



GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES

**L'UQAM : UNE MISSION PARTICULIÈRE  
DE MOBILISATION DES CONNAISSANCES**

RAPPORT PRÉSENTÉ AU  
VICE-RECTEUR À LA RECHERCHE ET À LA CRÉATION

PAR

MONIQUE BRODEUR  
JEAN-MARC FONTAN  
RÉJEAN LANDRY  
MARIE AUCLAIR  
MICKAËL TIRILLY

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE 22 JANVIER 2009

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les personnes qui ont collaboré à la production de ce rapport sur la mobilisation des connaissances, fruit du mandat confié par le vice-recteur à la recherche et à la création à notre groupe de travail<sup>1</sup> (voir annexe I). Leur engagement a rendu possible sa réalisation.

Tout d'abord, merci à Marie Auclair, secrétaire du Comité. Merci aussi à Hélène Bédard, agente de recherche et de planification à la Faculté des sciences de l'éducation, qui a coordonné la planification des groupes de discussion.

Merci également à Mickaël Tirilly, étudiant au doctorat en administration. Il a effectué les entrevues téléphoniques, assuré la prise de notes lors des groupes de discussion et synthétisé les données.

Merci enfin à l'ensemble des répondants de l'UQAM et de l'extérieur qui ont généreusement participé aux entrevues et aux groupes de discussion. Le partage de leur expertise a permis de brosser un portrait éclairant de mécanismes favorables à la mobilisation des connaissances.

Nous souhaitons que ce portrait inspire une bonification de ces mécanismes à l'UQAM, permettant à celle-ci de poursuivre avec un souffle revivifié son œuvre emblématique de services aux collectivités, dans un cadre renouvelé de mobilisation des connaissances.

---

<sup>1</sup> Monique Brodeur, vice-doyenne à la recherche de la Faculté des sciences de l'éducation; Jean-Marc Fontan, codirecteur de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS); Réjean Landry, titulaire de la chaire FCRSS/IRSC Transfert de connaissances et innovation de l'Université Laval; et Marie Auclair, adjointe intérimaire au vice-recteur à la recherche et à la création.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	II
INTRODUCTION.....	5
<b>CHAPITRE I : CADRE DE RÉFÉRENCE.....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Rôle et responsabilité des chercheurs québécois dans la société</i> .....	6
1.2 <i>Définition de la mobilisation des connaissances</i> .....	7
1.3 <i>Mesure de la mobilisation des connaissances</i> .....	10
1.4 <i>Accroissement de la mobilisation des connaissances</i> .....	10
1.5 <i>En résumé</i> .....	11
<b>CHAPITRE II : OBJECTIFS DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>14</b>
3.1 <i>Méthode</i> .....	14
3.2 <i>Organisations participantes</i> .....	15
3.3 <i>Modalités de collecte de données</i> .....	16
3.4 <i>Déroulement</i> .....	16
3.5 <i>Limites de l'étude</i> .....	16
<b>CHAPITRE IV : ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>17</b>
4.1 <i>Mission et politique</i> .....	17
4.2 <i>Infrastructure</i> .....	21
4.3 <i>Ressources financières</i> .....	24
4.4 <i>Mobilisation des ressources à l'interne</i> .....	26
4.5 <i>Mobilisation des partenaires</i> .....	28
4.6 <i>Développement de partenariats et de projets</i> .....	29
4.7 <i>Réalisation, reconnaissance et promotion des activités</i> .....	30
4.8 <i>Monitoring et évaluation</i> .....	33
4.9 <i>Facteurs défavorables</i> .....	34
4.10 <i>Facteurs favorables</i> .....	36
CONCLUSION.....	37
RÉFÉRENCES.....	39

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES .....	41
ANNEXE II : POLITIQUE NO 41 DES SERVICES AUX COLLECTIVITÉS .....	43
ANNEXE III : LE SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UQAM .....	47
ANNEXE IV : EXEMPLE D'ÉCHELLE DE MESURE DES PROGRÈS EN MATIÈRE DE MOBILISATION DES CONNAISSANCES .....	53
ANNEXE V : QUESTIONNAIRE RELATIF À LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES.....	54
ANNEXE VI : QUESTIONNAIRE ABOUT KNOWLEDGE MOBILIZATION .....	57
ANNEXE VII : LISTE DES DOCUMENTS ANNEXÉS SUR CD .....	60
ANNEXE VIII : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE SIX UNIVERSITÉS CANADIENNES ET DE CINQ CENTRES QUÉBÉCOIS DE TRANSFERT EN MATIÈRE DE MOBILISATION DES CONNAISSANCES.....	61
ANNEXE IX : LISTE DES OPPORTUNITÉS POUR L'UQAM À PROPOS DES 10 DIMENSIONS RELATIVES À LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES.....	87
ANNEXE X : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2008). RÈGLES BUDGÉTAIRES ET CALCUL DES SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT AUX UNIVERSITÉS DU QUÉBEC POUR L'ANNÉE UNIVERSITAIRE 2008-2009 - EXTRAIT SUR LES MISSIONS PARTICULIÈRES .....	90

## INTRODUCTION

*« Toute personne a droit à l'éducation. (...). Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent (...). »<sup>2</sup>*

En ce 60<sup>e</sup> anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme, l'UQAM veut réaffirmer l'une de ses valeurs fondamentales, soit de mettre au service de la collectivité qui la soutient son expertise en matière de formation, de recherche et de création<sup>3</sup>. Depuis ses origines, il y a bientôt 40 ans, l'UQAM a été un leader en matière de services à la collectivité. Cette caractéristique s'est notamment incarnée par l'adoption, en 1979, de la Politique 41 des Services aux collectivités (voir annexe II), révisée en 2003, et d'un service voué à cette fonction (voir annexe III).

Ces dernières années, nombre de nouvelles initiatives ont vu le jour au Canada, tel le réseau *Research Impact*<sup>4</sup> mis en place par les Universités York et Victoria. Par ailleurs, plusieurs universités ont également entrepris une réflexion sur le rôle des établissements universitaires en matière de *transfert* ou de *mobilisation* des connaissances. Or, malgré l'expertise unique de l'UQAM en matière de services à la collectivité, force est de constater que cette expertise, ou mission institutionnelle particulière, n'est actuellement pas reconnue, que ce soit par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) ou les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

Dans ce contexte, le vice-recteur à la recherche et à la création a confié à notre groupe de travail le mandat d'étudier les « meilleures pratiques » des universités canadiennes en matière de mobilisation des connaissances. Il nous a également demandé de lui recommander des ajustements en vue d'améliorer les mécanismes de soutien à la mission de services aux collectivités de l'UQAM.

Compte tenu du court laps de temps dévolu pour produire son rapport, soit deux mois, notre groupe a choisi de mener une étude exploratoire, première étape d'une démarche qui nécessiterait d'être poursuivie. Ce rapport comporte en premier lieu un cadre de référence relatif à la mobilisation des connaissances. Suite à la précision des objectifs, il expose la méthodologie retenue. Enfin, il se termine par une analyse des résultats menant à des recommandations.

---

<sup>2</sup> Articles 26 et 27 de la *Déclaration universelle des droits de l'homme*.

<sup>3</sup> Dans la suite du document, lorsqu'il est question de recherche, la création est également sous-entendue lorsque cela s'avère pertinent.

<sup>4</sup> <http://www.researchimpact.ca>.

## CHAPITRE I : CADRE DE RÉFÉRENCE

Ce cadre de référence regroupe des dimensions clés relatives à la mobilisation des connaissances. Tout d'abord, nous présentons quelques résultats d'une enquête réalisée auprès de chercheurs québécois<sup>5</sup> sur la vision qu'ils ont de leur rôle et de leur responsabilité dans la société. Dans un deuxième temps, nous posons les contours d'une définition de la mobilisation des connaissances. Nous relevons ensuite certains indicateurs à considérer à propos de la mesure des progrès en cette matière. Enfin, nous terminons par une synthèse des variables explicatives de l'accroissement du processus de mobilisation des connaissances.

### 1.1 Rôle et responsabilité des chercheurs québécois dans la société

D'entrée de jeu, il importe de relever le désir des chercheurs québécois de voir se développer une science citoyenne. Une étude récente, réalisée à la demande de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) et menée par Yves Gingras et Jean-Louis Trudel (2008) du CIRST-UQAM, révèle en effet les éléments suivants :

*L'idée d'une « science citoyenne » obtient un appui généralement positif quoique réservé, qui varie un peu en fonction de l'âge et de l'appartenance disciplinaire.*

*De façon générale, les chercheurs rejettent, à hauteur de 80% et plus, l'idée que les entreprises privées et les organismes sans but lucratif puissent bénéficier de façon exclusive de recherches principalement financées par des fonds publics.*

*En revanche, les chercheurs sont favorables aux collaborations avec les entreprises privées (68% et plus) et les organismes sans but lucratif (82% et plus). (Gingras et Trudel, 2008, pp. 25 à 27)*

Enfin, l'étude permet de sonder l'opinion de chercheurs québécois sur la question des activités de diffusion des connaissances.

*Près de la moitié des chercheurs participent à des activités de diffusion de la science.*

*La plupart des chercheurs sont sensibles au besoin de communiquer, mais il leur faudrait des incitatifs concrets pour faire plus.*

*Les chercheurs considèrent qu'ils reçoivent bien peu d'appui et de reconnaissance de la part des institutions pour leur travail de vulgarisation. (Ibid., pp. 46 et 47).*

---

<sup>5</sup> Dans ce document, le générique masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

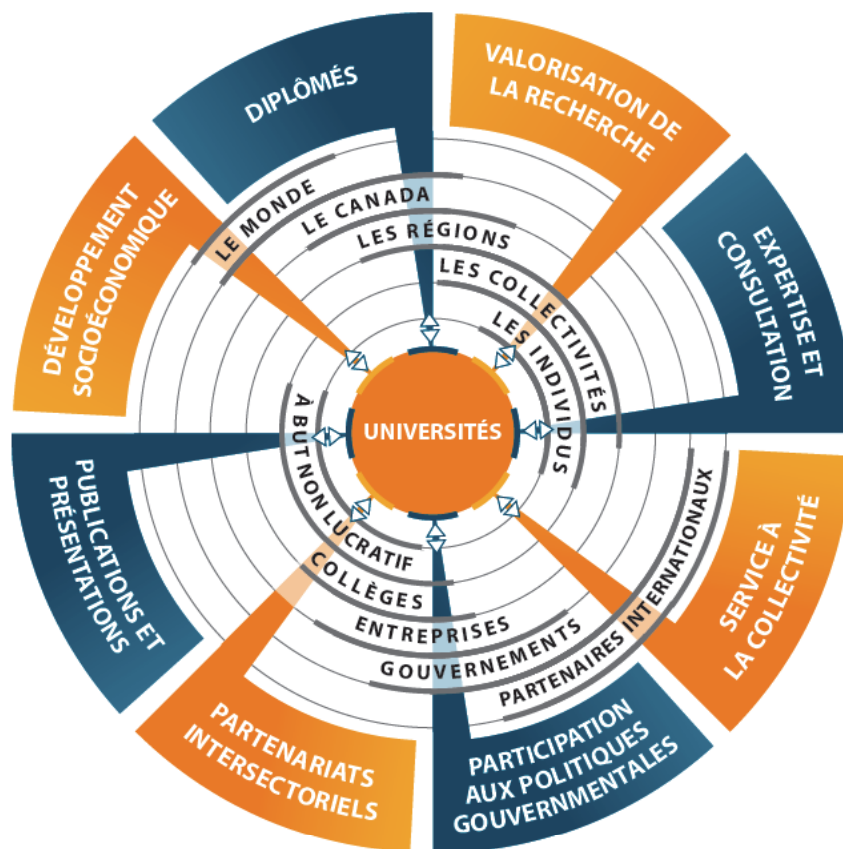
## 1.2 Définition de la mobilisation des connaissances

Il existe de nombreuses définitions de la mobilisation des connaissances. Après consultation de travaux majeurs (Desgagné, 1997 ; Landry, Amara et Lamari, 2001 ; Commission européenne, 2004 ; Levin, 2008 ; Niosi, 2008), nous retenons la définition synthèse proposée par l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC).

*Les universités créent et mobilisent le savoir en collaboration avec les gouvernements, les collectivités, les organismes à but non lucratif, les entreprises privées et des partenaires étrangers, et souvent grâce au soutien de ceux-ci. Le savoir généré par les universités dans le cadre de ces partenariats est diffusé auprès de la population de multiples façons : publications, présentations, consultations d'experts, services et activités communautaires, contributions à l'élaboration des politiques publiques, activités de développement socioéconomique, valorisation de la recherche universitaire, etc. Bien que certaines de ces activités soient plus courantes ou mieux connues que d'autres, toutes contribuent à la transmission et à l'application efficace du savoir au sein de la société canadienne et dans le monde. Les nombreuses formes que prend la mobilisation du savoir créé par les universités procurent des avantages substantiels aux individus, aux collectivités, aux villes, aux provinces, aux régions, au pays et au monde entier. En outre, n'importe quel pays peut tirer un avantage concurrentiel considérable de l'application des résultats de la recherche universitaire dans divers secteurs. (AUCC, 2008, p. 71)*

Le Graphique 3.1 suivant présente les formes et les avantages de la mobilisation du savoir. Il est extrait de la page 70 du même rapport.

Graphique 3.1 :  
La recherche et  
la mobilisation  
du savoir dans  
les universités  
canadiennes  
contribuent à  
la prospérité et  
à la qualité  
de vie des  
Canadiens



### BIENFAITS SIGNIFICATIFS POUR LES CANADIENS

- » Main-d'œuvre hautement qualifiée et adaptable
  - » Économie concurrentielle et novatrice
- » Population en santé et système de santé durable
  - » Environnement durable
  - » Collectivités florissantes et sécuritaires
  - » Société cohésive, diversifiée et inclusive
- » Culture dynamique et patrimoine protégé
  - » Population informée et engagée
  - » Gouvernement réceptif et responsable
- » Influence et leadership à l'échelle mondiale

**PROSPÉRITÉ ET QUALITÉ DE VIE**



Cette définition permet de mettre en relief les points suivants.

- Un principe de base selon lequel la mobilisation des connaissances, en milieu universitaire, s'appuie sur une relation de collaboration bidirectionnelle entre le savoir universitaire et d'autres savoirs présents dans la société, dont ceux portés par :
  - Les gouvernements ;
  - Les collectivités ;
  - Les organisations à but non lucratif ;
  - Les entreprises, sociales ou privées ;
  - Des organisations ou entreprises étrangères.
- Les connaissances ainsi générées sont diffusées ou transférées dans la société par (AUCC, p. 70) :
  - Les diplômés ;
  - La valorisation de la recherche (et de la création) ;
  - L'expertise et la consultation ;
  - Le service à la collectivité ;
  - La participation aux politiques gouvernementales ;
  - Des partenariats intersectoriels ;
  - Le développement socio-économique.
- Les connaissances ainsi mobilisées rejoignent des citoyens et citoyennes, des collectivités, des villes, des provinces, des régions, l'ensemble du pays et d'autres pays.
- Ces connaissances mobilisées ont des impacts variés et substantiels qui contribuent à répondre aux besoins sociaux et au développement d'ensemble de la société.

Notons enfin que l'AUCC, à l'instar d'autres organismes, considère la formation de diplômés hautement qualifiés comme la contribution la plus importante des universités. Ces diplômés constituent, pour la société, des agents d'innovation et de mobilisation des connaissances. En vue d'assurer adéquatement cette formation de diplômés, il est capital pour les universités d'attirer et de retenir d'excellents professeurs et étudiants. Il est également crucial qu'elles veillent à assurer une formation relative à la recherche de haute qualité aux trois cycles. Ainsi, au 1<sup>er</sup> cycle, l'étudiant doit développer sa conscience au regard de l'apport de la recherche pour la pratique professionnelle et développer sa capacité d'y référer afin d'enrichir et de mettre à jour sa propre pratique. Au 2<sup>e</sup> cycle, l'étudiant doit s'initier au métier de chercheur alors qu'au 3<sup>e</sup> cycle, il doit se qualifier pour ce métier (Conseil supérieur de l'éducation, 1998).

Bref, la mobilisation des connaissances peut être considérée en tant que modalité par laquelle les universités accomplissent leur mission sociale. Cette mobilisation intègre plusieurs formes d'activités, dont les services à la collectivité.

### 1.3 Mesure de la mobilisation des connaissances

La mesure des progrès de la mobilisation des connaissances requiert des indicateurs qui permettent d'observer la propension des chercheurs à cette mobilisation. La liste ci-dessous, inspirée de Knott et Wildavsky (1980), présente un ensemble d'indicateurs selon des stades croissants de mobilisation. Le chercheur peut les utiliser afin de vérifier dans quelle mesure ses travaux de recherche fondamentale, appliquée ou partenariale, favorisent ou non une mobilisation des connaissances (voir exemple d'échelle de mesure en annexe IV).

- Les résultats de recherche ont été transmis aux utilisateurs concernés.
- Les rapports de recherche ont été lus et compris par les utilisateurs concernés.
- Les travaux ont été cités comme référence dans des rapports, études et stratégies d'action élaborés par les utilisateurs.
- Des efforts ont été déployés pour adopter les résultats de recherche par les utilisateurs.
- Les résultats de recherche ont influencé les choix et les décisions des utilisateurs.
- Les résultats de recherche ont donné lieu à des applications ou des extensions par des praticiens ou par des professionnels concernés par le sujet ou le thème.
- L'utilisation des résultats de recherche a engendré des changements tangibles dans des pratiques professionnelles ou des services publics offerts aux citoyens.

### 1.4 Accroissement de la mobilisation des connaissances

Si la définition et la mesure de la mobilisation des connaissances ont d'abord été abordées, l'enjeu véritable de la présente étude concerne cependant l'accroissement de cette mobilisation. Les recherches en ce domaine montrent que huit variables expliquent de façon récurrente et statistiquement significative cet accroissement. Ces variables sont les suivantes :

- La production scientifique;
- Les liens formels de collaboration et d'échange avec des utilisateurs ciblés (aussi appelés partenariats, interactions, etc.);
- Les liens informels de collaboration et d'échange avec des utilisateurs ciblés (divers types de réseaux sont ici considérés);

- Les efforts de dissémination<sup>6</sup> vers des utilisateurs ciblés (comprenant diverses activités de dissémination);
- L'adaptation des résultats de recherche pour des utilisateurs ciblés (comprenant diverses activités d'adaptation);
- Le contexte organisationnel des utilisateurs ciblés par les chercheurs;
- L'expérience antérieure des chercheurs et des utilisateurs en matière de collaboration « université-communauté »;
- Les sources de financement des activités de recherche (types de fonds) et l'incitation des sources de financement à s'engager dans la mobilisation des connaissances.

Ces variables constituent autant de voies pour améliorer la mobilisation des connaissances. Pour une université, accroître la performance des chercheurs en fonction de tels facteurs permet donc de bonifier la performance institutionnelle en mobilisation des connaissances.

## 1.5 En résumé

Les chercheurs québécois désirent voir se développer une science citoyenne. Dans les faits, près de la moitié d'entre eux participent à des activités de mobilisation des connaissances. En milieu universitaire, celle-ci consiste en un processus qui implique une collaboration bidirectionnelle entre le savoir universitaire et d'autres savoirs présents dans la société. Les connaissances ainsi générées sont mobilisées par différents moyens, dont le service à la collectivité. De par leur impact, ces connaissances contribuent à répondre aux besoins sociaux et au développement de la société. La formation de diplômés hautement qualifiés représente à cet égard la mission prioritaire des universités, car ces diplômés exercent un rôle d'agents d'innovation et de mobilisation des connaissances dans la société.

Selon les recherches actuelles, les progrès relatifs à la mobilisation des connaissances peuvent être évalués au moyen de certains indicateurs. Les chercheurs peuvent recourir à ces indicateurs afin de vérifier dans quelle mesure leurs travaux de recherche font l'objet de mobilisation des connaissances.

Enfin, toujours selon ces travaux, huit facteurs sont à cibler afin d'augmenter la mobilisation des connaissances issues de projets de recherche universitaires. Une performance accrue des chercheurs quant à ces facteurs contribue à bonifier la performance institutionnelle en matière de mobilisation des connaissances.

---

<sup>6</sup> Dans ce rapport, la dissémination des savoirs est considérée sous l'angle de la définition retenue de la mobilisation des connaissances.

## CHAPITRE II : OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude vise l'atteinte de deux objectifs :

- Analyser les « meilleures pratiques » d'universités canadiennes en matière de mobilisation des connaissances;
- Identifier des ajustements en vue d'améliorer les mécanismes de soutien à la mission de service aux collectivités de l'UQAM.

À cette fin, l'étude des « meilleures pratiques » de mobilisation des connaissances effectuée dans une perspective d'identification de recommandations institutionnelles est considérée sous l'angle des dix dimensions suivantes. Ces dernières sont inspirées principalement des efforts à consentir pour mieux mobiliser des connaissances. Pour chacune de ces dimensions, un sous-objectif à atteindre est formulé.

1. Mission et politique : *ce sous-objectif vise à ce que la mission de service à la collectivité de l'UQAM et sa politique afférente s'inscrivent dans une perspective de mobilisation des connaissances.*
2. Infrastructure : *ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose d'une infrastructure efficace relative à la mobilisation des connaissances.*
3. Ressources financières : *ce sous-objectif vise à s'assurer que l'UQAM dispose des ressources financières nécessaires pour soutenir la mobilisation des connaissances.*
4. Mobilisation des ressources à l'interne : *ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables à la mobilisation de ses différents acteurs (professeurs, étudiants, personnel des services), dispositifs et avoirs.*
5. Mobilisation des partenaires : *ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables à la mobilisation de ressources externes et des partenaires de l'Institution.*
6. Développement de partenariats et de projets : *ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables au développement de nouveaux partenariats et projets de mobilisation des connaissances.*
7. Réalisation, reconnaissance et promotion des activités : *ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables pour mettre en place, reconnaître et promouvoir ses activités de mobilisation des connaissances.*

8. *Monitoring et évaluation : ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables pour assurer le monitoring et l'évaluation de ses activités de mobilisation des connaissances.*
9. *Facteurs défavorables : ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions permettant de contrer les facteurs défavorables à la mobilisation des connaissances.*
10. *Facteurs favorables : ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM prenne en considération les facteurs favorables à la mobilisation des connaissances.*

## CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre expose tout d'abord la méthode retenue. Puis, il présente les organisations participantes, les modalités et le déroulement de la collecte de données, de même que les limites de l'étude.

### 3.1 Méthode

La méthode choisie, pour atteindre les objectifs ciblés, s'inspire du « benchmarking » (Camp, 1995). Cette méthode vise à décrire, d'une part, les meilleures pratiques d'expériences canadiennes, québécoises et uqamiennes en matière de mobilisation des connaissances, et, d'autre part, à dégager de ces pratiques des leçons menant à la formulation de recommandations.

Rappelons les principales phases de « benchmarking » :

- I) Planification : identification de l'objet à l'étude et des organisations participantes, puis conception et réalisation de la collecte des données;
- II) Analyse : situation de l'organisation concernée par rapport aux organisations externes ciblées, de même qu'identification des forces, des moyens pour améliorer les mécanismes en place, et des objectifs à viser;
- III) Intégration : communication des résultats à l'organisation et intégration des décisions à la planification;
- IV) Action : établissement d'un plan d'action, allocation des ressources requises, implantation de changements spécifiques, contrôle du progrès et réajustements.

Dans le cadre de cette étude, seules les phases I et II ont été réalisées. La phase I fait l'objet du présent chapitre, alors que la phase II sur la présentation des résultats est rapportée dans le chapitre suivant.

Les phases III et IV seront à compléter. La phase III pourra relever directement du Bureau du vice-recteur à la recherche et à la création. Quant à la phase IV, elle pourra être menée par les personnes qui seront mandatées pour effectuer la mise en application des décisions qui auront été prises par l'Institution.

### 3.2 Organisations participantes

Outre l'UQAM, des organisations québécoises et canadiennes, reconnues pour leurs pratiques exemplaires en matière de mobilisation des connaissances, ont été approchées pour participer à cette étude exploratoire. L'accueil a été très favorable et les personnes se sont montrées intéressées à connaître les résultats de cette étude. Ces organisations sont de nature universitaire, collégiale ou paragouvernementale.

Les représentants de ces organisations ont été informés de l'intention de l'UQAM de revoir ses modalités de services aux collectivités et ont fourni de façon libre et éclairée les renseignements pertinents eu égard aux questions qui leur étaient adressées. Au total, 41 personnes ont participé à l'étude, soit 30 de l'UQAM et 11 d'organisations externes (6 universités et 5 centres de transfert). Leur provenance est la suivante :

#### **UQAM**

- Centres de recherche (4 directions)
- Chaires de recherche (5 directions et 1 coordonnateur)
- Instituts (4 directions)
- Facultés (7 vice-doyens à la recherche)
- Services :
  - o Service aux collectivités (direction et 2 membres)
  - o Service de la recherche et de la création (direction et 2 membres)
  - o Service des partenariats en recherche-innovation (direction et 1 membre)
  - o Service des relations internationales (direction)

#### **Organisations externes**

- Universités :
  - o Institut national de la recherche scientifique : *INRS Urbanisation Culture et Société* (1 professeur)
  - o Memorial University Newfoundland & Labrador : *Harris Center of Regional Policy and Development* (le directeur)
  - o Université de Sherbrooke : *Bureau de liaison entreprises-université* (l'agente de valorisation - secteur sciences humaines et sociales)
  - o University of British-Columbia : *UBC Aboriginal Strategic Plan* (le directeur)
  - o University of Victoria : *Office of Community-Based Research* (le directeur)
  - o York University : *Knowledge Mobilization Unit* (le directeur)

- Centres québécois de transfert et de recherche :
  - o Centres collégiaux de liaison et de transfert (Transtech) (coordonnatrice générale)
  - o Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO) (directrice)
  - o Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) (directeur général adjoint)
  - o Gestion Valeo (directrice à la gestion de la propriété intellectuelle)
  - o Univalor (conseiller principal en valorisation).

### **3.3 Modalités de collecte de données**

Trois modalités de collecte de données ont été utilisées afin de documenter les pratiques de mobilisation des connaissances sous l'angle des dix dimensions retenues, soit :

- L'analyse de documents : sites Internet des organisations et documents transmis par les répondants;
- Des groupes de discussion;
- Des entrevues individuelles, en personne ou téléphoniques.

Un questionnaire a été élaboré pour la tenue des groupes de discussion et pour les entrevues individuelles réalisées auprès des répondants de l'UQAM (voir annexe V). Une version adaptée de ce questionnaire a été conçue pour la tenue des entrevues téléphoniques conduites en langue anglaise (voir annexe VI). Nous avons regroupé sur un CD les documents pertinents qui nous ont été remis par les participants (voir l'annexe VII pour la liste des documents qui peuvent être consultés).

### **3.4 Déroulement**

La collecte de données s'est déroulée de novembre à décembre 2008. L'analyse des résultats a eu lieu en décembre de la même année. Les cinq groupes de discussion réalisés avec des répondants de l'UQAM ont été animés par deux des membres du Groupe de travail. Les entrevues téléphoniques auprès des sources externes ont été effectuées par un étudiant au doctorat de l'École des sciences de la gestion.

### **3.5 Limites de l'étude**

Compte tenu des ressources limitées et du très court laps de temps accordé pour la compléter, soit deux mois, cette étude demeure exploratoire. Enfin, bien que la mobilisation des connaissances concerne différents groupes d'acteurs, seuls quelques uns de ces groupes, tant à l'interne qu'à l'externe, ont pu être consultés.



## CHAPITRE IV : ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Cette section présente une analyse des résultats et un ensemble de recommandations afin d'améliorer les mécanismes existants de soutien à la mission de service à la collectivité de l'UQAM. Ces recommandations sont formulées sous forme d'opportunités que nous avons dégagées à partir du cadre de référence et des données recueillies. Une synthèse des principales caractéristiques relatives à la mobilisation des connaissances des six universités canadiennes autres que l'UQAM et des cinq centres québécois de transfert consultés, est présentée dans l'annexe VIII.

Les recommandations sont énoncées selon les dix dimensions préalablement retenues (voir annexe IX pour la liste des opportunités).

- 4.1 Mission et politique
- 4.2 Infrastructure
- 4.3 Ressources financières
- 4.4 Mobilisation des ressources à l'interne
- 4.5 Mobilisation des partenaires
- 4.6 Développement de partenariats et de projets
- 4.7 Réalisation, reconnaissance et promotion des activités
- 4.8 Monitoring et évaluation
- 4.9 Facteurs défavorables
- 4.10 Facteurs favorables

### 4.1 Mission et politique

*Ce sous-objectif vise à ce que la mission de service à la collectivité de l'UQAM et sa politique afférente s'inscrivent dans une perspective de mobilisation des connaissances.*

Avant de présenter les pratiques observées dans les organisations externes et à l'UQAM, signalons que l'analyse des documents consultés sur la mobilisation des connaissances et des enquêtes réalisées dans les universités et les centres de transfert rend compte de deux types d'actions distinctes. Nous retrouvons des actions qui ont pour cible le « savoir » et d'autres qui agissent sur la façon de mobiliser des ressources.

Les actions sur le savoir permettent de dégager des situations où l'on produit, diffuse et transfère des connaissances:

- à partir du savoir scientifique (recherche fondamentale);
- en travaillant sur d'autres savoirs à partir du savoir scientifique (recherche appliquée);
- en collaborant avec d'autres savoirs pour produire conjointement du savoir scientifique (recherche fondamentale ou appliquée réalisée en partenariat).

Les actions sur la mobilisation rendent compte de situations où l'on :

- a. Mobilise des ressources externes du campus :
  - I. Mobilisation passive en s'invitant sur le terrain;
  - II. Mobilisation active en collaborant avec d'autres acteurs, par la coopération et des partenariats.
  
- b. Mobilise des ressources internes du campus pour mieux agir sur la production, la diffusion et le transfert des connaissances :
  - I. Mobilisation passive en utilisant mécaniquement les ressources du campus;
  - II. Mobilisation active en collaborant entre services à différents projets.

Le relevé que nous avons réalisé à partir des entrevues auprès de répondants clés de l'UQAM sur les lieux de mobilisation des connaissances nous révèle que l'Institution est très active dans ce domaine. Les dispositifs, mécanismes et pratiques de mobilisation des connaissances observés au sein de l'Institution uqamienne puisent de façon très différenciée et faiblement coordonnée dans les deux types d'action identifiés plus haut, ayant pour cible le savoir et agissant sur la mobilisation des ressources. Il s'avère qu'une culture et une pratique de mobilisation des connaissances s'est déployée au fil des années en bénéficiant de ressources endogènes et exogènes.

#### Organisations externes

Si nous observons la présence de différents dispositifs de mobilisation des connaissances dans les universités approchées, seuls l'INRS et Memorial University affichent explicitement une mission institutionnelle relative à l'engagement citoyen. Par ailleurs, aucune de ces universités ne dispose d'une politique telle la Politique 41 des Services aux collectivités de l'UQAM. La mobilisation des connaissances y est conçue comme un processus bidirectionnel, incluant le transfert, et ayant un impact sur la société.

Quant aux centres de transfert, ils ont été créés spécifiquement pour accomplir cette mission de valorisation des savoirs, et plus particulièrement de transfert de technologies.

Dans les deux milieux, il est question de valorisation des connaissances pouvant conduire ou non, impliquer ou non, des activités de commercialisation.

#### UQAM

L'UQAM a pour mission de rendre accessible la connaissance de pointe à tous les milieux sociaux et culturels et de servir les collectivités qui lui expriment des besoins. Afin de reconnaître formellement cette mission, elle a adopté en 1979 la Politique 41 des Services aux collectivités, révisée en 2003. Cette politique constitue une caractéristique distinctive de l'UQAM et fait de celle-ci un précurseur en la matière. Cette politique prévoit un budget spécifique consacré à cette mission, de même qu'une structure fonctionnelle (voir le point 4.2 Infrastructure, pour la description de cette structure).

Enfin, dans les directives et procédures qui en découlent, elle prévoit trois programmes soit :

- *un programme d'aide financière à la recherche et à la création;*
- *un programme de crédits de formation destiné à favoriser le développement d'activités de formation dans le cadre des services aux collectivités. Une banque de 20 dégrèvements par année est prévue à cette fin ;*
- *un programme de dégrèvements destiné à favoriser le développement de la recherche et de la création, le tout, en lien avec les services aux collectivités. Ce programme a cours lorsque la banque de dégrèvements de formation n'a pas été entièrement utilisée.*

Une analyse de la Politique 41 révèle qu'elle est claire quant aux services aux collectivités. Toutefois, elle n'aborde pas explicitement l'idée de mobilisation des connaissances. À cet égard, elle comporte des éléments favorables, mais également des lacunes, comme en témoignent les points suivants :

*Objectif extrait de la Politique 41 : Favoriser une plus grande démocratisation de l'accès et de l'utilisation des ressources humaines, scientifiques et techniques de l'université, par le développement de nouveaux modes d'appropriation des ressources éducatives et scientifiques et d'une plus large diffusion du savoir auprès des collectivités qui n'ont pas traditionnellement accès à l'université.*

Le choix de ces collectivités est à maintenir. Il n'épuise pas cependant les besoins portés par d'autres collectivités ou populations.

*Champ d'application extrait de la dite politique : (...) aux organismes définis comme partenaires privilégiés, soit les organismes populaires et communautaires et les associations volontaires et autonomes, sans but lucratif, les groupes de femmes, les syndicats, les comités de citoyennes, citoyens ou autres groupes apparentés non gouvernementaux qui poursuivent des objectifs de développement à caractère économique, social, culturel, environnemental et communautaire; à toute professeure, tout professeur, regroupement de professeures, professeurs ainsi qu'aux instances suivantes: les facultés et école, les départements, les comités de programme (2e et 3e cycles) (...).*

Bien que les organismes ciblés demeurent pertinents, d'autres organismes n'y trouvent pas leur place, alors que des projets avec de tels organismes ont actuellement cours. De plus, les comités de programmes de 1<sup>er</sup> cycle ne sont pas inclus et pourraient être concernés.

*Soutien à la promotion collective tel que précisé dans la politique : À titre exceptionnel, cette fonction de soutien aux activités de promotion collective désigne également des interventions initiées par des professeures, professeurs ou instance universitaire identifiée à l'article 4, auprès d'individus ou groupe(s) peu structuré(s) apparentés aux populations désignées, et qui s'organisent progressivement en vue de comprendre et*

*prendre en charge collectivement des problèmes sociaux, économiques, culturels ou environnementaux communs.*

Les interventions initiées par les professeurs sont considérées ici comme devant être exceptionnelles. De plus, ces interventions ne se limitent qu'à des problèmes.

Enfin, signalons que cette mission prioritaire de l'UQAM en matière de services aux collectivités est inégalement connue à l'interne, ce qui ne favorise pas une mobilisation optimale des ressources. Elle n'est également pas reconnue explicitement par le ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport (MELS), de même que par les organismes subventionnaires québécois et canadiens.

### Opportunités

- Doter l'Institution d'une mission explicite de mobilisation des connaissances

Sur la base de sa mission et de ses réalisations, l'UQAM peut dynamiser son engagement social historique en se dotant d'une mission plus large et explicite de « Mobilisation des connaissances » et en ajustant en conséquence sa Politique 41. Cette mise à jour lui permettrait de s'inscrire dans une tendance mondiale de rapprochement entre la « Science » et la « Société », comme en témoigne « La grande rencontre science et société » organisée récemment par l'ACFAS (Montréal, novembre 2008).

Cette mission renouvelée pourrait inclure l'ensemble des formes d'activités caractéristiques de la mobilisation des connaissances (AUCC, 2008, p. 70) afin de stimuler et de mettre à profit le développement de l'ensemble de ces activités.

- Recadrer la Politique 41 en fonction de la mission de mobilisation des connaissances

La Politique 41, tout en respectant les valeurs uqamiennes, gagnerait à être recadrée dans cette perspective de mobilisation des connaissances.

- Élargir le champ d'application de la Politique 41

Le champ d'application de la Politique 41 pourrait être élargi à d'autres groupes avec lesquels des partenariats existent ou auraient avantage à être développés. Si une telle option est retenue, les articles afférents des Règlements 2 et 3 devraient être ajustés. De plus, il serait bon que le champ d'application intègre les comités de programmes de 1<sup>er</sup> cycle.

Quant au soutien à la promotion collective, les interventions des professeurs pourraient être considérées de façon régulière et non seulement exceptionnelle, de façon à optimiser le développement et la mise à profit de l'expertise professorale. Enfin, ces interventions pourraient porter non seulement sur des problèmes, mais également sur des objectifs de développement.

- Promouvoir la mission de mobilisation des connaissances de l'UQAM à l'intérieur de celle-ci et dans la société

Cette mission de l'UQAM en matière de mobilisation des connaissances devrait être mieux promue à l'interne, de même que dans la société. À cet égard, un plan de promotion devrait être mis sur pied.

- Faire reconnaître la mission de mobilisation des connaissances de l'UQAM par le MELS ainsi que par des organismes subventionnaires

La mission de l'UQAM en matière de mobilisation des connaissances devrait faire l'objet d'une intervention auprès du MELS en vue d'obtenir un financement pour cette mission, à l'instar d'autres universités qui reçoivent un financement dédié pour des missions particulières (voir annexe X : Gouvernement du Québec, 2008 : *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec pour l'année universitaire 2008-2009*). Cette mission devrait également faire l'objet d'une promotion auprès des organismes subventionnaires universitaires québécois et canadiens.

## 4.2 Infrastructure

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose d'une infrastructure efficace relative à la mobilisation des connaissances.*

### Organisations externes

Dans trois des universités consultées, une unité spéciale de mobilisation des connaissances a été développée, disposant d'un directeur et d'agents de développement. Le directeur de chacune de ces unités exerce un leadership déterminant afin de recruter des partenaires et de tisser des liens avec les facultés. Dans les autres universités, l'expertise et l'expérience d'un ou de deux agents de liaison ou « brokers » - dont le but est de faire le pont entre la demande et les chercheurs - constituent un élément fondamental de la stratégie déployée.

Dans les centres de transfert, l'expertise et l'expérience des « agents de commercialisation ou de valorisation » - dont le but est de transférer les connaissances vers l'industrie - sont primordiales. Certains exercent un rôle de rassembleurs, plutôt que seulement d'agents, accompagnant et faisant partie intégrante des projets.

### UQAM

L'UQAM, dans sa Politique 41 des services aux collectivités, définit une structure opérationnelle. Celle-ci se traduit par un Comité des services aux collectivités, chargé de la gouvernance, et d'un service éponyme, chargé des opérations. Les deux constituantes relèvent d'un cadre juridique inscrit dans le Règlement no 2 de régie interne (articles 7.5 et 7.8) et le Règlement no 3 des procédures de désignation (article 11).

Trois autres services soutiennent également directement des activités de mobilisation des connaissances, soit le Service de la recherche et de la création (SRC), le Service des partenariats en recherche-innovation (SPRI), et le Service des relations internationales (SRI). Tous ces services relèvent du Bureau du vice-recteur à la recherche et à la création. Signalons que dans l'ensemble, les personnes consultées lors de cette étude ont exprimé un niveau très élevé de satisfaction à l'égard des différents services, de même que de la Fondation, évoquant la grande qualité de leur travail.

La gouvernance relative à la mobilisation des connaissances demeure cependant floue, de même que la coordination entre les différents services impliqués. Actuellement, seules les directions du SRC, du SPRI et du SRI participent aux rencontres du Sous-comité interfacultaire du Conseil de la recherche et de la création (COREC), la direction du SAC n'y siégeant pas. Par ailleurs, l'arrimage entre la Politique 41, le SAC, les facultés et les départements ne s'avère pas optimal. À cet effet, la consultation menée a permis d'observer que le SAC est en général mal connu des autres services, des facultés et des professeurs. Si le Règlement no 2 de régie interne, par l'article 7.8, définit la composition et le mandat du Comité du Service aux collectivités et prévoit la participation d'un professeur par faculté, force est de constater que cette participation semble peu contribuer à développer une réelle synergie entre ce service et les facultés, de même qu'avec les départements.

Par ailleurs, certains répondants ont rapporté le fait que le Service aux collectivités vit une période de grande instabilité depuis qu'il s'est trouvé fragilisé en 2000 par un prêt de personnel, lors de l'implantation à l'UQAM de deux ARUC, structures de recherche partenariale subventionnées par des programmes du CRSH vouées à la mobilisation des connaissances. Enfin, si l'Institution ne statue pas rapidement sur le remplacement de son directeur, qui prend sa retraite, le SAC ne disposera plus de personnel à la direction à la fin du mois de février 2009.

### Opportunités

- Rattacher la mission de mobilisation des connaissances au Bureau du vice-recteur à la recherche et à la création

L'UQAM gagnerait à rattacher administrativement l'ensemble de sa mission de mobilisation des connaissances à une unité de gouvernance interne, soit le Bureau du vice-recteur à la recherche et à la création. La direction pourrait encadrer les rôles et les mandats des services relatifs à la mobilisation des connaissances afin que les chercheurs puissent compter sur cette infrastructure pour faciliter leurs travaux et ainsi être en mesure de mieux saisir les opportunités qui se présentent. Un rattachement administratif plus clair faciliterait tant le déploiement de la mission de mobilisation des connaissances, la coordination entre les services et les unités concernées, que l'atteinte des objectifs fixés.

- Redéfinir minimalement la mission du SAC et le rôle de sa direction pour intégrer la prise en compte de la mobilisation des connaissances

La direction du SAC pourrait jouer un rôle clé de promotion et de mise en place de nouveaux dispositifs institutionnels pour assurer une mobilisation plus soutenue de ressources à l'interne en lien avec les facultés et les unités concernées, de même qu'à l'externe. Pour ce faire, ce service, ainsi que les autres, aurait toutefois grand besoin d'être consolidé et stabilisé.

- Assurer un meilleur arrimage des services directement et moins directement liés à la mission de mobilisation des connaissances, entre eux et avec les facultés, les départements et les autres unités concernées

La Politique 41 pourrait stipuler une collaboration formelle entre les différents services de l'UQAM concernés par les activités de mobilisation des connaissances, en lien avec les facultés, les départements et les autres unités concernées. Une collaboration à deux niveaux pourrait être envisagée :

- Une collaboration entre les services directement liés aux activités de mobilisation des connaissances : le Service aux collectivités, le Service de la recherche et de la création, le Service des partenariats en recherche-innovation et le Service des relations internationales. Les directeurs de ces services pourraient tous participer aux rencontres du Sous-comité interfacultaire du Conseil de la recherche et de la création, sous la responsabilité du vice-recteur responsable. Les agents de ces services qui travaillent déjà avec les facultés pourraient de plus contribuer à renforcer les liens services-facultés. Peut-être pourraient-ils exercer un rôle de rassembleurs, accompagnant et faisant parfois partie intégrante de projets.
  - Une collaboration entre les services moins directement liés aux activités de mobilisation : le Service des communications (par exemple des rencontres entre les représentants facultaires chargés du dossier communication avec un représentant du Service des communications), le Service des bibliothèques, le Service de l'audiovisuel et le Service des immeubles et de l'équipement.
- Réviser minimalement les Règlements no 2 et no 3 pour tenir compte des ajustements qui seraient apportés à la Politique 41

Le Règlement no 2 gagnerait à être revu en fonction du besoin de mieux arrimer la Politique 41 aux facultés. Une attention particulière devrait être portée à l'article 7.8 du règlement. À cet égard, la composition du Comité des Services aux collectivités pourrait être révisée afin de prévoir la présence de vice-doyens à la recherche ou aux études. L'article 11 du Règlement no 3 devrait également à être revu en fonction des modifications envisagées.

### 4.3 Ressources financières

*Ce sous-objectif vise à s'assurer que l'UQAM dispose des ressources financières nécessaires pour soutenir la mobilisation des connaissances.*

#### Organisations externes

Dans la majorité des autres universités étudiées, l'infrastructure de mobilisation des connaissances est financée par l'Université. Les sommes investies permettent d'aller chercher des fonds additionnels à l'externe et certains projets sont financés par les partenaires. Il y a également rédaction de demandes de subvention conjointement avec le milieu. Dans le cas des Universités York et Victoria, les unités de mobilisation des connaissances sont financées par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) grâce à des subventions octroyées dans le cadre des programmes « Impact du savoir dans la société » et « Mobilisation de la propriété intellectuelle ». De 2005 à 2008, ces subventions représentaient un soutien de 200 k\$ par année par université.

Dans les centres de transfert, les projets sont financés par le gouvernement et les partenaires.

#### UQAM

Historiquement, l'UQAM a fourni à même le budget du PAFARC (Programme d'aide financière à la recherche et à la création) une somme de 45 à 50 000 dollars par année pour les projets de recherche menés au SAC, en plus des 60 crédits de formation (ou 20 dégrèvements) alloués dans le cadre de la mission des services aux collectivités (article 10.13 de la convention collective SPUQ-UQAM). De plus, grâce au SAC, l'UQAM a pu aller chercher des sommes importantes au *Fonds des services aux collectivités* (FSC) du MELIS (<http://www.mels.gouv.qc.ca/ens-sup/ens-univ/financement/FSC/fsc.asp>), soit près de deux millions de dollars depuis le début du programme en 1991. C'est ainsi que 26 projets de l'UQAM ont reçu des subventions sur un total de 98 projets financés, soit le plus grand nombre de subventions obtenues de toutes les universités québécoises. Depuis 2001, l'UQAM a récolté plus de 45% des fonds accordés par le FSC.

Certains projets de mobilisation des connaissances du SAC sont également cofinancés par les partenaires qui participent aux dits projets. Par exemple, le rapport d'activité du SAC pour 2007-2008 dans le domaine syndical fait état d'une mobilisation financière de 291 197 dollars pour des projets de formation, de recherche et de création auquel le SAC était associé (voir annexe III). Notons que tout dernièrement, un don de 100 000 dollars, dédiés au Service aux collectivités, a transité via la Fondation UQAM.

Enfin, des subventions de recherche des gouvernements fédéral et provincial soutiennent des projets dédiés à la mobilisation des connaissances, telles les subventions Alliances de recherche universités-communautés (l'ARUC en économie sociale, par exemple, pour le CRSH), les actions concertées du FQRSC, les Programmes de subvention en partenariat du CRSNG (Chaires industrielles), certains programmes du FQRNT, des IRSC et enfin du MDEIE.



Au plan institutionnel, alors que l'UQAM a fait œuvre de pionnière en mobilisation des connaissances, elle se retrouve seule à assumer les coûts associés à cette mission inscrite dans la Politique 41, laquelle ne fait pas l'objet d'une enveloppe particulière de la part du MELS. Ainsi, à l'opposé d'autres universités québécoises, elle ne dispose pas d'une « mission particulière » (Gouvernement du Québec, 2008, voir annexe X), laquelle pourrait financer l'infrastructure de mobilisation des connaissances. De plus, contrairement à d'autres universités, anglophones en l'occurrence, cette infrastructure n'est pas soutenue par des organismes subventionnaires.

Enfin, tout comme dans les résultats obtenus par Gingras et Trudel (2008), les représentants professoraux expriment leur motivation à réaliser des projets de mobilisation des connaissances, de même que le besoin de recevoir du soutien pour la rédaction de demandes de subvention, notamment celles relatives au financement de projets en partenariat ou de grande envergure. Actuellement, de telles ressources existent dans les services, mais elles ne réussissent pas à répondre à tous les besoins.

### Opportunités

- Obtenir du MELS une enveloppe budgétaire dite de mission particulière pour les activités de mobilisation des connaissances

La reconnaissance d'une mission particulière en mobilisation des connaissances permettrait à l'UQAM d'obtenir un financement supplémentaire. Sur la base de ses réalisations et de la densité des activités en cours allant dans cette direction, l'UQAM pourrait soumettre une proposition au MELS à l'effet de doter l'Institution d'une mission particulière de « Mobilisation des connaissances ». Signalons que des universités québécoises bénéficient d'une enveloppe budgétaire supplémentaire variant entre 1 et 10 millions de dollars par année afin de réaliser leur mission (Gouvernement du Québec, 2008, voir annexe X).

- Soumettre un projet institutionnel au CRSH et aux autres organismes subventionnaires relatif à la mobilisation des connaissances

En misant sur l'expertise acquise et les développements souhaités, des démarches pourraient être entreprises auprès du CRSH et d'autres organismes subventionnaires en vue de réaliser un projet institutionnel relatif à la mobilisation des connaissances. Des partenariats avec d'autres instances, municipales ou régionales par exemple, pourraient également être envisagés.

- Lier l'élargissement éventuel des populations desservies par le SAC à l'octroi de ressources adéquates

Advenant la décision d'ouvrir le Service aux collectivités à d'autres populations, tels les milieux de l'environnement et de l'éducation où des projets sont déjà en cours, il faudrait s'assurer que les ressources nécessaires soient rendues disponibles.

Enfin, des ressources stables et expérimentées devraient absolument pouvoir continuer à soutenir la rédaction de demandes de subvention, notamment celles relatives au financement de projets en partenariat ou de grande envergure. Signalons que ces ressources ont permis jusqu'à maintenant d'aller chercher des sommes importantes pour la recherche et pour de l'infrastructure de recherche, autour de projets impliquant dans plusieurs cas des activités de mobilisation des connaissances.

#### **4.4 Mobilisation des ressources à l'interne**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables à la mobilisation de ses différents acteurs (professeurs, étudiants, personnel des services), dispositifs et avoirs.*

##### Organisations externes

Dans les universités consultées, la mobilisation des ressources à l'interne passe par différentes modalités, telles les suivantes :

- Création d'un bureau de la recherche en partenariat dont la visibilité, ainsi que celle de sa mission, est assurée par le directeur ;
- Mise en place de sessions d'information dans chaque faculté afin de rencontrer les chercheurs et d'échanger sur leurs recherches en cours et sur les missions de l'unité de mobilisation des connaissances;
- Travail avec les facultés afin de tisser un réseau informel de partenariats en recueillant ce qui se fait sur le plan de la recherche;
- Développement de bases de données regroupant l'expertise des chercheurs ;
- Recrutement de professeurs et d'étudiants pour des projets, le recrutement des étudiants se faisant par les professeurs;
- Stages de recherche-formation pour les étudiants dans différentes disciplines.

Dans les centres de transfert, la mobilisation des personnes passe par des réseaux de contacts informels. Les chercheurs doivent identifier les résultats de recherche qui ont le potentiel d'être commercialisés.

##### UQAM

Le Service aux collectivités a développé une expertise qui permet à l'UQAM d'accomplir sa mission éponyme de façon remarquable et de se positionner avantageusement lors de certains concours de subvention, notamment au FSC du MELS. Le SAC, avec ses agents, contribue à mobiliser des professeurs, en collaboration parfois avec d'autres services. Les professionnels de recherche fournissent également une contribution essentielle au fonctionnement des projets.

Une banque d'experts est déposée sur le site Web institutionnel. Les agents des services, de même que les responsables de diverses unités tels les doyens et les directions de département, connaissent les professeurs et leur expertise, et les invitent à s'impliquer dans des projets.

Plusieurs professeurs sont engagés dans des activités de mobilisation des connaissances et sentent que ce type d'engagement est mieux accueilli à l'UQAM que dans d'autres universités. Leurs activités favorisent leur implication sur le terrain, laquelle a une incidence positive sur le recrutement d'étudiants, notamment aux cycles supérieurs. La formation de ces étudiants entraîne à son tour, comme cela a été mentionné précédemment, un accroissement de la mobilisation des connaissances. Enfin, les étudiants ont de nombreuses opportunités de participer à des travaux de mobilisation des connaissances, notamment dans le cadre de stages crédités ou de projets de recherche.

La mobilisation des différents acteurs n'est toutefois pas optimale. Ainsi, leur coordination ne favorise pas toujours un positionnement rapide permettant de saisir avec aisance les opportunités. Par ailleurs, le SAC ne dessert que trois groupes, soit les milieux communautaires, les groupes de femmes et les syndicats. Alors que plusieurs activités de mobilisation des connaissances ont cours à l'UQAM, en partenariat avec d'autres groupes, ces activités ne sont pas soutenues par le SAC.

Les projets bénéficiant d'un soutien du SAC ne rejoignent qu'une partie du bassin des professeurs de l'Institution. La mobilisation des personnes se fait sur une base individuelle et volontaire, sans plan d'action institutionnel spécifique mettant à contribution les facultés et les autres unités concernées, les soutenant dans leurs projets. Bien que plusieurs professeurs soient engagés dans des activités de mobilisation des connaissances, ils en sont conscients à des degrés différents et en font part de façon variable dans leur curriculum vitae, leur plan de travail et leur dossier de promotion. Plusieurs négocient des contrats de partenariat sans nécessairement passer par l'UQAM, ce qui crée parfois des problèmes, notamment en ce qui a trait à la propriété intellectuelle.

Quant aux projets de mobilisation des connaissances impliquant les étudiants, ils relèvent davantage d'initiatives de professeurs que de projets stratégiques émanant des unités de programmes ou de recherche. De plus, les étudiants sont peu conscients de cette mission et de leur rôle à ce propos.

### Opportunités

- Instaurer une culture renouvelée de mobilisation des connaissances au sein même de l'Institution

Mobiliser les ressources à l'interne pour accomplir une mission institutionnelle de mobilisation des connaissances requerrait au départ que les différents acteurs reconnaissent la valeur de cette mission, croient en leur capacité collective de l'accomplir, et se fixent des buts gradués en vue d'y parvenir.

À cet égard, la direction du SAC, sous la responsabilité du vice-recteur à la recherche et à la création, pourrait exercer un leadership institutionnel relatif à la mobilisation des connaissances. À cette fin, elle pourrait mieux faire connaître cette mission institutionnelle, la contribution des différents services et notamment celle du SAC. Pour

ce faire, elle pourrait œuvrer conjointement avec les différents services institutionnels, notamment le SRC, le SPRI et le SRI, la Fondation, le Service des communications, les facultés et les unités concernées. Une concertation diligente et efficace des différents acteurs devrait permettre de saisir les opportunités qui se présentent.

- Développer une stratégie intégrée de mobilisation des connaissances pour les professeurs et les étudiants

La mobilisation des ressources à l'interne en vue d'accroître la mobilisation des connaissances passe notamment par la bonification de la capacité individuelle et collective de conduire des activités de recherche, de formation et de création, susceptibles d'avoir un impact dans la société. À cet égard, sur le plan individuel, les agents des services, assignés actuellement aux facultés, pourraient suivre les professeurs tout au long de leur carrière et favoriser leur engagement dans des équipes en vue de projets de recherche et de mobilisation des connaissances. Sur le plan collectif, les facultés, les services, de même que les unités de programme et de recherche, pourraient être invités à poursuivre ou à développer des projets de mobilisation des connaissances impliquant les professeurs et les étudiants provenant de différentes facultés. Une stratégie de stages de recherche-formation pourrait être développée, dans une perspective de mobilisation des connaissances. Enfin, en vue d'attirer et de retenir de bons étudiants, il importerait de bonifier l'offre de crédits, de bourses, de locaux et de charges de cours.

#### **4.5 Mobilisation des partenaires**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables à la mobilisation de ressources externes et des partenaires de l'Institution.*

##### Organisations externes

Dans les autres universités, la mobilisation des partenaires s'effectue par des réseaux personnels, des mécanismes formels tel un guichet, ainsi que des réponses à leurs demandes. À l'Université de Sherbrooke, lorsque les problématiques émanent du milieu, la mobilisation des chercheurs passe souvent de manière informelle par le vice-doyen à la recherche. Pour Memorial University, la communication est primordiale. Ils ont développé un plan de communication afin que les milieux concernés sachent ce qu'ils font : des gouvernements aux organismes communautaires. À l'University of British Columbia, une attention est accordée à une population particulière, soit celle des autochtones. La collaboration est essentielle et le travail conjoint des chercheurs et des partenaires est l'aboutissement de projets pensés et réalisés en commun, en fonction de l'expertise des chercheurs et des besoins des partenaires. Le partenariat efficace repose sur une acceptation du rôle de chacun.

Dans les centres de transfert, les réseaux personnels et les mécanismes formels sont importants.

### UQAM

La mobilisation des partenaires s'effectue selon différentes modalités. Divers acteurs, dont les professeurs et les responsables de différentes unités, favorisent le développement de partenariats pour des projets de formation continue et de recherche. Le travail avec les partenaires exige du temps et de la persévérance. Les projets d'écoles d'été et de semaines thématiques constituent des façons efficaces de mobiliser les partenaires. Enfin, le SAC joue un rôle important auprès de certains groupes ciblés. Les consultations réalisées au cours de cette recherche exploratoire révèlent en effet que les trois populations ciblées par le SAC sont toujours appropriées. Par exemple, le côté syndical touche fondamentalement la question des droits et conditions de travail et exerce une fonction de défense des intérêts (« advocacy ») des travailleurs. Les groupes desservis par le SAC sont cependant limités.

### Opportunités

- Encourager les différents acteurs institutionnels à développer et à poursuivre leur travail en partenariat avec les milieux

Les activités de mobilisation de connaissances génèrent des retombées multiples, que ce soit en recherche ou en formation. Ces retombées sont favorables à la mission institutionnelle et aux différents acteurs.

- Envisager un élargissement des populations ciblées par le SAC

Les consultations ont permis de valider la pertinence d'ouvrir à d'autres groupes, dans une perspective de mieux arrimer les activités de mobilisation des connaissances à l'expertise des professeurs de l'ensemble des facultés et de mieux répondre aux besoins du milieu. Ainsi, plusieurs chercheurs de l'UQAM ont développé une expertise auprès de populations vulnérables, relativement par exemple à leur santé physique, mentale ou sexuelle, ainsi qu'à leur scolarisation et à leur intégration sociale. Cette expertise pourrait davantage être publicisée et mise à profit.

## **4.6 Développement de partenariats et de projets**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables au développement de nouveaux partenariats et projets de mobilisation des connaissances.*

### Organisations externes

Dans les autres universités, les projets émanent principalement des professeurs et des partenaires, parfois des étudiants. Les projets universitaires des deux universités soutenues par le volet « Mobilisation des connaissances » du CRSH ont instauré une sorte de guichet unique. Dans presque tous les cas, les réseaux informels sont également mis à contribution.

Dans les centres de transfert, qui constituent un guichet sectoriel de mobilisation des connaissances, les projets sont proposés plus souvent par les universités et passent davantage par des réseaux informels.

### UQAM

À l'UQAM les projets de mobilisation des connaissances proviennent de professeurs et d'organisations issues de la collectivité, avec ou sans l'aide du SAC. Parfois, des projets transitent par des structures d'intervention mises sur pied par des groupes étudiants. En ce qui a trait au SAC, les projets sont réalisés principalement à la demande de groupes issus des populations visées par le Service, comme le stipule la Politique 41.

### Opportunité

- Développer des modalités d'arrimage pro-actives entre professeurs, étudiants et représentants de la collectivité, qui sont peu familiarisés avec la culture de mobilisation des connaissances

En vue de favoriser des modalités plus fécondes de conception et d'émergence de projets de mobilisation des connaissances, le SAC pourrait mettre en relation des chercheurs peu familiers avec les démarches partenariales de recherche, et des représentants d'organisations de la communauté. La Politique 41 pourrait être ajustée de façon à encourager tant les projets initiés par les professeurs que ceux soumis par des partenaires.

## **4.7 Réalisation, reconnaissance et promotion des activités**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables pour mettre en place, reconnaître et promouvoir ses activités de mobilisation des connaissances.*

### Organisations externes

Dans les autres universités consultées, différentes activités sont mises en place, notamment avec le soutien de l'unité de mobilisation des connaissances :

- Bases de données;
- Déjeuners;
- Rencontres hebdomadaires entre les commissions scolaires et les Chaires de recherche;
- Organisation ou participation à des forums et des colloques réunissant chercheurs, représentants gouvernementaux, entrepreneurs, professionnels et groupes communautaires;
- Résumés de recherche produits par des étudiants;
- Stages d'étudiants dans diverses disciplines;
- Présence physique de chercheurs chez les partenaires et de partenaires à l'université.

Les activités de mobilisation des connaissances sont peu considérées pour les dossiers de promotion des professeurs. Par ailleurs, dans l'une des universités, la communication de leurs mandats, missions et activités auprès des différents partenaires, dont le gouvernement et les organisations communautaires, est primordiale.

Dans les centres de transfert, les modalités relevées sont les suivantes : contrats, brevets, protection de la propriété intellectuelle et échanges d'information en cours de collaboration. Il y a également une présence active de chercheurs chez les partenaires et de partenaires à l'université.

### UQAM

À l'UQAM, plusieurs modalités concourent à la réalisation des activités de mobilisation des connaissances : tables rondes ; séminaires ; Canal Savoir ; réponses aux médias ; conférences à l'attention des étudiants des CEGEPS, des décideurs, des ministères, d'organismes publics, parapublics et privés ; Blogs ; sites Web ; TIC et autres. Des activités sont également prises en charge par les étudiants. Mentionnons à cet égard le partenariat entre le Réseau Pro Bono et la Faculté de science politique et de droit, qui permet d'offrir « des services d'information juridique aux organisations d'intérêt public de la grande région de Montréal. De cette façon, un ou plusieurs étudiants sont jumelés avec des organismes, agences ou avocats, à raison d'un travail nécessitant entre 3 et 10 heures par semaine<sup>7</sup> », ce travail étant bénévole. De plus, l'Institution compte trois centres de diffusion : le Cœur des sciences, la Centre de design et la Galerie de l'UQAM, en plus de différents lieux pouvant accueillir des activités ouvertes à la collectivité dont l'Agora du pavillon Judith-Jasmin, ainsi que les salles Pierre-Mercure et Marie-Gérin-Lajoie. Différentes activités parmi celles-ci, relevant de facultés, d'unités de recherche ou de professeurs, ne reçoivent toutefois pas de soutien institutionnel. Le SAC ne soutient enfin que des activités relevant des trois groupes avec lesquels il travaille.

Quant à la reconnaissance des activités de mobilisation des connaissances, des professeurs expriment que leurs activités de cette nature sont mieux reconnues que dans d'autres universités. Toutefois, elles ne sont pas toujours suffisamment prises en compte dans les dossiers d'évaluation et de promotion.

Enfin, à propos de la promotion de ces activités, il existe un répertoire des expertises institutionnelles. Notons aussi la mise sur pied du projet « Archipel » qui permet de rendre accessible sur le Web les résultats de recherche rendus disponibles par les chercheurs de l'Institution. Les multiples sites Web institutionnels annoncent également différents projets. Toutefois, le portrait des activités de mobilisation des connaissances demeurant flou, il demeure difficile à promouvoir.

### Opportunités

- Mieux appuyer les activités de mobilisation des connaissances

---

<sup>7</sup> UQAM - Pro Bono [http://www.er.uqam.ca/nobel/fspd/rubrique.php3?id\\_rubrique=91](http://www.er.uqam.ca/nobel/fspd/rubrique.php3?id_rubrique=91)

L'UQAM gagnerait à rendre plus opérationnelle les actions présentes et futures de mobilisation des connaissances. Elle pourrait appuyer les actions menées sur une base volontaire, en rendant plus facile et plus efficiente la mise en œuvre des pratiques actuelles. Il s'agirait moins de bousculer les actions en cours que de les renforcer par des actions simples de coordination appropriée des ressources institutionnelles, ainsi que de reconnaissance et de promotion.

- Renforcer le rôle du SAC à propos de la mobilisation des connaissances

Si les réseaux personnels doivent continuer d'être encouragés, il importe de développer et de consolider l'expertise mise de l'avant par le Service aux collectivités. En effet, le SAC pourrait jouer un rôle majeur dans la mise en place d'activités de mobilisation des connaissances et ce, pour différents groupes, de concert avec les unités académiques et les services. La Fondation pourrait également collaborer aux opérations.

- Reconnaître institutionnellement les activités de mobilisation des connaissances

Il serait pertinent d'inviter les professeurs à inscrire leurs activités de mobilisation des connaissances dans leur curriculum vitae. De plus, ces activités devraient être reconnues systématiquement dans les processus de promotion.

- Rendre plus visibles les activités et les expertises de l'UQAM en matière de mobilisation des connaissances

Le site Web institutionnel pourrait être bonifié de façon à regrouper et rendre plus visibles et accessibles les activités de formation, de recherche et de création, fondées sur une logique de mobilisation des connaissances. L'expertise professorale pourrait être mieux mise en valeur, par des gabarits fournissant davantage d'information que les formats actuels.

Il serait enfin judicieux de répertorier et de valoriser ces projets de mobilisation des connaissances, ainsi que de promouvoir ceux qui sont exemplaires, par différentes modalités susceptibles de répondre aux besoins des partenaires des différents secteurs.

- Développer un plan et une stratégie de communication adaptés à la mission projetée de mobilisation des connaissances

Par l'intermédiaire d'une stratégie efficace de communication, l'UQAM gagnerait beaucoup à mieux faire connaître ses activités et réalisations en matière de mobilisation des connaissances auprès des partenaires de l'Institution, des différents paliers de gouvernements, des organismes de la société civile et de la population en général.



## 4.8 Monitoring et évaluation

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables pour assurer le monitoring et l'évaluation de ses activités de mobilisation des connaissances.*

### Organisations externes

Dans les universités approchées, les outils de monitoring sont faiblement développés et le suivi est souvent informel. Quant à l'évaluation, elle se fait assez souvent conjointement avec les partenaires.

Dans les centres de transfert, on note tant l'utilisation d'indicateurs et de jalons de performance que de modalités administratives diverses, afin d'assurer le règlement des ententes dans les temps impartis.

### UQAM

Dans l'ensemble, les modalités de monitoring et d'évaluation varient selon les projets et les partenariats. Au SAC, de telles modalités sont mises en œuvre sur une base quasi annuelle en fonction des trois domaines d'intervention. Nous observons que la précarité dans laquelle s'est trouvé le SAC à partir de 2000 fait en sorte que les mécanismes de planification stratégique, de monitoring et d'évaluation, pour ne pas dire de développement, ont été réduits à l'essentiel, c'est-à-dire, à la survie du Service et à la consolidation graduelle des bases depuis l'arrivée du présent directeur.

### Opportunités

- Implanter des outils de planification stratégique, de monitoring et d'évaluation des activités de mobilisation des connaissances

Les modalités de planification stratégique, de monitoring et d'évaluation entourant les activités de mobilisation des connaissances à l'UQAM gagneraient à être consolidées et bonifiées. À cet égard, l'expertise développée par le SAC au cours des années pourrait être mise à profit.

- Systématiser les apprentissages et les acquis découlant des modèles de mobilisation des connaissances mis en œuvre à l'UQAM, dont celui du SAC

Un travail de documentation et de systématisation sur les modèles de monitoring et d'évaluation des projets de mobilisation des connaissances mis en œuvre à l'UQAM, dont celui développé par le Service aux collectivités, pourrait être réalisé. Ce travail pourrait prendre plusieurs formes :

- Premièrement, une équipe institutionnelle pourrait prendre en charge un tel mandat, à l'image du travail réalisé par la présente équipe pour cette étude (dans un cadre temporel et financier adéquat et approprié);

- Deuxièmement, une stratégie de production de nouvelles connaissances pourrait être mise en œuvre, par une offre de recherche adressée à des étudiants de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> cycles, sous la forme de bourses d'études pour des mémoires ou thèses dédiés spécifiquement au thème de la mobilisation des connaissances effectuée dans l'Institution.

#### **4.9 Facteurs défavorables**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions permettant de contrer les facteurs défavorables à la mobilisation des connaissances.*

##### Organisations externes

Dans les autres universités, la mobilisation des connaissances est peu considérée pour la promotion. Il y a une faible valorisation de la recherche construite conjointement avec les communautés dans les curriculum vitae des chercheurs. Il y a également des divergences entre les attentes et les calendriers des chercheurs et ceux des partenaires. Le temps accordé pour ce type de projets n'est souvent pas suffisant. Nous observons aussi un travail de mobilisation des connaissances en silo. Les actions, bien que multidisciplinaires et interdisciplinaires en milieu universitaire, n'en demeurent pas moins le fait d'alliances entre expertises relevant de grandes familles : sciences du social d'un côté et sciences de la vie ou de la nature de l'autre. De plus, même au sein des grandes familles, les maillages ne sont pas aussi complémentaires qu'ils pourraient l'être. Il en va de même pour les partenariats. Ces derniers sont généralement élaborés sur une base sectorielle qui favorise peu les combinaisons thématiques.

Dans les centres de transfert, l'identité de travail est sectorielle. Les clivages indiqués précédemment sont encore plus évidents.

##### UQAM

Le travail en silo des services est rapporté comme un problème. L'UQAM accueille un nombre élevé de centres de recherche qui réalisent des activités importantes de mobilisation des connaissances. Ces unités de recherche regroupent des chercheurs de différents horizons, mais jumellent peu les disciplines issues des grandes familles des sciences du social et des sciences de la vie et de la nature. Les actions auprès des partenaires se font aussi généralement sur la base sectorielle liée aux activités des dits partenaires. Bien que les activités de mobilisation des connaissances soient généralement bien accueillies, leur reconnaissance lors des évaluations est inégale. De plus, des problèmes de propriété intellectuelle surviennent parfois dans le cadre de certains partenariats. Les frais indirects élevés, imposés par le MELS, n'incitent pas les professeurs à faire transiger leurs projets par l'Institution. Trop souvent, des professeurs doivent avancer personnellement des sommes d'argent pour leur travail. Les frais de téléphone, d'Internet et d'audiovisuel sont aussi irritants. Enfin, la multiplicité des comités et des réunions entrave le temps de qualité pouvant être consacré aux activités de formation, de recherche et de mobilisation des connaissances. Or, ce dernier type de projet requiert beaucoup de temps afin de créer de réels partenariats et de générer des changements en profondeur.

### Opportunités

- Développer, entre les différents services concernés, des modalités de travail en concertation

Afin d'accroître l'impact des différents services, la conjugaison de leurs efforts pourrait être systématisée.

- Développer des modalités de travail favorisant le jumelage des disciplines issues des sciences du social et des sciences de la vie et de la nature

Sur la base de projets-pilote, l'UQAM pourrait explorer le maillage de chercheurs dans des projets de mobilisation des connaissances permettant un rapprochement naturel entre les grandes familles des sciences du social et des sciences de la vie et de la nature. À cet égard, les différents Instituts de l'UQAM pourraient jouer un rôle de rassembleurs.

- Informer les professeurs des ressources du SPRI et des avantages à recourir à ce service

Les professeurs gagneraient à être mieux informés des ressources du SPRI, notamment au regard de la protection de la propriété intellectuelle. Ils pourraient également être mieux informés de leur responsabilité lors de la signature de contrats.

- Initier des actions auprès des acteurs concernés pour faciliter la réalisation et la reconnaissance des activités de mobilisation des connaissances, en tenant compte du temps requis pour de telles activités

Tout en respectant et préservant la valeur uqamienne de collégialité, il serait souhaitable de trouver des façons d'éviter la surcharge de travail. Des cartes de crédit corporatives pourraient être mises à la disposition de chercheurs. Les différentes instances chargées de l'évaluation des dossiers des chercheurs pourraient être informées de la nature précise de ce qu'implique la mobilisation des connaissances afin de reconnaître et de valoriser le travail des chercheurs qui s'investissent dans cette voie. L'UQAM pourrait favoriser la reconnaissance du travail de mobilisation des connaissances auprès des instances gouvernementales et des organismes subventionnaires.

#### 4.10 Facteurs favorables

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM prenne en considération les facteurs favorables à la mobilisation des connaissances.*

##### Organisations externes

Les facteurs qui favorisent la mobilisation des connaissances sont les suivants :

- Du personnel expert et dédié;
- La confiance mutuelle;
- Un partenariat respectueux, être à l'écoute des communautés, de leur savoir en ce qui concerne la mise en oeuvre et l'application des savoirs;
- Les besoins du milieu;
- La qualité de la gestion;
- Le degré de collaboration;
- La reconnaissance de l'expertise à l'extérieur de l'université;
- La collaboration interuniversitaire;
- La construction d'une image de marque et sa promotion.

##### UQAM

D'autres éléments se dégagent des propos recueillis auprès de répondants de l'UQAM :

- Des partenariats réels;
- Des projets définis et réalisés en partenariat;
- La présence d'un leader ou d'un « porteur de ballon », c'est-à-dire une personne qui veille de façon soutenue à ce que le projet fonctionne;
- Des observatoires.

##### Opportunités

- Consolider et développer le leadership exercé par l'UQAM en matière de mobilisation des connaissances

Depuis sa création, l'UQAM s'est positionnée comme une institution résolument engagée avec la communauté pour l'avancement des connaissances et le développement de la société. Elle peut miser sur l'expertise développée, consolider son infrastructure dédiée et développer une synergie nouvelle université-société.

- Cultiver des partenariats avec d'autres universités

Dans le futur, le succès des projets de mobilisation des connaissances passera par la capacité à faire partie d'un réseau de partenariat d'universités. Par conséquent, le développement de tels partenariats devrait être considéré.

## CONCLUSION

En vue de réaffirmer l'une de ses valeurs fondamentales relatives au service à la collectivité, l'UQAM a décidé d'entreprendre une réflexion sur son rôle en matière de mobilisation des connaissances. C'est dans ce contexte que le vice-recteur à la recherche et à la création a mandaté notre groupe de travail afin d'étudier les « meilleures pratiques » des universités canadiennes en matière de mobilisation des connaissances et de lui recommander des ajustements en vue d'améliorer les mécanismes de soutien à la mission de services aux collectivités de l'UQAM.

Dans cette étude exploratoire, nous avons donc tout d'abord défini un cadre de référence sur le sujet. Par la suite, recourant à une méthodologie inspirée du « benchmarking », nous avons analysé la situation de l'UQAM par rapport à celle de onze organisations externes sélectionnées sur la base de leurs pratiques exemplaires en matière de mobilisation des connaissances, soit six universités canadiennes et cinq centres québécois de transfert. L'analyse des résultats provenant d'entrevues et de groupes de discussion réalisés auprès de 41 participants, de même que des documents fournis par ces personnes, a été effectuée sous l'angle de dix dimensions relatives à la mobilisation des connaissances. Pour chacune de ces dimensions, nous avons brossé un portrait des universités autres, puis des centres de transfert. Nous avons par la suite identifié les forces de l'UQAM, ses faiblesses, puis dégagé des opportunités afin d'améliorer les mécanismes de mobilisation des connaissances.

Brièvement, le cadre de référence et les résultats obtenus permettent de constater que l'UQAM a une mission de service à la collectivité qui gagnerait à se déployer dans une perspective de mobilisation des connaissances. Cette mission, au moyen d'une stratégie incluant une image de marque, devrait être promue auprès de toute la communauté uqamienne, de même que de la collectivité montréalaise, régionale, québécoise, canadienne et internationale.

L'infrastructure de l'UQAM en matière de mobilisation des connaissances comporte plusieurs forces, dont son Service aux collectivités. Ces forces auraient toutefois avantage à être consolidées et mieux orchestrées, dans une perspective à la fois facultaire et interdisciplinaire.

Les ressources investies par l'Université, dans la foulée de son engagement historique envers la collectivité, pourraient servir à obtenir des fonds additionnels. Ainsi, des démarches pourraient être entreprises visant notamment la reconnaissance d'une mission particulière par le MELS et la réalisation de projets pilotes soutenus par des organismes subventionnaires.

La mobilisation des ressources à l'interne, de même qu'à l'externe, se fait actuellement dans une large mesure sur une base volontaire et demeure dans l'ensemble mal connue. Le Service aux collectivités, s'adressant actuellement à trois groupes ciblés, pourrait ouvrir son expertise et l'appui institutionnel à d'autres populations. Un tel soutien contribuerait à stimuler la synergie université-société, laquelle est propice au

développement et à la consolidation de partenariats. Des étudiants de tous les cycles pourraient s'engager dans des projets de recherche et de formation soutenant cette mobilisation. L'engagement des professeurs et des étudiants dans des projets de mobilisation des connaissances pourrait être mieux reconnu et valorisé par l'Université (p. ex. : dossier de promotion pour les professeurs, crédits, rémunération, bourses, charges de cours pour les étudiants), de même que par les organismes subventionnaires.

Différents types d'activités de mobilisation des connaissances ont cours. La réalisation de ces activités, qui demande du temps et des ressources, tirerait assurément profit d'un soutien de la part de l'Université. Un monitoring et une évaluation des modalités institutionnelles relatives à la mobilisation des connaissances favoriseraient des ajustements susceptibles de permettre une meilleure progression dans ce domaine. Enfin, le développement de partenariats avec d'autres universités devrait être considéré.

Avant de conclure, mentionnons que cette étude a suscité un vif intérêt de la part des personnes qui ont été approchées. Via la réalisation de cette dernière, une certaine mobilisation interne a été effectuée. Notons que peu de travaux du genre ont été réalisés au Canada. Les chercheurs des autres universités et des centres de transfert se sont montrés fort intéressés par les résultats.

Bref, rappelons que cette étude demeure exploratoire. Compte tenu des ressources et du temps dévolus, elle a été réalisée auprès de quelques groupes d'acteurs concernés par la mobilisation des connaissances, tant à l'interne qu'à l'externe. De plus, elle se limite aux deux premières phases du « benchmarking », soit la planification et l'analyse. Aussi, afin de mener à bien ce projet, il reste à accomplir deux phases, soit l'intégration (communication des résultats à l'organisation, l'intégration à la planification) de même que l'action (établissement d'un plan d'action, implantation de changements spécifiques et contrôle du progrès, réajustements), tout en s'assurant de valider ces travaux auprès de représentants des diverses catégories d'acteurs concernés. Ces deux dernières phases sont cruciales afin que l'UQAM puisse atteindre un nouveau stade de maturité et accomplir encore plus pleinement sa mission citoyenne.

## RÉFÉRENCES

- Association des universités et collèges du Canada (2008). *En plein essor : Édition 2008 du rapport sur la recherche universitaire et la mobilisation du savoir*. Ottawa : Division des publications et communications, Association des universités et collèges du Canada.
- Camp, R. C. (1995). *Business process benchmarking, finding and implementing best practices*. Milwaukee, WI. : American Society for Quality.
- Commission européenne (dir.). (2004). *Les boutiques de sciences, les connaissances au service de la communauté*. Bruxelles : [http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/science\\_shop\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/science_shop_fr.pdf).
- Conseil supérieur de l'Éducation (1998). *Recherche, création et formation à l'université : une articulation à promouvoir à tous les cycles*. Ste-Foy: Conseil supérieur de l'Éducation.
- Desgagné, S. (1997). Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 23 (2), 371-393.
- Gingras, Y. et Trudel, J.L. (2008). *Les attitudes des chercheurs face aux attentes de la société*. Présentation des résultats de l'enquête ACFAS-CIRST réalisée auprès des chercheurs québécois. Montréal : CIRST-UQAM.  
[http://www.acfas.ca/science\\_societe/grande\\_rencontre/pdf/Enquete\\_chercheurs\\_Acfas\\_Cirst.pdf](http://www.acfas.ca/science_societe/grande_rencontre/pdf/Enquete_chercheurs_Acfas_Cirst.pdf)
- Gouvernement du Québec (2008). *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec pour l'année universitaire 2008-2009*. Québec.
- Knott, J. et Wildavsky, A. (1980). If dissemination is the solution, what is the problem? *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 1(4), 537-578.
- Landry, R., Amara, N. et Lamari, M. (2001). Utilization of social science research knowledge in Canada. *Research Policy*, 30, 333-349.
- Levin, B. (2008, May). *Thinking about knowledge mobilization*. Paper prepared for an invitational symposium sponsored by the Canadian Council on Learning and the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada. Harrison Hot Springs, May 15-18, 2008.
- Niosi, J. (2008). Connecting the dots between university research and industrial innovation. With commentaries by Indira V. Samarasekera and Ilse Treurnicht. *IRPP Choices*, 14 (14).

# **ANNEXES**



## ANNEXE I : MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES

<b>Comité de direction du rectorat (CDR)</b>	Date de la réunion : 6 octobre 2008
Dossier soumis pour : décision ___ consultation <u>X</u>	
<b>Responsable du dossier</b> : Guy Berthiaume	
<b>Objet</b> : Création du Groupe de travail sur la mobilisation des connaissances	
<b>État de la question</b>	
<p>L'une des valeurs fondamentales de l'UQAM est de mettre au service de la collectivité qui la soutient son expertise en matière de formation, de recherche et de création.</p> <p>Depuis ses origines, il y a bientôt 40 ans, l'UQAM a été un leader au Canada en matière de services à la collectivité, une caractéristique qui s'est notamment incarnée par la mise sur pied d'un service voué à cette fonction dès 1981.</p> <p>Au cours des dernières années, plusieurs universités ont entrepris une réflexion sur le rôle des établissements universitaires en matière de transfert des connaissances. Le fruit de cette réflexion a amené la mise en place du concept de <i>mobilisation des connaissances</i>, défini par le Conseil de recherches en sciences humaines comme « le moyen de transformer les connaissances en actions concrètes dans l'intérêt commun du plus grand nombre possible »<sup>1</sup>.</p> <p>Nombre de nouvelles initiatives ont vu le jour au Canada (les Alliances de recherche universités-communauté (ARUC) du CRSH, le réseau <i>ResearchImpact</i> mis en place par les Universités York et Victoria – <a href="http://www.researchimpact.ca">www.researchimpact.ca</a> –, etc.). L'UQAM a tout intérêt à tirer profit de ces nouvelles initiatives pour renouveler et enrichir ses pratiques en matière de services aux collectivités.</p> <p>Dans ce contexte, le vice-recteur à la recherche et à la création forme un groupe de travail auquel il confie le mandat d'étudier les « meilleures pratiques » des universités canadiennes en matière de mobilisation des connaissances et de lui recommander les ajustements au fonctionnement des mécanismes de soutien à la mission de service à la collectivité qui pourront en découler.</p> <p>Ce groupe de travail sera composé de quatre membres :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monique Brodeur, vice-doyenne à la recherche, Faculté des sciences de l'éducation qui le préside</li><li>• Jean-Marc Fontan, professeur, département de sociologie et directeur de l'ARUC - Économie sociale</li><li>• Réjean Landry, professeur, département de management, Université Laval et titulaire de la Chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation</li><li>• Marie Auclair, adjointe au vice-recteur à la recherche et à la création qui agit comme secrétaire du groupe de travail</li></ul> <p>Le groupe de travail verra à se doter du plan de travail qu'il juge approprié. Des rencontres avec les responsables du réseau <i>Research Impact</i> et le directeur du Service aux collectivités sont notamment prévues.</p> <p>Le rapport du Groupe de travail devra être déposé au vice-recteur à la recherche et à la création avant le 15 décembre 2008.</p>	
<hr/> <p><sup>1</sup>. Source : CRSH, description du programme <i>Impact du savoir dans la société</i></p>	

<b>Objectif(s) et résultats attendus</b>	
Étudier les meilleures pratiques en matière de mobilisation des connaissances et recommander des ajustements au fonctionnement des mécanismes de soutien à la mission de service aux collectivités.	
<b>Portée budgétaire de la décision</b>	
Sans objet	
<b>Rapport avec Plan d'action de la direction / Plan institutionnel</b>	
En accord avec les objectifs du Plan stratégique de la recherche et de la création 2009-2014 : Optimiser l'impact et les retombées des activités de recherche et de création des professeurs et des étudiants de l'UQAM, sur tous les plans.	
Préparé par : Guy Berthiaume	Date : 30 septembre 2008

## ANNEXE II : POLITIQUE NO 41 DES SERVICES AUX COLLECTIVITÉS

[http://www.instances.uqam.ca/politiques/Politique\\_41.html](http://www.instances.uqam.ca/politiques/Politique_41.html)

Le texte que vous consultez est une codification administrative des Politiques de l'UQAM. Leur version officielle est contenue dans les résolutions adoptées par le Conseil d'administration de l'UQAM. La version des Politiques que vous consultez est celle en vigueur depuis le 25 novembre 2003.

Cette politique s'adresse à toute la communauté de l'UQAM  
Responsable: Vice-rectorat à la vie académique et vice-rectorat exécutif  
Adoptée le 25.11.2003 Résolution 2003-A-12121

- 1 | Énoncé de principes
- 2 | Cadre juridique
- 3 | Objectifs
- 4 | Champ d'application
- 5 | Définition
- 6 | Description des activités
- 6 | 1 Soutien à la promotion collective
- 6 | 2 Diffusion aux collectivités
- 7 | Budget
- 8 | Structure fonctionnelle
- 8 | 1 Comité des services aux collectivités
- 8 | 2 Le Service aux collectivités
- 9 | Directives et procédures qui découlent de la Politique



- 1 | Énoncé de principes

Par cette politique, l'Université reconnaît formellement l'existence d'une mission universitaire, distincte mais intégrée aux missions d'enseignement, de recherche et de création, identifiée sous l'expression « services aux collectivités »



- 2 | Cadre juridique

L'article 7.5 du Règlement no 2 de régie interne stipule que la Commission des études a le pouvoir d'instituer des comités et d'en déterminer la composition et le mandat.

L'article 7.8 du Règlement no 2 de régie interne précise la composition, le quorum et le mandat du Comité des services aux collectivités.

L'article 11 du Règlement no 3 des procédures de désignation énonce les critères et les procédures inhérents à la formation du Comité des services aux collectivités.

La Politique a été élaborée en tenant compte des dispositions de la Convention collective UQAM-SPUQ, particulièrement l'article 10 décrivant les diverses composantes de la tâche professorale.



### 3 | Objectifs

Favoriser une plus grande démocratisation de l'accès et de l'utilisation des ressources humaines, scientifiques et techniques de l'Université, par le développement de nouveaux modes d'appropriation des ressources éducatives et scientifiques et d'une plus large diffusion du savoir auprès des collectivités qui n'ont pas traditionnellement accès à l'Université.



### 4 | Champ d'application

Dans le cadre des objectifs et des fonctions institutionnelles prévues par la politique, celle-ci s'applique : aux organismes définis comme partenaires privilégiés, soit les organismes populaires et communautaires et les associations volontaires et autonomes, sans but lucratif, les groupes de femmes, les syndicats, les comités de citoyennes, citoyens ou autres groupes apparentés non gouvernementaux qui poursuivent des objectifs de développement à caractère économique, social, culturel, environnemental et communautaire; à toute professeure, tout professeur, regroupement de professeures, professeurs ainsi qu'aux instances suivantes: les facultés et école, les départements, les comités de programme (2e et 3e cycles), les centres de recherche ou laboratoires, les instituts, les infrastructures subventionnées de recherche ou de formation ou toute autre forme d'organisation reconnue en vertu du Cadre normatif pour l'évaluation des projets de formes particulières d'organisation à l'UQAM (résolution 89-A-6955); et le Service aux collectivités.



### 5 | Définition

#### Services aux collectivités

Sous le générique « services aux collectivités », on désigne particulièrement l'ensemble des activités de l'Université qui favorisent une plus grande démocratisation de l'accès et de l'utilisation de ses ressources humaines, scientifiques et techniques, par le développement de nouveaux modes d'appropriation des ressources éducatives et scientifiques et d'une plus large diffusion du savoir.

Par l'appellation «Service aux collectivités», on entend l'unité administrative de soutien de la *Politique des services aux collectivités*.

Dans le cadre de sa mission générale de services aux collectivités, l'Université oriente prioritairement ses activités auprès des collectivités qui n'ont pas traditionnellement accès aux ressources universitaires.



### 6 | Description des activités

Aux fins de la poursuite de cet axe de développement prioritaire de sa mission de services aux collectivités, l'Université privilégie institutionnellement deux fonctions : la fonction de soutien aux activités de promotion collective par la formation, la recherche et la création; la fonction de diffusion aux collectivités.

## 6 | 1 | Soutien à la promotion collective

La fonction de soutien aux activités de promotion collective désigne les pratiques et activités universitaires initiées à la demande de groupes structurés et élaborés conjointement par ceux-ci et l'Université ; ces activités, qui doivent respecter l'autonomie des groupes, visent à contribuer à la compréhension et à la solution des problèmes sociaux, économiques, culturels et environnementaux inhérents à leurs préoccupations.

Cette fonction de soutien à la promotion collective a pour objet de rendre accessibles aux regroupements autonomes des populations visées, des ressources humaines et techniques de l'Université dans le cadre d'activités de formation, de recherche et de création.

Cette fonction de soutien à la promotion collective se réalise avec des partenaires privilégiés identifiés à l'article 4 qui soumettent des projets de formation, de recherche et de création afin de poursuivre des objectifs collectifs de développement.

Ces pratiques éducatives universitaires reconnaissent ces groupes autonomes comme partenaires éducatifs dans la définition des objectifs, des contenus, de la démarche et du mode de diffusion des activités de formation, de recherche, de création ou autres devant être réalisées.

À titre exceptionnel, cette fonction de soutien aux activités de promotion collective désigne également des interventions initiées par des professeures, professeurs ou instance universitaire identifiée à l'article 4, auprès d'individus ou groupe(s) peu structuré(s) apparentés aux populations désignées, et qui s'organisent progressivement en vue de comprendre et prendre en charge collectivement des problèmes sociaux, économiques, culturels ou environnementaux communs.

## 6 | 2 | Diffusion aux collectivités

La fonction de diffusion aux collectivités désigne des pratiques d'information, de vulgarisation et d'interventions critiques initiées par l'Université au moyen d'activités de formation de recherche et de création, afin de rendre accessibles à la population les informations, savoirs et outils pertinents à la compréhension et à la solution des problèmes sociaux, économiques, culturels et environnementaux inhérents à leurs conditions générales de vie.

Ces activités, initiées par l'Université, s'adressent aux collectivités visées par la mission des services aux collectivités de l'Université.

Dans leur réalisation, ces activités impliquent la consultation et la participation des groupes, organismes concernés et ont ainsi pour caractéristique éducative de permettre aux collectivités rejointes l'appropriation des « produits » de ces activités.

Cette fonction de diffusion aux collectivités se concrétise en particulier mais non exclusivement :

- par l'organisation, en collaboration avec les regroupements principalement concernés par les projets, d'activités de type colloques, expositions, spectacles, productions écrites, audiovisuelles, picturales, etc. ayant pour cible les populations désignées et des problématiques afférentes à ces populations.
- par l'utilisation des médias de masse (écrits, électroniques et les technologies de l'information et des communications) en collaboration avec les regroupements concernés pour la diffusion d'informations et de problématiques auprès de grands ensembles de cette population.



## 7 | Budget

Un budget spécifique est consacré à la mission des services aux collectivités et réparti dans les centres de coûts appropriés.



## 8 | Structure fonctionnelle

### 8 | 1 | Comité des services aux collectivités

La composition et le mandat du Comité des services aux collectivités sont régis par l'article 7.8 du Règlement no 2 de régie interne.

Tout projet institutionnel de type services aux collectivités, requérant soit une entente protocolaire formelle, soit l'octroi de ressources humaines ou financières additionnelles, doit obtenir l'approbation du Comité des services aux collectivités avant d'être soumis aux instances législatives.

### 8 | 2 | Le Service aux collectivités

Le Service aux collectivités a pour mandat de promouvoir, susciter et coordonner la réalisation d'activités de formation, de recherche et de création, ainsi que leur diffusion, avec les groupes sociaux desservis par *la Politique des services aux collectivités* et les professeures, professeurs de l'Université, à partir des besoins identifiés par les groupes concernés ou de propositions pertinentes de professeures, professeurs ; favoriser la diffusion des savoirs qui sont générés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Université et qui sont pertinents pour les collectivités visées par la *Politique*.



## 9 | Directives et procédures qui découlent de la Politique

Les programmes suivants, ainsi que les formulaires associés, sont disponibles au Service aux collectivités :

*Programme de crédits de formation destiné à favoriser le développement d'activités de formation dans le cadre des services aux collectivités. Critères d'admissibilité et d'évaluation, juin 2000.*

*Programme d'aide financière à la recherche et à la création, Volet 2. La recherche dans le cadre des services aux collectivités, date à confirmer.*

*Programme de dégrèvements d'enseignement destiné à favoriser le développement de la recherche et de la création dans le cadre des services aux collectivités, date à confirmer.*

### ANNEXE III : LE SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UQAM

Les informations suivantes sont tirées du site Web du Service aux collectivités (<http://www.sac.uqam.ca/>) et des rapports annuels du service.



→ Service aux collectivités

#### MISSION DU SERVICE AUX COLLECTIVITÉS

Il y a maintenant plus de 20 ans que l'UQAM se reconnaît formellement une mission de services aux collectivités. Cette décision de l'UQAM découlait de son caractère d'université publique, de sa volonté de contribuer à une démocratisation de l'accès au savoir par les collectivités qui n'y ont pas traditionnellement accès. Cette approche unique reconnaît les syndicats, les groupes de femmes et les groupes Communautaires et populaires en tant que partenaires dans la détermination et l'élaboration des activités de services aux collectivités. Afin de concrétiser le caractère véritablement institutionnel de cette mission, l'UQAM procède aux choix suivants :

- cette mission est définie dans une Politique institutionnelle de services aux collectivités adoptée en 1979 par la Commission des études, lieu d'intégration permettant d'assurer la cohérence des choix institutionnels, et le Conseil d'administration;
- cette mission prévoit la constitution du Comité des services aux collectivités (CSAC), responsable, auprès de la Commission des études, de l'établissement de priorités en matière de services aux collectivités et de l'utilisation du fonds spécifique qui lui est consacré; il est composé de huit personnes provenant de l'Université et d'un nombre égal de représentants des groupes sociaux;
- cette mission prévoit l'existence d'un Service aux collectivités (SAC) responsable de la coordination entre les professeurs, les instances de base et les organismes externes visés par la mission, responsable du suivi, du soutien, voire de la promotion de la mission; la direction du Service aux collectivités assure la présidence du Comité des services aux collectivités;
- cette mission est soutenue par des ressources institutionnelles : les activités de formation et de recherche réalisées dans le cadre de cette mission ont été reconnues et intégrées dans la définition de la tâche des professeures, professeurs; une banque de 20 dégrèvements d'enseignement et un volet de subvention pour la recherche à même le fonds institutionnel de recherche sont dédiés aux activités de type service aux collectivités.

## **PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DES SERVICES AUX COLLECTIVITÉS**

Les services aux collectivités de l'UQAM existent depuis 1979. Depuis plus de 25 ans, l'UQAM met à la disposition des groupes communautaires, des groupes de femmes et syndicats un ensemble de ressources et de moyens pour appuyer leur action et renforcer leur capacité d'agir.

- Des ressources de coordination du SAC (4 professionnelles et professionnels), une direction et une agente d'administration
- Une banque de 20 dégrèvements par année pour les professeures et professeurs qui travaillent en partenariat avec les groupes dans le cadre d'un projet de formation (un dégrèvement équivaut à 45 heures, ou à une charge de cours)
- Des dégrèvements de recherche lorsque la banque de dégrèvement de formation n'a pas été entièrement utilisée.
- Un fonds de recherche pouvant atteindre 50 000 \$ par année
- Des consultations/expertises avec des ressources universitaires.
- Un Comité paritaire de représentants des groupes admissibles et de professeurs ayant le mandat d'évaluer les projets de formation et de recherche (CSAC).
- Un accès aux locaux (sous certaines réserves, des limites ou des coûts sont possibles).
- Un accès aux services des bibliothèques et aux équipements audiovisuels pour nos partenaires (sous certaines réserves, des limites ou des coûts sont possibles).

**L'UQAM est la seule université canadienne à s'être dotée d'une entité administrative dans le but d'offrir de tels services aux groupes sociaux.**

## **ACTIVITÉS DU SERVICE AUX COLLECTIVITÉS**

Les activités de recherche, de formation et de diffusion du Service aux collectivités sont concentrées exclusivement autour des trois grands domaines suivants :

Le domaine syndical

Le domaine des femmes

Le domaine communautaire

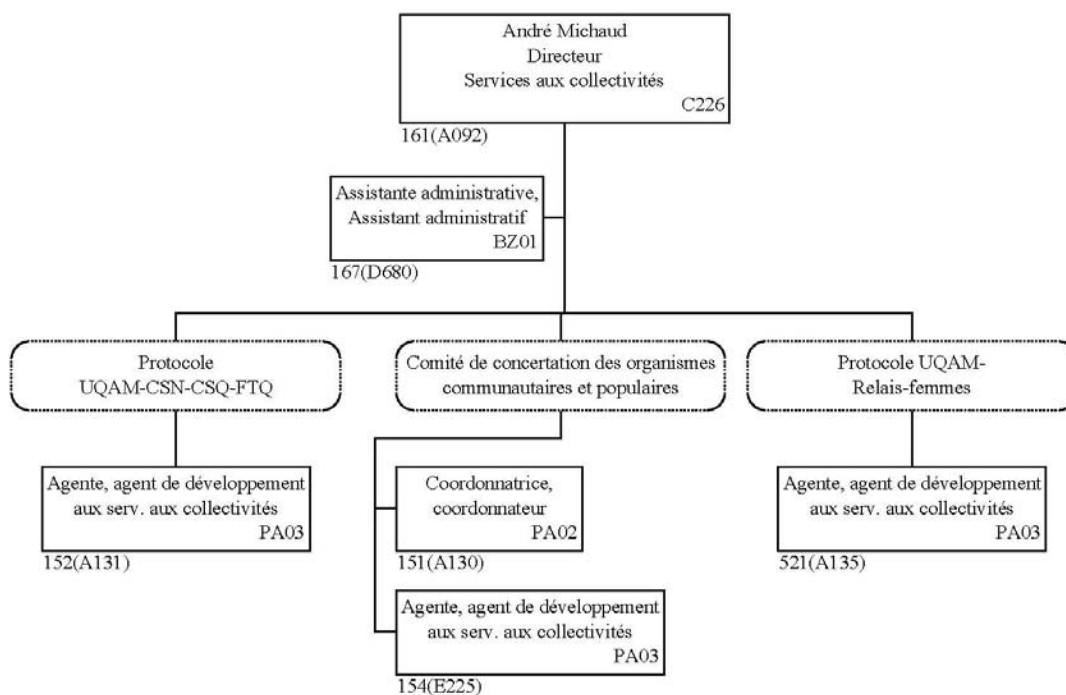
Les deux premiers domaines sont encadrés par des protocoles spécifiques, le Protocole UQAM-CSN-CSQ-FTQ et le Protocole UQAM/Relais-femmes. Dans tous les cas, les projets doivent être initiés par les partenaires externes.

Pour chacun de ces domaines, un professionnel du Service aux collectivités agit comme agent de développement.



Avril 2008

**7.50.00**  
**Services aux collectivités**  
 (C.bud.: 7090)



**Nbre de postes: 6.00**  
**Equivalence: 6.00**

**Domaine syndical**

Les activités dans le cadre du Protocole UQAM-CSN-CSQ-FTQ s'inscrivent dans trois axes de développement : les impacts de la mondialisation, la santé et la sécurité au travail ainsi que l'organisation du travail. La collaboration concertée entre la recherche et la formation universitaires et les organisations syndicales permet la mise sur pied de nouvelles stratégies d'action et d'intervention dans plusieurs secteurs d'activités, favorisant ainsi l'accès à une meilleure qualité de vie à chaque citoyenne et citoyen. Le Protocole UQAM-CSN-CSQ-FTQ est régi par un comité conjoint paritaire.

**Domaine des femmes**

Initié en 1982, le Protocole UQAM/Relais-femmes a permis la réalisation de centaines de projets de formation, de recherche et de diffusion en partenariat avec des groupes de femmes dans des domaines aussi variés que celui de la sécurité économique des femmes, leur représentation dans les instances décisionnelles, la formation à distance ou l'inclusion des femmes minoritaires dans le développement des connaissances et des pratiques féministes. Le Protocole UQAM/Relais-femmes est régi par un comité conjoint paritaire.

**Domaine communautaire**

Les organismes communautaires sont devenus des acteurs majeurs du développement social. Leur contribution, reconnue par les instances gouvernementales, demeure méconnue et peu analysée. Les travaux de recherche dans le domaine communautaire visent donc à contribuer à l'élaboration d'un patrimoine de connaissances sur les mouvements sociaux québécois.

Les projets de recherche, de formation et de diffusion portent sur diverses problématiques sociales dont : l'exercice de la citoyenneté, la défense des droits, l'évaluation, l'équité fiscale, la démocratie municipale et le travail de rue. Un comité de concertation composé de membres du corps professoral et de représentants et représentantes d'organismes communautaires voit au fonctionnement du domaine communautaire.

## FINANCEMENT DES PROJETS

Les sources de financement sont multiples.

### Sources internes

PAFARC (programme d'aide financière à la recherche et à la création) : 45 000\$ à 50 000\$ par année

Service aux collectivités 20 000\$ par année

Dégrèvements SPUQ-UQAM : 20 par année, principalement pour la formation; ils ne sont pas tous distribués

### Sources externes

Fonds des services aux collectivités du MELS : environ 500 000\$ par année pour toutes les universités. Depuis le début du programme, l'UQAM est l'université qui a obtenu le plus grand nombre de subventions (26 projets pour un total de 1.98 M\$)

Organismes subventionnaires (CRSH, FQRSC)

ACDI, CRDI

Multiplés partenaires externes

Ministères

Le financement interne qui est limité est souvent utilisé pour le démarrage des projets. Les demandes de dégrèvement et de financement sont présentées d'abord aux Comités conjoints ou au Comité de concertation, établis pour chacun des domaines, puis évaluées par le CSAC. Les demandes présentées au MELS, ou aux autres organismes subventionnaires, doivent également recevoir l'aval de ces comités.

Le tableau suivant présente le nombre de projets, le financement et les dégrèvements accordés, par domaine, pour les trois dernières années.

**SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UQAM**  
**Nombre de projets, financement et dégrèvements par domaine**  
**pour les trois dernières années**

<b>DOMAINE SYNDICAL</b>									
	<b>2005-2006</b>			<b>2006-2007</b>			<b>2007-2008</b>		
	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements
Recherche	29	149 179 \$		24	17 725 \$		19	198 745 \$	
Formation	11	- \$	3,38	3	51 496 \$	2	3	73 993 \$	1
Diffusion	1	- \$		5	684 \$		5	1 459 \$	
Autre	2	- \$		1	2 192 \$		1	17 000 \$	
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>149 179 \$</b>	<b>3,38</b>	<b>33</b>	<b>72 097 \$</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>291 197 \$</b>	<b>1</b>

<b>DOMAINE FEMME</b>									
	<b>2005-2006</b>			<b>2006-2007</b>			<b>2007-2008</b>		
	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements
Recherche	6	36 000 \$		7	75 900 \$		5	45 247 \$	
Formation	9	516 000 \$		10	661 860 \$	9	9	684 474 \$	
Diffusion	23	20 950 \$		19	81 000 \$		23	26 000 \$	
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>572 950 \$</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>818 760 \$</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>755 721 \$</b>	<b>0</b>

<b>DOMAINE COMMUNAUTAIRE</b>									
	<b>2005-2006</b>			<b>2006-2007</b>			<b>2007-2008</b>		
	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements
Recherche	6	28 742 \$		12	127 407 \$	2	11	79 594 \$	
Formation	10	20 000 \$	5,66	11	12 376 \$	5,33	8	76 412 \$	5
Diffusion	16	8 893 \$		15	58 111 \$		36	20 040 \$	
Autre	6	1 000 \$		11	- \$		23	59 410 \$	
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>58 635 \$</b>	<b>5,66</b>	<b>49</b>	<b>197 894 \$</b>	<b>7,33</b>	<b>78</b>	<b>235 456 \$</b>	<b>5</b>

<b>TOUS LES DOMAINES</b>									
	<b>2005-2006</b>			<b>2006-2007</b>			<b>2007-2008</b>		
	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements	Projets	Financement	Dégrèvements
Recherche	41	213 921 \$	0	43	221 032 \$	2	35	323 586 \$	
Formation	30	536 000 \$	9,04	24	725 732 \$	16,33	20	834 879 \$	6
Diffusion	40	29 843 \$	0	39	139 795 \$	0	64	47 499 \$	
Autre	8	1 000 \$	0	12	2 192 \$	0	24	832 131 \$	
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>780 764 \$</b>	<b>9,04</b>	<b>118</b>	<b>1 088 751 \$</b>	<b>18,33</b>	<b>143</b>	<b>2 038 095 \$</b>	<b>6</b>

Note :

Le financement interne représente moins de 15% du financement total, pour le domaine femme il se situe plutôt autour de 1%  
Le financement externe provient de différentes sources : Fonds des services aux collectivités du MELS (178 k\$ en 2007-2008);  
ACDI-CRDI; Multiples partenaires externes; Ministères; Syndicats, etc.

Source des données : Rapports annuels du Service aux collectivités <http://www.sac.uqam.ca/>

**ANNEXE IV : EXEMPLE D'ÉCHELLE DE MESURE DES PROGRÈS EN  
MOBILISATION DES CONNAISSANCES**

(Inspiré de Knott et Wildavsky, 1980)

<b>Pourriez-vous indiquer ce qu'il est advenu de vos recherches des cinq dernières années par rapport aux aspects suivants ?</b>						
	Jamais	Rarement	Quelques fois	Habituellement	Toujours	Ne s'applique pas
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
J'ai transmis mes résultats de recherche aux utilisateurs concernés:	1	2	3	4	5	6
Mes rapports de recherche ont été lus et compris par les utilisateurs concernés:	1	2	3	4	5	6
Mes travaux ont été cités comme référence dans les rapports, études et stratégies d'action élaborés par les utilisateurs :	1	2	3	4	5	6
Des efforts ont été déployés pour adopter mes résultats de recherche par les utilisateurs :	1	2	3	4	5	6
Mes résultats de recherche ont influencé les choix et les décisions des utilisateurs :	1	2	3	4	5	6
Mes résultats de recherches ont donné lieu à des applications et extensions par les praticiens et les professionnels concernés :	1	2	3	4	5	6
L'utilisation de mes résultats de recherches a engendré des changements tangibles dans des pratiques professionnelles ou des services sociaux offerts aux citoyens :	1	2	3	4	5	6

**ANNEXE V : QUESTIONNAIRE RELATIF À LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES**

Cher collègue universitaire,

Ces dernières années, plusieurs universités ont entrepris une réflexion sur le rôle des établissements universitaires en matière de *transfert* ou de *mobilisation* des connaissances.

Dans ce contexte, le vice-recteur à la recherche et à la création de l'UQAM a confié à notre groupe de travail le mandat d'étudier les « meilleures pratiques » des universités canadiennes en matière de mobilisation des connaissances, afin de bonifier les mécanismes de soutien à la mission des services à la collectivité de l'UQAM.

Compte tenu de votre implication remarquable relative au *transfert* ou à la *mobilisation* des connaissances, nous sommes intéressés à ce que vous nous fassiez part de votre expérience. C'est pourquoi nous vous invitons à prendre connaissance du questionnaire ci-attaché.

Un focus group sera organisé avec des personnes assumant des rôles et responsabilités analogues aux vôtres, lors duquel nous vous inviterons à échanger à partir des questions composant le dit questionnaire. Si vous souhaitez nous faire part d'autres aspects qui vous semblent pertinents, n'hésitez pas à le faire avant la rencontre ou lors de celle-ci.

Nous vous remercions de votre collaboration !

*L'équipe de l'UQAM chargée du projet*

### Questionnaire pour les focus groups avec les représentants universitaires

Brodeur, M., Fontan, J.M., Landry, R. et Auclair, M. (Novembre 2008). *Groupe de travail sur la mobilisation des connaissances*. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Institution : \_\_\_\_\_ Répondant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_ Animateur: \_\_\_\_\_

1. Dans votre université, outre votre service dédié à la mobilisation des connaissances, quels sont les mécanismes ou les dispositifs spécifiques qui existent pour soutenir cette mobilisation, en général ou en particulier ?
2. Au sujet de votre unité, à propos de la mobilisation des connaissances, veuillez préciser :
  - 2.1 Votre définition ou conception de la mobilisation des connaissances
  - 2.2 Mission et objectifs de votre unité
  - 2.3 Activités en cours (recherche fondamentale et appliquée, activités partenariales, formation, etc.)
  - 2.4 Ressources humaines (nombre et fonctions, en précisant le leader et son statut professionnel)
  - 2.5 Ressources financières (en provenance de l'université, du partenaire, ou de tiers)
  - 2.6 Exemples de projets à succès et de projets qui ont moins bien fonctionné :
    - 2.6.1 Comment naît le projet de collaboration en vue de produire des connaissances ou d'en assurer le transfert : existe-t-il un mécanisme formel tel un guichet, ou le tout se fait sur une base informelle à partir de réseaux ou de contacts personnels ?
    - 2.6.2 Quelle est la provenance du projet de collaboration : de l'université ou du milieu ?
    - 2.6.3 S'il y a des conflits, comment sont-ils réglés ?
    - 2.6.4 Quelle est la provenance des ressources humaines et financières ?
    - 2.6.5 Disposez-vous d'une méthode particulière pour assurer un suivi pour les projets en cours de collaboration ?
    - 2.6.6 Quelles sont les parties prenantes pour l'opérationnalisation des projets?
    - 2.6.7 Qui participe à la définition de la méthodologie, à l'analyse des résultats, à leur diffusion ?
    - 2.6.8 Quelles sont les modalités d'évaluations, formelles ou informelles ?
    - 2.6.9 Est-ce que vous évaluez le processus et ou le produit et si oui, comment (exemple de rapport d'évaluation) ?
3. Comment faites-vous pour mobiliser au sein de l'université les chercheurs, les étudiants et les personnes ressources académiques ? Comment mobilisez-vous les acteurs avec qui vous collaborez à des projets ? Comment mobilisez-vous les ressources financières ?
4. Comment faites-vous pour vulgariser, communiquer, transférer les connaissances scientifiques ?

5. Par rapport à votre travail relatif à la mobilisation des connaissances dans votre université, quelles sont les principaux irritants et problèmes ?
6. Par rapport à votre travail relatif à la mobilisation des connaissances dans votre université, quels sont les facteurs favorables, facilitant, de succès ?
7. Qui peut-on contacter dans vos partenaires, afin de compléter ces informations (gens vraiment informés) ?
8. Quels documents vous pouvez nous transmettre pour mieux saisir votre modèle d'intervention (documents vraiment pertinents) ?
9. Dans le cadre des concours ordinaires de recherche des principaux organismes subventionnaires, tel le CRSH, afin de favoriser la mobilisation des connaissances au terme des recherches subventionnées qui s'y prêtent, est-ce que vous croyez qu'il serait bon:
  - 9.1 De prévoir deux années additionnelles pour réaliser ces activités ?
  - 9.2 De demander de décrire avec plus de précision, dans les demandes, les activités de mobilisation qui comptent être réalisées ?
  - 9.3 De décrire au CRSH les biens livrables associés à ces activités ?
  - 9.4 De transmettre au CRSH une feuille synthèse des retombées scientifiques, de même qu'une autre sur les retombées pratiques, afin que le CRSH puisse utiliser ces synthèses afin d'en informer la population et les décideurs ?
  - 9.5 Autres :
10. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions en vue d'améliorer les pratiques de mobilisation des connaissances à l'UQAM ?

*Merci de votre collaboration*

*L'équipe de l'UQAM chargée du projet*



## ANNEXE VI: QUESTIONNAIRE ABOUT KNOWLEDGE MOBILIZATION

Dear colleague or partner,

In the last years, many universities started to think about the role of universities concerning knowledge mobilization.

In this context, the vice-provost for research and creation at the Université du Québec à Montréal (UQAM) gave to our working group the mandate to study the Canadian universities' "best practices" related to Knowledge mobilization, in order to improve support mechanisms for community service at UQAM.

As we have noticed your noteworthy implication with regards to knowledge mobilization, we are interested in hearing you about your specific university experience. For that reason, we would like you to become acquainted with the attached questionnaire.

A research assistant, Mickaël Tirilly, will contact you by phone for a 45-minute interview, based on the interview guide content.

Thank you for your collaboration !

*UQAM team in charge of the project*

### Questionnaire about knowledge mobilization

Brodeur, M., Fontan, J.M., Landry, R. et Auclair, M. (November, 2008).  
*Working group on knowledge mobilization*. Montréal : Université du Québec à Montréal

Institution : \_\_\_\_\_ Interviewee : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_ Interviewer : \_\_\_\_\_

1. In your university, in addition to the service dedicated to knowledge mobilization, what are the mechanisms or the specific processes which exist to support that mobilization ?
2. With regards to your own Department or research unit, please specify:
  - 2.1 How you define or conceptualize Knowledge mobilization ?
  - 2.2 The mission and the goals of your own Department or research unit ?
  - 2.3 Your current activities ? (Fundamental and applied research, partnerships, training, etc.)
  - 2.4 Human resources (Number and positions they do occupy, the leader and his professional status)
  - 2.5 Financial resources (Funds from the university, external partners, etc.)
  - 2.6 Illustrations of successful projects and of less successful projects:
    - 2.6.1 How did the collaboration project (of knowledge production or of knowledge transfer) come into existence ? Was there a formal mechanism, as an Office, or was the project built on an informal basis using personal networks ?
    - 2.6.2 Where did the project originate ? At the university or with partners or third parties ?
    - 2.6.3 How did you resolve conflicts, if any ?
    - 2.6.4 Where do the employees and funds come from ?
    - 2.6.5 Do you have a specific method to monitor on-going collaborative projects ?
    - 2.6.6 Who are the stakeholders for the implementation of the projects ?
    - 2.6.7 Who contributes to the definition of the methodology? To the results analysis ? To the dissemination ?
    - 2.6.8 What are the assessment process, are they formal or informal ?
    - 2.6.9 Do you assess the process and/or the product? If so, how (example of an assessment report) ?
3. How do you mobilize researchers, students and key informants inside your university ? How do you mobilize the partners with whom you collaborate ? How do you mobilize funds ?
4. How do you popularize, communicate and transfer scientific knowledge ?
5. With regards to your own work in knowledge mobilization, what are the constraints, hindrances, or issues with which you are faced ?
6. With regards to your own work in knowledge mobilization, what are the favourable, facilitating, or success factors which help you ?
7. Do you know of anyone, either within your institution or affiliated with your institution, whom I could contact to complete this survey in further details ? (Key-informants, acquainted researchers or partners)

8. Are you able to communicate to us any relevant document to help us better understand your knowledge mobilization process ?

*Thank you for your collaboration !*

*UQAM team in charge of the project*

## ANNEXE VII : LISTE DES DOCUMENTS ANNEXÉS SUR CD\*

**EN PLEIN ESSOR** : Édition 2008 du rapport sur la recherche universitaire et la mobilisation du savoir, Association des universités et collèges du Canada (AUCC), 2008. (en-plein-essor-2008-low-res.pdf et en-plein-essor-2008-high-res.pdf).

### ORGANISMES DE TRANSFERT EXTERNES

CEFRIO - Rapport annuel 2007 – 2008 (CEFRIO\_Rapport\_annuel\_2007\_2008.pdf).

CEFRIO – Pour une utilisation plus efficace des technologies de l'information : accroître le transfert des connaissances en sciences sociales, humaines et administratives. Avis présenté au MDEIE, février 2005. (CEFRIO\_Avis\_presente\_au\_ministre\_du\_MDEIE.pdf).

Harris Center, Memorial University présentation au CRSH – Ottawa, le 14 février 2008. (Memorial\_SSHRC\_2008.pdf)

Office of Community-Based Research, Victoria University, Brochure officielle 2007. (Uvic\_ocbr0708highlightsp2.pdf)

Office of Community-Based Research, Victoria University, Présentation 2006. (UVic\_Hall Slides 2006.pdf)

Office of Community-Based Research, Victoria University, Rapport d'activités, Hiver 2008. (Uvic\_OCBR\_Activity-Report\_Feb4-08.pdf)

Research Impact, York University : Rapport d'activités 2007-2008. (York\_RI report May 2008 final.pdf)

### TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

Centres collégiaux de transfert de technologie : Rapport d'évaluation 2008 de la performance du dispositif des CCTT, MELS-MDEIE. (TRANSTECH\_rapport\_cctt\_2008.pdf)

Landry, Réjean, Amara, N., Ouimet, M. (2007). Determinants of knowledge transfer: evidence from Canadian university researchers in natural sciences and engineering. *J. Technol Transfer*, 32:561–592.

Niosi, Jorge. (2008). Connecting the Dots between University Research and Industrial Innovation. *IRPP Choices* 14 (14). (Niosi Choices\_IRPP.pdf)

\*CD DISPONIBLE SUR DEMANDE

## **ANNEXE VIII : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES RELATIVES À LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES DE SIX UNIVERSITÉS CANADIENNES ET DE CINQ CENTRES QUÉBÉCOIS DE TRANSFERT**

Cette annexe présente tout d'abord les principales caractéristiques relatives à la mobilisation des connaissances, ressorties des entretiens réalisés auprès des représentants des 11 organisations ciblées dans cette étude. Puis, viennent des informations additionnelles sous forme de notes de travail, parfois en anglais, au sujet de chacune de ces organisations.

### Institut national de la recherche scientifique : Centre Urbanisation Culture et société

La pertinence sociale des travaux de recherche est l'un des principaux moteurs de l'activité scientifique des chercheurs du Centre. La collaboration y est essentielle. « On ne travaille donc plus pour les utilisateurs mais on travaille avec eux ». Le travail conjoint du chercheur et des partenaires est l'aboutissement de projets pensés en commun en fonction de l'expertise des chercheurs et des besoins de l'industrie. De là découle une acceptation du rôle de chacun pour des partenariats efficaces.

### Memorial University: Harris Center of Regional Policy and Development

L'Université finance la structure, composée de trois postes. Ce financement sert de levier pour aller chercher d'autres fonds. La communication est primordiale pour le Harris Center. Il faut que tout le monde sache ce qu'ils font (leur mandat et mission), que ce soit le gouvernement ou les organisations communautaires. L'excellente gestion de leurs communications et la marque « Harris Center » sont des facteurs de succès.

### Université de Sherbrooke : Bureau de liaison entreprises-université (BLEU)

« Le BLEU travaille en étroite collaboration avec les professeurs-chercheurs et les membres du personnel de recherche, incluant les étudiants. Il compte également sur l'appui stratégique de conseillers technologiques, de conseillers juridiques et d'agents de brevets ». Le BLEU met en place des événements pour rapprocher l'Université et les entreprises : déjeuners et forums. Il organise également des rencontres hebdomadaires entre les commissions scolaires et les Chaires de recherche. La mise en réseau des capacités et expertises des différentes universités est un élément essentiel. Une tradition de stages en milieux de pratique dans différentes disciplines favorise la contribution des étudiants à la mobilisation des connaissances.

### University of British-Columbia : UBC Aboriginal Strategic Plan

UBC a su, à travers son plan stratégique, faire reconnaître sa mission de partenariat avec les groupes autochtones et son implication à travailler avec eux. Créer de la visibilité et se faire accepter par les deux producteurs de connaissances que sont les chercheurs et les populations autochtones auront été les plus grands défis.

### University of Victoria : Office of Community-based Research

L'implication auprès des milieux communautaires est attribuable en grande partie au leadership de la direction de ce bureau, qui a su aller chercher les partenaires et créer un guichet. La capacité de la direction à rencontrer les facultés et à tisser un réseau informel afin de rendre l'Office of CBR visible, est un élément fondamental. Un des succès est un cours interdisciplinaire pour les étudiants gradués, qui reçoivent des crédits pour participer à des recherches sur des questions émanant des organismes

gouvernementaux ou communautaires qui financent le stage ou les études de ces étudiants.

#### York University : Knowledge Mobilization Unit

York University développe des capacités institutionnelles afin de soutenir la mobilisation de la recherche en innovation sociale. York s'est concentrée sur la recherche de subventions fédérales et le développement de méthodes spécifiques telles la mise en place d'une équipe dédiée et efficace dans l'interface (*brokers*), la participation aux colloques, les résumés de recherche et les demandes de subventions conjointes avec le milieu. Le levier le plus important du transfert de connaissances est sans conteste « l'agent de liaison », qui favorise le processus bidirectionnel. Les outils informatiques jouent ici un rôle important. Dans le futur, le succès des projets de mobilisation des connaissances passera par l'intégration à un réseau de partenariat d'universités.

#### Centres collégiaux de liaison et de transfert (Transtech)

Le Réseau Transtech, regroupement des Centres collégiaux de transfert de technologie associés aux cégeps et aux collèges du Québec, a mis en place des « technico-conseillers ». Ces derniers jouent un rôle d'interface et guident les demandes vers les chercheurs. Le suivi des projets se fait par l'intermédiaire du chargé de projets.

#### Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

L'équipe se compose de 30 gestionnaires de projets, qui se veulent davantage rassembleurs que « brokers ». Les gestionnaires accompagnent les projets et en font partie intégrante: ils sont des « chefs d'orchestre » de la réalisation. L'association avec le chercheur est établie dès le début.

#### Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)

« Le CLIPP assure la liaison entre le réseau de la recherche psychosociale, les milieux d'intervention et de prévention, les décideurs et les médias. Sa mission est de :

- Participer à l'amélioration des pratiques;
- Promouvoir une recherche de plus en plus pertinente ;
- Contribuer à l'amélioration des politiques ».

Au CLIPP, la vulgarisation est assurée par des rédacteurs scientifiques. Des activités grand public sont organisées. Le programme de recherche sur l'évaluation comprend deux volets : évaluation des besoins et évaluation des effets. Le CLIPP considère que chaque transfert s'effectue dans un contexte particulier où les besoins spécifiques des participants doivent être pris en compte.

#### Univalor

Les contrats de recherche peuvent donner lieu à de longues collaborations. Dans ce cas, la participation des chercheurs au sein des unités de l'entreprise ainsi que l'intégration de chercheurs de l'entreprise au sein du laboratoire de recherche sont courantes. De la même manière, les étudiants gradués sont souvent détachés de leur laboratoire.

#### Gestion Valeo

Le chercheur occupe une place privilégiée dans le modèle Valeo. Il est mobilisé tout au long du processus. Toutefois, sa mobilisation est souvent liée au montant d'argent que Valeo peut aller chercher pour lui (en termes de fonds de recherche). En outre, la mobilisation passe souvent par les réseaux informels, des associations et des congrès.

## **Institut national de la recherche scientifique : Centre Urbanisation, Culture et Société**

<http://www.ucs.inrs.ca/>

*Le centre Urbanisation, Culture et Société est le carrefour d'une multitude de groupes et réseaux développés par les chercheurs avec leurs collègues d'autres institutions ainsi qu'avec différents milieux, tant au plan national qu'international, notamment avec des pays en voie de développement. Le Centre compte notamment :*

- *4 Chaires de recherche, dont trois chaires de recherche du Canada et la Chaire Fernand-Dumont sur la culture*
- *2 Réseaux stratégiques, Villes, Régions, Monde et Dialog (réseau québécois d'échange sur les questions autochtones)*
- *11 Groupes, Équipes et Laboratoires de recherche.*

### **Définition**

« La mobilisation des connaissances peut inclure le transfert classique (dans un seul sens), mais l'important est sûrement l'utilisation qui en est faite par les acteurs sur le terrain. La mobilisation des connaissances a comme objectif ultime de produire conjointement des connaissances scientifiques. » On ne travaille donc plus pour les utilisateurs mais on travaille avec eux.

### **Mission**

*Les premiers éléments distinctifs de la recherche réalisée à l'INRS se résument en quelques mots : recherche partenariale, recherche fondamentale et appliquée, définition des objets de recherche en interaction avec les utilisateurs, interdisciplinarité et formation efficace. La pertinence sociale des travaux de recherche est en effet l'un des principaux moteurs de l'activité scientifique des chercheurs du Centre. Ces caractéristiques découlent de la mission générale confiée à l'INRS, qui rappelle l'importance d'y développer à la fois la recherche fondamentale et appliquée. Elles soulignent aussi que cette recherche doit être orientée vers le développement économique, social et culturel du Québec et permettre d'assurer le transfert des connaissances dans l'ensemble des secteurs où l'INRS œuvre. L'approche multidisciplinaire du Centre UCS facilite l'analyse des problématiques concrètes et souvent complexes qui caractérisent le monde dans lequel nous vivons.*

### **Infrastructure**

On retrouve quelques unités structurantes, tel que par exemple le « Partenariat sur la famille » et « l'Observatoire sur les jeunes ».

### **Ressources financières**

De 2001 à 2006, l'organisme a obtenu 26.302 M\$ en subventions et contrats de recherche. Les subventions sont en hausse à cause du cadre des partenariats. Les infrastructures sont financées par les entreprises partenaires alors que les projets le sont par les organismes gouvernementaux (MDEIE pour les projets aux coûts élevés).

### **Mobilisation des ressources à l'interne**

L'équipe du Centre Urbanisation, Culture et Société de l'INRS regroupe 37 professeurs chercheurs, 68 employés et 99 étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et stagiaires post-doctoraux.

Les professeurs-chercheurs proviennent d'une dizaine de disciplines différentes des sciences sociales.

### **Développement des partenariats et des projets**

Il s'agit d'avoir une vision au-delà des projets, plus multidisciplinaire. C'est en ce sens que se font les partenariats ; ils sont organisés dans une perspective à long terme. Les étudiants travaillent avec les organismes gouvernementaux et les employés du ministère viennent à l'INRS.

Les projets émanent tout autant du milieu que des chercheurs. Il y a de moins en moins de mandats classiques. Maintenant les interlocuteurs sont titulaires de diplômes universitaires élevés : ils ont l'expertise et la connaissance du milieu universitaire.

Les équipes se constituent en fonction de :

- La capacité à répondre aux besoins;
- La capacité à travailler ensemble.

### **Monitoring et évaluation**

L'évaluation repose principalement sur la pertinence des projets : évaluée par les pairs pour l'aspect scientifique, et par les entreprises impliquées pour l'aspect pratique. Les évaluations sont informelles mais régulières, à raison de deux rencontres par année.

### **Facteurs défavorables**

- L'utilisation des résultats des projets peut s'avérer problématique selon les droits de propriété intellectuelle;
- Le besoin de publication du milieu scientifique peut se heurter à un déroulement de projets qui ne s'avère pas toujours aussi rapide que souhaité par ce milieu.

### **Facteurs favorables**

- Travail conjoint du chercheur et des partenaires;
- Acceptation du rôle de chacun;
- Interaction régulière dans une perspective à long terme.



## **Memorial University Newfoundland & Labrador : *Harris Center of Regional Policy and Development***

<http://www.mun.ca/harriscentre/>

### **Mandate and Origins**

*The Harris Centre is tasked with co-ordinating and facilitating the university's educational, research and outreach activities in the areas of regional policy and development. It works with all faculties and departments within the university and serves as a reliable point of access for all stakeholders seeking to work with the university in activities related to regional policy and development. The Harris Centre was formed through the merger of the Public Policy Research Centre (PPRC) and the Centre of Regional Development Studies (CORDS). The Harris Centre will build on the solid foundation of research, teaching and outreach established by the PPRC and CORDS.*

### **Definition**

*Knowledge Mobilization encompasses all aspects of knowledge transfer, exchange dissemination and brokering. It is implicit that KMb emphasizes action. KMb is about two-way communication between researchers and research users as integral partners in all aspects of knowledge from pursuit to mutual benefit, the result of which is a positive impact (benefit) on society. Research users include all levels of socially organized community, government and business*

Il est très important que cette mobilisation ait un impact positif sur la province de Terre-Neuve.

### **Mission**

Le Harris Center sert de relais et de point d'accès aux partenaires recherchant à travailler avec l'Université, en ce qui a trait aux politiques régionales.

### **Infrastructure**

L'équipe comporte 14 personnes dont un directeur, des agents et un gestionnaire.

### **Ressources financières**

L'Université finance la structure, composée de trois postes. Deux sont financés par le vice-recteur académique et l'autre par le vice-recteur à la recherche, pour un montant approximatif de 370 000\$.

Ce financement de l'Université sert de levier pour aller chercher d'autres fonds. De nombreuses subventions proviennent de la province (500 000\$).

Le Harris Center a notamment reçu une subvention du CRSH : *Knowledge Impact in Society (KIS)*. Il s'agit d'un projet de trois ans, subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). C'est une collaboration entre le Harris Centre, le *Rural Secretariat of the Government of Newfoundland and Labrador* et le *College of the North Atlantic*.

### **Développement des partenariats et des projets**

Les demandes varient le long d'un continuum entre le mandat classique, allant de la demande de partenaires à celles de chercheurs. Les demandes peuvent également provenir du comité de direction, selon les besoins de la province.

Les méthodologies et définitions des besoins sont établies très souvent de façon conjointe. La communication est primordiale pour le Harris Center : il faut que tout le monde sache ce qu'ils font (mandat et mission), que ce soit le gouvernement ou les organisations communautaires.

Un contrat de 20 000\$ par année a été accordé à une agence de communication externe à l'Université. Cette agence est chargée de faire connaître le Centre et de le mettre en valeur lors de conférences.

### **Activités**

La mobilisation de connaissance passe par :

- Des mécanismes formels : la base de données (MUTI), les bourses et les « brokers ». Ce système de liaison peut aussi s'effectuer par la base de données de manière automatique : diffusion d'une demande d'une page (« one-pager ») aux experts dans l'Université;
- Des mécanismes informels (« *Synergy Sessions* » ; Forums, *workshops*).

La vulgarisation passe par des résumés des recherches mis en ligne dans une base de données.

### **Facteurs défavorables**

- La promotion et la titularisation : les systèmes sont structurellement et culturellement opposés à l'implication des chercheurs dans les recherches appliquées à l'extérieur de l'Université;
- Les écarts de temps, notamment entre les agendas des chercheurs et ceux des partenaires externes.

### **Facteurs favorables**

- Construire une image de marque;
- Avoir une équipe compétente dédiée au travail de liaison;
- Assurer une bonne gestion.

**Université de Sherbrooke : Bureau de liaison entreprises-Université (BLEU)**

<http://www.usherbrooke.ca/recherche/fr/accueil/>

**Définition**

Valorisation des connaissances : plus-value transmise à l'intérieur de l'Université et vers l'extérieur.

**Mission**

« Le Bureau de liaison entreprises-Université (BLEU) a pour mission la protection et la valorisation de l'innovation générée à l'Université de Sherbrooke et au sein de ses institutions partenaires (CHUS et Université Bishop's), et ce, dans les sphères technologiques, humaines et sociales.

Pour ce faire, le BLEU repère les résultats de recherche ayant un potentiel commercial et accompagne les équipes de recherche dans toutes les démarches du processus de valorisation. Il intervient également auprès des organisations publiques et privées en mettant à leur disposition les compétences et l'infrastructure de recherche de l'Université. »

**Infrastructure**

« Le BLEU dispose d'une équipe de douze personnes, dont six agentes et agents de valorisation. Ces derniers détiennent une formation scientifique de niveau maîtrise ou doctorat à laquelle s'ajoute une formation en affaires, marketing ou droit. Ils sont spécialisés dans les secteurs du biomédical, du génie, des sciences, et des sciences humaines et sociales. »

Outre le directeur, des agents de valorisation, rattachés à l'Université, s'occupent surtout des contrats de recherche et des subventions.

**Ressources financières**

« Le budget de fonctionnement du BLEU se chiffre en moyenne à 1,5 million de dollars par année. Ce montant provient de l'Université de Sherbrooke, des redevances perçues sur les technologies valorisées, des contributions des partenaires que le BLEU dessert (Gestion Socpra inc., CHUS et Université Bishop's).

Cette somme couvre les salaires du personnel ainsi que les frais de brevets, de consultants, de conseillers juridiques et de représentation ».

Pour les sciences humaines et sociales, il s'agit d'une part, de contrats de recherches avec des organismes privés ou gouvernementaux, et d'autre part de commercialisation avec brevets et protection de la propriété intellectuelle. Pour les centres de transfert, il est question principalement de contrats de valorisation et de licences.

Le BLEU dispose d'une subvention du Programme de mobilisation de la propriété intellectuelle (MPI) du CRSNG de 3 ans.

**Mobilisation des acteurs à l'interne**

« Afin de générer le maximum de retombées des technologies développées à l'Université de Sherbrooke, le personnel du BLEU travaille en étroite collaboration avec les quelque 350 professeures-chercheuses et professeurs-chercheurs et 600 membres du personnel de recherche, incluant les étudiantes et les étudiants. Il compte également sur l'appui stratégique de conseillers technologiques, de conseillers juridiques et d'agents de brevets ».

Lorsque les problématiques émanent du milieu, la mobilisation des chercheurs passe souvent de manière informelle par le vice-doyen à la recherche.

**Activités**

Le BLEU organise différents événements, dont des déjeuners et des forums, pour rapprocher l'Université et les entreprises. Il met également en place des rencontres hebdomadaires entre les commissions scolaires et les Chaires de recherche.

**Développement des partenariats et des projets**

L'initiative vient tout autant des chercheurs que du milieu, qui est confronté à des problématiques et qui cherche des professeurs pour l'aider à résoudre ses problèmes.

Exemples de succès

Une collaboration avec le CLIPP a permis la mise en application d'une trousse sur « l'agression indirecte ». Ce projet a été subventionné par des organismes subventionnaires fédéraux. Le projet a été pensé par un chercheur et développé avec le milieu, dont la commission scolaire de l'Estrie.

Exemples d'échec

Les négociations entre les universités dans le cadre de certains projets peuvent être considérées comme des échecs, lorsqu'il y a des lacunes dans la gestion de la propriété intellectuelle.

**Facteurs défavorables**

- Le financement;
- Trouver des personnes impliquées dans le milieu.

**Facteurs favorables**

- La mise en réseau;
- La collaboration inter-universitaire.

## **University of British-Columbia – UBC Aboriginal Strategic Plan**

<http://aboriginal.ubc.ca/>

### **Mission**

Le but du plan stratégique aborigène d'UBC est de reconnaître le savoir des populations autochtones et de participer à la production de connaissances avec elles. Pour ce faire, ce plan cherche à fournir un cadre intégré pour les programmes et les initiatives liées notamment aux communautés Musqueam et Okanogan.

### **Ressources financières**

Le financement des initiatives en collaboration avec les autochtones passe par des sources externes : subventions du gouvernement ou dons provenant de fondations.

### **Activités**

La formation est un élément primordial pour la co-production de savoirs. Bien que le plan comprenne des orientations vers des modèles de production de connaissances plus collaboratifs avec les communautés, la recherche demeure basée à l'université. Les forums sont enfin très utilisés.

En raison de la taille et de la complexité de l'Université, les structures en place pour permettre le transfert de connaissances sont de nature très informelle.

### **Monitoring et évaluation**

L'évaluation se déroule soit de manière interne, soit par le biais de protocoles de recherche.

### **Facteurs défavorables**

- Les mécanismes de valorisation et de récompense de la recherche menée avec la collectivité ne sont pas pris en compte dans les critères de titularisation. La mobilisation des connaissances ne sera pas optimale si elle n'est pas institutionnellement reconnue;
- Le temps est aussi un facteur à considérer. Ainsi, entre les agendas des chercheurs et ceux des partenaires externes, il y a des écarts parfois importants. Il faut accorder le temps nécessaire aux projets de mobilisation des connaissances, car ce type de projets nécessite plus de temps.

### **Facteurs favorables**

- La reconnaissance et la connaissance de stratégies pour la collaboration avec les autochtones;
- La visibilité de la mission, qui est primordiale pour pouvoir être pris au sérieux et avoir une bonne réputation tant auprès des chercheurs que vis-à-vis des populations autochtones.

## Victoria University – Office of Community-Based Research Definition

<http://web.uvic.ca/ocbr/>

### Définition

*“Movement of knowledge between university and community (governments, civil community, private sector) in order to achieve public policies and direct action results”.*

*Community-based research (CBR) involves research done by community groups with or without the involvement of a university. In relation with the university CBR is a collaborative enterprise between academics and community members. CBR seeks to democratize knowledge creation by validating multiple sources of knowledge and promoting the use of multiple methods of discovery and dissemination. The goal of CBR is social action (broadly defined) for the purpose of achieving (directly or indirectly) social change and social justice. (Strand et al., 2003)*

### Mission

Les missions sont de :

- Soutenir les chercheurs qui s’engagent dans la recherche orientée vers la collectivité;
- Faciliter l’accès aux groupes communautaires;
- Favoriser le réseautage national et international en recherche orientée vers la collectivité.

### Infrastructure

Directeur (bagage académique)

Consultant dans les partenariats avec la communauté

Agent spécialisé en transfert des connaissances

Coordonnateur administratif

### Ressources financières

Les fonds proviennent principalement de l’Université. Les postes de directeur, de consultant et de coordinateur sont financés par l’Université à raison de 200 000 \$ par an. Le poste de « Broker » est financé par une subvention des organismes subventionnaires partagée avec York University.

### Mobilisation des ressources à l’interne

En tant qu’ancien doyen, le directeur pense que l’utilisation du réseau est essentielle. La mobilisation passe par le leadership.

L’utilisation de la base de données<sup>8</sup> d’experts s’avère très utile pour trouver des chercheurs. De plus, le directeur fait le tour des départements pour faire connaître le Centre. Les étudiants sont recrutés par le biais des professeurs.

---

<sup>8</sup> “Welcome to the UVic Expertise Database, designed to give you access to the wealth of expertise that the University of Victoria has to offer. This database is extensive, but it doesn't include all faculty members or every area of expertise at UVic.” (OCBR web site)

### **Mobilisation des partenaires**

La mobilisation des partenaires se fait au moyen de forums. De plus, ils viennent vers l'université.

### **Développement des partenariats et des projets**

Les groupes viennent vers l'université.

#### Exemples de succès

Le GS – 500 (cours interdisciplinaire pour les étudiants gradués de l'University of Victoria). Des étudiants reçoivent des crédits pour participer à des recherches sur des questions émanant des organismes gouvernementaux ou communautaires qui financent le stage ou les études de l'étudiant.

L'Université trouve les étudiants et des professeurs contrôlent le travail. Après 3 à 6 mois, l'étudiant envoie l'étude au commanditaire (ce sont en général d'excellentes études). L'évaluation est réalisée conjointement par un professeur et un praticien connaissant le milieu universitaire.

#### Exemples d'échecs

- Lorsque les projets ne vont nulle part;
- Lorsque les projets sont proposés par une seule personne qui n'a pas le soutien d'un organisme communautaire.

### **Activités**

- Les agents de liaison constituent la principale stratégie. L'équipe peut être vue comme un « agence de rencontre » dont le but est de faire se rencontrer des personnes partageant des intérêts communs;
- Des partenariats tel l'alliance avec l'Île de Vancouver;
- Des résumés de projets de recherche, bien que les ressources manquent pour les produire;
- Les bases de données.

Le levier le plus important du transfert de connaissances est sans conteste l'agent de liaison qui favorise le processus bidirectionnel. Les forums publics pourraient jouer un rôle important, si on réussit à amener des scientifiques à les fréquenter.

### **Facteurs défavorables**

- La titularisation : les mécanismes de valorisation et de récompenses de la recherche menée vers la collectivité ne sont pas pris en compte dans les critères de titularisation;
- Le temps : notamment entre les calendriers des chercheurs et ceux des partenaires externes il y a des écarts;
- Les cycles de financement, qui ne favorisent pas la mise en place de partenariats à long terme;

- Le financement de la mobilisation des connaissances dans les organisations communautaires.

**Facteurs favorables**

- Un partenariat respectueux, être à l'écoute des communautés, de leur savoir en ce qui concerne la mise en oeuvre et l'application des savoirs;
- La reconnaissance de l'expertise à l'extérieur de l'université.



**York University – KM Unit**  
<http://www.researchimpact.ca/>

### **Definition**

*“Knowledge mobilization: a suite of services that enhances the two-way connection between researchers and research users so that research and evidence can inform decisions about public policy and professional practice. Knowledge mobilization encompasses methods of knowledge transfer, translation and exchange and extends them to include the co-production of knowledge”. (Phipps & Shapson, document non publié)*

### **Mission**

York University développe des capacités institutionnelles afin de soutenir la mobilisation de la recherche en innovation sociale de la même façon que de nombreuses universités ont mis en place des systèmes de commercialisation de la technologie dans les domaines économiques.

### **Ressources financières**

York University, en partenariat avec l'University of Victoria, a reçu la première subvention des conseils de recherches canadiens pour financer des services institutionnels créés au sein de l'université sur la mobilisation des connaissances (« University Based Knowledge Mobilization Services »). Il s'agit d'une subvention d'une durée de trois ans.

Au total, l'unité mobilisation des connaissances de York a obtenu plus de 500 000\$ grâce à trois subventions provenant des organismes fédéraux, dans le but de supporter cette mobilisation.

L'unité de mobilisation des connaissances soutient les chercheurs dans leurs demandes de subventions, lorsque celles-ci sont assez importantes. Sur 13 demandes, 11 ont été financées pour un total de 11 millions de dollars.

### **Infrastructure**

L'équipe se compose de quatre personnes à temps plein :

- Un directeur;
- Un agent administratif ;
- Un étudiant gradué;
- Deux étudiants de premier cycle.

### **Mobilisation des ressources à l'interne**

La mobilisation des universitaires se fait par des sessions d'information dans chaque faculté pour rencontrer les chercheurs et échanger sur les recherches en cours et sur les missions de l'unité de mobilisation des connaissances. Les étudiants gradués sont facilement accessibles et le meilleur moyen de les mobiliser est de passer par les professeurs.

### **Mobilisation des partenaires**

Les partenaires se trouvent souvent par l'intermédiaire de regroupement d'organisations (« *umbrella groups* ») de type Centraide/United Way, commission scolaires. Il est de plus important d'identifier des médiateurs (« *gatekeepers* »). Le travail de ces personnes exige beaucoup de temps. Ainsi, un agent peut consacrer au moins 40% de sa tâche à l'extérieur de l'université à rencontrer ces organisations.

### **Activités**

- Forums;
- Rencontres mensuelles de « KM in the AM »;
- Forums à distance (Aboriginal Policy Research, forum d'une journée);
- Résumés de recherche, pour faciliter la vulgarisation, effectués par des étudiants.

Le levier le plus important du transfert de connaissances est sans conteste l'agent de liaison. L'orientation privilégiée est la connexion par rapport au transfert.

L'approche bidirectionnelle est favorisée par rapport aux approches à sens unique. Dans ces dernières toutefois, les résumés de recherche occupent une place importante. La mise en place de standards pour la vulgarisation des travaux de recherche pour des publics de niveau « secondaire » est en construction.

Les outils informatiques jouent un rôle important (voir le site de *Research Impact*) et prendront de l'ampleur dans le futur. Ils nécessitent toutefois de fournir un flux continu d'information (de type blog). L'utilisation de contenu vidéo et audio (podcasts) est fortement envisagée. Le site Web est géré par l'assistant administratif.

### **Développement des partenariats et des projets**

De façon générale, à l'exception des résumés de recherche, il s'agit davantage d'une approche « user pull ». Les organisations gouvernementales ou les organismes communautaires contactent directement York University ou l'unité de mobilisation des connaissances.

### Exemples de succès

#### ***KM Intern Case Study***

*Tammy Miller (MA candidate, Communications and Culture): Tammy Miller is an MA student of Barbara Crow (Director, Graduate Program in Communication and Culture and Department of Sociology, York University) who undertakes research in digital technology, social movements and the political economy of communication. Ms. Miller applied for a summer 2007 KM Internship to undertake needs assessments and to understand and inform a communications strategy for Free The Children, a Canadian-based global NGO with a mission to reduce child labour. Free The Children was not aware of how their users were interacting with the website. This study showed Free The Children how and why people were using their online resources and provided a series of recommendations to more effectively engage their target audience. Based on her MA class and thesis work Ms. Miller undertook the research that resulted in a newly designed Free The Children website ([www.freethechildren.com](http://www.freethechildren.com)). Free The Children has an appreciation of the value of university expertise, has learned how to work with academic researchers and now has a more effective web site. Ms. Miller has applied her*

*academic expertise to a real world setting and will graduate with an MA but also with experience in her field of study. The experiences of this Internship also enrich the research program of her supervisor and of the Communications and Culture Program at York University. Free the Children and Ms. Miller are exploring opportunities for ongoing employment.*

Dans le cas présenté ici, le projet a été financé par le programme des stages de l'université. Si le projet a émergé d'une intention commune et la réalisation a été partagée, la méthodologie a été conçue par l'étudiante et la mise en place par l'organisation partenaire. Seul un rapport d'évaluation a été rendu à la fin du stage.

#### Exemples d'échecs

Sur 49 projets, 6 n'ont pas réussi, les raisons de ces échecs s'expliquent comme suit : *“Of these 6 cases: two failed because no partner could be identified; two failed because insufficient notice was provided to identify partners; the faculty partner pulled out due to conflicting demands in one case and the scope of expectation exceeded the mandate of the KM Unit in the final other case”.*

Lorsque les attentes ne sont pas partagées, des projets peuvent ne pas se développer. Enfin, sur les 92 projets menés depuis le début, un seul a échoué pour des raisons personnelles.

#### **Facteurs défavorables**

Il importe de signaler que les problèmes émanent rarement de la collectivité. Les problèmes sont plutôt de nature institutionnelle.

Au niveau universitaire :

La titularisation : les mécanismes de valorisation et de récompenses de la recherche menée vers la collectivité ne sont pas pris en compte dans les critères de titularisation.;

Le leadership : il est nécessaire que soient reconnus des meneurs dans chaque domaine;

Le changement culturel : il s'agit de mettre en place des mécanismes qui permettent aux futurs professeurs de poursuivre les travaux qu'ils ont entrepris en tant qu'étudiants gradués; les professeurs actuels ne sont pas vraiment intéressés; les étudiants le sont.

#### **Facteurs favorables**

Trois éléments doivent être pris en considération : la formation, le temps et le financement.

- Il est important que des professionnels soient formés à la mobilisation et au transfert des connaissances. Cette formation est toutefois relativement tacite. Il est alors intéressant de recruter des personnels possédant un bagage professionnel en relation avec la collectivité, mais possédant une bonne expérience du milieu universitaire (diplômé d'une maîtrise) pour les postes d'assistant administratif et surtout pour le poste d'agent.

- Le temps est le facteur déterminant. Il faut construire des relations durables entre les partenaires et ne pas penser que le projet se fera en une journée. A cet égard, les demandes de subventions doivent être prévues selon du financement à long terme.
- Le financement demeure un facteur décisif. L'accès aux subventions est primordial et les démarches de financement peuvent être effectuées avec les partenaires. Une formation spécifique est proposée à cet effet, afin de soumettre des demandes de subventions compétitives. En outre, le soutien financier de l'université s'avère déterminant.

Enfin, dans le futur, le succès des projets de mobilisation des connaissances passera par la capacité à s'intégrer à un réseau de partenariat d'universités.

## **Centres collégiaux de liaison et de transfert (Transtech)**

<http://www.reseautranstech.gc.ca/>

### **Mission**

« Le Réseau Transtech est le regroupement des centres collégiaux de transfert de technologie associés aux cégeps et aux collèges du Québec. Les centres collégiaux de transfert de technologie ont pour mission d'accompagner la PME dans l'innovation par du soutien technique, du développement technologique, de l'information et de la formation. »

### **Ressources financières**

Les ressources financières proviennent de subventions et de contrats avec les entreprises privées et le gouvernement. Ainsi, un financement d'environ 300 000\$ par an provient du Ministère du Développement Économique.

### **Infrastructure**

L'équipe se compose de 60 employés dans les grands centres, et de 4 à 5 employés dans les plus petits.

Ce qui est intéressant ici, c'est la mise en place depuis maintenant 6 mois de « technico-conseillers » (en fait des *brokers*). Auparavant les partenaires éprouvaient de grandes difficultés à trouver les personnes ressources adéquates, ils passaient de centres en centres. Ces technico-conseillers jouent un rôle d'interface et dirigent plus efficacement les demandes vers les chercheurs:

« Grâce au soutien financier du MDEIE, le Réseau-Transtech s'est doté de 5 techno-conseillers dont le mandat est de vous accompagner dans la définition de votre besoin technologique et de vous diriger vers la bonne ressource en matière d'innovation. Plus spécifiquement les techno-conseillers travaillent à : faire connaître à la PME les services offerts par le réseau des CCTT, incluant les programmes d'aide financière impliquant les CCTT, soutenir la PME afin qu'elle soit en mesure de bien cerner et de bien définir son problème technologique, accompagner et guider la PME dans le réseau des CCTT vers l'expertise nécessaire pour résoudre son problème technologique, guider la PME dans la sélection du centre de recherche possédant l'expertise nécessaire pour résoudre son problème technologique si aucun CCTT n'est en mesure de le faire, faire connaître aux conseillers aux PME le réseau des CCTT. » (Site internet de Transtech, consulté le 18/11/08)

### **Monitoring et évaluation**

Le suivi des projets, selon la planification, est effectué par le chargé de projets. Chaque projet est évalué par le client, et le centre est lui-même évalué annuellement par le gouvernement.

### **Facteurs défavorables**

Très peu de problèmes sont observés puisque c'est la mission du centre que de faire du transfert de connaissances.

**Facteurs favorables**

- Le fait que ce soit dans la mission des centres et que les structures soient faites pour cela;
- La présence partout au Québec, il y a donc proximité de l'expertise;
- Le langage utilisé, qui est spécifique.

## **Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)**

<http://www.cefrio.qc.ca/fr/>

### **Definition**

Le modèle CEFRIO consiste à (1) faire des projets d'innovation et d'expérimentation et de créer un momentum autour des technologies de l'information, et (2) créer des dispositifs d'innovation.

### **Mission**

« Rassembleur au service de l'innovation, le CEFRIO aide les organisations à être plus productives et contribue au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation. En partenariat, le CEFRIO réalise partout au Québec des projets de recherche, d'expérimentation et de veille stratégique sur l'appropriation des TI. (...). La recherche-action est l'axe privilégié par le CEFRIO pour favoriser l'innovation organisationnelle et sociale. »

### **Infrastructure**

L'équipe se compose de 30 gestionnaires de projets, qui se veulent des rassembleurs plutôt que des « brokers », terme compris chez CEFRIO comme une simple interface. Les gestionnaires accompagnent et font partie intégrante des projets : ils agissent en tant que « chefs d'orchestre » de la réalisation. Dans plusieurs cas, ils détiennent un diplôme universitaire de second cycle et possèdent une bonne expérience en gestion de projets complexes.

### **Ressources financières**

Les projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privés que publics. Les activités du CEFRIO sont financées en majeure partie par ses membres et par le gouvernement du Québec, son principal partenaire financier. Les fonds sont levés de manière externe.

### **Développement des partenariats et des projets**

Les projets naissent beaucoup plus maintenant des besoins des partenaires qu'auparavant. Mais il est également vrai que le Centre sollicite les partenaires à partir des idées des chercheurs.

### **Mobilisation des partenaires**

Le Centre travaille avec les organismes gouvernementaux, communautaires, et les entreprises privées, à l'aide d'un réseau de chercheurs associés et invités. L'association peut se faire après un projet.

La mobilisation passe principalement par des mécanismes informels, notamment les réseaux de contacts. Ainsi, le centre ne s'adresse pas aux services de l'UQAM pour contacter les chercheurs mais entre directement en relation avec ces derniers.

**Facteurs défavorables**

- Le calendrier et les contraintes de temps;
- Les ressources pour s'investir dans la recherche;
- Les contraintes institutionnelles;
- Les frais directs de recherche;
- Les procédures administratives.

**Facteurs favorables**

- Une association avec le chercheur, dès le début du processus, ce qui est primordial pour le dialogue;
- La motivation des chercheurs : ils sont peu nombreux à vouloir faire de la recherche-action;
- Des équipes complètes autour du chercheur.



## **Le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)** <http://www.clipp.ca/>

### **Mission**

Le CLIPP assure la liaison entre le réseau de la recherche psychosociale, les milieux d'intervention et de prévention, les décideurs et les médias. Il a pour mission de :

- Participer à l'amélioration des pratiques;
- Promouvoir une recherche de plus en plus pertinente ;
- Contribuer à l'amélioration des politiques.

### **Infrastructure**

L'équipe se compose de directeurs qui assument la coordination, de professionnels et de secrétaires. Un élément intéressant : la vulgarisation est assurée par des rédacteurs scientifiques.

### **Ressources financières**

Le financement s'effectue selon les projets, qui reçoivent principalement le soutien des ministères (éducation, santé...).

### **Activités**

« Dans le domaine de la valorisation et du transfert des connaissances, les activités du CLIPP sont orientées vers la préparation, la diffusion et le déploiement d'outils et de programmes qui sont élaborés à partir des données probantes issues de la recherche psychosociale. Les objectifs visés par ces activités sont l'information et la sensibilisation des milieux aux différentes problématiques et, lorsque les données le permettent, la formation aux outils les plus efficaces de prévention et d'intervention. »

### **Mobilisation des partenaires**

Bien que les demandes émanent souvent du milieu ou des organismes gouvernementaux, chaque demande est évaluée pour vérifier si le besoin est réel. Des activités à l'attention du grand public sont également organisées.

### **Évaluation**

« Pour remplir adéquatement son mandat de valorisation de la recherche psychosociale, le CLIPP a besoin de connaître les besoins des milieux avec lesquels il collabore, aussi bien que les effets de ses programmes de transfert des connaissances. La dimension évaluative des activités du CLIPP est donc incontournable. Le programme de recherche sur l'évaluation développé par le CLIPP comprend deux volets :

- Évaluation des besoins ;
- Évaluation des effets. »

### **Facteurs défavorables**

- La titularisation : il faut déterminer les critères de valorisation du transfert de connaissances.

**Facteurs favorables**

- La systématisation des évaluations des projets, et notamment des besoins du milieu;
- Chaque transfert s'effectue dans un contexte particulier, avec des besoins spécifiques des participants. Il faut proposer une forme adaptée qui ait du sens et ce, au moment propice.

**Univalor**

<http://www.univalor.ca/compagnies/accueil.htm>

**Mission**

La mission d'Univalor est de commercialiser les résultats de la recherche émanant des chercheurs de l'Université de Montréal, de l'École Polytechnique de Montréal, du CHU Sainte-Justine, le Centre Hospitalier Universitaire Mère-Enfant, de HEC Montréal, de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, de l'Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal, l'Institut de recherches cliniques de Montréal, de l'Institut universitaire de gériatrie de Montréal. Il s'agit de transférer la technologie d'un laboratoire universitaire vers l'industrie.

**Infrastructure**

L'équipe multidisciplinaire d'Univalor regroupe des professionnels en commercialisation de la recherche du milieu des sciences de la vie et du génie, des conseillers juridiques et des conseillers financiers. Elle est composée de 17 personnes.

**Ressources financières**

Les ressources financières sont issues des contrats de recherche signés entre un établissement et l'entreprise souhaitant commercialiser la technologie.

Les crédits d'impôts et autres soutiens financiers aux entreprises, de la part du gouvernement en matière de transfert de technologies et d'investissement, sont également à prendre en considération.

« Univalor paie les frais relatifs aux brevets des inventions qu'elle a retenues à des fins de commercialisation. Dans ce sens, elle défraie les coûts associés aux demandes de brevets et paie les annuités du portefeuille de brevets géré par Univalor au nom de ses établissements membres ».

« Les chercheurs et les établissements impliqués bénéficient des revenus de commercialisation. Ces revenus sont répartis en conformité avec l'entente de partage des revenus entre l'établissement et ses chercheurs intervenue préalablement à la commercialisation. Les chercheurs sont libres de disposer, à leur gré, de leur part des bénéfices engendrés par la commercialisation d'un résultat de recherche. La partie des bénéfices qui revient à l'établissement sera réinvestie selon les politiques de l'établissement ».

**Activités**

Les chercheurs sont amenés à déclarer à leur université les résultats de la recherche qui pourraient donner suite à commercialisation. UNIVALOR analyse ces déclarations d'invention et proposent des moyens de protéger et d'assister l'établissement dans la commercialisation (donc du transfert) des résultats (Protection de la propriété intellectuelle et gestion des brevets...).

Les contrats de recherche peuvent donner lieu à des collaborations de longue durée. Dans ce cas, la participation des chercheurs au sein des unités de l'entreprise, ainsi que l'intégration de chercheurs de l'entreprise au sein du laboratoire de recherche, sont fréquentes.

Les démarches de publication et de commercialisation des résultats de recherche sont compatibles. Toutefois, pour s'assurer de préserver toute la valeur commerciale d'une invention sur les marchés internationaux, le dépôt d'une demande de brevet doit normalement précéder la publication des résultats. Celle-ci constitue l'une des toutes premières étapes réalisées lorsque Univalor décide de s'engager dans la commercialisation d'une invention.

### **Mobilisation des partenaires**

La participation du professeur-chercheur est essentielle pour assurer le transfert de sa technologie à l'entreprise dérivée créée pour commercialiser celle-ci. Habituellement, le professeur-chercheur conserve son poste à l'université, mais peut agir comme professionnel scientifique auprès de l'entreprise dérivée. Il arrive parfois qu'un professeur-chercheur quitte son poste pour s'engager dans une entreprise dérivée.

De la même manière, les étudiants gradués peuvent être détachés de leur laboratoire d'origine, dans le cadre du contrat de recherche signé entre l'établissement et l'entreprise.

### **Développement des partenariats et des projets**

Le contact avec l'entreprise s'effectue principalement en provenance de l'établissement qui a développé une innovation. Les entreprises sont souvent recommandées par le chercheur lui-même, qui connaît les besoins de l'industrie par des contacts et ses réseaux informels.

De manière moins importante, UNIVALOR effectue également des opérations de démarchage proactives, ce qui correspond au système de « broker ». Ces derniers possèdent une expérience scientifique qui s'ajoute à une pratique commerciale.

### **Monitoring et suivi**

L'évaluation s'effectue par l'intermédiaire d'indicateurs et de jalons de performance, la réalisation de rapports trimestriels, bisannuels ou annuels.

### **Facteurs défavorables**

- Le facteur humain est la principale cause de blocages;
- La distance géographique, culturelle et des questions d'ordre éthique peuvent affecter les relations entre les participants;
- Des problèmes émergent également lorsque les attentes ne sont pas partagées, ou lorsque les calendriers de travail sont trop divergents.

### **Facteurs favorables**

- La capacité d'absorption technologique de l'entreprise : cela requiert à la fois des compétences humaines, notamment au niveau du langage (comprendre le discours scientifique), et des compétences commerciales;
- La compatibilité entre les personnes est importante dans la construction d'une relation de confiance mutuelle.

**Valeo**

<http://www.gestionvaleo.com/>

**Mission**

Gestion Valeo s.e.c. est une société en commandite dont la mission est de valoriser les résultats de la recherche effectuée par ses commanditaires. Les commanditaires de Gestion Valeo s.e.c. sont les universités membres du réseau de l'Université du Québec (Université du Québec à Montréal, École de Technologie Supérieure, Université du Québec à Rimouski, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec en Outaouais, Université du Québec à Trois-Rivières) et l'Université Concordia.

**Ressources financières**

Le financement provient principalement du Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Les universités participent également au prorata de leur budget de recherche.

**Infrastructure**

L'équipe comprend 8 personnes, dont le PDG et la Directrice de la gestion de la propriété intellectuelle. Les 4 « directeurs de la valorisation » ont pour but d'amener la technologie sur le marché. Ils possèdent une expertise de travail dans les différentes industries, et un solide bagage scientifique (maîtrise ou PhD, ou bac. en génie), de même qu'un excellent réseau de contacts.

**Mobilisation des partenaires**

Le chercheur occupe une place privilégiée dans le modèle Valeo. Il est mobilisé tout au long du processus. Toutefois, sa mobilisation est souvent liée aux subventions de recherche que Valeo peut aller chercher pour lui.

**Activités**

- La formation;
- Les discussions lors de conférences;
- Les échanges d'information lors de collaboration.

**Facteurs défavorables**

- Des problèmes peuvent survenir lorsque les chercheurs souhaitent publier de façon précoce, alors qu'il faudrait auparavant protéger leurs projets (en termes de propriété intellectuelle);
- Les coûts de développement peuvent être élevés, notamment dans le domaine pharmaceutique;
- Le non transfert de connaissances sociales : Valeo ne considère pas ce domaine de transfert, car les marchés demeurent encore trop restreints. De plus, les systèmes de propriété intellectuelle ne répondent pas correctement à la protection d'une idée ou d'un concept. D'où la question : comment faire du transfert de connaissances non protégées ?

**Facteurs favorables**

- Le besoin du marché;
- La qualité de la gestion des brevets;
- Le degré de collaboration.

## **ANNEXE IX : LISTE DES OPPORTUNITÉS POUR L'UQAM RELATIVES À LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES**

### **1. Mission et politique**

*Ce sous-objectif vise à ce que la mission de service à la collectivité de l'UQAM et sa politique afférente s'inscrivent dans une perspective de mobilisation des connaissances.*

#### Opportunités

- Doter l'Institution d'une mission explicite de mobilisation des connaissances
- Recadrer la Politique 41 en fonction de la mission de mobilisation des connaissances
- Élargir le champ d'application de la Politique 41
- Promouvoir la mission de mobilisation des connaissances de l'UQAM à l'intérieur de celle-ci et dans la société
- Faire reconnaître la mission de mobilisation des connaissances de l'UQAM par le MELS ainsi que par des organismes subventionnaires

### **2. Infrastructure**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose d'une infrastructure efficace relative à la mobilisation des connaissances.*

#### Opportunités

- Rattacher la mission de mobilisation des connaissances au Bureau du vice-recteur à la recherche et à la création
- Redéfinir minimalement la mission du SAC et le rôle de sa direction pour intégrer la prise en compte de la mobilisation des connaissances
- Assurer un meilleur arrimage des services directement et moins directement liés à la mission de mobilisation des connaissances, entre eux et avec les facultés, les départements et les autres unités concernées
- Réviser minimalement les Règlements no 2 et no 3 pour tenir compte des ajustements qui seraient apportés à la Politique 41

### **3. Ressources financières**

*Ce sous-objectif vise à s'assurer que l'UQAM dispose des ressources financières nécessaires pour soutenir la mobilisation des connaissances.*

#### Opportunités

- Obtenir du MELS une enveloppe budgétaire dite de mission particulière pour les activités de mobilisation des connaissances
- Soumettre un projet institutionnel au CRSH et aux autres organismes subventionnaires relatif à la mobilisation des connaissances

- Lier l'élargissement éventuel des populations desservies par le SAC à l'octroi de ressources adéquates

#### **4. Mobilisation des ressources à l'interne**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables à la mobilisation de ses différents acteurs (professeurs, étudiants, personnes des services), dispositifs et avoirs.*

##### Opportunités

- Instaurer une culture renouvelée de mobilisation des connaissances au sein même de l'Institution
- Développer une stratégie intégrée de mobilisation des connaissances pour les professeurs et les étudiants

#### **5. Mobilisation des partenaires**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables à la mobilisation de ressources externes et des partenaires de l'Institution.*

##### Opportunités

- Encourager les différents acteurs institutionnels à développer et à poursuivre leur travail en partenariat avec les milieux
- Envisager un élargissement des populations ciblées par le SAC

#### **6. Développement de partenariats et de projets**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables au développement de nouveaux partenariats et projets de mobilisation des connaissances.*

##### Opportunité

- Développer des modalités d'arrimage pro-actives entre professeurs, étudiants et représentants de la collectivité, qui sont peu familiarisés avec la culture de mobilisation des connaissances

#### **7. Réalisation, reconnaissance et promotion des activités**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables pour mettre en place, reconnaître et promouvoir ses activités de mobilisation des connaissances.*

##### Opportunités

- Mieux appuyer les activités de mobilisation des connaissances
- Renforcer le rôle du SAC à propos de la mobilisation des connaissances
- Reconnaître institutionnellement les activités de mobilisation des connaissances



- Rendre plus visibles les activités et les expertises de l'UQAM en matière de mobilisation des connaissances
- Développer un plan et une stratégie de communication adaptés à la mission projetée de mobilisation des connaissances

## **8. Monitoring et évaluation**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions favorables pour assurer le monitoring et l'évaluation de ses activités de mobilisation des connaissances.*

### Opportunités

- Implanter des outils de planification stratégique, de monitoring et d'évaluation des activités de mobilisation des connaissances
- Systématiser les apprentissages et les acquis découlant des modèles de mobilisation des connaissances mis en œuvre à l'UQAM, dont le modèle du SAC

## **9. Facteurs défavorables**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM dispose de conditions permettant de contrer les facteurs défavorables à la mobilisation des connaissances.*

### Opportunités

- Développer, entre les différents services concernés, des modalités de travail en concertation
- Développer des modalités de travail favorisant le jumelage des disciplines issues des sciences du social et des sciences de la vie et de la nature
- Informer les professeurs des ressources du SPRI et des avantages à recourir à ce service
- Initier des actions auprès des acteurs concernés pour faciliter la réalisation et la reconnaissance des activités de mobilisation des connaissances, en tenant compte du temps requis pour de telles activités

## **10. Facteurs favorables**

*Ce sous-objectif vise à ce que l'UQAM prenne en considération les facteurs favorables à la mobilisation des connaissances.*

### Opportunités

- Consolider et développer le leadership exercé par l'UQAM en matière de mobilisation des connaissances
- Cultiver des partenariats avec d'autres universités

**ANNEXE X : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC : RÈGLES BUDGÉTAIRES ET  
CALCUL DES SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT AUX UNIVERSITÉS DU  
QUÉBEC POUR L'ANNÉE UNIVERSITAIRE 2008-2009**

**EXTRAIT pages 9 et 10**

**1.2 Missions particulières  
(Tableau C, colonne 2)**

**1.2.1 Missions reconnues à certains établissements**

En plus du financement alloué selon les normes décrites ci-dessus, le MELS accorde, au titre d'une mission particulière, un financement additionnel aux établissements suivants :

- Une somme de 1 379 800 \$ à l'Université Bishop's comme soutien à une université de petite taille;
- Une somme de 3 787 100 \$ à l'Université Laval pour l'aider à assumer son rôle particulier dans la région de Québec, notamment pour les services que rend sa bibliothèque à plusieurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de même que pour les activités conduites par sa Faculté de médecine dentaire et sa Faculté de musique;
- Une somme de 4 869 200 \$ à l'Université de Montréal pour accélérer son développement et lui permettre de conserver sa position parmi les grandes universités en Amérique du Nord;
- Une somme de 4 477 400 \$ non transférable à la Faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal, qui doit assumer des coûts supplémentaires pour le maintien de services hospitaliers aux animaux;
- Une somme de 2 164 100 \$ à l'Université de Sherbrooke pour l'aider à assumer son rôle particulier dans la région de l'Estrie;
- Une somme de 1 739 800 \$ à l'Université du Québec à Rimouski pour compenser les coûts des activités de l'Institut national de la recherche scientifique — Océanologie, dont elle assume la responsabilité depuis 1999;
- Une somme de 26 627 700 \$ à l'Institut national de la recherche scientifique. L'essentiel de l'activité de cet établissement étant fondé sur la recherche, le MELS ajoute au financement qui lui est alloué un paramètre particulier qui est fonction de deux variables : un nombre de professeurs reconnu annuellement par le MELS, et une somme de 176 928 \$ par professeur. Le nombre de professeurs reconnu pour 2008-2009 est de 150,5;

- Une somme de 1 021 000 \$ à l'École nationale d'administration publique pour reconnaître le caractère spécifique de sa présence sur l'ensemble du territoire québécois et en ce qui concerne les cycles supérieurs;
- Une somme de 1 082 000 \$ à la Télé-université (Université du Québec à Montréal) comme soutien à la mission particulière liée à son mandat d'enseignement à distance;
- Une somme de 8 421 800 \$ à l'Université du Québec pour tenir compte des opérations du siège social, étant donné que les montants les plus significatifs alloués par la formule de financement sont principalement fondés sur l'effectif étudiant.

### **1.2.2 Mission des établissements en région**

Les constituantes à vocation générale du réseau de l'Université du Québec ont une mission particulière au regard de l'accessibilité aux études supérieures sur l'ensemble du territoire québécois. Elles doivent de plus jouer un rôle important dans leur communauté et assument même un fort leadership dans le développement socio-économique des régions du Québec. Une enveloppe de 34 498 500 \$ est répartie entre les constituantes situées en région pour leur permettre d'offrir une variété suffisante de cours sur un vaste territoire et à des groupes de dimensions restreintes. Cette enveloppe vient également compenser les frais administratifs importants occasionnés par la distance qui sépare ces constituantes du centre administratif de l'Université du Québec. On trouve la répartition de cette enveloppe à l'annexe 4.