

Transfert et échange efficaces de connaissances

**un cadre de travail à l'intention
des organismes sans but lucratif**



Fataneh Zarinpoush
Shirley Von Sychowski
Julie Sperling

Imagine  Canada


VOLUNTEER
BÉNÉVOLES
CANADA


Canada Volunteerism Initiative
Initiative canadienne sur le bénévolat

*Nous aimerions avoir vos opinions.
Dites-nous ce que vous pensez de ce guide. Envoyez vos commentaires à
fzarinpoush@imaginecanada.ca.
Merci*

© 2007 Imagine Canada

Nous renonçons aux droits d'auteurs relatifs à ce Transfert et échange efficaces de connaissances : un cadre de travail à l'intention des organismes sans but lucratif au profit de l'utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et sans but lucratif à reproduire et à distribuer cette publication.

Imagine Canada
425, avenue University, bureau 900
Toronto, Ontario M5G 1T6
Télé. : (416) 597-2293
No sans frais : 1-800-263-1178
www.imaginecanada.ca

Imagine Canada Ottawa
1705 - 130, rue Albert
Ottawa, Ontario
K1P 5G4
Télé. : (613) 238-7555
No sans frais : 1-800-821-8814

Imagine Canada Calgary
1800-855, rue 2ème SO
La tour Est, Bankers Hall
Calgary, Alberta
T2P 2S5
Télé. : (403) 645-3086

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

Canada

Remerciements

Les auteurs de ce document souhaitent remercier les personnes suivantes pour leur collaboration : Michael Hall, à Imagine Canada, pour ses commentaires et conseils sur les précédents brouillons de cet outil qui ont grandement contribué à l'améliorer. Anca Iancu pour avoir recueilli les articles et pour la révision de la version française de ce cadre de travail. Enfin, merci à Debbie Pike, à Bénévoles Canada, pour avoir révisé les grandes lignes et le design de ce document et pour ses précieux commentaires.

L'élaboration de ce cadre de travail a été financée par l'Initiative canadienne sur le bénévolat du ministère du Patrimoine canadien, par l'entremise du Centre de soutien communautaire.

Table des matières

INTRODUCTION	4
PARTIE I : APERÇU DU TRANSFERT ET DE L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES.....	6
Éléments-clés du transfert et de l'échange de connaissances	6
Audience	6
Message	7
Méthode	8
Messager	8
Évaluation	8
Impact du transfert et de l'échange de connaissances.....	8
Plus grande capacité pour utiliser les connaissances.....	9
Intégrer les éléments dans le processus de prise de décision	9
Virage culturel	9
Collaboration	9
Facilitateurs du transfert et de l'échange de connaissances	10
Organismes de financement.....	10
Culture organisationnelle	10
Partenariat dans le processus de développement de connaissances.....	10
Dialogue permanent.....	10
PARTIE II : ACTIVITÉS DE TRANSFERT ET D'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES.....	12
Distribution et accessibilité	14
Diffusion	14
Présentation	16
Session de formation	18
Conférence / Symposium / Séminaire / Webinaire / Forum.....	21
Ateliers.....	23
Réunion / Remue-méninges / Table ronde / Réseautage	26
PARTIE III: EXEMPLES D'OUTILS D'ÉVALUATION POUR LE TRANSFERT ET L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES	29
Outil 1 : Registre pour le suivi de la distribution/promotion.....	30

Outil 2 : Registre de suivi des contacts pour les demandes de renseignements.....	16
Outil 3 : Outil d'évaluation de la diffusion	18
Outil 4 : Formulaire d'évaluation pour les présentations.....	21
Outil 5 : Feuille de réponse pour la session de formation	23
Outil 6 : Formulaire d'évaluation pour une conférence/un séminaire/un symposium....	26
Outil 7 : Formulaire d'évaluation de l'atelier	14
Outil 8 : Formulaire d'évaluation d'une réunion	14
Outil 9 : Outil d'observation pour les formaitons, séminaires, ateliers et réunions	16
Outil 10 : Fiche anecdotique	18
 BIBLIOGRAPHIE	 49

Introduction

Dans de nombreux pays, nous pouvons observer le passage de l'ère industrielle à l'ère de l'information et une plus grande confiance en les connaissances comme ressource clé pour les entreprises et les organismes sans but lucratif. Cela a donc stimulé un plus grand intérêt pour comprendre les mécanismes et processus qui facilitent le transfert des connaissances entre les gens ou organismes. En effet, une récente étude menée par le *Working Knowledge Research Centre* du *Boston College* (Jacobson et Prusak, 2006) démontre que les employés de divers organismes investissent moins de 17 % de leur temps à rechercher et à organiser l'information et plus de 80 % de leur temps à obtenir, à interpréter et à appliquer cette même information. Les auteurs de cette étude observent que : « à l'avenir, les résultats dépendront davantage des stratégies créatives pour aider les employés à utiliser l'information trouvée que de l'amélioration des systèmes qui localisent cette information. » (p. 34)

L'objet de ce rapport. Ce rapport fournit un cadre de travail qui a pour objectif d'aider les organismes sans but lucratif à planifier, à diriger et à évaluer les efforts de transfert et d'échange de connaissances avec d'autres organismes. Nous espérons que ce cadre de travail favorisera une démarche davantage méthodique au transfert et à l'échange de connaissances au sein des organismes sans but lucratif, et les encouragera à considérer diverses approches à appliquer. Nous souhaitons également insister sur l'importance de mesurer l'efficacité des activités de transfert et d'échange de connaissances.

L'importance d'un transfert et d'un échange efficaces de connaissances. Le transfert et l'échange efficaces de connaissances constituent un atout important pour les organismes sans but lucratif. En effet, ils offrent une base pour toute activité qui vise à influencer les pratiques, les politiques ou les comportements, y compris :

- l'exécution des programmes et la prestation des services aux clients et aux membres;
- l'établissement du bien-fondé pour du soutien aux bailleurs de fonds et aux donateurs;
- la participation aux efforts communs avec d'autres organismes.

Définir le transfert et l'échange de connaissances. Les problèmes relatifs au transfert et à l'échange de connaissances ont attiré l'attention de nombreuses disciplines telles que la santé, la gestion, l'éducation, le marketing et la recherche sociale appliquée. Par conséquent, nous avons souvent recours dans ce secteur à divers termes et concepts comme : diffusion de connaissances, transmission de connaissances, utilisation de connaissances, transfert de connaissances, échange de connaissances et gestion de connaissances, lesquels termes sont souvent utilisés de façon interchangeable. Aux fins de ce cadre de travail, nous utilisons les termes *transfert et échange de connaissances* qui sont définis comme *un ensemble d'activités et de démarches qui sont exécutées pour faire circuler les connaissances entre les gens qui ont besoin de ces connaissances ou qui en vouent un intérêt*. Ce flot de connaissances peut d'abord être à sens unique à partir des chercheurs vers les praticiens (c.-à-d. un transfert de connaissances) ou peut aller dans les deux directions entre les chercheurs et les praticiens en reconnaissant que la création de connaissances n'appartient pas qu'à un acteur dans un système.

L'organisation de ce travail. Notre cadre de travail est divisé en trois parties. La première partie fournit un contexte ainsi qu'un aperçu des récentes études et initiatives dans le domaine du transfert et

de l'échange de connaissances. Nous y expliquons également les éléments-clés qui doivent être définis lors de la planification des activités de transfert et d'échange de connaissances et nous dressons une liste des facilitateurs et des impacts du processus de transfert et d'échange de connaissances identifiés dans la documentation.

Dans la deuxième partie, nous y exposons les principales étapes que les organismes sans but lucratif peuvent suivre pour planifier et évaluer les activités de transfert et d'échange de connaissances qui sont communes à leur secteur. Nous y faisons également certaines suggestions pour évaluer ces activités. En fin, la troisième partie comprend 10 exemples d'outils d'évaluation qui peuvent faciliter l'évaluation des activités. La plupart de ces outils ont été élaborés pour d'autres activités et ont été adaptés à ce cadre de travail.

Partie I : Aperçu du transfert et de l'échange de connaissances

Avant de mener une activité de transfert et d'échange de connaissances, il est utile de tenir compte des divers éléments qui sont impliqués dans cette activité et des résultats que l'on veut atteindre. Il importe également de considérer certains facteurs qui peuvent davantage soutenir et faciliter la planification et l'exécution efficaces du transfert et de l'échange de connaissances.

Éléments-clés du transfert et de l'échange de connaissances

La documentation récente a identifié cinq éléments-clés pour planifier une activité de transfert et d'échange de connaissances (p. ex. Levis et al. 2003; Gowdy, 2006; Carpenter et al. 2005, Zarinpoush & Gotlib Conn 2006). Chacun des éléments est décrit ci-dessous.

Audience

Il importe de définir une audience cible pour les efforts de transfert et d'échange de connaissances. Plus votre audience sera ciblée, plus il sera facile pour celle-ci de régler les problèmes précis auxquels elle fait face, et plus le potentiel d'assimilation de l'information sera grand (Williams Group, 2003).

Au moment de définir l'audience cible, Lavis et al. (2003a) suggèrent qu'il est important de réfléchir à la personne qui sera capable d'appliquer l'information ainsi qu'à la personne qui pourra influencer les gens qui peuvent appliquer cette information. À titre d'exemple, pour les connaissances scientifiques, il faut choisir une audience cible qui pourra bien utiliser les résultats de la recherche, soit en les mettant elle-même en pratique, soit en influençant d'autres personnes à appliquer les recommandations (Institut canadien d'information sur la santé, ICIS, 2001).

L'Initiative sur la santé de la population canadienne de l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS, 2001) a mené une analyse de l'environnement des stratégies de transfert de connaissances auprès de 17 organismes canadiens gouvernementaux et non gouvernementaux qui participent à la recherche ou aux politiques en matière sociale ou de santé. Cette étude a identifié les groupes suivants comme audience cible pour les organismes qui ont participé :

- organismes communautaires
- ministères
- médias
- groupes d'entreprises
- public
- groupes de réflexion en matière de politiques
- organismes internationaux
- conseils régionaux de santé
- organismes professionnels
- anciens étudiants
- universités

- cliniciens, employés et autres professionnels

Pour qu'une activité de transfert et d'échange de connaissances soit efficace, sa stratégie doit être adaptée aux besoins, aux connaissances et aux pratiques auxquelles l'audience est confrontée au quotidien. Ainsi, il est important de communiquer avec votre audience et de l'écouter. À titre d'exemple, Imagine Canada (anciennement le Centre canadien de philanthropie) a mené une série de consultations auprès de représentants d'organismes sans but lucratif pour obtenir leurs opinions concernant leurs besoins, préférences et compétences en matière d'information et comment ces éléments devaient être satisfaits lors de la diffusion des connaissances (Hall, 1998). Les résultats ont alors été utilisés pour élaborer une stratégie de diffusion pour l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP, 1997).

Message

La façon dont la recherche ou les conclusions sont organisées et présentées peut avoir un impact sur la façon dont les connaissances seront facilement mises en pratique. Par exemple, il est parfois utile de remplacer les présentations « théoriques » des résultats d'une recherche (p. ex. graphiques et tableaux) par des histoires ou des anecdotes pour transmettre l'information (FCRSS 2005). Comme le Williams Group (2003) le propose, les histoires donnent vie à l'information illustrée. Ainsi, les gens racontent les histoires mémorables et font circuler l'information au sein d'une audience plus grande.

Au moment de créer un message, il importe de se concentrer sur les 5 C (Abernathy et al. 2001) :

- **Clair** : le message est facile à comprendre,
- **Concis** : le message est facile à lire,
- **Conséquent** : le message est relié à une information qui est conséquente avec l'information déjà existante,
- **Contraignant** : le message a un contenu qui attire l'attention,
- **Continu** : le message prévoit un suivi pour veiller à ce qu'il ne soit pas oublié ou passé sous silence.

On a également suggéré que : « pour utiliser aux mieux les résultats d'une recherche et attirer l'attention des décideurs, il est préférable de résumer le contenu en un paragraphe ou, mieux encore, en une seule phrase comme un slogan ou un mantra qu'ils pourront répéter. »¹ (Rapport du Septième atelier annuel sur invitation, FCRSS, 2005, p. 8). Le langage du message est également important. À titre d'exemple, pour influencer les décideurs, la recherche d'information doit prendre la forme d'idées et non de données. (Lavis et al. 2003a).

Au moment de créer un message qui sera transféré, il est également nécessaire de tenir compte de l'information qui sera la plus utile à l'audience. Des messages efficaces lui enseignent les applications pratiques des connaissances, pourquoi l'information est importante pour elle (Williams Group 2003).

L'information tirée d'un ensemble de connaissances, plutôt que d'une simple étude, peut à la fois accroître l'applicabilité et la validité des connaissances (Lavis et al. 2003a). Les résultats de simples études risquent de générer une conclusion moins solide. Ils peuvent également être trop spécifiques pour être applicables à d'autres contextes, population et conditions. Par conséquent, on a proposé que des révisions systématiques soient menées pour identifier des normes pour le choix et l'assemblage de l'information (Rapport du Septième atelier annuel sur invitation de la FCRSS, 2005).

¹ Citation du Dr Kevin Keough, président de la Alberta Heritage Foundation for Medical Research

Méthode

Le choix de la méthode pour le transfert et l'échange de connaissances varie en fonction de l'audience et du message (ICIS, 2001). Toutefois, il est plus avantageux de recourir à plusieurs méthodes pour échanger les connaissances de façon efficace (Lavis et al. 2003a; Gowdy, 2006; Norman & Huerta 2006). Dans la stratégie de diffusion des résultats de l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation 1997 (Hall 1998), divers documents ont été planifiés et préparés. À titre d'exemple, on y retrouvait des fiches de renseignements pour réviser rapidement l'information, des rapports sur les thèmes pour intégrer en profondeur certains sujets, de la documentation de formation pour présenter la façon d'appliquer l'information ainsi que des troupes d'atelier pour les présentations.

Selon de nombreuses études, l'échange de connaissances est préférable au transfert de connaissances puisqu'un échange d'information peut engendrer un dialogue permanent entre les producteurs de connaissances et les utilisateurs, et créer des occasions d'apprentissage pour les deux groupes. À titre d'exemple, Norman et Huerta (2006) suggèrent que l'établissement de communautés de pratique, des groupes de personnes avec des intérêts communs qui interagissent régulièrement pour partager des connaissances, constitue une Méthode de prestation interactive qui initie et soutient de façon efficace la collaboration au sein d'un groupe diversifié de gens.

Messenger

Le messenger est la personne, le groupe ou l'organisme qui communique l'information à une audience. Afin d'améliorer le transfert de connaissances, il importe que le messenger soit considéré comme un expert relativement à l'information qu'il présente. Dans le rapport « Transfert de connaissances : au-delà de la santé » (Abernathy et al. 2000), on y affirme que les audiences réagissent à la familiarité et sont davantage réceptives si l'information est présentée par une personne qui occupe une position similaire à la leur (p. ex. un collègue ou une personne de leur communauté). La Banque mondiale (2005) propose également que les messagers doivent compter de nombreuses compétences comportementales clés telles que l'écoute, la patience, l'humilité et la flexibilité pour gagner la confiance et le respect de l'audience et pour mieux interagir avec elle.

Évaluation

L'évaluation explique les résultats prévus à la suite d'une activité de transfert ou d'échange de connaissances. Les résultats peuvent avoir trait au destinataire ou à l'environnement auquel les connaissances sont reliées.

Il importe que les outils de mesure correspondent tant à l'audience qu'aux objectifs d'une activité. Les mesures de performance peuvent être conçues pour : produire un processus associé à la recherche d'un impact (p. ex. animer une série d'ateliers); produire des résultats intermédiaires tels que des changements dans les consciences, connaissances ou attitudes; ou décrire les résultats à long terme tels que les impacts tangibles sur la prise de décision (Lavis et al. 2003b).

Impact du transfert et de l'échange de connaissances

Les efforts efficaces de transfert et d'échange de connaissances considèrent les connaissances comme un moyen d'améliorer les pratiques et les situations en ayant un impact positif, plutôt que comme une fin en soi (Williams Group 2003). Alors que l'objectif du transfert et de l'échange de connaissances est de réduire le fossé entre les connaissances et la pratique, les changements suivants sont des changements favorables qui ont fait l'objet de discussions dans le cadre d'études et pourraient être

appliqués au moment d'atteindre cet objectif. Ces changements comprennent notamment : la plus grande capacité de l'utilisateur pour appliquer les connaissances, l'intégration des connaissances dans le processus de prise de décision, l'incitation à un virage culturel au sein d'un organisme ou d'une communauté de pratique et une plus grande collaboration entre les producteurs et les utilisateurs.

Plus grande capacité pour utiliser les connaissances

Dans une étude qui a été menée à l'échelle internationale, la Banque mondiale (2005) définit la capacité comme l'habileté à utiliser les connaissances pour prendre des décisions sensées et résoudre efficacement des problèmes. Cette étude visait à accroître cette capacité dans le transfert efficace de connaissances.

L'accroissement de la capacité d'assimilation de connaissances nécessite une plus grande reconnaissance des connaissances et de leur contribution si elles sont appliquées (Hennink & Stephenson, 2005). Il s'agit de permettre aux participants d'appliquer les connaissances acquises dans des situations de la vie courante et aux problèmes qu'ils expérimentent localement. Ainsi, le transfert et l'échange de connaissances, plutôt qu'une simple provision de celles-ci, peuvent accroître la capacité des utilisateurs à interpréter et à appliquer ce qu'ils ont appris.

Intégrer les éléments dans le processus de prise de décision

Un impact souhaité des nombreuses activités de transfert et d'échange de connaissances est l'influence sur le processus de prise de décision pour qu'il soit fondé sur ces données (FCRSS, 2005). Les connaissances produites et échangées doivent aider les utilisateurs à prendre des décisions éclairées concernant divers programmes, politiques et projets auxquels ils participent. Cet impact est, en fait, une conséquence logique du transfert et de l'échange de connaissances. Si l'information concerne des questions relatives à un problème pour lequel une décision doit être prise, elle doit fournir diverses options et perspectives ainsi que des solutions ou défis potentiels (Pyra, 2003).

Virage culturel

Les différences culturelles entre les chercheurs et les praticiens sont souvent considérées comme un problème important qui affecte de façon importante l'échange de connaissances (p. ex. Lomas, 2000; Forthergill, 2000). Il est préférable d'encourager une culture qui favorise un dialogue permanent entre les producteurs et utilisateurs de connaissances, et qui peut créer un environnement dans lequel les deux groupes comprendront mieux les perspectives, les expériences, le langage et les besoins de chacun (FCRSS 2005).

Collaboration

La collaboration sert de moyen et de fin au développement, au transfert et à l'échange de connaissances. Le contexte relationnel favorise le transfert et l'échange de connaissances (Norman & Huerta 2006). La mesure du niveau de collaboration créée par le transfert et l'échange de connaissances est importante. Les activités qui favorisent la collaboration entre les chercheurs et les praticiens peuvent promouvoir la création de connaissances actuelles, pertinentes et facilement applicables par les utilisateurs (FCRSS, 2005). Également, un environnement propice à la collaboration encourage l'échange continu de connaissances entre les personnes impliquées et crée des liens plus étroits entre les groupes, lesquels liens sont nécessaires pour le transfert de connaissances (FCRSS, 2005).

Facilitateurs du transfert et de l'échange de connaissances

Quels sont les facteurs qui permettent le transfert et l'échange de connaissances au sein d'un organisme? Outre les cinq éléments clés pour un échange et un transfert efficaces de connaissances qui doivent être considérés dans la planification, quels sont les autres éléments qui devraient être examinés pour nous faciliter la tâche? Ces éléments peuvent être des bailleurs de fonds qui établissent des pratiques et des politiques favorables, la création d'une culture organisationnelle positive dans laquelle les connaissances sont utilisées, l'établissement de partenariats entre les producteurs de connaissances et les utilisateurs et l'entretien d'un dialogue permanent entre les parties intéressées aux connaissances.

Organismes de financement

Les organismes de financement peuvent jouer un rôle important pour permettre le transfert et l'échange de connaissances. Un rôle bien défini de ces organismes est un élément de facilitation et de motivation, plus particulièrement pour diffuser les connaissances (Hennink & Stephenson, 2005). Ils peuvent inclure les utilisateurs finaux dans leur processus de révision de financement pour veiller à la pertinence de la recherche. Ils peuvent également faciliter les relations de longue durée entre les chercheurs et utilisateurs. De plus, les organismes de financement peuvent créer des mesures incitatives pour que les chercheurs s'impliquent dans le transfert et l'échange de connaissances, ou pour les former pour qu'ils puissent mieux communiquer les résultats de leurs recherches. Enfin, les bailleurs de fonds peuvent aider les utilisateurs à trouver l'information dont ils ont besoin et à y accéder (Pyra, 2003).

Culture organisationnelle

Pour favoriser le transfert et l'échange de connaissances, il importe d'avoir une culture organisationnelle ouverte aux changements et qui encourage le partage et l'apprentissage. Comme Syed-Ikhsan et Rowland (2004) affirment, les connaissances prennent de la valeur lorsqu'elles sont utilisées et se déprécient lorsqu'elles ne le sont pas. Les organismes doivent donc encourager la coopération, la collaboration et le partage de connaissances. Il importe également qu'ils soient ouvertement engagés à trouver et à utiliser des données de grande qualité et à développer les compétences et outils nécessaires pour interpréter les connaissances et les mettre en pratique (FCRSS, 2005).

Partenariat dans le processus de développement de connaissances

Le partenariat entre les chercheurs et les praticiens ou décideurs permet à toutes les parties de mieux comprendre la perspective et les besoins de chacun. Une façon d'encourager le partenariat est de faire participer les utilisateurs finaux tôt dans le processus de recherche (Pyra, 2003). En effet, cette participation peut prendre la forme de projets conjoints (FCRSS, 2002). Les praticiens se sentent alors responsables de la recherche et de ses conclusions (Hennink & Stephenson, 2005). En étant impliqués dans le processus de recherche, les praticiens comprennent et assimilent davantage l'information et peuvent l'incorporer facilement dans leurs activités.

Dialogue permanent

Favoriser un dialogue permanent sur l'échange de connaissances entre les producteurs et les utilisateurs est une autre façon de créer une atmosphère dans laquelle les deux groupes comprendront davantage la perspective, les expériences et besoins de chacun. En effet, ce dialogue peut aider les décideurs à poser des questions dont les réponses seront puisées dans les recherches et à obtenir les derniers outils et compétences dont ils ont besoin pour intégrer les connaissances dans leurs pratiques (FCRSS, 2005). Il

peut également améliorer le travail des chercheurs et résoudre leurs problèmes. Lavis et al. (2003a) font référence aux études qui démontrent une interaction entre les chercheurs et leur audience et comment cette interaction peut aider les chercheurs à comprendre pourquoi certaines connaissances sont utilisées et d'autres pas.

Partie II : Activités de transfert et d'échange de connaissances

Dans cette section, nous tenons compte de ce que nous avons appris de la documentation et donnons de l'information pour faciliter la planification et l'évaluation des activités de transfert et d'échange de connaissances. D'abord, nous expliquons chaque activité et proposons une définition. Ensuite, nous exposons certains trucs/conseils et questions qui peuvent aider les organismes sans but lucratif à incorporer les éléments-clés d'un transfert et d'un échange efficaces de connaissances dans leur processus de planification. Quatre des cinq éléments clés du transfert et de l'échange de connaissances (c.-à-d. l'audience, le message, la méthode de diffusion et l'évaluation) sont expliqués pour toutes les activités, mais les trucs pour identifier un « messenger » ne sont présentés que si cet élément joue un rôle important dans les activités. Même si dans la pratique ces éléments sont étroitement liés (voir Figure 1), une attention particulière sur chacun nous permet de mieux décrire le rôle que chacun peut jouer dans le transfert et l'échange de connaissances et comment intégrer cet élément dans la planification.

Cette partie de notre cadre de travail est suivie par l'introduction du spectre du transfert et de l'échange de connaissances (Figure 2). Ce spectre démontre que, même si les activités de transfert et d'échange de connaissances sont reliées, elles sont à la fois différentes. Bien que certaines activités mettent davantage l'accent sur le transfert de connaissances, d'autres activités ont trait à l'échange de connaissances. Le spectre souligne, de façon comparative, deux aspects importants de ces activités :

1. le degré de diffusion que l'activité peut créer,
2. le degré d'interaction entre les producteurs/diffuseurs de connaissances et les utilisateurs/receveurs de connaissances prévu au moment de mener chaque activité.

Figure 1 : Étapes pour la planification d'un transfert/partage efficace des connaissances

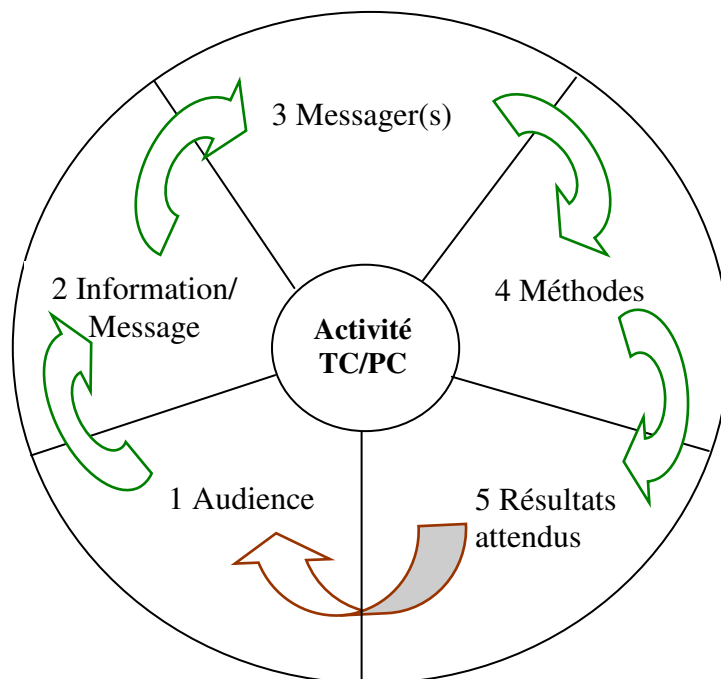
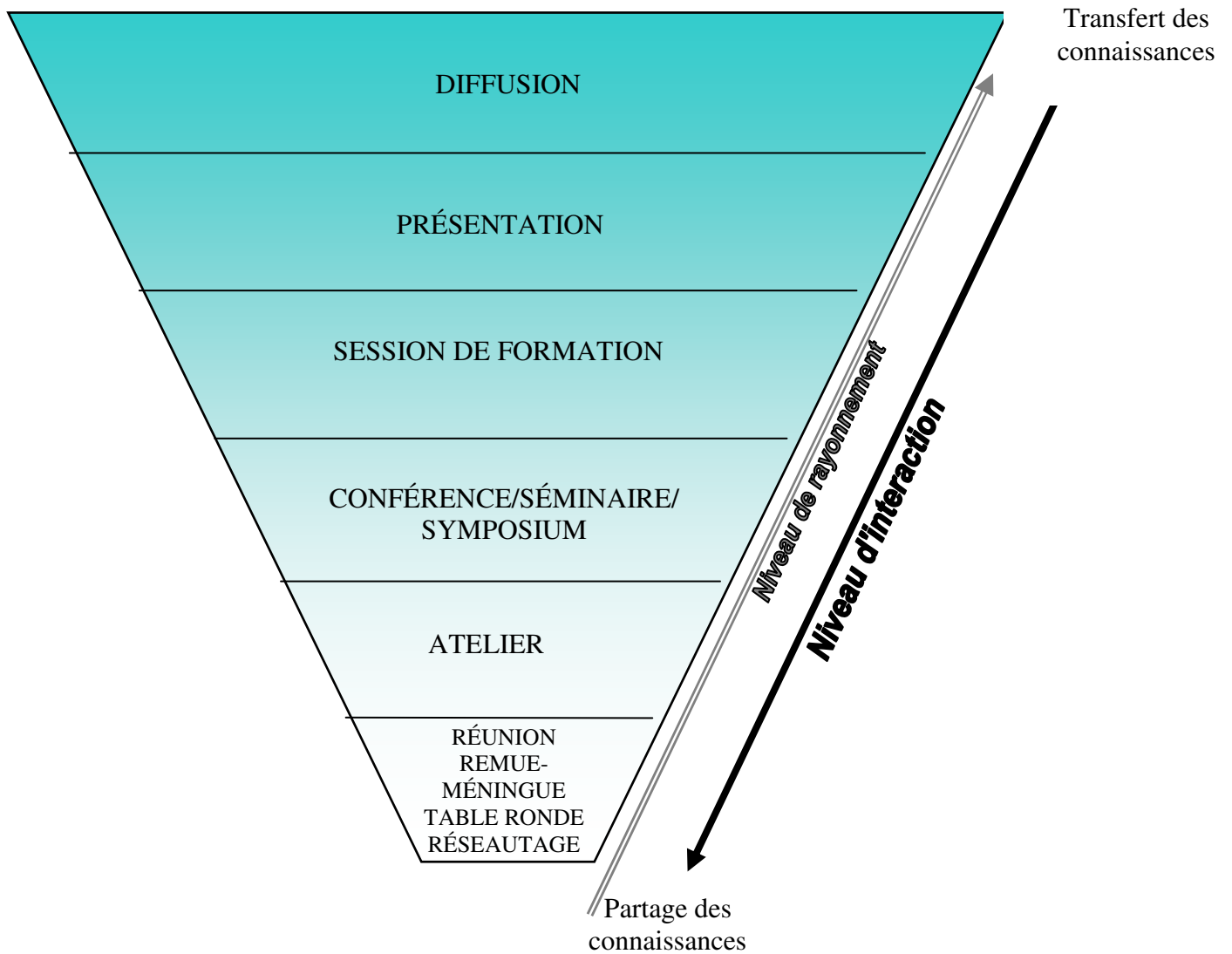


Figure 2 : Éventail des transferts/partages des connaissances*



*Les flèches pointent vers les niveaux plus élevés.

Distribution et accessibilité

En cas de besoin, les personnes qui nécessitent certaines connaissances peuvent y accéder par le biais de diverses activités. En effet, elles peuvent visiter votre site Internet, bibliothèque, kiosque ou tout simplement communiquer avec vous par téléphone ou courriel pour trouver l'information dont elles ont besoin. Votre principale responsabilité, en tant que producteur ou diffuseur de connaissances, est de créer une solide collection de connaissances et de la rendre accessible de diverses façons. Vous devez également largement faire la promotion des connaissances et des façons d'y accéder. L'attention de cette méthode est centrée sur le processus de diffusion des connaissances développées plutôt que sur la réception de ces connaissances.

La diffusion de l'information et les moyens de la rendre accessible sont des activités communes et beaucoup considèrent ces activités comme l'étape finale d'un projet de recherche plutôt que la première étape du processus de transfert de connaissances. Il existe de nombreux systèmes et technologies qui ont été créés pour brancher les chercheurs d'information aux sources. Bien qu'on s'attende à ce que l'utilisation ou la vente des systèmes de recherche d'information augmentent au cours des prochaines années, il semble que cette tendance ne maintiendra pas même si la réussite dépend de l'utilisation des connaissances trouvées (Jacobson & Prusak, 2006).

Évaluer la distribution et l'accessibilité: Deux mécanismes parallèles sont nécessaires pour évaluer deux aspects de ces activités. Un mécanisme doit mettre l'accent sur la promotion et l'accessibilité des connaissances pour confirmer que le public ainsi qu'un grand nombre d'organismes savent que ces connaissances existent et comment y accéder. Un registre des activités ainsi qu'un logiciel de localisation sont de bons outils pour recueillir suffisamment d'information pour indiquer l'efficacité des méthodes par lesquelles les connaissances sont accessibles (voir les exemples aux Outils 1 et 2). Un autre mécanisme doit mesurer la satisfaction des utilisateurs. Les tests d'utilisation du site Internet, les sondages d'opinions, les discussions avec les utilisateurs et les rapports anecdotiques isolés sont très utiles pour obtenir la rétroaction des utilisateurs (voir les exemples aux Outils 9 et 10). Vous devriez toujours fournir les coordonnées d'une personne-ressource et un message qui invite les utilisateurs à revenir.

Diffusion

Définition :

Processus pour connaître vos clients et leur fournir, directement ou en partenariat avec d'autres organismes, des connaissances, des stratégies, des produits et du soutien qui peuvent les aider à mieux résoudre leurs problèmes et à améliorer leur [...] (*travail*).

Thomas Owens (2001). Dissemination: A key element of the ATE
(Advanced technology Education) program.

Tirée du site <http://www.wmich.edu/evalctr/ate/ATEpapers/dissemfull.pdf>, le 30 octobre 2006

La diffusion constitue un mouvement d'information à sens unique du producteur/diffuseur vers les utilisateurs/receveurs potentiels. La diffusion dans le contexte de transfert des connaissances diffère du modèle type de diffusion dans lequel l'information est largement transmise et disponible. Or, le défi est de préparer une information qui intéresse un public large et diversifié. Les avantages de la diffusion sont la facilité d'exécution et le haut niveau de maîtrise que vous disposez en tant que producteur.

Vous devriez tenir compte des éléments clés suivants au moment de diffuser ou échanger votre information :

1. Audience : Préparez une liste des groupes et des audiences potentiels qui peuvent avoir divers intérêts dans les connaissances diffusées. Pour identifier votre audience cible, posez-vous les questions suivantes :

- À qui ces connaissances peuvent-elles être utiles? Quels groupes peuvent ou pourraient être intéressés par cette information?
- Quels sont les avantages, problèmes, risques potentiels que ces connaissances peuvent aborder, et qui pourrait être aux prises avec ces enjeux en ce moment?
- Que pourrait être le langage commun préféré par tous ces groupes pour l'information distribuée?
- Que pourraient être le format et le médium communs préférés pour diffuser ces connaissances?
- Quelles sont les listes de distribution disponibles?

2. Message : L'information à diffuser doit être claire, concise et à volets multiples. Elle doit également tenir compte de votre connaissance de votre audience. Extrayez les messages clés ou les implications et expliquez l'information de façon à ce qu'elle ait un lien avec les pratiques et situations réelles de votre audience. Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les aspects intéressants de ce sujet?
- L'information s'applique-t-elle à une situation réelle?
- L'information est-elle exploitable? Contient-elle un message exploitable?
- Contient-elle des idées ou seulement des données?
- L'information est-elle concise? Peut-on omettre une partie de cette information sans toutefois changer le message?
- Comment le contenu, le contexte et la portée de cette information peuvent-ils être pertinents à tous les groupes cibles ou seulement à certains d'entre eux?

3. Méthode de prestation : Tant les formats papiers qu'électroniques des documents peuvent être utilisés pour la diffusion par courrier, courriels, Internet ou comme documentation dans les conférences, séminaires, cérémonies et autres événements.

De courts rapports², bulletins, feuillets de documentation ou d'information sont des exemples de documents qui peuvent être diffusés.

4. Évaluation : Déterminer des résultats précis à obtenir suite à l'activité de diffusion peut guider vos efforts ainsi que l'évaluation de la diffusion. Pour identifier ces résultats prévus, posez-vous les questions suivantes :

- Pourquoi diffuser cette information?
- Quels sont les facteurs de succès de cette diffusion?
- La quantité de documents distribués est-elle importante?
- La rétroaction des receveurs de l'information est-elle importante?
- Quelle méthode pourrait être excellente pour obtenir la rétroaction des receveurs de l'information?
- La diffusion des connaissances encourage-t-elle les receveurs à les appliquer dans leur travail? Le cas échéant, comment?
- L'information diffusée peut-elle piquer la curiosité des receveurs concernant l'information à venir? Le cas échéant, comment?
- L'information de suivi devrait-elle être diffusée tôt?

Évaluer la diffusion : Un système d'évaluation est un excellent outil pour repérer les activités de diffusion et recueillir suffisamment d'information pour indiquer les résultats de cette activité de transfert des connaissances (voir l'exemple à l'Outil 3). D'autres outils et techniques tels que des sondages de suivi, des entrevues et des rapports isolés peuvent vous fournir davantage rétroaction de votre audience et guider vos activités. Vous devriez toujours fournir les coordonnées d'une personne-ressource en cas de questions et de demandes de renseignements.

Présentation

Définition :

Forme de communication qui est dirigée vers une audience. L'objet d'une présentation est de transmettre de l'information et des opinions, dans vos propres mots, et dans un temps donné.

Tirée du site http://www.hc.lib.keio.ac.jp/kitie_en/presentation/presentation/02.html, le 6 octobre 2006.

² Des courts rapports sont des résumés de documents qui mettent en évidence les principales conclusions et valeurs de plus grandes études.

La présentation d'information dans un contexte face-à-face vous permet de communiquer directement avec votre audience et de recevoir une rétroaction directe, tant verbale que non verbale. Dans le cadre de la présentation, vous devez prévoir du temps pour des périodes de questions. Cependant, cela peut être difficile de créer ces périodes puisque le temps alloué à une présentation est habituellement limité. Cela peut être également difficile de communiquer de façon crédible l'importance et l'application de l'information dans un temps donné. Par contre, le recours à la technologie et à la communication non verbale ainsi que le grand niveau de contrôle que le producteur/diffuseur de connaissances dispose constituent les avantages de la présentation.

Les éléments clés suivants doivent être considérés au moment de préparer une présentation :

1. **Audience** : Pour identifier votre audience, posez-vous les questions suivantes :
 - Quels groupes peuvent être visés par l'information présentée?
 - Comment puis-je les joindre? Quelles sont les meilleures façons d'annoncer la présentation?
 - Quel est le profil démographique général de l'audience cible?
 - Quelle est l'attente de l'audience envers cette présentation?
 - Quels groupes parmi les participants peuvent avoir une expérience ou des aptitudes liées à l'information? Que savent-ils déjà sur le sujet?
2. **Message** : Vous devez adapter le contenu de votre présentation à votre audience et au temps dont vous disposez. Pour adapter le contenu de l'information, posez-vous les questions suivantes :
 - Quels thèmes intéresseront l'audience? Quels sujet et titre seraient intéressants pour la présentation?
 - Quels problèmes ou enjeux cette présentation devrait-elle aborder?
 - Quels sous-titres dois-je aborder pour transférer les connaissances? Combien de temps dois-je allouer à chaque sous-titre?
 - Quels sont les conclusions et les messages exploitables de la présentation?
3. **Méthode de prestation** : Le recours à de l'aide visuelle, à de courts exemples ou à des anecdotes lors de la présentation stimule la participation de l'audience. La méthode de questions et de réponses fait circuler le flot d'information dans les deux sens et évite un « bourrage de crâne ». Également, le rythme de la présentation doit être ajusté aux connaissances des participants sur le sujet.
4. **Messenger** : Pour identifier un messenger pour la présentation, posez-vous les questions suivantes :
 - Quelles sont les connaissances et les compétences nécessaires pour cette présentation?
 - Qui possède ces qualités et est disponible pour cette présentation?

- Est-il crédible? Quelles sont ses affiliations?
- Comment sa crédibilité et ses affiliations pourraient être portées à l'attention des participants à cette présentation?

5. **Évaluation :** Pour identifier les résultats potentiels de votre présentation, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs réalistes et atteignables de la présentation?
- Quels sont les avantages de cette présentation pour les participants en tant qu'utilisateurs/receveurs de connaissances?
- Votre audience, que devrait-elle savoir, penser, croire ou faire après avoir participé à cette présentation?
- Quels messages ou connaissances précis les participants devraient-ils partager avec leur organisme?
- À la fin de la présentation, comment devraient-ils se sentir face au sujet abordé?

Évaluer une présentation : Les tests de connaissances et d'aptitudes, les notes d'observation, les formulaires d'évaluation et les rapports isolés sont des outils et des techniques qui peuvent être utilisés pour évaluer le niveau de compréhension de l'information ainsi que l'impact immédiat de la présentation (voir les exemples aux Outils 4, 9 et 10). Vous devriez toujours fournir les coordonnées d'une personne-ressource en cas de questions, de demandes de renseignements ou pour recevoir de la rétroaction de votre audience.

Session de formation

Définition :

Activités ou documents conçus pour permettre aux utilisateurs d'apprendre et d'utiliser de nouveaux processus, procédures, systèmes et autres outils de façon efficace et efficiente dans leur travail.

Tirée du site www.umkc.edu/registrar/sis/glossary.asp, le 30 octobre 2006.

Activité organisée qui favorise l'apprentissage par le biais de directives, d'observations ou de pratiques [...].

Tirée du site www.oup.com/uk/booksites/content/0199253978/student/glossary/glossary.htm, le 30 octobre 2006.

Dans une session de formation, la responsabilité principale d'un formateur est de transférer ses connaissances et de recevoir les rétroactions des apprenants en examinant leurs connaissances à la fin de la session. Typiquement, la formation est donnée dans une salle de classe où un expert ou un formateur de pairs présente ses connaissances et fournit des documents didactiques conçus sur mesure.

Pour être plus efficace, les utilisateurs/receveurs doivent avoir l'occasion d'échanger et d'appliquer les connaissances ainsi que d'y réfléchir puisque les gens apprennent davantage par l'action.

L'avantage d'avoir recours à une session de formation pour transférer des connaissances est que les rôles des deux parties, soit de formateur (c.-à-d. producteur/diffuseur de connaissances) soit de d'apprenant (c.-à-d. utilisateur/receveur de connaissances) sont bien définis avant la session. Cependant, le défi est de faire participer les apprenants alors que le déséquilibre de connaissances entre les formateurs et les apprenants peut entraîner leur passivité.

Les éléments clés suivants doivent être considérés au moment de préparer une session de formation :

1. **Audience** : Pour identifier votre audience, posez-vous les questions suivantes :

- Qui a besoin de cette formation? Les ouvrages de quels auteurs seraient pertinents à ce sujet?
- Comment puis-je joindre mon audience? Quelles sont les meilleures façons d'annoncer la session ?
- Quelle est l'attente de l'audience envers cette formation?
- Que connaît-elle du sujet? A-t-elle déjà participé à d'autres sessions similaires au thème de cette formation?

2. **Message** : Vous devez adapter le contenu de votre formation à votre audience, au sujet et au temps dont vous disposez. Pour préparer votre session, posez-vous les questions suivantes :

- En fonction du thème, que devraient être les composantes de cette formation? Quelles sont les composantes nécessaires et optionnelles pour préparer cette formation?
- En fonction de l'audience, que devrait-elle apprendre sur le thème et à quel niveau : débutant, intermédiaire ou avancé?
- En fonction du nombre de composantes et du niveau de formation, combien de temps devrait être alloué à chaque composante?
- Comment et quand les apprenants devraient-ils participer à la session?
- Quels sont les exemples réels qui devraient être inclus dans la formation?
- Quelles sont les actions de suivi à entreprendre pour cette formation?

3. **Méthode de prestation** : Le recours à de l'aide visuelle, à des organigrammes ainsi qu'à des ressources éducatives supplémentaires (p. ex. livres, journaux, articles, calculatrices, jeux) favorise un meilleur transfert des connaissances lors de la formation. Diviser la session de formation en petites parties peut allouer du temps aux apprenants pour assimiler le contenu et réfléchir à ce qu'ils ont appris. Les jeux de rôle ou les sketches en lien avec le thème sont des techniques qui

peuvent stimuler la participation des apprenants et créer une atmosphère positive pour l'apprentissage et l'interaction.

4. **Messager** : Pour identifier un messenger pour la session de formation, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles sont les compétences et connaissances nécessaires pour cet atelier?
- Qui possède ces qualités et est disponible pour cette formation?
- Est-il crédible? Quelles sont ses affiliations?
- Comment sa crédibilité et ses affiliations pourraient être portées à l'attention des participants à cette formation?

5. **Évaluation** : Pour identifier les résultats potentiels de la session de formation, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs réalistes et atteignables de la présentation?
- Votre audience, que devrait-elle savoir, penser, croire ou faire après avoir participé à cette session de formation?
- À la fin de la session, que peut-elle penser du sujet?
- Quels sont les avantages de cette session pour les apprenants (c.-à-d. utilisateurs/receveurs de connaissances)?
- Y a-t-il des actions de suivi pour les apprenants?
- Y a-t-il des actions de suivi pour les formateurs?

Évaluer une session de formation : Les tests de connaissances et d'aptitudes, les notes d'observation, les formulaires d'évaluation et les rapports isolés sont des outils et des techniques qui peuvent être utilisés pour évaluer le niveau de compréhension de l'information ainsi que l'impact immédiat de la session de formation (voir les exemples aux Outils 5, 9 et 10). Vous devriez toujours fournir les coordonnées d'une personne-ressource en cas de questions, de demandes de renseignements ou pour recevoir de la rétroaction de votre audience.

Conférence / Symposium / Séminaire / Webinaire / Forum

Définitions :

Conférence : Rencontre active conçue pour favoriser la discussion, la recherche de données, la résolution de problèmes et la consultation. Habituellement la petite taille de la rencontre et le choix précis des thèmes facilitent le partage d'information. Le terme « conférence » ne prévoit pas de fréquence. Bien qu'elles ne soient pas limitées dans le temps, les conférences sont souvent courtes et ont des objectifs précis.

Tirée du site Pacto Convex <http://www.pacto-convex.com/glossary.htm>, le 6 octobre 2006.

Symposium : Réunion regroupant un plus grand nombre de personnes (plus de 30) qui travaillent dans un domaine d'étude ou un champ d'activité particulier et qui se rencontrent afin de mettre de l'avant un projet de recherche, d'atteindre des résultats particuliers ou de mettre au point un produit.

Tirée du site des Instituts canadiens de recherche en santé <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/4112.html>, le 6 octobre 2006.

Séminaire : Toute forme de réunion qui a pour objectif de partager de l'information et de favoriser la discussion.

Tirée du site du Training Consortium. <http://www.trainingconsortium.com/register/registerDef.php>, le 6 octobre 2006.

Webinaire : Terme plus court pour qualifier un séminaire en ligne, soit une présentation, une conférence, un atelier ou un séminaire qui est diffusé sur le Web. Les éléments interactifs du webinaire constituent une caractéristique importante : capacité de donner et de recevoir de l'information et d'en discuter, contrairement à la webémission où la transmission d'information n'est qu'à sens unique et ne permet pas d'interaction entre le présentateur et l'audience.

Tirée du site <http://www.webopedia.com/TERM/W/Webinar.html>, le 6 octobre 2006.

Forum : Rencontre publique ou assemblée à discussion libre animée par des participants reconnus sur des sujets d'intérêt public.

Tirée du site Pacto Convex. <http://www.pacto-convex.com/glossary.htm>, le 6 octobre 2006.

Dans cette section, on y explique une variété d'activités de transfert et de partage des connaissances qui sont d'abord organisées pour rassembler un groupe des personnes afin de discuter, présenter d'information ou réseauter. Ces personnes ont des intérêts, des expériences, des aptitudes, des connaissances ou une expertise commune. Durant ces activités, le rôle du producteur/diffuseur de connaissances et de l'utilisateur/receveur de connaissances peut changer puisque de nombreuses occasions sont présentées à tous les participants pour partager ou transférer leurs connaissances.

L'avantage d'avoir recours à ces activités pour transférer et partager des connaissances est la grande communauté qui existe habituellement parmi les participants, par laquelle il y a une interaction et un flot de connaissances qui circule dans les deux sens. Cependant, le défi est de veiller à ce que les participants puissent respecter cette communauté et bien communiquer dans une atmosphère de collaboration.

Vous devriez tenir compte des éléments clés suivants au moment de préparer ces activités :

1. **Audience :** Pour identifier votre audience pour une conférence, un symposium, un séminaire, un webinaire ou un forum, posez-vous les questions suivantes :
 - Qui détient une expertise ou une expérience sur le sujet?
 - Qui connaît le sujet? Les ouvrages de quels auteurs seraient pertinents à ce sujet?
 - Qui peut être intéressé par ce sujet?
 - Comment puis-je joindre mon audience? Quelles sont les meilleures façons d'annoncer ces types de rencontre?

2. **Message :** Vous devrez peut-être consulter certains experts sur le sujet et son contenu. Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :
 - Qui sont les personnes connues que je peux contacter relativement au contenu de la rencontre? Sont-elles accessibles? Comment utiliser leur expertise de façon appropriée?
 - Quel est le bon sujet pour ouvrir la rencontre, et qui devrait le faire? Qui sont les dirigeants ou spécialistes qui pourraient être invitées en tant que conférenciers?
 - Quels sujets les participants préféreraient-ils discuter dans un contexte structuré?
 - Quels sujets les participants préféreraient-ils partager et communiquer dans un contexte non structuré?
 - Combien de temps devrait être alloué aux activités structurées et aux activités de réseautage et sociales?
 - Quelle est l'attente possible des participants envers cette rencontre?

3. **Méthode de prestation :** La rencontre doit être tenue de façon à ce qu'elle soit à la fois informative et agréable. L'objet de cette rencontre est de fournir aux participants l'occasion d'exprimer facilement leurs opinions et perspectives, de partager leurs connaissances et expériences ou de simplement apprendre entre pairs. L'endroit et les installations prévus pour cette rencontre sont importants pour organiser diverses sessions et créer une atmosphère favorable à l'échange. Si vous prévoyez une liste d'invités pour la rencontre, assurez-vous de leur présence avant de la divulguer.

4. **Évaluation :** Pour identifier les résultats potentiels de ce type de rencontre, posez-vous les questions suivantes :
 - Quels sont les objectifs réalistes et atteignables de cette rencontre?
 - Cette rencontre a-t-elle donné des occasions égales de transfert et de partage des connaissances?

- Que devraient retenir les participants de cette rencontre?
- Quels sont les avantages de cette rencontre pour les participants à court et à long terme?
- Les participants sont-ils satisfaits?

Évaluer une conférence, un symposium, un séminaire, un webinaire ou un forum : Le recours à des formulaires d'évaluation est la façon la plus commune d'évaluer la rencontre. De plus, les notes d'observation et les rapports isolés sont des outils qui peuvent faire ressortir les points forts et les points faibles de la rencontre (voir les exemples aux Outils 6, 9 et 10). Vous pouvez procéder à l'évaluation en discutant de l'information recueillie avec les organisateurs et présentateurs au cours d'une réunion. Vous devriez toujours fournir les coordonnées d'une personne-ressource en cas de questions, de demandes de renseignements ou pour recevoir de la rétroaction de votre audience.

Ateliers

Définitions :

Ensemble d'activités conçues pour favoriser l'apprentissage, la discussion et la rétroaction.

Tirée du site www.evaluateit.org/glossary/, le 30 octobre 2006.

Rencontre où utilisateurs et développeurs créent un plan, des spécifications ou une documentation qui peuvent aider les développeurs dans l'exécution de leurs tâches. Une rencontre conçue pour favoriser l'interaction et le partage d'information entre les participants.

Tirée du site www.georgetown.edu/uis/ia/dw/GLOSSARY0816.html, le 6 octobre 2006.

L'atelier fournit un cadre parfait pour l'interaction, le partage d'information et l'apprentissage actif. Avec un nombre limité de personnes très intéressées par le sujet, l'atelier encourage les participants à échanger entre eux ou à adopter des pratiques innovatrices. L'animateur de l'atelier joue un rôle important en le rendant plus interactif grâce à diverses activités et à un ordre du jour qui permettent aux participants de se connaître et de partager leurs expériences. Les ateliers s'incorporent à une combinaison de modèles producteur-fournisseur, utilisateur-chercheur et de partage dans lesquels le producteur/diffuseur de connaissances et l'utilisateur/receveur de connaissances doivent avoir un niveau de contrôle égal et se sentir appuyés pour partager leurs connaissances et expériences.

La clé pour animer avec succès un atelier sur le transfert et l'échange de connaissances est d'avoir un nombre limité (35 au maximum) de participants homogènes et de leur donner du temps pour présenter leurs connaissances et expériences avant de les faire participer activement à l'atelier. Les défis, toutefois, sont de trouver un animateur qualifié, d'avoir des idées créatives pour les activités et d'animer la rencontre pour qu'elle ne ressemble pas à une présentation ou à une session de formation, bien que ces formats puissent être utilisés durant une courte partie de l'atelier.

Vous devriez tenir compte des éléments clés suivants au moment de préparer l'atelier :

1. **Audience :** pour déterminer l'audience pour un atelier, posez-vous les questions suivantes :

- Qui ce sujet intéresse-t-il? Les ouvrages de quels auteurs seraient pertinents à ce sujet?
 - Qui peut tirer profit de cet atelier?
 - Comment puis-je joindre mon audience? Quelles sont les meilleures façons d'annoncer cet atelier ?
2. **Message :** Vous devez adapter le format et le contenu de l'atelier à votre audience. Pour déterminer le contenu de l'atelier, posez-vous les questions suivantes :
- Quelles connaissances ou expérience les participants ont-ils sur le thème de l'atelier?
 - Quelle est l'attente des participants?
 - Quel format d'atelier répondrait le mieux aux espérances et besoins des participants (p. ex. discussion, résolution de problèmes, application des aptitudes, etc.)?
 - Qui animera l'atelier? En qui les participants auront-ils confiance?
 - Quel est le plan de cet atelier? Quel est l'ordre du jour?
 - Quelles sont les responsabilités et les activités de l'animateur?
 - Quelle documentation pourrait être nécessaire avant l'atelier?
 - Quels sont les matériaux didactiques et fournitures (p. ex. tableau-papier, documents, etc.) nécessaires pour animer l'atelier?
 - Quelles sont les activités requises pour stimuler l'apprentissage des participants?
3. **Méthode de prestation :** L'atelier doit être animé de façon à ce qu'il soit informatif et agréable. Il devrait donner l'occasion aux participants d'exprimer facilement leurs opinions et perspectives, d'apprendre à se connaître et de réseauter, de partager leurs connaissances et expériences, de pratiquer de nouvelles aptitudes et d'exécuter avec plaisir les exercices. L'endroit et les installations où l'atelier est animé sont importants pour favoriser les activités.
4. **Messager :** Dans le contexte d'un atelier, l'animateur doit jouer le rôle du messager lorsque nécessaire. Pour identifier un animateur, posez-vous les questions suivantes :
- Quelles sont les compétences et connaissances nécessaires pour cet atelier?
 - Qui possède ces qualités et est disponible pour animer cet atelier?
 - Est-il crédible? Quelles sont ses affiliations?
 - Comment sa crédibilité et ses affiliations pourraient être portées à l'attention des participants à cette formation?
 - Quand et comment doit-on aborder les responsabilités et les activités de l'animateur?

5. **Évaluation** : Pour identifier les résultats potentiels d'un atelier, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs réalistes et atteignables de cet atelier?
- À la fin de l'atelier, quelles connaissances, attitudes, aptitudes peuvent changer?
- Quels éléments de cet atelier les participants partageront-ils avec leur organisme, réseaux, etc.?
- De quelle façon les aptitudes acquises au cours de cet atelier amélioreront la pratique des participants?
- L'atelier permettra-t-il le partage des connaissances?
- Quels sont les avantages de cet atelier pour les participants à court et à long terme?
- Quel est le niveau de satisfaction des participants?

Évaluer un atelier : Le recours aux formulaires d'évaluation est la façon la plus commune d'évaluer un atelier. De plus, les notes d'observation et les rapports isolés sont des outils qui peuvent faire ressortir les points forts et les points faibles de l'atelier (voir les exemples aux Outils 7, 9 et 10). Des enquêtes de suivi, des entrevues, des études de cas, des visites et des tests de connaissances ou d'aptitudes sont également utiles pour évaluer un atelier. Vous devriez toujours fournir les coordonnées d'une personne-ressource en cas de questions, de demandes de renseignements ou pour recevoir de la rétroaction de votre audience.

Réunion / Remue-méninges / Table ronde / Réseautage

Définitions :

Réunion : Assemblée ou rassemblement de personnes qui partagent des connaissances dans un but commun et dans un temps donné.

Tirée de Fauconnier, S., & Fromme, R. (2003) Capturing Unstable Media
http://capturing.projects.v2.nl/glossary_k.html, le 6 octobre 2006.

Remue-méninges : Processus de groupe pour trouver des solutions créatives à des problèmes. Ce processus est fertile lorsque les participants se concentrent sur un problème et, par la suite, soulèvent sciemment le plus de solutions possibles et en développant les idées au maximum.

Tirée de Steege, Sue. (n.d.). What is Brainstorming? <http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/html/Steege-99.html>, le 6 octobre 2006.

Table ronde : Discussions animées sur un sujet précis. Les participants partagent leur expertise et apprennent de l'expérience des autres participants. Le nombre de participants est souvent inférieur à 30.

Tirée de Joint Fire Science Program. (n.d.). Research Supporting Sound Decisions.
<http://jfsp.nifc.gov/documents/Roundtable.pdf#search=%22what%20is%20a%20roundtable%22>, le 6 octobre 2006.

Réseautage : Ensemble de personnes interconnectées qui interagissent les unes avec les autres afin de s'aider et de s'appuyer.

Tirée du site de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé
http://www.chsrf.ca/knowledge_transfer/index_e.php, le 6 octobre 2006.

Dans cette section, on y décrit un ensemble d'activités de transfert et de partage des connaissances conçues pour partager de l'information et des idées dans un environnement structuré. Le champ de ces activités peut dépasser la limite du partage ou du transfert des connaissances. Ces activités peuvent générer de nouvelles idées, apporter des solutions à un problème, bâtir des relations et créer des possibilités pour des innovations. Dans ces contextes, il n'y a aucune barrière entre le producteur/diffuseur de connaissances et l'utilisateur/receveur de connaissances et les deux parties retirent des avantages mutuels.

L'avantage de ces activités de transfert et de partage des connaissances est que celles-ci peuvent créer une occasion au cours de laquelle les connaissances seront non seulement partagées, mais également approfondies. Cependant, le défi est de veiller à ce que les participants apportent des expériences, perspectives, opinions et idées diversifiées à la table et désirent communiquer et examiner leurs idées. Il doit également être précisé que tous les participants ont la même occasion de participer et que toutes les voix sont entendues.

Vous devriez tenir compte des éléments clés suivants au moment de préparer les activités :

1. **Audience** : Savoir que votre audience peut vous aider à organiser une réunion, une table ronde, une session de remue-méninges ou de réseautage qui favorise l'interaction et la participation. Vous devez soigneusement sélectionner les participants pour l'une ou l'autre de ces activités pour qu'elles soient efficaces. Pour identifier cette audience, posez-vous les questions suivantes :

- Qui connaît le sujet de cette activité? Les ouvrages de quels auteurs pourraient être pertinents au sujet?
- À qui cette rencontre pourrait-elle être bénéfique?
- La participation de quelles personnes pourrait nous être bénéfique?
- Quelles expériences les participants potentiels ont-ils face à ce sujet? Apportent-ils diverses expériences, perspectives, opinion ou idées à la table?
- À quels problèmes pratiques font-ils face? Avec quels enjeux ont-ils de la difficulté?
- Comment puis-je joindre mon audience? Quelles sont les meilleures façons d'annoncer l'activité ?

2. **Message :** En tant qu'organisateur, vous devez vous concentrer sur le sujet et le processus. Vous devriez également laisser les participants présenter le contenu de ces activités très interactives. Posez-vous les questions suivantes :

- Quelles sont nos espérances face à cette activité?
- Quel est le sujet approprié?
- Y a-t-il des messages centraux ou des points d'intérêt qui doivent être abordés ou présentés? Quelle est la meilleure façon de les présenter?
- Quel est l'ordre du jour?
- Quelles sont les responsabilités du président ou de l'organisateur?
- Quelles sont les responsabilités des participants?
- Qu'est-ce qui pourrait faciliter une communication efficace et un environnement positif pour générer des idées créatives (plus particulièrement pour l'activité de remue-méninges)?
- Qu'est-ce qui pourrait engendrer un dialogue continu et une collaboration mutuelle (plus particulièrement pour l'activité de réseautage)?
- Quelles documentation ou ressources peuvent être partagées?
- Quelles sont les fournitures et documentation nécessaires pour tenir l'activité?
- Quelle documentation, le cas échéant, les participants ont-ils besoin avant l'activité?

3. Méthode de prestation : Ces activités doivent faciliter la communication d'idées, d'opinions et de perspectives. La disposition de la pièce est importante pour stimuler la participation des participants aux activités.

4. Évaluation : Pour identifier les résultats potentiels de ces activités, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs réalistes et atteignables de cette activité?
- Quelles connaissances, idées, solutions peuvent être élaborées suite à cette activité?
- Comment les connaissances transférées ou partagées au cours de cette activité influenceront-elles l'action?
- Quelles connaissances les participants partageront-ils avec leur organisme?
- L'activité permettra-t-elle le partage des connaissances? Le cas échéant, l'exercice de partage des connaissances est-il réussi?
- Quels sont les avantages de cette activité pour mon organisme à court et à long terme?
- Les participants sont-ils satisfaits?

Évaluer une réunion/une session de remue-méninges/de réseautage/une table ronde : Les formulaires d'évaluation et la documentation (p. ex. procès-verbaux) sont des outils communs utilisés pour évaluer ces activités. Les notes d'observation et les rapports isolés sont des outils informels qui servent à documenter votre information (voir les exemples aux Outils 8, 9 et 10). De plus, une brève session de révision et de discussion à la fin de l'activité peut être prévue pour obtenir une rétroaction immédiate des participants. Enfin, encouragez toujours les participants à vous envoyer leurs commentaires s'ils souhaitent le faire dans l'anonymat.

Partie III: Exemples d'outils d'évaluation pour le transfert et l'échange de connaissances

Outil 1³ : Registre pour le suivi de la distribution / promotion

Type d'activité	
Fréquence	
Date(s)	
Commencement	
Fin	
Méthodes (site web, courriels, communiqués de presse, autres événements)	
Extrants (brochures, bulletins de nouvelles, rapports, feuilles d'information)	
Ressources utilisées (pour préparer et mener le projet)	
Personnel	
Durée	
Budget	
Modifications	
Commentaires	

³ Cet outil a été utilisé par les centres de l'Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB) en 2006-2007 et modifié pour ce cadre de travail.

Outil 2: Registre de suivi des contacts pour les demandes de renseignements

(A) Enregistrement des contacts pour les demandes de renseignements						
Nom	Poste	Nom de l'organisme	Adresse de l'organisme	Type d'organisme	Date du contact	Type de demande de renseignements

(B) Enregistrement des réponses aux demandes de renseignements					
Nom du membre du personnel	Poste	Date de la réponse	Format de la réponse	Contenu de la réponse (Sommaire)	Degré de satisfaction avec la réponse

Outil 3⁴ : Outil d'évaluation de la diffusion

Type de documentation		
Brève description de la documentation diffusée		
Méthode(s) de diffusion		
Date		
Résultats prévus		
Audience	<input type="checkbox"/> Organisme(s) <input type="checkbox"/> Individus <input type="checkbox"/> Autre	
Brève description de l'audience		
Nombre de personnes/ d'organismes joints		
Extrants		Quantité distribuée
Ressource(s) utilisée(s) :		
Résultats		
Résultats atteints		
Rétroaction de l'audience		
Autre rétroaction/observation		
Commentaires/Notes		

⁴ Cet outil a été utilisé par les réseaux locaux de l'Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB) en 2006-2007 et modifié pour ce cadre de travail.

Outil 4⁵ : Formulaire d'évaluation pour les présentations

PRÉSENTATEUR : _____

SUJET : _____

DATE ET LIEU : _____

Pas du tout d'accord = 1 Pas d'accord = 2 D'accord = 3 Tout à fait d'accord = 4

1. En utilisant l'échelle ci-dessus, veuillez entourer le chiffre qui indique votre niveau d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants :

a. L'information présentée était pertinente.	1	2	3	4
b. La présentation m'a aidé à identifier des ressources intéressantes pour mon organisme ou ma collectivité.	1	2	3	4
c. Je suis à l'aise de partager cette information avec mes collègues, mon réseau ou organisme.	1	2	3	4
d. Dans son ensemble, la session m'a permis d'accroître ma compréhension de (...sujet de la présentation...).	1	2	3	4
e. Dans son ensemble, la session a été une excellente occasion pour faire du réseautage.	1	2	3	4

2. Énumérez deux manières par lesquelles vous partagerez ce que vous avez appris au cours de cette présentation.

a.

b.

3. Quel élément de cette présentation a été le plus utile?

4. Quels thèmes informatifs n'ont pas été couverts?

5. Avez-vous des commentaires ou des suggestions?

6. Qui êtes-vous?

<input type="checkbox"/> Membre d'un conseil	<input type="checkbox"/> Directeur exécutif
<input type="checkbox"/> Employé rémunéré	<input type="checkbox"/> Fonctionnaire
<input type="checkbox"/> Bénévole	<input type="checkbox"/> Autre : _____ (précisez)

MERCI!

⁵ Cet outil a été utilisé par les réseaux locaux de l'Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB) en 2006-2007 et modifié pour ce cadre de travail.

Outil 5⁶ : Feuille de réponse pour la session de formation

Veillez remplir la feuille de réponse suivante en formulant des commentaires honnêtes et constructifs qui pourront nous aider à améliorer le processus, contenu, format, etc. d'activités futures. Vos commentaires sont importants pour nous. Merci!

Commentaires généraux

Le cas échéant, quelle était votre attente initiale envers cette session?

La session était-elle différente de votre attente? Comment?

Selon vous, quelles étaient les forces de la session?

Quelles améliorations pourraient être apportées?

Veillez évaluer et commenter notre habileté à animer cette session avec succès.

Cette session maintenait un équilibre entre les présentations théoriques et les occasions de partager des expériences ou d'élaborer des stratégies pour appliquer les connaissances.

Oui Non Plus ou moins

Commentaires/Suggestions :

Les connaissances étaient présentées de façon à ce qu'elles soient perçues comme utiles.

Oui Non Plus ou moins

Commentaires/Suggestions :

Cette session allouait suffisamment de temps et d'occasions pour interagir et partager des idées avec les participants.

Oui Non Plus ou moins

Commentaires/Suggestions :

⁶ Cet outil a été utilisé dans Le Code canadien du bénévolat, Session de formation des formateurs, octobre 2006, et modifié pour ce cadre de travail.

Transfert et échange efficaces de connaissances : Un cadre de travail

L'information transmise était claire, concise et pertinente à votre travail.

Oui Non Plus ou moins

Commentaires/Suggestions :

Suite à la session, vous êtes plus à l'aise de discuter de la participation au bénévolat.

Oui Non Plus ou moins

Commentaires/Suggestions :

Les outils fournis et l'information partagée vous seront utiles dans votre rôle.

Oui Non Plus ou moins

Commentaires/Suggestions :

Vous êtes satisfait du style de la présentation, des discussions et du temps alloué à chaque partie.

Oui Non Plus ou moins

Commentaires/Suggestions :

Veillez nous faire part de tout autre commentaire, préoccupation et recommandation :

Merci.

Outil 6⁷ : Formulaire d'évaluation pour une conférence/un séminaire/un symposium

Veuillez évaluer (... nom de la conférence/du séminaire/ symposium...) en répondant aux questions du formulaire ci-joint. Vos commentaires sont importants pour nous. Merci!

(OPTIONNEL)

Nom :

Titre :

Organisme :

Adresse :

Téléphone : ()

Courriel :

1. Logistique

a) *Occasion pour (...intervenants...) de participer à la conception de (... événement...).*

1 2 3 4 5

(Mauvais.....Excellent)

b) *Facilité à s'inscrire*

1 2 3 4 5

(Mauvais.....Excellent)

c) *Trousse du délégué*

1 2 3 4 5

(Mauvais.....Excellent)

d) *Hôtel (lieu, installations, propreté, etc.)*

1 2 3 4 5

(Mauvais.....Excellent)

e) *Nourriture et boissons*

1 2 3 4 5

(Mauvais.....Excellent)

2. Contenu de la conférence/du séminaire/symposium

⁷ Cet outil a été utilisé au cours du forum du CGCS, en septembre 2006, et modifié et modifié pour ce cadre de travail.

a) Le principal objectif de cet événement était de (...objectif..).

Avons-nous atteint cet objectif?

1 2 3 4 5
(Mauvais.....Excellent)

b) Veuillez évaluer l'efficacité de (...événement...) à réaliser les activités suivantes :

(...Objectif #1)

1 2 3 4 5
(Mauvais.....Excellent)

(...Objectif #2)

1 2 3 4 5
(Mauvais.....Excellent)

(...Objectif #3) Permettre des occasions de réseautage.

1 2 3 4 5
(Mauvais.....Excellent)

3. Avons-nous atteint un équilibre entre les ateliers de formation, le temps alloué à la discussion et les occasions de réseautage?

Oui

Non

4. Avez-vous des thèmes précis à nous suggérer pour de futurs (...événements...)?

5. Quelles ont été les forces de (...événement...)?

6. Avez-vous des suggestions pour améliorer certains aspects?

7. Dans son ensemble, quelle évaluation faites-vous de (...événement...)?

1 2 3 4 5
(Mauvais.....Excellent)

8. Veuillez nous faire part de tout autre commentaire sur le/la (...événement...) :

Merci.

Outil 7⁸ : Formulaire d'évaluation de l'atelier

(Titre d'atelier)

Veillez prendre quelques minutes pour indiquer votre niveau de connaissance concernant le thème de l'atelier.

A) Répondez à cette section avant l'atelier.

	Mauvais	Passable	Bon	Très bon	Excellent
Thème principal de l'atelier					
Ma compréhension de ce thème est :					
Mon aptitude à parler de ce thème est :					

B) Répondez à cette section après l'atelier.

	Mauvais	Passable	Bon	Très bon	Excellent
Sujet principal de l'atelier					
Ma compréhension de ce sujet est :					
Mon aptitude à parler de ce thème est :					

1. Veuillez évaluer la qualité des composantes suivantes de l'atelier.

	Mauvais	Passable	Bon	Très bon	Excellent
Publicité, inscription, lieux					
Publicité et promotion					
Inscription					
Pertinence des lieux					
Espace/installations					
Contenu de l'atelier					
Clarté du contenu					
Ordre et organisation du contenu					
Utilité de la documentation/des					

⁸ Utilisé dans les ateliers de l'automne 2006 du Centre de développement des connaissances (adapté au thème de l'atelier) et modifié pour ce cadre de travail.

ressources d'information					
Durée de l'atelier					
Présentation de l'atelier					
Style de la présentation du sujet principal					
Style de la présentation					
Utilité de la présentation					
Temps alloué à la discussion					
Discussion de synthèse sur le partage des connaissances					

2. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente?

Oui ___ Non ___ Incertain ___

3. Partagerez-vous les connaissances acquises au cours de cet atelier?

Oui ___ Non ___ Incertain ___

Le cas échéant, qui ou quel organisme trouvera ces connaissances utiles?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

4. Comment pouvez-vous appliquer ces connaissances dans votre organisme?

- a) _____

- b) _____

5. Veuillez nous faire part de toute amélioration à apporter aux ateliers sur le transfert des connaissances :

- a) _____

b) _____

6. Autres commentaires.

Merci de bien vouloir faire parvenir ce formulaire au personnel du....

Outil 8⁹ : Formulaire d'évaluation d'une réunion

Merci de bien vouloir remplir le formulaire suivant pour nous aider à améliorer nos prochaines réunions. Vos commentaires sont importants pour nous. Merci!

1. Avez-vous reçu les documents nécessaires pour vous préparer à la réunion?

_____Oui _____Non Veuillez préciser votre réponse.

2. Certains sujets ont-ils été oubliés et devraient-ils être abordés au cours des prochaines réunions?

3. À l'aide de l'échelle suivante, veuillez évaluer notre capacité de répondre à votre attente envers la session. Encerclez le numéro qui correspond le plus à votre évaluation de la session.

GRUPE A : (...nom du groupe...)

Session	Très mauvais	Mauvais	Passable	Bon	Très bon	Excellent
(...nom de la 1ère session...)	1	2	3	4	5	6
(...nom de la 2ème session...)	1	2	3	4	5	6
(...Description du contenu...)	1	2	3	4	5	6
Groupe de discussion	1	2	3	4	5	6

GRUPE B : (...nom du groupe...)

Session	Très mauvais	Mauvais	Passable	Bon	Très bon	Excellent
(...nom de la 1ère session...)	1	2	3	4	5	6
(...nom de la 2ème session...)	1	2	3	4	5	6
(...Description du contenu...)	1	2	3	4	5	6
Groupe de discussion	1	2	3	4	5	6

⁹ Utilisé lors de la réunion des coordonnateurs des réseaux locaux de l'ICB, en septembre 2006

4. Dans l'ensemble, quelle évaluation faites-vous de la réunion?

Échec					Réussite
1	2	3	4	5	6

5. La session a-t-elle répondu à votre attente?

6. Qu'avez-vous appris au cours de cette session?

7. De quelle façon utiliserez-vous l'information communiquée au cours de cette session?

8. Comment peut-on améliorer cette session?

Merci!

Outil 9¹⁰ : Outil d'observation pour les formations, séminaires, ateliers et réunions

SUJET :	DATE :
OBSERVATEUR :	NOMBRE de PARTICIPANTS :

L'expérience que vous acquerez en tant qu'observateur au cours de (...nom de l'activité...) est très précieuse. Vos observations viendront compléter l'information recueillie dans les formulaires d'évaluation. Elles peuvent également nous aider à prendre les mesures de suivi nécessaires. Veillez à ce que vos notes soient suffisamment détaillées pour nous aider à bien comprendre le déroulement de l'activité.

1. CADRE

a. Quelle évaluation faites-vous des éléments suivants de (...nom de l'activité...)? Veuillez entourer une réponse pour chaque élément. Faites-nous également part de vos commentaires.

- Accueil : Réussite Échec
Pourquoi?

- Taille de la salle : Réussite Échec
Pourquoi?

- Disposition des sièges : Réussite Échec
Pourquoi?

- Fournitures additionnelles : Réussite Échec
Pourquoi?

- Audiovisuel : Réussite Échec
Pourquoi?

- Conclusion de la session : Réussite Échec
Pourquoi?

b. Avez-vous des observations supplémentaires concernant la pertinence du cadre de (...activité...)?

¹⁰ Utilisé dans les ateliers de 2006 du Centre de développement des connaissances et modifié pour ce cadre de travail.

2. ANIMATEUR

Comment étaient les aptitudes, les connaissances et le style de présentation de l'animateur?
(p. ex. établir un rapport, capacité à transférer les connaissances, utilisation d'un langage clair et simple, interaction avec l'audience)

3. PARTICIPANTS

- a. Quels types de participants étaient présents à (...activité...)? La répartition des participants était-elle équilibrée?
- b. Avez-vous remarqué si les participants étaient :
- Enthousiastes et intéressés par l'information?
 - Activement engagés?
 - Passifs et amorphes?
 - Confus?

5. INTERACTION

- a. Avez-vous remarqué une interaction positive entre l'animateur et les participants? (p. ex. une conversation bidirectionnelle, des participants qui aident l'animateur dans les activités de l'atelier, l'animateur qui demande des volontaires, etc.)
- b. Avez-vous remarqué si (...activité...) offrait une occasion d'apprentissage tant pour l'animateur que les participants?

Selon l'ensemble de vos observations, (...nom de l'activité...) est-elle une réussite? Veuillez préciser votre réponse.

Outil 10¹¹ : Fiche anecdotique

Les anecdotes, commentaires des participants, fournissent un excellent compte-rendu de leurs expériences d'une activité. Les anecdotes viennent compléter l'information recueillie dans les formulaires d'évaluation de (...nom activité...). N'oubliez pas de faire la distinction entre vos observations et opinions et de seulement noter les faits.

Date : _____

Contexte/Événement : _____

Quels ont été les thèmes abordés?

Par qui (nom et titre)?

Points-clés/idées :

Vos observations ou impressions :

¹¹ Cet outil a été utilisé par les réseaux locaux de l'Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB) en 2006-2007 et modifié pour ce cadre de travail.

Bibliographie

- Abernathy, T., Coutts, J., Royce, D., Bartram, J., Kramer, D., Chapesike, K., Gold, I., Marsh, L. (2001). *Knowledge transfer: Looking beyond health* (2000). Report on the conference held in Toronto, October 26-27, 2000.
- Canadian Health Services Research Foundation. (2005). *Leveraging knowledge: Tools and strategies for action*. Report of the 7th CHSRF Annual Invitational Workshop, Montreal, Quebec. Retrieved February, 2007, from http://www.chsrf.ca/knowledge_transfer/pdf/2005_workshop_report_e.pdf.
- Canadian Health Services Research Foundation. (2002). *How to be a good research partner: A guide for health-system managers and policy makers*. Retrieved February, 2007, from http://www.chsrf.ca/other_documents/pdf/partner_e.pdf.
- Canadian Institute for Health Information (CIHI), Canadian Population Health Initiative. (2001). *An Environmental Scan of Research Transfer Strategies*. Retrieved February, 2007, from <http://secure.cihi.ca/cihiweb/products/EnviroScan.pdf>.
- Carpenter, D., Nieva, V., Albaghal, T., Sorra, J. (2005). Development of a Planning Tool to Guide Research Dissemination. *Advances in Patient Safety: From Research to Implementation*. 4. Rockville, MD: Agency for Healthcare and Research Quality.
- Fothergill, A. (2000). Knowledge transfer between researchers and practitioners. *Natural Hazards Review*, May, 91-98.
- Gowdy, E.A. (2006). *Knowledge transfer and health networks: Literature review*. Retrieved February, 2007, from Southern Alberta Child & Youth Health Network Web site: http://www.sacyhn.ca/media/pdf/knowledge_transfer_health_networks_literature_review.pdf.
- Hall, Michael (1998). A Dissemination Strategy for the National Survey of Giving, Volunteering and Participating. Canadian Centre for Philanthropy.
- Hennink, M., & Stephenson, R. (2005). Using research to inform health policy: Barriers and strategies in developing countries [Electronic version]. *Journal of Health Communication*, 10, 163-180.
- Hurley, T. A., & Grenn, C. W. (2005). Knowledge management and the nonprofit industry: A within and between approach [Electronic version]. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6.
- Jacobson, A., & Prusak, L. (2006, November). The cost of knowledge. *Harvard Business Review*.
- Lavis, J., Robertson, D., Woodside, J., McLeod, C., & Abelson, J. (2003a). How can research organizations more effectively transfer research knowledge to decision-makers? *The Milbank Quarterly*, 81 (2), 221-248.
- Lavis, J., Ross, S., McLeod, C., Gildner, A. (2003b). Measuring the impact of health research. *Journal of Health Service Research Policy*, 8 (3), 165-170.
- Lomas, J. (2000). Using 'linkage and exchange' to move research into policy at a Canadian foundation. Essay. *Health Affairs*, 19 (3).

- Norman, C.D., & Huerta, T. (2006). Knowledge transfer & exchange through social networks: Building foundations for a community of practice within tobacco control. *Implementation Science* [Electronic journal], 1:20.
- Pyra, K. (2003). *Knowledge translation: A review of the literature*. Retrieved February, 2007, from the Nova Scotia Health Research Foundation Web site: <http://www.nshrf.ca>.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer [Electronic version]. *Journal of Knowledge Management*, 8 (4), 95-111.
- Williams Group. (n.d.). *Marketing your knowledge: A report to philanthropy's R&D organizations*. Retrieved February, 2007, from http://www.iapps.com/usr_doc/WilliamsGroupReport.pdf.
- The World Bank, Knowledge and Learning Group, Africa Region. (2005). *Capacity enhancement through knowledge transfer: A behavioral framework for reflection, action and results*. Retrieved February, 2007, from http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICA/Resources/capacity_knowledge.pdf.
- Zarinpoush, F., Gotlib Conn, L. (2006). Knowledge transfer. Tip Sheet. Imagine Canada.