



## Adaptation et courtage du savoir : Accroître la sensibilisation par le dialogue

Établir le lien entre la science et la politique est une fonction essentielle de toute organisation à vocation scientifique qui cherche à avoir un impact considérable sur les politiques, les décisions et les programmes. Un grand nombre de ministères et d'organismes fédéraux canadiens qui sont fondés sur les sciences produisent ou transfèrent des renseignements scientifiques comme élément clé de leur mandat. Avec le temps, ils ont élaboré des stratégies et des outils de valeur pour rassembler et présenter les renseignements scientifiques de façon à ce que les utilisateurs de politiques et de programmes puissent y avoir accès et les comprendre. Que la science en question soit liée à l'environnement, à la santé humaine ou à une autre discipline, les priorités établies et les outils utilisés sont souvent transférables d'un domaine à l'autre. D'importantes leçons peuvent être apprises grâce au dialogue qui est établi sur les diverses initiatives d'adaptation et de courtage du savoir utilisées

**IL EST POSSIBLE  
D'APPRENDRE UN GRAND  
NOMBRE DE LEÇONS  
IMPORTANTES À L'AIDE  
DU DIALOGUE FOURNI  
SUR LES DIVERSES  
INITIATIVES D'ADAPTATION  
ET DE COURTAGE DU  
SAVOIR UTILISÉES PAR  
LES MINISTÈRES ET  
ORGANISMES FÉDÉRAUX.**

par les ministères et organismes fédéraux. Au-delà du gouvernement fédéral canadien, les expériences et les défis liés au renforcement de l'intégration des politiques scientifiques sont semblables au sein du milieu universitaire, de l'industrie et d'autres échelons du gouvernement, tant au Canada qu'à l'échelle internationale; par conséquent, les leçons tirées et les pratiques exemplaires élaborées dans ce cadre peuvent être utiles à une grande échelle.

### **QU'EST-CE QUE L'ADAPTATION ET LE COURTAGE DU SAVOIR?**

L'adaptation du savoir (AS) consiste à rassembler des renseignements liés à la science selon les préférences d'un public cible quelconque, de leurs orientations et de leurs calendriers d'exécution. Le courtage du savoir (CS) requiert qu'un intermédiaire (que ce soit une personne ou un groupe spécialisé) relie activement les producteurs aux utilisateurs de connaissances afin de renforcer la production, la diffusion et l'utilisation éventuelle de ces connaissances. Il existe des termes analogues et connexes tels que le transfert du savoir, la mobilisation des connaissances et l'échange du savoir, entre autres.

## **ÉTABLIR DES LIENS**

**UN DIALOGUE INTERMINISTÉRIEL RASSEMBLERAIT UNE COMMUNAUTÉ FÉDÉRALE ACTIVE, MAIS VARIÉE ET FOURNIRAIT UNE PLATE-FORME POUR ÉCHANGER DES IDÉES, ABORDER DES PRÉOCCUPATIONS ET DES BUTS COMMUNS ET ENCOURAGER UNE PARTICIPATION AUX DISCUSSIONS INSPIRÉES SUR LA POURSUITE DE BUTS COMMUNS.**

La Division de la liaison en sciences et technologie (la Division) d'Environnement Canada jouit d'une position unique en tant qu'unité d'adaptation et de courtage du savoir. Elle met l'accent sur la personnalisation et le ciblage de connaissances scientifiques en vue d'améliorer son utilisation par le public cible et elle élabore des mécanismes qui contribueront à l'interaction soutenue entre les milieux de la science et les intervenants en matière de programmes et de politiques, afin d'aider les utilisateurs à faire la lumière sur les programmes de recherche.

En reconnaissance du nombre croissant d'employés du gouvernement fédéral qui jouent un rôle dans l'adaptation et le courtage du savoir, la Division d'Environnement Canada a pris conscience que

l'on pourrait apprendre beaucoup d'une discussion sur ce domaine en pleine croissance. Un dialogue interministériel rassemblerait une communauté fédérale active, mais variée et fournirait une plate-forme pour échanger des idées, aborder des préoccupations et des objectifs communs, et s'engager dans des discussions inspirées sur la poursuite de buts communs. La Division cherchait à rassembler un groupe de personnes agissant à titre d'adaptateurs du savoir ou de courtiers du savoir qui tireraient profit d'une collaboration. Afin de s'assurer que les bonnes personnes avaient été ciblées, l'invitation comportait les questions suivantes : Êtes-vous membre d'un petit groupe détenant un ensemble de compétences mixtes? Travaillez-vous à l'interface des sciences et de la politique? Rédigez-vous avec rigueur, pour un public autre que les médias, la jeunesse ou le grand public?

L'invitation a suscité de l'enthousiasme chez plus de 70 % des employés fédéraux invités, qui ont exprimé leur intérêt à participer à une réunion interministérielle ou bien à être tenus au courant.

# UN DIALOGUE INTERMINISTÉRIEL

Le 30 septembre 2009, la Division a accueilli plus de quarante participants provenant de treize ministères et organismes fédéraux qui ont participé à un dialogue interministériel de deux jours sur l'adaptation et le courtage du savoir, au Centre canadien des eaux intérieures, à Burlington (Ontario).

Les treize ministères et organismes fédéraux ont apporté au dialogue une expertise et des idées de divers secteurs. La discussion a été enrichie par le large éventail de perspectives et d'expériences des participants, tant des chercheurs et des analystes de programme et de politiques, que des conseillers scientifiques, des gestionnaires de connaissances et des membres du personnel qui contribuent à la liaison stratégique en sciences et technologie.

Tout au long de la réunion, les participants ont maintenu un dialogue ouvert qui a permis à toutes les voix de se faire entendre et de saisir toutes les idées et attentes des participants. Avec l'aide d'un animateur compétent, les participants ont consacré leurs efforts pour rassembler des solutions concrètes, échanger des pratiques exemplaires et produire une liste de priorités afin de faire progresser le programme commun.

**COMME IL Y AVAIT DES PARTICIPANTS QUI REPRÉSENTAIENT DES CHERCHEURS ET DES ANALYSTES DE PROGRAMME ET DE POLITIQUES, DES CONSEILLERS SCIENTIFIQUES, DES GESTIONNAIRES DE CONNAISSANCES ET DES MEMBRES DU PERSONNEL QUI CONTRIBUENT À LA LIAISON STRATÉGIQUE EN SCIENCES ET TECHNOLOGIE, LA DISCUSSION ÉTAIT ENRICHIE D'UN LARGE ÉVENTAIL DE PERSPECTIVES ET D'EXPÉRIENCES.**

## BUT DU DIALOGUE :

Améliorer la reconnaissance, le soutien et l'application de l'adaptation et du courtage du savoir au sein du gouvernement fédéral



Centre canadien des eaux intérieures. Photo : Tom Bochsler

## TROUVER UN TERRAIN D'ENTENTE

Afin d'alimenter la discussion sur l'avancement de l'adaptation et du courtage du savoir (AS CS) au sein du gouvernement fédéral, on a demandé aux participants de fournir, préalablement à la réunion, des exemples d'activités liées à l'AS-CS qui devraient être interrompues, entreprises ou maintenues, ainsi que des exemples d'activités en

cours ou proposées (soit individuellement, soit au niveau ministériel ou de l'organisme). Les points communs à l'échelle des ministères et des professions sont rapidement devenus évidents au cours de la séance et sont devenus le point central de la discussion.



## ACTIVITÉS À ENTREPRENDRE OU À MAINTENIR

- Se concentrer sur *l'exécution* tout en maintenant la simplicité et l'élément pratique
- Former une communauté de pratique (au niveau du gouvernement fédéral et à l'échelle nationale et internationale)
- Rendre légitime l'AS-CS – la technologie de l'information n'est pas la seule solution
- Intégrer l'AS-CS à la conception de programme
- Incorporer la composante de connaissance tacite (expérientielle) de l'AS-CS
- Élaborer un ensemble de produits et d'outils d'AS-CS polyvalents
- Améliorer l'interaction entre la science et les politiques
- Utiliser des paramètres de rendement pour évaluer l'incidence de l'AS-CS
- Établir des centres de transfert du savoir
- Former le personnel et les collègues

## ACTIVITÉS À INTERROMPRE

- Remédier à la classification inappropriée du personnel d'AS-CS
- Se concentrer sur la terminologie au lieu de l'apprentissage et de l'action partagée
- Travailler en vase clos (isolement)
- Diriger les efforts sur la diffusion des connaissances après coup
- Amorcer des activités et élaborer des produits sans un public cible déterminé et sans les ressources nécessaires pour appuyer l'AS-CS
- Ne pas prendre en considération la documentation parallèle
- Créer des bases de données indépendantes qui ont une accessibilité limitée
- Présumer que les outils de la technologie de l'information (wikis, portails) sont les principales solutions à une interface de science et de politiques



Pour établir des priorités de discussion parmi ce groupe varié, il était nécessaire de déterminer des critères contre lesquels on pourrait évaluer des sujets potentiels. Les critères élaborés comprenaient le degré d'impact d'un sujet, son réalisme, son caractère mesurable, son aspect inspirant et visionnaire, ainsi que la présence d'un bénéficiaire identifiable (renvoie au destinataire).

### Les cinq principales priorités qui se sont dégagées sont :

1. Établir une communauté de pratique
2. Créer un ensemble de produits et d'outils
3. Élaborer une stratégie pour l'AS-CS
4. Maintenir les paramètres de rendement pour évaluer le succès
5. Déterminer les éléments de la conception d'un programme d'AS-CS

De petits groupes ont discuté des étapes tangibles requises pour faire avancer chacune des cinq priorités, telles que le financement, la participation des principaux intervenants, l'infrastructure, les mesures de rendement et le délai. Les points saillants de la discussion sont résumés ci-dessous pour chacune des cinq priorités.

1. Établir une communauté de pratique (CDP) en tant que tribune pour les employés fédéraux qui travaillent dans le domaine de l'AS-CS afin de discuter des questions prioritaires à l'échelle des ministères. La discussion s'articulait autour de ce qui serait nécessaire pour appuyer la CDP, y compris ce qui suit.
  - Déterminer le rôle et les objectifs de la CDP
  - Déterminer la façon dont l'affiliation à la CDP serait établie
  - Décider la façon dont la CDP serait promue à l'échelle ministérielle
  - Créer un sentiment d'engagement à un niveau élevé des ministères et des organismes

- Décrire la façon dont les membres participeraient (p. ex., virtuellement, en personne)
  - Déterminer si les outils et le soutien requis existent déjà ou si un élément supplémentaire est requis.
2. Créer un ensemble de produits et d'outils déjà utilisés au sein du gouvernement du Canada afin d'accroître la sensibilisation et l'accessibilité parmi les divers ministères et organismes. La discussion s'articulait autour d'outils tels que les bulletins, les sites Web, les wikis, les webinaires et diverses méthodes de collaboration en personne. Les discussions ont également porté sur la façon de créer des outils concrets qui peuvent être appliqués à grande échelle, ainsi que sur les façons de faire face aux obstacles qui peuvent surgir dans l'élaboration de divers outils selon les paramètres du gouvernement fédéral.
  3. Élaborer une stratégie pour l'AS-CS afin d'améliorer l'utilisation, l'exposition et la crédibilité de l'AS-CS au sein des ministères et organismes fédéraux. Les points de discussion comprenaient : une définition des objectifs du domaine; la détermination des priorités, les lacunes observées et les succès connus; la promotion de l'AS-CS auprès des publics cibles principaux, tels que la haute direction; la prise en compte des structures et des enjeux liés aux ressources humaines; l'élaboration de mécanismes pour l'apprentissage continu dans ce domaine.
  4. Maintenir les paramètres de rendement pour évaluer le succès était un sujet d'intérêt, car le personnel doit souvent faire état des impacts qu'ont les travaux qu'ils exécutent. Des questions sur la définition du succès et sur les éléments qui devraient être mesurés dominaient la discussion. Les paramètres de rendement envisagés comprenaient : le nombre de visiteurs, le nombre de publications,



le changement dans les types de demandes de renseignements, l'adoption de la terminologie par la haute direction, le succès des intervenants et la diminution du niveau de préoccupation quant à la communication des principes scientifiques aux publics cibles.

5. Des éléments de conception du programme d'AS-CS ont été pris en considération. L'importance de la place qu'occuperait ce programme à l'échelle organisationnelle, soit com-

me nouveau programme, soit intégré aux programmes existants, a fait l'objet de discussions, parallèlement à la perception du caractère crucial de créer un créneau pour le programme. Parmi d'autres éléments, il y avait la mise à profit des initiatives existantes, le développement d'un ensemble de compétences de base ou d'ensembles de compétences, le développement des possibilités de formation et de mentorat et la promotion du programme.

## POUR SUIVRE SUR LA LANCÉE

L'idée de tenir une plus grande conférence sur l'AS-CS (réunissant d'autres intervenants en plus des employés fédéraux) a été appuyée de façon enthousiaste comme initiative d'avenir. Elle a été perçue comme une plate-forme qui aiderait à accroître la sensibilisation et le soutien à l'AS-CS, à aller de l'avant avec des questions prioritaires mise en évidence par le dialogue interministériel et à apprendre d'autres organisations ou domaines qui sont peut-être plus avancés en matière de stratégies ou d'initiatives en AS-CS.

À long terme, le succès du dialogue interministériel dépendra de la façon dont les idées générées durant l'échange avancent efficacement et influent sur les cultures de l'interaction entre la science et les politiques, et la communication ministérielle. Un grand nombre de participants ont affirmé vouloir agir à titre de champions du mouvement dans leurs organisations respectives. Une série de points prioritaires ont été déterminés collectivement afin de

s'assurer qu'on continue sur notre lancée et que le groupe et sa communauté en évolution maintiennent la communication à long terme. Ces points prioritaires comprenaient le maintien de la prise en charge de l'AS-CS; la désignation d'un forum pour communiquer les pratiques exemplaires et les produits; la présentation du concept d'AS-CS aux conseils de la haute direction; et une sensibilisation et une reconnaissance accrue de l'AS-CS.

L'objectif du dialogue était d'améliorer la reconnaissance, le soutien et l'application de l'AS-CS au sein du gouvernement fédéral. Un certain nombre de leçons en ont été tirées, notamment la nécessité de rassembler les bonnes personnes, de créer des points communs parmi un groupe varié en déterminant des priorités à l'aide d'un effort collectif, en fournissant un forum dans lequel réseauter, faire part d'expériences, établir des liens et utiliser ces événements comme catalyseur pour poursuivre sur la lancée.

### Atelier spécial sur l'adaptation et le courtage du savoir

Une année plus tard, les participants du dialogue interministériel ont vu des résultats très réels de leurs discussions. Un atelier spécial sur l'adaptation et le courtage du savoir a eu lieu sous l'égide de la Conférence sur les politiques scientifiques canadiennes de 2010. Environnement Canada a organisé l'événement de concert avec le Réseau canadien de l'eau et ResearchImpact.

L'atelier était le premier événement national multisectoriel du genre lequel a rassemblé 108 participants provenant de 54 organisations, y compris des universités, des agences de la santé, des gouvernements et des industries du Canada, du Royaume-Uni et de l'Australie.

L'atelier a fourni une tribune dynamique et interactive pour faire part d'expériences et explorer le rôle de l'AS-CS dans le renforcement des liens entre la science et les politiques. Les discussions, animées de façon variée, ont mis sur les priorités mentionnées au cours du dialogue interministériel et celles de la collectivité plus vaste, y compris la création d'une communauté de pratique, l'établissement d'une boîte à outils pour l'AS-CS et l'évaluation de l'AS-CS.

**Une année plus tard, les participants du dialogue interministériel ont vu des résultats très réels de leurs discussions. Un atelier spécial sur l'adaptation et le courtage du savoir.**

## Pour obtenir plus de renseignements :

### Jaime Dawson

Liaison en sciences et technologie  
Direction des stratégies pour la S-T  
Direction générale des sciences et de la technologie  
Environnement Canada  
[jaime.dawson@ec.gc.ca](mailto:jaime.dawson@ec.gc.ca)

### Shannon deGraaf

Liaison en sciences et technologie  
Direction des stratégies pour la S-T  
Direction générale des sciences et de la technologie  
Environnement Canada  
[shannon.degraaf@ec.gc.ca](mailto:shannon.degraaf@ec.gc.ca)

## Remerciements

La Division de la liaison en sciences et technologie aimerait reconnaître la contribution des représentants des ministères et des organismes fédéraux suivants au dialogue interministériel sur l'adaptation et le courtage du savoir :

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Agence canadienne d'inspection des aliments

Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

Recherche et développement pour la défense Canada

Environnement Canada

Pêches et Océans Canada

Santé Canada

Affaires indiennes et du Nord Canada

Industrie Canada

Centre de recherches pour le développement international

Ressources naturelles Canada

Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Agence de la santé publique du Canada

## Liens :

Conférence sur les politiques scientifiques canadiennes de 2010 – Couverture de la conférence :  
<http://sciencepolicy.ca/cspc2010/coverage>

## À propos de cette série d'études :

Le besoin de preuves scientifiques solides est bien reconnu dans le cadre de l'élaboration de politiques et de la prise de décisions, ainsi que pour l'adoption de mécanismes novateurs visant à maintenir une interaction entre les spécialistes en sciences et les responsables des politiques et des décideurs. Une telle interaction améliore l'utilisation de la recherche par les utilisateurs de la science et permet également à l'utilisateur de faire la lumière sur les programmes de recherche. Établir le lien entre la science et les décisions liées aux politiques et aux programmes n'est pas évident et plus d'efforts sont requis afin de comprendre cette relation et de maximiser la transmission de renseignements entre les utilisateurs et les producteurs de la science.

La **Division de la liaison en S et T** a participé à un bon nombre d'initiatives qui visaient à renforcer les liens entre les connaissances scientifiques et l'établissement de politiques et la prise de décisions. Cette série met en évidence ces initiatives. Cette série et d'autres produits de la Division de la liaison en S et T se trouvent à l'adresse suivante : [www.ec.gc.ca/scitech](http://www.ec.gc.ca/scitech).

La Division de la liaison en S et T est une unité *d'adaptation et du courtage du savoir*. Elle se concentre sur la personnalisation et le ciblage des connaissances scientifiques pour les utilisateurs, afin d'améliorer leur utilisation et leur utilité, ainsi que sur l'élaboration de mécanismes contribuant à une interaction durable entre la science, les politiques et les programmes, non seulement pour « transmettre » les connaissances à l'utilisateur de la science, mais également pour permettre à l'utilisateur de mieux comprendre le programme de recherche (influence des politiques).

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec TPSGC au 613-996-6886

ou à [droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca).

Photos : © Environnement Canada, 2011

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de l'Environnement, 2011

Also available in English