



Centre jeunesse
de Québec

Institut universitaire

Guide pratique pour structurer le transfert des connaissances



***Direction du développement de la pratique professionnelle
Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire***

Juin 2001

***Guide pratique
pour structurer le
transfert des connaissances***

Suzanne Beaudoin – Chercheure – CJQ

Carole Laquerre – Conseillère à la recherche et à l'enseignement – CJQ

Direction du développement de la pratique professionnelle

Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

Équipement : Hewlett Packard — 1024 Low Emissions
Logiciels : Word 8.0
Power Point 8.0b

Travail de rédaction : SUZANNE BEAUDOIN
CAROLE LAQUERRE

Autres personnes ayant
collaboré à l'élaboration
de ce guide : RÉGEAN BERGERON — représentant de la pratique — (1998-1999)
ANDRÉ DUFOUR — représentant de la formation — (1998-1999)
PIERRE DAGENAIS — représentant de la formation — (2000-2001)
GERVAIS GUÉRIN — représentant de la pratique — (2000-2001)

Soutien pédagogique : SYLVIE MOISAN

Travail de secrétariat : MARTINE CHRÉTIEN
LUCILLE GRONDIN
CLAIRE CARON

Note : Dans ce texte, l'utilisation du masculin pour désigner des personnes a comme seul but d'alléger le texte et d'identifier sans discrimination les individus des deux sexes. La lectrice et le lecteur verront à interpréter selon le contexte.

Les outils peuvent être utilisés sans autorisation. La référence indiquée en bas de page doit être préservée.

Production : © Centre jeunesse de Québec
Direction du développement de la pratique professionnelle
2915, avenue du Bourg-Royal
BEAUPORT (Québec)
G1K 8L1

Téléphone : (418) 661-6951
Télécopieur : (418) 644-6513

Dépôt légal : 2^e trimestre 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-921151-47-2

Table des matières

Prétest.....	v
À qui s'adresse ce Guide	1
Section 1	
1.1 Le transfert de connaissances vu comme processus d'appropriation.....	7
1.2 Acteurs impliqués dans le processus d'appropriation.....	12
Section 2	
2.1 Réalisation des étapes du processus d'appropriation des connaissances.....	17
Étape 1 : Donner accès aux connaissances par des activités de diffusion.....	17
Outil 1 : Fiche descriptive d'une activité de diffusion.....	21
Outil 2 : Éléments clés à considérer pour communiquer les résultats d'une recherche dans une perspective d'appropriation.....	23
Outil 3 : Liste des participants.....	27
Outil 4 : Fiche d'appréciation d'une activité de diffusion.....	29
Étape 2 : Préciser la disposition des gens à l'application des connaissances par une mesure de sensibilisation.....	31
Étape 3 : Développer des activités d'appropriation des connaissances.....	32
Outil 5 : Fiche descriptive d'une activité d'appropriation.....	41
Outil 6a : Fiche d'inscription à une activité d'appropriation (version a).....	43
Outil 6b : Fiche d'inscription à une activité d'appropriation (version b).....	44
Outil 7 : Fiche d'appréciation d'une activité d'appropriation.....	45
Outil 8 : Questionnaire sur les connaissances acquises	49
Outil 9 : Fiche d'observations des animateurs	51
Étape 4 : Assurer un contexte d'application des connaissances acquises.....	53
Étape 5 : Planifier un suivi d'expérimentation.....	54
Outil 10 : Fiche du suivi d'expérimentation	61
Outil 11 : Fiche d'évaluation de l'application des connaissances.....	63
Outil 12 : Attestation.....	65
2.2 Éléments à retenir pour un transfert de connaissances orienté vers l'appropriation.....	67
Section 3	
3.1 Un plan de formation appuyé sur un processus d'appropriation.....	71
3.2 Regard sur le renouvellement des pratiques	75
Êtes-vous prêt à utiliser ce Guide ?.....	77
Bibliographie.....	79
Annexe : État de la situation sur le déploiement du Guide	81

Prétest

Devriez-vous lire ce document ?

	Vrai	Faux
1. Tout le monde devrait tout savoir sur tout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tous les individus ou groupes d'individus ne sont pas motivés à développer de nouvelles compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Toute nouvelle connaissance devrait être appliquée à la pratique quotidienne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. À la suite d'une activité d'appropriation, on doit mettre en place des conditions favorisant l'application des connaissances dans le quotidien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Toute personne qui apprend quelque chose de nouveau est en mesure de l'appliquer sur-le-champ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. L'appropriation doit être comprise comme un processus qui exige une disposition de l'individu et de l'organisation au développement de nouvelles compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aucun outil n'a été proposé à ce jour pour structurer le transfert de connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La créativité au regard des stratégies d'appropriation est une qualité recherchée chez les animateurs d'une activité d'appropriation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Lorsque des connaissances sont jugées pertinentes pour le développement de la pratique, toutes les personnes devraient être exposées de la même façon à ces connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La réussite de l'appropriation dépend à la fois de l'engagement de l'individu et de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Réponses
 Tous les énoncés des chiffres pairs sont vrais, tous ceux des chiffres impairs sont faux.
 Grille d'évaluation du prétest.
 0-4 Bonnes réponses : Lisez le document, vous apprendrez beaucoup.
 5-7 Bonnes réponses : Lisez le document, vous allez partager vos connaissances.
 8-10 Bonnes réponses : Lisez le document pour apprécier la maîtrise que vous avez du sujet...
 Bonne lecture

À qui s'adresse ce Guide

Ce **Guide** s'adresse à toute personne, qu'elle soit gestionnaire, chercheur, formateur ou clinicien, qui s'interroge sur le transfert des connaissances dans les termes suivants : *Comment s'assurer que la transmission des nouvelles connaissances issues d'expertises cliniques, de résultats de recherches ou d'autres sources, pourra contribuer à modifier ou transformer des pratiques ?* Les principaux constats qui ont servi de base pour documenter cette réflexion sont les suivants :

- *Il ne suffit pas de donner accès aux nouvelles connaissances pour que les personnes les intègrent dans leur pratique.*
- *Les individus doivent être intéressés à acquérir et à maîtriser de nouvelles connaissances pour les appliquer.*
- *L'environnement organisationnel doit favoriser le développement de nouvelles compétences, assorti de conditions propices à l'application des connaissances.*

Le défi relevé dans ce **Guide pratique pour structurer le transfert des connaissances** consiste à proposer une démarche conceptuelle et pragmatique pour favoriser la diffusion des connaissances avec une visée d'intégration dans les pratiques quotidiennes. Ce **Guide** est composé de trois sections distinctes mais complémentaires selon l'usage requis.

La **première section** intitulée : *Comment le transfert des connaissances peut-il servir à modeler les pratiques ?* fait état du cadre conceptuel où l'appropriation comme processus découpé en cinq étapes constitue la pierre angulaire qui permet de rendre opérationnel le concept de transfert des connaissances. Cette section est particulièrement utile pour comprendre les fondements et la logique de l'**appropriation** par opposition à la **diffusion** des connaissances.

La **deuxième section** permet de saisir la pertinence de chaque étape du processus d'appropriation et d'apprendre *comment concevoir une activité dans une perspective d'appropriation des connaissances*. Cette section a été élaborée pour soutenir les personnes qui ont à structurer des activités de transfert de connaissances

en proposant des conditions et des outils pour favoriser l'appropriation des connaissances.

La **troisième section** introduit la question suivante: *Comment la planification de la formation peut-elle être ancrée dans une perspective d'appropriation?* Cette section est principalement destinée au responsable de la formation dans une organisation, mais peut aussi intéresser toutes les autres personnes appelées à assurer la planification d'un programme de transfert de connaissances via la formation ou l'enseignement. Cette section permet de soumettre des questions à répondre à chacune des étapes de la planification de la formation pour s'assurer que **les priorités concorderont avec les clés de succès** de l'appropriation dégagées par la présente réflexion.

Ce travail de réflexion a été amorcé en 1998, et le présent document vient se substituer avantageusement au premier¹, car il est le fruit d'un certain mûrissement. En effet, les principes et les outils élaborés au départ ont été raffinés à la suite d'une validation plus poussée à travers différentes applications dans des activités de formation², notamment sur les sujets suivants :

- le trouble de personnalité limite
- les jeunes victimes d'abus sexuels
- le génogramme
- la clarification de projet de vie
- le système de soutien à la pratique (SSP)
- le suicide
- la toxicomanie

¹ Guide pratique pour structurer le transfert des connaissances, document 1.

² Ces activités se sont tenues au Centre jeunesse de Québec et certaines d'entre elles ont aussi été déployées dans d'autres centres jeunesse, ce qui a permis d'enrichir nos propos sur l'application du Guide.

Ce **Guide** a aussi servi de cadre de référence pour structurer des activités liées à des productions de recherche.

Sans vouloir l'imposer comme un dogme, nous sommes maintenant suffisamment convaincus d'être sur la bonne voie dans la modélisation du transfert des connaissances pour soumettre ce cheminement à une expérimentation élargie qui permettra sûrement de l'enrichir davantage puisque les efforts consentis pour la diffusion de ce **Guide** et son appropriation restent à ce jour plutôt modestes¹.

¹ Voir l'Annexe, État de la situation sur le déploiement du Guide.

Section 1



***Comment le transfert des connaissances
peut-il servir à modeler les pratiques ?***

_____ **Un processus d'appropriation en 5 étapes** _____



1.1 Le transfert de connaissances vu comme processus d'appropriation

Il ne suffit pas de diffuser des résultats de recherche, de donner accès aux programmes jugés efficaces, d'annoncer une nouvelle politique, de faire connaître les nouvelles approches au regard d'une problématique; encore faut-il se demander comment les gens parviendront à « faire leurs » ces nouvelles connaissances et à les intégrer dans leur pratique. L'enjeu du transfert de connaissances se pose ici davantage en termes d'*appropriation*.

Une analyse de la littérature des quinze dernières années¹ traitant du concept d'*empowerment*, qui nous paraît bien traduire l'idée que nous retenons lorsque nous parlons d'*appropriation*, permet de définir l'*appropriation* comme *un processus par lequel des personnes, des groupes ou des organisations développent, par l'intermédiaire d'actions concrètes, un plus grand contrôle sur les aspects de leur réalité (matérielle, psychologique ou sociale) qu'ils considèrent importants*². Dans cette analyse, il apparaît essentiel que les personnes se mobilisent dans l'acquisition et l'application de nouvelles connaissances et que simultanément l'organisation mette en place une série de conditions favorisant l'acquisition et l'intégration des connaissances pour contribuer au processus d'*appropriation*. Aussi, des actions concrètes doivent être définies pour témoigner de cette volonté commune de s'engager dans un processus d'*appropriation* de connaissances :

- Permettre la participation à des **activités de diffusion** qui visent à donner accès aux connaissances en développement.
- Appliquer une **mesure de sensibilisation** pour que les gens définissent leur intention de développer leurs compétences professionnelles dans un nouveau champ de connaissances.

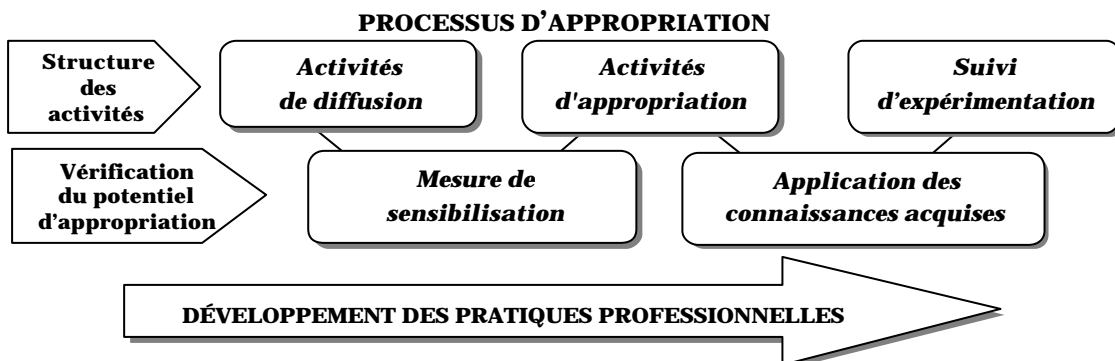
¹ Présentation de Yann LE BOSSÉ, à l'occasion d'un colloque intitulé **Empowerment et pratiques sociales**, dans le cadre du congrès de l'ACFAS à Montréal, 1994.

² Cette définition a été élaborée à partir de connaissances empiriques et théoriques telles que présentées par LE BOSSÉ.

- Définir des **activités d'appropriation** basées sur un modèle d'apprentissage et offertes à un groupe ciblé qui pourra appliquer dans sa pratique quotidienne les connaissances acquises.
- Déterminer un contexte d'**application des connaissances acquises** pour que puissent être expérimentés *in vivo* la nouvelle méthode ou approche, le nouvel outil, le nouveau cadre théorique, etc.
- Élaborer un **suivi d'expérimentation** pour apprécier l'état d'appropriation des connaissances acquises et évaluer le degré de généralisation souhaité sur le plan de l'organisation.

Pour illustrer ces propos, prenons l'exemple d'une recherche qui a permis de diffuser des résultats sur le suicide chez les adolescents (activité de diffusion). À la suite de cette présentation, des personnes se montrent disposées à développer des habiletés pour utiliser la grille de dépistage de jeunes à risques suicidaires (mesure de sensibilisation). L'établissement juge pertinent de soutenir les professionnels dans le développement de telles compétences, et une formation est déployée pour répondre à ce besoin (activité d'appropriation). Des liens sont établis avec le comité aviseur sur le suicide pour s'assurer que les personnes ciblées pourront bien offrir ce service aux jeunes (application des connaissances acquises). Des activités de rafraîchissement sont prévues périodiquement pour être en mesure d'apprécier si la qualité du service est toujours présente dans l'organisation (suivi d'expérimentation).

Le schéma suivant reproduit ces cinq étapes du processus d'appropriation. Cette représentation en deux paliers permet de distinguer les trois étapes de structuration des activités (1^{er} palier) en fonction du degré d'appropriation souhaité des deux autres étapes (2^e palier), qui consistent à vérifier le potentiel d'appropriation chez les participants pour déterminer la pertinence de poursuivre les activités plus avant dans le processus.



L'appropriation est donc un processus *continu*, qui permet un passage graduel de l'acquisition de connaissances vers une expérimentation des compétences au fur et à mesure que les gens acquièrent une maîtrise sur ce qui les concerne. Le processus d'appropriation ainsi conçu se veut un soutien au développement des compétences au regard de nouvelles connaissances à maîtriser, et le but ultime, à la fois pour les individus et l'organisation, est le **développement des pratiques professionnelles**.

Le suivi d'une activité, du début à la fin du processus d'appropriation, a ceci d'intéressant qu'il permet d'avoir une idée du nombre de personnes qui ont été exposées aux nouvelles connaissances et d'estimer un taux d'imprégnation en suivant le parcours des personnes jusqu'à l'intégration dans la pratique quotidienne. À titre illustratif, prenons une activité sur la présentation du génogramme qui viserait au bout du compte à développer des habiletés à investiguer l'histoire familiale chez la clientèle des centres jeunesse. On pourrait établir que 100 personnes ont assisté à une conférence sur le génogramme (activité de diffusion), que 50 d'entre elles souhaitent apprendre à construire l'histoire familiale à partir de ce moyen (mesure de sensibilisation), que de ce nombre 35 s'inscrivent à l'activité d'appropriation proposée pour acquérir ces habiletés, que 30 personnes ont choisi d'appliquer ces connaissances de façon assidue et participent, aux deux semaines, à un groupe de discussion de cas pour améliorer leurs compétences. Finalement, 25 personnes utilisent sur une base régulière ce nouveau savoir.

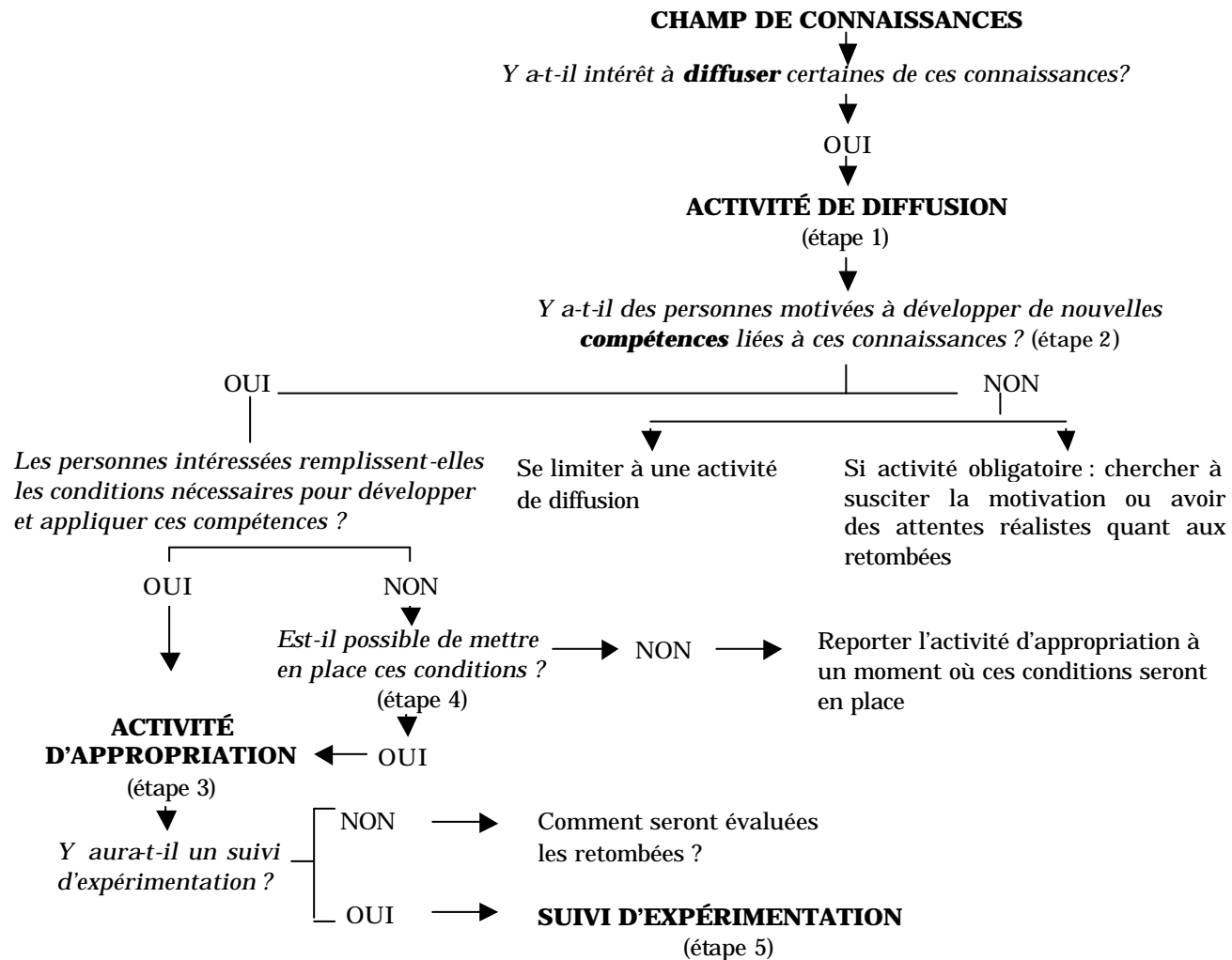
Chaque étape permet de situer là où les individus se trouvent dans leur intérêt à acquérir de nouvelles connaissances. Il va sans dire que plus on franchit d'étapes, plus les chances d'intégration des connaissances dans la pratique sont maximisées. Il convient donc ici d'énoncer une règle fondamentale :

Selon la nature des connaissances à acquérir et selon les visées de l'organisation à l'égard de celles-ci, il importe de déterminer au préalable, quelles seront les étapes à franchir et pour quel type de participants (intervenants, cadres intermédiaires, cadres supérieurs, etc.).

Ce processus peut être interrompu à tout moment puisque chaque action constitue une étape dans le processus d'appropriation et que chaque étape du processus comporte sa propre cohérence et ses propres objectifs. Toutefois, plus on avance dans ce processus, plus les enjeux de l'appropriation des nouvelles connaissances se complexifient. En effet, on comprendra que prendre contact avec de

nouvelles connaissances (activité de diffusion) ne comporte pas les mêmes exigences et le même engagement de la part des individus et de l'organisation que de les expérimenter au quotidien durant une période donnée. Le tableau suivant permet de guider le questionnement pour aider le lecteur à décider s'il y a lieu d'entreprendre, d'interrompre ou de poursuivre la mise en forme des activités de transfert de connaissances au regard du développement souhaité des pratiques.

Déterminer la pertinence d'une activité de transfert de connaissances et identifier le type d'activité à privilégier



L'activité de diffusion vise un grand nombre de personnes et permet de les sensibiliser à un sujet. Par la suite, il est plus aisé d'identifier les individus intéressés à consacrer des énergies à approfondir le sujet.

En identifiant les personnes motivées **et** en mesure de développer de nouvelles compétences, on évite de faire une **activité d'appropriation** pour celles qui ne souhaitent pas acquérir ces compétences ou celles qui ne pourront les mettre en application faute de moyens.

Selon le but visé, le **suivi d'expérimentation** permettra :

- de connaître le taux réel de pénétration des compétences dans la pratique
- d'identifier des formateurs potentiels
- d'identifier des personnes-ressources
- d'offrir des formations complémentaires
- de faire le pont entre la recherche et le terrain

1.2 Acteurs impliqués dans le processus d'appropriation

Le processus d'appropriation, tel que présenté dans ce **Guide**, ne peut prendre vie et forme qu'à travers les personnes qui l'animent et l'identification des responsabilités qui reviennent à chacune.

Nous avons identifié dans le tableau suivant les trois (3) niveaux de responsabilité que se partagent les différents acteurs impliqués au sein de l'organisation.

Niveaux de responsabilité	Acteurs impliqués¹
Donner une orientation, imprimer un sens	Membres de la Direction générale
Organiser et structurer le transfert de connaissances	Conseiller à la formation Membres des comités aviseurs Membres de l'équipe scientifique de l'Institut universitaire Membres des tables de réflexion clinique Animateurs des activités de transfert Membres des groupes de répondants (recherche, enseignement et formation) Exécutif du Conseil multidisciplinaire Exécutif du Conseil consultatif du personnel administratif et de soutien
Prioriser des activités propices au développement des compétences	Chefs de services Conseillers cliniques Participants

C'est l'engagement de chacun de ces acteurs, par delà leurs responsabilités, qui permettra d'imprimer dans l'organisation un mouvement qui tende vers l'appropriation des connaissances dans la pratique quotidienne.

Le premier niveau de responsabilité incombe aux membres de la Direction générale et renvoie à l'engagement à supporter le virage que commandent les orientations relatives à l'appropriation des connaissances et, plus précisément, au

¹ Les acteurs impliqués indiqués ici sont définis selon l'infrastructure qui prévaut au Centre jeunesse de Québec. Le lecteur verra à adapter à la situation qui prévaut dans son organisation.

regard de «l'après-formation». La directrice du développement de la pratique professionnelle et le directeur des ressources humaines sont principalement interpellés dans ce dossier du transfert de connaissances.

Le deuxième niveau de responsabilité se rapporte à l'engagement à sensibiliser l'environnement organisationnel au développement et à l'application de nouvelles connaissances dans un secteur spécifique de travail, à faire connaître et prévaloir les conditions facilitant la réalisation de chacune des étapes du processus et à faire la promotion des outils d'appui. Le conseiller à la formation occupe un rôle pivot; il est l'acteur principal autour duquel gravitent différents acteurs. Ainsi, il s'associera plus spécifiquement les membres des tables de réflexion clinique, des comités aviseurs et de l'équipe scientifique pour faire un choix éclairé sur les activités à structurer. Par ailleurs, il s'associera les animateurs et les membres des groupes de répondants pour organiser et structurer les activités. Les animateurs devront s'engager à adapter leur enseignement selon les principes, outils ou paramètres inhérents aux différentes étapes du processus.

Le troisième niveau de responsabilité concerne d'une part, l'engagement à faire prévaloir les conditions qui permettront aux participants de s'inscrire aux activités jugées pertinentes, d'appliquer les nouvelles connaissances à leur pratique s'il s'agit d'une activité d'appropriation et enfin de leur reconnaître les nouveaux acquis. Le chef de services, en association avec le conseiller clinique, joue un rôle important dans la priorisation des activités adaptées aux besoins spécifiques des membres de ces services. D'autre part, pour le participant il s'agit de son engagement à participer aux activités auxquelles il s'est inscrit, à appliquer dans sa pratique les nouvelles connaissances acquises s'il s'agit d'une activité d'appropriation, à participer aux différentes formes de supervision rendues disponibles, à acheminer à son supérieur immédiat ou au responsable du suivi d'expérimentation ses observations concernant l'utilité, la pertinence et la généralisation de ces connaissances.

Nous proposons au point suivant de reprendre chacune de ces étapes et d'identifier des moyens qui peuvent contribuer à structurer un processus d'appropriation.

Section 2



Comment concevoir une activité dans une perspective d'appropriation des connaissances ?

Conditions et outils



2.1 Réalisation des étapes du processus d'appropriation des connaissances

Nous reprendrons maintenant chacune des cinq étapes du processus d'appropriation pour que le lecteur puisse en saisir toute la portée et être en mesure d'adapter les outils proposés ici à sa convenance.

Étape 1 : Donner accès aux connaissances par des activités de diffusion



La première étape d'un processus d'appropriation consiste à prendre contact avec les nouvelles connaissances. Les gens peuvent par eux-mêmes s'informer des nouveaux développements dans leur domaine, que ce soit par des lectures, par les médias ou en assistant à des colloques ou à des communications. Dans une perspective de développement des pratiques professionnelles, l'établissement a toutefois un rôle à jouer pour favoriser la circulation de nouvelles connaissances et doit promouvoir des activités de diffusion. Ces activités peuvent prendre différentes formes (atelier, conférence, séminaire, circulation de différents écrits, etc.), leur but premier étant de rendre compte de l'état de développement des connaissances selon un thème particulier. Dans le même esprit, il est souhaitable que les participants à une activité de diffusion aient l'occasion de partager avec leurs collègues les connaissances acquises, dans le cadre d'une rencontre d'équipe par exemple.

Les principaux acteurs

À cette étape, les principaux acteurs sont ceux qui invitent une personne à venir communiquer ses connaissances, soit le *responsable de la formation* ou toute autre personne qui peut assumer cette responsabilité. Le *conférencier* ou l'*animateur* doit aussi être considéré comme un acteur clé puisque c'est sur lui que repose la responsabilité de susciter suffisamment d'intérêt pour donner aux participants le goût d'approfondir leurs connaissances. Évidemment, les *participants* doivent déjà à cette étape se sentir concernés par le sujet pour être en mesure de se prononcer sur leur intention de poursuivre le processus d'appropriation.

Contributions spécifiques de l'étape

Voici les avantages liés au fait de présenter l'activité de diffusion comme une étape distincte dans le processus d'appropriation.

- K Permet d'établir une distinction entre les objectifs qui sont poursuivis par une activité de diffusion par rapport à ceux que l'on poursuit par une activité d'appropriation. De ce fait, les attentes que l'on peut avoir à l'égard des différents acteurs impliqués (animateurs, participants) dans une activité de diffusion sont ainsi mieux définies. On sait alors précisément que c'est la circulation de l'information qui est attendue et non l'appropriation des connaissances diffusées.

- K Permet d'introduire dans l'activité de diffusion un questionnement sur le potentiel d'appropriation des connaissances. À la fin d'une activité de diffusion concernant les résultats d'une recherche par exemple, on peut prévoir un période pour susciter chez les participants un questionnement à propos de ce qu'ils comptent faire avec les nouvelles connaissances diffusées. Une telle expérience a d'ailleurs été initiée par le comité de travail sous forme d'un échange avec les participants en trois volets : le SAVOIR (ce que les participants savent maintenant), le VOULOIR (ce que les participants veulent faire avec ces nouvelles connaissances) et le POUVOIR (ce que les participants peuvent réalistement faire avec ces connaissances dans le contexte de la pratique).

Outils utilisés lors d'une activité de diffusion des connaissances

Quatre outils s'avèrent utiles lors de la présente étape.



Fiche descriptive d'une activité de diffusion

Dans un souci de tenir à jour les différents thèmes documentés et les divers modes de communication déployés par l'établissement pour soutenir l'accès aux nouvelles connaissances, une *Fiche descriptive d'une activité de diffusion* peut être complétée par le conseiller à la formation ou la personne responsable de l'activité chaque fois que se tient une activité de ce type. La pertinence d'utiliser cet outil est apparue sous deux aspects :

- En soi, le fait de compléter la fiche oblige les animateurs à préciser les objectifs de l'activité et ainsi à annoncer aux participants la visée réelle, liée à la sensibilisation à des connaissances nouvelles plutôt qu'au développement d'habiletés. Cette précision est de nature à disposer les participants à accueillir un contenu sans attentes démesurées.
- L'information contenue dans cette fiche permet à l'organisation de conserver des traces de tous types d'activités offertes dans l'établissement selon leur nature : diffusion ou appropriation. Ainsi, nous serons en mesure dans l'ensemble des activités de transfert des connaissances de départager celles qui ont une visée de diffusion de celles qui ont pour but l'appropriation.

Nous avons ajouté à cette fiche une section qui permet à l'animateur de réserver, au cours de l'activité, un moment pour échanger avec les participants sur leur disposition à l'appropriation de ces connaissances et sur les obstacles pressentis à l'application de ces connaissances.



Éléments clés à considérer pour communiquer les résultats d'une recherche dans une perspective d'appropriation

Cet outil a été spécifiquement conçu à l'intention des chercheurs qui sont invités à présenter des résultats de recherche dans des milieux d'intervention. Le canevas propose d'axer la présentation selon trois volets majeurs :

- Mettre l'accent sur ce que les résultats nous apprennent de nouveau plutôt que d'insister sur le processus de recherche.
- Établir un lien entre les pratiques actuelles et les changements à envisager à la suite des résultats obtenus.
- Indiquer les questionnements que les résultats suggèrent aux décideurs.

Cet outil¹ sera soumis en 2001 aux chercheurs membres du groupe scientifique de l'Institut universitaire pour les jeunes en difficulté, afin d'aider à établir une passerelle entre les données de recherche et l'appropriation dans les pratiques.



Liste des participants

Il nous est apparu pertinent de constituer une *liste des participants* pour avoir un aperçu du nombre de personnes qui sont informées d'un sujet donné. De plus, cette liste peut être utile à différents égards, notamment les suivants :

- Elle permet d'estimer le nombre de personnes susceptibles de bénéficier d'une activité d'appropriation puisque les participants à une activité de diffusion constituent un bassin potentiel d'individus qui pourraient souhaiter approfondir des connaissances.
- Cette liste peut être remise à l'animateur pour lui donner un aperçu du public auquel il s'adresse, en fonction des différents rôles occupés dans une organisation.



Fiche d'appréciation d'une activité de diffusion

Dans un souci d'évaluer chacune des actions posées dans le processus d'appropriation, il nous semble essentiel ici d'introduire spécifiquement une *Fiche d'appréciation d'une activité de diffusion* qui permet du même coup, au moyen de quelques questions, de connaître le potentiel d'appropriation des participants. Cette appréciation permet à la suite de l'activité d'anticiper la pertinence de proposer une activité d'appropriation aux participants disposés à approfondir leurs compétences.

¹ Cet outil a été inspiré des principes de vulgarisation énoncés dans le **Guide pratique de vulgarisation scientifique** (1999).



Fiche descriptive d'une activité de diffusion

Titre

Indiquer le titre de l'activité.

Type d'activité (conférence, séminaire...), date et lieu

Préciser le contexte de l'activité.

Résumé

Principaux messages à retenir par rapport au contenu développé lors de l'activité.

Public visé

Quelles personnes sont susceptibles d'être intéressées par ces connaissances ?

Modalités prévues pour introduire un questionnement sur l'appropriation des connaissances

L'animateur peut prévoir par exemple une période d'échange avec les participants autour de 3 questions :

Savoir

Qu'est-ce qu'on **sait** maintenant et qu'on ne peut ignorer dans la pratique ?

Vouloir

Qu'est-ce qu'on **veut** faire pour améliorer la pratique ?

Pouvoir

À quelles conditions, **pouvons-nous** vraiment intégrer dans la pratique les changements suggérés par ces nouvelles connaissances ?



Éléments clés à considérer pour communiquer les résultats d'une recherche dans une perspective d'appropriation

Contexte de l'étude

Qu'est-ce que l'auditoire sait déjà sur le sujet et quelles informations nouvelles il devrait absolument posséder? (faire le lien avec les travaux antérieurs)

Par qui devraient être présentés les résultats de la recherche compte tenu de l'auditoire et des objectifs de présentation ?

Identifier les moyens ou stratégies qui permettront une meilleure appropriation des résultats (humour, style de présentation, utilisation de vignettes, etc.).

Présentation

Titre de la recherche

Indiquer brièvement le nom des chercheurs et autres personnes composant l'équipe de recherche.

Quelle est la question sur laquelle porte la recherche ? (l'énoncer clairement et le plus rapidement possible et indiquer les limites de l'étude)

Quelle est la pertinence sociale de cette étude ?

Quel est l'objectif de la rencontre ? (préciser l'état d'avancement de la recherche)

Principaux constats

**Quels sont les principaux constats qui se dégagent de cette démarche ?
(clairement et sans détour)**

Quelles sont les implications des résultats de la recherche pour la pratique et pour la prise de décision? (ne pas insister sur les méthodes et les aspects techniques, mais fournir des informations succinctes sur demande)



Liste des participants

Thème de l'activité :

Date :

Nom	Titre d'emploi	Service/Direction	Lieu de travail

Nombre de participants _____



Fiche d'appréciation d'une activité de diffusion

Thème de l'activité :

Date :

Appréciation de l'activité

	<i>Oui</i>	<i>Plus ou moins</i>	<i>Peu</i>	<i>Pas du tout</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
1. Les objectifs					
1.1. Ont été clairement identifiés.	"	"	"	"	"
1.2. Ont été atteints.	"	"	"	"	"
2. Les connaissances					
2.1. Théoriques étaient pertinentes.	"	"	"	"	"
2.2. Pratiques étaient pertinentes.	"	"	"	"	"
2.3. Sont transférables.	"	"	"	"	"
3. L'animation					
4.1. Était stimulante pour l'apprentissage.	"	"	"	"	"
4.2. Était souple et tirait profit des ressources du groupe.	"	"	"	"	"

✂ -----

Potentiel d'appropriation

4. Est-ce que dans le cadre de votre travail, vous rencontrez des situations où vous pourriez appliquer les connaissances qui vous ont été communiquées aujourd'hui ?

- Oui, précisez _____
- Non

5. Est-ce que vous souhaitez acquérir des habiletés pour être en mesure d'appliquer ces connaissances dans votre pratique ?

- Oui, précisez _____
- Non

Si oui, laissez-nous vos coordonnées :

Nom : _____

Secteur de travail : _____ Numéro de téléphone : _____

Étape 2 : Préciser la disposition des gens à l'application des connaissances par une mesure de sensibilisation



La circulation de nouvelles informations peut susciter chez des individus ou des groupes des questionnements quant à leur tradition de pratique ou encore simplement les confirmer dans leur sentiment de compétence. Une mesure de sensibilisation peut permettre d'identifier et de dénombrer les personnes disposées à acquérir de nouvelles compétences dans leur pratique courante au regard d'un sujet spécifique. Après expérimentation, nous suggérons que cette mesure soit incorporée à la Fiche d'appréciation d'une activité de diffusion, sous la rubrique Potentiel d'appropriation. Une telle mesure est particulièrement justifiée lorsque l'organisation vise l'application de nouvelles connaissances, d'une nouvelle politique ou de nouvelles règles. Par ailleurs, il peut être suffisant de s'en tenir à une activité de diffusion si aucun individu ou groupe ne se montre intéressé à développer davantage de compétences.

Il se peut que le besoin de développer de nouvelles compétences émerge des limites ressenties par les individus dans leur pratique quotidienne et ne soit pas directement associé à une activité de diffusion. Dans ce contexte, la Fiche d'inscription à une activité d'appropriation permettra de capter la motivation des individus au regard de l'activité.

Les principaux acteurs

L'appropriation des connaissances se fonde sur le principe de volontariat et de la motivation des individus à développer de nouveaux apprentissages. En ce sens, les principaux acteurs sont ici les *individus mêmes* qui s'engagent dans ce processus. Cependant, il faut aussi considérer que certaines connaissances doivent être transférées, notamment sur les aspects des politiques organisationnelles et des cadres normatifs (lois, etc.) régissant les pratiques, sans nécessairement déclencher l'enthousiasme général. Les *gestionnaires* et le *responsable de la formation* assument alors un rôle majeur pour accueillir les résistances et les commentaires et rappeler le caractère obligatoire de certaines activités.

Contributions spécifiques de l'étape :

- K Lorsqu'une organisation applique cette étape du processus d'appropriation à propos d'un thème donné, elle s'offre la possibilité de mieux définir le profil des participants éventuels à une activité d'appropriation.
- K Cette étape permet de s'assurer qu'un certain groupe d'individus sera disposé à souscrire à une activité d'appropriation.
- K Cette étape suppose que l'organisation offre aux participants à toute activité d'appropriation la possibilité de se prononcer sur ce qu'il est important pour eux de développer comme habiletés, et qu'elle en tienne compte dans la planification et la structuration des activités offertes.
- K Si l'organisation envisage de rendre certaines activités obligatoires, cette mesure peut permettre d'apercevoir les obstacles à l'appropriation et convenir des stratégies à mettre de l'avant pour soutenir la motivation des participants lors de leur inscription à l'activité.

Étape 3 : Développer des activités d'appropriation des connaissances



L'organisation d'une activité d'appropriation ne se justifie que si des individus ou des groupes ont l'intention d'acquérir un meilleur contrôle de ce qui est important pour eux. À cet égard, le travail réalisé à l'étape de diffusion est crucial pour susciter chez les gens l'intérêt de poursuivre leur apprentissage si l'objectif ultime est l'application des connaissances. Les activités d'appropriation permettent ainsi de passer de la position d'auditeur propre à une activité de diffusion à la position d'acteur, par l'expérimentation concrète d'un contenu dans une activité d'appropriation.

Les principaux acteurs

Le premier responsable de la structuration de l'activité d'appropriation est l'*animateur* lui-même pour ce qui est de la qualité du contenu et des stratégies

d'appropriation des connaissances. Toutefois, il devra être supporté par des représentants de l'organisation, par exemple le *responsable de la formation* et les *membres d'un comité aviseur* sur une thématique, de sorte que l'ensemble de l'activité soit bien adapté au groupe ciblé et que les attentes quant à l'appropriation des connaissances soit bien définies. Les *participants* qui s'engagent dans une telle activité doivent nécessairement avoir une motivation à développer de nouvelles habiletés. S'il s'agit d'une activité obligatoire, l'animateur devra être informé de la nature des résistances pour bien composer avec le groupe.

Contributions spécifiques de l'étape : appropriation des connaissances

Cette étape consiste en fait à structurer une activité d'appropriation proprement dite en respectant certains paramètres qui favorisent une appropriation des connaissances. Ces paramètres renvoient tant au groupe ciblé qu'aux connaissances à transférer, au souci professionnel existant et aux stratégies d'appropriation. La prise en compte des quatre paramètres impose une démarche de justification lors de la mise en forme de l'activité. Dans la pratique, elle fait apparaître la distinction entre une activité d'appropriation et une activité de diffusion, laquelle ne comporte pas de telles exigences. Aussi, il est indéniable que chacun des paramètres contribue d'une façon particulière à la structuration des activités d'appropriation. Nous offrons ici un aperçu des ajustements que cette distinction suscite :

À propos du groupe ciblé

L'activité d'appropriation doit être réservée à des individus qui ont à développer de nouvelles habiletés. La discussion lors des différentes expérimentations a mis en évidence **quatre** types d'obstacles et les ajustements requis pour faire prévaloir ce paramètre :

- Par tradition, les activités sont généralement conçues pour un public hétérogène qui regroupe à la fois des personnes qui ont peu de connaissances sur un thème et des personnes qui ont à traiter tous les jours des situations liées à ce thème. Pour optimiser la formation dispensée, nous considérons que :

Le processus de sélection des participants impose l'exclusion de certaines personnes à une activité d'appropriation et le leadership de cette décision doit être clairement défini.

- Les animateurs prévoient généralement une partie de sensibilisation et une partie de développement d'habiletés au sein d'une même activité sans nécessairement réserver la deuxième partie aux participants qui seront soumis à des contextes d'application.

Dans toutes les activités, le temps imparti à la sensibilisation doit être distinct du temps consacré au développement de nouvelles habiletés de sorte que les participants pourront s'inscrire selon leur intérêt à appliquer ou non les nouvelles connaissances. Un sous-groupe pourra être alors ciblé avec un objectif de développement de nouvelles pratiques.

- Les animateurs conçoivent généralement le contenu des activités d'appropriation à l'intention des participants qui interviennent directement auprès de la clientèle alors que les participants peuvent assumer un tout autre rôle au quotidien (gestionnaires, conseillers cliniques, consultants).

Les animateurs devront penser le contenu en fonction du rôle que jouent les participants dans l'organisation (gestionnaires, conseillers cliniques, réviseurs, etc.).

- Habituellement, les activités sont offertes sans que soient précisées les attentes concernant le niveau des compétences recherchées chez les participants.

L'organisation doit faire l'exercice de déterminer un groupe ciblé de personnes qui auront à développer de nouvelles compétences en considérant la qualité des services à offrir (ex. : services à offrir aux jeunes suicidaires) et la motivation des personnes identifiées (les personnes qui voudront travailler dans ce nouveau champ de pratique).

À propos des connaissances à transférer

La prise en compte de ce paramètre oblige les animateurs à préciser ce que les participants auront à expérimenter concrètement au cours de l'activité, sur les plans

tant conceptuel qu'instrumental, en vue de l'acquisition de nouvelles habiletés. Certains animateurs ont été soumis à cet exercice, et nous avons constaté ce qui suit :

- Ils sont en mesure par la suite d'ajuster leur contenu et le temps consacré aux exercices pratiques pour mieux satisfaire aux exigences d'une activité d'appropriation.

La responsabilité de négocier les contenus des activités d'appropriation avec les animateurs et de juger de leur pertinence est à définir.

À propos du savoir professionnel existant

Ce paramètre, relié au précédent, oblige les animateurs à considérer que l'activité d'appropriation doit viser l'approfondissement des connaissances sur un sujet donné et s'adresse à des participants qui ont déjà un certain niveau de compétences qu'il faut préalablement identifier. Le fait de documenter le savoir professionnel existant assure une meilleure qualité de l'activité à deux niveaux :

- Il devient possible de former des groupes plus homogènes selon le niveau de compétences à développer.
- Il devient possible pour l'animateur de penser à des stratégies d'appropriation adaptées selon le niveau de compétences des participants et les habiletés à acquérir.

Ce paramètre a donc une portée réelle lorsqu'il sert à la composition des groupes et à la structuration du contenu de l'activité. L'application de ce paramètre suppose une collaboration étroite entre la personne responsable de l'inscription à l'activité et l'animateur de l'activité.

À propos des stratégies d'appropriation

L'application de ce paramètre renvoie à la panoplie de moyens que l'animateur se donne pour faciliter l'apprentissage des participants et comporte des ajustements à la fois pour l'animateur et pour les participants.

- L'animateur doit faire preuve d'imagination et de créativité pour déployer différentes stratégies visant à placer les participants dans une situation propice à l'expérimentation de nouvelles habiletés.
- Les participants doivent accepter de se soumettre à des exercices présentant un niveau de difficulté plus ou moins élevé compte tenu du contexte d'apprentissage.

Un jugement de pertinence doit être posé sur le caractère adéquat des stratégies utilisées en fonction du niveau de compétences à atteindre.

Outils utilisés lors d'une activité d'appropriation des connaissances

Afin de soutenir la réalisation des activités d'appropriation, cinq outils ont été conçus, dont deux servent à structurer l'activité comme telle, tandis que les trois autres visent à rendre compte de l'évaluation de l'activité.



Fiche descriptive d'une activité d'appropriation

Dans un premier temps, nous proposons de demander aux animateurs de compléter une *Fiche descriptive d'une activité d'appropriation* afin de s'assurer que les conditions favorables à l'appropriation seront présentes au moment de la tenue de l'activité, selon les paramètres que nous venons d'exposer. Cette fiche a été utilisée dans toutes les activités pilotes réalisées au cours de l'année. Elle est considérée comme le moyen privilégié pour établir l'entente avec les animateurs. Cette fiche est à conserver, voire même à considérer comme incontournable pour les motifs suivants :

- Elle permet de développer avec les animateurs un langage commun autour de l'idée que l'on se fait d'une activité d'appropriation.
- Elle permet aux animateurs de bien saisir les attentes de l'organisation au regard du processus d'appropriation.
- Elle permet de définir les connaissances à transférer par rapport au savoir professionnel existant.

- Elle permet aux animateurs de traduire comment ils appliqueront le principe d'appropriation dans le déroulement de l'activité (choix de stratégies d'appropriation).



Fiche d'inscription à une activité d'appropriation

Il est par ailleurs important de poser certaines balises du contexte d'application des connaissances pour justifier une activité d'appropriation :

- Les participants doivent être en mesure d'identifier un contexte concret d'application des nouvelles connaissances dans leur pratique quotidienne.
- Les gestionnaires doivent reconnaître officiellement la pertinence de l'activité d'appropriation et accepter de réserver une **période d'application** (délai à déterminer) qui suivra l'activité.

La *Fiche d'inscription à une activité d'appropriation (version a)* vise à recueillir certaines caractéristiques chez les participants inscrits à l'activité d'appropriation, notamment leur motivation à y participer, leur expérience, leur niveau de connaissance du thème de l'activité et leur engagement à expérimenter les nouvelles connaissances et à participer au suivi d'expérimentation. La fiche prévoit également l'engagement du supérieur immédiat; on demande que la fiche soit cosignée.

La pertinence de cette fiche a été reconnue et appréciée à différents égards, à savoir :

- Les animateurs en reconnaissent l'utilité puisqu'elle donne accès aux caractéristiques des participants et facilite ainsi la formation des groupes et l'identification de stratégies d'appropriation.
- Telle que conçue, cette fiche sollicite un engagement des participants au sens où leur inscription à l'activité implique de leur part une expérimentation des nouvelles connaissances dans leur pratique quotidienne par la suite. Les participants endossent ainsi, dès leur inscription à l'activité, une certaine responsabilité quant à

l'application des connaissances, ce qui a pour effet de transformer leur position d'auditeur en position d'acteur face à l'activité proposée.

- L'engagement simultané du participant et de son supérieur immédiat requis dans la fiche suscite un échange entre l'intervenant désireux de participer à l'activité et son supérieur immédiat. Cette co-signature engage le supérieur immédiat à négocier les conditions à mettre en place pour assurer l'application des nouvelles connaissances.
- Pour le conseiller à la formation, cette fiche permet de dresser le profil des intervenants ayant participé aux formations selon le profil des compétences déjà acquises.

Par ailleurs, dans la perspective où une activité d'appropriation s'adresse à un groupe sélectif dont les participants doivent présenter un profil de compétences spécifique, la *Fiche d'inscription à une activité d'appropriation (version b)* permet d'annoncer ce profil.

Trois outils semblent pertinents à utiliser à la fin de l'activité d'appropriation, à savoir la *Fiche d'appréciation*, le *Questionnaire sur les connaissances acquises* et la *Fiche d'observations des animateurs*.



Fiche d'appréciation d'une activité d'appropriation

La *Fiche d'appréciation d'une activité d'appropriation* est remise à tous les participants, qui la complètent sur place. Elle comporte deux parties : une première qui vise à recueillir l'appréciation des participants à propos du contexte de l'activité et une deuxième qui documente les dispositions des participants relativement à l'application de ces nouvelles connaissances et au suivi d'expérimentation. Le contenu de cette fiche permet ainsi à l'animateur d'améliorer le contexte des activités subséquentes et de donner des suggestions quant à la structuration du suivi d'expérimentation et des conditions facilitant l'apprentissage des nouvelles connaissances. Habituellement, les animateurs remettent ces fiches d'appréciation complétées au responsable de la formation. Cet outil gagnerait en pertinence si une synthèse des résultats de cette appréciation était acheminée au responsable du suivi d'expérimentation lorsque cette étape est prévue (étape 5 du processus d'appropriation).



Questionnaire sur les connaissances acquises

Bien que le *Questionnaire sur les connaissances acquises* n'a pu être mis à l'essai jusqu'ici, nous croyons toujours en son utilité. En fait, l'outil suggéré offre un modèle pour structurer un certain nombre de questions pour évaluer les connaissances acquises, mais il nécessite un apport significatif de la part de l'animateur en ce qui a trait au contenu des questions, chose qui n'a pas été exigée jusqu'ici. Le bilan de cette évaluation donnerait une idée du niveau d'intégration des connaissances à la fin de l'activité et permettrait de prévoir un suivi approprié pour les aspects qui posent plus de difficultés. Comme ce questionnaire porte sur les éléments de contenu de l'activité, il serait souhaitable qu'il soit analysé par les animateurs. Ce questionnaire pourrait avantageusement être distribué au début et à la fin de l'activité pour apprécier les progrès réalisés dans l'intervalle et formuler un jugement sur les connaissances transférées.



Fiche d'observations des animateurs

Le suivi des activités de la dernière année nous incite à ajouter ce troisième outil, utilisable à la fin d'une activité d'appropriation. Il s'agit de la *Fiche d'observations des animateurs*. Il nous est apparu pertinent d'offrir à l'animateur l'occasion d'identifier les défis cliniques à surmonter pour que les participants arrivent à intégrer les nouvelles connaissances et ainsi recommander des indications pour les suites à donner à l'activité.



Fiche descriptive d'une activité d'appropriation

Titre

Indiquer le titre de l'activité.

Animateur(s)

Préciser qui doit animer l'activité.

Groupe ciblé

Pour quelle clientèle l'activité a-t-elle été conçue ? Préciser les éléments à considérer pour la sélection du groupe ciblé, identifier les critères d'exclusion.

Savoir professionnel existant

Donner un aperçu de ce que les participants ont déjà intégré dans leur pratique par rapport au sujet traité. Définir les bases théoriques de l'intervention et les possibilités actuelles de changement de la pratique en ce qui concerne les connaissances à transférer.

Connaissances à transférer

En quoi les nouvelles connaissances viennent-elles enrichir le savoir existant ?

- **Dimension instrumentale :** Est-ce un nouveau procédé, un nouvel outil... ? Préciser ce que cela vient ajouter.
- **Dimension conceptuelle :** En quoi les nouvelles connaissances entraînent-elles une nouvelle façon de penser ou de réfléchir ?

Stratégies d'appropriation

Décrire les moyens mis en œuvre pour que l'objectif d'appropriation soit atteint. On peut préciser entre autres : le matériel utilisé pour l'animation (ex. : ordinateur), les modalités d'apprentissage (ex. : jeux de rôles et vignettes), le mode d'évaluation, l'attitude et la réceptivité des utilisateurs, etc. On peut également extraire des connaissances des arguments « munitions » permettant de démontrer l'intérêt d'une appropriation des nouvelles connaissances, de maximiser les avantages pour une personne ou un groupe, de légitimer ou de consolider une intervention dans un environnement social « négocié ».



Fiche d'inscription à une activité d'appropriation (version a)

Titre de l'activité :

Noms des animateurs :

Identification du participant

Nom : _____

Fonction : _____

Lieu de travail : _____

N° de téléphone : _____

Engagement du participant

- Je m'engage à expérimenter (préciser ce qui doit être expérimenté et le temps requis).
- Je m'engage à participer au suivi d'expérimentation (préciser le moment).

Expérience et motivation à participer

Expérience de ... (type de service ou de programme) :

- " Aucune
- " 1 an
- " 2 à 5 ans
- " + 5ans

Dates de formation :

Motivation à la formation :

- " Très motivé
- " Motivé
- " Peu motivé
- " Pas motivé

Signature du participant

Supérieur immédiat

J'ai déjà participé à des communications (conférences, ateliers, formation, etc.) sur le thème.

Au regard du thème, je me considère.

- " Débutant
- " Intermédiaire
- " Avancé



Fiche d'inscription à une activité d'appropriation (version b)

Titre de l'activité :

Noms des animateurs :

Profil du participant recherché

Êtes-vous admissible à cette formation? Ce test d'autoévaluation vous permettra d'y répondre.

- J'ai..... (nombre d'années requises) ans et plus d'expérience dans mon champ de pratique.

oui non

- J'ai développé l'habitude de m'interroger sur les actions que je pose à la lumière des connaissances théoriques pertinentes aux situations que j'ai à traiter.

oui non

- Ma pratique tend à évoluer vers la croyance que..... (cohérence avec les valeurs soutenues par les nouvelles connaissances).

oui non

- Je me positionne de plus en plus comme... (congruence avec le nouveau rôle proposé).

oui non

- Dans l'élaboration des objectifs, je me centre de plus en plus sur..... (lien avec les actions suggérées par les nouvelles connaissances).

oui non

- Le recul dont je fais preuve par rapport à mon expérience pratique me rend disponible à recevoir les nouvelles connaissances proposées par (sujet de l'activité).

oui non

Engagement du participant

- Participer à toutes les sessions prévues et faire les lectures suggérées.

oui non

- S'impliquer dans la présentation de cas cliniques.

oui non

- Appliquer ces connaissances dans ma pratique.

oui non

- Participer à l'évaluation prévue dans le cadre de cette démarche.

oui non

Date de l'activité

Signature du participant

Supérieur immédiat



Fiche d'appréciation d'une activité d'appropriation

Thème de l'activité :

Date :

Appréciation de l'activité

	<i>Oui</i>	<i>Plus ou moins</i>	<i>Peu</i>	<i>Pas du tout</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
1. Les objectifs					
1.1. Ont été clairement identifiés.	"	"	"	"	"
1.2. Ont été atteints.	"	"	"	"	"
2. Les connaissances					
2.1. Théoriques étaient pertinentes.	"	"	"	"	"
2.2. Pratiques étaient pertinentes.	"	"	"	"	"
2.3. Sont transférables.	"	"	"	"	"
3. L'animation					
4.1. Était stimulante pour l'apprentissage.	"	"	"	"	"
4.2. Était souple et tirait profit des ressources du groupe.	"	"	"	"	"

**Dispositions à l'application des connaissances
et au suivi d'expérimentation**

4. Est-ce que vous envisagez déjà des situations concrètes où vous pourrez mettre en application les connaissances que vous avez acquises aujourd'hui ?

- Oui, précisez _____
- Non

5. Est-ce que vous êtes disposé à expérimenter ces connaissances dans le cadre de votre travail quotidien ?

- Oui, précisez _____
- Non

6. Souhaiteriez-vous participer à des sessions de travail (modalités à définir) qui auraient pour but de faciliter l'intégration de ces connaissances ?

- Oui, précisez _____
- Non

7. Seriez-vous prêt à participer à un suivi d'expérimentation pour définir l'utilité et l'intérêt d'appliquer ces connaissances dans la pratique ?

- Oui, précisez _____
- Non

***Si vous avez le goût de développer
vos compétences pour acquérir une meilleure maîtrise de***

(sujet de l'apprentissage)

Laissez-nous vos coordonnées :

(nom)

(secteur de travail)

(téléphone)



Questionnaire sur les connaissances acquises

Indiquer le titre de l'activité.

Vous trouverez dans le questionnaire suivant un maximum de 10 questions à réponse unique qui nous permettront de connaître les connaissances acquises au cours de cette activité et de donner un suivi approprié pour les aspects qui posent plus de difficultés.

- Parmi les choix proposés, identifier une seule réponse et noircir l'espace correspondant.
- Si vous hésitez devant les réponses, n'essayez pas de deviner, inscrivez plutôt « je ne sais pas » afin de ne pas biaiser le résultat de l'exercice.

Nous vous fournirons les réponses lorsque vous nous remettrez le test rempli.

Merci de votre précieuse collaboration !

Questions types

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Lequel de ces énoncés décrit le mieux..... ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>2. Lequel de ces énoncés est faux ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>3. Parmi ces énoncés lequel est vrai ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>4. Quelle est la meilleure attitude à adopter lorsque.....?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>5. À propos de, quel est l'énoncé exact ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> | <p>6. Quelle est le pourcentage d'enfants qui se retrouvent dans cette situation (décrire cette situation) ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>7. Au sujet de, quelle est la position des experts dans le domaine ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>8. Quelle théorie permet le mieux de comprendre cette problématique ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>9. Quelle est la bonne réponse ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> <p>10. Lequel des énoncés suivants est vrai ?</p> <p style="text-align: center;">" a " b " c " d " e</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Fiche d'observations des animateurs

Thème de l'activité :

Date :

Pour chacune des sessions de formation que vous avez animées, nous vous invitons à remplir cette fiche. Si nécessaire, vous pouvez utiliser le verso de la présente feuille.

Avez-vous observé chez les participants des connaissances ou des attitudes favorisant l'appropriation des connaissances ? Si oui, lesquelles ?

Avez-vous observé chez les participants des connaissances ou des attitudes freinant l'appropriation des connaissances ? Si oui, lesquelles ?

À la lumière des interactions vécues avec les participants au cours de la session, quelles sont les connaissances qui ont davantage été intégrées ? Lesquelles seraient à consolider ou à reprendre ?

Quelles sont les difficultés (d'ordre clinique, organisationnel, juridique ou autre) que vous anticipez ?

Êtes-vous en mesure de formuler des recommandations afin que les connaissances acquises puissent davantage s'intégrer à la pratique ?

Après avoir dûment rempli cette fiche, veuillez la faire parvenir au responsable de la formation. Nous vous remercions de votre attention et de votre collaboration.

Étape 4 : Assurer un contexte d'application des connaissances acquises



Une activité d'appropriation est d'une durée limitée. Bien souvent, à la fin de cette activité, les gens souhaiteraient avoir encore plus de temps pour mieux maîtriser le contenu. On peut toujours penser à prolonger ou répéter l'activité mais les participants risquent d'être saturés. L'avenue la plus prometteuse pour favoriser l'intégration des connaissances acquises semble se dessiner dans le développement d'une démarche d'application de connaissances dans la pratique courante pendant une certaine période. Cette étape est déterminante dans la perspective de l'appropriation de nouvelles connaissances. **Elle exige autant, sinon plus d'engagement et d'investissement de la part des individus que l'activité d'appropriation elle-même.** Rappelons-nous les trois constats annoncés en introduction du présent texte. Si les gestionnaires ont accepté d'aménager les conditions requises pour que les individus puissent appliquer dans la pratique les nouvelles connaissances, il revient alors aux individus de s'impliquer et de s'engager dans cet apprentissage. L'application de ces connaissances doit se faire avec un esprit critique afin d'apprécier leur utilité, leur impact et leur pertinence pour le développement de la pratique.

L'appropriation des connaissances peut être laissée à la discrétion des participants. Cependant, si l'organisation décide de baliser l'application des connaissances dans le but d'évaluer l'appropriation, l'étape subséquente s'impose.

Les principaux acteurs

Cette étape nous situe au cœur du quotidien après l'activité d'appropriation proprement dite. C'est dans cet espace que se négocient entre le supérieur immédiat et le participant, les conditions à faire prévaloir pour que l'apprentissage se poursuive. Il se peut que le gestionnaire interpelle la direction de l'établissement pour modifier certaines modalités de travail afin que les nouvelles expertises mieux adaptées aux besoins de la clientèle puissent s'implanter. À cette étape, la direction joue un rôle crucial puisqu'elle se prononce sur la pérennité du nouveau savoir dans l'organisation en congruence avec un investissement dans ses ressources humaines qui ont manifesté un potentiel d'appropriation.

Dans la logique de notre propos, si la direction ne peut soutenir l'appropriation des nouvelles connaissances au quotidien, il devient légitime de s'interroger sur la pertinence d'avoir autorisé une activité d'appropriation avec l'engagement exigé des participants.

Contributions spécifiques de l'étape

La distinction de cette étape permet de cerner le degré de congruence entre l'enseignement d'une pratique dans une activité d'appropriation et le contexte réel d'application. La démarche réalisée au cours de la dernière année nous permet de constater que cette étape est reconnue comme essentielle par l'ensemble des acteurs impliqués dans le transfert de connaissances mais demeure encore peu balisée. En fait, nous constatons que les animateurs ont souvent les compétences pour définir les conditions d'application des nouvelles connaissances, mais n'ont aucun pouvoir sur le respect de ces conditions au quotidien. Nous observons que des périodes officielles ont été accordées en vue de l'approfondissement des connaissances à la suite de plusieurs activités, mais certaines connaissances entraînent des changements de pratique importants auxquels l'organisation n'est pas toujours en mesure de donner suite. Ce constat confirme que le virage n'est pas encore fait au regard de l'investissement à fournir pour « l'après-formation ». Généralement, il n'existe pas de mécanismes pour préserver un espace d'apprentissage et favoriser le développement des nouvelles compétences acquises, pas plus que le leadership n'est identifié.

Étape 5 : Planifier un suivi d'expérimentation



Cette étape du processus doit être envisagée comme une façon de structurer pour une période déterminée l'application des connaissances (étape présentée précédemment). Elle est essentielle pour optimiser les chances d'intégration de nouvelles connaissances et pour être en mesure de porter un regard sur l'état d'appropriation des connaissances. À ce stade-ci, il importe donc à tout le moins de dégager les conditions fondamentales, d'identifier les principaux acteurs pour permettre la réalisation d'un suivi d'expérimentation dans le cadre d'un processus d'appropriation de connaissances et de présenter les outils relatifs à cette étape du processus.

Cette étape marque le virage que commande l'esprit du transfert de connaissances dans une perspective d'appropriation. Il importe de la considérer de

valeur équivalente à l'activité d'appropriation et par conséquent d'y consentir l'investissement humain et financier approprié. Le sens qu'il convient d'accorder à cette étape s'appuie sur la conviction que toute forme d'apprentissage exige un effort soutenu indépendamment des compétences et des volontés individuelles et renvoie au concept d'*empowerment* tel que mis de l'avant dans le présent **Guide**. Par conséquent, un support organisationnel est essentiel.

Cinq conditions fondamentales permettent de baliser cette étape

- Réserver une période officielle prédéterminée pour l'expérimentation des nouvelles connaissances. Une durée de trois mois a été retenue comme pouvant être suffisante.
- Planifier une forme de supervision (ateliers, groupe d'intérêt, consultation auprès des pairs, co-interventions, dépannage téléphonique, etc.) pour faciliter l'appropriation des connaissances. La durée de l'expérimentation devrait être fonction du niveau de difficulté.
- Désigner un responsable. Cette personne doit très bien connaître le quotidien de l'expérimentation afin de bien identifier les obstacles à l'implantation des nouvelles connaissances dans la pratique et aussi de suggérer des aménagements contextuels le cas échéant¹.
- Préciser les intentions visées par l'expérimentation en distinguant les objectifs à atteindre sur le plan conceptuel (ex. : apprentissage de notions) et sur le plan instrumental (ex. : apprentissage d'un outil).
- Planifier un système de relance adapté au thème de l'expérimentation.

¹ Au Centre jeunesse de Québec, le répondant à l'enseignement et à la formation désigné dans chaque direction des services à la clientèle pourrait être investi de ce rôle.

Les principaux acteurs

Le suivi d'expérimentation met en scène différents acteurs, notamment le participant, le responsable hiérarchique, l'animateur, le conseiller à la formation et **le responsable du suivi d'expérimentation**¹. Au cours du suivi d'expérimentation, chacun occupe une place à la fois déterminante et spécifique au rôle qu'il occupe dans l'organisation. Chacun devra être en mesure de connaître les responsabilités qui seront siennes au cours du suivi d'expérimentation et les attentes qu'il peut avoir à l'égard des autres acteurs impliqués. La volonté à s'engager et le désir de se concerter favoriseront l'atteinte des objectifs visés par le suivi d'expérimentation. Une marge de manœuvre laissée aux équipes au cours de cette étape favorisera la créativité individuelle et collective des personnes impliquées.

Contributions spécifiques de l'étape

La démarche de validation réalisée au cours de la dernière année nous permet d'affirmer que l'idée d'offrir du soutien et de l'accompagnement aux participants, suite à une activité d'appropriation, a été bien accueillie par les animateurs des activités ciblées. Ces derniers considèrent cette étape du processus comme très importante, voire même nécessaire. C'est donc dans cet esprit que les responsables (animateurs et conseiller à la formation) ont intégré à la démarche de formation au regard de certains thèmes, des formes de supervision clinique, faisant ainsi prévaloir une des conditions fondamentales relatives à cette étape.

Les participants qui ont pris part à ces activités de suivi ont ainsi eu l'occasion d'échanger sur des cas cliniques réels et, par conséquent, ils ont pu surmonter les difficultés rencontrées dans l'application des nouvelles connaissances acquises. Or, il est constaté que le taux de participation à ces activités de suivi est variable selon les thèmes. La présence d'un responsable du suivi d'expérimentation et l'articulation d'un système de relance nous auraient possiblement permis de mieux documenter les causes de ces variations du taux de participation. Néanmoins, nous supposons que cette participation est encore perçue comme facultative et que la rentabilité de ces activités de suivi, bien que ressentie par ceux qui y participent, ne soit pas encore reconnue à sa juste valeur. Et, il faut bien le dire, la participation à des suivis exige

¹ Personne identifiée comme détenant les connaissances et en mesure d'assurer l'animation lors de l'activité d'appropriation.

de la part des participants une implication et des efforts que l'on choisit parfois d'investir ailleurs.

Il importe donc d'envisager cette étape non pas comme une augmentation des frais reliés à la formation, mais davantage comme une volonté de maximiser l'investissement consenti antérieurement au regard de la participation à l'activité d'appropriation. Le temps investi dans les activités de suivi est consacré à un approfondissement des nouvelles connaissances à travers des dossiers réels. Ainsi, les participants reçoivent un soutien dans leur intervention directe auprès de la clientèle de la part de personnes considérées comme des experts au regard des nouvelles connaissances à intégrer. Cette étape du processus contribue de façon significative à répondre aux besoins de supervision et d'encadrement clinique exprimés par les intervenants. Plus précisément, nous verrons les gains que cette étape apporte aux acteurs directement impliqués dans le suivi d'expérimentation.

Pour les animateurs :

Cette étape leur permet de s'investir dans « l'après-formation ». Elle leur assure un accès aux participants et leur permet d'envisager cette période comme une plage horaire supplémentaire aux heures de formation. Par conséquent, ils seront davantage enclins à mieux doser le contenu à transférer lors de l'activité d'appropriation comme telle. Dans le cadre de cette étape, ils sont appelés à identifier les conditions incontournables à l'intégration à la pratique quotidienne des connaissances acquises et ils contribuent ainsi à anticiper les obstacles à l'appropriation. Associés au suivi d'expérimentation, les animateurs seront placés en situation d'évaluer la pertinence des connaissances et du processus d'apprentissage qu'ils proposent.

Pour les participants :

Cette étape assure le nécessaire soutien requis par l'apprenant en situation d'application de connaissances nouvellement acquises tout en procurant un espace d'apprentissage susceptible de prolonger dans le temps l'enthousiasme ressenti lors de l'activité de formation.

Pour les supérieurs immédiats :

Responsables du développement de la pratique professionnelle au sein de leurs équipes de travail, les supérieurs immédiats cette étape leur assure pour une période déterminée le soutien organisationnel et professionnel nécessaire à l'émergence du dynamisme individuel et collectif indispensable à l'appropriation de nouvelles connaissances sur le terrain.

Pour le conseiller à la formation :

Le suivi d'expérimentation permettra au conseiller à la formation de rendre compte du développement de la pratique professionnelle reliée aux activités prévues dans le plan de formation de l'organisation et de faire les recommandations appropriées.

Outils utilisés pour structurer le suivi d'expérimentation

Les activités pilotes réalisées au cours de l'année nous amènent à proposer trois outils qui permettront d'encadrer un certain leadership du suivi d'expérimentation.



Fiche du suivi d'expérimentation

La *Fiche du suivi d'expérimentation* devrait être complétée par le responsable désigné du suivi d'expérimentation (le répondant à l'enseignement et à la formation, par exemple), l'animateur et un chef de services désigné. Elle permet de baliser le suivi d'expérimentation et d'informer tous les acteurs impliqués.



Fiche d'évaluation de l'application des connaissances

La *Fiche d'évaluation de l'application des connaissances* comporte un double objectif. D'abord elle permet de porter un regard critique sur l'actualisation des conditions (exigences et modalités) du suivi d'expérimentation tel qu'annoncées dans la *Fiche du suivi d'expérimentation*. Elle permet également de mesurer le niveau de pénétration des nouvelles connaissances dans la pratique des participants. À cause des objectifs qu'elle vise, la *Fiche d'évaluation de l'application des connaissances* devrait être préalablement construite avec l'animateur puisqu'il est mieux que quiconque en mesure

d'identifier les changements de pratique que supposent les nouvelles connaissances. En fait, cette fiche est un outil intégrateur des outils complétés pour l'activité. D'ailleurs, la *Fiche descriptive d'une activité d'appropriation*, la *Fiche d'inscription* et le *Questionnaire sur les connaissances acquises* soutiendront une construction personnalisée de la *Fiche d'évaluation de l'application des connaissances*. Cette fiche devrait être idéalement complétée par la personne qui remplit les conditions suivantes :

- Avoir participé à l'activité d'appropriation ou être bien au fait des connaissances transmises lors de l'activité.
- Être en contact avec les participants ou sinon disposer des moyens pour suivre leur cheminement.

L'analyse des résultats de cette fiche pourrait être acheminée au conseiller à la formation et aux gestionnaires pour leur permettre de se positionner par rapport à la généralisation d'une activité ou au développement d'activités complémentaires. Ces données viendront compléter celles qui font l'objet du monitoring plus traditionnel (nombre de participants à une session de formation, durée de la formation, budget consenti, libération des animateurs, etc.). Cette fiche soutient une des conditions fondamentales, à savoir l'établissement d'un système de relance. On pourrait convenir de répéter cette vérification à différents moments au-delà de la période déterminée pour le suivi d'expérimentation.



Attestation des compétences acquises

Une *Attestation des compétences acquises* peut être délivrée par le supérieur immédiat aux individus reconnus comme ayant appliqué les connaissances à leur pratique quotidienne et ainsi acquis une nouvelle compétence.

Fiche du suivi d'expérimentation

Titre

Indiquer le titre de l'activité.

Exigences requises pour appliquer les nouvelles connaissances

Par exemple avoir accès à un ordinateur, avoir des cas d'application.

Durée souhaitable du suivi d'expérimentation

Énumérer les modalités prévues et les coordonnées de celles-ci (qui, quand, comment ?)

Par exemple, une supervision mensuelle avec le conseiller clinique, un dépannage téléphonique avec l'informaticien, un dîner-échange entre participants, une validation de l'outil par l'animateur, etc.

Identifier le responsable du suivi d'expérimentation

Intentions visées par le suivi d'expérimentation

Il s'agit ici de distinguer les objectifs à atteindre sur le plan conceptuel (apprentissage d'une notion) et sur le plan instrumental (apprentissage d'un outil).

Bilan du suivi d'expérimentation

Identifier les personnes responsables de rendre compte du suivi d'expérimentation et les délais prévus.

Fiche d'évaluation de l'application des connaissances

Titre

Indiquer le titre de l'activité.

Conditions du suivi d'expérimentation (réf. : Fiche du suivi d'expérimentation)

Quelles sont vos observations au regard de la présence des conditions durant le suivi d'expérimentation ?

(Les participants ont-ils eu accès à un ordinateur? Les participants ont-ils su profiter de l'ordinateur mis à leur disposition? Les participants ont-ils eu des cas d'application? Ont-ils profité des cas d'application dont ils disposaient pour expérimenter les connaissances acquises ?)

Modalités prévues

Les modalités prévues étaient-elles pertinentes et réalistes ? Justifier.

(réf. : Les supervisions prévues avec le conseiller clinique ont-elles eu lieu et selon la fréquence prévue? Les participants se sont-ils présentés à ces supervisions ?)

Indicateurs d'appropriation (réf. : fiche descriptive d'une activité d'appropriation, fiche d'inscription, questionnaire sur les connaissances acquises)

Qualifier le niveau d'appropriation des connaissances chez les participants. Dans la mesure du possible il serait souhaitable de procéder à une évaluation individuelle des participants.

(ex. : Le participant utilise l'outil de dépistage. Le participant construit le P.I. en se centrant sur les compétences du client. Le participant procède à l'évaluation du signalement en s'appuyant sur le SSP etc.)

Fiche remplie par : _____ (nom, fonction, direction)

Date : _____



Centre jeunesse
de Québec
Institut universitaire

A t t e s t a t i o n

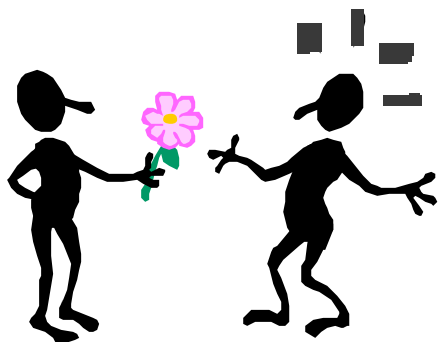
Nom du participant

a acquis une nouvelle compétence :

Sujet

Jour Mois Année

Supérieur immédiat



2.2 Éléments à retenir pour un transfert de connaissances orienté vers l'appropriation

Postulats de base

- *L'accès aux nouvelles connaissances est un préalable à l'appropriation.*
- *La disposition à l'application des connaissances est une motivation intrinsèque à l'appropriation.*
- *L'appropriation des connaissances passe nécessairement par une période soutenue d'expérimentation.*
- *L'appropriation des connaissances est un processus qui exige un engagement simultané de l'individu et de l'environnement organisationnel.*

Étapes et outils

CINQ ÉTAPES À RÉALISER	OUTILS D'APPUI	DOCUMENTÉS PAR
➡ Rendre les connaissances accessibles	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche descriptive d'une activité de diffusion • Éléments clés à considérer pour communiquer les résultats d'une recherche dans une perspective d'appropriation 	Conseiller à la formation, animateurs de l'activité de diffusion
	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des participants 	Conseiller à la formation
	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'appréciation d'une activité de diffusion 	Participants
➡ Mesurer le potentiel d'appropriation	<p>Des questions à ce propos ont été introduites dans les outils suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'appréciation d'une activité de diffusion • Fiche d'inscription à une activité d'appropriation • Fiche d'appréciation d'une activité d'appropriation 	Conseiller à la formation, animateurs de l'activité d'appropriation
➡ Structurer des activités d'appropriation	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche descriptive d'une activité d'appropriation 	Animateurs et conseiller à la formation
	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'inscription à une activité d'appropriation 	Participants et supérieur immédiat
	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'appréciation d'une activité d'appropriation 	Participants
	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire sur les connaissances acquises 	Conçu par l'animateur et rempli par les participants
	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'observations des animateurs 	Animateurs de l'activité d'appropriation
➡ Assurer un contexte d'application des connaissances acquises	<p>Ce volet est documenté dans la fiche d'évaluation de l'application des connaissances</p>	Animateurs de l'activité, responsable du suivi d'expérimentation et supérieur immédiat
➡ Planifier un suivi d'expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche du suivi d'expérimentation 	Responsable du suivi d'expérimentation
	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'évaluation de l'application des connaissances 	Supérieur immédiat
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Attestation des compétences acquises</i> 	

Section 3



Comment la planification de la formation peut-elle être ancrée dans une perspective d'appropriation ?

————— **Étapes de planification et clés de succès** —————



3.1 ***Un plan de formation appuyé sur un processus d'appropriation***



Le document 1, entériné par l'organisation, témoigne d'une volonté réelle de mettre en place des dispositifs permettant au bout du compte le renouvellement des modes de pratique par une mise à jour des connaissances et le développement de nouvelles compétences. Dans son premier mandat, le comité a fait l'effort de découper le processus d'appropriation en étapes pour mieux apercevoir les différents niveaux d'intérêt que l'on peut manifester au regard d'un champ de connaissances. Ceci étant fait, le comité a conçu des outils concrets pour s'assurer que chemine l'idée d'une appropriation des connaissances dans la pratique tout en tenant compte du niveau d'intérêt des individus ou des groupes face à ces nouvelles connaissances.

Comme nous venons de l'exposer, l'application de ce **Guide** au cours de la dernière année nous confirme que les outils proposés sont facilement adaptables et utiles pour structurer un processus d'appropriation et soutenir différents types d'activités quelle que soit la nature des connaissances à transférer (issues du contexte institutionnel, de recherches ou d'expertises cliniques). Maintenant que nous maîtrisons mieux le processus d'appropriation, nous devons revenir au champ de connaissances, lequel est vaste puisque le développement des connaissances est en perpétuel mouvement. Comme le spécialiste du déboisement qui se retrouve devant une forêt immense avec entre les mains un outil permettant d'abattre plusieurs sortes d'arbres, si nous ne voulons pas commettre une « erreur boréale », nous devons nous poser la question suivante: *Quelle est l'étendue du champ de connaissances que nous voulons maîtriser, quelles connaissances voulons-nous nous approprier, et dans quel ordre ?* Parallèlement ou simultanément à cette question vient immédiatement se greffer la question du profil de compétence recherché, qui rejoint en fait le souci de qualification du personnel dans une organisation donnée.

Alors que le **Guide** a été conçu au départ pour appuyer des démarches ponctuelles, nous en sommes à ce stade-ci à réfléchir à son utilité pour la planification de l'ensemble des activités offertes au personnel d'un établissement tout en s'inspirant des paramètres favorisant l'appropriation des connaissances. Lorsque le plan de formation s'inscrit dans une perspective de formation continue, de formation en entreprise ou de formation sur mesure, l'organisation est confrontée de plein fouet au défi de planifier des activités qui répondent aux besoins de développement des individus dans leur pratique

quotidienne. Or, à chaque étape¹ de cette planification les questions permettant de clarifier le niveau d'appropriation attendu par l'organisation peuvent se poser. Le comité de travail propose ici une façon d'aborder chacune des cinq étapes en rappelant les clés du succès de l'appropriation qui viennent étayer ce questionnement. Les observations recueillies au cours de la dernière année nous permettent également de compléter ce tableau en indiquant les principaux défis à relever pour soutenir les individus dans le développement des compétences.

**ÉTAPES DE LA PLANIFICATION
DE LA FORMATION**

CLÉS DE SUCCÈS DE L'APPROPRIATION

↑ **Identification des besoins de formation**

- Qui est intéressé à développer de nouvelles compétences, lesquelles et à quel niveau (savoir ou savoir-faire) ?

↳ L'engagement volontaire des participants.

Défi à relever :

Partant de la prémisse que tous les individus ou les groupes ne sont pas motivés à développer de nouvelles compétences.

- Sonder chez les participants éventuels la nature de leur motivation pour justifier des activités soit à visée de sensibilisation ou à visée d'appropriation.
- Distinguer la nature des connaissances à transmettre selon la source : cadre institutionnel (normes, trajectoires de services ex. : guide sur la violence physique), résultats de recherche (ex. : suicide chez les jeunes) et expertise clinique (ex. : programme Clarification de Projet de Vie).

¹ Fascicule de formation. Centre jeunesse de Québec. « Cadre théorique ». Fascicule 1 de 8. **Guide de gestion de la formation et du perfectionnement**. Québec: Centre jeunesse de Québec, 26 juin 1997, 18 p.

I Définition des contenus de formation

- Qu'est-ce que les gens doivent absolument savoir ou savoir faire ?
 - Qu'est-ce que ces connaissances apportent de nouveau ?
 - En quoi viennent-elles augmenter les compétences des individus ?
- ↳ L'ancrage des nouvelles connaissances dans la zone de compétence de l'individu augmente les chances d'appropriation.

Défi à relever :

Partant de la prémisse que les participants à une activité d'appropriation possèdent déjà un certain bagage de connaissances.

- Définir le profil de compétences attendu compte tenu des connaissances à transférer.

II Planification de l'activité

- Qui doit savoir ? Qui doit savoir faire ?
 - Combien de personnes doivent savoir et combien doivent apprendre à faire ?
- ↳ La constitution d'un groupe homogène quant au niveau de compétences et aux préoccupations des participants.

Défi à relever :

Partant de la prémisse que le développement de compétences doit être soutenu par des activités d'appropriation.

- Assurer l'application des quatre paramètres inhérents à l'appropriation et des outils recommandés.
- Définir le profil de compétences et les critères de pertinence.

Partant de la prémisse que le développement des compétences passe par une application dans la pratique quotidienne.

- Voir à assumer le leadership de faire respecter les conditions d'application des nouvelles connaissances.

Ü **Évaluation**

- Quelles sont les attentes face à l'activité: développement du savoir ou développement de nouvelles habiletés ?
- ↔ La distinction entre l'activité de diffusion et l'activité d'appropriation clarifie les attentes selon la nature de l'activité et augmente les chances d'appropriation en ciblant mieux les personnes.

Défi à relever :

Partant de la prémisse que toute connaissance n'a pas à être traduite en une activité d'appropriation.

- Déterminer les activités qui auront pour objectif une sensibilisation à de nouvelles connaissances de celles qui auront pour objectif l'intégration des connaissances dans la pratique.
- Déterminer le volume suffisant d'activités de diffusion pour permettre l'accès aux nouvelles connaissances.
- Circonscrire le champ de connaissances à acquérir.

Ü **Transfert de compétences**

- Quel est l'écart entre les compétences acquises à la formation et les compétences appliquées ?
- ↔ La mise en place de conditions favorables à l'application des connaissances est un facteur de succès.

Défi à relever :

Partant de la prémisse que les connaissances acquises au moment de l'activité d'appropriation ne sont pas automatiquement intégrées dans la pratique quotidienne.

- S'associer les animateurs dans la conception du suivi d'expérimentation et réserver du temps à l'intérieur de l'activité d'appropriation pour le présenter aux participants.
- Se doter d'un bassin suffisant d'animateurs et de personnes-ressources disponibles sur une base plus ou moins prolongée selon le temps d'apprentissage requis.
- S'assurer d'identifier un responsable du suivi d'expérimentation.

3.2 Regard sur le renouvellement des pratiques



Une planification de la formation centrée sur une perspective d'appropriation oblige inévitablement à s'interroger sur la pertinence de reprendre l'activité telle que proposée l'année suivante et ouvre à la nécessité d'une mise à jour continue du champ de connaissances disponibles pour être en mesure d'offrir les meilleurs choix.

Cet exercice nous conduit à l'évidence que l'évaluation de la satisfaction des participants à une activité est nettement insuffisante pour justifier la reconduction d'une activité. Il est aussi essentiel de considérer que les individus qui n'ont pas les compétences pour traduire des connaissances dans leur pratique ou encore qui n'ont pas un contexte pour les expérimenter ne peuvent en évaluer la pertinence pour le renouvellement des pratiques. Étant donné que nous avons défini l'appropriation comme un processus continu centré sur les intérêts professionnels et appuyé par l'organisation, les participants à une activité d'appropriation devraient pouvoir répondre par l'affirmative aux questions suivantes :

- Est-ce qu'on reconnaîtra mes nouvelles compétences ?
- Est-ce que je pourrai être plus efficace dans mon travail ?

Dans cet esprit, toute activité inscrite au plan de formation devrait avoir comme objectif ultime de donner lieu à des usages conceptuels ou instrumentaux.

Êtes-vous prêt à utiliser ce Guide ?

Au terme de ce mandat, le comité de travail juge que l'essentiel des éléments pour structurer le transfert des connaissances est maintenant livré, bien que l'on ne puisse par ailleurs prétendre que ceux-ci soient complètement intégrés.

Au fil des expérimentations, nous avons pu observer une adhésion aux principes énoncés dans ce **Guide**, qui se traduit par un intérêt de plus en plus marqué pour l'élaboration d'outils et de stratégies visant à faciliter l'appropriation des connaissances. Nous avons aussi noté un souci de distinguer les activités de diffusion des activités proprement dites des activités d'appropriation, de sorte que le contenu des activités correspond mieux aux besoins de transfert de connaissances des participants. En ce sens, une collaboration intéressante a pu s'établir avec les animateurs, qui se montrent généralement disposés à s'impliquer dans l'après-formation lorsque le développement de nouvelles compétences est l'objectif visé par l'activité. Les adaptations demandées aux animateurs pour structurer leurs activités en fonction d'objectifs liés soit à la diffusion, soit à l'appropriation, ne semblent pas poser de problème. Toutefois, il faut admettre que les étapes qui consistent à assurer un contexte d'application des connaissances acquises (étape 4) et à planifier un suivi d'expérimentation (étape 5) comportent d'autres exigences qui dépassent la qualité du contenu des activités ou la bonne volonté des animateurs. En fait, nous avons pu observer qu'une fois que les activités achevées, les gestionnaires ont un rôle central à jouer en ce qu'ils doivent favoriser l'appropriation des connaissances après la formation. Ils peuvent faire prévoir une période, un espace et des moyens pour l'apprentissage des nouvelles connaissances dans la pratique quotidienne, particulièrement s'ils ont eux-mêmes une bonne connaissance des exigences requises. Ils peuvent aussi participer à la planification du suivi de cette expérimentation afin d'être en mesure d'identifier les participants qui auront réellement intégré les nouvelles connaissances dans leur pratique. Bien que l'on reconnaisse l'importance de soutenir l'expérimentation d'une nouvelle connaissance, force nous est de constater que les investissements consentis sont très variables d'une activité à l'autre.

La dernière année de travail du comité aura permis de déployer des outils pour assurer un suivi de l'application des connaissances, lesquels, souhaitons-le, serviront de fer de lance pour poursuivre le processus d'appropriation déjà bien amorcé. Il faut rappeler ici qu'il nous est apparu indispensable de proposer des outils pour soutenir les étapes du processus, mais ceux-ci doivent être reçus à titre de références; ils ont d'ailleurs été modifiés et adaptés au gré des différentes activités.

La mise en scène du transfert des connaissances est lancée, il suffit maintenant de faire place aux acteurs en se rappelant qu'il y a un plaisir à remplir son rôle quand on est assuré d'avoir un bon public.

Bibliographie

- BLACKBURN, Josée • Andrée DEMERS. « **Le transfert des connaissances : quelques pistes de réflexion à partir de l'état des connaissances** ». Comité aviseur sur la recherche et l'évaluation en toxicomanie et le groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et la prévention (GRASP) de l'Université de Montréal. Québec : Gouvernement du Québec – ministère de la Santé et des Services sociaux, août 1996, 35 p.
- CENTRE JEUNESSE DE QUÉBEC. « Cadre théorique ». Fascicule 1 de 8. **Guide de gestion de la formation et du perfectionnement**. Québec : Centre jeunesse de Québec, 26 juin 1997, 18 p.
- CENTRE JEUNESSE DE QUÉBEC. « Plan organisationnel ». Fascicule 2 de 8. **Guide de gestion de la formation et du perfectionnement**. Québec : Centre jeunesse de Québec, fascicule 1 de 8, 16 septembre 1997, 14 p.
- COMITÉ AVISEUR SUR LA RECHERCHE ET L'ÉVALUATION EN TOXICOMANIE. « Le transfert des connaissances ». Avis n° 4. Québec : Gouvernement du Québec – ministère de la Santé et des Services sociaux, mai 1997, 47 p.
- CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA RECHERCHE SOCIALE. **Le transfert des connaissances en recherche sociale**. Actes du forum du conseil québécois de la recherche sociale tenu à Montréal le 6 avril 1990. Cap-Saint-Ignace (Québec), Ateliers Graphiques Marc Veilleux Inc. publié sous la direction de Marc-Adélar TREMBLAY. Québec : Gouvernement du Québec, décembre 1991, 245 p.
- DENNERY, Marc. « Connaissance du problème ». **Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils**. Paris : ESF éditeur, p. 9–36.
- LAFORÉST, Marcelle. « Proposition d'une modalité de transfert des connaissances ». **Le transfert des connaissances et des apprentissages au Centre jeunesse de Québec**. Québec : Université Laval – École de service social, décembre 1993, 12 p.
- LARIVIÈRE, Claude. « Les politiques sociales : enjeux des transformations actuelles pour le travail social : une perspective nord-américaine ». **Service social dans le Monde**, n° 3 et 4, 56^e année 1997, p. 71–84.
- LEMAY, Louise. « *Un programme de formation continue inspiré du modèle de l'appropriation (empowerment)* ». Pour prendre efficacement le virage milieu avec les jeunes, les parents et les partenaires de l'intervention. Montréal : Institut de recherche en développement social, 30 mai 1997, 10 p.
- LÉVESQUE, Gilbert. « Le transfert des connaissances en recherche sociale ». Éditeur des actes du Forum sur le transfert des connaissances. Québec : Gouvernement du Québec – Secrétariat du Conseil québécois de la recherche sociale, p. 123–129.
- MALAVOY, Sophie. « **Guide pratique de vulgarisation scientifique** ». Montréal : Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, 1999.
- TOUPIN, LOUIS. « L'entreprise du savoir et les savoirs en entreprise : dérive ou ancrage ? ». **Sociologie et société**, vol. XXIII, n° 1, printemps 1991, p. 109–129.

État de la situation sur le déploiement du Guide

Au Centre jeunesse de Québec — Institut universitaire

Cibles	Stratégies utilisées	Effets/impacts
<p>Comité de direction</p> <p>Février 1999</p> <p>Membres de la Direction de la pratique professionnelle</p> <p>Mars 1999</p> <p>et les répondants à la recherche</p>	<p>Dépôt du document accompagné d'une fiche-synthèse commenté par la directrice du développement de la pratique professionnelle.</p> <p>Le document est remis aux membres avant la rencontre (1^{ère} étape du processus d'appropriation).</p> <p>Présentation par un QUIZZ visant à les sensibiliser aux différentes étapes du processus tout en leur permettant de «vivre» en accéléré les étapes.</p>	<p>Le comité de direction entérine l'orientation proposée ainsi que les relances à faire telles que décrites dans la fiche-synthèse.</p> <p>Les participants ont pu réaliser la distinction à faire entre une activité de diffusion et une activité d'appropriation. Par la suite, certains membres de l'équipe ont structuré des activités en tenant compte de cette distinction et en utilisant des outils proposés dans le Guide.</p>
<p>Groupe des répondants à la recherche</p> <p>Juin 1999</p>	<p>Présentation avec le soutien d'une animation multimédia intégrant un jeu questionnaire où les participants sont invités à mesurer leurs connaissances au regard des principes et des outils permettant de structurer le transfert de connaissances.</p>	<p>Certains répondants ont structuré des activités en tenant compte des principes énoncés et en utilisant les outils appropriés aux activités. Pour les répondants déjà sensibilisés aux ingrédients actifs d'une activité d'appropriation, le Guide apporte un appui concret et une reconnaissance de la justesse de leurs actions.</p>

À l'externe

Cibles	Stratégies utilisées	Effets/impacts
<p>Centre jeunesse de l'Outaouais</p> <p>Avril 1999</p> <p>Congrès de l'Association canadienne pour l'avancement des sciences (ACFAS)</p> <p>Mai 1999</p>	<p>Animation d'un QUIZZ permettant de suivre les étapes du processus.</p> <p>Présentation soutenue par une animation multi-média au Colloque de l'Institut de recherche sur le développement social (IRDS), dont le thème portait sur les innovations dans le domaine de la pratique sociale.</p>	<p>La présentation a suscité des échanges sur le principe du groupe ciblé et sur les modalités d'un suivi d'expérimentation. Les participants conviennent de l'importance d'accorder la priorité aux activités d'appropriation.</p> <p>Les participants ont manifesté beaucoup d'intérêt en ce qui concerne la distinction entre une activité de diffusion et une activité d'appropriation. Une question est soulevée : Comment les principes et les outils du Guide peuvent s'appliquer dans le cadre d'une activité d'appropriation portant sur les résultats d'une recherche ?</p> <p>La présentation sera publiée sous forme d'article dans les actes du Colloque.</p>
<p>Table provinciale DSP-DQS de l'Association des centres jeunesse du Québec</p> <p>Mai 1999</p>	<p>Présentation soutenue par une animation multimédia.</p>	<p>Cette présentation a permis aux représentants des centres jeunesse présents d'avoir une vision commune du transfert de connaissances et des enjeux organisationnels associés à ce nouveau positionnement et de mettre les principes du Guide en parallèle avec le plan de formation et le concept de formation continue en développement au niveau de l'ACJQ.</p>
<p>Centre jeunesse de l'Estrie, table de la DQS</p> <p>Septembre 1999</p>	<p>Présentation soutenue par une animation multimédia.</p>	<p>Ce mode de présentation a permis aux participants de prendre contact avec les exigences que pose au quotidien l'application du Guide et d'en débattre, notamment en ce qui concerne le rôle des gestionnaires dans le suivi d'expérimentation. On signale que les gestionnaires ne sont pas outillés pour assurer ce rôle tel que défini. De plus, la notion de groupe ciblé met en évidence les choix actuels de former l'ensemble du personnel sans distinguer ceux qui ont un contexte réel d'application des connaissances</p>

		de ceux qui ne l'ont pas. Le découpage du processus d'appropriation en étapes fait ressortir que le temps d'appropriation de nouvelles connaissances ne se réduit pas au temps consacré à une formation. Ce constat met en lumière toute l'importance que l'on doit accorder à l'après-formation.
Centre jeunesse Lanaudière	Suite à la résolution du conseil d'administration selon laquelle le Centre jeunesse doit s'inspirer du Guide pratique pour structurer le transfert de connaissances, la table de la DQS prévoit une présentation au cours de l'année 2000.	Le Guide a été utilisé par les organisateurs du conseil multidisciplinaire dans la structuration des ateliers. Mars 2000

Cette démarche de diffusion a permis de faire connaître le **Guide** à des groupes de personnes susceptibles d'en faire la promotion en soutenant les présentations avec des moyens qui nous semblaient favoriser une meilleure intégration. Le QUIZZ animé sur les principaux éléments du **Guide**, complété d'une disquette multimédia, demeure d'ailleurs disponible sur demande. Le comité a ainsi fait l'exercice d'incorporer à ces activités de diffusion une perspective d'appropriation. L'énergie consacrée par le comité au déploiement du **Guide** en 1999 est résumée dans ce tableau. D'autres groupes ont été sensibilisés au contenu de cette version corrigée, notamment l'Association des centres jeunesse du Québec, le groupe de planification de la formation provinciale en protection de la jeunesse, le Centre jeunesse de Québec, le comité de transfert des connaissances dans le cadre de la révision des programmes en internat ainsi que les répondants à la recherche. Les retombées de cette diffusion, qui peut paraître restreinte, sont beaucoup plus importantes puisqu'à notre connaissance quelques centres jeunesse tels que l'Outaouais, Lanaudière et l'Estrie ont tenté de structurer des activités en s'inspirant de ce **Guide** et ont procédé à l'adaptation de certains outils proposés.