs de la recherche | 9 |
| Tableau 4 : Exemples d’adaptations cités par les personnes répondantes | 26 |
| Tableau 5 : Principaux résultats des observations des ateliers de formation en courtage de connaissances | 38 |
| Tableau 6 : Synthèse des recommandations | 48 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Traduction libre des dimensions et composantes du cadre de Emerson, Nabatchi et Balogh (2012)..... | 6 |
| Figure 2 : Résumé de la gouvernance du Consortium InterS4, selon le cadre de Emerson, Nabatchi et Balogh (2012)..... | 11 |
| Figure 3 : Résumé des facteurs d’influence du déploiement de la stratégie de TC du Consortium InterS4, selon le cadre de Damschroder et collaborateurs (2009)..... | 29 |
| Figure 4 Continuum de la fonction en courtage de connaissances, adapté de Shaxson et al., (2012) | 47 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AC : Application des connaissances

ACi : Application des connaissances intégrée

CÉR : Comité d'éthique à la recherche

CFIR : Consolidated Framework for Implementation Research

CISSS : Centre intégré de santé et de services sociaux

CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

CI(U)SSS : Centre intégré (universitaire) de santé et de services sociaux

INSPQ : Institut National de Santé publique du Québec

ITC : Infrastructure de transfert de connaissance

MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux

PDG : Président-directeur général

RSSS : Réseau de la santé et des services sociaux

TC : Transfert de connaissances

UDS : Université de Sherbrooke

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

UQAR : Université du Québec à Rimouski

UQAT : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

INTRODUCTION

L'identification des meilleures approches et stratégies pour soutenir l'amélioration des pratiques fondées sur les résultats issus de la recherche est un enjeu majeur au Québec et ailleurs dans le monde (Partridge et al., 2020). Des infrastructures de transfert de connaissances qui ont vu le jour au fil des dernières décennies se sont intéressées à cet enjeu et ont développé des stratégies/activités centrées sur le dépassement des frontières entre les producteurs de connaissances (ex. : chercheurs et infrastructures liées à la recherche) et les utilisateurs de connaissances (ex. : intervenants, cliniciens, gestionnaires, décideurs politiques, etc.) (Scarlett et al., 2020a). Toutefois, jusqu'à présent, assez peu d'études évaluatives de qualité mettent en lumière les caractéristiques des organisations de courtage de connaissances (Partridge et al., 2020; Scarlett et al., 2020b).

L'objectif général de cette présente recherche est d'évaluer l'implantation d'une infrastructure de transfert de connaissances (ITC) : le *Consortium interrégional de savoirs en santé et services sociaux* — Consortium InterS4. Le Consortium InterS4 a sollicité une équipe de recherche interdisciplinaire afin de réaliser une évaluation de son infrastructure. Développée en étroite collaboration avec le Consortium InterS4, cette recherche a deux objectifs spécifiques, soit :

- 1) Analyser sa gouvernance (ex. : structure, rôles, actions).
- 2) Analyser sa stratégie de TC (ex. : offre de services, conditions, activités, ajustements).

Ce rapport de recherche s'adresse en premier lieu aux membres du Consortium InterS4. Il peut également inspirer d'autres infrastructures similaires qui ont pour mission de catalyser les efforts de collaboration pour favoriser le transfert de connaissances.

1. MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le Consortium InterS4 a été mis en place en 2017. Il s'agit d'une version renouvelée du Consortium InterEst Santé (2010-2015) qui était alors composé des Agences de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord et de la Gaspésie, de l'UQAR et de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Le Consortium InterS4 est soutenu par le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Le Consortium InterS4 se décrit comme un partenariat autour du courtage de connaissances centré sur l'organisation des soins et des services de proximité en région. Sa mission, telle que présentée sur son site Internet¹ est de :

- Soutenir l'amélioration de la performance des établissements dans l'organisation des services de proximité offerts dans un contexte de régions grâce à l'appropriation stratégique des connaissances de pointe.
- Mobiliser et susciter l'intérêt d'experts et de chercheurs autour d'enjeux d'actualité propres aux établissements de santé et de services sociaux.

Le Consortium InterS4 est formalisé par la signature de protocoles d'ententes entre les membres. En date du printemps 2022, l'ITC était composée de cinq établissements du Réseau de la Santé et des Services sociaux (nommés « établissements » dans le présent rapport) et de trois

¹ <https://consortiuminters4.uqar.ca/>

universités du réseau de l'Université du Québec. Plus précisément, les membres sont : le Centre Intégré de Santé et de Services sociaux (CISSS) de l'Abitibi-Témiscamingue, le CISSS du Bas-Saint-Laurent, le CISSS de Chaudière-Appalaches, le CISSS de la Gaspésie et le Centre Universitaire Intégré de Santé et de Services sociaux (CIUSSS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT).

La structure de gouvernance de l'ITC est la suivante :

- Un comité directeur qui a comme mandat d'orienter les travaux de développement.
- Un comité de coordination qui a comme mandat de mettre en place les moyens requis au déploiement et agir à titre de représentant du Consortium InterS4.
- Un comité de professeurs-facilitateurs des universités membres qui a comme mandat de déterminer les principaux moyens requis à la mise en œuvre des orientations du Consortium InterS4 au sein des universités membres.
- Une équipe de coordination qui a comme mandat de coordonner les activités de déploiement.

L'offre de services est destinée exclusivement aux membres du Consortium InterS4 et est présentée ainsi sur son site Internet :

| | | | |
|-------------------|---|--|---|
| Services | Consolider l'accès aux meilleures connaissances | Améliorer les compétences en courtage de connaissances | Mettre en œuvre le transfert de connaissances |
| Principaux moyens | Portail de gestion des connaissances | Ateliers de formation et communauté de pratique sur le courtage de connaissances | Accompagnement dans un projet |

© Arturo Maeder et Nathan Fleury, 2019

Afin de contextualiser la recherche évaluative et le Consortium InterS4 dans l'écosystème des infrastructures de transfert de connaissances, cette section propose quelques définitions, soit transfert de connaissances (TC), infrastructure de transfert de connaissances (ITC) et fonction du courtier de connaissances.

2. MÉTHODOLOGIE

La recherche a été possible grâce à la collaboration entre l'équipe de recherche et les membres du Consortium InterS4. Cette section présente l'approche axée sur l'utilisation des résultats qui inspire en partie les activités de la recherche, les cadres de références qui ont guidé la collecte et l'analyse des données ainsi que les considérations éthiques.

2.1 Approche axée sur l'utilisation des résultats

L'approche axée sur l'utilisation des résultats de la recherche est théoriquement proche de l'approche développementale qui « vise à soutenir en temps réel le développement d'interventions complexes et dynamiques telles que les innovations sociales caractérisées par des effets émergents et imprévisibles » (Rey et al., 2013, p. 2). Il s'agit d'une évaluation axée sur l'utilisation potentielle des résultats (Patton, 2011; Ridde et al., 2012). Elle peut s'actualiser de concert avec les parties prenantes en les impliquant à toutes les étapes de l'évaluation de manière à agir sur la construction du sens (Dozois et al., 2011; Tremblay et al., 2015).

Cette approche axée sur l'utilisation des résultats et participative a été privilégiée puisqu'elle est appropriée lorsque les parties prenantes sont issues de plus d'un système (Dozois et al., 2011) comme c'est le cas avec le Consortium InterS4 (acteurs de différents niveaux et organisations). Elle favorise les échanges entre les diverses perspectives et permet de mettre en lumière les écarts dans les processus et formes de cultures organisationnelles (ex. : appropriation des connaissances partagées, priorisations, modes de communications, etc.). L'adhésion des acteurs clés à la démarche et la capacité d'adaptation de l'équipe de recherche sont fondamentales au succès de cette forme d'évaluation (Dozois et al., 2011). Dans la présente recherche, l'équipe de coordination du Consortium InterS4, avec l'appui des membres, a elle-même sollicité la recherche. Ces personnes ont participé aux décisions liées aux méthodologies de recherche et ont collaboré à la priorisation de pistes d'action à la suite des recommandations émergentes. De son côté, l'équipe de recherche a adopté une posture d'accompagnement qui favorise les boucles de rétroactions constructives avec les acteurs clés tout au long de la démarche.

2.2 Concepts et cadres théoriques sollicités

Dans la présente recherche, le Consortium InterS4 est analysé comme une ITC permettant de gérer et soutenir la transformation de pratiques de gestion et de soins et de services dans les établissements du Réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) qui sont éloignés des grands centres urbains.

Pour guider cette analyse, plusieurs concepts et cadres théoriques complémentaires ont été retenus. Liés à l'implantation de programmes probants, ces concepts et cadres ont été retenus puisqu'ils s'intéressent à la mise en œuvre de changements dans des réalités complexes et dynamiques impliquant plusieurs acteurs (ex. : instances et organisations) de secteurs et d'intérêts divers.

2.2.1 Stratégie de TC et infrastructure de transfert de connaissances

De nombreux termes sont utilisés pour désigner le TC, ils sont parfois utilisés de manière interchangeable et ont aussi des définitions variées (Graham et al., 2006; Thompson et al., 2006; Visram et al., 2014; SACO, 2015). À titre d'exemple de termes, on retrouve : échange, partage, application, mobilisation, diffusion, dissémination de connaissances; utilisation de la recherche, implantation, etc. (Graham et al., 2006; SACO, 2015). Cet éventail de termes peut notamment être lié à : la pluridisciplinarité du domaine du TC; la variété des acteurs impliqués dans un processus de TC (acteurs, décideurs, chercheurs); et l'absence de définitions dans les articles scientifiques publiés (Graham et al., 2006; Straus et al., 2013; Visram et al., 2014).

Pour cette recherche, le terme « transfert de connaissances » (ou TC) est utilisé tel que défini par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) (Souffez et Laurendeau, 2009), soit : « l'ensemble des activités et des mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation des connaissances les plus à jour en vue de leur utilisation dans la pratique professionnelle et dans l'exercice de la gestion en matière de santé » (Souffez et Laurendeau, 2009, p.7). Ainsi, le but du TC doit tendre vers l'appropriation des connaissances qui passe, entre autres, par le biais d'échanges entre les producteurs des connaissances scientifiques (en général des chercheurs) et les utilisateurs visés qui sont dépositaires de connaissances contextuelles et expérientielles (ex. des praticiens dans le domaine de la santé et des services sociaux, des décideurs, des usagers des services). **L'expression « stratégie de TC » est utilisée telle que définie par Gervais, Souffez et Ziam (2016 : 3), soit : « un ensemble coordonné d'activités visant à favoriser l'utilisation des connaissances scientifiques dans le but de susciter un changement ».**

Des auteurs mettent en évidence l'existence d'une « frontière » entre les producteurs et les utilisateurs des connaissances (Caplan, 1979; Rushmer et al., 2019). Ces producteurs et utilisateurs de connaissances évoluent dans des contextes distincts, notamment en termes d'expériences professionnelles et de formation, de temporalités et de priorités (Rushmer et al., 2019). Le développement d'approches de TC davantage bidirectionnelles mettant l'accent sur la collaboration entre les acteurs de milieux divers vise à réduire cette frontière (Rushmer et al., 2019). Durant les dernières décennies, des structures de médiation qui correspondent aux ITC ont été mises en œuvre afin de favoriser cette bidirectionnalité (Rushmer et al., 2019). À titre d'exemple, l'Organisation mondiale de la santé a mis en œuvre l'initiative *Evidence informed policy network* (EVIPnet) (El-Jardali et al., 2014). Des initiatives nationales sont également soutenues : *Support for People and Patient-Oriented Research and Trials* (Thomson et al., 2019) au Canada, *Collaborations for Leadership in Applied Health Research and Care – CLAHRCs* au Royaume-Uni (Kislov et al., 2018), *Academic Collaborative Centres* (Jansen et al., 2015) aux Pays-Bas. Les activités de ces infrastructures sont habituellement : la priorisation et la production de connaissances en collaboration, l'échange d'information ainsi que la facilitation en vue d'un engagement pertinent et opportun des acteurs clés (décideurs, chercheurs, bailleurs de fonds, etc.) (Partridge et al., 2020).

Il n'existe pas, à ce jour, une définition commune des ITC. Cela peut s'expliquer par une variabilité des infrastructures aux niveaux organisationnel et contextuel (Partridge et al., 2020). Pour la présente recherche, une **ITC est définie comme un « ensemble de composantes interconnectées (gouvernance, ressources humaines et financières, stratégies et activités de**

TC, processus, etc.) qui favorise le TC en stimulant le partage entre les différents acteurs (chercheurs, utilisateurs des connaissances, etc.) et facilite l'utilisation des connaissances issues de la recherche afin d'en augmenter les retombées » (Lane et al., 2020).

2.2.2 Courtage de connaissances

La fonction de courtier de connaissances se retrouve souvent au sein des ITC. À l'instar des ITC, la fonction de courtier de connaissances se serait développée pour répondre à l'enjeu de « frontière » entre les différents acteurs impliqués dans le TC (Jackson-Bowers et al., 2006). Les diverses définitions du courtier de connaissances sont généralement centrées sur la mise en relation entre les différents milieux et la fonction vise l'amélioration des compétences des acteurs et la diffusion des connaissances (Cranley et al., 2017). Dans le contexte de la présente recherche, la définition adoptée par le Consortium InterS4 est privilégiée, soit « **Le courtage est un processus qui vise, via un intermédiaire, à favoriser les relations et les interactions entre les différents acteurs [...] (chercheurs, acteurs de terrain, décideurs) dans le but de produire et d'utiliser au mieux les connaissances basées sur les preuves. Les actions de cet intermédiaire peuvent être multiples et variées selon le contexte, mais visent toutes à créer du lien et de la communication, à valoriser les connaissances et les compétences de chacun [...] et à améliorer les pratiques** » (Munerol, Cambon et Alla, 2013 : 595).

En somme, bien qu'il y ait de plus en plus d'initiatives d'ITC en raison des besoins grandissants pour faciliter l'accès aux connaissances, encore peu d'études d'évaluation sont menées de manière à les documenter et les analyser (Kislov et al., 2018; Partridge et al., 2020). Il s'avère également difficile de comparer les différentes initiatives étudiées, souvent en raison d'un manque d'information descriptive des ITC et des stratégies de TC mises de l'avant et des conditions d'efficacité (Scarlett et al., 2020; Kislov et al., 2018; Partridge et al., 2020).

Le Consortium InterS4 s'avère un terrain idéal pour contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine des ITC et générer des retombées concrètes pour le Consortium InterS4 et d'autres ITC.

2.2.3 Gouvernance collaborative

Le premier cadre, *Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012), aborde la gouvernance du Consortium InterS4 non seulement comme processus de collaboration, mais aussi comme productrice d'action et de résultats (figure 1). Ce cadre met en lumière les différentes dimensions imbriquées et interdépendantes d'une gouvernance collaborative et ainsi, permet de répondre au premier objectif de la recherche sur l'analyse de la gouvernance du Consortium InterS4 (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012).

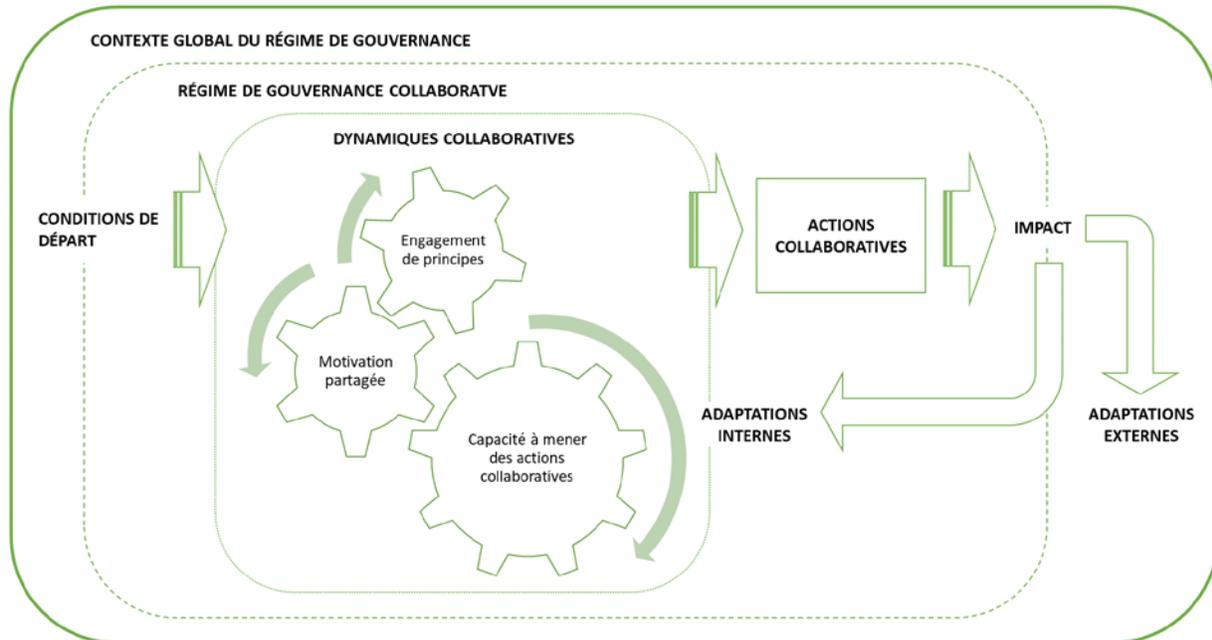


Figure 1 : Traduction libre des dimensions et composantes du cadre de Emerson, Nabatchi et Balogh (2012)

2.2.4 Conditions relatives à l’implantation d’une intervention

Le deuxième cadre, *Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR)* (Damschroder et al., 2009), s’intéresse aux facteurs qui influencent le processus de mise en œuvre d’une intervention. Dans le cadre de cette recherche, l’intervention est comprise comme étant le déploiement de la stratégie de TC du Consortium InterS4. Le CFIR définit 37 construits répartis dans cinq domaines (tableau 1). L’utilisation de ce cadre permet de répondre au deuxième objectif de la recherche sur l’analyse du déploiement de la stratégie de TC du Consortium InterS4.

Tableau 1 : Domaines et construits du cadre CFIR (Damschroder et al., 2009)

| Domaines | Construits |
|------------------------------------|--|
| Caractéristiques de l’intervention | Origine de l’intervention ; Qualité et force de la preuve ; Avantage relatif ; Adaptabilité ; Potentiel d’essai ; Complexité ; Qualité et présentation du modèle ; Coût |
| Contexte externe | Besoins et ressources des patients/usagers ; Cosmopolitisme ; Pression des pairs ; Incitatifs et politiques externes |
| Contexte interne | Caractéristiques structurelles ; Réseaux et communication ; Culture ; Climat d’implantation (Tension pour le changement, Compatibilité, Priorité relative, Incitations et récompenses organisationnelles, Buts et rétroactions, Climat d’apprentissage) ; Préparation à la mise en œuvre (Engagement des dirigeants, Ressources disponibles, Accès aux connaissances et à l’information) |
| Caractéristiques des individus | Connaissances et croyances concernant l’intervention ; Sentiment d’auto-efficacité ; Étape individuelle dans le processus de changement ; Indentification individuelle avec l’organisation ; Attributs personnels |

| Domaines | Construits |
|--------------------------|---|
| Processus d'implantation | Planification ; Implication (Leaders d'opinion, Leaders internes formellement mandatés pour la mise en œuvre, Champions, Agents de changements externes, Participants à l'intervention) ; Exécution ; Réflexion et évaluation |

2.2.5 Cadre d'évaluation d'une formation

Le troisième cadre, TransFormation (Lane et Gagné, 2009), permet de porter un regard sur une activité phare de l'offre de services du Consortium InterS4, soit la formation en courtage de connaissances. Ce cadre est en cohérence avec les écrits récents portant sur les facteurs liés aux caractéristiques de la formation qui favorisent le transfert des apprentissages (Lauzier et Denis, 2016). Il s'appuie sur la psychologie cognitive et les recherches dans le domaine du transfert des apprentissages et des formations. Il regroupe dix ingrédients actifs à intégrer dans une formation orientée vers le développement des compétences et soucieuse de susciter un transfert des apprentissages dans la pratique. Il met en lumière les ingrédients mis à profit (ou non) durant la formation en courtage de connaissances et ainsi, permet de répondre en partie à l'objectif 2, soit les caractéristiques de l'offre de services (tableau 2).

Tableau 2 : Ingrédients du cadre TransFormation (Lane et Gagné, 2009)

| Ingrédients actifs | |
|--------------------|--|
| 1 | Préciser la cible adaptée de la formation en fonction des besoins et contextes professionnels des participants |
| 2 | Assurer la cohérence |
| 3 | Favoriser l'organisation des connaissances et des compétences à long terme |
| 4 | Stimuler la motivation |
| 5 | Contextualiser, décontextualiser et recontextualiser les apprentissages |
| 6 | Stimuler la métacognition |
| 7 | Mettre à profit les connaissances antérieures |
| 8 | Rendre les participants actifs |
| 9 | Favoriser les interactions |
| 10 | Planifier et évaluer le transfert des apprentissages |

2.3 Collecte et analyse des données

Pour répondre à l'objectif 1 sur la gouvernance du Consortium InterS4, les données ont été recueillies par entretiens individuels semi-directifs auprès de membres des comités de direction et de coordination (n=15). Au total, 26 personnes, membres actuels et antérieurs, ont été invitées à une entrevue et deux rappels ont été effectués. L'objectif était de mener une entrevue avec l'ensemble des membres, le taux de succès est de 58%. La grille d'entretien est composée de trois grandes parties portant sur la perception sur la gouvernance du Consortium InterS4 (structure, partenariat, fonctions), sur les actions entreprises de manière collaborative et sur sa stratégie de TC (élaboration, mise en œuvre, pertinence) (cf. annexe 1).

Des données ont aussi été recueillies par observation non participante de rencontres des comités de direction (n=2) et de coordination (n=2) du Consortium InterS4 et par une analyse d'une

cinquantaine de documents internes fournis par le Consortium InterS4. Les grilles d'observation et d'analyse documentaire ont été élaborées à partir du cadre *Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012).

Pour répondre à l'objectif 2 sur la stratégie de TC du Consortium InterS4, les données ont été recueillies par le biais d'entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès des utilisateurs des services (n=13). Au total, 54 personnes ayant participé à des activités offertes par le Consortium InterS4 entre 2018 et 2021 ont été invitées à une entrevue et deux rappels ont été effectués. Neuf personnes avaient changé d'employeur, de poste de travail ou étaient en absence prolongée. L'objectif était de mener une entrevue avec 15 personnes en tenant compte d'un ratio proportionnel entre les établissements membres. Le taux de succès est de 87%. La grille d'entretien est composée de deux parties, portant sur la perception des participants de leur utilisation des trois volets de l'offre de services du Consortium InterS4 (cf. annexe 2).

Des données ont aussi été recueillies par observation non participante des huit modules de la formation en courtage de connaissances du Consortium InterS4, pour un total de 16 heures d'observation. La grille d'observation a été conçue à partir des dix ingrédients actifs du cadre TransFormation (Lane et Gagné, 2009).

La collecte de l'ensemble de données s'est déroulée d'avril 2021 à février 2022. Pour les deux objectifs, une analyse de contenu thématique dirigée a été effectuée à partir des cadres théoriques cités précédemment. La codification des entretiens a été réalisée à l'aide du logiciel N'Vivo, selon une stratégie semi-inductive et les documents internes ont été traitées de la même manière, sans N'Vivo. Également, la codification des six premiers entretiens (3 avec les utilisateurs des services du Consortium Inter S4 et 3 avec les membres des comités) a été faite par deux membres de l'équipe de recherche pour se rapprocher d'une fidélité interjuge. Une troisième vérification aléatoire aussi a été faite en cours de codification par une troisième personne de l'équipe de recherche.

L'analyse des observations des rencontres de comités a été faite par un membre de l'équipe de recherche et l'ensemble de l'analyse a été revue par un second membre de l'équipe de recherche. Quant à l'analyse des observations de la formation, elle a été réalisée lors de temps de discussion entre les trois observateurs afin de mettre en commun les observations et d'attribuer une cote globale aux ingrédients actifs du cadre TransFormation (Lane et Gagné, 2009) sur une échelle de 0 (rehaussement possible) à 4 (très positif).

Une analyse par triangulation des données (Denzin et Lincoln, 2011) selon la source (documents internes, perceptions des acteurs clés, observations) a également permis de limiter les biais d'interprétation et nuancer la valeur des constats émergents et des facteurs et barrières identifiés, de les mettre à l'épreuve auprès d'acteurs clés du Consortium InterS4 et de chercheurs collaborateurs ainsi que d'enrichir les analyses.

Le tableau ci-dessous précise les liens entre les sources de données, les cadres théoriques utilisés et les objectifs de la recherche (tableau 3).

Tableau 3 : Sources des données, cadres théoriques utilisés et objectifs de la recherche

| Source de données | Cadres | Objectifs | |
|--|---|----------------------|--------------------------|
| | | Gouvernance (obj. 1) | Stratégie de TC (obj. 2) |
| Documents internes du Consortium InterS4 | <i>Integrative Framework for Collaborative Governance</i> (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012) | X | X |
| Entretiens auprès de membres des comités du Consortium InterS4 | CFIR (Damschroder et al., 2009) | X | X |
| Entretiens auprès d'utilisateurs des services du Consortium InterS4 | | | X |
| Observations non participantes de rencontre des comités | Cadre <i>TransFormation</i> (Lane et Gagné, 2009) | X | X |
| Observations non participantes des modules de formation en courtage de connaissances | | | X |

2.4 Considérations éthiques

Le protocole de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche du CISSS Chaudière-Appalaches (#MP-23-2021-819).

La collecte et l'analyse des données issues de la présente recherche ont été sujettes aux règles d'éthique de la recherche. Les personnes anticipées pour le recrutement des entrevues et des observations de comités ont été invitées à participer par courriel. Lorsque la participation à la recherche était confirmée (entretiens individuels semi-dirigés, observations non participantes), un consentement écrit a été obtenu au préalable.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section présente les résultats de la recherche. Ces résultats portent sur la gouvernance du Consortium InterS4 et la stratégie de TC. Ils découlent de l'analyse des entretiens individuels semi-dirigés, des observations non participantes et des documents internes du Consortium InterS4. L'approche axée sur l'utilisation des résultats adoptée par l'équipe de recherche ainsi que les boucles de rétroactions constructives avec les acteurs clés tout au long de la démarche ont fait en sorte que les résultats préliminaires ont nourri des évolutions et adaptations tout au long du processus de recherche et ce, même avant l'obtention des résultats finaux et des exemples d'adaptations sont donnés plus loin.

3.1 Gouvernance du Consortium InterS4

Cette section fait le portrait de la gouvernance du Consortium InterS4 telle que définie par le cadre *Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012), plus précisément : le contexte global, les conditions de départ, les dynamiques collaboratives vécues (incluant l'engagement de principes, la motivation partagée, la capacité à mener des actions collaboratives de ses membres), les actions collaboratives réalisées et les adaptations apportées dans le cadre du Consortium InterS4. Un schéma en résumé les principaux résultats (figure 2).

Les résultats sont issus de l'analyse des entretiens individuels semi-dirigés réalisés auprès de membres de comités, des observations non participantes de quatre rencontres de comités et de documents internes du Consortium InterS4.

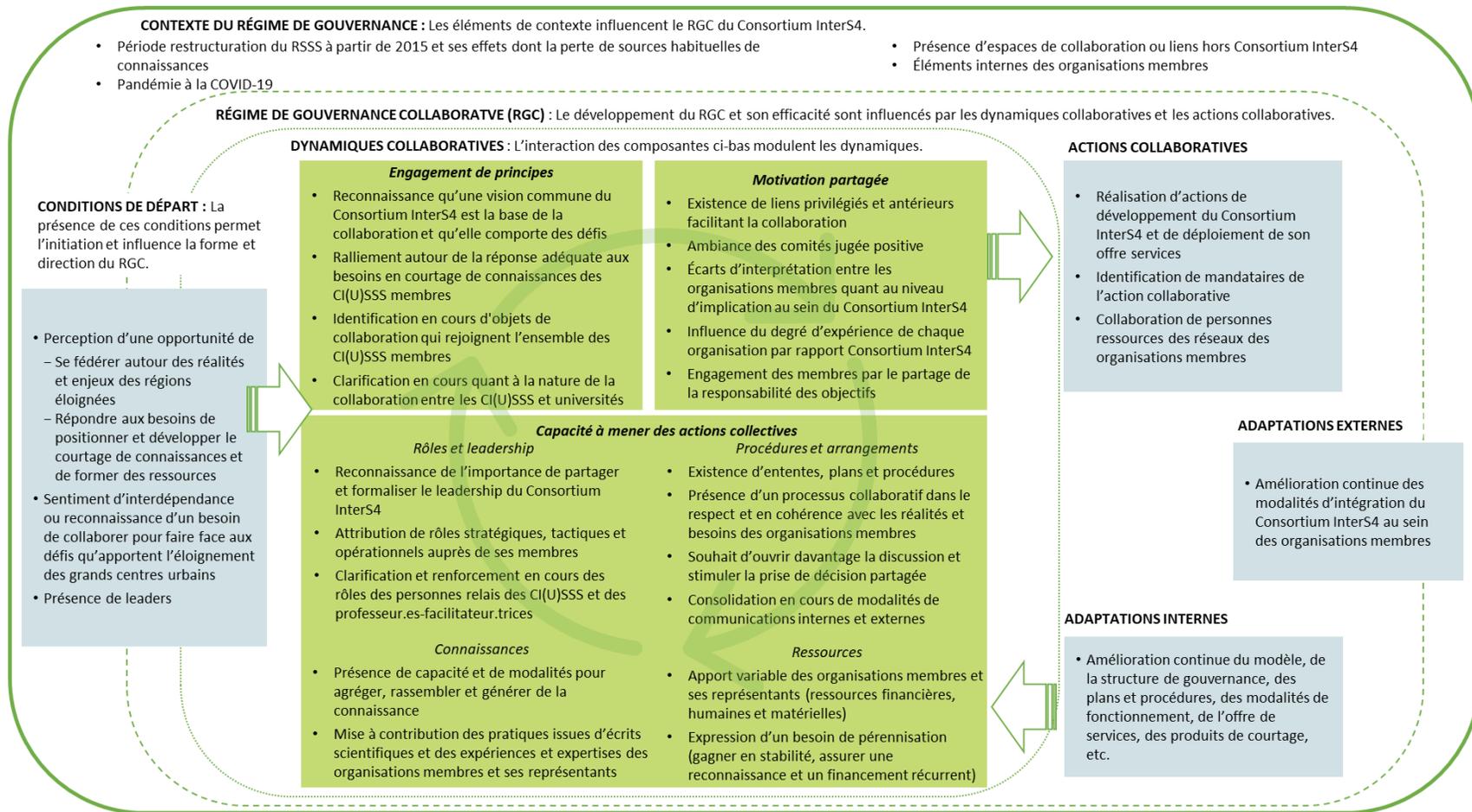


Figure 2 : Résumé de la gouvernance du Consortium InterS4, selon le cadre de Emerson, Nabatchi et Balogh (2012)

3.1.1 Contexte du Consortium InterS4

Cette section présente les résultats portant sur le contexte du régime de gouvernance (voir figure 2).

Parmi les éléments de contexte externe aux organisations membres du Consortium InterS4 la pandémie à la COVID-19 constitue l'un des éléments les plus cités par les personnes répondantes. Avec les perturbations organisationnelles qu'elle entraîne, on explique que celle-ci a occupé une place importante dans le RSSS au cours des deux dernières années. Selon les documents internes du Consortium InterS4 et les personnes répondantes, celle-ci en aurait affecté les activités (ex. : ralentissement des activités d'implantation, report de projets, etc.).

Certaines personnes répondantes mentionnent également la restructuration du RSSS en 2015. Ils expliquent que cette période de grande transformation a notamment entraîné : la création des CI(U)SSS et l'instabilité de la gouvernance de certains ainsi que la suppression de lieux de concertation (ex. : Association Québécoise d'Établissements de Santé et de Services Sociaux).

Également, le Consortium InterS4 existe dans un contexte externe plus large dans lequel évoluent d'autres espaces formels de collaboration. Selon des participants, ces espaces se traduisent par :

- Le partage des savoirs, pratiques et expériences autour du transfert des connaissances (ex. : par le biais de la *Communauté de pratique en transfert des connaissances en santé publique* de l'Institut national de santé publique du Québec).
- L'alliance des établissements et des universités leur étant affiliées dans la formation initiale, spécialisée et continue des professionnels de la santé et des services sociaux ainsi que l'acquisition, la transmission et l'application de connaissances du domaine clinique, pédagogique et organisationnel (ex. : par le biais des réseaux universitaires intégrés de santé et de services sociaux).
- La structuration d'une réponse aux enjeux en santé et services sociaux par la recherche, l'innovation et la mobilisation des connaissances dans une perspective interdisciplinaire ou intersectorielle (ex. : par le biais du *Réseau intersectoriel de recherche en santé de l'Université du Québec* et de la *Chaire interdisciplinaire sur la santé et les services sociaux pour les populations rurales*).
- La réalisation de projets collaboratifs portés par les établissements et les universités leur étant affiliées (ex. : au développement de la mission universitaire ou d'infrastructures de formation et projets de recherche, consolidation en cours ou engagement des parties concernées).

3.1.2 Conditions de départ du Consortium InterS4

Cette section présente les résultats portant sur les conditions de départ de la gouvernance collaborative (voir figure 2, conditions de départ). Certaines personnes y voient une occasion de mettre en réseau les établissements des régions éloignées et d'établir ou de consolider des partenariats. On nomme la possibilité de « se fédérer » autour des enjeux particuliers à ces régions et spécifiques aux établissements membres du Consortium InterS4 (ex. : le maintien d'une offre de services de proximité dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ou de dévitalisation des communautés). Quelques personnes expliquent que l'offre de services du Consortium InterS4 permet à ses membres d'accéder à des données probantes en temps opportun ou de se prévaloir d'un accompagnement en transfert de connaissances; ce qui leur

permet d'utiliser stratégiquement des connaissances de pointe et d'améliorer les soins et les services en tenant compte de leur réalité.

[...] J'ai toujours eu la conviction qu'il fallait trouver une façon de mieux rendre les services dans des modèles qui soient adaptés à la réalité des régions et qui fallait se sortir... Je vais utiliser le mot « emprise », mais ce n'est pas négatif ou péjoratif, mais des façons de faire des grands centres urbains qui étaient souvent non adaptées aux besoins puis à la réalité des régions, surtout dans les milieux ruraux et plus isolés. [Membre comité-08]

Plus précisément, certaines personnes y voient une occasion de répondre aux besoins de : 1) positionner et développer le courtage de connaissances au sein de la structure organisationnelle des établissements afin de diffuser et de miser sur les pratiques basées sur des données probantes; 2) sensibiliser ou former les cadres de différents niveaux hiérarchiques et 3) former et soutenir les professionnels en courtage de connaissances en vue d'améliorer les pratiques en ce sens.

Puis nous, on a souhaité comme organisation s'impliquer parce qu'on est allé chercher de la formation en soutien au courtage de connaissances. On a voulu former des leaders dans l'organisation. [Membre comité-08]

Quelques personnes répondantes précisent que le Consortium InterS4 favorise ou facilite les liens entre les établissements et universités membres. On mentionne, par exemple, l'occasion d'identifier des questions de recherche cohérentes avec les préoccupations des établissements membres et d'en valoriser les résultats grâce au courtage des connaissances.

Certaines personnes répondantes soulignent l'interdépendance des organisations membres ou la perception de nécessité de collaborer pour faire face à l'incertitude qu'apporte l'éloignement des grands centres urbains (ex. : les défis de l'accès sous-optimal aux connaissances de pointe – pratiques ou experts, l'applicabilité des connaissances probantes, l'implantation des exigences ou propositions nationales, etc.). Ils expliquent que le Consortium InterS4 permet de mettre à contribution les ressources de chacun et d'optimiser les efforts pour capter les connaissances disponibles et développer des solutions adaptées.

L'idée du réseautage, je pense, puis du travail en réseau, c'est vraiment ça qui nous a attirés, puis de la mise en commun des ressources à partir des réalités communes que l'on vit. [...] Puis qu'on puisse se développer à travers ça. Développer la réponse aux défis. La réponse aux défis est toujours centrée sur les bonnes pratiques, la connaissance, tout ça. Mais il y a un monde entre... il y a un monde entre une orientation ministérielle à appliquer dans une grande région ou dans une région comme la nôtre. [...] On le voit comment c'est différent. [Membre comité-09]

Au sein du Consortium InterS4, les représentants de l'UQAR et du CISSS du Bas-Saint-Laurent ainsi que la personne coordonnatrice ont été identifiés parmi les leaders. Les personnes répondantes expliquent que ces derniers ont contribué à :

- La mise sur pied ou la refonte du Consortium InterS4 : Ils mobilisent les partenaires potentiels et les membres, le définissent et le structurent.

- La coordination du Consortium InterS4 : Ils soutiennent le positionnement stratégique, contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance de ses membres, assurent l'organisation et le bon déroulement des activités et veillent à la pérennité.

Selon certaines personnes répondantes, un « leadership d'anciens » s'exerce (ex. : en raison de l'historique de collaboration d'InterEst-Santé). Elles mentionnent que la présence des organisations instigatrices s'avère essentielle au Consortium InterS4.

On [Les organisations membres] est tous importants, mais si on disparaissait demain matin je ne pense pas que ça mettrait en jeu la survie du Consortium. Mais si demain matin le [nom de l'établissement] disait « nous, finalement on se retire, on n'est plus intéressé », là, je pense que ça compromettrait vraiment l'avenir du Consortium. [Membre comité-14]

Plus de détails sur la manière dont les rôles sont vécus au sein du Consortium InterS4 sont présentés dans la section des « Dynamiques collaboratives ».

3.1.3 Dynamiques collaboratives vécues

Cette section présente les résultats portant sur les dynamiques collaboratives, composées de trois parties : « engagement de principes », « motivation partagée », « capacité à mener des actions collaboratives » (voir figure 2 : dynamiques collaboratives).

Engagement de principes au Consortium InterS4

Les personnes répondantes soulignent que le Consortium InterS4 a effectivement permis de « se fédérer » autour d'objectifs communs (ex. : aborder les enjeux spécifiques aux régions éloignées, positionner et développer le courtage de connaissances, établir ou consolider des partenariats, etc.). Quelques-unes soulèvent que ce sont les trois volets de son offre de services qui constituent le « letmotiv » du Consortium InterS4.

Parce que tout ce qui est produit avec le Consortium, bien nous appartient puis on peut même chercher à le moduler ou l'adapter en fonction des réalités des autres établissements. Oui, je sens qu'on est ensemble là-dedans, avec une volonté de contribuer l'un l'autre au même objectif. [Membre comité-10]

Le Consortium en soi, l'offre de services du Consortium, qui est issue d'une collaboration, incite à la mobilisation. [Membre comité-09]

Plusieurs précisent que les organisations membres se rallient autour de la réponse adéquate aux besoins des établissements membres du Consortium InterS4 et ultimement, de son personnel et de la population qu'ils desservent. Ces besoins sont notamment liés à l'accès aux connaissances de pointe, aux apprentissages en matière de transfert des connaissances, à l'identification et au partage de pratiques émergentes ainsi qu'à la collaboration dans la quête de solutions probantes et applicables aux réalités des régions.

Fait que, moi, je l'ai toujours compris comme ça, comme un outil que les CISSS, CIUSSS et les universités pouvaient se donner pour [...] recueillir puis organiser, synthétiser des connaissances pour s'approprier des connaissances qui pourraient venir aider les gens des CISSS, CIUSSS à mieux gérer des situations qui n'étaient pas sous le radar des grands centres. [Membre comité-14]

Bien que les besoins des établissements membres ne soient pas directement de l'ordre de la recherche, certaines personnes répondantes précisent que des projets de recherche peuvent soutenir l'amélioration des soins et services lorsqu'elles tiennent compte de leur réalité.

Je ne sens pas que le volet recherche ou volonté de pousser les savoirs prend trop de place. Mais, je sens qu'elle est toute là puis c'est correct parce que c'est un partenariat qui est entre les deux genres de missions. Mais on sent juste par les présentations, la façon d'exposer les choses qu'on a un angle différent, une lecture différente quand on amène la même réalité ou le même objet. [Membre comité-10]

Pour certaines personnes répondantes, la contribution des universités membres se situe du côté de l'identification de questions pouvant être soutenues par la recherche, l'association de chercheur.es et la recherche de financements. L'une d'entre elles nomme que « l'organisation bicéphale établissements – Universités » permettrait d'augmenter la pertinence de la recherche et son potentiel de diffusion.

Pour d'autres personnes, la plus-value, le rôle et les retombées de leur présence au sein du Consortium InterS4 ne sont pas clairs; ce qui se traduit par une impression de flou au regard de la collaboration entre les établissements et les universités membres. Une personne répondante explique que ce flou est probablement normal, car il est lié à l'objet même de la collaboration : il est parfois difficile de départager le courtage de connaissances de la recherche puisqu'ils font partie d'un continuum (Membre comité-14)

Quelques répondants nomment le potentiel de « courroie de transmission » entre les établissements et les universités membres du Consortium InterS4 qui crée un espace de rencontre autour des connaissances existantes et celles à créer à partir des préoccupations des milieux. On nomme l'importance de favoriser davantage la collaboration entre ces milieux en misant sur une compréhension commune du Consortium InterS4 et de son offre de services et en renforçant les modalités organisationnelles qui vont en ce sens.

Du côté de la structure de gouvernance, quelques personnes répondantes mentionnent que les membres du comité directeur sont unis par le Consortium InterS4 : « Ce qui nous réunit, dans le sens qui nous unit, c'est le Consortium » (Membre comité-01). On explique que ces membres en développent la vision de façon continue.

Je trouve qu'on arrive à une convergence facilement dans nos échanges, dans nos discussions. Entre les établissements, mais aussi avec le milieu universitaire également. Je pense que chacun a une reconnaissance d'un éclairage spécifique. [...] Je pense que dans les grands enjeux, il y a vraiment une belle cohésion de visions. [Membre comité-09]

Lors des observations, les membres du comité directeur confirment leur intention de revisiter la vision, les valeurs, les buts, les objectifs et les publics cibles du Consortium InterS4. Parmi les stratégies/actions qui facilitent l'établissement d'une vision commune du Consortium InterS4 au sein du comité directeur, les personnes répondantes citent le fait de :

- Assurer la présence de représentants de même niveau (stratégique).
- Assurer la participation des membres dans la préparation et le déroulement des rencontres.
- Partager et valider les propositions avec les membres avant leur soumission en comité.
- Faire des liens avec la planification stratégique lors des rencontres.

- Utiliser des outils familiers lorsque possible (ex. : A3).
- Mettre à jour la planification stratégique afin de confirmer la direction à prendre sur le plan suprarégional, interrégional, interétablissement et intraétablissement.
- Préparer les nouveaux membres à intégrer le comité.

D'autres personnes répondantes mentionnent que les membres du comité de coordination partagent une vision commune du Consortium InterS4 : « Le comité de coordination, je vous dirais que c'est clair qu'on s'en va tous au même endroit » (Membre comité-01). Elles nomment des éléments qui auraient facilité l'établissement de cette vision commune: établir des priorités communes (en 2017-2020) et observer de retombées concrètes (ex. : satisfaction au regard des ateliers de formation, succès de la communauté de pratiques). À l'inverse, quelques-unes expliquent que la participation de représentants ayant différentes fonctions semble y nuire. En ce sens, on confirme la nécessité d'orienter ce comité vers l'action et la réponse adéquate aux besoins des établissements (ex. : objets discutés ou représentants présents) plutôt que sur le développement ou la consolidation du Consortium InterS4 lui-même.

Quelques personnes répondantes expliquent que de nouveaux membres s'ajoutent aux comités de direction et de coordination, notamment en raison de la transformation des contextes. Selon ces personnes, ces ajouts comptent parmi les éléments qui nuisent à l'établissement d'une vision commune; un temps de réappropriation pour les « anciens » et d'appropriation pour les « nouveaux » étant nécessaire. On souligne aussi que cela constitue un enjeu potentiel pour le futur (ex. : pour assurer le respect de la mission, la capacité de proposer une offre adéquate et de répondre à la demande, etc.) et que des modifications à la structure de gouvernance pourraient être envisagées (ex. : revoir la composition et les modalités de fonctionnement des comités).

Certaines personnes répondantes expliquent que le Consortium InterS4 place la prise en compte des besoins de ses membres au centre de ses réflexions et de ses actions. Les demandes/besoins émergent des établissements, par la consultation des organisations membres par l'équipe de coordination ou par le relais des membres du comité de coordination.

On nomme qu'il demeure d'intérêt de consolider le réseautage autour des projets spécifiques qui sont mis de l'avant. Par contre, selon des personnes répondantes, il serait difficile d'identifier des objets de collaboration qui rejoignent l'ensemble des établissements membres; tous n'ayant pas les mêmes besoins et les mêmes capacités à s'approprier ou utiliser les produits de TC.

Motivation partagée des membres du Consortium InterS4

Des personnes répondantes nomment que des liens forts, étroits et de longue date existent entre certains membres du comité directeur; ce qui facilite la collaboration. Bien que l'on nomme que le travail s'y effectue en collégialité, quelques personnes évoquent que ce contexte demande aux nouveaux membres « d'apprendre à connaître les autres membres » et « de prendre sa place ». L'ambiance du comité directeur est tout de même jugée positive et respectueuse; elle invite à ce que chacun exprime sa position.

Certaines personnes répondantes jugent que les membres du Consortium InterS4 comprennent assez bien ce qu'est le Consortium InterS4, croient en cette formule, ont la volonté d'y contribuer ou souhaitent la pérenniser. Quelques personnes répondantes mentionnent avoir le sentiment

que le Consortium InterS4 appartient à ses membres et que les demandes et volontés d'agir partent de ceux-ci.

La compréhension du Consortium InterS4 et la participation de chacun apparaissant comme centrales pour la cohésion, d'autres personnes commentent toutefois les écarts observés entre les organisations membres. On commente que certains comprennent mieux le Consortium InterS4 ou l'utilisent et en bénéficient davantage.

Certaines régions sont super en synergie, très efficaces et efficaces avec le Consortium. Alors que d'autres où le Consortium est toujours obligé de courir après elles. Donc, est-ce que la mission est bien comprise? Est-ce que les objectifs sont diffusés de la bonne façon? Je ne le sais pas, c'est vrai qu'il pourrait avoir clarification. [Membre comité-05]

Quelques personnes répondantes expliquent qu'avec l'expérience du Consortium InterS4, les membres : acquièrent une certaine aisance avec son mode de fonctionnement et son offre de services; perçoivent davantage ses bénéfices et son potentiel pour leur organisation; l'utilisent davantage; comprennent mieux la réalité des autres organisations membres.

Plus largement, certaines personnes répondantes soulignent que le degré d'implantation du Consortium InterS4 varie entre les organisations membres. À cet égard, quelques personnes supposent qu'une meilleure compréhension du Consortium InterS4 de la part des cadres et du personnel, une plus grande appropriation du courtage de connaissances et une meilleure intégration du Consortium InterS4 à la structure de gouverne des organisations (ex. : nomination d'une personne ayant un rôle de relais, établissement d'une structure d'appropriation des produits de connaissances) favorisent son utilisation. Les documents internes du Consortium InterS4 précisent que chaque organisation a la responsabilité de déterminer les lieux où seront discutées les orientations face au Consortium InterS4, les moyens pour profiter pleinement de l'offre de services ainsi que les changements souhaités.

Je me dis : « Il y a un bout qu'on n'a pas fait puis qu'on devrait être capable de faire comme responsable d'organisation et être capable de parler à notre monde, puis de leur expliquer ça ». [...] Là, probablement [que le Consortium InterS4] pourrait nous aider pour avoir le meilleur impact possible. Mais pour ce qui est de comment ça se diffuse dans l'organisation, bien ça, c'est notre responsabilité comme leader. C'est nous autres qui est imputable de ça. [Membre comité-09]

Capacité des membres à mener des actions collaboratives par le biais du Consortium InterS4

Pour rappel, la capacité des membres à mener des actions collaboratives est une partie de la dimension de la dynamique collaborative. Elle est elle-même composée de quatre éléments fondamentaux : rôles et leadership; connaissances, procédures et arrangements ressources (voir figure 2 : capacité à mener des actions collaboratives)

Rôles et le leadership

Globalement, les rôles et le leadership semblent convenir aux personnes répondantes. Une des personnes affirme que la structure de gouvernance est organisée de manière à ce que ces rôles soient respectés, que le travail se fasse et que les rétroactions soient possibles en continu.

Je suis assez critique habituellement, mais la structure est bonne. Vraiment, c'est des bons outils qu'ils ont utilisés puis je pense dans la volonté toujours d'être en amélioration

continue, de soutenir... tu sais, quand on parle qu'on veut soutenir les organisations dans un transfert de connaissances, dans les bonnes modalités, dans de l'efficacité, bien même la structure en fait foi. [Membre comité-10]

Les documents internes du Consortium InterS4 précisent qu'un responsable et un collaborateur sont attribués à chacune des activités principales planifiées dans la planification stratégique; ce qui constitue une forme d'engagement des membres des comités. En collaboration avec la personne coordonnatrice qui initie les travaux, ces personnes : sont les porteurs de l'objectif auquel ils sont associés, valident/bonifient les propositions de travail avant qu'elles ne soient soumises aux comités et apportent ou soutiennent les propositions au sein des comités.

Comité directeur. Les documents internes du Consortium InterS4 précisent que ce comité est composé d'un PDG ou PDGA de chaque établissement, une personne-cadre (dont la fonction est associée à l'enseignement, recherche et création) de chaque université membre, de la personne coordonnatrice du Consortium InterS4 et d'un professeur-facilitateur de l'UQAR. Le mandat rédigé rejoint les rôles tels que perçus par les personnes répondantes. Quelques personnes répondantes rappellent que ce sont les PDG ou les PDGA des établissements qui ont contribué à l'établissement du Consortium InterS4. On explique que ce sont leur adhésion au Consortium InterS4 et leur implication au comité directeur qui assurent, plus largement, la participation des établissements.

[...] Je pense que c'est vraiment une des conditions gagnantes qui est prouvée. Ça prend des décideurs. Ça prend des leaders. Puis de toute façon, il faut payer. Ça fait que c'est à eux [Les PDG] à ouvrir les cordons de la bourse. Puis ça fait qu'on le sait que c'est ça la bonne pratique. Il l'a fait puis ça a marché. [Membre comité-02]

Quelques personnes soulignent que le mandat du comité directeur est clair et qu'il se distingue très bien du mandat du comité de coordination. On explique que ce comité, qui se réunit trois fois par année, se situe au niveau stratégique. Aucun président n'est officiellement nommé au comité directeur. Une dyade établissements-université assure le leadership de manière informelle.

Ça serait souhaitable qu'on le formalise à travers le rôle du comité directeur, puis quitte à ce qu'il y ait une rotation aux années, aux deux ans, peu importe, mais il faut être capable de... Qu'il y ait un vrai leadership qui soit pris par quelqu'un, puis que cette personne-là soit la personne-ressource de référence pour l'équipe (de coordination). [Membre comité-08]

Des personnes répondantes abordent le rôle du comité directeur, ces descriptions correspondent à ce qui est prévu dans les documents internes : formaliser les ententes et développer la stratégie partenariale (ex. : état des lieux de la participation de ses membres, partenariats à venir), confirmer les orientations et les volontés d'action en matière de développement et d'utilisation des meilleures connaissances (ex. : planification stratégique), planifier et assurer le suivi de la coordination, promouvoir le Consortium InterS4, solliciter de nouvelles organisations membres et créer de nouveaux partenariats, assurer les ressources requises pour mettre en œuvre les orientations et les volontés d'action (ex. : financement) et veiller à la pérennité du Consortium InterS4.

Comité de coordination. Les documents internes du Consortium InterS4 précisent que ce comité est composé d'un cadre supérieur responsable de l'organisation des services en première ligne ou de la performance de l'établissement de chaque établissement (ou son représentant), d'un cadre supérieur de chaque université membre (ou son représentant), de la personne coordonnatrice du Consortium InterS4 et d'une personne ayant un rôle de professeur-facilitateur dans chaque université membre et, au besoin, d'invités (ex. : responsable de laboratoires de recherche). Le mandat rédigé rejoint en partie les rôles tels que perçus par les personnes répondantes.

Quelques personnes soulignent que le mandat du comité de coordination est compris par ses membres : « *Ils voient où ils s'en vont et comprennent les décisions à prendre* » (Membre comité-02). On souligne que ce comité, qui se réunit quatre fois par année, s'intéresse au déploiement de l'offre de service et se situe aux plans tactiques et opérationnels.

Les personnes répondantes abordent le rôle du comité de coordination : identifier les thèmes prioritaires selon les besoins du « terrain » en matière de connaissances et faire des propositions d'actions, veiller au développement et au bon déroulement des activités du Consortium InterS4 et de projets collectifs, assurer les liens au sein des organisations membres et entre celles-ci et échanger autour des expériences de chacune des organisations membres.

Dans les documents internes, les éléments suivants s'ajoutent aux rôles mentionnés par les personnes répondantes : déterminer les principaux moyens de mise en œuvre des orientations du comité directeur, établir le plan de travail pour l'année et établir et rendre disponible les ressources requises pour la captation des meilleures connaissances et la gestion du changement.

Selon ces mêmes documents, pour un projet déployé en établissement, les membres du comité de coordination de cet établissement ont un rôle spécifique de « relais » afin d'assurer la mise en œuvre et le suivi du projet. Quelques personnes répondantes abordent ce rôle de « relais » : représenter son établissement d'appartenance au sein du comité de coordination du Consortium InterS4, assurer les liens entre son établissement et le Consortium InterS4 (ex. : solliciter les personnes concernées par les projets du Consortium InterS4 au moment opportun, organiser des rencontres, répondre aux questions de ses collègues professionnels de l'établissement, etc.) et promouvoir le Consortium InterS4 et son offre de services au sein de son établissement.

Certaines personnes répondantes abordent le rôle spécifique de facilitation des représentants des universités : promouvoir le Consortium InterS4 et ses activités au sein de son université d'appartenance, faire un arrimage entre les besoins en recherche et les activités du Consortium InterS4, développer des projets de recherche ou utiliser son réseau pour les développer, répondre aux demandes du Consortium InterS4 (ex. : soutenir l'élaboration de notes politiques, assurer l'audit de la veille scientifique), porter un regard critique lors des discussions en comité, etc. L'une d'elles exprime que leur participation au comité de coordination facilite l'actualisation de ce rôle. Les personnes ayant un rôle de facilitation dans les universités membres sont ainsi à l'affût des préoccupations et tissent des liens avec les établissements.

Bien, c'est un point de repère pour l'université. C'est un point de repère dans chacune de ces universités. On amène un regard critique, exemple, sur des discussions [...] On est un levier pour le Consortium. On met sur pied... On partage des idées, on va mettre sur pied un séminaire aux deux ans pour partager tous les livrables du Consortium. On sert un peu

de diffusion, d'objet de création pour la diffusion de la recherche. [Membre comité-05]

Quelques personnes précisent que les personnes ayant un rôle de facilitation dans les universités membres sont actuellement sollicitées au besoin. Elles indiquent que ce rôle gagnerait à être valorisé pour que ces personnes deviennent des « personnes ambassadrices » du Consortium InterS4 dans leur milieu. Pour ce faire, on propose de mieux définir et de davantage structurer ce rôle (ex. : établir un plan d'action pour le déploiement du rôle de facilitation).

Les documents internes du Consortium InterS4 apportent des précisions au regard du rôle de facilitation dans les universités membres. Le mandat rédigé rejoint en partie les rôles tels que perçus par les personnes répondantes. Aux rôles mentionnés par les personnes répondantes, s'ajoutent : optimiser les pratiques de transfert de connaissances sur la base des données probantes, participer à l'identification des besoins propres à son territoire en matière de connaissances de pointe et s'assurer que les membres reçoivent les conseils les plus judicieux pour les questions liées à la recherche, à la formation et au transfert de connaissances. Les documents spécifient aussi que certains rôles sont attribués au professeur-accompagnateur de l'UQAR, plus précisément : soutenir le développement des connaissances, conseiller la personne coordonnatrice et les membres du Consortium InterS4 dans l'élaboration et la mise en œuvre de la planification stratégique et des activités, orienter les activités de mesure et d'évaluation du rendement du Consortium InterS4.

Comité des professeurs-facilitateurs des universités membres. Les documents internes du Consortium InterS4 évoquent la présence de ce comité, mais ne précisent pas sa composition. Le mandat rédigé inclut les rôles suivants : émettre des propositions pour le développement et la pérennité du Consortium InterS4 au comité directeur, déterminer les principaux moyens requis à la mise en œuvre des orientations du comité directeur au sein des universités, établir et suivre le plan de travail pour l'année, établir et rendre disponibles les ressources requises pour le fonctionnement du Consortium InterS4, consulter au besoin les parties prenantes importantes stratégiques et tactiques dans le déploiement des activités du Consortium InterS4 et contribuer au développement des partenariats.

Équipe de coordination du Consortium InterS4. Au moment du déroulement de la recherche, l'équipe de coordination était formée d'une personne coordonnatrice et, à temps partiel, de trois personnes professionnelles de recherche et d'une agente administrative. Selon les personnes répondantes, l'équipe veille à colliger les besoins des organisations membres, préparer les rencontres des comités et en faire les suivis (ex. : ordre du jour et contenus abordés, documents en appui, comptes-rendus, etc.), planifier la stratégie de TC et coordonner les activités de l'offre de services, produire les livrables attendus (ou les produits de courtage), accompagner les membres dans l'intégration des produits de courtage au sein de leur établissement, faire le lien entre les comités et favoriser la participation des membres, collaborer au recrutement de nouveaux membres, etc.

Certaines personnes répondantes soulignent que la personne coordonnatrice fait preuve d'un leadership important depuis l'établissement du Consortium InterS4 (ex. : mobilisation des organisations membres, mise en place de la structure de gouverne, proposition de planification stratégique, etc.).

Les documents internes du Consortium InterS4 apportent des précisions au regard du rôle de la personne coordonnatrice. Le mandat rédigé inclut : proposer aux établissements et mettre en œuvre une offre de services qui organise les activités du Consortium InterS4 autour du courtage de connaissances, à partir de problèmes concrets identifiés par les établissements et avec un souci d'amélioration de la performance et identifier de manière proactive les besoins des gestionnaires des services de santé et des services sociaux de première ligne et des moyens efficaces de transfert et d'appropriation des connaissances.

Connaissances

Les personnes répondantes soulignent le potentiel de mise en commun des connaissances (voire de création) du Consortium InterS4. Dans une structure de gouvernance collaborative, le terme « connaissances » correspond à des informations et données qui sont partagées aux autres membres parce qu'elles sont jugées nécessaires à l'objet de collaboration; ces informations et données sont agrégées et sont générées de manière conjointe afin de produire de nouvelles connaissances et guider l'action (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012)

Des personnes répondantes nomment que la mise en commun de connaissances permet de concentrer les efforts de ses membres autour de questions et réponses spécifiques à leur réalité organisationnelle. Quelques personnes expliquent que cela demande notamment à chacun des membres de développer un réflexe de recherche et de partage d'informations au sein du Consortium InterS4.

Les personnes répondantes citent les exemples de modalités de mise en commun des connaissances suivants : les consultations par sondage (ex. : besoins, positions sur des objets précis); les exercices de priorisation (ex. : thèmes, actions); les présentations et les échanges de groupe (ex. : activités et produits du Consortium InterS4, projet d'une organisation membre); l'utilisation du Portail du Consortium InterS4 (ou le portail de gestion des connaissances); la réponse de l'équipe de coordination aux besoins en courtage des organisations membres. Elles soulignent aussi les différents mécanismes de transmission de l'information (ex. : bulletin, documents en soutien aux rencontres, contacts avec l'équipe de coordination) qui favorise la réalisation de travaux en rencontres et plus largement, l'intégration aux comités.

Lors des convocations, les gens peuvent déjà avoir une partie d'information, mais aussi à travers des bulletins d'informations et tout, les gens peuvent voir évoluer, ce qui fait en sorte qu'avec une coordination et des mécanismes de communication comme ça, quand on se retrouve ensemble en séance pour des réunions, ça permet ce que je disais tantôt. Chacun dans sa responsabilité peut ramener les enjeux pour que là, on travaille ensemble. On n'est plus dans un mode juste transmission d'informations. [Membre comité-13]

Quelques personnes répondantes nomment que la « mise en commun » se réalise surtout par l'intermédiaire de l'équipe de coordination.

C'est par personne intermédiaire, ce n'est pas nous qui avons la responsabilité ou la charge de présenter ce qu'on a fait ou ce qu'on a voulu faire à l'autre établissement. [...] puis ça c'est bien parce que c'est le Consortium qui porte la responsabilité, puis donc le temps qui est requis pour faire bien les choses, pour accompagner l'autre établissement qui va finir par s'approprier autant que le premier établissement ce qui a été développé ou ce qui a été conçu. [Membre comité-10]

Les expériences et expertises mises à contribution citées par les personnes répondantes font notamment référence à la fonction de courtage des connaissances, aux pratiques prometteuses en place au sein des organisations membres et aux stratégies d'implantation du Consortium InterS4 lui-même.

Procédures et arrangements

Les personnes répondantes mentionnent qu'une planification stratégique a été élaborée pour chacun des cycles (2017-2020; 2021-2024); chacune d'elles identifie un but principal pour le Consortium InterS4. Des objectifs généraux sont ensuite fixés aux deux ans. On explique que la validation et adoption de ces objectifs et des mandats attribués sont effectuées par les membres en comité.

Les documents internes du Consortium InterS4 décrivent la procédure de travail pour aborder les préoccupations communes aux établissements qui vise à : « faciliter l'inscription du Consortium InterS4 au sein des établissements et optimiser l'appropriation des meilleures connaissances et les effets de changements ». Cette procédure prévoit : 1) l'identification d'un sujet prioritaire; 2) une rencontre préparatoire; 3) une présentation des meilleures pratiques et une réflexion sur l'appropriation des connaissances acquises; 4) la planification du projet d'amélioration; 5) l'évaluation et les modifications en vue d'aborder le prochain sujet. Ils précisent la procédure pour déposer des produits de courtage provenant des organismes membres dans la Bibliothèque du Portail du Consortium InterS4.

Les personnes répondantes expliquent le processus collaboratif selon lequel les membres du Consortium InterS4 sont consultés sur leurs besoins et leur contexte et amenés à émettre des recommandations sur les points de discussion et puis prendre position (ex. : croissance du membership, montage financier, rayonnement des activités, priorisation de projets de courtage, etc.). Quelques personnes précisent que la réalité de chacun est prise en compte. On cite également l'agilité de l'équipe de coordination du Consortium InterS4 à répondre aux besoins individuels de ses membres.

Au sein du comité directeur, les membres travaillent à partir de propositions émises par l'équipe de coordination. Lorsqu'il y a des divergences d'opinions, les membres cherchent à obtenir un consensus.

On est vraiment dans un type d'approche qui est plutôt consensuel. S'il y a quelqu'un qui n'est pas d'accord, qui manifeste son désaccord, on ne passe pas au vote. On l'écoute, on essaie de comprendre le désaccord et, souvent, ça peut être fondé. Et on essaie plutôt de se dire comment considérer sa partie de vision dans la décision, quitte à ce qu'on amende ce qu'on proposait pour que tout le monde s'y retrouve. Donc, ça fait une approche très inclusive, puis qu'on vise à ce que tout le monde s'y retrouve. [Membre comité-13]

L'animation des rencontres en comité directeur a été modifiée en cours de la présente recherche. Au début de la recherche, l'animation était alors menée par la personne à la coordination du Consortium InterS4. Quelques personnes répondantes estiment que la plupart des décisions étaient prises informellement par les membres avant les rencontres lors de communications avec l'équipe de coordination et que la grande préparation des échanges pouvait engendrer une certaine passivité. Afin de s'ajuster, l'équipe de coordination a proposé un mode d'animation qui permettrait d'ouvrir davantage les échanges. Ainsi, le comité directeur a opté pour l'animation

des points par les membres responsables ou collaborateurs eux-mêmes et davantage de temps de rencontre est dédié aux points de discussion entre les membres.

Au-delà des moments de rencontre entre les organisations membres du Consortium InterS4, quelques répondants expliquent que les communications se déroulent aussi par courrier électronique (ex. : pour transmettre de l'information ou une décision).

Plus largement, plusieurs personnes répondantes nomment l'importance poursuivre les actions en vues de positionner le Consortium Inters4 et de faire rayonner ses activités et ses retombées au sein des organisations membres et auprès de partenaires clés (ex. : représentations au ministère de la Santé et des Services sociaux – MSSS, ententes avec les Instituts universitaires de premières lignes en santé et services sociaux, l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux, Centre d'expertise en santé de Sherbrooke, Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux, etc.).

Peut-être que là on pourrait faire un pas de plus puis augmenter la diffusion, augmenter les gens qui collaborent, augmenter les opportunités de collaboration autour du Consortium auprès de notre corps professoral ici à nous à l'interne. Peut-être que ça on pourrait améliorer. Pour l'instant, c'est encore assez timide. [Membre comité-12]

Lors des observations, les membres du comité directeur confirment leur intention de travailler un plan de communication à l'interne et à l'externe du Consortium InterS4. Des activités à l'interne, telles que la diffusion d'un bulletin, permettront notamment d'informer les organisations membres sur les projets en cours et de souligner les réalisations des comités de direction et de coordination. Celles à l'externe pourraient contribuer à faire connaître le Consortium InterS4.

Ressources

L'une des personnes répondantes souligne que chaque membre impliqué au sein du Consortium InterS4 constitue une ressource incontournable en termes d'expériences dans le RSSS, de connaissances des enjeux et de solutions potentielles et de compétences individuelles. Elle explique que la réflexion sur les forces de chacun doit être poursuivie pour créer « un coffret de compétences, de collaboration, d'entraide, etc. » (Membre comité-08).

Plusieurs personnes répondantes expliquent que la contribution de chacun peut toutefois varier selon la disponibilité des membres. Ils citent à titre d'exemple la pandémie à la COVID-19 qui aurait affecté la participation des établissements au Consortium InterS4; la présence des membres aux rencontres ayant été moindre. Certaines activités auraient été suspendues (ex. : recrutement de nouveaux membres, élaboration d'un plan de communication, etc.) pendant cette période.

Les personnes répondantes expliquent que le financement du Consortium InterS4 est principalement assuré par les établissements membres. La perception d'une plus-value de cet investissement financier semble variable. Pour les universités membres, une contribution en nature est fixée à 3,5 heures par semaine par personne ayant un rôle de facilitation. L'UQAR fournit aussi les locaux, le réseau et le matériel informatique.

Chaque établissement du réseau de la santé contribue financièrement [...]. Tandis que l'université, c'est plus en nature. Ça fait partie de sa mission de soutenir. Et, bien, on en

profite parce qu'on fait le lien entre des chercheurs puis des utilisateurs de connaissances ou des milieux pour faire des recherches. Ça fait que tout le monde y trouve son compte. [Membre comité-07]

Ils expliquent que les services et les produits sont réservés aux organisations membres; ce qui constitue un incitatif pour les membres actuels et les futurs membres.

Il y avait une question, c'est qu'est-ce qu'on rend disponible au grand public? Puis qu'est-ce qu'on réserve aux membres du Consortium? Bien, tout le monde d'emblée, si on n'avait pas à payer pour la survie du Consortium, on mettait ça public d'emblée. Ça fait partie des valeurs de tout le monde. C'est de l'argent public, là. Mais là, en même temps, si on veut que le Consortium survive, bien, ça prend... puis si on veut avoir des nouveaux membres qui voient la plus valu, bien, ça prend des incitatifs je dirais à ça. [Membre comité-02]

D'autres financements s'ajoutent, soient des financements pour son fonctionnement (versés ponctuellement par le MSSS) ou par projets (versés par le MSSS et le ministère de l'Économie et de l'Innovation ou dans le cadre de bourses MITACS par exemple). Quelques personnes souhaitent toutefois que le Consortium InterS4 soit reconnu au niveau provincial et obtienne un financement récurrent.

Au-delà donc du budget de fonctionnement, ils nous ont donné deux contrats avec financement supplémentaire pour ces contrats-là. Parce que ce n'est pas notre mission à nous. [...] On fait des mandats pour cinq régions, mais on ne connaît pas les mandats nationaux. Donc, le ministère, je pense, nous reconnaît en nous demandant si on est capable de remplir deux mandats particuliers. [Membre comité-07]

La pérennité du Consortium InterS4 constitue une préoccupation importante pour certaines personnes répondantes (ex. : développement et maintien de l'équipe de coordination). On perçoit l'équipe de coordination comme essentielle à la pérennité du Consortium InterS4; on souhaite avoir une équipe forte qui peut s'y consacrer pleinement.

3.1.4 Actions collaboratives réalisées

Cette section présente les résultats des actions collaboratives (voir figure 2).

Quelques personnes répondantes soulignent que ce sont principalement des actions de développement du Consortium InterS4 et de déploiement de son offre services qui ont été réalisées.

Bon, bien sûr, on travaille collectivement au développement je dirais du Consortium. C'est un élément qu'on travaille ensemble un petit peu plus à haut niveau. Et à le faire croître. Après ça, principalement, collaboration dans toute la structure de courtage, le développement, la formation, etc. Puis les éléments de courtage, les éléments de développement de courtage à développer. Je pense que c'est vraiment ça les principaux éléments en tout cas que moi, je retiens de la collaboration. [Membre comité-09]

Plusieurs exemples d'actions en ce sens sont cités par les personnes répondantes et sont présentés dans les documents internes du Consortium InterS4, par exemple :

- La planification, le déploiement, le suivi et l'évaluation des activités l'offre de services (ex. : formation en transfert des connaissances, accompagnement de projets menés par les établissements membres).
- La mise sur pied, le déploiement et l'animation du Portail.
- La mise sur pied et l'animation de la communauté de pratique interrégionale et animation.
- L'établissement de partenariats et la recherche de financement.

D'autres citent aussi les projets mis de l'avant par le biais du Consortium InterS4; des projets qui visent à répondre à un besoin de plusieurs ou d'un seul établissement membres.

Les deux sont possibles avec... Donc, soit un établissement a un besoin propre, puis le Consortium dit « Bien oui, je pense qu'on peut travailler là-dessus, puis développer ça », puis après ça, c'est rendu disponible puis tout le monde peut s'en servir, même l'adapter. Ou bien, il y a d'autres éléments de travaux [nommés] en comité de coordination ou en comité directeur qu'on se dit « Là faudrait faire quelque chose là-dessus », puis tout le monde a un intérêt de le faire, fait que la contribution au niveau des acteurs du comité de coordination se fait probablement plus collective. [Membre comité-01]

Quelques personnes soulignent la réalisation d'activités de courtage par l'équipe de coordination telles que la veille informationnelle et la création d'une bibliothèque, l'identification des pratiques les plus propices et adaptées et le partage de données probantes sous différentes formes (présentations, documents synthèses ou outils).

En tout cas, moi, ce qui m'intéressait encore plus que l'individuel, c'était le courtage commun. Parce que le courtage commun sort des projets communs, sort des travaux communs. Puis là, on peut s'inspirer un petit peu plus. [Membre comité-09]

Les documents internes du Consortium InterS4 témoignent de l'atteinte des objectifs de la planification stratégique du Consortium InterS4 et détaillent les actions réalisées (ex. : nombre de personnes formées au courtage des connaissances, de personnes utilisatrices du Portail, de rencontres de communautés de pratique, de projets accompagnés, de projets de courtage, etc.). Ils identifient les productions dont les résultats sont envisagés d'intérêt pour au moins la majorité des membres, par exemple : l'élaboration de la grille de décision en contexte de crise, la clarification du concept de « bulle » en RI et en CHSLD dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la définition de la programmation et des modèles interprofessionnels de mise en place de *Maisons des aînés*, le développement de stages au sein du Consortium InterS4 et d'une offre de formation en ligne en courtage pour les étudiants.

Quelques personnes répondantes précisent que les membres de l'équipe de coordination du Consortium InterS4 sont, le plus souvent, les mandataires de l'action collaborative. On les mandate pour amorcer, effectuer ou soutenir les travaux du Consortium InterS4 et ce, en collaboration avec les organisations membres et leurs représentants.

D'autres expliquent que des personnes-ressources (ex. : personne ayant un rôle de relais) sont aussi identifiées par les membres du comité de coordination (dans leurs organisations et réseaux) pour développer des projets rattachés au Consortium InterS4.

C'est vraiment à partir du moment qu'on dit, c'est la liaison ou la télésanté. À partir du moment qu'on dit ça, bien, nous, il faut identifier chacune des personnes autour de la table, des personnes ou des experts de chez nous. [Membre comité-08]

Quelques personnes répondantes affirment que le Consortium InterS4 n'a pas encore « eu le temps de prendre son envol ». Ils commentent que peu ou pas d'actions collaboratives ont été initiées par le biais du Consortium InterS4 ont été réalisées par les membres.

Par rapport au consortium, on est là, on est ensemble. En dehors du consortium, on fait des travaux ensemble. Mais des travaux qui partent du consortium pour nous faire travailler ensemble, ça on n'en fait pas encore. [Membre comité-10]

3.1.5 Adaptations apportées

Cette section présente les résultats des adaptations externes et internes (voir figure 2).

Certaines personnes répondantes soulignent la présence d'une volonté d'améliorer de façon continue le Consortium InterS4 qui permet et se traduit par des adaptations.

Tu sais, on n'est pas pris dans un carcan, on n'est pas pris dans quelque chose avec un historique qui a été créé puis on ne pourrait pas bouger. Au contraire, on est en constante volonté de « est-ce qu'on peut faire bien, est-ce qu'on peut faire autrement ». Puis, c'est en cohérence avec le contenu puis les objets du Consortium aussi. [Membre comité-10]

Ces personnes citent plusieurs exemples d'adaptations (tableau 4). Ils expliquent que ces adaptations auraient été réalisées au sein du Consortium InterS4 afin de prendre en compte le contexte dans lequel il évolue et de mieux répondre aux besoins des organisations membres.

Tableau 4 : Exemples d'adaptations cités par les personnes répondantes

| Année | Adaptations |
|-------|---|
| 2019 | <p>Redéfinition du modèle du Consortium InterS4 en réponse aux besoins des organisations membres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement dans les partenaires en place (départ et arrivée) • Passage d'une orientation de recherche vers le courtage des connaissances – ou vers un « vecteur de transfert bidirectionnel » • Redéfinition de l'offre de services autour des enjeux communs et des forces et lacunes des organisations membres • Mise en place d'une procédure de travail permettant de répondre aux besoins des organisations membres |
| 2020 | <p>Prise en compte du contexte et des besoins liés à la pandémie à la COVID-19</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suspension ou arrêt de certaines activités • Simplification de la procédure de travail et passage en mode réponses rapides • Élaboration de produits de courtage « Spécial COVID » <p>Ajustements réalisés à l'interne des organisations membres en réponse au contexte de pandémie à la COVID-19</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suspension ou arrêt de certaines activités |
| 2021 | <p>Ajustement à la structure de gouverne en réponse à l'évolution du contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalisation d'accès privilégiés à certaines personnes-ressources en « réponse à une menace » - identification des personnes et de leur disponibilité |

| | |
|------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Révision de la structure de coordination en raison de la précarisation de la capacité à maintenir les activités (ex. : animation et coordination) • Ajout d'un comité avisé • Clarification et valorisation de certains rôles (ex. : rôle de facilitation) <p>Prise en compte des besoins spécifiques des établissements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision de la démarche de priorisation et réorientation vers une réponse aux besoins individuels des établissements <p>Prise en compte du contexte et des besoins liés à la pandémie à la COVID-19</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision de la formation en format à distance en raison des contraintes liées à la pandémie à la COVID-19 • Élaboration de produits de courtage « Spécial COVID » <p>Prise en compte de résultats d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonification du Portail sur la base d'une évaluation par les personnes utilisatrices |
| En continu | <p>Prise en compte des besoins des organisations membres en temps réel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision continue des priorités identifiées <p>Prise en compte des différents contextes d'appropriation des organisations membres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustement des produits de courtage de connaissances en vue de les améliorer • Ajout d'une offre de coaching pour l'appropriation de certains produits <p>Amélioration continue des modalités de fonctionnement du Consortium InterS4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des modes de transmission de l'information en préparation des rencontres de comités <p>Amélioration continue des modalités d'intégration du Consortium InterS4 au sein des organisations membres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actions pour un meilleur positionnement du Consortium InterS4 au sein des organisations membres • Actualisation de stratégies gagnantes de communication inspirées par les organisations membres afin de favoriser la diffusion des produits du Consortium InterS4 |

3.2 Stratégie de TC du Consortium InterS4

Cette section met en relief les facteurs pouvant influencer le déploiement de la stratégie de TC du Consortium InterS4 selon les analyses des entretiens individuels semi-dirigés réalisés auprès de membres de comités ainsi qu'auprès de personnes utilisatrices de services, des observations non participantes des huit ateliers de la formation en courtage de connaissances et des documents internes du Consortium InterS4. La figure 3 résume les principaux résultats liés aux contextes et externes et internes des établissements membres, aux caractéristiques des activités de TC et aux utilisateurs de ces services.

CONTEXTE EXTERNE AUX CI(U)SSS MEMBRES DU CONSORTIUM INTERS4

- Marge de manœuvre limitée et variable dans l'adaptation des orientations ministérielles aux contextes locaux
- Capacités, rôles et responsabilités différentes entre les établissements du RSSS possédant ou non une mission universitaire
- Incitation des organismes subventionnaires en faveur de recherches intégrant des activités de transfert de connaissances (ex. IRSC)

CONTEXTE INTERNE AUX CI(U)SSS MEMBRES DU CONSORTIUM INTERS4

- Appropriation en cours de la fonction de courtier de connaissances dans les CI(U)SSS membres
- Capacités limitées pour augmenter les ressources dédiées au courtage de connaissances
- Fonction de courtage de connaissances encadrée par les définitions de tâches professionnelles
- Présence de concurrence entre les efforts à solliciter en vue de priorités organisationnelles et l'intégration du courtage de connaissance
- Efforts en cours et variables pour le développement d'une culture organisationnelle qui valorise l'utilisation des connaissances issues des données probantes

CARACTÉRISTIQUES DES UTILISATEURS DES SERVICES

- Perception de l'amélioration des compétences et connaissances en courtage des participants suite à la participation aux activités offertes par le Consortium InterS4
- Sentiment de capacité à réaliser des activités de courtage de connaissances renforcé par le soutien post-formation et l'utilisation de certains outils
- Création d'un réseautage entre les personnes formées permettant un partage d'information
- Présence variable des conditions de base pour mettre en application les acquis de la formation et améliorer ses compétences
- Confiance que le courtage est un levier d'amélioration de la pratique professionnelle
- Hétérogénéité des profils en termes de culture et pratiques professionnelles

INTER S4

CARACTÉRISTIQUES DE LA STRATÉGIE DE TC DU CONSORTIUM INTERS4

- Qualité et pertinence de l'offre de services
- Capacité d'adaptation (ex. outils, formation) pour assurer une correspondance aux profils divers des utilisateurs
- Consolidation en cours des modalités de communication et de promotion de l'offre de services

PROCESSUS DE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DE TC

Planification, rôles et implication, exécution, évaluation, ajustements

Figure 3 : Résumé des facteurs d'influence du déploiement de la stratégie de TC du Consortium InterS4, selon le cadre de Damschroder et collaborateurs (2009)

3.2.1 Caractéristiques de la stratégie de TC du Consortium InterS4

Cette section présente les résultats portant sur les caractéristiques de l'intervention du Consortium InterS4, soit l'ensemble des activités de TC de l'offre de services (voir figure 3). Comme mentionné précédemment (figure 2. Adaptations apportées), certaines personnes répondantes soulignent la présence d'une volonté d'améliorer de façon continue le Consortium InterS4. Des ajustements sont donc apportés régulièrement à l'offre de services. Lorsque possible, les résultats présentés tiennent compte de ces ajustements.

Les documents internes du Consortium InterS4 précisent que son offre de services comprend trois volets : 1) la consolidation de l'accès aux meilleures connaissances à l'aide d'un portail de gestion des connaissances (ou le Portail), 2) l'amélioration des compétences en courtage de connaissances à l'aide d'ateliers de formation, d'un coaching individuel post-formation et d'une communauté de pratique sur le courtage de connaissances, 3) la mise en œuvre du transfert de connaissances à l'aide d'un accompagnement ponctuel des établissements membres dans un projet.

Ces documents apportent des précisions sur les trois volets de l'offre de services. Le volet 1, le Portail, est une ressource en ligne, réservée aux membres. Cette ressource leur permet d'accéder à une bibliothèque qui couvre des sujets liés aux objectifs du Consortium InterS4. On y retrouve notamment des produits de courtage, des articles scientifiques et des synthèses de pratiques prometteuses. Le Portail offre également plusieurs outils utiles en courtage de connaissances (ex. : méthodes de courtage et modèles à utiliser dans la pratique). Enfin, le Portail donne accès à des outils interactifs pour faciliter les échanges et le réseautage, avec la possibilité d'interagir avec les autres utilisateurs.

Le volet 2, les ateliers de formation, le coaching individuel et la communauté de pratique, ont pour objectif d'améliorer les compétences dans le repérage, l'analyse et l'utilisation des meilleures connaissances pour résoudre des problèmes clinico-administratifs concrets et ainsi accroître la performance des établissements membres du Consortium InterS4. Les huit ateliers de formation sont centrés sur des apports pratiques (ex. : collecte et présentation de données issues de la littérature scientifique ou grise). Le coaching individuel post-formation permet aux participants d'être accompagnés dans le développement d'un projet de courtage et de favoriser l'application de leurs compétences. Il peut par exemple s'agir d'un soutien pour valider une stratégie de recension de la littérature, ou encore valider une stratégie de présentation de résultats auprès de gestionnaires. La communauté de pratiques permet aux participants d'échanger sur des questions relatives au courtage de connaissance afin de consolider leur expertise et de développer de nouveaux savoirs. Les questions abordées dépendent de leurs préoccupations; elles sont donc diverses et évolutives.

Le volet 3, l'accompagnement ponctuel, est un soutien apporté par l'équipe de coordination du Consortium InterS4 aux établissements membres pour répondre à un besoin spécifique en courtage. La nature de l'accompagnement dépend du besoin de l'établissement. Il peut s'agir par exemple de la production d'un document de synthèse de connaissances.

Les personnes utilisatrices des services du Consortium InterS4 qui ont été interrogées sont unanimes au sujet de la qualité et la pertinence de l'offre de services. Plus précisément, les qualités principales relevées concernent les trois volets de l'offre de services : le modèle de la

formation qui aborde autant des aspects théoriques que de mise en pratique du courtage de connaissances; la réactivité et la disponibilité des formateurs du Consortium InterS4 dans le cadre du soutien post-formation; la facilité de navigation dans le portail en ligne; la pertinence des outils et les documents proposés dans la bibliothèque virtuelle; la richesse des échanges entre participants de la communauté de pratiques.

La crédibilité du Consortium est liée à mon avis à leur capacité de mettre les gens en relation dans une ambiance conviviale, de livrer la marchandise dans des délais très courts et dans un format très professionnel. Les personnes de mon organisation qui ont à transiger avec eux en sont toujours très surprises et épatées. [Membre comité-02]

Plusieurs personnes répondantes (utilisateurs des services et membres des comités) recommandaient de poursuivre et renforcer les efforts de communication sur l'offre de services du Consortium InterS4 dans les établissements déjà membres du Consortium InterS4 de manière à optimiser son utilisation. Par exemple, expliquer aux gestionnaires le lien entre le Consortium et leur établissement et préciser les différentes formules d'accompagnement en courtage de connaissances.

La plupart des personnes utilisatrices disent avoir essentiellement de l'intérêt pour des aspects pratiques de l'offre de services. Par exemple, la fiche mandat et la démarche de recherche documentaire présentées lors de la formation, la section « tableau des mandats » du Portail du Consortium InterS4, les activités de réseautage de la communauté de pratiques et l'accompagnement post-formation.

Ce qui est indispensable, je pense que c'est vraiment l'accompagnement après la formation. Plus personnalisé, plus que la communauté de pratique, je pense. La communauté de pratique, c'est plus à un deuxième niveau après avoir eu ça. Je pense que ça, c'est vraiment le gage pour qu'on réussisse à se sentir habileté, qu'on valide vraiment les apprentissages qu'on a faits, ça fait que ça, je pense que c'est vraiment ce qu'il y a de gagnant. [Membre utilisateur-01]

Finalement, l'équipe de recherche a également cherché à porter un regard sur les activités de l'offre de services. L'offre de formation en courtage de connaissances est la seule activité à avoir été examinée de manière spécifique, par observation directe. L'analyse des observations des huit ateliers de formation par l'équipe de recherche concorde en grande partie avec les perceptions des personnes utilisatrices des services du Consortium InterS4. D'une manière générale, les « ingrédients actifs » du cadre TransFormation (Lane et Gagné, 2009) ont majoritairement été évalués comme très positifs ou positifs. Trois des dix « ingrédients actifs » ont été évalués comme « assez positifs » ou avec « rehaussements possibles », soit la création de liens avec les connaissances antérieures des participants, la cohérence des ateliers de formation et la mise en place d'un climat favorable aux interactions sociales. Au sujet de la création de liens avec les connaissances antérieures, les écarts de niveau de compétences et de motivation entre participants semblaient peu avoir été pris en compte dans les activités de formation. Au sujet de la cohérence des ateliers de formation, le fil conducteur était souvent peu explicite entre les contenus abordés à l'intérieur d'un atelier de formation et entre les différents ateliers. Enfin, concernant l'interaction sociale entre les participants elle était peu fréquente. Notons à cet effet que les rencontres se déroulaient en mode virtuel. Le tableau 5 présente les principaux résultats de l'observation des ateliers de formation.

Tableau 5 : Principaux résultats des observations des ateliers de formation en courtage de connaissances

| Résultats des observations | Ingrédients actifs observés |
|----------------------------|---|
| Très positif | <ul style="list-style-type: none"> • La cible de la formation est adaptée • La motivation des participants est stimulée |
| Positif | <ul style="list-style-type: none"> • La participation des apprenants est rendue active • L'organisation des connaissances et des compétences est favorisée • Le transfert des apprentissages en milieu réel de travail est planifié • La métacognition est stimulée • Des boucles sont faites entre contextualiser, décontextualiser et recontextualiser |
| Assez positif | <ul style="list-style-type: none"> • La cohérence est assurée • Des liens sont établis avec les connaissances antérieures des participants |
| Rehaussement possible | <ul style="list-style-type: none"> • Les interactions sociales sont favorisées |

3.2.2 Caractéristiques des personnes utilisatrices des services

Cette section présente les résultats portant sur les caractéristiques des individus (voir figure 2).

En termes d'acquis, des personnes distinguent deux types d'amélioration après avoir suivi la formation offerte par le Consortium InterS4. Premièrement, le développement de connaissances et compétences en courtage de connaissances (ex. : collecte et présentation de données). Plusieurs personnes se percevaient comme capables de faire des activités de courtage de connaissances en utilisant les contenus proposés lors de la formation et en accédant à un coaching de la part de l'équipe de coordination du Consortium InterS4. Deuxièmement, la création/consolidation d'un réseau professionnel (ex. : mise en commun de travaux et de ressources, réduction du sentiment d'isolement dans les activités de courtage, meilleure reconnaissance de la fonction dans leur organisation).

j'allais dans ces rencontres-là de formation, puis j'avais de la misère à me contenir. J'avais beaucoup d'émotions positives. C'était comme si, tout d'un coup, on légitimait le travail qu'on faisait, puis on y mettait des mots, puis une structure, puis des règles qu'on pouvait faire appliquer. C'était wow, c'était rassurant beaucoup pour ça. [Membre utilisateur-05]

Ça s'est ancré, [...] j'ai l'impression que là je le sais où aller demander de l'aide quand ça va être rendu le moment. Puis, avec les notes de cours, je serais vraiment capable d'en faire un bon bout parce que ça a quand même bien intégré. C'est juste que je n'ai pas eu le temps de pratiquer. [Membre utilisateur-13]

Plusieurs personnes utilisatrices ont nommé qu'elles espéraient obtenir davantage de mandats de courtage de la part de leur organisation pour être en mesure d'améliorer leurs compétences et d'utiliser des outils proposés sur le Portail du Consortium InterS4 : [...] *ce qui est important pour quelqu'un qui souhaite intégrer le contenu et les connaissances de cette formation-là, c'est d'avoir des projets rapidement pour la mettre en application avec un coaching associé.* (Membre utilisateur-08). Si nécessaire, certaines personnes utilisatrices estimaient être capables d'aller

chercher de l'information sur les organisations/acteurs qui ont déjà travaillé sur un sujet et puis, de les contacter.

Malgré ce sentiment global de compétences, certaines personnes répondantes percevaient avoir encore quelques lacunes en courtage de connaissances, essentiellement concernant la démarche de recherche documentaire (ex. : structurer sa démarche de recherche d'information, utiliser plusieurs plateformes de recherche documentaire, lire en anglais, déterminer les sources et les produits de courtage appropriés pour le demandeur).

Concernant la perception du courtage de connaissances des personnes utilisatrices, plusieurs considèrent le courtage comme un levier d'amélioration de leur pratique et de leur démarche de projet. Selon elles, le courtage permettrait de structurer la démarche de projet et la rendre plus efficace et de faciliter la prise de décision et l'adhésion des équipes concernant ces décisions.

Pour faire avancer des projets, pour faire accepter le changement, bien, d'avoir le courtage de connaissances, ça donne beaucoup de jus pour être capable, justement, de mener ces démarches-là. La gestion de projet aussi, ça donne une structure. [Membre utilisateur-06]

3.2.3 Contextes internes et externes des établissements membres

Cette section présente les résultats portant sur le contexte interne et externe (voir figure 2). Les éléments de contexte peuvent souvent être considérés comme étant à la fois internes et externes, ils ont donc été analysés sans cette distinction. Ceux-ci sont notamment liés à l'organisation des services et au positionnement de la fonction de courtage de connaissance (ex. : attribution de ressources pour mener des activités de courtage de connaissances).

Selon quelques personnes utilisatrices répondantes, la fonction de courtier de connaissances serait en cours d'appropriation dans les établissements membres. Ces personnes mentionnent l'importance d'améliorer l'intégration de la fonction de courtier de connaissances pour soutenir cette appropriation. De ce fait, certaines personnes suggèrent d'accroître les communications sur cette fonction auprès des gestionnaires des établissements membres.

Je crois que le métier de courtier de connaissances n'est pas encore très bien connu dans certains établissements. [...] quand on a des gestionnaires de haut niveau avec nous, ils n'ont pas l'écoute nécessaire pour faire la discussion qui suit des fois. Ils sont trop dans l'action. Ça fait qu'il ne faudrait pas axer, avoir un volet de formation pour justement ces gestionnaires de haut niveau-là, pour nous aider, nous, à travailler avec eux peut-être? [Membre utilisateur-05]

Plusieurs personnes utilisatrices mettent également de l'avant l'enjeu d'augmenter les ressources dédiées au courtage de connaissances dans les établissements membres. Des activités de courtage n'auraient pas pu être menées en raison d'un manque de ressources humaines et de manque de temps alloué pour mener ces activités. Comme mentionné précédemment, la présence d'autres priorités en temps de pandémie à la COVID-19 aurait aussi freiné la mise en œuvre d'activités de courtage de connaissances au sein des établissements membres et la participation aux activités du Consortium InterS4.

Par ailleurs, la plupart des utilisateurs expliquent que leur participation aux ateliers de formations et à la communauté de pratiques s'est effectuée durant les heures de travail avec l'approbation de leur supérieur hiérarchique, mais soulignent que la réalisation d'activités de courtage de

connaissances n'est pas suffisamment reconnue comme faisant partie des tâches de nombreux professionnels des établissements.

Certaines personnes répondantes membres des comités évoquent que les établissements membres ont peu développé de modalités de suivi interne au sujet de l'utilisation du Consortium InterS4 et de ses effets dans les équipes. Par exemple, l'unique critère de suivi serait le nombre de personnes formées annuellement. Des personnes proposent des pistes d'action pour favoriser l'intégration de cette fonction :

- Identifier une personne/direction de l'établissement chargée d'implanter le courtage de connaissances au sein des directions et de développer la culture organisationnelle qui valorise l'utilisation des connaissances dans les milieux de soin pour se rapprocher davantage d'une organisation apprenante/innovante.
- Identifier les courtiers formés comme ressource d'expertise en courtage de connaissances pouvant être sollicités par les directions et les impliquer lors de la révision des orientations stratégiques de l'établissement.
- Intégrer la formation offerte par le Consortium InterS4 dans le plan de formation annuel de l'établissement.

Finalement, un contexte favorable au développement du courtage de connaissances nommé par quelques personnes répondantes est l'influence des organismes subventionnaires. Les organismes subventionnaires comme l'Institut de recherche en santé du Canada et le Fonds de recherche du Québec incitent l'inclusion de plans de transfert de connaissances dans les projets de recherche.

4. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

La présente recherche avait pour objectif d'analyser la gouvernance du Consortium InterS4 (objectif 1) et le déploiement de la stratégie de TC, incluant les facteurs qui influencent son actualisation (objectif 2).

Pour répondre à l'objectif 1, le cadre *Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012) a été utilisé. Cela a permis de caractériser le processus et les facteurs d'influence de la gouvernance collaborative relatifs au contexte, aux conditions de départ, aux dynamiques collaboratives. Cela a aussi permis de dégager certaines adaptations liées à la gouvernance collaborative. Les processus, facteurs d'influence et adaptations de la gouvernance ont été ensuite synthétisés dans un schéma récapitulatif (voir figure 2). Pour répondre à l'objectif 2, le cadre *Consolidated Framework for Implementation Research* (CFIR) (Damschroder et al., 2009) a été principalement utilisé. Cela a permis de repérer des facteurs qui influencent l'implantation de l'offre de services, qui ont ensuite été synthétisés dans un schéma récapitulatif (voir figure 3). Ces facteurs interagissent entre eux et influencent l'implantation de l'offre de services (cependant, le CFIR ne permet pas de préciser les interactions entre ces facteurs (Damschroder et al., 2009). Il s'agira ici de mettre en perspective ces résultats et de proposer des pistes d'amélioration en lien avec ceux-ci.

4.1 Implantation de la gouvernance collaborative du Consortium InterS4

4.1.1 Construction des dynamiques collaboratives de qualité

Dans le contexte du Consortium InterS4, les dynamiques collaboratives vécues reposent d'abord sur la façon dont les parties prenantes ont su, jusqu'à ce jour, travailler avec leurs différences. Ceci a nécessité : de considérer la position de chacune des parties prenantes (ex. : besoins, attentes, apports, préoccupations); de reconnaître les points de rencontre entre elles (ex. : réponse adéquate aux besoins en courtage des connaissances des établissements membres); de formaliser la collaboration (ex. : planification stratégique); de préciser les modes de collaboration (ex. : mise sur pied d'une structure de gouverne). Ces actions rejoignent le processus lié à l'engagement de principes tel que défini par les travaux d'Emerson, Nabatchi et Balogh (2012), soit la découverte (explorer le positionnement), la définition (créer une compréhension commune), la délibération (convenir de la façon d'aborder et de gérer les enjeux) et la détermination (consolider l'engagement). S'engager dans ce processus a notamment permis de développer une vision commune du but du Consortium InterS4 et des moyens pour l'atteindre qui intègre les préoccupations de ses membres.

Recommandation 1 : Pour la suite des travaux, il importera de poursuivre les efforts visant à conjuguer les diverses réalités des partenaires et à reconnaître les potentiels de collaboration (ex. : identification d'objets de collaboration qui rejoignent les organisations membres); ceci permettra de réactiver le processus de l'engagement de principes. Les fondements du Consortium InterS4 (ex. : mission et mandats, modèle logique, etc.) auraient avantage à être connus et acceptés par chacune des personnes impliquées (qu'elles soient nouvellement arrivées ou non). Établir et maintenir une vision commune du Consortium InterS4 pourra influencer favorablement la motivation à poursuivre la collaboration et contribuer à ce que la structure de gouverne soit en capacité d'agir collectivement (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012; Lockett et al., 2014).

Du côté de la motivation partagée, les résultats montrent que les liens déjà existants et créés au fil du temps entre les parties prenantes permettront à chacune d'aller au-delà de ses propres frontières et de s'engager dans l'action (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012; Scott et Merton, 2021). L'ambiance des comités, jugée positive (travail en collégialité, dynamique d'entraide et de soutien) et la posture de ses membres (comprennent assez bien ce qu'est le Consortium InterS4, y croient, ont la volonté d'y contribuer et/ou souhaitent la pérenniser) y apparaissent aussi favorables (Oliver et al., 2015).

La perception que le Consortium InterS4 demeure une occasion de fédérer autour des réalités et enjeux des régions éloignées des grands centres et de répondre aux besoins de positionner et développer le courtage de connaissances et de former des ressources, le sentiment d'interdépendance et la présence de leaders sont des éléments qui ont influencé la forme et la direction du Consortium InterS4. Ces conditions de départ, perçues toujours présentes par les parties prenantes, pourraient être considérées comme des « indicateurs de performance » de la gouvernance collaborative. Ils sont reliés à la perception que le Consortium InterS4 est en mesure de se positionner favorablement au sein du RSSS (reconnaissance de sa crédibilité, légitimité), qu'il possède la capacité de s'adapter (viabilité) et que les actions collaboratives réalisées portent leurs fruits (efficacité) (Emerson et Nabatchi, 2015).

Des stratégies et actions structurantes formelles ont été mises en place dans le cadre du Consortium InterS4 (ex. : entente, plans et procédures, mandats des comités et de l'équipe de coordination et rôles attribués selon le niveau – stratégique, tactique et opérationnel, etc.). Parmi celles-ci, le processus collaboratif mené par l'équipe de coordination a été nommé le plus souvent puisqu'il aurait contribué à implanter le Consortium InterS4 dans le respect et en cohérence avec les réalités et les besoins des organisations membres et à favoriser l'atteinte des objectifs ciblés.

Recommandation 2 : Pour la suite des travaux, dans l'optique de bonifier la structure de gouvernance en place, les efforts visant à partager et formaliser le leadership et la responsabilité des objectifs du Consortium InterS4 auront avantage à être poursuivis (en cohérence avec le rehaussement de la gouvernance opérée dans la dernière année); un leadership partagé étant associé à un potentiel d'engagement supérieur (Rycroft-Malone et al., 2015). Plus largement, mobiliser un leadership qui génère une responsabilité partagée et renforce la capacité de leadership tant à l'interne du Consortium InterS4 qu'au sein de ses organisations membres permettra de se projeter au-delà des aspects structuraux de l'ITC et ainsi, de faciliter le transfert des connaissances (Spyridonidis et al., 2015).

En ce sens, la précision et le renforcement des rôles des personnes-relais dans les établissements et des professeurs-facilitateurs dans les universités permettront d'optimiser leur contribution. Favoriser les interactions entre ces derniers permettra de mettre en lumière les potentiels de la collaboration entre les établissements et universités. Une attention particulière devra toutefois être portée à l'intégration des intentions de recherche, dont le rehaussement pourrait brouiller les frontières dans une plus large mesure (orientation de courtage de connaissance et positionnement des recherches éventuelles) (Scarborough et al., 2014).

Selon Emerson, Nabatchi et Balogh (2012), la collaboration nécessite d'agrèger, de réassembler et de générer de la connaissance qui reflète les valeurs et les points de vue des parties prenantes. Dans le cadre du Consortium InterS4, les modalités mises en place permettent la mise à

contribution de connaissances issues de la littérature scientifique, des expériences et des expertises des organisations membres et de ses représentants.

Recommandation 3 : Pour la suite des travaux, créer davantage de ponts entre les organisations membres et les comités permettra de faire circuler davantage la connaissance et d'en favoriser la négociation (ex. : pour une meilleure compréhension de l'impact des efforts stratégiques et tactiques sur les actions opérationnelles, une meilleure compréhension des besoins du terrain, une plus grande adéquation des produits de courtage, etc.) (Fitzgerald et Harvey, 2015). Le rehaussement, en cours, des modalités de communications externes au Consortium InterS4 permettra aussi de renforcer le processus d'échange de la connaissance et d'en favoriser l'utilisation sur le plan collectif (Contandriopoulos et al., 2010).

Les ressources financières, temporelles, techniques et humaines dédiées au Consortium InterS4 sont, pour la majorité, issues de la collaboration entre les organisations membres (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012). Celles-ci sont au cœur de l'implantation du Consortium InterS4, dont le degré varie selon les organisations membres.

Recommandation 4 : Pour la suite des travaux, chaque organisation membre aura avantage à confirmer les personnes responsables et les lieux où seront discutés les orientations face au Consortium InterS4, les moyens pour profiter pleinement de l'offre de services ainsi que les changements souhaités en matière de courtage des connaissances (ex. : nomination d'une personne ayant un rôle de relais, comité transversal ou direction spécifique; rehaussement des communications visant une meilleure compréhension du Consortium InterS4, établissement d'une structure d'appropriation des produits de connaissances, modalités de suivi de l'utilisation du Consortium InterS4) (Damschroder et al., 2009).

Outre le défi de favoriser l'implantation du Consortium InterS4, le maintien des ressources en place devra aussi être pris en compte. Bien que l'atteinte d'une certaine stabilité permettrait de renforcer les dynamiques collaboratives, la croissance du Consortium InterS4 permettrait l'apport de ressources supplémentaires qui apparaissent déterminantes pour sa pérennisation. Toutefois, l'ajout de nouveaux partenaires pourrait engendrer des changements sur le plan : des besoins en coordination, des interactions ou collaborations attendues/possibles entre les organisations membres et leurs représentants et de l'efficacité des prises de décision (Ansell et Gash, 2007; Fitzgerald et Harvey, 2015). Des actions favorisant l'équilibre entre l'atteinte d'une certaine stabilité et l'accueil de nouveaux membres sont déjà anticipées par le Consortium InterS4 (ex. : s'assurer que tous les membres ont des intérêts partagés, centrer les activités sur des axes principaux ou sur des champs d'action limités, transformer l'enjeu de l'évolution rapide du Consortium InterS4 en action efficace de communication, etc.).

Recommandation 5 : Pour la suite des travaux, des orientations sont à convenir dans le contexte d'accroissement du Consortium InterS4 afin d'assurer sa pérennisation (ex. : orientations au regard du nombre de représentants par organisation membre, du niveau d'engagement souhaité et de contribution attendue, du degré de réponse possible aux demandes, de l'intensité des interactions nécessaires au déploiement de l'offre de services, de la portée des objectifs à atteindre ainsi que de la nature et l'ampleur des résultats souhaités) (Ansell et Gash, 2007). La pérennisation du Consortium InterS4 demandera aussi de poursuivre les actions visant à en assurer une reconnaissance à haut niveau et le financement (Straus et al., 2013).

4.1.2 Actions et adaptations

La réalisation d'actions de développement du Consortium InterS4 et de déploiement de son offre services apparaît au cœur de la gouvernance collaborative du Consortium InterS4; le processus et les résultats étant interreliés dans la construction d'un consensus (Innes et Booher, 1999). Dans le cadre du Consortium InterS4, les membres de l'équipe de coordination sont les principaux mandataires des actions collaboratives. Ils collaborent avec les représentants des organisations membres et/ou les personnes-ressources dans leur réseau, dont la participation apparaît variable. La consolidation en cours des dynamiques collaboratives contribuera à favoriser la réalisation d'actions concrètes en vue de l'atteinte des objectifs. En effet, des actions porteuses ont plus de chance d'être mises en œuvre lorsque les dynamiques collaboratives sont bien instaurées (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012).

Des éléments de contexte influençant la gouvernance collaborative du Consortium InterS4 ont été identifiés au fil du temps. Ces éléments sont propres au RSSS et apparaissent partagés par les établissements membres (ex. : restructuration du RSSS, pandémie à la COVID-19). Des adaptations internes (ex. : modèle, structure de gouverne, plans et procédures, modalités de fonctionnement, offre de services, produits de courtage, etc.) et externes (ex. : modalités d'intégration au sein des organisations membres) au Consortium InterS4 ont été réalisées afin de prendre en compte ces éléments. Au-delà des adaptations réalisées en réponse au contexte global du Consortium InterS4, l'efficacité des actions collaboratives dans l'atteinte des objectifs ciblés aura aussi avantage à être prise en compte, et ce, à partir des résultats de Ziam et al. (2022). En effet, la nature et l'intensité de l'impact de ces actions, pouvant se traduire par la perception d'un retour sur l'investissement au Consortium InterS4, permettraient de favoriser l'engagement de ses membres envers le Consortium InterS4 (Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012). Qui plus est, poursuivre les actions permettant de minimiser le « coût » (temps, efforts, dépenses) associé à la collaboration (ex. en assurant l'adéquation de la structure de gouvernance, fournissant le support nécessaire à son efficacité, renforçant les liens et la confiance entre les organisations membres) y contribuera également (Scott et Merton, 2021).

À cet égard, il semble que ce soit la volonté d'améliorer le Consortium InterS4 et son offre de services en vue de mieux répondre aux besoins de ses membres qui guident ces adaptations. Fort de la souplesse de son modèle, de son ancrage sur le courtage des connaissances et de l'agilité de son équipe de coordination, le Consortium InterS4 évolue de façon continue.

4.2 Déploiement de la stratégie de TC du Consortium InterS4

4.2.1 Offre de services de qualité

Une intervention peu adaptée au contexte et aux besoins est plus difficile à mettre en œuvre et à pérenniser (Damschroder et al., 2009). Concernant l'offre de services du Consortium InterS4, comme mentionné dans les résultats, celle-ci est perçue comme étant de qualité. Cette qualité a aussi été objectivée par les observations d'ateliers de formation. La création d'une formation multimodale renforce la qualité de l'offre de services puisqu'elle permettra davantage considérer l'hétérogénéité des participants et des contextes (ex.: gestionnaires qui souhaitent s'informer sur la fonction de courtage, les professionnels qui mèneraient parfois une activité de courtage, les professionnels dédiés au courtage de connaissances dans leur établissement.

Recommandation 6 : Pour la suite des travaux, outre les ateliers de formation déjà offerts, la poursuite de la conception d'une formation multimodale est encouragée. Ainsi, le Consortium InteS4 a prévu :

- Réévaluer les modalités d'offre d'ateliers en présentiels.
- Concevoir un coffre à outils visant à apporter des connaissances de base en courtage de connaissances pour des personnes qui font peu d'activité de courtage de connaissances.
- Développer de courtes capsules vidéo thématiques à l'intention de personnes ayant un rôle de courtage et d'autres à l'intention de gestionnaires.
- Donner accès au cours *Transfert de connaissances 3 – Le courtage de connaissances*² disponible en ligne (*Massive Open Online Course-MOOC*).

De plus, le Consortium InterS4 pourrait proposer des parcours de développement de connaissances et compétences adaptés aux différents publics. Cette offre de formation multimodale pourrait également être évaluée en s'inspirant du questionnaire proposé par Lauzier et Denis (2016) (ex. : évaluer le besoin de changer, la disposition à changer, la capacité à changer et la pertinence perçue des connaissances et compétences visées).

Plusieurs personnes utilisatrices des services du Consortium InterS4 ont aussi nommé que leur sentiment de capacité à effectuer des activités de courtage après avoir suivi la formation était renforcé en raison 1) de l'accès facile à de la documentation et 2) du soutien post-formation. D'abord, le fait d'avoir accès aux contenus de formation (recensions, synthèses et présentations) est reconnu comme facteur favorable à l'application des connaissances apprises en formation (AIIO, 2012). Certains auteurs insistent sur l'importance de s'assurer que les connaissances sont accessibles (disponible et avec un niveau de langage adapté), crédibles et qu'elles ont le potentiel d'être intégrées dans les milieux visés le changement AIIO, 2012). Les efforts du Consortium InterS4 pour présenter des connaissances accessibles, synthétiques vont dans ce sens. Ensuite, Les écrits mettent aussi de l'avant l'importance de la présence d'acteurs exerçant un rôle de soutien à l'utilisation des connaissances acquises en formation (AIIO, 2012; Lauzier et Denis, 2016). Le soutien post-formation est particulièrement mis en avant dans un écrit (Lauzier et Denis, 2016).

Recommandation 7 : Pour la suite des travaux, le service de soutien post-formation déjà en place gagnerait à être davantage mis en valeur pour optimiser l'application du courtage de connaissances dans les établissements. Cette forme de soutien serait l'un des principaux prédicteurs du transfert des apprentissages (Lauzier et Denis, 2016). Il a pour objectif « d'accroître le degré auquel un apprenant utilise, dans son travail, les connaissances, comportements et attitudes qu'il a acquis durant une formation » (Lauzier et Denis, 2016, p.191).

4.2.2 Responsabilité partagée de l'intégration de l'offre de services

Un autre domaine du CFIR réfère aux caractéristiques des personnes ciblées par l'offre de services du Consortium InterS4 (Damschroder et al., 2009). Des facteurs relatifs, entre autres, aux attitudes et aux croyances des publics cibles peuvent influencer l'utilisation des connaissances (Damschroder et al., 2009). Les résultats montrent que les personnes interrogées considèrent que le courtage de connaissances est un levier puissant pour favoriser l'amélioration

² <https://catalogue.edulib.org/fr/cours/umontreal-renard101/>

des pratiques et estiment que la formation leur permet de développer leurs compétences en ce sens. Par contre, plusieurs ont nommé qu'elles ont souvent trop peu d'occasions de réaliser des activités de courtage de connaissances au sein de leur établissement. La stratégie de TC pourrait viser la sensibilisation et l'engagement des gestionnaires des établissements à l'égard du courtage de connaissances (Damschroder et al., 2009). La stratégie de communication du Consortium InterS4 qui était en cours de développement lors de la recherche viendra probablement renforcer cet engagement.

Recommandation 8 : Pour la suite des travaux, il serait pertinent de développer une stratégie de construction de sens au niveau collectif (*sense making*) qui viserait à démontrer la raison d'être et l'utilité du courtage des connaissances auprès des gestionnaires et des professionnels attirés aux activités de courtage de connaissances dans les établissements. Les sources de motivation pour favoriser l'implication des utilisateurs seraient avant tout liées à l'écoute de leurs préoccupations, la démonstration de potentiels « gains rapides » et au sens que les acteurs accordent au courtage de connaissances (Soper et al., 2015).

Selon le CFIR, deux autres domaines influenceraient l'implantation : le contexte interne et externe. Le fait d'avoir peu de mandats de courtage attribué par leur organisation limite la mise en pratique des connaissances apprises en formation peut être lié à un contexte interne (ex. : temps de libération des professionnels pour mener des activités de courtage de connaissances) et à l'existence de pression par un contexte externe (ex. : gestion de la pandémie de la Covid-19 et pénurie de main-d'œuvre).

Recommandation 9 : Pour la suite des travaux, l'équipe du Consortium InterS4 gagnerait à collaborer avec les établissements membres afin d'agir sur des éléments liés au contexte organisationnel et ainsi améliorer l'utilisation des services offerts (ex. : identifier des cibles et modalités pour augmenter les mandats en courtage de connaissances ; déterminer les formes de soutien professionnel pour les courtiers de connaissances, etc.).

4.2.3 Courtage de connaissances cohérent avec la mission du Consortium InterS4

Au-delà de l'objectif de former des courtiers de connaissances dans les organisations membres, des répondants ont évoqué la perception d'un manque de clarté ou compréhension commune des objectifs du Consortium InterS4. Cette perception peut être associée d'une part au modèle de courtage de connaissances qui est présenté dans la formation. Ce modèle de courtage met l'accent principalement sur les activités de synthèse de connaissances, de clarification du problème et d'adaptation à l'intention du public cible (Graham et al., 2006). D'autre part, cette perception peut aussi être liée à une ambiguïté dans l'adéquation entre la mission du Consortium InterS4 et le modèle de courtage de connaissance proposé. La double mission de l'ITC est en effet de :

1. Soutenir l'amélioration de la performance des établissements dans l'organisation des services de proximité offerts dans un contexte de régions grâce à l'appropriation stratégique des connaissances de pointe.
2. Mobiliser et susciter l'intérêt d'experts et de chercheurs autour d'enjeux d'actualité propres aux établissements de santé et de services sociaux.

Dans la première mission du Consortium InterS4, le terme clé pourrait être *appropriation stratégique des connaissances*. En vue de l'atteinte de cette appropriation, la fonction du

courtage de connaissances impliquerait d'intégrer des activités favorables à l'implantation des connaissances. Par ex. : considérer les facteurs favorables et les freins à l'implantation de la connaissance visée; déterminer des activités concrètes d'appropriation dans les établissements, assurer le suivi et la pérennisation de l'application de cette connaissance (Graham et al., 2006).

Recommandation 10 : Pour la suite des travaux, les organisations membres du Consortium InterS4 gagneraient à se positionner clairement sur le continuum de la fonction d'un courtier de connaissances et la finalité de cette fonction en considération de la mission de l'ITC. Il serait aussi pertinent de préciser les rôles complémentaires joués par les différentes organisations membres (les universités, les établissements du RSSS et l'équipe du Consortium InterS4). Ceci permettrait d'obtenir un modèle du courtage de connaissances systémique et de repérer les lieux d'interactions, de collaboration et de complémentarité entre les organisations membres (Kitson et al., 2017).

Par ailleurs, l'accompagnement des établissements du RSSS par l'équipe du Consortium InterS4 dans le cadre de projets ponctuels (volet 3 de l'offre de services) semble être basé sur une perspective plus globale de la fonction de courtage de connaissances que celle proposée dans la formation (volet 2 de l'offre de services). En effet, l'accompagnement de projets ponctuels semble se réaliser par le biais d'activités de co-production d'outils de connaissances permettant une prise de décision éclairée. En comparaison, la formation met moins l'accent sur les activités permettant l'utilisation concrète des produits de connaissances. La figure suivante illustre le continuum de la fonction de courtier de connaissances (Shaxson et al., 2012) (figure 4). Ainsi, il serait pertinent, d'une part, de clarifier la fonction du courtier de connaissances pour chacun des services offerts par le Consortium InterS4. Et d'autre part, adapter les contenus de la formation de manière à ce qu'elle intègre des éléments d'intégration des connaissances.

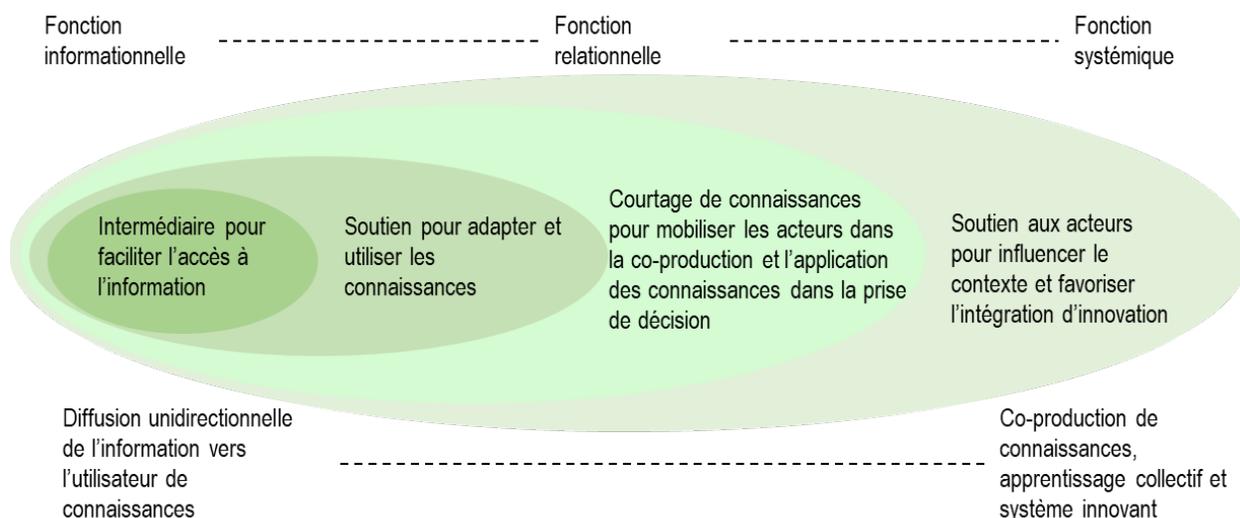


Figure 4 Continuum de la fonction en courtage de connaissances, adapté de Shaxson et al., (2012)

4.3 Synthèse des recommandations

Dix recommandations ont été établies en lien avec les éléments discutés au sujet de la gouvernance collaborative et de la stratégie de TC. Elles sont proposées en vue de favoriser l'atteinte des objectifs du Consortium InterS4. Le tableau 6 est une synthèse des recommandations.

Tableau 6 : Synthèse des recommandations

| Recommandations |
|---|
| 1. Poursuivre les efforts visant à conjuguer les diverses réalités des partenaires et à reconnaître les potentiels de collaboration |
| 2. Poursuivre les efforts pour partager et formaliser le leadership et la responsabilité des objectifs du Consortium InterS4 |
| 3. Créer davantage de ponts entre les organisations membres et les comités en vue de faciliter la circulation de la connaissance et d'en favoriser la négociation |
| 4. Collaborer avec les organisations membres pour confirmer quelles personnes/instances seront responsables des orientations au sujet du Consortium InterS4, les moyens pour profiter pleinement de l'offre de services ainsi que les changements souhaités en matière de courtage des connaissances au sein de celles-ci |
| 5. Convenir des orientations en lien avec l'accroissement et la pérennisation du Consortium InterS4 (ex. : nombre de représentants par organisation membre, niveau d'engagement souhaité, intensité d'interactions nécessaires au déploiement de l'offre de services) |
| 6. Poursuivre les travaux de conception d'une formation multimodale de manière à rejoindre une diversité de public |
| 7. Mettre en valeur le service de soutien post-formation de manière à optimiser la mise en pratique du courtage de connaissances dans les établissements |
| 8. Développer une stratégie de construction de sens au plan collectif (<i>sense making</i>) qui viserait à démontrer la raison d'être et l'utilité du courtage des connaissances |
| 9. Collaborer avec les établissements membres afin d'agir sur des éléments liés au contexte interne et ainsi améliorer l'utilisation des services offerts par le Consortium InterS4 |
| 10. Positionner clairement la fonction du courtage de connaissances et sa finalité selon les différents acteurs et services offerts par le Consortium InterS4 en considération de la mission de l'infrastructure de transfert de connaissances |

LIMITES DE LA RECHERCHE

Quelques limites à la recherche sont à évoquer. D'abord, la collecte de données a été menée alors que les établissements du RSSS étaient mobilisés à la gestion de la pandémie de COVID-19. Ceci a pu avoir un effet sur les réponses des participants aux entrevues. À titre d'exemple, le sentiment de capacité à mener des activités de courtage a probablement été réduit durant cette période. La présente évaluation n'inclut pas de résultat relatif à l'impact du Consortium InterS4. Deux autres recherches parallèles viendront toutefois combler les connaissances liées, d'une part, au développement des compétences des personnes ayant été formées par le Consortium InterS4 et, d'autre part, aux retombées d'activités de transfert de connaissances dispensées par le Consortium InterS4. Également, les enjeux et recommandations soulevés sont valables pour le contexte particulier du Consortium InterS4. Ils ne permettent pas d'identifier des stratégies de développement généralisables aux infrastructures de transfert de connaissances. Toutefois, les facteurs investigués au sujet de la gouvernance collaborative et de la stratégie de TC peuvent être considérés dans la mise en place et pérennisation d'une infrastructure de TC.

CONCLUSION

La recherche évaluative avait pour objectif d'analyser la gouvernance collaborative du Consortium InterS4 et la stratégie de TC. Cette analyse a permis d'identifier des enjeux particuliers concernant la gouvernance collaborative et la stratégie de TC du Consortium InterS4. De ces enjeux ont été déduites 10 recommandations qui devraient permettre de consolider ses fondations et de rehausser son efficacité. Comme il s'agit d'une évaluation axée sur l'utilisation des résultats de recherche, des échanges réguliers entre l'équipe de coordination du Consortium InterS4 et l'équipe de recherche ont eu lieu dans le but de partager des résultats préliminaires et de permettre une communication bidirectionnelle. Les recommandations proposées dans ce rapport ont d'abord été présentées à des acteurs clés du Consortium InterS4. Ceci a permis de déterminer de manière collaborative certaines pistes d'action prioritaires découlant des recommandations. Certaines d'entre elles ont par ailleurs déjà été appliquées, ce qui témoigne de l'agilité du Consortium InterS4 et de son principe d'amélioration continue.

La mise en contexte de ce présent rapport de recherche a mis en évidence quelques enjeux de définition des infrastructures de transfert de connaissances. Pour le développement du domaine, il paraît fondamental de conduire des synthèses des définitions des termes et des types d'infrastructures de TC existantes. Un projet d'étude de portée sur ce sujet devrait être prochainement développé (Schmidt et al., 2022). Quatre guides de pratiques, développés sous la direction de Pre. Julie Lane de l'Université de Sherbrooke, ayant pour objectif de soutenir l'implantation de pratiques prometteuses et le transfert de connaissances en contexte québécois pourront également inspirer le Consortium InterS4 dans ses démarches :

- Guide de mise en œuvre d'une infrastructure de soutien à l'implantation et au transfert de connaissances (Massuard et Manceau, sous presse).
- Référentiel des infrastructures de transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux (Manceau, sous presse).
- Guide pour accompagner la mise à l'échelle de pratiques prometteuses dans plusieurs établissements (Massuard, sous-pressé).

- Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement (Massuard, sous-presse).

Finalement, d'autres recherches évaluatives portant sur l'infrastructure du Consortium InterS4 sont en cours et permettront de porter un regard complémentaire. Ces recherches portent sur l'évaluation des stratégies de renforcement des compétences des courtiers, mobilisées par le Consortium InterS4 et sur le développement et la validation d'un cadre de référence pour l'évaluation des stratégies de mobilisation des connaissances dans le domaine social. Les résultats de l'ensemble des recherches sur le Consortium InterS4 permettront ainsi que de renforcer les connaissances méthodologiques pour l'évaluation des infrastructures de TC et d'optimiser les retombées pratique du TC.

RÉFÉRENCES

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario. (2012). *La trousse de l'AIAO | CCNMO*. <https://www.nccmt.ca/fr/referentiels-de-connaissances/interrogez-le-registre/163>
- Ballard, R. M., Rodgers, A. B., Orleans, C. T., Khan, L. K., Arkin, E., & Phillips, T. M. (2018). A National Collaborative for Building the Field of Childhood Obesity Research. *American Journal of Preventive Medicine*, 54(3), 453-464. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2017.12.007>
- Barbier, J.-M., Bourgeois, E., Chapelle, G., & Ruano-Borbalan, J.-C. (2009). Encyclopédie de la formation. In [Http://st-iiiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=028078/\(100\)](Http://st-iiiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=028078/(100)).
- Bornbaum, C. C., Kornas, K., Peirson, L., & Rosella, L. C. (2015). Exploring the function and effectiveness of knowledge brokers as facilitators of knowledge translation in health-related settings : A systematic review and thematic analysis. *Implementation Science*, 10(1), 162. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0351-9>
- Bransford, J. D., & Schwartz, D. L. (1999). Rethinking Transfer : A Simple Proposal with Multiple Implications. *Review of Research in Education*, 24, 61. <https://doi.org/10.2307/1167267>
- Cambon, L., & Alla, F. (2013). Transfert et partage de connaissances en santé publique : Réflexions sur les composantes d'un dispositif national en France. *Santé Publique*, 25(6), 757. <https://doi.org/10.3917/spub.136.0757>
- Caplan, N. (1979). The Two-Communities Theory and Knowledge Utilization. *American Behavioral Scientist*, 22(3), 459-470. <https://doi.org/10.1177/000276427902200308>
- Contandriopoulos, D., Lemire, M., Denis, J.-L., & Tremblay, É. (2010). Knowledge Exchange Processes in Organizations and Policy Arenas : A Narrative Systematic Review of the Literature. *The Milbank Quarterly*, 88(4), 444-483. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2010.00608.x>
- Cranley, L. A., Cummings, G. G., Profetto-McGrath, J., Toth, F., & Estabrooks, C. A. (2017). Facilitation roles and characteristics associated with research use by healthcare professionals : A scoping review. *BMJ Open*, 7(8), e014384. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014384>
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009a). Fostering implementation of health services research findings into practice : A consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4(1), 50. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Dobbins, M., Robeson, P., Ciliska, D., Hanna, S., Cameron, R., O'Mara, L., DeCorby, K., & Mercer, S. (2009). A description of a knowledge broker role implemented as part of a randomized controlled trial evaluating three knowledge translation strategies. *Implementation Science*, 4(1), 23. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-23>
- Dozois, E., Langlois, M., Blanchet-Cohen, N., J.W. McConnell Family Foundation, University of Victoria (B.C.), & International Institute for Child Rights and Development. (2011). *DE 201 : A practitioner's guide to developmental evaluation*. J.W. McConnell Family Foundation. <https://www.deslibris.ca/ID/226187>
- Edelman, A., Clay-Williams, R., Fischer, M., Kislov, R., Kitson, A., McLoughlin, I., Skouteris, H., & Harvey, G. (2022). Mobilising Knowledge in (and About) Academic Health Science Centres : Boundary Spanning, Inter-organisational Governance and Systems Thinking. *International Journal of Health Policy and Management*, 0. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.7314>
- El-Jardali, F., Lavis, J., Moat, K., Pantoja, T., & Ataya, N. (2014). Capturing lessons learned from evidence-to-policy initiatives through structured reflection. *Health Research Policy and Systems*, 12(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-12-2>

- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes : A Performance Matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717-747. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fitzgerald, L., & Harvey, G. (2015). Translational networks in healthcare? Evidence on the design and initiation of organizational networks for knowledge mobilization. *Social Science & Medicine*, 138, 192-200. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.06.015>
- Gervais, M.J., Souffez, K et Ziam, S. (2016). Quel impact avons-nous? Vers l'élaboration d'un cadre pour rendre visibles les retombées du transfert des connaissances, *Revue francophone de recherche sur le transfert et l'utilisation des connaissances*, 1 (2). <https://r-libre.telug.ca/725/1/Article%20TUC%20.pdf>
- Graham, I. D., Logan, J., Harrison, M. B., Straus, S. E., Tetroe, J., Caswell, W., & Robinson, N. (2006). Lost in knowledge translation : Time for a map? *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26(1), 13-24. <https://doi.org/10.1002/chp.47>
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems : A Framework for Evaluating Collaborative Planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412-423. <https://doi.org/10.1080/01944369908976071>
- Jackson-Bowers, E., Kalucy, L., & McIntyre, E. (2006). Knowledge Brokering. *FOCUS on...*, 4, 16-16.
- Jansen, M. W., van Oers, H. A., Middelweerd, M. D., van de Goor, I. A., & Ruwaard, D. (2015). Conditions for sustainability of Academic Collaborative Centres for Public Health in the Netherlands : A mixed methods design. *Health Research Policy and Systems*, 13(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s12961-015-0026-7>
- Jull, J., Giles, A., & Graham, I. D. (2017). Community-based participatory research and integrated knowledge translation : Advancing the co-creation of knowledge. *Implementation Science : IS*, 12, 150. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0696-3>
- Kislov, R., Wilson, P. M., Knowles, S., & Boaden, R. (2018). Learning from the emergence of NIHR Collaborations for Leadership in Applied Health Research and Care (CLAHRCs) : A systematic review of evaluations. *Implementation Science*, 13(1), 111. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0805-y>
- Kitson, A., Brook, A., Harvey, G., Jordan, Z., Marshall, R. J., O'Shea, R., & Wilson, D. (2017). Using complexity and network concepts to inform healthcare knowledge translation. *International Journal of Health Policy and Management*, 6, 1-13. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.79>
- Lane J, et autres. Demande de subvention au CRSH pour le projet Évaluation d'implantation de la structure de gouvernance et de la stratégie de transfert intégrée de transfert des connaissances du Consortium InterS4. 2020.
- Lane, J., et Gagné. (2009). *Le cadre de référence « Transformation », version rehaussée*. Service de formation de la Direction de l'indemnisation et de la réadaptation de la Commission de la santé et de la sécurité du travail.
- Lauzier, M., et Denis, D. (2016). *Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratiques et expériences*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Canada Presses de l'Université du Québec.
- Lockett, A. et al. (2014). *A formative evaluation of Collaboration for Leadership in Applied Health Research and Care (CLAHRC) : Institutional entrepreneurship for service innovation*. NIHR Journals Library. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK260030/>
- MacKillop, E., Quarmby, S., & Downe, J. (2020). Does knowledge brokering facilitate evidence-based policy? A review of existing knowledge and an agenda for future research. *Policy & Politics*, 48(2), 335-353. <https://doi.org/10.1332/030557319X15740848311069>
- Manceau, L.M., sous la direction de J. Lane. *Référentiel des infrastructures de transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux. Soutien à l'implantation de pratiques prometteuses et au*

- transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux. Québec. Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux; 2022.
- Massuard, M. et Manceau, L.M., sous la direction de J. Lane. Guide de mise en œuvre d'une infrastructure de soutien à l'implantation et au transfert de connaissance. Soutien à l'implantation de pratiques prometteuses et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux. Québec. Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2022.
- Massuard, M., sous la direction de Julie Lane. Guide pour accompagner la mise à l'échelle de pratiques prometteuses dans plusieurs établissements – Soutien à l'implantation de pratiques prometteuses et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux. Québec. Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2022.
- Massuard, M., sous la direction de Julie Lane. Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement. – Soutien à l'implantation de pratiques prometteuses et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux. Québec. Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2022.
- McKibbin, Lokker, C., Keepanasseril, A., Colquhoun, H., Haynes, R. B., & Wilczynski, N. L. (2013). WhatisKT wiki : A case study of a platform for knowledge translation terms and definitions — descriptive analysis. *Implementation Science*, 8(1), 13. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-13>
- McKibbin, Lokker, C., Wilczynski, N. L., Ciliska, D., Dobbins, M., Davis, D. A., Haynes, R. B., & Straus, S. E. (2010). A cross-sectional study of the number and frequency of terms used to refer to knowledge translation in a body of health literature in 2006 : A Tower of Babel? *Implementation Science*, 5(1), 16. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-16>
- Munerol L, Cambon L, Alla F. Le courtage en connaissances, définition et mise en oeuvre: une revue de la littérature [Knowledge brokering: definition and application based on a review of the literature]. *Sante Publique*. 2013 Sep-Oct;25(5):587-97. French. PMID: 24418421.
- Newman, K., DeForge, R., Van Eerd, D., Mok, Y. W., & Cornelissen, E. (2020). A mixed methods examination of knowledge brokers and their use of theoretical frameworks and evaluative practices. *Health Research Policy and Systems*, 18(1), 34. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-0545-8>
- Oliver, S., Hollingworth, K., & Briner, R. (s. d.). *Effectiveness and efficiency of committee work : A rapid systematic review for NICE by its Research Support Unit*. Consulté 30 mars 2020, à l'adresse <https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=3498>
- Partridge, A. C. R. (2020). *Lessons learned from descriptions and evaluations of knowledge translation platforms supporting evidence-informed policy-making in low- and middle-income countries : A systematic review*. 22.
- Partridge, A. C. R., Mansilla, C., Randhawa, H., Lavis, J. N., El-Jardali, F., & Sewankambo, N. K. (2020). Lessons learned from descriptions and evaluations of knowledge translation platforms supporting evidence-informed policy-making in low- and middle-income countries : A systematic review. *Health Research Policy and Systems*, 18(1), 127. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00626-5>
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation : Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.
- Pettman, T. L., Armstrong, R., ewaters, E., Allender, S., Love, P., Gill, T., Coveney, J., Boylan, S., Booth, S., Bolton, K., & Swinburn, B. (2016). Evaluation of a knowledge translation and exchange platform to advance non-communicable disease prevention. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 12(1), 109-126. <https://doi.org/10.1332/204674315X14297901956276>
- Phipps, D., & Morton, S. (2013). Qualities of knowledge brokers : Reflections from practice. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 9(2), 255-265. <https://doi.org/10.1332/174426413X667784>
- Rey, L., Brousselle, A., Dedobbeleer, N., & Tremblay, M.-C. (2013). Les défis de l'évaluation développementale en recherche : Une analyse d'implantation d'un projet « hôpital promoteur de santé ». *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 28(1).

- Ridde, V., Dagenais, C., & Boileau-Falardeau, M. (2013). Une synthèse exploratoire du courtage en connaissance en santé publique. *Sante Publique, Vol. 25(2)*, 137-145.
- Ridde, V., Dagenais, C., Patton, M. Q., & LaBossière, F. (Éds.). (2012). L'évaluation axée sur l'utilisation. In *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (Nouvelle édition revue et augmentée, p. 145-160). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Rushmer, R., Ward, V., Nguyen, T., & Kuchenmüller, T. (2019). Knowledge Translation : Key Concepts, Terms and Activities. In M. Verschuuren & H. van Oers (Éds.), *Population Health Monitoring : Climbing the Information Pyramid* (p. 127-150). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76562-4_7
- Rycroft-Malone, J., Burton, C. R., Wilkinson, J., Harvey, G., McCormack, B., Baker, R., Dopson, S., Graham, I. D., Staniszewska, S., Thompson, C., Ariss, S., Melville-Richards, L., & Williams, L. (2015). Collective action for implementation : A realist evaluation of organisational collaboration in healthcare. *Implementation Science, 11(1)*, 17. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0380-z>
- SACO (2015). "Définitions des termes associés au transfert et utilisation des connaissances". SACO - Stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances. Montréal : Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté. En ligne : <http://www.saco.uqam.ca/connaissances/definitions-des-termes-TUC>
- Scarbrough, H., D'Andreta, D., Evans, S., Marabelli, M., Newell, S., Powell, J., & Swan, J. (2014). Networked innovation in the health sector : Comparative qualitative study of the role of Collaborations for Leadership in Applied Health Research and Care in translating research into practice. *Health Services and Delivery Research, 2(13)*, 1-128. <https://doi.org/10.3310/hsdr02130>
- Scarlett, J., Forsberg, B. C., Biermann, O., Kuchenmüller, T., & El-Khatib, Z. (2020a). Indicators to evaluate organisational knowledge brokers : A scoping review. *Health Research Policy and Systems, 18(1)*, 93. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00607-8>
- Scarlett, J., Forsberg, B. C., Biermann, O., Kuchenmüller, T., & El-Khatib, Z. (2020b). Indicators to evaluate organisational knowledge brokers : A scoping review. *Health Research Policy and Systems, 18(1)*, 93. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00607-8>
- Schmidt, B.-M., Cooper, S., Young, T., & Jessani, N. (2021). *Characteristics and Methods for Mapping and Evaluating Knowledge Translation Platforms : A Scoping Review Protoco*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-426129/v1>
- Schmidt, B.-M., Cooper, S., Young, T., & Jessani, N. S. (2022). *Characteristics and Methods for Mapping and Evaluating Knowledge Translation Platforms : A Scoping Review Protocol*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-426129/v1>
- Scott, R. J., & Merton, E. R. K. (2021). When the going gets tough, the goal-committed get going : Overcoming the transaction costs of inter-agency collaborative governance. *Public Management Review, 23(11)*, 1640-1663. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1879916>
- Shaxson, L., Bielak, A., Ahmed, I., Brien, D., Conant, B., Fisher, C., Gwyn, E., & Klerkx, L. W. A. (2012). *Expanding our understanding of K* (Kt, KE, Ktt, KMb, KB, KM, etc.) : A concept paper emerging from the K* conference held in Hamilton, Ontario, Canada, April 2012*. United Nations University. <https://research.wur.nl/en/publications/expanding-our-understanding-of-k-kt-ke-ktt-kmb-kb-km-etc-a-concep>
- Soper, B., Hinrichs, S., Drabble, S., Yaqub, O., Marjanovic, S., Hanney, S., & Nolte, E. (2015). *Delivering the aims of the Collaborations for Leadership in Applied Health Research and Care : Understanding their strategies and contributions*. NIHR Journals Library. <https://doi.org/10.3310/hsdr03250>
- Souffez, K., & Laurendeau, M.-C. (2019). *Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation*.
- Spyridonidis, D., Hendy, J., & Barlow, J. (2015). Leadership for Knowledge Translation : The Case of CLAHRCs. *Qualitative Health Research, 25(11)*, 1492-1505. <https://doi.org/10.1177/1049732315583268>

- Straus, S., Tetroe, J., & Graham, I. D. (2013). *Knowledge Translation in Health Care : Moving from Evidence to Practice* (2nd Edition). Wiley–Blackwell.
- Tetroe, J. M., Graham, I. D., Foy, R., Robinson, N., Eccles, M. P., Wensing, M., Durieux, P., Légaré, F., Nielson, C. P., Adily, A., Ward, J. E., Porter, C., Shea, B., & Grimshaw, J. M. (2008). Health research funding agencies' support and promotion of knowledge translation : An international study. *The Milbank Quarterly*, *86*(1), 125-155. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2007.00515.x>
- Thompson, G. N., Estabrooks, C. A., & Degner, L. F. (2006). Clarifying the concepts in knowledge transfer : A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, *53*(6), 691-701. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03775.x>
- Thomson, D., Brooks, S., Nuspl, M., & Hartling, L. (2019). Programme theory development and formative evaluation of a provincial knowledge translation unit. *Health Research Policy and Systems*, *17*(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0437-y>
- Tremblay, D., Touati, N., Roberge, D., Breton, M., Roch, G., Denis, J.-L., Candas, B., & Francoeur, D. (2015). Understanding cancer networks better to implement them more effectively : A mixed methods multi-case study. *Implementation Science*, *11*(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0404-8>
- Visram, S., Goodall, D., & Steven, A. (2014). Exploring conceptualizations of knowledge translation, transfer and exchange across public health in one UK region : A qualitative mapping study. *Public Health*, *128*(6), 497-503. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2014.02.001>

ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'entretien pour les membres des comités de coordination et de direction du Consortium InterS4

Regards sur l'implication

| |
|---|
| Quel est votre rôle dans la mise en œuvre du Consortium InterS4? |
| Comment en êtes-vous venu à vous impliquer dans l'équipe ou le comité X? |
| Quelle a été la motivation de départ de votre organisation à prendre part au Consortium? Les avantages ou plus-value de joindre le Consortium InterS4 ? |

Regards sur la gouvernance (structure, partenariat, fonctions, etc.)

| |
|--|
| De façon générale, quel jugement portez-vous sur la structure de gouvernance du Consortium InterS4? Comment l'améliorer? (mandats /fonctions/ rôles des comités; Représentativité ou Complémentarité des comités; Dynamique inter-comités; Sollicitation en temps et en ressources...) |
| Comment pourriez-vous qualifier l'alignement stratégique entre la structure de gouvernance du consortium et celle de votre établissement? Et plus largement, dans le RSSS? Étapes pour arriver à clarifier le positionnement stratégique? |
| En ce qui concerne l'origine du Consortium, pourriez-vous préciser sur quoi est basé le modèle de courtage? |
| En ce qui a trait à la vision associée au Consortium InterS4, dans quelle mesure les acteurs impliqués la partagent? Compréhension commune des objectifs, ? Comment les irritants entre acteurs sont-ils gérés ? |
| Quelles modalités ont été mises de l'avant pour assurer la coordination du Consortium InterS4? (Modalités mises en place ou utilisation de modalités existantes ; Type de leadership ; planification / suivi /communication/ Mode de prise de décision) |
| Quelles modalités ont été mises de l'avant pour assurer la collaboration des parties prenantes? <ul style="list-style-type: none">• Entre les membres de l'équipe ou du comité X?• Entre les comités?• Entre les partenaires? |
| Quel jugement portez-vous sur la mobilisation et l'implication des parties prenantes? (Engagement ; Cohésion du partenariat ; Efficacité de l'allocation des ressources ; Synergie) |

Regards sur les actions entreprises de manière collaborative

| |
|---|
| Quelles actions ont été prises de manière collaborative? Quels sont jusqu'à maintenant les effets de ces actions? Pour votre organisation ; Pour le consortium ; Pour les établissements partenaires |
| Dans quelle mesure les actions entreprises sont en cohérence avec la mission du consortium? Actions en termes de collaboration / stratégie de transfert des connaissances |
| Depuis le début du Consortium, quels ont été les principaux changements apportés à l'infrastructure? Qu'est-ce qui a mené à ces changements? |
| De quelle manière le consortium est-il perçu par les directions et les employés de votre établissement? De quelle manière est-il perçu par le RSSS ou organisations non-partenaires? |
| De façon générale, dans quelle mesure le consortium atteint-il les objectifs fixés? |

Regards sur la stratégie de transfert des connaissances (par stratégie on entend les moyens pour déployer l'offre de services : portail, formations, communauté de pratique, accompagnement)

| |
|--|
| Comment la stratégie TC (l'offre de service) a-elle été conçue? Quel a été le processus pour la conception? |
| En quoi la stratégie TC est-elle cohérente avec la réalité des établissements partenaires du RSSS? (Sollicitation en temps et en ressources des courtiers de connaissances; Réponse aux besoins des équipes en Éts) |
| Quels sont les principaux facteurs qui : <ul style="list-style-type: none">- Favorisent le déploiement de l'offre de services dans les établissements /utilisation des outils?- Freinent son déploiement/utilisation? |

| |
|--|
| La stratégie de TC est-elle appliquée comme prévue? Quels changements ont été apportés à ce qui était prévu initialement au processus d'implantation ou aux outils? Pourquoi? |
| Quelles sont les produits /services dont vous avez bénéficié? (Vous-même ou votre éts) Lesquels ont le plus de retombées pour vous ou votre éts? Pourquoi? |
| En quoi la stratégie TC (ex. : outils développés, formations offertes, etc.) contribue-t-elles : <ul style="list-style-type: none"> - Au changement de pratique des courtiers de connaissances (appropriation des connaissances)? - Au maintien des changements? - À mobiliser et susciter l'intérêt des chercheurs? - A l'élaboration de solutions aux défis du RSSS? |

Bilan et perspectives

| |
|---|
| Dans quelle mesure, êtes-vous satisfait(e) : <ul style="list-style-type: none"> - De la qualité des activités TC? - De la collaboration au sein du consortium? - De la réception par les Éts et des universités? |
| Quelles propositions auriez-vous pour augmenter l'effet, la pertinence du Consortium? |
| Si vous aviez à repenser le modèle du Consortium InterS4, que feriez-vous différemment? Qu'est-ce que vous ne changeriez surtout pas à ce modèle? |
| Si vous vous projetez dans 3 ans, qu'est devenu le Consortium? |

REMERCIEMENTS

FIN

Annexe 2 : Grille d'entretien pour les personnes utilisatrices de l'offre de services du Consortium InterS4

Regards sur le rôle en transfert des connaissances (TC)

Quel est votre rôle/fonction dans l'établissement? Depuis combien de temps avez-vous ce rôle/fonction? Combien êtes-vous à posséder ce rôle? Quels sont les activités de TC habituelles que vous menez ? Quelle est votre expérience personnelle ou professionnelle en lien avec le courtage de connaissances de manière générale? Qu'est-ce qui vous a amené à utiliser les services du Consortium? Combien de temps en moyenne accordez-vous au courtage de connaissances par semaine?

Regard sur l'utilisation du Portail InterS4

Utilisez-vous le Portail du Consortium InterS4? C'est-à-dire le site internet et les outils qui y sont proposés ; pourquoi? À quelle fréquence environ? À quelles occasions l'utilisez-vous? Comment qualifiez-vous la qualité et la pertinence du Portail, des informations et des documents qui s'y retrouvent? De quelle façon utilisez-vous les documents? Comment le portail pourrait-il être amélioré?

Regard sur l'utilisation et la participation à la communauté de pratique (CP)

Participez-vous à la Communauté de pratique du Consortium InterS4? (pourquoi, quelle fréquence)
Comment pouvez-vous qualifier votre utilisation/ participation à la CP? Dans quelle mesure la CP favorise les interactions entre les participants? Dans quelle mesure les sujets traités rejoignent vos intérêts professionnels?
Dans quelle mesure le contenu partagé dans la CP est applicable à votre réalité? Qu'est-ce que votre participation à la CP a changé dans votre manière de faire votre travail? Comment la CP pourrait-elle être améliorée?

Regard sur la formation en courtage de connaissance

Les thématiques couvertes pendant la formation répondent-elles à vos besoins? Quel est votre point vu sur l'approche utilisée lors des formations?
Avez-vous bénéficié d'un soutien post-formation de la part du Consortium? De quelle nature sont vos échanges? A quelle fréquence ont-ils lieu? Comment percevez-vous ce soutien reçu?
Après avoir suivi les formations, dans quelle mesure estimiez-vous être capable de mettre en application les apprentissages acquis dans l'activité?
Depuis que vous avez suivi la formation quelles activités de courtage de connaissances avez-vous réalisées?
Quels ont été les effets de ces activités de courtage? Sur votre rôle en courtage de connaissance ou sur votre manière de l'actualiser? Pour votre développement professionnel? Quelles sont les parties de la démarche de courtage de connaissances avec lesquelles vous êtes plus à l'aise? Moins à l'aise? Comment les formations pourraient-elles être améliorées?

Soutien pour un projet ponctuel

Vous ou votre équipe avez bénéficié d'un soutien pour un projet en particulier par l'équipe du Consortium?
Comment ça s'est passé? Les étapes, les formes d'accompagnement, la durée?
Qu'avez-vous le plus apprécié de cet accompagnement? De quelle manière cet accompagnement vous permet d'acquérir des connaissances et compétences en courtage de connaissances? Que proposez-vous de changer à la forme d'accompagnement pour l'améliorer?

Regard sur les conditions organisationnelles (facteurs environnementaux)

Dans le cadre de votre travail, quelle est l'attitude générale de vos collègues et de vos supérieurs face au courtage des connaissances? Qu'est-ce qui vous aide le plus dans votre utilisation / participation aux activités offertes par le Consortium? Quels ont été les plus grands défis jusqu'à présent?

Bilan et perspectives

D'après vous, quels sont les principaux impacts du Consortium InterS4 pour les courtiers de connaissances et les équipes? Pourquoi?
Quelles sont les retombées auxquelles vous vous attendez grâce à vos interventions de courtage de connaissances?
Quelles sont vos prochaines étapes en termes d'apprentissages sur le courtage de connaissances?
Si le modèle du Consortium InterS4 pouvait être repensé, que proposeriez-vous aux responsables de faire différemment? Qu'est-ce que vous ne voudriez pas voir changer à ce modèle?

REMERCIEMENTS

FIN

