

Engager les universités de recherche canadiennes pour garantir l'avenir de la mobilisation des connaissances et l'impact de la recherche

Stephen MacGregor, Université Queen's
David Phipps, Université York
Cathy Malcolm Edwards, Université Carleton
Jen Kyffin, Université de Victoria
Virginie Portes, Université de Montréal

Réflexions de D. Phipps sur la mobilisation des connaissances et la COVID-19. Dans ce monde assiégé par la COVID-19, mon mari, Gary, et moi évoquons souvent le privilège que nous avons de pouvoir travailler de la maison avec nos pleins salaires. Ma coiffeuse, Jehn, est au chômage ; même chose pour Andrew, mon massothérapeute. Le personnel du pub à côté de chez nous a été mis à pied, même si nous commandons des repas là-bas comme jamais pour les encourager. La situation n'est pas sans rapport avec la mobilisation des connaissances (MdC), qui consiste justement à reconnaître le privilège que procure l'Université et à savoir l'exploiter pour qu'il profite à toute la société en la transformant de façon constructive. C'est pourquoi les résultats des recherches sur la COVID-19 financées par les IRSC¹, qui se sont faites à la vitesse de l'éclair, et les résultats obtenus grâce à l'investissement de 275 millions de dollars par le fédéral dans la recherche sur les antiviraux, les nouveaux vaccins et le soutien des essais cliniques¹ ne doivent pas stagner dans les périodiques avec comité de lecture, en fait ils ne peuvent même pas attendre l'évaluation par les pairs. Former des partenariats entre la recherche, d'une part, et l'industrie, le gouvernement et les organismes communautaires, d'autre part ; publier les résultats de recherche sur des portails accessibles au public même si les manuscrits ne sont pas encore évalués par les pairs ; et veiller à ce que les ensembles de données soient disponibles en libre accès – ce sont toutes des pratiques de mobilisation des connaissances, et elles sont plus importantes que jamais.

La COVID-19 est le sujet de recherche le plus actuel et le plus pressant en 2020, et tous les travaux sur ce sujet doivent être relayés vers l'industrie pour qu'elle fabrique de nouveaux produits, vers les gouvernements pour qu'ils formulent de nouvelles politiques publiques et vers les organismes communautaires et la société civile pour qu'ils mettent en place les nouveaux services nécessaires au changement. Mais la nécessité de promouvoir l'impact instrumental et conceptuel des données issues de la recherche n'a rien de neuf. Depuis plus de 20 ans, l'intérêt ne fait que croître envers la question de « l'impact de la recherche », expression qui renvoie à « l'influence qu'exercent les études savantes et l'investigation créatrice sur la société au sens large, qu'elle soit intentionnelle ou bien inattendue, avec effet aussi bien immédiat que prolongé » (Fédération des sciences humaines, 2017, p. 4). On appelle « mobilisation des connaissances » (MdC) les efforts visant à amplifier l'impact de la recherche. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, la Déclaration de Leiden rappelle un exemple qui illustre bien l'importance de la MdC et des retombées de la recherche, celui de la réaction mondiale inadéquate à l'éclosion d'Ebola, en 2014, due à une « méconnaissance des croyances et des comportements des gens et des raisons qui les poussent à en changer » (Déclaration de Leiden,

2014, p. 5 ; trad. libre). Pour organiser une réponse efficace aux défis actuels et futurs qui se posent à la planète entière, nous devons commencer par reconnaître leur dimension humaine et y réagir adéquatement, ce qui peut s'accomplir, selon nous, grâce aux avancées de la MdC et des retombées de la recherche.

Une grande part de la littérature sur la MdC et l'impact de la recherche porte soit sur (a) les politiques publiques qui motivent, en amont, les retombées désirées (p. ex., Williams et Grant, 2018), soit sur (b) la migration des résultats de la recherche, entre le projet qui permet de les obtenir et l'usage qui en est fait, en aval, par le milieu d'intervention, et l'évaluation de cet usage (p. ex., Budtz Pedersen, Grønvaad et Hvidtfeldt, 2020). Dans cette littérature en pleine expansion, qui reconnaît désormais dans la MdC à la fois un domaine de recherche et une pratique professionnelle, il demeure cependant des zones d'ombre et des problèmes pratiques de toutes natures. La question de la fonction des établissements de recherche, en particulier, ne reçoit pas toute l'attention qu'elle mérite. En effet, les universités de recherche sont le lien qui rattache les besoins des gouvernements et des organismes subventionnaires à ce que les chercheurs et chercheuses et leurs partenaires peuvent livrer. Malgré cela, on trouve peu d'exemples de tentatives pour renforcer la capacité de ces établissements à mobiliser la recherche et à provoquer un impact à grande échelle – et encore moins d'exemples de réussites et de défaites liées à ces tentatives de renforcement. Notre article contribue fondamentalement à réduire les zones d'ombres qui perdurent dans notre compréhension (a) en présentant une synthèse des études les plus enrichissantes sur le passé et le présent de la MdC et de la question de l'impact ; (b) en indiquant, à partir de cette synthèse, les orientations probables que suivront la MdC et la question de l'impact à l'avenir ; (c) en offrant des suggestions sur la manière optimale de positionner pour cet avenir les organismes subventionnaires, les établissements et les chercheuses et chercheurs ; (d) en présentant trois études de cas portant sur des établissements membres du Réseau Impact Recherche Canada (RIRC) qui montrent la manière dont ces suggestions se concrétisent dans les milieux de pointe que sont les universités canadiennes.

1. Le point sur la MdC et l'impact de la recherche – D'où venons-nous ?

Au-delà de ses effets évidents sur le savoir et l'érudition, la recherche universitaire a toujours eu le potentiel d'agir positivement (et parfois négativement) sur la société, la santé, l'économie, l'environnement et la culture. On le voit, par exemple, avec la *Land Grant Act* [« Loi sur la concession de terres »] de 1892, aux États-Unis, qui exigeait des universités construites en vertu de cette loi que leurs travaux aient des retombées pour les agriculteurs de l'État et l'industrie agricole (McDowell, 2003). Plus récemment, au Canada, le milieu de la recherche en santé a profité de presque un quart de siècle de financement pour l'aider à transformer ses résultats en retombées favorables à la population. Ce soutien par les organismes subventionnaires a commencé par la création, par le gouvernement du Canada, en 1986, de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (aujourd'hui la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé¹), qui avait comme mandat explicite de renforcer la capacité du réseau de santé canadien à appliquer et à échanger les connaissances. Quant aux Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), ils ont été fondés en 2000 en vertu d'une loi particulière, avec pour objectif notamment « de créer de nouvelles connaissances scientifiques et d'en favoriser l'application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne² ». Plus tard,

¹ <https://www.cfhi-fcass.ca/SearchResultsNews/2012/11/06/2b75136d-b059-4834-9b8d-c7b0b372569a.aspx>

² <https://laws.justice.gc.ca/fra/lois/c-18.1/page-1.html>.

en 2006, le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) renouvelait sa structure de programmes, exigeant que chaque demande de subvention contienne une stratégie de MdC (à savoir, un plan indiquant les retombées attendues du projet pour les différents publics cibles et les efforts qui seraient fournis pour les produire). Au fil du temps, le CRSH a consolidé de nombreux éléments de sa structure dans le Programme de partenariats afin d'amplifier l'impact de la recherche sur l'ensemble de la société. Aux côtés de ces missions propres à différents secteurs, les Réseaux de centres d'excellence ont été conçus dans le but inédit de favoriser les répercussions socioéconomiques de toutes les branches de la recherche universitaire. Enfin, plus récemment, le Fonds Nouvelles frontières en recherche a été chargé d'investir dans des programmes de recherche ayant pour but de résoudre des problèmes précis touchant la société, l'économie, l'environnement et la santé.

Dans d'autres pays, de nombreux programmes de subvention exigent eux aussi une forme de stratégie d'impact. Aux États-Unis, par exemple, chaque demande de subvention à la National Science Foundation est évaluée selon sa valeur intellectuelle et ses retombées plus générales, définies en partie par les questions suivantes : « Les résultats seront-ils largement diffusés de manière à enrichir le savoir scientifique et technologique ? Quels sont les avantages possibles de l'activité proposée pour la société³ ? » Jusqu'en février 2020, le ministère de la Recherche et de l'Innovation du Royaume-Uni exigeait quant à lui la description de la « trajectoire de l'impact » dans son formulaire de demande. Il existe par ailleurs une différence fondamentale entre les systèmes de la recherche aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, soit le *Research Excellence Framework* (REF) mis en place dans ce dernier pays, qui représente les mesures prises à l'échelle nationale pour évaluer les universités en fonction de leur excellence et des retombées des recherches qu'elles produisent. Pendant l'exercice de 2014 du REF, les universités du Royaume-Uni ont produit 6 679 études de cas sur l'impact de la recherche, réparties entre 36 unités d'évaluation relevant de quatre grandes catégories : santé, sciences naturelles et génie, sciences sociales, arts et sciences humaines. Évaluées par des pairs des milieux universitaire et non universitaire, ces études de cas⁴ contribuent au pointage obtenu par chaque établissement pour déterminer, en partie, la portion des deux milliards de livres de budget qu'il recevra en subvention d'exploitation. Des systèmes semblables d'évaluation de l'impact de la recherche ont été adoptés en Australie (*Engagement and Impact Assessment*⁵), aux Pays-Bas (*Standard Evaluation Protocol*⁶) et en Nouvelle-Zélande (*Performance-Based Research Fund*⁷).

Si l'on compare la recherche universitaire canadienne avec celle de pays comme le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, l'Australie et les Pays-Bas, on s'aperçoit que les chercheuses et chercheurs d'ici consacrent beaucoup d'efforts à décrire, dans leurs demandes de subvention, *la manière* de produire un impact. Par contraste, dans un système où l'impact est évalué, ils et elles doivent aussi se soucier de décrire *l'impact lui-même*. Comprendre la relation entre la manière de produire un impact et la nature de l'impact qui se produit réellement, c'est ce qui fonde le concept de « culture de l'impact », défini comme la capacité « de déterminer les objectifs et les

³ <https://www.nsf.gov/pubs/2007/nsf07046/nsf07046.jsp> [Trad. libre]

⁴ Voir Budtz Pedersen et coll. (2020) pour un exposé détaillé des forces et des faiblesses de l'étude de cas comme méthode d'évaluation de l'impact de la recherche, entre autres méthodes et modèles.

⁵ <https://www.arc.gov.au/engagement-and-impact-assessment>

⁶ <https://www.knaw.nl/nl/actueel/publicaties/standard-evaluation-protocol-2015-2021>

⁷ <https://www.tec.govt.nz/funding/funding-and-performance/funding/fund-finder/performance-based-research-fund/>

indicateurs d'impact appropriés, d'évaluer et d'optimiser la trajectoire de l'impact en se basant sur des données probantes, et de réfléchir aux habiletés qui sont nécessaires pour adapter les méthodes à différents contextes » (Bayley et Phipps, 2019a, p. 3 ; trad. libre). La notion de « culture de l'impact » permet d'assembler les développements antérieurs de la MdC en une structure concise et reconnaît que l'impact est influencé par les actions et les événements qui se déroulent non seulement sur le plan des individus qui font la recherche, mais aussi sur celui des établissements et des systèmes dans lesquels ils s'insèrent (Bayley et Phipps, 2019b). La culture de l'impact, par conséquent, ne consiste pas simplement à accroître les mécanismes de suivi de l'impact ; elle consiste en fait à favoriser activement les conditions (la capacité) individuelles et organisationnelles qui permettent de produire un impact.

De ce point de vue, les établissements de recherche sont des intervenants clés dans les deux types de systèmes : ceux où l'impact est motivé par l'évaluation (où les universités sont récompensées financièrement en fonction, partiellement, des retombées des recherches qu'elles produisent) et ceux où l'impact est motivé par la mission (où les retombées sont orientées par les objectifs du chercheur ou de la chercheuse, de l'établissement et du subventionnaire). La plupart des établissements disposent déjà d'un service d'application de la technologie ou de la commercialisation, mais ce que les spécialistes de la MdC et de l'impact leur demandent, c'est d'accorder davantage de soutien au renforcement des impacts non commerciaux de la recherche (impact sur les pratiques et les politiques, la société et la culture, ou encore l'économie ; voir Fédération des sciences humaines, 2017). Les établissements membres du RIRC⁸ et de l'organisme étatsunien *Advancing Research Impact for Society*⁹ sont à la fine pointe de ce renforcement. Le RIRC est un réseau d'échange de pratiques formé de 20 universités (19 au Canada, plus l'Université de Brighton, en Angleterre). Il s'est formé en 2006 dans le but de développer chez ses membres la capacité de mobiliser le savoir et de renforcer diverses pratiques de MdC. Si chaque établissement membre du RIRC finance sa propre structure de soutien à la MdC et au développement d'une culture de l'impact, on ne peut en dire autant de tous les établissements d'enseignement postsecondaire au Canada, qui sont nombreux à ne pas parvenir encore à combler l'écart entre le savoir et la pratique dans le domaine de la MdC. Toutefois, les établissements de recherche commencent à développer leur culture de l'impact, de sorte que le besoin d'étayer la pratique par des résultats se fait aujourd'hui plus pressant, ce qui explique le contexte où nous nous trouvons présentement.

2. MdC et impact en contexte – Où en sommes-nous ?

Les développements antérieurs de la MdC et de la question de l'impact donnaient corps à un programme, une sorte d'« ordre du jour de l'impact ». À l'heure actuelle, cet ordre du jour se caractérise par une diversité considérable des méthodes employées pour promouvoir, soutenir et évaluer l'utilisation de la recherche au profit de la société (voir entre autres Budtz Pedersen et coll., 2020 ; Greenhalgh, Raftery, Hanney et Glover, 2016 ; Hill, 2016). Cette diversité a provoqué l'augmentation des besoins des chercheurs et chercheuses, de leurs établissements et de leurs partenaires pour tout ce qui touche la MdC et l'impact de la recherche. Si, en définitive, la satisfaction de ces besoins est assurée par les multiples couches des systèmes de recherche, les établissements, pour leur part, « peuvent et doivent prendre les devants, à titre de courtiers de connaissances fiables » (Bogensneider, 2018, p. 14 ; trad. libre) qui « veillent à la transmission

⁸ www.researchimpact.ca

⁹ <https://www.researchinsociety.org/>

des résultats de recherche par l'intermédiaire de relations clés » (Jessani et coll., 2018, p. 501 ; trad. libre). Dans la section qui suit, nous décrivons les fonctions et les structures de courtage dans les universités de recherche du milieu contemporain de la MdC et de l'impact.

2.1. Le rôle des universités dans la MdC

Au Canada comme à l'étranger, aujourd'hui, l'université axée sur la recherche est tout à la fois « le lieu d'apprentissage et d'érudition par excellence [et] un fournisseur de services en concurrence avec d'autres, dans un contexte commercial et savant très complexe » (Williams et Grant, 2018, p. 93 ; trad. libre). On attend de plus en plus des universités qu'elles embrassent l'engagement social dans leurs documents de planification organisationnelle (énoncé de mission, énoncé de vision, planification stratégique) en plus de prouver qu'elles font des efforts en ce sens. Mais, comme tout changement, la transition vers un système motivé par l'évaluation n'est pas toujours bien accueillie. L'université des temps modernes, soumise à la pression des gouvernements et des subventionnaires qui lui imposent sans cesse de nouvelles politiques et de nouvelles procédures, se retrouve empêtrée dans « un fétichisme de la concurrence et une logique de marché » (Chubb et Watermeyer, 2017, p. 2369 ; trad. libre), ce que MacDonald (2017) décrit comme « une culture néolibérale de l'audit de gestion » (p. 706 ; trad. libre). Disons-le franchement : bien des chercheurs et chercheuses et des établissements considèrent le programme d'impact, son ordre du jour, comme un fardeau pour l'activité de recherche, à cause de son effet contraignant sur la liberté intellectuelle, de la culture de la vérification qu'il nourrit et du contrôle administratif qu'il renforce. Mais d'autres, au contraire, suggèrent de récupérer le programme de l'impact dans le but d'encourager « la recherche politiquement engagée, orientée vers la justice sociale » (MacDonald, 2017, p. 701 ; trad. libre). On ignore encore comment ces perspectives divergentes se déploieront.

Malgré cette tension, les universités canadiennes montrent un intérêt considérable pour la concrétisation des impacts de la recherche en sciences humaines et sociales. Le groupe U15, par exemple, est signataire de plusieurs déclarations du réseau mondial Global Network¹⁰ qui défendent le potentiel de la recherche universitaire à résoudre les problèmes à l'échelle planétaire. Deux de ces déclarations particulièrement importantes sont celles de Hefei et de Leiden. La Déclaration de Hefei, qui porte sur les caractéristiques des universités de recherche contemporaines, se conclut sur l'affirmation qu'il est « absolument nécessaire que toutes les politiques concernées [internes ou externes à l'université] reconnaissent les avantages étendus, pénétrants et durables de la recherche et de la formation universitaires, et qu'elles mettent en place le soutien et l'environnement qui garantiront l'épanouissement de ces institutions » (*Déclaration de Hefei*, 2013, p. 3 ; trad. libre). En d'autres mots, les universités ont un rôle central à jouer dans la résolution des problèmes locaux et mondiaux, mais ce rôle est parfois contraint par des politiques qui reflètent une vision à court terme et utilitariste de la recherche, de l'enseignement et des efforts de MdC qui se font à l'université. Quant à la Déclaration de Leiden, elle porte sur le rôle particulier des sciences humaines et sociales dans la résolution des problèmes mondiaux. Elle décrit la manière dont la recherche dans ces domaines peut « nous aider à comprendre le sens de notre humanité dans un monde complexe, dynamique et multidimensionnel » (*Déclaration de Leiden*, 2014, p. 3 ; trad. libre). Prises ensemble, ces déclarations font des études en sciences humaines et sociales dans les universités canadiennes le

¹⁰ U15 est un groupe de 15 universités de recherche canadiennes, et Global Network est un regroupement international de réseaux d'universités de recherche (voir <http://u15.ca/fr/international>).

creuset où se prépare le changement social, vu comme un effet de recherches, d'un enseignement et d'une MdC d'excellente qualité. Cette posture concerne aussi bien les universités de recherche que les autres, puisque même si ces dernières possèdent moins de ressources en recherche, elles contribuent autant au développement « d'une population mondiale citoyenne éduquée en sciences humaines et sociales » (Déclaration de Leiden, 2014, p. 4). De fait, seulement 9 des 19 établissements canadiens membres du RIRC¹¹ sont aussi membres d'U15, ce qui montre bien le rôle critique de l'impact pour toutes les universités, quelle que soit la taille de leur portefeuille de recherche.

Au-delà de la rhétorique exemplaire de l'engagement envers la MdC, les rôles précis que peuvent jouer les établissements de recherche sont un sujet très étudié. Il existe aujourd'hui de nombreux systèmes de classification pour répertorier les fonctions des individus et des organismes dans la mobilisation des connaissances. D'un point de vue très général, Campbell et coll. (2017, p. 212), s'inspirant des travaux de Best et Holmes (2010), décrivent trois générations de modèles de MdC :

- « *les modèles linéaires*, selon lesquels la recherche est produite puis mise à la disposition des utilisateurs et utilisatrices, dans une relation qui se déroule surtout à sens unique ;
- *les modèles relationnels* (comme les réseaux et les partenariats), qui s'inspirent des modèles linéaires, mais se focalisent sur l'amélioration des relations entre personnes issues de la recherche et de la pratique, dans le but de favoriser le développement et la mobilisation des relations entre ces deux sphères ;
- *les modèles systémiques*, qui rejettent les processus linéaires au profit d'une méthode plus complexe supposant l'interaction, la cocréation et l'utilisation concrète des données à tous les niveaux d'un système, de même que la détection et l'abolition des obstacles qui nuisent à l'utilisation concrète et factuelle de la recherche et du savoir pratique ».

Bien que la description en trois « générations » suggère une progression générale des modèles linéaires aux modèles systémiques, il est plus exact de considérer que ces modèles se réalisent en parallèle et en s'étouffant mutuellement (Davies, Powell et Nutley, 2015). Pour les universités où d'innombrables efforts de MdC sont en cours à tout moment, il est probable que les trois modèles fonctionnent simultanément, les modèles linéaires reflétant les projets classiques de transfert technologique ou de commercialisation, les modèles relationnels reflétant les manifestations d'engagement envers le public et les modèles systémiques reflétant les réseaux tissés entre les multiples intervenantes et intervenants de la recherche. Quoi qu'il en soit, la présentation en trois générations rend bien compte du fait que, dans la littérature comme dans la pratique, ce sont les modèles linéaires qui ont reçu le plus d'attention, suivis des modèles relationnels puis des modèles systémiques. Chaque « génération » témoigne de l'apprentissage acquis au fil du temps et des efforts réalisés pour corriger les faiblesses des théories antérieures. En outre, les modèles de MdC centrés sur les relations et les systèmes accueillent plus ouvertement les différentes formes de savoir ou manières d'apprendre, comme le montrent les avancées de la recherche interculturelle, notamment auprès des communautés autochtones. Les travaux les plus récents accordent davantage d'attention à la conception de modèles opérationnels, d'outils et d'exemples de cas où la théorie des systèmes est appliquée à la MdC

¹¹ <http://researchimpact.ca/fr/au-sujet-du-rirc/>

(Best et Holmes, 2010), et adoptent les perspectives de la complexité et du réseautage (p. ex., Glegg, Jenkins et Kothari, 2019 ; Kitson et coll., 2018 ; Oliver et Faul, 2018). Dans le modèle axé sur la culture de l'impact, par exemple, le terme « avancé-e » désigne les individus qui exercent dans le domaine de l'impact de la recherche et dont « la compréhension s'étend aux plans stratégiques et systémiques » (Bayley et Phipps, 2019b, p. 4 ; trad. libre).

D'un point de vue plus particulier, tout ce qui concerne les théories, les contextes et les modèles de fonctions et d'actions en MdC bourgeoine allègrement. Parmi les exemples les plus souvent cités, on trouve les fonctions de courtage de Cooper (2014), les trois modèles d'utilisation de la recherche de Nutley, Walter et Davies (2007), et la méthode de courtage de connaissances de Ward, House et Hammer (2009). Il existe encore bien d'autres exemples, mais c'est ici que le gouffre entre la théorie et la pratique de la MdC est formulé le plus clairement : « bien des gens, parmi ceux qui pratiquent la mobilisation des connaissances, ont l'impression que la littérature théorique est très loin de la pratique et trop préoccupée par les questions de terminologie et de théorie » (Powell, Davies et Nutley, 2017, p. 219 ; trad. libre). Powell et coll. ajoutent même (p. 217 ; trad. libre) :

. . . c'est une situation assez ironique que celle-ci, où le domaine pratique de la mobilisation des connaissances est plus ou moins détaché de sa propre base de connaissances, c'est-à-dire que les activités de mobilisation des connaissances se développent et se réalisent souvent sans référence aucune à la théorie existante ou à l'expérience pratique, et sans les évaluations solides qui renforceraient justement la base de connaissances pour étayer les travaux à venir.

Ce problème a conduit Davies et coll. (2015) à conclure que l'avenir de la MdC repose fondamentalement sur une évaluation des méthodes plutôt que sur l'augmentation « de la quantité déroutante de termes, de modèles et de cadres théoriques qui existent déjà » (Powell, Davies et Nutley, 2018, p. 46 ; trad. libre). Précisons que le développement théorique de la MdC ne cesse pas d'être important : seulement, il ne saurait se poursuivre en l'absence d'une solide base de connaissances empiriques détaillant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans les divers milieux de pratique. Plus encore, nous ne disposons pas de grille d'évaluation qualitativement supérieure de la MdC, qui exploiterait avec rigueur la théorie sur l'évaluation afin d'examiner les présupposés des divers modèles, de prendre de front la nature complexe et les défis de la MdC et de produire un savoir local capable d'alimenter les connaissances globales de tout le domaine.

Le RIRC évalue en continu les efforts qu'il consacre au renforcement de la capacité de MdC de ses membres ; l'une de ces évaluations porte sur les fonctions des individus dans les établissements (voir MacGregor et Phipps, 2020). Au-delà du fait que le rôle moteur joué par les établissements dans la MdC est nécessairement lié à leur situation et leurs contraintes particulières, l'un des constats importants de cette évaluation est que ce rôle se rattache à l'une ou l'autre de deux grandes catégories : (a) la diffusion ou l'application (à savoir, la communication et les aspects de la MdC qui concernent l'aide aux subventions), et (b) la coproduction ou l'engagement (à savoir, le courtage et les aspects liés à l'engagement dans la MdC). De plus, les rôles de chaque catégorie se chevauchent souvent (p. ex., les communications liées à la recherche et le courtage de connaissance relèvent de la même personne), soit que les membres, comme ils et elles l'expliquent, jouent plusieurs rôles en même temps, qu'une transition s'est opérée entre des fonctions au fil du temps ou que les rôles ont changé du tout au

tout suivant les priorités de l'établissement. Dans tous les cas, l'accès à des outils et des ressources en MdC concrètement exploitables est un besoin mentionné fréquemment, de même que la possibilité de consacrer du temps à l'apprentissage de la MdC et aux relations avec les collègues qui exercent le même métier.

Ce besoin de renforcer les capacités en MdC trouve un écho dans différentes études, qui montrent que cette question demeure une préoccupation périphérique pour beaucoup de chercheurs et chercheuses au Canada (Cooper, 2017 ; Cooper, Rodway et Read, 2018 ; Fischman, Anderson, Tefera, Zuiker, 2018) et que les établissements lui consacrent peu de ressources (Cooper, 2015 ; Sá, Faubert, Edelstein et Qi, 2012 ; Sá, Li et Faubert, 2011). Un autre problème, rapporté par le personnel administratif aussi bien que par les personnes qui font de la recherche, est que les activités effectuées sous la bannière de la MdC ou de l'impact ne se rangent pas aisément dans l'une ou l'autre des composantes habituelles du travail universitaire (administration, enseignement, recherche). On rapporte en outre : un manque de temps à consacrer aux activités interactives de MdC ; un manque de ressources à l'échelle des établissements ; des attentes irréalistes et une surcharge de travail ; l'embauche à court terme seulement du personnel responsable de l'impact ; des insuffisances quant au soutien et au perfectionnement professionnels ; ainsi que des possibilités de reconnaissance, de promotion et de carrière limitées (voir p. ex. Knight et Lightowler, 2010 ; Knight et Lyall, 2013 ; Lightowler et Knight, 2013 ; Nyström, Karlton, Keller et Gäre, 2018 ; van der Graff, Shucksmith, Rushmer, Rhodes et Welford, 2019 ; Wye et coll., 2019). La manière dont différentes personnes occupant différentes fonctions dans la MdC au sein des établissements pourraient travailler en synergie, en surmontant les contraintes et en développant leur efficacité collective, est une piste de recherche prometteuse pour l'avenir.

2.2. Structures universitaires et capacité de MdC

L'ordre du jour de l'impact multiplie par ailleurs les possibilités et les difficultés pour les universités de recherche d'aujourd'hui, surtout en ce qui concerne leur structure de soutien à la MdC et à l'impact. En réfléchissant au concept d'« accrétion structurale », Fischman, Anderson, Tefera et Zuiker (2018, p. 2 ; trad. libre) observent ceci :

Le développement des universités se caractérise par une augmentation du nombre de fonctions, à laquelle ne correspond ni l'abandon de fonctions plus anciennes ni la création de nouvelles structures organisationnelles pour épauler ces nouvelles fonctions. Cette accrétion structurale génère des exigences qui perturbent les traditions bien établies et les opérations de l'université, ce qui a pour effet de forcer chaque établissement à se réorganiser pour survivre.

La base de connaissances empiriques sur la manière dont les établissements aux prises avec une telle augmentation des exigences fonctionnelles envers les structures existantes peuvent s'adapter et prospérer, tant dans les systèmes où l'impact est motivé par la mission que dans ceux où il est motivé par l'évaluation, est encore relativement neuve, mais elle se développe rapidement. Les travaux les plus récents réclament une observation empirique des manifestations concrètes de la MdC et de ses dimensions organisationnelles et structurales (p. ex., MacKillop, Quarmby, Downe, 2020).

En suggérant des orientations générales, Cvitanovic, Löf, Norström et Reed (2018, p. 8) mettent en évidence sept traits structuraux des « interfaces » universitaires qui appuient la MdC et

l'impact (il s'agit des unités organisationnelles qui cherchent à produire leur impact à l'endroit où la recherche, les politiques et la pratique se rejoignent) :

1. **Organisationnel** : les établissements et leurs unités devraient pouvoir compter sur des équipes variées, un leadership efficace, des objectifs clairement définis, une culture d'entreprise solide, de la crédibilité et un système de récompense approprié.
2. **Individuel** : les individus ont besoin de réseaux sociaux solides et diversifiés et devraient avoir une attitude collaborative, montrer de l'ouverture devant les nouvelles méthodes, faire preuve de résilience, développer leur propre motivation, agir avec honnêteté et disposer de solides aptitudes à communiquer.
3. **Financier** : Le financement devrait être suffisant, assuré, durable, autonome (géré à l'interne) et flexible.
4. **Matériel** : Les établissements devraient produire et publier des synthèses sur les politiques assorties de recommandations, ainsi que des résumés. Leur site Web devrait être accrocheur et ils devraient utiliser les médias sociaux (p. ex. Twitter).
5. **Pratique** : Les établissements devraient offrir au personnel le temps et l'espace nécessaires pour essayer de nouvelles choses, se tromper et tirer des leçons de ses erreurs ; pour réfléchir ; et pour cultiver ses champs d'intérêt.
6. **Politique** : le contact entre la science, les politiques et la pratique atteindra un maximum d'efficacité dans les situations où l'intérêt politique pour le sujet sera élevé.
7. **Social** : les établissements doivent veiller à ce que le personnel ait l'occasion de cultiver des relations informelles en personne avec les intervenants et intervenantes de l'extérieur.

Malgré la réserve exprimée par Cvitanovic et coll. quant au caractère « local » de leurs résultats – obtenus dans le contexte unique d'un projet universitaire au confluent de la recherche, des politiques et des pratiques maritimes –, les traits structuraux dégagés par leur étude sont un point de départ utile pour réfléchir à l'avenir. On pourrait même dire qu'ils sont fondamentaux, étant donné la carence déjà mentionnée en méthodes d'évaluation de la MdC. Il reste quand même, il est vrai, beaucoup à faire pour déterminer l'applicabilité des résultats de Cvitanovic et coll. (2018) à d'autres contextes.

En offrant leur point de vue ancré dans la pratique, Phipps, Jensen, Johnny et Poetz (2016) formulent six recommandations concernant le renforcement de la capacité de MdC des établissements : (a) recourir à des outils de planification pour développer et affiner continuellement les méthodes de MdC ; (b) investir dans la MdC, c'est-à-dire dans le capital humain et économique ; (c) promouvoir et consolider la science de la MdC ; (d) récolter des données sur l'impact des recherches, en particulier auprès des partenaires extérieurs à l'université ; (e) développer des banques d'études de cas sur l'impact de la recherche ; (f) agir en temps opportun afin de planifier adéquatement la MdC. Les travaux à venir devront étoffer ces recommandations générales pour les structures organisationnelles en explorant ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles conditions, sans perdre de vue que les trajectoires de l'impact sont toujours « incertaines, répétitives, contingentes et hautement sociales » (Davies et Nutley, 2008, p. 6). Cela signifie qu'à tous les niveaux des systèmes de recherche, il faudra choisir entre formuler des conseils fondés sur des faits et réduire le champ des activités de MdC possibles.

Un autre courant de recommandations à offrir aux établissements qui cherchent à renforcer leur capacité de mobilisation s'inspire des diverses taxonomies des compétences professionnelles dans le champ non commercial de la MdC et de l'impact (Bayley et coll., 2018 ; Straus et coll., 2011 ; Mallidou et coll., 2018). Cette façon d'aborder les compétences peut guider les activités de renforcement des capacités en MdC des individus, des équipes, des établissements et des systèmes. Cependant, comme elles prennent la personne comme point de départ du renforcement (les connaissances, les habiletés et les attitudes individuelles), le besoin de formuler des orientations semblables à l'échelle de l'établissement demeure. Comme le soulignent Mallidou et coll. (2018, p. 11 ; trad. libre),

les compétences organisationnelles... sont des éléments nécessaires à la réussite des activités d'application des connaissances (AC) [mais] peu de travaux se sont intéressés aux compétences en AC à l'échelle de l'établissement ; il ne fait pas de doute, pourtant, que l'identification de ces compétences ou caractéristiques organisationnelles doit se faire.

Les travaux récents sur la culture organisationnelle de l'impact (Bayley et Phipps, 2019 a, 2019b, 2019c) cherchent précisément à combler cette lacune.

Les établissements qui cherchent à développer leur propre culture de l'impact peuvent y parvenir en renforçant cinq éléments : l'engagement, la clarté, la connectivité, les compétences et la coproduction (Bayley et Phipps, 2019b). Les universités peuvent approuver les activités liées à l'impact, elles peuvent les faciliter ou encore, comme celles qui ont développé une solide culture de l'impact, elles peuvent guider les activités de leurs chercheuses et chercheurs dans ce domaine. Il existe un moyen de déterminer la vigueur de la culture de l'impact dans un établissement – un outil d'autoévaluation organisationnelle qui quantifie la diligence de l'établissement à favoriser l'impact en fonction des cinq éléments nommés ci-dessus (Bayley et Phipps, 2019c)¹². En demandant aux établissements de fournir des données quantitatives et qualitatives, l'outil d'autoévaluation cherche à pallier l'une des principales carences des évaluations dans le domaine de la MdC et de l'impact, qui consiste à « “compter ce qui se mesure aisément” au lieu de “mesurer ce qui compte” en matière de changements importants et durables » (Milat, Bauman et Redman, 2015, p. 1 ; trad. libre). L'utilité de cet outil mérite d'être soulignée, compte tenu de la pauvreté des ressources accessibles au public pour évaluer la MdC (Penny Cooper et ass., 2017). Mais on gardera à l'esprit qu'il s'agit de l'une des premières contributions à l'effort mondial en cours pour construire une base de faits en vue de soutenir le développement d'une culture de l'impact à l'échelle des établissements. Les cinq éléments ont été formulés à partir des connaissances théoriques et expérientielles de J. Bayley et D. Phipps, et ce cadre théorique doit encore être rigoureusement mis à l'épreuve d'une étude empirique.

Réfléchissant à l'avenir, Cooper (2014, p. 51 ; trad. libre) donne un conseil pertinent aux universités de recherche qui voudront développer leur culture de l'impact : « Les intermédiaires [y compris les établissements de recherche] devraient toujours se fonder sur des faits, tant dans le contenu qu'ils produisent que dans la manière de réaliser leur travail ». Les établissements membres du Réseau Impact Recherche Canada sont parmi les premiers au Canada à renforcer leurs capacités de MdC grâce à une approche factuelle de la MdC.

¹² Précisons ici que la Dre Julie Bayley occupe la fonction de conseillère en culture de l'impact auprès de la maison d'édition Emerald Publishing Group, qui a publié les manuels sur la culture de l'impact et le bilan de santé des établissements figurant dans la bibliographie de l'article auquel nous référons.

3. MdC et impact en contexte – Où allons-nous ?

Dès 2016, le Conference Board du Canada avait prévu que la question de l'impact finirait par dépasser la course aux citations parmi les priorités des établissements. Dans son rapport *Beyond Citations* (McKean et Robbins, 2016, p. 2 ; trad. libre), on lit ceci :

Depuis longtemps, la méthode utilisée par défaut pour quantifier les résultats et l'incidence de la recherche universitaire a été l'analyse des citations, fondée sur le nombre total d'articles publiés, de citations et de citations par auteur. Ses détracteurs affirment cependant que cet indicateur n'est pas assez précis pour rendre compte de la valeur sociale de la recherche interdisciplinaire concertée.

Le Conference Board range la MdC et les retombées de la recherche parmi les six priorités devant assurer l'avenir du secteur de l'éducation postsecondaire et du développement des compétences au Canada (McKean et Howard, 2017).

L'avenir de la MdC et de l'impact de la recherche reliera entre elles de nombreuses situations passées et présentes – les deux éléments se renforçant d'ailleurs mutuellement. L'impact des projets au-delà des citations et du cercle universitaire s'inscrit déjà au cœur de nombreux programmes de financement de la recherche, et occupe une place de plus en plus importante dans le classement des établissements. Il en découle que le développement d'une culture de l'impact, pour les chercheuses et chercheurs, les établissements et divers autres acteurs (membres des comités de lecture ou organismes subventionnaires, p. ex.) devient une nécessité et que, dans la mesure où l'impact peut se répercuter à l'échelon régional ou international, une internationalisation croissante des pratiques et du savoir est à prévoir qui devrait, avec le financement spécifique, combler le fossé actuel entre la théorie et la pratique de la MdC (voir le tableau 1).

Tableau 1
Évolution de la MdC et de la question de l'impact : résumé

Passé	Présent	Avenir
La pratique et le savoir correspondent aux modèles linéaires de la MdC, comme les transferts technologiques ou les bureaux de commercialisation.	Le besoin de modèles relationnels et systémiques est reconnu, mais le soutien des établissements est encore limité.	L'exploration du fonctionnement simultané et contingent des différents modèles de MdC caractérise le domaine, en même temps que la question de l'impact se rapproche du cœur de l'activité de recherche.
Il existe une certaine conscience du fait que la recherche universitaire devrait avoir un impact sur la société.	Les systèmes de production d'impact motivés par la mission ou l'évaluation prolifèrent.	La MdC factuelle domine, grâce au renforcement des capacités individuelles et institutionnelles à produire et entretenir une culture de l'impact.

La théorie de la MdC est détachée de la pratique.	Des liens de plus en plus nombreux s'établissent entre praticien·ne·s et chercheur·se·s du domaine de la MdC.	La pratique de l'impact et le savoir sur la question s'internationalisent.
---	---	--

3.1. La question de l'impact s'inscrit au cœur de l'activité de recherche.

Au-delà des stratégies de mobilisation (CRSH) et d'application (IRS) des connaissances, le Fonds Nouvelles frontières en recherche mis sur pied récemment est conçu pour avoir un effet permanent sur le savoir et la société :

Le volet Transformation est conçu pour soutenir des projets de recherche **interdisciplinaires** de grande envergure qui sont dirigés par des Canadiens et qui abordent une question importante en ayant la possibilité de mener à des changements concrets et durables (**haut rendement**). Il peut s'agir de recherche fondamentale, pouvant déboucher sur une percée scientifique, ou de recherche appliquée, susceptible d'avoir des répercussions sociales, économiques, environnementales ou en matière de santé. (CRSH, 2020)

Il est intéressant de noter que le Fonds n'exige pas que les demandes de subvention qu'il reçoit s'accompagnent d'une stratégie d'impact séparée. La description des activités de MdC et d'impact doit, par conséquent, être intégrée à la proposition de recherche. Cette intégration prouve que la question de l'impact atteint une certaine maturité dans le contexte des demandes de subvention, et fait des retombées un élément central de l'activité de recherche.

On peut déjà affirmer qu'à l'avenir, l'impact fera partie de la description des programmes de recherche, et que la distinction entre les systèmes motivés soit par la mission, soit par l'évaluation en viendra à s'estomper : on verra les gouvernements encourager la production de retombées motivées par la mission des établissements. Ces développements devraient, en retour, améliorer la performance des établissements dans les classements. Le supplément du *Times* sur l'enseignement postsecondaire (*Times Higher Education*, THE) a inauguré en 2019 son classement fondé sur l'impact (Impact Rankings¹³), dans lequel les universités se positionnent en fonction de leur incidence sur l'avancement des Objectifs de développement durable de l'ONU. Constatant la place occupée par l'évaluation des retombées dans les classements nationaux (p. ex, le REF britannique) et internationaux (p. ex, le THE), les établissements se mettent progressivement au diapason.

À mesure que la question de la MdC et de l'impact devient centrale à l'activité de recherche, elle devient centrale également dans la promotion et la titularisation (PT). On sait que le contexte de l'évaluation en vue de la PT, propre à chaque université, joue un rôle essentiel dans la compréhension, la reconnaissance et la récompense des travaux ayant une portée sociale (Lambert-Pennington, 2016) ; on sait aussi que les politiques de PT en vigueur au Canada ne reconnaissent pas de façon uniforme les activités de MdC (Barreno et coll., 2013). Mais comme les établissements reconnaissent toujours davantage la valeur de la MdC comme facteur concurrentiel dans les classements internationaux basés sur l'impact, les politiques de PT et leur application dans les départements, les facultés et les sénats des universités devront évoluer de manière à récompenser ses activités.

¹³ <https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2019>

Les bibliothèques universitaires auront également un rôle crucial à jouer, à l'avenir, dans le soutien à la MdC. En 2017, l'Association des bibliothèques de recherche du Canada publiait sa Feuille de route sur la communication savante¹⁴, dont la 4^e recommandation consiste à « promouvoir la mise en œuvre responsable d'indicateurs d'impact et de productivité pour la recherche ». Ces indicateurs ne doivent pas se borner à mesurer l'impact sur le milieu savant (la bibliométrie), mais doivent tenir compte également de l'impact du savoir sur la société. Plusieurs membres du Réseau Impact Recherche Canada sont des bibliothèques universitaires qui s'occupent de faire connaître les pratiques exemplaires relatives à la diffusion des connaissances vers les collectivités ; c'est le cas, par exemple, des bibliothèques de l'Université York qui collaborent avec des membres de la communauté dans le quartier voisin de Jane-Finch, et des bibliothèques de l'Université de la Colombie-Britannique qui collaborent avec des communautés de Downtown Eastside, où l'organisme Learning Exchange a pignon sur rue. Les bibliothèques de recherche promeuvent également le libre accès comme moyen de rendre les résultats de recherche accessibles à davantage de publics.

3.2. La capacité individuelle et organisationnelle à entretenir une culture de l'impact sera renforcée.

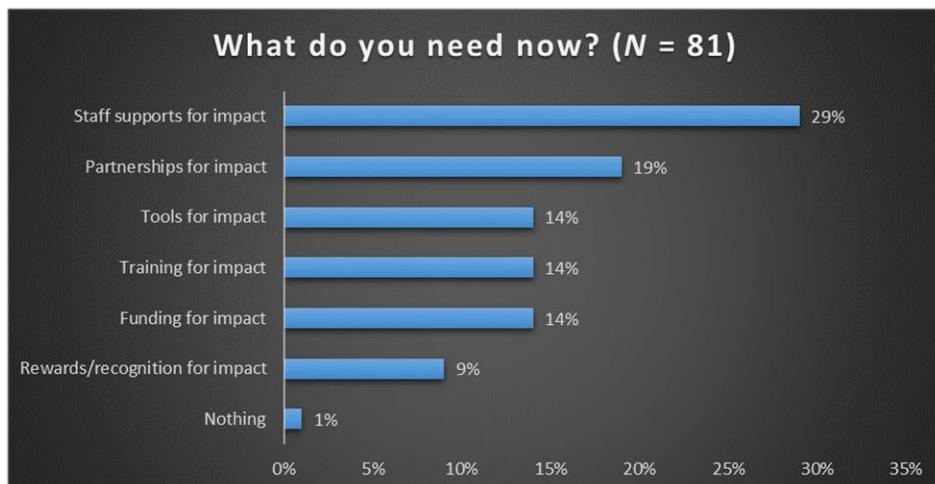
À mesure que les établissements en arrivent à valoriser l'incidence de la recherche, que ce soit dans leur énoncé de mission, leurs pratiques d'évaluation ou par leur souci du classement, ils doivent bâtir leur culture organisationnelle de l'impact, de même que celle de leur corps professoral, de leur population étudiante et de leur personnel. Les résultats d'un sondage informel mené auprès des intervenantes et intervenants en impact (soit le corps professoral, le personnel et l'administration universitaire) de Melbourne, en Australie (en février 2020), donnent une idée de l'ampleur de ce besoin dans le monde : sur les 81 répondant·e·s, 29 % ont indiqué que l'embauche de personnel professionnel de soutien à l'impact est le premier besoin à combler pour faire progresser la pratique de l'impact (figure 1). Bien qu'on ne puisse généraliser directement les résultats de ce sondage informel, il met en évidence un besoin précis et ouvre la voie à des études plus formelles permettant de comprendre les caractéristiques de ce manque, la forme qu'il prend dans différents contextes et les meilleurs moyens de le satisfaire. De fait, le soutien offert au personnel professionnel est un trait qui revient dans plusieurs éléments du « bilan de santé d'un établissement » (Bayley et Phipps, 2019c, p. 7-18 ; trad. libre), notamment :

- Engagement n° 4 : y a-t-il du soutien et des conseils mis en place spécialement pour l'impact ?
- Connectivité n° 6 : les diverses activités liées à l'impact sont-elles coordonnées par une personne ou régies par un processus ?
- Compétences n° 3 : est-ce que des spécialistes sont disponibles pour donner des conseils en matière d'impact ?
- Coproduction n° 2 : l'établissement investit-il dans du soutien et des services qui simplifient la mobilisation de personnes extérieures au milieu universitaire pour des raisons non commerciales (l'engagement du public, p. ex.) ? (p. 7-18)

Figure 1

¹⁴ http://www.carl-abrc.ca/wp-content/uploads/2018/03/CARL_ScholComm_Roadmap_FR.pdf

Besoins à combler selon les intervenant-e-s pour faire avancer la pratique de l'impact (Melbourne, Australie)



Pendant les colloques, des ateliers et des séances de renforcement des capacités sont offerts en grand nombre, mais il existe peu de formations à l'heure actuelle sur l'instauration d'une culture de l'impact. Le Learning Institute de l'Hôpital pour enfants malades de Toronto (Sickkids) offre deux cours en application des connaissances qui sont fondés sur des données probantes : une formation spécialisée de deux jours¹⁵, ainsi qu'un certificat professionnel en transfert des connaissances (KTPC, pour Knowledge Translation Professional Certificate¹⁶) qui s'obtient en cinq jours. Des membres du Réseau Impact Recherche Canada ont mis au point des programmes de renforcement des capacités, tels que Mobilize YU¹⁷, à York, et le certificat en mobilisation des connaissances de l'Université de Guelph¹⁸. En collaboration avec l'Université Memorial de Terre-Neuve, l'Université de la Colombie-Britannique et l'Université de Winnipeg, le RIRC est en train de structurer un programme national de renforcement des capacités en MdC. Ce programme de cours reposant sur des données théoriques et pratiques probantes permettra de combler l'écart entre les données factuelles sur la MdC et l'usage qui en est fait dans la pratique.

Il existe déjà une base solide de données probantes, comme le montre *What Works Now?* (Boaz, Davies, Fraser et Nutley, 2019), ouvrage collectif de 18 chapitres signés par 30 auteures et auteurs qui abordent la question du lien à faire entre les résultats de recherche et leur utilisation dans les politiques et la pratique. Au fur et à mesure que les chercheurs et chercheuses et les praticiens et praticiennes des différents domaines de recherche et de pratique (science de la mise en œuvre, engagement communautaire du savoir ou application intégrée des connaissances, p. ex.) tisseront des liens, des cours seront reconnus (de la même manière que le certificat KTPC est reconnu par la Faculté d'éducation permanente de l'Université de Toronto) et des

¹⁵ <http://www.sickkids.ca/Learning/AbouttheInstitute/Programs/Knowledge-Translation/2-Day-Scientist-Knowledge-Translation-Training/index.html>

¹⁶ <http://www.sickkids.ca/Learning/AbouttheInstitute/Programs/Knowledge-Translation/5-Day-Knowledge-Translation-Professional-Certificate/index.html>. Description en français de ce certificat sur le site de la HSO, à <https://healthstandards.org/fr/pratique-exemplaire/certificat-professionnel-en-transfert-des-connaissances-knowledge-translation-professional-certificate>.

¹⁷ <https://innovationyork.ca/knowledge-mobilization/mobilize-yu/>

¹⁸ www.knowledgemobilization.ca

programmes d'études supérieures complets, comportant des volets pratiques et théoriques, seront mis sur pied.

La question de l'agrément des praticiennes et praticiens de l'impact fait l'objet de débats actuellement. En 2018, les délégué·e·s au Forum canadien sur la mobilisation des connaissances ont massivement rejeté la nécessité de mettre en place un agrément. Pourtant, les différents degrés de culture de l'impact observables chez les individus (sensibilisation, engagement, critique) et dans les établissements (soutien, facilitation, initiative), d'après Bayley et Phipps (2019b), préfigurent d'éventuelles normes d'excellence pour chaque palier – étape nécessaire à la mise en place d'un agrément, si la communauté de l'impact décide d'emprunter cette voie.

L'embauche de personnel enseignant et administratif possédant une culture de l'impact permettra de renforcer une telle culture au sein d'un établissement. À mesure que les universités chercheront à améliorer leur classement dans le palmarès de l'impact, elles devront renforcer leur capacité à favoriser des retombées. C'est une question qui devient toujours plus centrale dans les Plans de recherche stratégiques¹⁹, par exemple, et qui conduira les établissements à investir dans les ressources humaines et le renforcement des capacités de manière à consolider la culture de l'impact. Des outils comme l'*Institutional Healthcheck Workbook* (le « manuel d'évaluation du bilan de santé des établissements ») de Bayley et Phipps (2019b) devraient être utiles à cette entreprise, même si le sens à donner au mot « capacité » selon les différents milieux et les différent·e·s intervenant·e·s est appelé à se préciser grâce aux études empiriques à venir.

3.3. La pratique de l'impact et le savoir sur la question s'internationaliseront.

Les 30 auteures et auteurs de *What Works Now ?* viennent de huit pays différents. Partout dans le monde, des chercheurs et chercheuses récoltent des données sur la MdC et l'impact, mais, selon Powell et coll. (2017), partout dans le monde... les praticiennes et praticiens ne s'en servent pas. C'est peut-être que le premier groupe n'invite pas assez fermement le second à déterminer clairement les besoins des intervenants et intervenantes. Comme l'ont observé Bowen et Graham en 2012, l'absence de connexion entre le savoir et l'action n'est pas un échec de l'application des connaissances, mais bien de leur production. Autrement dit, les recherches ne portent pas sur les problèmes que la pratique essaie de régler, ce qui explique que les données disponibles ne sont pas utilisées. Pour surmonter cet obstacle, les collaborations se multiplieront entre le milieu de la pratique et le milieu du savoir, à l'exemple de celle qui réunit l'équipe praticienne du RIRC et le programme de recherche RIPPLE²⁰ de l'Université Queen's et a donné lieu à la présente publication (ainsi qu'à une autre : MacGregor et Phipps, 2020). De telles collaborations auront également tendance à s'internationaliser. Depuis 2016, grâce à une subvention de l'Association des universités du Commonwealth, un praticien de l'impact (David Phipps, de l'Université York, au Canada) et une chercheuse en impact (Julie Bayley, de l'Université de Lincoln, au Royaume-Uni) travaillent ensemble sur la culture de l'impact de la recherche. On les a invités à présenter leurs résultats et les outils issus de leurs travaux au Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Danemark, en Belgique, en Iran, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Julie et David coprésident un groupe de travail sur l'impact de la recherche et l'engagement des intervenants (RISE²¹), sous

¹⁹ https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/strategic_research_plan-plan_recherche_strategique-fra.aspx

²⁰ <http://www.ripplenetwork.ca/>

²¹ <https://inorms.net/activities/research-impact-and-stakeholder-engagement-working-group/>

les auspices de l'International Network of Research Management Societies (INORMS, « le réseau international des sociétés de gestion de la recherche »), dont les membres viennent du Canada, du Royaume-Uni, des États-Unis, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, du Ghana et du Japon.

À ces collaborations entre individus correspondent des collaborations entre pays. Ainsi, le Réseau Impact Recherche Canada collabore avec le réseau étatsunien Advancing Research Impact for Society (ARIS²²). Ensemble, les deux réseaux travaillent à mettre au point une boîte à outils favorisant l'impact de la recherche et l'engagement des intervenants, destinée au groupe de travail RISE d'Inorms, et projettent un colloque transfrontalier sur l'impact pour 2021.

L'impact n'est pas un phénomène exclusivement canadien. Toutes les personnes qui travaillent dans le milieu de la MdC et de l'impact sont appelées à une collaboration internationale toujours plus étroite, afin d'établir des critères d'excellence internationaux pour les individus et les établissements qui s'efforcent d'amplifier l'impact de la recherche grâce aux pratiques de MdC. Sous l'influence des classements internationaux basés sur l'impact, comme le celui du THE, la MdC, à l'avenir, verra s'élargir le réseau d'individus et d'établissements qui, partageant une solide culture de l'impact, se consacrent à mobiliser les résultats des recherches subventionnées au profit de la société.

4. MdC et impact en contexte – Comment y arriverons-nous ?

On peut prédire, sans trop de risque de se tromper, que la question des retombées deviendra un élément principal de l'activité de recherche, que les individus et les établissements consolideront leur culture de l'impact, et que la question de la théorie et de l'évaluation de l'impact s'internationalisera. Mais les universités suivent un modèle d'affaires encore assez proche de celui de l'Université de Bologne, la toute première, fondée en... 1088. Les universités sont lentes à réagir – on peut même dire qu'elles résistent au changement. Elles finissent pourtant par saisir les occasions qui se présentent, à l'interne comme à l'extérieur, quand elles décident de se rapprocher de l'idée « d'université perméable », terme forgé à l'Université de Lincoln à la fin de 2019²³ pour imaginer une université ouverte et en phase avec les collectivités régionales et mondiales.

4.1. Appel à l'action n° 1 : financer l'impact

Les universités réagissent bien aux incitations à financer des programmes. En 1995, par exemple, le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) lançait le programme Gestion de la propriété intellectuelle (GPI), qui accordait des subventions aux vices-rectorats à la recherche des universités dans le but de soutenir la croissance du transfert technologique et de la commercialisation au pays. À partir de 2008, le programme recevait également le soutien du CRSNG et des IRS. Le GPI a financé 107 établissements, qui se sont partagé 116 subventions totalisant 46,9 M\$ (Goss Gilroy inc., 2008). Le programme a été aboli en 2009, après qu'un examen ait révélé qu'il avait atteint son objectif d'établir le transfert technologique et la commercialisation au Canada. Aujourd'hui, les universités canadiennes ont besoin d'un programme analogue pour appuyer le développement national des capacités de MdC. L'Université York et l'Université de Victoria ont reçu conjointement une subvention du

²² <https://www.researchinsociety.org/>

²³ <https://staffnews.lincoln.ac.uk/2019/11/25/the-permeable-university-a-new-manifesto/>

programme GPI pendant son dernier cycle, en 2006. Ce financement a permis à chacune de renforcer son soutien à la MdC, et aux deux ensemble de fonder le Réseau Impact Recherche Canada, toujours actif après 14 ans et fort de 20 universités membres. Universités Canada reconnaît ce besoin. Dans son Mémoire prébudgétaire 2020, l'organisme demandait au gouvernement fédéral d'« investir dans un nouveau fonds pour la mobilisation des connaissances pour accroître les retombées de la recherche universitaire qui permet de faire progresser les priorités économiques, climatiques et sociales du Canada » (Universités Canada, 2019, « Recommandation 3 », p. 2). Les activités admissibles comprendraient l'embauche et la formation de praticiens et praticiennes en impact, les frais de publication en libre accès, la diffusion du savoir dans des formats non traditionnels et les activités d'engagement envers les partenaires de recherche des chercheuses et chercheurs et des étudiantes et étudiants. Contrairement au Fonds de soutien à la recherche qui reconnaît les coûts indirects de la recherche, y compris la MdC, parmi les nombreuses activités admissibles²⁴, la création d'un fonds ciblé permettrait aux collègues et aux universités de proposer des activités de MdC précises et de les diffuser dans un réseau à portée régionale, provinciale et nationale, de manière à ce que la recherche produite dans une université profite aux collectivités d'un bout à l'autre du Canada.

Un tel fonds doit veiller à instiller l'attente que, tôt ou tard, les établissements s'engagent à financer la MdC à titre d'élément central de l'activité de recherche, de la même façon que tous les établissements réservent des fonds aujourd'hui pour la commercialisation et la liaison avec l'industrie, même si le programme GPI n'existe plus depuis 2009. Le fonds consacré à la MdC pourrait se servir d'un outil comme le bilan de santé de l'établissement (Bayley et Phipps, 2019c) pour évaluer la culture de l'impact dans les établissements.

4.2. Appel à l'action n° 2 : reconnaître la MdC comme critère de titularisation et de promotion

Contrairement au financement, l'appel à reconnaître la MdC aux fins de titularisation et de promotion doit venir du corps professoral et de la population étudiante. Bien que les politiques canadiennes en matière de permanence et d'avancement professionnel soient cohérentes à l'égard du savoir engagé, les universités pourraient suivre avec profit certains exemples. Dès les premiers échelons et jusqu'à la titularisation, l'Université de Brighton a établi pour ses professeurs et professeuses des critères d'excellence selon quatre axes : leadership intellectuel, recherche, entreprise et éducation. « Entreprise » renvoie aux activités et réalisations qui ont des retombées socioéconomiques. Au Canada, l'Université de Thompson Rivers exige que les départements se servent des catégories du savoir de Boyer dans l'évaluation des dossiers. Ces catégories sont : Découverte (recherche), Intégration (synthèse), Application et engagement (pratique), Enseignement (apprentissage). L'application et l'engagement (c'est-à-dire la MdC et l'impact de la recherche) sont donc des activités prises en compte pour la titularisation et la promotion à l'Université Thompson Rivers.

Les politiques d'avancement professionnel dépendent des négociations collectives ou des politiques du sénat, parfois des deux, et elles ont des composantes départementales, facultaires et institutionnelles. Les chercheurs et chercheuses remarquent souvent qu'il peut être très difficile

²⁴ <https://www.rsf-fsr.gc.ca/administer-administrer/depenses-depenses-fra.aspx>

de monter un dossier de PT pour un parcours axé sur le savoir engagé. Mais, bien que des organismes comme le Community Campus Partnerships for Health, aux États-Unis, fournissent des outils pour aider à monter un tel dossier²⁵, ce sont les membres du corps professoral qui doivent provoquer le changement dans la PT. Elles et ils siègent au sénat et aux comités de PT et font partie des équipes de négociations collectives. Il leur revient donc d'établir les critères d'excellence pour le savoir engagé, puis de former les comités de PT à l'examen des candidatures en fonction de ces critères.

4.3. Appel à l'action n° 3 : gérer les attentes des organismes subventionneurs

Après avoir financé le développement d'une culture de l'impact dans les établissements (appel à l'action n° 1) et avoir intégré cette question à l'évaluation des chercheurs et chercheuses (appel à l'action n° 2), les organismes subventionnaires pourraient fermer la boucle de l'activité de recherche en exigeant des universités qu'elles encouragent la formulation et l'implantation de stratégies de MdC dans les demandes de subvention. Une telle exigence a un précédent au Canada. Les subventions De l'idée à l'innovation²⁶ du CRSNG exigent que l'unité responsable du transfert technologique à l'Université aide à formuler la stratégie de commercialisation présentée dans la demande de subvention, qu'elle l'approuve et l'autorise. C'est une idée qui gagnerait à être intégrée, à titre d'élément souhaitable, mais facultatif, à toutes les demandes de subvention au CRSNG, au CRSH et aux IRS, et à titre d'exigence, à toutes les subventions de recherche reposant sur des partenariats à grande échelle, pour lesquelles on s'attend à ce que des travaux subventionnés par des fonds publics aient des retombées socioéconomiques. De plus, les programmes de financement qui exigent le traitement explicite de la question de l'impact auraient avantage à former les personnes chargées d'évaluer le mérite des demandes de subvention de telle sorte qu'elles mesurent adéquatement le poids de ces éléments dans les demandes soumises.

Instaurer dans les établissements une culture de l'impact, faire de la MdC un critère d'avancement professionnel, et exiger des universités qu'elles soutiennent la MdC dans les demandes de subvention sont des moyens sûrs d'intégrer la MdC à l'activité de recherche et de renforcer l'impact de la recherche sur la santé, l'économie, la société, la culture et l'environnement. Nous concluons maintenant cet article par (a) un survol des éléments clés présentés dans les appels à l'action (voir le tableau 2) pour les subventionnaires, les établissements et les chercheuses et chercheurs, et (b) trois études de cas sur des universités membres du Réseau Impact Recherche Canada qui illustrent bien le caractère nouveau, complexe et dynamique de la MdC et de la question de l'impact au sein des universités canadiennes. Ni les éléments clés en faveur du changement ni les réalités pratiques de la MdC ne peuvent s'interpréter de façon fiable sans tenir compte de leur apport respectif.

²⁵ <https://www.ccphealth.org/resources/the-community-engaged-scholarship-review-promotion-tenure-package/>

²⁶ www.nserc-crsng.gc.ca/OnlineServices-ServicesEnLigne/instructions/101/i2i_fra.asp

Tableau 2

Éléments clés des appels à l'action pour les subventionnaires, les établissements et les chercheurs et chercheuses

Appel à l'action	Subventionnaires	Établissements	Chercheurs et chercheuses
N° 1	<ul style="list-style-type: none"> – Établir un programme de subventions pour appuyer le développement des capacités de MdC, dans l'esprit du programme GPI du CRSNG aboli en 2009 et dans la perspective que la responsabilité du financement revienne tôt ou tard aux établissements de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> – Embaucher et former des praticien·ne·s de l'impact – Coordonner les efforts de publication en accès libre – Mettre au point des moyens d'appuyer la diffusion non traditionnelle de la recherche – Établir et promouvoir des programmes pour mettre en contact les chercheur·se·s avec des partenaires régionaux, nationaux et internationaux – Employer des outils factuels pour évaluer la culture de l'impact des individus et des établissements 	<ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir l'embauche et la formation de praticien·ne·s de l'impact – Recourir activement au soutien en MdC disponible dans les établissements
N° 2	<ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir, par différents programmes de subventions, l'idée que l'excellence en recherche est un construit multifacettes dont on peut rendre compte à la fois par les mesures traditionnelles de l'excellence universitaire et par celles qui reconnaissent les activités de MdC 	<ul style="list-style-type: none"> – Collaborer avec le sénat et le syndicat pour formuler des orientations quant aux pratiques exemplaires pouvant servir aux candidat·e·s pendant le processus d'évaluation menant à la promotion et à la titularisation – Promouvoir la MdC en tant que dimension importante de l'avancement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir auprès du sénat, des syndicats et des comités départementaux de promotion et nomination des vues élargies concernant les critères d'excellence de la recherche engagée
N° 3	<ul style="list-style-type: none"> – Exiger des universités de recherche qu'elles appuient le développement et l'implantation de stratégies de MdC dans les demandes de subvention, comme cela se fait dans le cadre du programme De l'idée à l'innovation du CRSNG ; former les personnes chargées d'évaluer les 	<ul style="list-style-type: none"> – Augmenter le soutien offert aux chercheur·se·s pour mettre au point leurs stratégies de MdC, à condition de l'encourager fortement pour toute demande de subvention, et de l'exiger pour toute demande de subvention de recherche en partenariat à grande échelle 	<ul style="list-style-type: none"> – Recourir activement au soutien en MdC disponible dans les établissements – Valoriser la MdC autant que les plans de recherche dans les demandes de subvention – Engager très tôt dans le processus les partenaires de coproduction, peut-être dès

demandes à l'évaluation des stratégies d'impact	l'étape de la demande de subvention
---	-------------------------------------

5. Études de cas : quand la pratique et le savoir en MdC fusionnent

5.1. Virginie Portes, Université de Montréal

Trajectoire personnelle

Après avoir obtenu mon doctorat, j'ai été embauchée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Je l'ignorais encore, mais je venais de tomber du côté obscur de la recherche : la gestion. C'est là que j'ai entendu parler pour la première fois de « mobilisation des connaissances », ce qui était un néologisme dans les organismes subventionnaires, au début des années 2000. De retour à Montréal, j'ai continué à travailler dans le domaine de la gestion de la recherche, à l'UQAM d'abord et, depuis 2008, au Bureau de la recherche de l'Université de Montréal. Mon domaine de spécialité, c'est d'abord et avant tout le financement de la recherche au Canada dans différents champs du savoir.

Au fil du temps, je suis devenue experte des organismes subventionnaires (leurs règles, leurs programmes, etc.) et de la préparation de demandes de subventions (des plus simples aux plus complexes), avec l'objectif constant d'aider les professeur·e·s de mon université à poursuivre leurs travaux de recherche. Au bout de quelques années, je me suis aperçue que certains types de recherches, en particulier en sciences humaines et sociales, avaient peu de retombées immédiates, déterminantes et facilement mesurables sur la société. Je me suis mise à réfléchir à une idée, le CLASH (Centre de liaison avec les sciences humaines), dont l'objectif serait de favoriser les échanges entre les sciences humaines, au sens le plus large, et les intervenant·e·s communautaires – une sorte de Living Lab sur des sujets précis. C'était un peu en dehors de mon mandat au Bureau de la recherche, mais l'idée était née.

J'ai suivi la seule formation qui s'offrait au Québec à l'époque, à l'INRS, et décidé de greffer le soutien et l'expertise en mobilisation des connaissances au Bureau de la recherche. Cela a donné lieu à la création d'un poste professionnel régulier à temps plein, avec le mandat de fournir au personnel enseignant et aux collègues du Bureau de la recherche des outils de MdC ; nous avons obtenu de l'Université un financement stable qui nous a permis d'attribuer annuellement, sur concours, des bourses à des projets de MdC. Nous avons financé plus de 40 de ces projets depuis 2014. Nous avons également mis sur pied des ateliers de formation, ainsi qu'un système de suivi des initiatives de MdC. Il me semblait important par ailleurs de ne pas travailler en silo. C'est pourquoi, après avoir assisté à des présentations faites par des membres du Réseau Impact Recherche Canada, j'ai convaincu la Direction de la recherche d'investir dans cette aventure. C'était en 2014, et je ne l'ai jamais regretté depuis : le RIRC donne accès à de l'expertise partout au Canada, il facilite le partage d'outils et de contenus et veille au développement d'un modèle tout à fait unique de collaboration entre établissements.

Trajectoire de l'établissement

L'Université de Montréal et le monde : l'UdeM est une université francophone ouverte sur le monde, mais aussi une université ouverte sur *son* monde, c'est-à-dire le milieu et la société qui l'entourent au plus près, soit les quartiers (Côte-des-Neiges, Outremont et Parc-Extension) et les villes (Montréal, Laval, Saint-Hyacinthe) où elle est installée. L'Université de Montréal est également au cœur d'un réseau de neuf hôpitaux affiliés. De la néonatalité à la gériatrie, ce

réseau couvre toute une gamme de spécialisations et n'a aucun équivalent au Québec. L'Université a toujours entretenu des liens privilégiés avec le réseau de la santé, et la MdC dans ce domaine est inscrite dans son ADN.

En même temps, nombre de ses professeurs et professeures de sciences, de sciences humaines et de sciences sociales poursuivent des recherches auxquelles se rattachent étroitement des éléments de MdC. Un exemple : le Centre pour la biodiversité, situé au Jardin botanique, l'un des plus beaux endroits de Montréal. Inauguré en 2011, le Centre a pour mandat, entre autres, de sensibiliser la population aux problèmes majeurs liés à la biodiversité et à sa conservation, ainsi qu'à l'importance cruciale de la recherche dans ce domaine. Le Plan d'action Recherche Découverte Création Innovation (2017-2021)

(https://laboinnovation.umontreal.ca/public/laboinnovation/documents/2017-2021_orientations_strategiques_recherche_UdeM.pdf), mis en œuvre par le vice-rectorat à la Recherche, réaffirme le rôle essentiel de la MdC : « Amplifier l'impact de la recherche effectuée à l'UdeM et la contribution de celle-ci à la société » est l'une des cinq orientations stratégiques qu'il présente. Bien que sa vision s'actualise par des politiques favorisant le libre accès aux publications scientifiques et la gestion des données, le Plan va au-delà de ces questions. Comme je l'ai déjà indiqué, à l'UDM, les services de soutien à la MdC relèvent du Bureau de la recherche. En 2019, le vice-rectorat à la recherche a créé le centre INVENT, qui se consacre aux innovations technosociales et s'intègre à la structure du Bureau de la recherche. Ce centre est un complément original dans la mesure où il intervient en amont, en appuyant les partenaires à chaque étape de leur projet, et en aval, jusqu'au lancement d'applications dérivées ou à la création de nouvelles entreprises. Son but ultime est d'accélérer, voire de provoquer des transformations sociales responsables. La combinaison des deux services forme une solution intégrée qui nous permet d'offrir de l'expertise en financement, en construction conjointe, en réseautage et en entrepreneuriat social.

Actualisation des appels à l'action

La récente pandémie de COVID-19 a levé tout doute pouvant subsister sur l'importance du savoir scientifique, et sur la nécessité que sa transmission dans la société soit rapide et efficace. La MdC n'est pas une tâche facile, c'est une spécialisation en soi qui doit être nourrie, cultivée, choyée. À l'échelle de l'établissement, il est primordial de poursuivre les efforts pour la consolider et de continuer à lui offrir du soutien et de la visibilité. Le nouveau recteur de l'Université de Montréal s'est engagé dans cette voie en créant un nouveau vice-rectorat. Désormais, en plus des relations internationales, la vice-rectrice aux partenariats communautaires et internationaux est également responsable de l'établissement de partenariats communautaires de toutes envergures, régionales ou internationales. C'est une étape importante vers la réalisation des appels à l'action.

5.2. Cathy Malcolm Edwards, Université Carleton

Trajectoire personnelle

Nous vivons une époque complexe, aucun doute là-dessus. Horst Rittel et Melvin Webber (1973) ont été les premiers à se servir de l'idée des problèmes pernicieux dans le contexte de la planification des politiques sociales pour caractériser une approche de la construction du sens (*sensemaking*). La notion de *sensemaking* fait référence à un processus ou une série de processus auxquels les individus ont recours pour donner un sens à leurs expériences collectives (Weick et

coll., 2005). Pour moi, c'est une notion qui trouve tout son « sens » dans la conception centrée sur la personne (*human-centred design*).

La conception centrée sur la personne applique une attitude créative à la résolution de problèmes à partir d'une pluralité de voix plutôt que d'une voix unique. Elle emploie des processus et des outils issus d'une empathie profonde et propose des solutions influencées par l'expérience de l'utilisateur ou de l'utilisatrice. Elle emploie des méthodes qui poussent les équipes à choisir des solutions à la fois désirables (voulues par les personnes qui les utilisent), faisables (possibles à réaliser) et viables (« *doit-on, simplement parce que l'on peut ?* ») (IDEO, s.d.). Elle met à profit l'attitude qui consiste à valoriser les expériences et les parcours des individus, tout en essayant de leur donner un sens par des processus qui permettent à un groupe ou une collectivité de se faire une idée d'un problème et de se servir de ces idées pour recadrer le problème (c'est-à-dire pour formuler une hypothèse), avant de chercher des solutions.

Le défi, en conception comme en courtage, est d'assurer la traduction et la médiation entre les mondes individuels et collectifs ; de veiller au respect de points de vue et d'expériences plurielles, tout en cherchant à s'approcher d'un consensus favorable au bien commun. La conception et la MdC sont deux domaines aux prises avec des difficultés semblables : nous devons être de notre temps, et notre temps suit un cours entièrement nouveau et non linéaire.

Quand on fait du courtage de connaissances, on devient « sherpa de l'inconnu ». Or, pour être un guide efficace dans l'inconnu, il faut une part de vulnérabilité. Nous nous mettons au défi, chacun pour soi et les uns les autres, de mettre de côté nos ambitions personnelles et de devenir partie d'un tout qui nous dépasse. On le fait parce qu'on croit que l'interconnexion de la société, de la recherche et de ses retombées est la voie à suivre vers le bien collectif.

Trajectoire de l'établissement

À l'Université Carleton, le soutien et les services de MdC ont une approche à la fois centralisée et décentralisée. Le Bureau de l'aide à la recherche de Carleton (CORIS, pour Carleton's Office of Research Initiatives and Services) dispose d'une ressource centrale qui, en partenariat avec des groupes et des personnes des différentes facultés, offre du soutien à la stratégie et à la planification en amont des subventions. Les personnes responsables de la coordination dans les facultés ont des relations extraordinaires avec les chercheuses et chercheurs et leurs partenaires de recherche. Le niveau de confiance élevé signifie que le premier contact, quand il est question de MdC, se produit souvent avec la coordination, à la faculté. Leur vaste expérience quant aux nuances et subtilités des subventionnaires de la recherche fait de ces spécialistes des atouts précieux. En ce qui concerne la centralisation, la ressource du CORIS, grâce à sa fréquentation du Réseau Impact Recherche Canada, connaît diverses méthodes et dispose de divers outils. Cette personne sert d'intermédiaire entre le RIRC et le campus, elle fait connaître les pratiques exemplaires, organise des activités d'apprentissage et supervise la MdC dans les projets à grande échelle.

Quand la subvention est épuisée, Carleton a mis sur pied un fonds interne pour aider les chercheurs et chercheuses à contribuer à la mobilisation et à la diffusion du savoir vers des publics élargis, au sein du milieu universitaire, mais surtout, au-delà. Le fonds accorde des

subventions qui aident à payer les coûts associés à la préparation d'activités de MdC en rapport avec les projets de recherche.

Les activités de MdC de Carleton ont toujours tendu vers la réalisation d'un programme d'innovation sociale. Dans cette perspective, l'Université a investi dans la formation d'une personne qui, spécialisée en MdC, est également praticienne de la conception centrée sur l'humain (CCH). La conception centrée sur l'humain est une méthode de résolution de problème qui se fonde sur l'empathie et l'expérience vécue, toutes deux essentielles pour s'attaquer aux problèmes sociaux complexes qui minent le monde actuel (problèmes de pauvreté, de logement, de soins de santé et d'environnement, par exemple). La CCH met en contact des groupes d'individus et des disciplines diversifiés, tout en s'attachant la collaboration des utilisateurs et utilisatrices et des intervenantes et intervenants par le truchement de l'empathie. Cela s'est révélé particulièrement commode dans les projets de courtage auxquels participaient des groupes défavorisés ou marginalisés. En tenant compte des perspectives de groupes universitaires et non universitaires, la conception centrée sur l'humain montre, encore une fois, que les trajectoires vers l'impact déterminées conjointement constituent une structure viable de MdC.

Actualisation des appels à l'action

Puisque nous sommes une université fondée par la communauté et pour la communauté, notre relation avec elle est vitale. Les universités se fient souvent aux collectivités qui les entourent pour mobiliser le savoir et agir conjointement en vue de créer des retombées, de manière à éviter que les résultats des travaux de recherche stagnent entre les murs de l'université. Pourtant, comme je l'ai mentionné, nous avançons sur un chemin non linéaire, que nous traçons au fur et à mesure, et bien que cela ouvre des possibilités, c'est un chemin rempli de difficultés inattendues qui nous forcent constamment à repenser notre parcours. L'impact ne se produit pas par pur hasard. Produire un impact, cela exige beaucoup de temps, d'énergie et de ressources, ainsi que de la souplesse ; tout cela se résume aux ressources. Or, pour bon nombre de nos partenaires de la communauté et de nos chercheurs et chercheuses, il n'y a plus de capacité à exploiter. Nous sommes en passe de créer une trajectoire encombrée, fastidieuse, qui ne place aucun établissement en position de réussir. En investissant dans une pratique de l'impact régional, les établissements postsecondaires pourraient réaliser leur désir de produire des changements constructifs, sans déplacer vers les organismes communautaires le fardeau d'avoir à trouver les moyens de produire un impact avec des capacités toujours moindres. Cela permettrait également de tirer parti d'un espace coopératif où les établissements travailleraient ensemble à l'avancement socioéconomique.

5.3. Jen Kyffin, Université de Victoria

Trajectoire personnelle

Dans le paysage formé par des modèles de MdC de plus en plus complexes, le « document conjoint sur la trajectoire vers l'impact » de Phipps, Cummings, Pepler, Craig et Cardinal (2016) propose une conceptualisation élégante de cet engagement itératif entre des partenaires non universitaires et des chercheurs et chercheuses de l'université dans une voie qui les mène, ensemble, vers les retombées de la recherche. Leur modèle se construit autour du lieu où se chevauchent les contextes à multiples intervenant·e·s, ce que MacGregor (2019) appelle « l'espace de courtage », où les professionnel·le·s de la MdC s'efforcent de susciter des

coproductions entre les différentes scènes, les différents milieux et les différents systèmes jalonnant la trajectoire qui lie la recherche à ses retombées. Je vais présenter ici un survol rapide de quelques-unes des stratégies de courtage les plus importantes déployées dans cette trajectoire de coproduction.

Les contextes sociaux complexes et subtils de la recherche communautaire conviennent tout à fait à une méthode intégrée par laquelle le praticien ou la praticienne de la MdC adapte diverses activités de manière à soutenir le partenariat entre l'université et la collectivité, depuis sa conception jusqu'à ses réalisations ultimes. La construction d'un partenariat suppose des démarches actives pour rejoindre les communautés du campus et de l'extérieur afin de déterminer les possibilités de recherche en collaboration, afin aussi de trouver des solutions aux problèmes du monde réel grâce à des partenariats de recherche.

Les collaborations sont souvent multidisciplinaires et multisectorielles : par exemple, des ingénieurs et des écologistes travaillent ensemble avec des écoles et des groupes autochtones, dans des milieux d'apprentissage communautaire, à inventer des systèmes de gestion durable de l'eau pluviale ; ou encore, des chercheuses et chercheurs en beaux-arts et en économie se joignent à des organismes d'innovation interculturelle et sociale pour s'attaquer aux difficultés auxquelles font face, sur le marché du travail, les artisans nouvellement arrivés au pays. Bien que la durée, la fréquence et l'intensité du soutien aux partenariats varient en fonction des besoins des partenaires, chacun demande des habiletés relationnelles capables de nourrir la confiance, l'équité et la commune compréhension d'individus et d'organismes ayant des histoires, des positions intellectuelles et des visions du monde différentes.

Savoir à quelles activités recourir et comment les exploiter au mieux pour favoriser l'engagement de toutes les parties demande une compréhension authentique du contexte propre à chacun des partenaires. Un éventail d'activités d'engagement – séances de planification, ateliers, webinaires et rencontres de réseautage – peuvent s'employer en combinaison, avec des outils de communication et de transfert sur mesure. Par exemple, des séances de planification ciblées peuvent guider la rédaction conjointe d'une entente de partenariat détaillée, afin de tracer précisément la trajectoire envisagée entre la recherche et l'impact ; tandis que des méthodes moins conventionnelles, comme la réflexion conceptuelle (*design thinking*), les grilles d'idéation et les infographies seront peut-être adoptées plus facilement et fonctionneront mieux en contexte de réseautage et de balisage.

Trajectoire de l'établissement

La vision qui guide l'Université de Victoria (UVic) consiste à « intégrer des recherches remarquables à un apprentissage engagé et à une participation concrète à la société, afin d'assurer un meilleur avenir aux êtres humains et à la planète »

(<https://www.uvic.ca/strategicframework/index.php> ; trad. libre). L'engagement envers les partenariats communautaires fait partie intégrante de cette vision. Il s'entremêle étroitement à chacune des six priorités du plan stratégique de l'Université. L'engagement communautaire se déploie dans des structures d'établissement centralisées et décentralisées qui concentrent sur cinq aspects : recherche communautaire, relations communautaires, apprentissage engagé, relations mondiales et mobilisation des connaissances. Je vais décrire brièvement celle de ces structures qui se consacre à mobiliser les connaissances en vue de produire des retombées.

Relevant du vice-rectorat à la recherche, le Bureau des partenariats en recherche et de la mobilisation des connaissances a été créé pour élargir le soutien aux partenariats afin qu'il englobe des projets de recherche commerciaux et non commerciaux. Le Bureau, qui était jusque-là une unité de transfert technologique, collabore désormais avec toutes les facultés et un grand nombre de services de l'Université, et avec un effectif bien garni de partenaires externes issus non seulement de l'industrie, mais aussi des gouvernements municipal et provincial, des autorités et des fondations du domaine de la santé, et d'organismes œuvrant auprès des communautés autochtones, des personnes souffrant de handicaps, de maladie mentale ou de dépendances, des personnes âgées, des jeunes vulnérables, des femmes, des communautés LGBTQ2 et des communautés racialisées. Ces collaborations actualisent la stratégie de l'établissement concernant son engagement communautaire. Nous offrons de la formation et des outils concrets en MdC à la population étudiante, au personnel et au corps professoral. En outre, grâce à notre rôle dans la conception de la stratégie d'engagement communautaire de l'Université, nous contribuons de façon considérable au renforcement de ses capacités en matière d'impact de la recherche.

Une petite équipe au sein du Bureau gère les partenariats non commerciaux. Un peu comme dans le modèle des bureaux d'aide (*Help Desk*) mis au point par le programme de partenariats communautaires CUPP à l'Université de Brighton (Hart, Northmore, Gerhardt et Rodriguez, 2009), l'équipe des partenariats communautaires est le premier point de contact des chercheurs et chercheuses, des étudiantes et étudiants et des organismes communautaires qui souhaitent lancer des projets de recherche collaborative et de MdC. Les demandes d'aide pour développer des idées, trouver de l'expertise ou obtenir du financement se font en personne ou sur notre portail en ligne. Selon la nature de l'aide requise, l'équipe répond directement à la demande ou s'adjoint une autre unité du campus. Par exemple, les demandes pour des activités sous forme de cours sont encadrées par la personne chargée de la coordination de l'apprentissage communautaire, tandis que les demandes pour des stages d'apprentissage par le travail bénévole sont confiées à la coordination des programmes coopératifs. Les idées et les demandes de projets de recherche sont étudiées, puis on en parle afin de mettre en contact les bonnes personnes, en vue d'une collaboration qui s'étendra de la conception du projet jusqu'à son impact. L'équipe joue un rôle tout au long du partenariat ou seulement à des moments choisis du processus de recherche, selon les besoins des partenaires de la coproduction.

Actualisation des appels à l'action

Le financement accordé à la question de l'impact souligne la valeur de la recherche collaborative, ainsi que la pertinence de la participation des établissements d'enseignement postsecondaire à la quête de solutions aux problèmes mondiaux. Aujourd'hui plus que jamais, alors que nous nous efforçons de relever les défis de la recherche dans le monde post-COVID, les structures de financement doivent ouvrir la voie vers l'invention et la concrétisation de moyens innovants permettant d'intégrer les collectivités, l'industrie, les gouvernements et l'université à la coproduction de retombées favorables pour la société.

Les chercheuses et chercheurs et leurs partenaires externes ont besoin d'un soutien considérable de la part des établissements – des unités spécialisées capables de voir au-delà des divisions organisationnelles et sociales et de mettre en contact les gens de tous horizons – pour susciter

entre les disciplines et les industries une collaboration qui donnera lieu à la production conjointe de recherches ayant des retombées concrètes. Les partenariats pluridisciplinaires et multisectoriels qui en résultent sont les mieux placés pour exploiter l'ensemble des champs d'expertise nécessaires pour répondre aux besoins régionaux, nationaux et mondiaux les plus pressants. Enfin, les indicateurs de l'impact doivent maintenant dépasser les mesures habituelles et, provenant désormais des divers contextes communautaires et sociétaux auxquels ils sont censés profiter, leur être appliqués et être évalués par eux.

Remerciements

Nous tenons à remercier les spécialistes de la pratique et de la théorie de la MdC, ainsi que le personnel du CRSH, qui ont lu et commenté les versions préliminaires de ce rapport.

Sources

- Barreno, L. Elliott, P. W. Madueke, I. et Sarny, D. (2013). *Community-engaged scholarship and faculty assessment: A review of Canadian practices*.
<http://engagedscholarship.ca/res/community-engaged-scholarship-and-faculty-assessment-a-review-of-canadian-practices/>
- Bayley, J. E. et Phipps, D. (2019a). Building the concept of research impact literacy. *Evidence & Policy*, 15(4), p. 597-606. <https://doi.org/10.1332/174426417X15034894876108>
- Bayley, J. E. et Phipps, D. (2019b). Extending the concept of research impact literacy: Levels of literacy, institutional role and ethical considerations [version 2; revue : 2 approuvée]. *Emerald Open Research*, 1(14). <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13140.2>
- Bayley, J. E. et Phipps, D. (2019c). *Institutional impact health workbook*. Bingley, Royaume-Uni : Emerald Publishing. <https://resources.researchimpact.ca/resources/institutional-healthcheck-workbook/?lang=fr>
- Bayley, J. E., Phipps, D., Batac, M. et Stevens, E. (2018). Development of a framework for knowledge mobilisation and impact competencies. *Evidence & Policy*, 14(4), p. 725-738. <https://doi.org/10.1332/174426417X14945838375124>
- Belkhodja, O., Amara, N., Landry, R. et Ouimet, M. (2007). The extent and organizational determinants of research utilization in Canadian health services organizations. *Science Communication*, 28(3), p. 377-417. <https://doi.org/10.1177/1075547006298486>
- Best, A. et Holmes, B. (2010). Systems thinking, knowledge and action: Towards better models and methods. *Evidence & Policy*, 6(2), p. 145–159.
<https://doi.org/10.1332/174426410X502284>
- Boaz, A., Davies, H., Fraser, A. et Nutley, S. (dir.). (2019). *What works now? Evidence-informed policy and practice*. Bristol, Royaume-Uni : Policy Press.
- Bogensneider, K. (2018). Positioning universities as honest knowledge brokers: Best practices for communicating research to policymakers. *Family Relations*, p. 1–16.
<https://doi.org/10.1111/fare.12339>

- Boswell, C. et Smith, K. (2017). Rethinking policy 'impact': Four models of research-policy relations. *Palgrave Communications*, 3(1), p. 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-017-0042-z>
- Bowen, S. J. et Graham, I. D. (2012). From knowledge translation to engaged scholarship: Promoting research relevance and utilization. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 94(1), S3-S8. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2012.04.037>
- Budtz Pedersen, D., Grønvad, J. et Hvidtfeldt, R. (2020). Methods for mapping the impact of social sciences and humanities. *Research Evaluation*, 29(1), p. 4-21. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvz033>
- Campbell, C., Pollock, K., Briscoe, P., Carr-Harris, S. et Tuters, S. (2017). Developing a knowledge network for applied education research to mobilise evidence in and for educational practice. *Educational Research*, 59(2), p. 209-227. <https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1310364>
- Chubb, J. et Watermeyer, R. (2017). Artifice or integrity in the marketization of research impact? Investigating the moral economy of (pathways to) impact statements within research funding proposals in the UK and Australia. *Studies in Higher Education*, 42(12), p. 2360-2372. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1144182>
- Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) (23 mars 2020). Concours 2020 du volet Transformation. <https://www.sshrc-crsh.gc.ca/funding-financement/nfrf-fnfr/transformation/2020/competition-concours-fra.aspx>
- Cooper, A. (2014). Knowledge mobilisation in education across Canada: A cross-case analysis of 44 research brokering organizations. *Evidence & Policy*, 10, p. 29-59. <https://doi.org/10.1332/174426413X662806>
- Cooper, A. (2015). A tool to assess and compare knowledge mobilization efforts of faculties of education, research brokering organizations, ministries of education, and school districts. *Brock Education Journal*, 25(1), p. 5-18. <https://doi.org/10.26522/brocked.v25i1.441>
- Cooper, A. (2017). How are educational researchers interacting with end-users to increase impact? *Engaged Scholar Journal*, 3(2), p. 99-122. <https://doi.org/10.15402/esj.v3i2.335>
- Cooper, A., Rodway, J. et Read, R. (2018). Knowledge mobilization practices of educational researchers across Canada. *Canadian Journal of Higher Education*, 48(1), p. 1-21. <http://journals.sfu.ca/cjhe/index.php/cjhe>
- Cvitanovic, C., Löf, M. F., Norström, A. V. et Reed, M. S. (2018). Building university-based boundary organisations that facilitate impacts on environmental policy and practice. *Plos One*, 13(9), e0203752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0203752>
- Davies, H. T., Powell, A. E. et Nutley, S. M. (2015). Mobilising knowledge to improve UK health care: learning from other countries and other sectors – A multimethod mapping study. *Health Services and Delivery Research*, 3(27), p. 1-190. <https://doi.org/10.3310/hsdr03270>
- Déclaration de Hefei sur les dix principaux critères des universités scientifiques contemporaines (2013). AAU, AEARU, LERU, GO8, RU11, Russell Group, U15. <http://u15.ca/international>
- Déclaration de Leiden sur le rôle des sciences humaines et sociales dans le paysage mondial de la recherche (2014). AAU, AEARU, LERU, GO8, RU11, Russell Group, U15. <http://u15.ca/international>

- Edwards, D. M. et Meagher, L. R. (2019). A framework to evaluate the impacts of research on policy and practice: A forestry pilot study. *Forest Policy and Economics*. Prépublication. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.101975>
- Fédération des sciences humaines (2017). Méthode d'évaluation des incidences de la recherche en sciences humaines. https://www.ideas-idees.ca/sites/default/files/impact_report_fr_final.pdf
- Fischman, G. E., Anderson, K. T., Tefera, A. A. et Zuiker, S. J. (2018). If mobilizing educational research is the answer, who can afford to ask the question? An analysis of faculty perspectives on knowledge mobilization for scholarship in education. *AERA Open*, 4(1), p. 1-17. <https://doi.org/10.1177/2332858417750133>
- Glegg, S. M. N., Jenkins, E. et Kothari, A. (2019). How the study of networks informs knowledge translation and implementation: A scoping review. An analysis of faculty perspectives on knowledge mobilization for scholarship in education. *AERA Open*, 4(1), p. 1-17. <https://doi.org/10.1177/2332858417750133> *Implementation Science*, 14, p. 1-27. <https://doi.org/10.1186/s13012-019-0879-1>
- Goss Gilroy Inc. (2008). *Évaluation du Programme de mobilisation de la propriété intellectuelle : Rapport d'évaluation finale*. https://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/Reports-Rapports/evaluations-evaluations_fra.asp
- Greenhalgh, T., Raftery, J., Hanney, S. et Glover, M. (2016). Research impact: A narrative review. *BMC Medicine*, 14(78), p. 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12916-016-0620-8>
- Hart, A., Northmore, S., Gerhardt, C. et Rodriguez, P. (2009). Developing access between universities and local community groups: A university helpdesk in action. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 13(3), p. 45-59. <https://openjournals.libs.uga.edu/jheoe/article/view/459/459>
- Hill, S. (2016). Assessing (for) impact: Future assessment of the societal impact of research. *Palgrave Communications*, 2, p. 1-7. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2016.73>
- IDEO (s.d.). *Design Thinking frequently asked questions*. Repéré le 25 septembre 2019 à <https://designthinking.ideo.com/faq/whats-the-difference-between-human-centered-design-and-design-thinking>
- Inge, S. (2020) Exclusive: UKRI to scrap impact sections from grant applications. *Research Professional News*. <https://www.researchprofessionalnews.com/rr-news-uk-research-councils-2020-1-exclusive-ukri-to-scrap-impact-sections-from-grant-applications/>
- Jessani, N. S., Babcock, C., Siddiqi, S., Davey-Rothwell, M., Ho, S. et Holtgrave, D. R. (2018). Relationships between public health faculty and decision makers at four governmental levels: A social network analysis. *Evidence & Policy*, 14(3), p. 499-522. <https://doi.org/10.1332/174426418X15230282334424>
- King's College London and Digital Science. (2015). *The nature, scale and beneficiaries of research impact: An initial analysis of Research Excellence Framework (REF) 2014 impact case studies*. <http://www.kcl.ac.uk/sspp/policy-institute/publications/Analysis-of-REF-impact.pdf>
- Kitson, A., Brook, A., Harvey, G., Jordan, Z., Marshall, R., O'Shea, R. et Wilson, D. (2018). Using complexity and network concepts to inform healthcare knowledge translation. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(3), p. 231-243. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.79>
- Knight, C. et Lightowler, C. (2010). Reflections of “knowledge exchange professionals” in the social sciences: Emerging opportunities and challenges for university-based knowledge

- brokers. *Evidence & Policy*, 6(4), p. 543-556.
<https://doi.org/10.1332/174426410X535891>
- Knight, C. et Lyall, C. (2013). Knowledge brokers: The role of intermediaries in producing research impact. *Evidence & Policy*, 9(3), p. 309-316.
<https://doi.org/10.1332/174426413X14809298820296>
- Lambert-Pennington, K. (2016). Promoting engaged scholars: Matching tenure policy and scholarly practice. *Metropolitan Universities*, 27(2), p. 50-58.
<https://doi.org/10.18060/21126>
- Lightowler, C. et Knight, C. (2013). Sustaining knowledge exchange and research impact in the social sciences and humanities: Investing in knowledge broker roles in UK universities. *Evidence & Policy*, 9(3), p. 317-334. <https://doi.org/10.1332/174426413X662644>
- MacDonald, R. (2017). “Impact”, research and slaying zombies: The pressures and possibilities of the REF. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(11–12), p. 696-710.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2016-0047>
- MacGregor, S. (2019). Incremental changes to the co-produced pathway to impact [billet de blogue]. *Réseau Impact Recherche Canada*. <http://researchimpact.ca>
- MacGregor, S. et Phipps, D. (2020). How a networked approach to building capacity in knowledge mobilization supports research impact. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 16(5), p. 1-22. <https://doi.org/10.22230/ijepl.2020v16n5a949>
- Mackillop, E., Quarmby, S. et Downe, J. (2020). Does knowledge brokering facilitate evidence-based policy? A review of existing knowledge and an agenda for future research. *Policy & Politics*, 48(2), p. 335-353. <https://doi.org/10.1332/030557319X15740848311069>
- Mallidou, A. A., Atherton, P., Chan, L., Frisch, N., Glegg, S. et Scarrow, G. (2018). Core knowledge translation competencies: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 18, p. 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3314-4>
- McDowell, G. R. (2003). Engaged Universities: Lessons from the Land-Grant Universities and Extension. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 585(1), p. 31-50. <https://doi.org/10.1177/0002716202238565>
- McKean, M. et Howard, A. (2017). *Building connections. Platforms for education & skills*. Ottawa, Canada : The Conference Board of Canada.
https://www.conferenceboard.ca/docs/default-source/education/19203_spse_strategic_brochure_web.pdf?sfvrsn=f1477f13_2
- McKean, M. et Robbins, M. (2016). Beyond citations: Knowledge mobilization, research impact, and the changing nature of academic work. Ottawa, Canada: The Conference Board of Canada. <https://www.conferenceboard.ca>
- Milat, A. J., Bauman, A. E. et Redman, S. (2015). A narrative review of research impact assessment models and methods. *Health Research Policy and Systems*, 13, p. 1-7.
<https://doi.org/10.1186/s12961-015-0003-1>
- Morton, S. (2015). Progressing research impact assessment: A “contributions” approach. *Research Evaluation*, 24(4), p. 405-419. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvv016>
- Nutley, S. M., Walter, I. et Davies, H. T. O. (2007). *Using evidence: How research can inform public services*. Bristol, Royaume-Uni : Policy Press.
- Nyström, M. E., Karlton, J., Keller, C. et Andersson Gäre, B. (2018). Collaborative and partnership research for improvement of health and social services: Researcher’s experiences from 20 projects. *Health Research Policy and Systems*, 16, p. 1-17.
<https://doi.org/10.1186/s12961-018-0322-0>

- Oliver, K. et Faul, M. V. (2018). Networks and network analysis in evidence, policy and practice. *Evidence & Policy*, 14(3), p. 1-11.
<https://doi.org/10.1332/174426418X15314037224597>
- Phipps, D., Cummings, J., Pepler, D., Craig, W. et Cardinal, S. (2016). The co-produced pathway to impact describes knowledge mobilization processes. *Journal of Community Engagement and Scholarship*, 9(1), p. 31-40. <http://jces.ua.edu/>
- Pinar, M. et Unlu, E. (2019) Evaluating the potential effect of the increased importance of the impact component in the Research Excellence Framework of the UK. *British Educational Research Journal*. 46(1), p. 140-160. <https://doi.org/10.1002/berj.3572>
- Powell, A., Davies, H. et Nutley, S. (2017). Missing in action? The role of the knowledge mobilisation literature in developing knowledge mobilisation practices. *Evidence & Policy*, 13(2), p. 201-223. <https://doi.org/10.1332/174426416X14534671325644>
- Powell, A., Davies, H. et Nutley, S. (2018). Facing the challenges of research-informed knowledge mobilization: 'Practising what we preach'? *Public Administration*, 96(1), p. 36-52. <https://doi.org/10.1111/padm.12365>
- Redman, S., Turner, T., Davies, H., Williamson, A., Haynes, A., Brennan, S., ... Green, S. (2015). The SPIRIT Action Framework: A structured approach to selecting and testing strategies to increase the use of research in policy. *Social Science & Medicine*, 136-137, p. 147-155. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.05.009>
- Rittel, H. W. J. et Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning*. Dans *Policy Sciences* (vol. 4).
- Sá, C., Faubert, B., Edelstein, H. et Qi, J. (2012). Understanding how organisations use the internet to mobilise knowledge: Findings from the field of education. *International Journal of Management in Education*, 6(1/2), p. 1-21.
<https://doi.org/10.1504/IJMIE.2012.043998>
- Sá, C., Li, S. X. et Faubert, B. (2011). Faculties of education and institutional strategies for knowledge mobilization: An exploratory study. *Higher Education*, 61, p. 501-512.
<https://doi.org/10.1007/s10734-010-9344-4>
- Straus, S. E., Brouwers, M., Johnson, D., Lavis, J. N., Légaré, F., Majumdar, S. R., McKibbin, K. A., Sales, A. E., Stacey, D., Klein, G. et Grimshaw, J. (2011). Core competencies in the science and practice of knowledge translation: Description of a Canadian strategic training initiative. *Implementation Science*, 6, p. 1-7. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-127>
- Universités Canada (2 août 2019). *Mémoire prébudgétaire 2020 : Investir dans les gens, la recherche et l'innovation*. <https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/publications/>
- Van der Graaf, P., Shucksmith, J., Rushmer, R., Rhodes, A. et Welford, M. (2019). Performing collaborative research: A dramaturgical reflection on an institutional knowledge brokering service in the North East of England. *Health Research Policy and Systems*, 17, p. 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0449-7>
- Ward, V., House, A. et Hamer, S. (2009). Knowledge brokering: The missing link in the evidence to action chain? *Evidence and Policy*, 5(3), p. 267-279.
<https://doi.org/10.1332/174426409X463811>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), p. 409-421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

- Williams, K. et Grant, J. (2018). A comparative review of how the policy and procedures to assess research impact evolved in Australia and the UK. *Research Evaluation*, 27(2), p. 93-105. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvx042>
- Wye, L., Cramer, H., Farr, M., West, N. C., Carey, J., Robinson, R. et Anthwal, R. (2019). Collective knowledge brokering: The model and impact of an embedded team. *Evidence & Policy*. Prépublication. <https://doi.org/10.1332/174426419X15468577044957>