

Il est temps de parler de

notre relation avec la recherche *(et des gens qui la font pour gagner leur vie)*

Un guide pour que les activités de recherche
et les investissements en recherche
fonctionnent pour **votre organisme
de santé** au lieu de l'embourber

Sarah Bowen

Ian D. Graham

Ingrid Botting



Il est typique des chercheurs...
ils nous disent « Il est temps
d'en parler » puis nous
remettent un rapport, ils
ne voient probablement
même pas l'ironie de
la situation!



Préface (3) Aperçu (4)	Section 1 (6) Connaître ses limites	Section 2 (10) S'assurer que les conditions sont propices	Section 3 (20) Élaboration d'une stratégie de recherche	Conclusion (33) Passons à l'action	Annexes (37) Et un peu plus encore...
(3) La recherche en santé peut être un véritable atout, mais... (4) Quel est votre rôle dans la recherche en tant que leader d'un organisme de santé? (5) Qu'entendons-nous exactement par le mot recherche?	(7) Déterminer ce que nous voulons tirer de notre relation avec la recherche	(11) Trois conditions préalables interreliées (14) Construire des bases solides (18) Répondre aux demandes de collaboration en recherche	(21) Deux approches principales du renforcement des capacités et de la réactivité (22) Créer une interface entre le système de santé et le monde universitaire (27) Intégrer la capacité de recherche au sein de l'organisation (32) Planifier la mise en œuvre et l'évaluation	(34) Il est temps de passer de la réflexion à l'action (35) À propos des auteurs (36) Remerciements	(a) Définitions des termes courants (b) Promotion de l'esprit de recherche (c) Exemples de messages clés

La recherche en santé peut être un véritable atout, mais...

Nous devons réinventer le mot R

Les organismes de santé sont de plus en plus incités à s'investir davantage dans la **recherche**, à utiliser les résultats de la recherche existante et, surtout au cours des dernières années, à « s'associer » à des universitaires pour des propositions de projets de recherche. Non seulement cette attente crée des exigences supplémentaires pour les organismes déjà sous pression, mais on suppose souvent que la participation à la recherche apportera des avantages directs à l'organisation. Ce n'est pas nécessairement le cas : de nouvelles données probantes indiquent que nous devons réinventer la recherche de manière à la rendre plus pertinente et utile pour les personnes dont le rôle est d'assurer des soins de qualité aux patients et aux collectivités.

Des recherches appropriées et de qualité, conçues en consultation avec des organismes de soins de santé, peuvent procurer d'importants avantages organisationnels. De plus, l'intégration des compétences en recherche dans les activités opérationnelles peut renforcer considérablement les services existants. Une initiative de recherche appropriée peut contribuer à améliorer l'harmonisation entre les opérations et le plan stratégique de l'organisation, à améliorer la qualité des soins aux patients, à optimiser le rendement organisationnel, à éclairer les décisions de gestion difficiles et à appuyer les initiatives d'équité en santé.

Cependant, ces avantages ne sont susceptibles d'être réalisés que si une organisation (ou un programme) prend des décisions proactives concernant son rôle et son approche en matière de recherche, plutôt que de simplement répondre à des demandes externes ou de maintenir la pratique traditionnelle.

Une initiative de recherche appropriée peut permettre ce qui suit :

- Améliorer la qualité des soins aux patients;
- Optimiser le rendement organisationnel;
- Aider à assurer l'harmonisation des opérations avec le plan stratégique de l'organisation;
- Éclairer les décisions de gestion difficiles;
- Appuyer les initiatives d'équité en santé.

Voyez-la comme une boîte à outils, et non un modèle

Cette ressource est conçue pour aider les personnes qui exercent un leadership formel et informel au sein des organismes de santé à réfléchir aux diverses approches de la participation à la recherche et à s'y retrouver. Plutôt que de fournir un modèle pour guider un type particulier d'organisation (ou de suggérer un modèle universel), elle décrit les enjeux et les principes que les organismes de taille, de maturité et d'orientation diverses doivent prendre en considération pour élaborer des réponses appropriées à leur propre contexte.

Ce guide est également fondé sur la reconnaissance du fait qu'il existe de nombreux types différents de recherche qui peuvent être nécessaires pour aider un organisme à mieux fonctionner – non seulement la recherche clinique et axée sur le patient, mais aussi la recherche axée sur l'amélioration de la prestation des services de santé ou de la santé de la population.

Rôles, points de départ et objectifs disparates

Les questions soulevées dans le présent document et les cadres présentés sont pertinents non seulement pour les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs, mais aussi pour les responsables des soins cliniques et des programmes, ainsi que pour ceux qui jouent un rôle dans la recherche au sein d'une organisation. Différents portefeuilles au sein d'une organisation peuvent se trouver à différentes étapes de l'élaboration d'une initiative de recherche appropriée, et celle-ci peut être déployée à différents niveaux au sein d'une organisation.

Même si cette ressource est plus susceptible de susciter l'intérêt des personnes qui se demandent comment répondre aux demandes de participation à de la recherche, les responsables d'initiatives de recherche établies peuvent également bénéficier d'un examen des diverses approches pour éclairer l'évaluation des activités actuelles.



« Avant même d'avoir la question, d'avoir organisé la recherche et d'avoir obtenu les résultats, le système a déjà changé. Les résultats que nous obtiendrons correspondront à ce que nous faisons il y a 12 ou 18 mois. Lorsque nous les obtenons, nous sommes déjà rendus ailleurs. Quelle en est donc la valeur? Et lorsque les ressources se font rares, il faut minutieusement choisir où l'énergie sera concentrée. »

- Toutes les citations utilisées dans le présent guide sont des extraits d'entretiens avec des membres du personnel soignant.

Références à la page 36.

Quel est votre rôle dans la recherche en tant que leader d'un organisme de santé?

Remettre en question le rôle traditionnellement réactif face à la recherche

Par le passé, les organismes de santé jouaient un rôle très réactif par rapport à la recherche parce qu'ils mettaient l'accent sur la prestation de soins de santé de qualité. On s'attendait à ce qu'ils utilisent la recherche produite par des universitaires et qu'ils donnent accès à leurs données, à leur personnel, à leurs patients ou à leurs installations afin d'appuyer des projets de recherche universitaire. Ces dernières années (reflétant l'intention des bailleurs de fonds de la recherche en santé de rendre certaines formes de recherche plus pertinentes pour le système de santé et de bénéficier de l'expertise des professionnels de la santé et de la gestion), on a observé une augmentation du nombre de demandes adressées aux organismes de santé pour qu'ils « s'associent » à des activités de recherche. Cette évolution a amené de nombreux organismes de santé à clarifier leur rôle dans la recherche afin de déterminer les activités de recherche auxquelles ils participent et de quelle façon.

Facteurs motivant la participation à la recherche

Bon nombre de ces organismes sont motivés à examiner le rôle qu'ils peuvent jouer dans la recherche parce qu'ils sont mus par le désir de s'assurer que les soins dispensés aux patients reflètent les plus récents travaux de recherche sur la qualité des soins et qu'ils respectent les normes d'agrément. D'autres estiment qu'ils ont

besoin d'un plan pour répondre à un nombre croissant de demandes de chercheurs universitaires, soit d'avoir accès aux données, au personnel ou aux patients de l'organisation, soit de collaborer à des projets de recherche. Certains peuvent être motivés par des questions de recherche découlant des défis qu'ils doivent relever dans la prestation des soins de santé ou par le désir d'améliorer le rendement organisationnel.

Les ressources consultatives étaient presque inexistantes

Bien que de nombreux organismes de santé subissent de plus en plus de pressions pour jouer un rôle dans la recherche, il existe peu de ressources d'orientation pour les aider à décider des mesures qui conviennent le mieux à leur organisation. Les examens récents de la situation ont révélé qu'il n'existait presque aucune ressource pour les organisations qui désirent jouer un rôle plus actif dans la recherche, qui veulent que les programmes de recherche soient plus utiles pour elles, ou qui se sentent sous pression ou sous-financées pour répondre aux demandes externes de participation à des partenariats de recherche ¹.

... jusqu'ici (nous l'espérons)

Cette ressource est conçue pour aider les organismes de santé (ainsi que leurs programmes) à prendre des décisions au sujet de leur rôle

dans la recherche. Elle s'appuie à la fois sur les données actuelles sur les partenariats de recherche entre les organismes de santé et les chercheurs universitaires (y compris celles concernant les perspectives du leadership en santé, le personnel de direction et subalterne mobilisé dans le cadre de ces partenariats) et l'expérience pratique des personnes qui travaillent dans le système de santé dans des rôles de recherche et de gestion.

Étant donné que les données sur le sujet sont limitées, les suggestions contenues dans le présent guide devront être mises à l'essai et évaluées par un éventail d'organismes de santé. Nous encourageons les organismes à utiliser cette ressource comme point de départ. Nous espérons qu'elle servira de base à l'élaboration de directives plus solides et fondées sur des données probantes.

« Des collaborations sur papier... Pour être honnête, je l'ai vu bien souvent. Presque au point où je dois dire : « Je suis désolé, nous ne pouvons pas fournir de lettre d'appui. » Lorsque vous demandez une lettre d'appui faisant référence à de la collaboration, qu'en est-il réellement de celle-ci si vous obtenez du financement? En fait, la plupart du temps, le financement est obtenu, et ensuite nous n'entendons plus parler d'eux. »



Comment votre organisation devrait-elle traiter ces demandes?

Figure 1.

¹ De Moissac D, Bowen S, Botting I, et al. Evidence of commitment to research partnerships? Results of two web reviews. *Heal Res Policy Syst.* 2019;17(1). doi:10.1186/s12961-019-0475-5

Qu'entendons-nous exactement par le mot **recherche**?

La plupart des organisations auront un défi de taille à relever lorsqu'elles entameront des discussions sur la planification d'un rôle de recherche :



Il y a souvent des différences importantes, même au sein d'une même organisation, dans la compréhension individuelle de ce que constitue la « recherche » et de son lien avec d'autres activités génératrices de connaissances comme l'amélioration de la qualité (AQ) et l'évaluation dans une organisation apprenante.

Pour certaines, la recherche est contenue dans un petit bac à sable

Le personnel peut définir la recherche de façon assez étroite, en la limitant à un seul domaine de recherche (par exemple, la recherche fondamentale en laboratoire ou la recherche clinique) ou à certaines méthodes de recherche (par exemple, les essais contrôlés randomisés), sans en percevoir pleinement toutes les contributions potentielles qu'un rôle de recherche élargi peut apporter.

Même les organisations qui ont des programmes de recherche établis peuvent avoir une compréhension limitée des nombreux types de recherche et de l'éventail des compétences en recherche nécessaires pour répondre aux diverses questions auxquelles font face

leurs organisations. Par exemple, une autorité sanitaire de grande taille peut disposer d'un institut de recherche bien établi qui se spécialise en recherche clinique, mais la compréhension des approches de la recherche sur les services de santé peut être limitée.

De nombreux membres du personnel peuvent considérer que la recherche (et l'expertise en recherche) se limite aux projets de recherche officiels appuyés par des organismes de financement de la recherche, habituellement mis sur pied par des chercheurs universitaires.

Pour d'autres, la recherche brouille les frontières

D'autre part, certains considèrent comme « recherche » toute enquête, y compris les initiatives de recherche sur Internet sur un sujet particulier. Beaucoup confondent recherche et **analyse de données**. Certains peuvent même considérer que la recherche est en concurrence avec les données probantes issues de l'expérience du fournisseur ou de l'organisation, sans pour autant comprendre comment les méthodes de recherche peuvent garantir qu'une expérience valable est intégrée à une forme essentielle de données probantes (ou aider à déterminer si une étude de recherche particulière est même pertinente dans un contexte particulier).

Certains considèrent des activités comme **l'amélioration de la qualité (AQ)**, **l'évaluation** et la recherche comme des points d'un continuum, d'autres comme des activités distinctes qui « appartiennent » à différents lieux (p. ex. l'AQ en tant que responsabilité organisationnelle, l'évaluation déléguée à des entrepreneurs externes et la recherche

appartenant au milieu universitaire) ². Il se peut que l'on ne comprenne pas comment les compétences en recherche peuvent appuyer d'autres activités génératrices de connaissances ou des initiatives en cours.

Une question de pertinence et d'expérience

Un défi connexe réside dans le fait que de nombreux dirigeants, gestionnaires et membres du personnel n'ont pas trouvé de recherche qui soit pertinente par rapport à leur travail ou adaptée à leurs besoins ^{2,3}. Ils peuvent avoir déjà collaboré avec des chercheurs qu'ils estiment déconnectés des réalités inhérentes à la prestation des soins de santé, ou avoir composé avec des processus de recherche insensibles aux exigences en temps réel de la prestation des soins de santé ⁴. Les expériences négatives varient de la frustration liée aux rôles symboliques donnés au personnel du système de santé jusqu'au sentiment d'être « utilisé » ou de ne pas être respecté, en passant par des incidents majeurs qui ont exigé une intervention juridique ou en matière de ressources humaines ².

Un langage commun est nécessaire

Cela laisse entendre que de nombreuses organisations devront envisager des stratégies pour mobiliser la direction, les cliniciens et le personnel afin de développer une compréhension commune de la recherche et des concepts connexes. **L'annexe A** propose quelques définitions pour appuyer ces discussions.

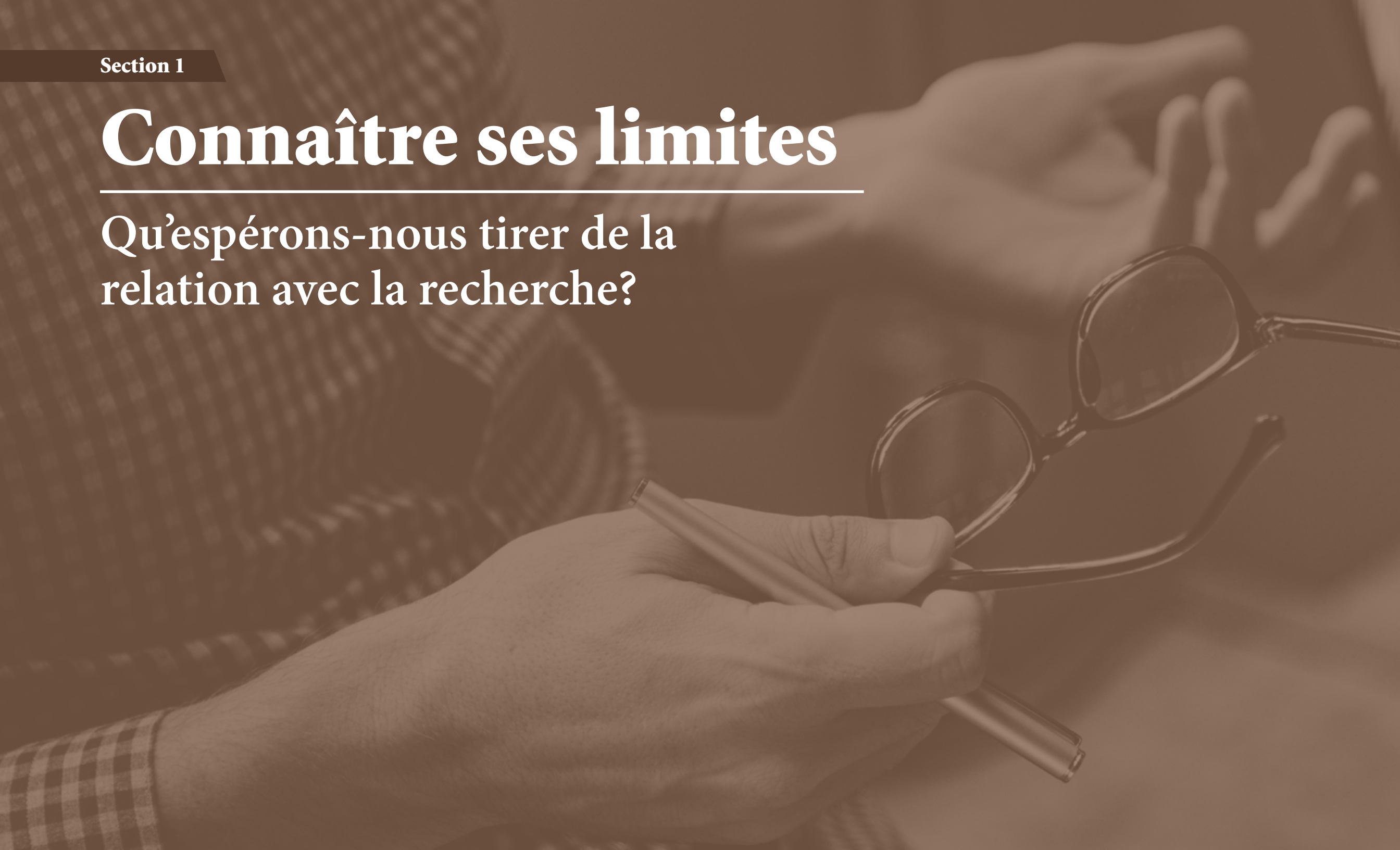
² Bowen S, Botting I, Graham ID, et al. Experience of health leadership in partnering with university-based researchers in Canada - A call to "re-imagine" research. *Int J Heal Policy Manag*. 2019;8(12):684-699. doi:10.15171/ijhpm.2019.66

³ Barnes RO, Holmes BJ, Lindstrom R, Trytten C, Wale MCJ. Evidence-informed healthcare through integration of health research. *Healthc Manag forum*. 2015;28(2):75-78. doi:10.1177/0840470414562637

⁴ Bowen S, Martens P. Demystifying knowledge translation: learning from the community. *J Health Serv Res Policy*. 2005;10(4):203-211. doi:10.1258/135581905774414213

Connaître ses limites

Qu'espérons-nous tirer de la relation avec la recherche?



Déterminer ce que nous voulons tirer de notre relation avec la recherche

Avant de prendre quelque mesure que ce soit, il est important de tenir compte de l'engagement de l'organisation à l'égard de la recherche, de la visibilité de cet engagement et de sa volonté de s'engager dans des activités de développement de la recherche.

Déterminer où l'on se trouve actuellement

Les initiatives organisationnelles liées à la recherche (que ce soit en réponse à des demandes externes ou issues d'une volonté interne) sont parfois élaborées de façon réactive, sans tenir compte de l'endroit où se trouve l'organisation à un moment donné. Ainsi, une organisation peut avoir recours à des initiatives semblables à celles d'autres organisations, qu'elles se prêtent ou non à son contexte particulier.

Il est également utile de réfléchir à la position actuelle de l'organisation sur son rôle dans la recherche, en reconnaissant que la participation de l'organisation aux différents « piliers » de la recherche (clinique, services de santé, santé de la population) peut varier considérablement.

Certaines positions communes sont décrites dans le **tableau 1** à la page suivante, qui comprend également des suggestions sur la façon dont la recherche peut appuyer l'organisation dans chacune de ces positions, ainsi que des répercussions à prendre en considération pour chacune d'elles. Ces positions ne s'excluent pas mutuellement (une organisation ou un programme peut en adopter plusieurs), et divers secteurs ou niveaux, au sein de l'organisation, peuvent se trouver à des positions différentes à un moment ou un autre.

« Ce que nous observons le plus souvent, ce sont des chercheurs qui ont des intérêts de recherche qui ne correspondent pas exactement à ceux de l'organisation ou aux besoins de l'organisation. La collaboration devient alors plus difficile à établir. »

L'engagement à l'égard de la recherche ou d'activités de recherche particulières est-il clairement défini dans la mission, les valeurs et le plan stratégique de l'organisation?

Faut-il en discuter davantage?

Quel est l'engagement des personnes occupant des postes clés de direction (conseil d'administration, direction fonctionnelle) à l'égard de l'importance de la recherche pour l'organisation?

Dans quelle mesure les dirigeants organisationnels connaissent-ils la gamme des approches et des méthodes de recherche?

Quelle est la participation actuelle de l'organisation (ou du programme) à la recherche? Existe-t-il un répertoire complet des projets de recherche ou des collaborations auxquels l'organisation participe?

Comment ont-ils fait surface? En quoi sont-ils conçus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs? Comment les soutient-on?

Questions à prendre en considération

Figure 2.

Position actuelle	Défis actuels	Quels enjeux devrions-nous examiner?	Comment la recherche peut-elle aider à relever ce défi?
Nous dépendons des normes établies par d'autres organismes (p. ex. normes et lignes directrices provinciales et professionnelles) qui garantissent des soins de qualité.	S'assurer que les normes soient respectées	Sans une attention particulière à notre contexte particulier lors de la mise en œuvre, les normes pourraient ne pas être respectées. Il se peut aussi que des intervenants externes nous présentent des demandes liées à la recherche. Comment réagissons-nous?	Des recherches ont exploré les façons les plus efficaces de communiquer les normes de manière pertinente pour l'auditoire (ce que l'on appelle souvent l' application des connaissances) et de déterminer des stratégies de mise en œuvre efficaces (science de la mise en œuvre). L'expertise en études d'évaluation peut éclairer les efforts d'assurance et d'amélioration de la qualité.
Nous sommes déterminés à faire en sorte que nos programmes reflètent les dernières recherches afin d'optimiser les soins que nous offrons.	Accéder et évaluer la recherche actuelle en temps opportun et de façon continue. Veiller à ce que les constatations soient analysées, en collaboration avec les dirigeants de l'organisation, afin d'assurer qu'elles s'appliquent au contexte local. Faciliter l'adoption des résultats (y compris le changement organisationnel nécessaire).	Il faut évaluer l'applicabilité de la recherche à notre contexte organisationnel ou de programme spécifique. Il se peut aussi que des organismes externes nous contactent pour des demandes liées à la recherche.	Il existe des recherches sur les moyens efficaces d'évaluer et d'adapter la recherche pour l'appliquer à un contexte particulier, et de faciliter une adoption et une mise en œuvre efficaces (application des connaissances et science de la mise en œuvre).

(plus)

Position actuelle	Défis actuels	Quels enjeux devrions-nous examiner?	Comment la recherche peut-elle aider à relever ce défi?
Nous voulons répondre de façon appropriée aux demandes d'accès à nos données, à nos patients ou à nos sites provenant de sources externes, ou de demandes de partenariat pour des projets de recherche.	Clarifier les objectifs et les priorités de l'organisation en matière de recherche. Élaborer, mettre en œuvre, communiquer et évaluer les politiques, les processus et les structures de l'organisation pour appuyer une initiative de recherche organisationnelle cohérente.	À défaut de politiques à l'échelle de l'organisation et de procédures connexes, nos gestionnaires et cliniciens risquent de prendre des décisions en silos. Cela peut entraîner a) un stress supplémentaire sur le personnel et les programmes surchargés, b) un dépassement des limites des ressources organisationnelles, c) des problèmes imprévus exigeant une intervention de la direction et d) des occasions manquées de partager les résultats avec d'autres secteurs de l'organisation. Le fait de répondre à des demandes externes à lui seul ne répond pas à nos besoins internes en matière de connaissances : nous pourrions avoir avantage à nous concentrer sur nos propres priorités plutôt que d'être placés dans la position réactive de devoir répondre à des demandes externes.	Une politique de recherche fondée sur des données probantes peut fournir une structure pour une action cohérente en réponse aux priorités organisationnelles. Des processus efficaces d'évaluation de l'éthique en recherche et de l'accès et des répercussions garantissent le respect des politiques, la protection de l'organisation et la facilitation des recherches utiles pour l'organisation. Les compétences en coordination de la recherche facilitent les processus, la communication positive et les connaissances organisationnelles des partenaires de recherche.
Nous aimerions jouer un rôle actif dans les activités de recherche qui pourraient aider à régler les problèmes majeurs auxquels fait face notre organisation.	Élaborer un modèle de participation à la recherche qui est réalisable pour l'organisation et qui appuie ses objectifs et ses priorités.	Nous devons définir clairement nos priorités et évaluer de façon réaliste les besoins et les possibilités de développer une expertise interne en recherche, ou la capacité de jouer un rôle actif en tant que partenaire de recherche efficace avec des organismes de recherche externes. Nous devons également élaborer des stratégies pour veiller à ce que tous les secteurs de programme reçoivent l'aide nécessaire pour se tenir informés de la qualité de la recherche dans leur domaine et pour répondre aux demandes externes liées à la recherche.	Expertise en recherche pour entreprendre, coordonner et superviser des activités. Connaissance des données de recherche sur les partenariats de recherche efficaces.

S'assurer que les conditions sont propices

Que faut-il faire avant de commencer à élaborer une stratégie de recherche?

D'abord, veiller à ce que ces trois conditions préalables interreliées soient remplies

Il existe trois conditions préalables interreliées associées à l'élaboration d'une démarche organisationnelle efficace en matière de recherche.

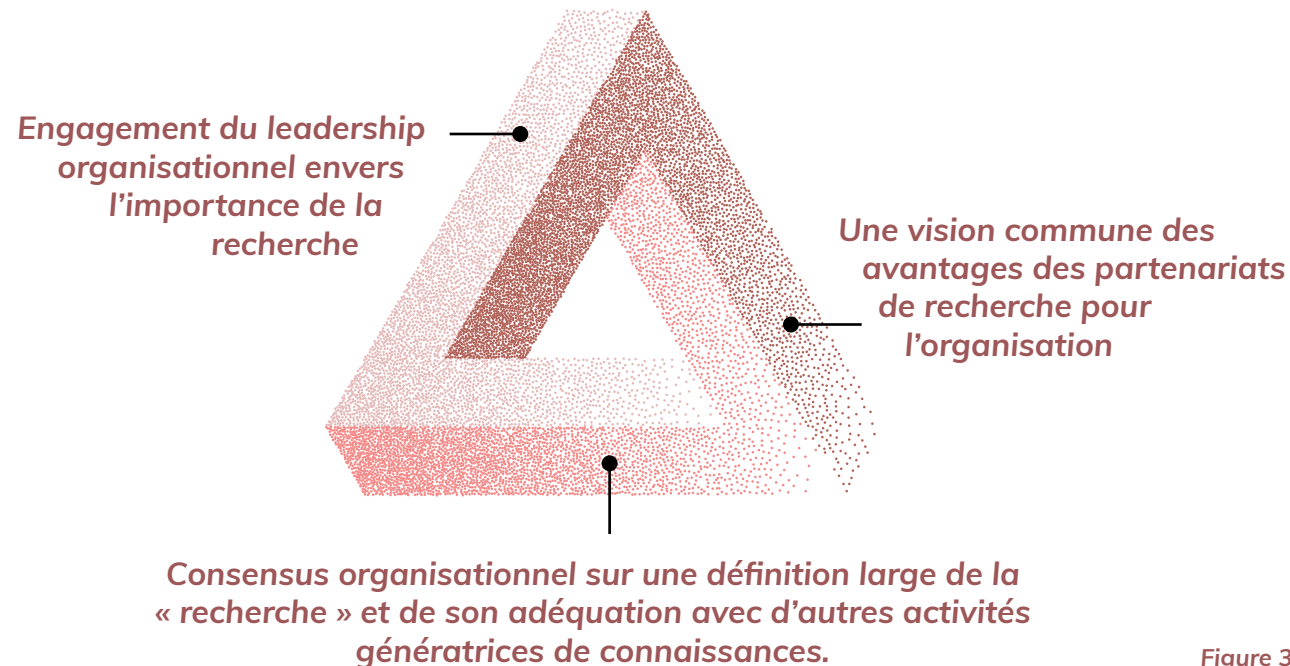


Figure 3.

On conseille aux organisations d'entreprendre des activités pour s'assurer que ces trois conditions préalables sont respectées avant de passer à l'élaboration d'un plan concret. Bien qu'elles soient abordées séparément, elles peuvent être considérées comme des activités itératives et interreliées.

Engagement envers l'importance de la recherche

Un engagement envers la recherche, ainsi qu'une compréhension générale de divers types de recherche, depuis les plus hauts niveaux de la direction de l'organisation – conseil d'administration, chef de la direction, haute direction et responsables cliniques – sont essentiels. Selon des recherches récentes, le leadership organisationnel est un facteur essentiel pour établir et soutenir des partenariats de recherche efficaces, ainsi que pour créer une culture organisationnelle positive². Si des initiatives visant à promouvoir une participation accrue à la recherche sont mises en œuvre par le personnel ou les cadres intermédiaires, l'une des premières tâches consistera à élaborer une stratégie visant à accroître la sensibilisation et la capacité en matière de recherche aux niveaux du conseil d'administration et de la direction.

« J'en suis venu à croire fermement que les plus hauts dirigeants de l'organisation doivent comprendre l'importance de cette démarche. Je n'insisterai jamais assez sur ce point, à savoir que si les dirigeants n'acceptent pas cette idée, je ne pense pas qu'il y ait une chance de succès. »



² Bowen S, Botting I, Graham ID, et al. Experience of health leadership in partnering with university-based researchers in Canada - A call to "re-imagine" research. Int J Heal Policy Manag. 2019;8(12):684-699. doi:10.15171/ijhpm.2019.66

Section 2 (D’abord, assurez-vous que ces conditions préalables interreliées sont remplies – suite)

Consensus organisationnel sur une définition large de la « recherche » et de son adéquation avec d’autres activités génératrice de connaissances

Comme la plupart des organisations constateront qu’il existe au sein d’elles diverses définitions de ce que constitue la recherche, il sera important d’acquérir une compréhension large et inclusive de la recherche qui comprend la diversité des approches, des domaines d’intérêt et des méthodes de recherche. Les questions auxquelles font face les organismes de santé sont complexes et il faut recourir à de nombreuses méthodes différentes pour y répondre. L’épidémiologie, les études d’évaluation et les approches qualitatives des services de santé ou de la recherche communautaire peuvent être d’une grande pertinence pour les besoins actuels de l’organisation, mais ne sont pas prises en compte dans les discussions sur la recherche organisationnelle. Ces discussions devraient commencer, mais non se terminer, aux niveaux du conseil d’administration, de la haute direction, des responsables cliniques et des membres de l’organisation qui ont de l’expérience en recherche.

Recherche, amélioration de la qualité et évaluation

Il est difficile d’établir une base de soutien partagé pour les initiatives de recherche organisationnelles s’il n’y a pas une compréhension commune de la relation entre la recherche, l’AQ et l’évaluation. Certains peuvent avoir l’impression qu’un service d’AQ et d’apprentissage fort élimine le besoin d’expertise en évaluation et en recherche et ne reconnaît pas la contribution que l’expertise en recherche peut apporter aux efforts d’AQ. Toutes ces approches de **l’apprentissage organisationnel** sont nécessaires, et aucune n’est plus importante qu’une autre. Nous proposons que la « recherche » – l’expertise en recherche encore plus que les activités de recherche – ne soit pas considérée comme distincte de ces autres activités productrices de savoirs

essentielles, mais comme une ressource à intégrer avec elles dans une organisation d’apprentissage efficace. Par exemple, les compétences en recherche peuvent améliorer les méthodes (et l’interprétation qui en découle) utilisées par les analystes de données, et renforcer la conception de l’évaluation et la sélection des méthodes.

Même mot, nouveau sens commun

Il est utile d’élaborer des outils simples qui proposent une définition organisationnelle de la recherche (l’annexe A fournit un point de départ pour la discussion). La définition choisie devrait englober les nombreux types de recherche et mettre les gestionnaires et le personnel au défi de faire la distinction entre « la façon dont la recherche (et l’expertise en recherche) pourrait m’aider/aider mon organisation » et « mon expérience personnelle de collaboration avec un chercheur ou un projet de recherche ». Bien que beaucoup de recherches n’aient pas été considérées comme utiles dans le passé, ce sentiment d’inutilité peut changer si la démarche organisationnelle est efficace.

Nous devons réinventer la recherche de manière à non seulement promouvoir des activités de recherche utiles au sein de l’organisation, mais aussi à soutenir et à améliorer d’autres activités génératrices de connaissances établies dans l’organisation .



Section 2 (D’abord, assurez-vous que ces conditions préalables interreliées sont remplies – suite)

^ Une vision commune des avantages des partenariats de recherche pour l’organisation

Il faut plus qu’une compréhension commune de « ce qu’est la recherche »; cependant, il faut aussi développer, dans l’ensemble de l’organisation, une appréciation des avantages potentiels de la participation à la recherche dans la création d’un système de santé apprenant (les contributions qu’il peut apporter à l’élaboration d’un plan stratégique efficace, à l’atteinte des objectifs organisationnels et au soutien du travail du personnel). Si les activités liées à la recherche sont considérées comme une demande de plus sur un temps et des ressources limités, il est peu probable qu’elles soient priorisées. Toute initiative de recherche doit correspondre à une « solution » qui aide l’organisation à atteindre ses objectifs.

Promouvoir une mentalité de recherche

L’intégration de la « recherche et de la réflexion évaluative » dans les discussions est une façon de commencer à illustrer, de façon pratique, la vaste portée de la recherche et les rôles utiles qu’elle pourrait jouer au sein de l’organisation. **L’annexe B** donne des exemples de la façon dont les nouveaux enjeux et les nouvelles questions peuvent être utilisés pour favoriser une discussion approfondie.

Point de départ de la discussion

Même si, idéalement, les discussions devraient d’abord être entreprises avec le conseil d’administration et la haute direction de l’organisation, il faut en faire davantage. Les responsables cliniques et de programme, ainsi que les personnes qui ont des responsabilités de recherche, devraient également être inclus au début du processus, car ces personnes peuvent avoir une expérience et des connaissances importantes qui aideront à assurer une discussion générale qui reflète le contexte organisationnel particulier. Il est également essentiel d’élaborer un plan de mobilisation du personnel par site ou secteur de programme.

Voici d’autres stratégies :

- Veiller à ce que la question de la recherche soit intégrée aux programmes du conseil d’administration et de la haute direction;
- Fournir des rapports de recherche pertinents et des rapports de comités liés à la recherche et s’assurer que la communication de ceux-ci est un point permanent à l’ordre du jour des réunions, soit « à des fins de discussion » ou à des fins d’information,
- Préparer des questions à l’appui d’une discussion éclairée par des données probantes sur les points à l’ordre du jour,
- Tirer parti des enjeux émergents ou des occasions de promouvoir la valeur potentielle de la recherche;
- Créer des comités spéciaux pour préparer des ébauches éclairées par la recherche aux fins de discussion sur les décisions importantes.



Créer une culture d’apprentissage et d’innovation... la recherche, l’évaluation, l’innovation doivent être intégrées au cœur même de notre système afin qu’elles transcendent l’ensemble des activités par opposition à quelque chose de parachuté depuis l’extérieur.



Construire des bases solides

À mesure qu’une organisation passe des travaux préparatoires à l’élaboration d’un modèle adapté à son contexte particulier, les éléments suivants devront être pris en considération :

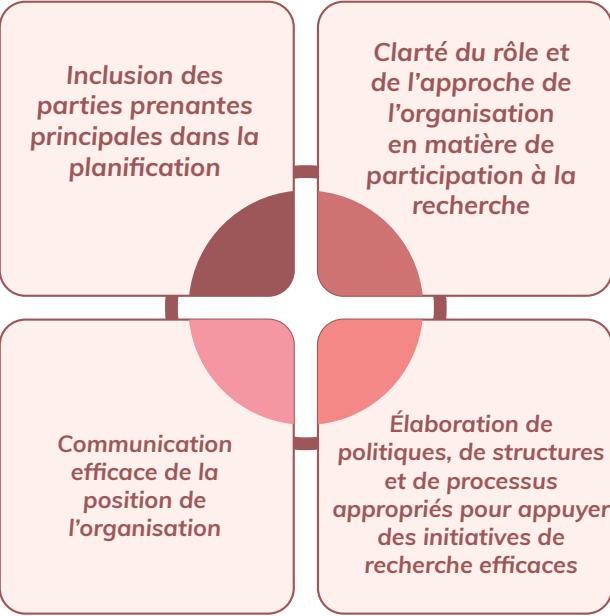


Figure 4.

Inclusion des parties prenantes principales dans la planification

Comme nous l’avons vu plus tôt, il existe de nombreux types de recherche différents, et aucune approche de recherche ou aucun chercheur ne peut à lui seul apporter l’étendue des compétences dont une organisation peut avoir besoin, maintenant ou à l’avenir. Cela peut présenter des défis pour la planification, car les discussions peuvent se limiter à certains domaines de recherche, à des types précis de questions de recherche, ou à une ou deux méthodes de recherche. Une équipe de recherche forte dans des essais cliniques contrôlés randomisés peut ne pas apprécier l’importance de la recherche communautaire fondée sur plusieurs méthodes ou ne pas avoir l’expertise nécessaire pour la mener. Un chercheur spécialisé en santé mentale peut être réticent à répondre aux préoccupations de l’organisation au sujet des maladies infectieuses.

La diversité et la souplesse ont de la valeur

Il est important d’avoir un éventail de voix autour de la table de planification qui représentent la diversité de l’expérience et de l’expertise en recherche, de la communauté de recrutement, des unités du personnel et des fournisseurs au point de soins. À une époque où l’on reconnaît de plus en plus l’exclusion de nombreux secteurs de la société des activités de prise de décisions, il est particulièrement important de s’assurer que la sélection des priorités de recherche (et la formulation des questions de recherche) ne se limite pas à certaines approches de recherche ou aux points de vue et à l’expérience des personnes qui occupent actuellement des postes décisionnels.

Bien qu’il soit important pour les organisations et les programmes d’avoir une approche stratégique, il faut aussi être ouvert à la possibilité de saisir les occasions non planifiées, ainsi que les idées et les initiatives qui pourraient émerger de diverses parties de l’organisation ou de la collectivité en général. La recherche peut être un outil précieux pour intégrer la voix de la collectivité, du personnel et du point de service afin d’éclairer le changement.

Quelques stratégies à envisager :

- Inviter les centres universitaires à présenter des exposés sur les types de recherche;
- Inclure le personnel dans les rôles de sensibilisation et de développement communautaire;
- Assurer une participation significative des secteurs cliniques et des programmes, ainsi que des organismes et des services à l’extérieur de l’organisation.

Clarté du rôle et de l’approche de l’organisation en matière de participation à la recherche

Il est essentiel d’indiquer clairement ce que l’organisme ou le programme souhaite réaliser grâce à sa participation à la recherche et comment cette participation procurera un avantage stratégique. Les organisations peuvent dégager un certain nombre d’avantages – tant pour le renforcement de la capacité de recherche interne que pour ce qui est des mesures prises pour établir et renforcer des partenariats de recherche productifs.

Il n’y a pas de solution universelle

Cependant, les organismes de santé sont très diversifiés sur le plan de la taille, de la complexité, de la spécialisation, du budget, de la dotation en personnel, du leadership organisationnel en recherche et des relations de recherche déjà établies; tous ces facteurs influent sur le rôle qu’une organisation peut décider de jouer. Ce ne sont pas toutes les organisations (ou tous les programmes au sein d’une organisation) qui ont les mêmes objectifs ou la même capacité. La clarté des objectifs de l’activité aidera les organismes de santé à déterminer les modèles qui leur conviennent le mieux. Le **tableau 2** présente quelques exemples d’objectifs communs (une organisation peut avoir un ou plusieurs objectifs) et de mesures connexes, ainsi que des embûches potentielles.

Objectifs communs	Description	Démarches courantes	Embûches potentielles
Veiller à ce que la planification organisationnelle soit éclairée par les plus récentes recherches de grande qualité.	Pour certaines organisations, la priorité est de déterminer quelle est la recherche appropriée, de l'évaluer pour en déterminer la pertinence et de l'intégrer dans la prestation directe de services de santé et les opérations organisationnelles (c.-à-d. l'optimisation de l'utilisation de la recherche existante).	Embaucher un « expert en application des connaissances » ou un « courtier du savoir » Organiser des recherches sur des sujets précis avec les services de bibliothèque universitaires.	L'atteinte de cet objectif repose sur l'expertise en application des connaissances. Elle exige des compétences très poussées non seulement en recension, synthèse et analyse de la littérature, mais aussi en analyse des résultats de recherche dans le contexte organisationnel particulier (étant donné que la recherche publiée omet souvent de répondre directement à la question qui concerne l'organisation particulière et de traiter de l'environnement particulier dans lequel elle évolue). En effet, étant donné que la recherche doit être correctement intégrée à d'autres sources de savoir organisationnelles pour être utile, les rôles d'application des connaissances doivent être intégrés et valorisés dans les processus décisionnels d'une organisation.
Assurer une analyse appropriée des données pour la prise de décisions.	De nombreuses organisations ont de la difficulté à analyser, à interpréter et à utiliser les grandes quantités de données produites entre leurs murs. Certaines estiment que leur plus grand besoin est de pouvoir utiliser les données dont elles disposent pour mieux gérer leurs opérations.	Embaucher des analystes de données. Compter sur le personnel d'aide à la décision pour fournir une analyse sur des questions complexes.	Bien que les organisations aient besoin de compétences internes pour effectuer l'analyse des données en temps opportun, l'analyse des données n'est pas, en soi, de la recherche. L'établissement d'un lien entre la capacité d'analyse des données et les programmes plus vastes de gestion du rendement, d'assurance de la qualité, d'évaluation et de recherche peut apporter de nombreux avantages à l'organisation : l'absence d'une fonction de surveillance de la recherche peut mener à une analyse trop simpliste et même à une mauvaise interprétation des données. Des compétences sont également nécessaires pour synthétiser et contextualiser les données afin de contribuer à une prise de décisions efficace.
Relever les principaux défis de l'organisation.	Certaines organisations reconnaissent que la recherche pourrait jouer un rôle dans la résolution des principaux problèmes auxquels elles sont confrontées, mais en raison de l'absence de recherches publiées pour répondre à leurs questions, elles souhaitent promouvoir la recherche qui répond à ces questions.	Établir des unités de recherche internes. S'adjoindre la collaboration de chercheurs universitaires pour le soutien à la recherche.	Ces deux options peuvent offrir des avantages, mais leur mise en œuvre et l'atteinte des objectifs qu'elles visent exigent également une planification et des ressources importantes. L'organisme devra également élaborer des processus qui lui permettront de déterminer les questions de recherche prioritaires.

« [Auparavant] le chercheur universitaire se présentait, en quelque sorte, dans [la région] et – c'est l'histoire qu'on m'a racontée – terrifiait les gens, si l'on peut dire, pour les amener à faire ce qu'il voulait... [Aujourd'hui] Nous disons plutôt aux institutions : votre chercheur peut venir ici et jouer dans notre bac à sable. Voici nos règles. Alors ça garde tout le monde honnête en quelque sorte.



(plus)

Objectifs communs	Description	Démarches courantes	Embûches potentielles
Mieux gérer les demandes et les attentes des chercheurs universitaires.	Le problème immédiat auquel sont confrontées de nombreuses organisations consiste à élaborer des systèmes pour répondre aux demandes externes d'aide à la recherche ou de partenariat.	Ententes individuelles entre un chercheur et un gestionnaire d'un secteur de programme, selon le jugement du gestionnaire. Politique exigeant des évaluations d'impact et d'accès, une « approbation » officielle. Politique exigeant l'« enregistrement » des projets de recherche. Recours à des organismes d'examen de l'éthique internes ou coordonnés (p. ex. aux échelles provinciale, régionale)	La plupart des organisations ont un processus d'examen du caractère éthique des projets de recherche qui seront entrepris au sein d'elles ou qui utiliseront des données organisationnelles. Certaines disposent également de processus pour évaluer l'incidence de la recherche sur les ressources organisationnelles. Elles sont moins nombreuses à disposer de processus internes pour évaluer l'importance et l'utilité potentielles des projets de recherche pour l'organisation. Les organismes de santé sont rarement indemnisés pour les contributions qu'ils apportent aux activités de recherche, ce qui peut entraîner une augmentation du stress chez le personnel et des coûts financiers que doit assumer l'organisme. De nombreuses organisations ne connaissent pas l'ampleur des engagements pris à l'égard de projets de recherche individuels, et l'approbation peut refléter une entente entre un gestionnaire individuel et un chercheur plutôt qu'une priorité organisationnelle. Pour répondre aux demandes externes, il faut définir clairement les objectifs et les priorités de l'organisation, les critères d'engagement et des compétences en communication et en négociation.
Offrir des expériences d'apprentissage enrichies aux étudiants en recherche.	Reconnaissant les avantages à long terme pour le système de santé de la participation directe à l'éducation des étudiants, de nombreuses organisations accueillent favorablement toute une gamme d'activités de recherche à l'intérieur de leurs murs.	Acceptation de stages individuels d'étudiants en recherche. Création d'ententes d'affiliation entre un organisme de santé et un établissement d'enseignement.	Le soutien aux étudiants peut exercer des pressions élevées sur les ressources organisationnelles, car les initiatives sont souvent organisées en fonction des calendriers et des préférences des universités. Cet investissement pourrait présenter peu d'avantages – pour le personnel de l'organisation ou les étudiants – si les activités en cause ne reflètent pas les priorités de l'organisation ou si le soutien offert à toutes les personnes concernées est insuffisant.
Accroître la « littératie en recherche » du personnel; offrir des possibilités de perfectionnement au personnel.	L'accroissement de la connaissance du personnel des concepts de recherche et l'encouragement à perfectionner ses compétences dans son domaine d'expertise peuvent constituer une priorité organisationnelle.	Initiatives internes de « renforcement des capacités » du personnel (p. ex. déjeuners-conférences) Soutien au personnel qui désire participer à l'apprentissage de la recherche universitaire. Programmes particuliers de formation en recherche en gestion (p. ex. FORCES : Formation en utilisation de la recherche pour cadres qui exercent dans la santé).	Bien que l'amélioration de la littératie en recherche du personnel puisse être avantageuse à la fois pour le personnel à l'échelle individuelle et pour l'organisation, les initiatives de formation peuvent également imposer des exigences en matière de temps et de ressources humaines. Il est peu probable que les initiatives de formation soient efficaces à moins d'être appuyées par une culture organisationnelle favorable à la recherche et des processus qui appuient et intègrent les activités de formation. Certaines organisations préfèrent mettre l'accent sur des approches de recherche engagées, qui reconnaissent et intègrent les diverses compétences des chercheurs, des gestionnaires et des cliniciens.

Communication efficace de la position de l'organisation

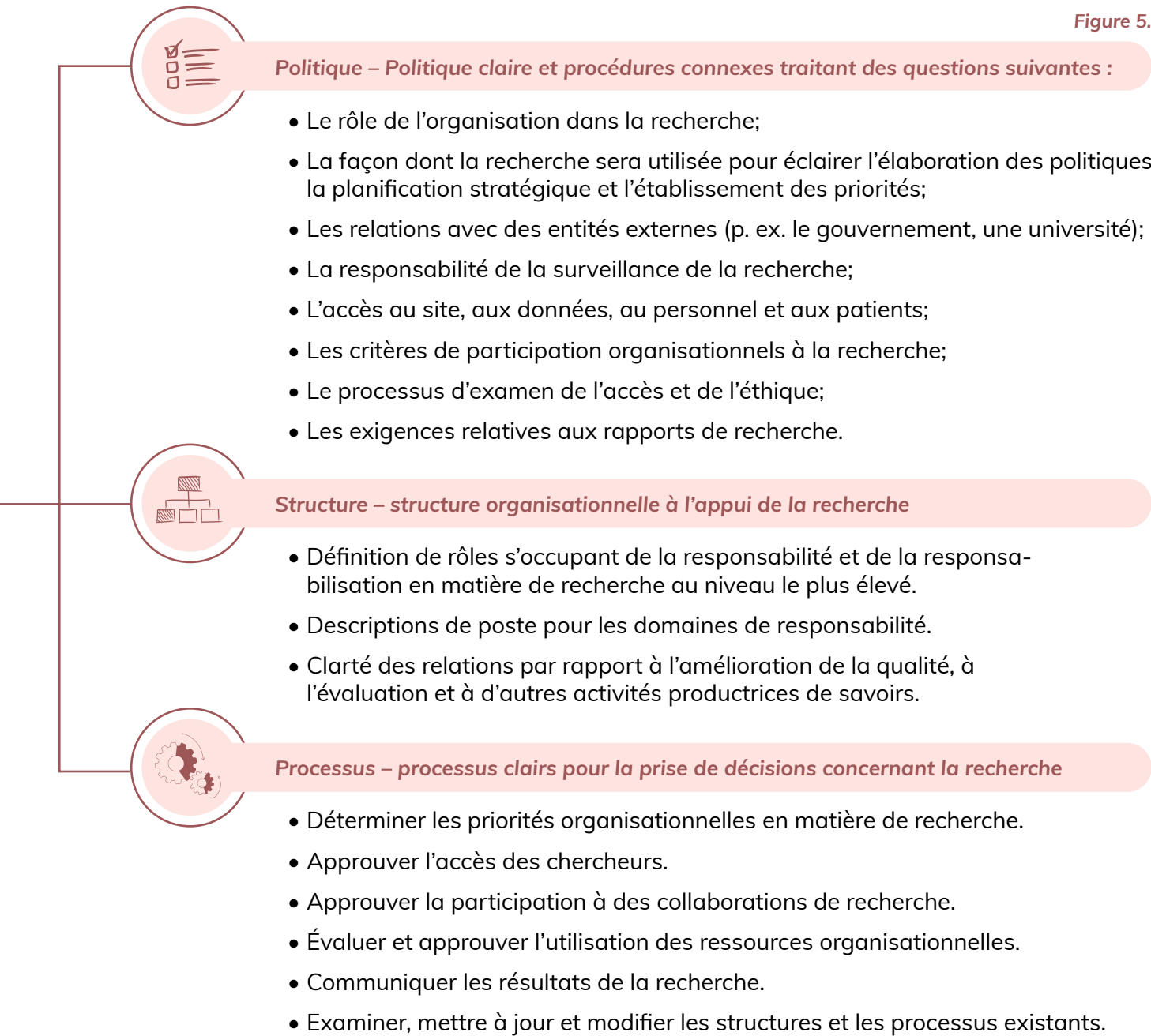
Une fois qu'une organisation a clairement défini ses objectifs en matière de recherche-action, ceux-ci doivent être communiqués clairement, d'abord à l'ensemble de l'organisation, puis aux partenaires potentiels et aux organisations clés dans la collectivité. Il est essentiel que toute organisation énonce clairement sa position à l'égard du milieu de la recherche. L'organisation est-elle disposée à répondre aux demandes des chercheurs et à évaluer ces demandes au cas par cas? Établira-t-elle des critères pour la collaboration en recherche et des politiques pour s'assurer que les critères sont respectés? Contribuera-t-elle uniquement aux activités de recherche qui répondent à des questions prioritaires pour l'organisation et dans les délais prescrits par l'organisation? Si elle renforce la capacité de recherche interne (p. ex. par l'embauche d'évaluateurs, de chercheurs ou de courtiers du savoir), comment ces personnes ou unités seront-elles liées aux organismes de recherche universitaire? **L'annexe C** contient des exemples de messages.

Élaboration de politiques, de structures et de processus appropriés pour appuyer des initiatives de recherche efficaces

Il est essentiel de s'assurer que les politiques, les structures et les processus clés sont en place pour appuyer les initiatives de recherche de l'organisation. À défaut d'une infrastructure adéquate et appropriée, les initiatives peuvent facilement devenir vulnérables aux changements de direction, à la rétrogradation en cas de crise organisationnelle et à la marginalisation du processus décisionnel de l'organisation. Même les petits efforts initiaux doivent être appuyés par une politique, une structure, des processus et procédures de base clairs.

« Énoncez explicitement vos attentes au début d'un partenariat... en définissant la façon dont vous vous attendez à ce que les chercheurs transigent avec vous... parlez des enjeux que vous anticipez et de la façon dont vous les atténuez. »

Figure 5.

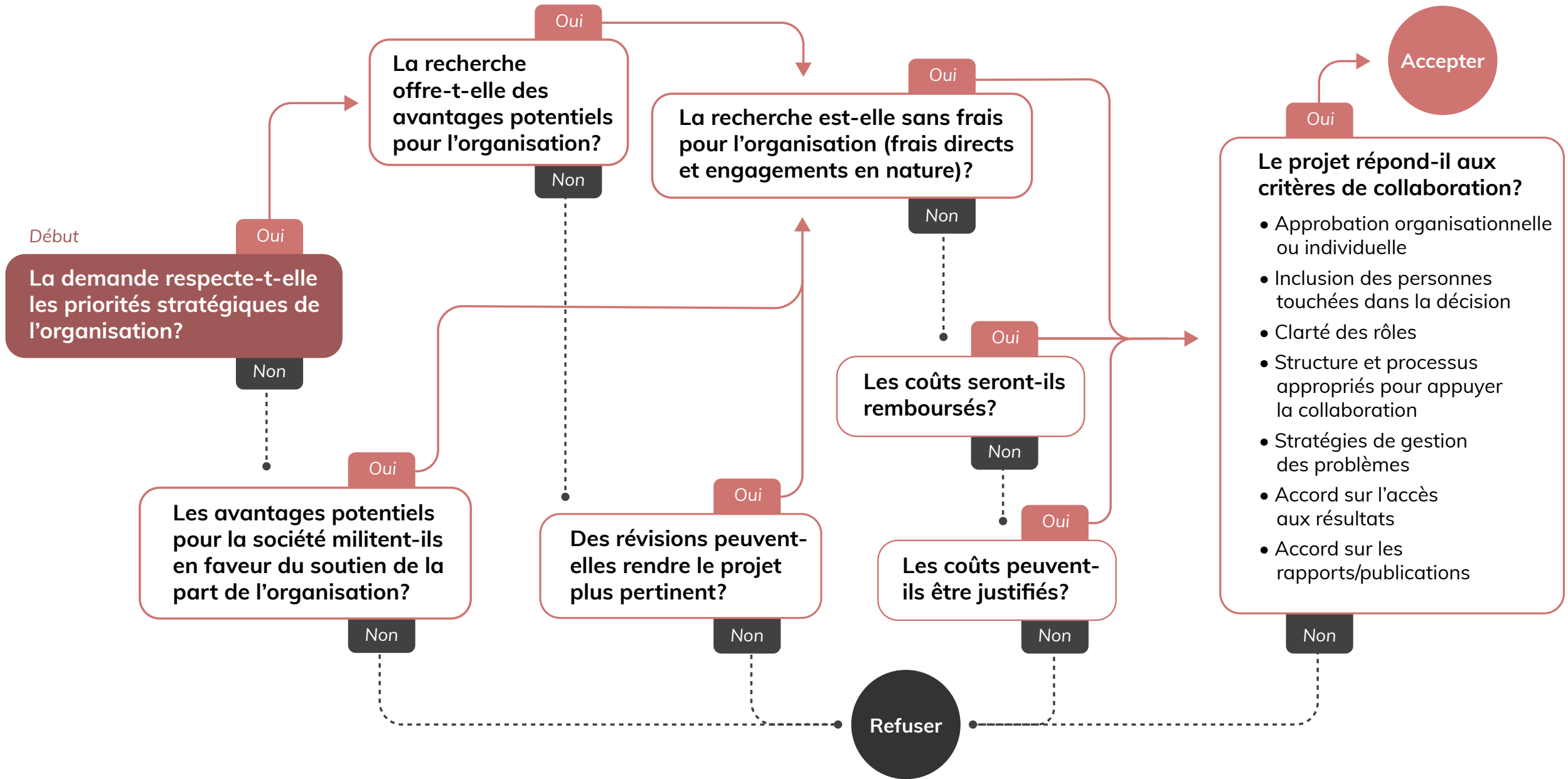


Répondre aux demandes de collaboration en recherche

Certaines des questions que vous devriez prendre en considération au moment d'élaborer une réponse

À la [section 3](#), nous décrivons certains éléments à prendre en considération dans l'élaboration d'une stratégie de recherche. Cependant, durant cette phase de planification (et même si l'organisation n'élabore pas de plan proactif de participation à la recherche), il est probable que des chercheurs universitaires demanderont au personnel de collaborer à un projet de recherche particulier lancé à l'extérieur de l'organisation. La présente section décrit certaines des questions à prendre en considération pour répondre à de telles demandes. La **figure 6** à la page suivante présente un arbre de décision pour aider les organisations à évaluer ce genre de demandes.

Que demande-t-on exactement à l'organisation? • Donner accès aux données? • Donner accès au site, au personnel ou aux patients? • Rédiger une lettre d'appui ou d'intérêt? • Agir à titre consultatif? • Aider à concevoir une proposition de recherche? • Soutenir le projet, soit par un soutien financier direct, soit par des ressources en nature? • Entreprendre des activités de recherche particulières?	Quels seront les coûts d'une telle participation pour l'organisation? • A-t-on évalué de façon réaliste tous les coûts, y compris l'utilisation en nature des ressources organisationnelles? • Est-ce que es coûts directs seront remboursés à partir des fonds de recherche? • Quelle est la contribution « en nature » attendue? Celle-ci sera-t-elle indemnisée? • Si les coûts liés à la recherche ne sont pas indemnisés par le budget de recherche, quels sont les coûts de renonciation pour l'organisation qui appuie cette activité? Cela pourrait-il nuire aux priorités de l'organisation? • Quel est le processus d'approbation de l'engagement de fonds (ou de ressources en nature) pour le projet?	Quels sont la structure et le processus proposés pour appuyer la collaboration? • La structure et le processus proposés sont-ils appropriés et commodes pour l'organisation? • Comment se fera la communication relative au projet? • Comment seront résolus les difficultés ou les malentendus entourant le projet? Y a-t-il des avantages potentiels pour l'organisation de participer à cette recherche? Quels sont-ils? • S'il n'y a pas d'avantages directs, quelle est la justification de la participation? (Il peut y avoir de bonnes raisons d'appuyer un projet qui présente des avantages importants pour la société, même s'il n'offre pas d'avantages directs pour l'organisation. Cependant, l'accord ne devrait pas être automatique).	Quels sont les politiques et les processus organisationnels pour répondre à de telles demandes? • Qui devrait prendre la décision? Qui, dans l'organisation, sera touché si le projet va de l'avant? (P. ex. les gestionnaires, le personnel des points de service, les analystes de données, autres?) • Comment participeront-ils à la prise de décisions concernant l'approbation du projet? La collaboration se fera-t-elle avec un chercheur ou une équipe de recherche en particulier, ou avec un département ou une unité de l'université? • L'organisation a-t-elle déjà une relation avec cette unité?	Si le projet offre des avantages potentiels, y a-t-il une ouverture à l'adaptation de la question de recherche pour mieux refléter les intérêts de l'organisation? Quel sera le rôle de l'organisation dans l'élaboration, l'examen et l'approbation des rapports et des publications? Comment la question de recherche s'inscrit-elle dans les priorités stratégiques de l'organisation? L'organisation aura-t-elle accès aux premiers résultats du projet? Le rôle proposé est-il acceptable pour l'organisation?
--	---	---	--	---



Élaboration d'une stratégie de recherche

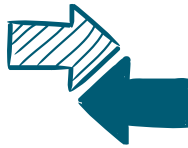
Quelle est la meilleure approche pour notre organisation?



Élaboration d'une stratégie de recherche

Deux approches principales pour renforcer la capacité de recherche et la réceptivité au sein d'une organisation

Une attention particulière aux activités de planification initiales (**section 2**) permettra à l'organisation de commencer à élaborer une initiative de recherche-action concrète. Bien qu'il existe un large éventail de démarches de rechange, il existe deux approches principales pour renforcer la capacité et la réceptivité en matière de recherche au sein d'une organisation. Ces deux approches ne s'excluent pas mutuellement et les organisations peuvent entreprendre des initiatives en retenant des aspects de chacune. Cependant, il est important de décrire clairement l'approche adoptée et la raison de son adoption, et d'éviter la concurrence potentielle pour des ressources de recherche limitées.



Créer une interface entre le système de santé et le monde universitaire

Cette interface peut prendre de nombreuses formes : comités mixtes; bureaux de liaison au sein de l'organisation ou d'un autre établissement; tables de discussion; journées de planification tenues en collaboration avec les ministères provinciaux de la Santé, les universités et d'autres organismes; des journées de recherche qui présentent des recherches universitaires ou internes pertinentes ou la négociation pour s'adjoindre des services de bibliothèque spécialisés.

Hypothèses : Les universités (et d'autres instituts de recherche) sont le centre d'expertise en recherche; le système de santé devrait se concentrer sur la prestation des soins de santé. L'approche la plus pratique consiste à collaborer avec elles en fonction des besoins et des intérêts des organisations en matière de recherche.

Chaque approche générale comporte des avantages et des inconvénients potentiels qui devraient être pris en compte au moment où une organisation s'apprête à concevoir une initiative adaptée à un contexte particulier. De plus, les défis critiques liés à la mise en œuvre et à la gestion efficaces de chaque approche sont distincts. Dans la section suivante, nous examinons les avantages et les inconvénients potentiels de chaque approche, nous cernons les enjeux importants de la planification et nous décrivons les stratégies possibles pour éviter et atténuer les pièges communs.



Intégrer une capacité de recherche supplémentaire au sein de l'organisation

Cela peut comprendre la création d'une certaine forme d'unité de « recherche et d'évaluation » ou l'intégration de diverses formes de recherche (ou d'expertise dans l'accès à la recherche, l'évaluation de celle-ci et la communication à son sujet) au sein des départements existants (p. ex. l'élargissement du rôle de l'apprentissage organisationnel).

Hypothèses : Les organisations peuvent mieux répondre à leurs besoins en matière de recherche si la responsabilité et la reddition de comptes pour les activités de recherche relèvent de leur gouverne.

Approches de rechange

Il existe aussi des initiatives créatives qui ne cadrent pas parfaitement avec l'une ou l'autre de ces deux grandes approches. Par exemple, un certain nombre de régions sanitaires peuvent collaborer pour former une ressource régionale de recherche, ou des ressources peuvent être situées au sein d'un ministère provincial de la Santé ou d'un organisme national. Une organisation peut négocier des nominations universitaires pour des cadres supérieurs ou des ententes créatives pour le partage du personnel de recherche avec des centres universitaires. Les principes (et les mises en garde) pour l'élaboration de réponses « intégrées » et « d'interface » peuvent également aider à encadrer la planification de ces réponses de rechange ou « mixtes ».



Créer une interface entre le système de santé et le monde universitaire

La collaboration sur papier est différente de la collaboration dans la pratique

Lorsqu'on envisage cette approche pour répondre aux besoins de l'organisation en matière de recherche, il est important de reconnaître que bon nombre d'intervenants de l'organisation peuvent avoir déjà eu des liens avec des chercheurs universitaires de l'extérieur ou avoir été invités à « collaborer » à des activités particulières. La façon dont ce soi-disant partenariat a été exprimé dans la pratique a peut-être beaucoup varié : il a peut-être été limité à la rédaction d'une lettre d'appui ou à l'acceptation de donner accès aux données organisationnelles. Il se peut aussi que les rôles aient été élargis : par exemple en siégeant à des comités consultatifs du projet de recherche, en aidant à formuler la question de recherche, en aidant à interpréter les résultats, ou en planifiant la **diffusion** et la mise en œuvre des résultats. Bien que tout prête à penser que le personnel de la santé, d'une façon générale, considère la collaboration en matière de recherche comme une initiative positive, l'expérience réelle des personnes qui participent à des partenariats de recherche a souvent été, malheureusement, autre que positive. Le temps et les ressources de l'organisation requis, qui sont rarement indemnisés par le financement de la recherche, même lorsque l'organisation ne tire que peu ou pas d'avantages de l'activité de recherche, constituent une préoccupation majeure ^{2,5}.

Pièges des relations avec les chercheurs individuels

De nombreuses organisations commencent à renforcer leur rôle de recherche en établissant ou en développant des relations avec des chercheurs individuels. Souvent, ces relations ne sont pas avec l'organisation, mais entre un ou deux chercheurs et des gestionnaires individuels au sein de l'organisation. Bien que cette approche puisse donner lieu à des expériences positives dans le cadre d'un projet de recherche particulier, elle n'équivaut pas à l'élaboration d'initiatives de collaboration efficaces au niveau du système. Les inconvénients potentiels des collaborations individuelles comprennent les risques de roulement du personnel pour la continuité de la recherche, le manque de sensibilisation organisationnelle au temps du personnel et aux autres ressources allouées pour appuyer la collaboration, et la probabilité moindre que l'organisation adopte des résultats de recherche pertinents. Étant donné que l'organisation dans son ensemble ne sait peut-être pas que le projet est en cours, il se peut qu'elle ne soit pas en mesure de tirer parti des conclusions qui pourraient avoir des répercussions sur d'autres unités ou secteurs.

Le début d'une belle collaboration?

Comme l'indique le **tableau 3** (page 24), la création de liens avec les centres de recherche universitaire au niveau du système peut créer un certain nombre d'avantages pour l'organisation. En même temps, il existe un certain nombre d'obstacles au fonctionnement efficace de ces collaborations, dont les principaux sont les suivants :

- la rigidité des approches à l'égard des définitions de la recherche;
- le manque de souplesse des chercheurs dans l'univers complexe des soins de santé;
- la dépendance à l'égard du financement des organismes de financement de la recherche (qui peut prendre des années à obtenir);
- le manque de réceptivité aux échéanciers organisationnels;
- la pression de se résoudre à un mode réactif en fonction des intérêts des chercheurs.



Maintenant, nous avons certaines structures en place pour faire participer les universitaires... C'est là que nous communiquons pour dire : “Voici les questions brûlantes sur le plan des opérations, et si vous souhaitez vraiment notre soutien, appuyez-nous.



² Bowen S, Botting I, Graham ID, et al. Experience of health leadership in partnering with university-based researchers in Canada - A call to “re-imagine” research. *Int J Heal Policy Manag.* 2019;8(12):684-699. doi:10.15171/ijhpm.2019.66

⁵ Bowen S, Botting I, Graham ID, Huebner L-A. Beyond “Two Cultures”: Guidance for Establishing Effective Researcher/Health System Partnerships. *Int J Heal Policy Manag.* 2016. doi:10.15171/ijhpm.2016.71

Section 3 (Création d'une interface entre le système de santé et le monde universitaire – suite)

Les organisations qui ont établi des collaborations fructueuses signalent souvent que pour que ces interfaces deviennent efficaces, il faut des années de discussion et d'interaction, des compétences en négociation et un engagement universitaire à l'égard de l'apprentissage des besoins et des réalités des soins de santé.

De plus, les organisations en viennent souvent à se rendre compte que cette structure partagée ne permet pas d'appuyer les activités de recherche clés (p. ex. l'évaluation, l'examen des données en temps opportun) et qu'elles ne peuvent pas fournir les données nécessaires à la prise de décisions. Les délais généralement peu adaptés des cycles de financement de la recherche et la négligence fréquente des organismes de financement de la recherche d'accorder la priorité à la recherche appliquée, peuvent faire en sorte que les besoins organisationnels ne soient pas une priorité pour les chercheurs universitaires qui sont évalués en fonction de leur capacité d'obtenir des subventions de recherche et de la publication de leurs recherches.

Lorsque plusieurs liens sont requis

Les grandes organisations, ou celles des grands centres urbains, peuvent également avoir l'occasion (et le défi) d'établir des liens avec plusieurs centres universitaires. Bien que les politiques et les processus internes à l'appui de ces partenariats puissent être cohérents, des mesures et des processus externes différents peuvent être nécessaires.

Promouvoir l'efficacité de l'interface : questions à considérer

Pour que ces initiatives de collaboration soient efficaces, il est de mise que l'organisation tienne compte des questions suivantes dans sa planification :

- Quels sont les objectifs et la portée de l'initiative « d'interface »?
- L'organisation souhaite-t-elle établir des liens avec plusieurs centres universitaires? Dans l'affirmative, comment ces divers liens seront-ils structurés?
- Comment les activités seront-elles financées (outre l'investissement en temps des deux parties)?
- Dans quelle mesure les initiatives seront-elles adaptées aux priorités organisationnelles? Comment le surveillera-t-on?
- À quel niveau de l'organisation l'initiative est-elle élaborée? Haute direction des deux entités? (chef de la direction, doyen, président)? Coordonnateur de la recherche, agent des relations communautaires?
- Comment le personnel de l'organisation participera-t-il aux décisions?
- Comment seront traités les différends et les malentendus ?
- Comment l'organisation répondra-t-elle aux besoins supplémentaires liés à la recherche (p. ex. examens des données probantes « juste à temps », évaluation) auxquels ne répond pas l'interface?

Le fait de reconnaître les défis et les pièges potentiels (**tableau 4**) peut également aider à atteindre les objectifs de la collaboration, ce qui permet de prendre des mesures proactives qui peuvent aider à prévenir ou à atténuer les problèmes futurs.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients de l’interface entre le système de santé et le monde universitaire

Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
Les chercheurs universitaires ont consacré du temps, de l'expertise et des connaissances aux occasions de financement de la recherche.	Les programmes actuels de financement de la recherche sont rarement assez souples pour respecter les délais réels de la prise de décisions dans le système de santé.
Les universités ont une expertise que les organismes de services de santé n'ont pas.	Les chercheurs universitaires sont souvent réticents à travailler avec une organisation à moins d'être financés par des subventions particulières.
Les organisations peuvent avoir accès à des chercheurs possédant des compétences méthodologiques et ayant des domaines d'expertise de programme plus diversifiés que ce que l'organisation pourrait obtenir à l'interne.	La participation des chercheurs universitaires peut se limiter aux projets traditionnels (financés par un organisme de recherche) : ils peuvent être incapables de mettre à contribution leur expertise de recherche pour appuyer la prise de décisions organisationnelles de façon moins structurée ou réticents à le faire. Par exemple : De nombreuses activités de recherche d'intérêt pour les organismes de santé sont les études d'évaluation : peu de chercheurs s'intéressent à ce type de recherche et il peut être difficile d'obtenir du financement pour mener ce genre de recherche.
Le travail fastidieux de conception de la recherche, de présentation des demandes et de coordination des activités est l'apanage du milieu universitaire plutôt que de l'organisation.	Souvent, les cours universitaires ne préparent pas les chercheurs possédant la gamme de compétences méthodologiques et interpersonnelles nécessaires à devenir des partenaires efficaces.
L'investigation de questions de recherche revêtant une importance réelle pour les organismes de santé présente aussi des avantages pour le milieu universitaire : enrichir les compétences des chercheurs et bénéficier d'occasions d'apprentissage pour les étudiants.	Les systèmes de récompense et de reconnaissance au sein des universités sont souvent en contradiction avec ceux de l'organisation, de sorte que les chercheurs peuvent avoir de la difficulté à axer leurs efforts sur les « livrables » dont l'organisation a besoin.
La crédibilité des constatations peut être améliorée si la recherche est menée à l'extérieur de l'organisation.	Si des liens sont établis avec des chercheurs individuels plutôt qu'avec l'établissement ou le département universitaire, l'organisation peut se retrouver à court de voies de recours si les objectifs ne sont pas atteints ou si des difficultés se présentent.
Un travail respectueux et axé sur la collaboration peut accroître la sensibilisation et la capacité de tous les partenaires.	Le financement de la recherche (dans de nombreux cas ou la plupart des cas) est contrôlé par l'université, ce qui affaiblit le contrôle de l'organisation sur les projets conjoints.

Piège potentiel	Caractéristiques associées à la réussite
Collaborations limitées aux questions de recherche pour lesquelles il existe actuellement des possibilités de financement de la recherche plutôt que des priorités organisationnelles.	Reconnaissance du fait que la collaboration ne répondra probablement pas à tous les intérêts et besoins de l'organisation. Investissement dans les ressources internes pour répondre aux besoins plus vastes liés à la recherche. Investissement de tous les partenaires dans l'établissement conjoint de liens continus qui permettront d'agir de façon proactive.
Résultats de la recherche obtenus en temps non opportun.	Investissement dans les ressources internes pour répondre aux besoins immédiats. Négociation de l'accès aux résultats préliminaires.
Incapacité de négocier les différentes visées, attentes et cultures du monde universitaire et des services de santé.	Orientation initiale approfondie pour tous les participants, qui comprend non seulement une orientation sur la recherche et ses processus, mais aussi sur la structure, les processus décisionnels et les priorités de l'organisation. Doter l'équipe de direction de solides compétences en négociation. Indiquer clairement les domaines d'expertise de chaque membre de l'équipe. Définir des processus clairs pour régler les problèmes qui se présentent. Engagement du milieu universitaire à reconnaître et à récompenser diverses formes de recherche, de diffusion et de mesure de l'impact ⁵ .

Piège potentiel	Caractéristiques associées à la réussite
Collaborations établies aux niveaux personnel et individuel (p. ex. chercheur et gestionnaire) plutôt qu'au niveau inter établissement.	Négocier des ententes d'organisation à organisation. Rédiger des protocoles d'entente d'organisation à organisation ou des contrats précis. Assurer une politique organisationnelle appropriée. Plan de relève pour faire face à la perte potentielle de responsables organisationnels.
Omettre de faire participer des partenaires appropriés ayant des intérêts et des compétences en matière de partenariat.	Élaborer des lignes directrices encadrant les partenariats qui comprennent les exigences et les attentes des partenaires. Envisager de désigner un « courtier relationnel » dans l'organisation ayant les compétences nécessaires pour établir des partenariats et la responsabilité de le faire ⁵ . Identifier et recruter de manière proactive des chercheurs ayant des expériences en matière de partenariat et connaissant des approches de partenariat.
Manque de temps et de ressources consacrés à l'initiative.	Veiller à ce que le personnel désigné dispose de périodes réservées à la participation à l'initiative. Communication claire des préférences de l'organisation pour ce qui est des heures et de la durée des réunions, ainsi que des stratégies de communication privilégiées (p. ex. courriel, téléphone, réunion en personne). Négociation d'une indemnisation pour la participation lorsque cela s'y prête (p. ex. temps consacré à l'élaboration de la proposition).

⁵ Bowen S, Botting I, Graham ID, Huebner L-A. Beyond “Two Cultures”: Guidance for Establishing Effective Researcher/Health System Partnerships. Int J Heal Policy Manag. 2016. doi:10.15171/ijhpm.2016.71

⁶ Canadian Academy of Health Sciences. Academic Recognition of Team Science: How to Optimize the Canadian Academic System. 2017. <https://www.cahs-acss.ca/academic-recognition-of-team-science-how-to-optimize-the-canadian-academic-system/?%0Ahttps://www.cahs-acss.ca/wp-content/uploads/2017/07/2017-06-22-Team-Science-Report-Eng-FINAL-Web.pdf%0Ahttps://www.cahs-acss.ca/wp-content/uploa>

Piège potentiel	Caractéristiques associées à la réussite
Projets axés sur l'intérêt du chercheur ou la disponibilité du financement plutôt que sur les besoins organisationnels.	Planification appropriée visant à clarifier les objectifs de la collaboration et les attentes de l'organisation, y compris l'exigence de l'engagement universitaire à l'égard des priorités organisationnelles. Établir un mandat clair. Processus et critères d'approbation clairs pour les décisions relatives aux activités conjointes.
Omission de surveiller et d'évaluer le développement de l'interface et l'expérience des participants à son égard.	Élaboration conjointe d'un plan pour surveiller et évaluer la participation, la satisfaction et l'impact. Vérifications régulières au niveau de la haute direction.



Intégrer la capacité de recherche au sein de l'organisation

Avant de créer une capacité de recherche interne

Compte tenu des coûts et du temps nécessaires pour établir et maintenir une relation de collaboration efficace avec les organismes universitaires, ainsi que des besoins de recherche non comblés auxquels l'organisme pourrait continuer de faire face, de nombreuses organisations décident que la meilleure façon de répondre à leurs besoins est d'investir dans la création de ressources de recherche internes. Cette approche présente également un certain nombre d'avantages et d'inconvénients, comme l'indique le **tableau 5**. En même temps, il est important de reconnaître qu'il est peu probable que les unités de recherche internes puissent répondre à tous les besoins de l'organisation en matière de recherche. Il convient donc de définir clairement les priorités de recherche de l'organisation et de reconnaître qu'il est préférable que certaines priorités soient réalisées par une forme quelconque de collaboration ou de contrat avec des centres universitaires.

Les avantages comprennent le potentiel que les rôles intégrés à l'interne se consacrent aux sujets et aux types de recherche dont l'organisation a le plus besoin; la capacité d'une initiative de recherche interne bien conçue de soutenir et d'intégrer les initiatives d'AQ; et le fait que la responsabilité du temps de recherche incombe à l'organisation et non à un organisme externe. Le personnel peut être reconnu et récompensé pour effectuer du travail qui contribue à l'organisation.

Parmi les inconvénients possibles, mentionnons la difficulté de financer la capacité de recherche interne, la protection de la vision et de la portée des rôles du personnel et les défis à relever pour positionner les ressources de recherche de manière à optimiser les avantages qu'elles produisent pour l'organisation.

Tableau 5 : Avantages et inconvénients liés à l'intégration de la recherche au sein de l'organisation

Avantages potentiels

Peut être conçu pour répondre aux priorités de l'organisation.

Le personnel de recherche relève de l'organisation et non d'un organisme externe.

Permet à l'organisation de répondre aux questions organisationnelles qui pourraient ne pas recevoir de financement pour la recherche (p. ex. les études d'évaluation, les examens rapides pour la prise de décisions par la haute direction).

Facilite la pertinence et l'utilisation de la recherche.

Les activités de recherche sont plus faciles à concevoir pour profiter de l'expertise des fournisseurs de soins de santé et refléter les réalités des soins de santé.

Souplesse et agilité accrues permettant de fournir des données probantes en temps opportun.

Peut servir de point de contact pour la coordination des activités liées à la recherche et faciliter des stages de recherche et des projets d'étudiants appropriés et supervisés.

Inconvénients potentiels

Il peut être difficile d'obtenir et de maintenir un financement durable et sûr. Le financement organisationnel direct des rôles de recherche peut être interdit ou découragé dans certaines administrations.

Le besoin organisationnel d'une expertise méthodologique diversifiée exige une variété de compétences en recherche que l'on ne trouve pas chez une ou deux personnes.

Les rôles intégrés peuvent être perçus comme étant en concurrence avec les chercheurs universitaires.

Des mesures doivent être prises pour protéger les activités de recherche contre les pressions politiques internes qui pourraient nuire à la crédibilité.

Une planification et une surveillance minutieuses sont nécessaires pour garantir une compréhension commune claire du rôle du personnel de recherche et des liens avec les activités d'AQ.

Il peut être difficile d'assurer un soutien approprié au personnel de recherche.



Nous avons également embauché... des chercheurs organisationnels. Ce sont des gens à qui nous demandons de faire de la recherche, comme n'importe quel autre chercheur. Ils n'ont pas d'obligations en matière d'enseignement, évidemment, ils sont payés par l'organisation. Nous ne nous attendons pas à ce qu'ils demandent des subventions salariales, mais nous leur demandons de soumettre des projets de recherche aux organismes de financement et d'harmoniser leur programme de recherche avec les priorités et les besoins de l'organisme.



Section 3 (Intégration de la capacité de recherche au sein de l'organisation – suite)

Promouvoir l'efficacité des initiatives de recherche intégrées

Pour optimiser la probabilité d'une réponse intégrée efficace, la planification organisationnelle préliminaire devrait tenir compte des questions suivantes :

- Y a-t-il consensus au sein de l'organisation sur le but et l'objectif de la capacité de recherche intégrée? Quels sont les objectifs organisationnels visés par la démarche? Une initiative intégrée est-elle la plus appropriée pour ces objectifs?
- Étant donné qu'il est peu probable qu'une capacité de recherche interne puisse répondre à tous les besoins de recherche de l'organisation, quelles autres activités (p. ex. des collaborations externes) sont nécessaires?
- Quelles mesures faut-il prendre pour s'assurer que les compétences en recherche intégrées font partie intégrante de l'organisation? L'initiative survivra-t-elle à un changement touchant la direction actuelle?
- Comment l'initiative sera-t-elle financée? Dans quelle mesure la source de financement est-elle durable?
- Quels types de membres du personnel sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'initiative? Quelles qualifications doivent-ils posséder?
- Quelles mesures concrètes sont nécessaires pour veiller à ce que ces rôles soient efficacement intégrés à la prise de décisions et à la pratique organisationnelles?
- Quel sera le lien entre les nouveaux rôles et les fonctions existantes de gestion des données, de mesure du rendement, d'amélioration de la qualité et d'aide à la décision?
- Quel sera le lien entre ces employés internes et le milieu de la recherche en général?

Les initiatives de recherche intégrées sont aussi souvent confrontées à quatre grands défis cruciaux:

- ▶ Stabilité et viabilité du financement;
- ▶ Dotation appropriée et appuyée;
- ▶ Intégrer l'initiative à la prise de décisions et aux opérations de l'organisation;
- ▶ Relations avec le milieu universitaire et d'autres organismes de recherche.

En portant une attention à ces questions durant la planification, il peut être plus facile de prévenir ou d'atténuer certaines difficultés courantes. Ces défis critiques sont examinés plus en détail dans les pages suivantes.

Défi crucial

▶ Stabilité et viabilité du financement

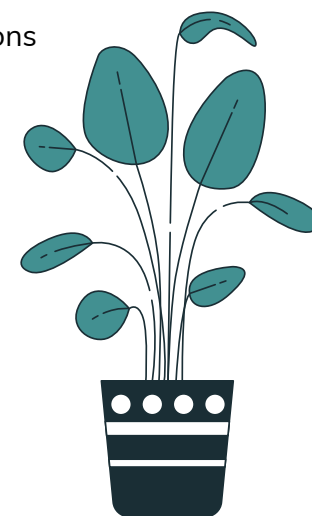
Bien que toutes les initiatives de recherche ne nécessitent pas un financement important, un défi initial auquel font face la plupart des organisations consiste à assurer un financement durable pour les postes liés à la recherche. Traditionnellement, le soutien à la recherche n'a pas été intégré aux budgets du système de santé et, en période de restrictions budgétaires croissantes, même les programmes de recherche établis peuvent être soumis à des pressions. Il peut être difficile de retenir du personnel d'expérience, ou même de se concentrer sur les objectifs de l'initiative si le financement est incertain.

Définir les rôles de recherche et les positionner pour la réussite

Une stratégie importante pour relever ce défi consiste à positionner la recherche comme une composante essentielle (non facultative, complémentaire) de la prestation de soins de santé de qualité et à résister aux efforts visant à la présenter comme une fonction administrative.

Il faudra peut-être faire preuve de créativité pour déterminer les sources de financement et faire en sorte que les démarches initiales deviennent une initiative durable. D'autres organisations ont aussi utilisé les stratégies suivantes :

- Disposer d'un petit noyau d'employés permanents pour lesquels le financement peut être garanti; cet effectif est complété par des employés contractuels en fonction de la disponibilité du financement pour des projets particuliers.
- Veiller à ce que l'embauche initiale comprenne des chercheurs expérimentés ayant une expertise en élaboration de propositions afin de faciliter la capacité de l'unité d'obtenir du financement externe pour la recherche.
- Utiliser les fonds internes du programme qui auraient autrement servi à payer une évaluation externe pour financer le personnel interne chargé de mener ces activités.
- Mettre en œuvre des stratégies actives pour démontrer la « valeur ajoutée » des activités de recherche pour le fonctionnement et le rendement de l'organisation.
- Centraliser les fonctions de soutien à la recherche (comme l'analyse des données) pour accroître l'efficacité.



Section 3 (Intégrer la capacité de recherche au sein de l'organisation – suite)

Défi majeur

► Dotation appropriée et appuyée

La sélection du personnel d'une unité de recherche interne peut également présenter un certain nombre de défis. Souvent, les chercheurs ne sont pas bien préparés pour travailler dans le monde en évolution rapide de la prestation des soins de santé. Ces rôles exigent de la souplesse, de la réceptivité aux priorités organisationnelles et la connaissance d'un éventail de méthodes de recherche. Les chercheurs intégrés efficaces reconnaissent que l'unité de recherche a pour mission d'appuyer les priorités organisationnelles, c'est-à-dire que le personnel choisi pour composer l'unité doit avoir une orientation en ce sens et posséder les compétences nécessaires à cette approche spécialisée de la recherche. Ces rôles ne conviennent pas aux chercheurs qui s'intéressent à un seul sujet de recherche, qui ont une expérience limitée des approches à méthodes multiples ou qui chérissent leur indépendance pour mener des recherches suscitées par la curiosité. Il est essentiel d'avoir d'excellentes habiletés interpersonnelles, y compris la capacité de concilier des points de vue divergents.

Il est souvent difficile d'être intégré

Il est également difficile de soutenir les effectifs de recherche intégrés dans ce qui est souvent un rôle stressant – on leur demande de concilier les attentes des milieux universitaires et des services de santé. Leurs rôles ne sont peut-être pas bien compris ou valorisés au sein de l'organisation, et certains trouvent que les comités universitaires de promotion et de nomination, ainsi que leurs collègues universitaires, peuvent sous-estimer leurs contributions à la recherche.

Voici quelques mesures concrètes qui pourraient être utiles pour relever ces défis :

- Énoncer clairement, à la fois au sein de l'organisation et pour le personnel de recherche éventuel, la vision de l'organisation de la recherche en tant qu'aspect réactif et intégral de son plan stratégique.
- Commencer par nommer un poste de direction supérieure. Bien qu'un poste subalterne puisse coûter moins cher au départ, il y a des avantages à engager du personnel expérimenté qui possède les compétences nécessaires pour aider l'organisation à continuer de clarifier les besoins en matière de dotation, à explorer les avenues de financement de la recherche et à offrir du soutien au personnel subalterne à l'avenir. La personne choisie pour remplir ce rôle de direction doit avoir à la fois de l'expérience dans les services de santé et l'expertise nécessaire pour assurer un leadership dans les activités d'accroissement de la capacité interne.
- Veiller à ce que les postes de recherche soient conçus pour répondre aux priorités et aux objectifs organisationnels actuels de l'initiative. Différentes options peuvent devoir être étudiées selon que l'accent est mis sur la réalisation d'évaluations de programme internes; l'évaluation, la diffusion et la mise en œuvre de recherches publiées pertinentes; la réalisation d'évaluations/examens rapides pour la prise de décisions organisationnelles; ou la direction de projets de recherche originaux.

- Élaborer avec soin des descriptions de poste qui mettent en évidence les aspects uniques du rôle de la recherche intégrée. Les compétences méthodologiques sont importantes, mais insuffisantes – les personnes choisies doivent respecter le rôle et l'expertise du personnel de la santé et avoir la souplesse nécessaire pour réagir à la réalité des soins de santé qui évolue rapidement.
- À mesure que s'accroît la capacité de l'organisation d'engager plus de personnel, il faudra prêter attention au besoin de s'adjoindre des ressources possédant des expériences et des compétences méthodologiques diversifiées et éviter d'embaucher d'avantage de ressources de même type.
- Évaluer, en collaboration avec le personnel de recherche, l'évolution de l'unité intégrée et la meilleure façon dont l'organisation peut l'appuyer dans ses rôles uniques.

Les personnes qui participent à la planification et à l'embauche pour n'importe quel type d'unité intégrée tireront profit de l'examen des différences entre les chercheurs titulaires d'un doctorat et ceux qui détiennent un grade M.A., M.Sc., en gardant également à l'esprit que certaines maîtrises sont des diplômes professionnels, et non en recherche.

Défi crucial

► Intégrer l'initiative à la prise de décisions et aux opérations de l'organisation

Il est aussi souvent difficile d'intégrer efficacement les rôles de recherche intégrés à la planification, à la prise de décisions et aux opérations de l'organisation. Une initiative ne pourra pas atteindre ses objectifs s'il y a de la confusion au sujet de la place de la recherche dans l'organisation, du lien avec l'AQ, de la gestion du rendement ou des processus d'accréditation, ou si l'initiative n'est pas « appuyée par un champion » et dirigée depuis le niveau de la direction.

Les premières stratégies permettant de promouvoir une intégration efficace comprennent les suivantes :

- Veiller à ce que les objectifs de l'initiative intégrée, le rôle du personnel et sa place dans la structure organisationnelle soient clairs dans l'ensemble de l'organisation.
- Veiller à ce que l'unité intégrée relève directement de la haute direction d'un portefeuille approprié. Par exemple, du vice-président, recherche et qualité; du directeur, apprentissage organisationnel et perfectionnement du personnel. Un poste à plusieurs échelons inférieurs au sommet de la structure hiérarchique indique un statut inférieur au rôle, ce qui rend moins probable l'intégration des activités de recherche dans la planification et les opérations organisationnelles.
- Délimiter minutieusement les rôles entre les unités de l'assurance de la qualité et de l'aide à la décision.
- Élaborer des processus pratiques pour intégrer l'expertise en recherche aux processus de planification et de prise de décisions.
- Utiliser des processus d'établissement de l'ordre du jour et de prise de décisions qui favorisent la prise de décisions fondées sur des données probantes.



Section 3 (Intégrer la capacité de recherche au sein de l'organisation – suite)

Défi critique

► Relations avec le milieu universitaire et d'autres organismes de recherche

Il est également important de tenir compte de la façon dont l'organisation espère que son personnel de recherche entretiendra des liens avec d'autres organisations. Certains chercheurs intégrés auront déjà établi des liens avec des universités ou d'autres organismes de recherche : Les chercheurs titulaires d'un doctorat souhaitent souvent conserver leurs titres de compétences universitaires et entretenir des relations (y compris des nominations universitaires) avec le milieu universitaire. Cela peut s'avérer difficile, car les produits livrables valorisés par les organismes de santé (p. ex. des résumés des données probantes justes à temps, les études d'évaluation) peuvent ne pas être admissibles aux systèmes de reconnaissance et de récompense universitaires.

Relation du milieu universitaire avec les unités intégrées

De nombreux organismes de santé auront aussi avantage à établir ou à améliorer leurs relations organisationnelles avec le milieu universitaire. Le personnel de recherche peut jouer un rôle important en facilitant les collaborations de recherche, en identifiant les futurs partenaires de recherche et en assurant l'accès aux données de recherche. Cependant, la réponse de l'université aux unités internes peut varier : bien que certaines unités intégrées bénéficient d'un bon soutien, d'autres peuvent être considérées comme étant en concurrence avec des centres universitaires ou d'autres instituts de recherche.

Chevauchement du milieu de la santé et du milieu universitaire

Bien que certaines organisations signalent une expérience positive de « partage » du personnel de recherche avec des établissements d'enseignement (p. ex. nominations conjointes), ce genre d'arrangements exige de la prudence. Souvent, le personnel peut être déchiré entre les besoins et les attentes concurrents de deux employeurs très différents, ou l'organisation peut tout simplement se retrouver à subventionner un poste qui est toujours axé sur la production de livrables universitaires plutôt que sur les livrables de l'organisme de santé.

Voici des suggestions pour promouvoir des relations positives avec le milieu universitaire :

- Communiquer au niveau de l'organisation à l'organisation (haute direction) sur le but et l'objectif de l'unité de recherche interne.
- Communiquer des invitations officielles et informelles et des possibilités de collaboration.
- Aider le personnel de recherche à représenter le travail unique qu'il accomplit auprès d'un auditoire universitaire, par des présentations, d'autres formes de diffusion et des collaborations entre le milieu universitaire et le système de santé.
- Explorer et défendre l'intérêt de postes auxiliaires pour le personnel de recherche organisationnel. Les affiliations universitaires peuvent favoriser le maintien en poste du personnel et fournir des liens supplémentaires pour l'organisation.
- Préconiser la reconnaissance des contributions du système de santé à la recherche au sein des systèmes de reconnaissance et de récompense académiques ⁶.



Nous voulions intégrer les chercheurs au système de soins de santé, mais personne ne s'est véritablement penché sur la question... les conséquences d'une telle intégration sur eux en tant qu'universitaires.



⁶ Canadian Academy of Health Sciences. Academic Recognition of Team Science: How to Optimize the Canadian Academic System. 2017. <https://www.caahs-acss.ca/academic-recognition-of-team-science-how-to-optimize-the-canadian-academic-system/?%0Ahttps://www.caahs-acss.ca/wp-content/uploads/2017/07/2017-06-22-Team-Science-Report-Eng-FINAL-Web.pdf%0Ahttps://www.caahs-acss.ca/wp-content/uploa>

Planification de la mise en œuvre et de l'évaluation

Tout est une question de suivi

Un plan bien conçu de participation à la recherche n'est pas suffisant en soi pour garantir le succès de l'initiative. Toute initiative de recherche, qu'elle soit axée sur le développement de collaborations efficaces ou sur le renforcement de la capacité de recherche intégrée, doit être mise en œuvre de manière efficace, et ce processus de mise en œuvre doit être évalué. Souvent, l'échec d'une initiative n'est pas le résultat d'une idée mal définie, mais plutôt le résultat d'échecs de mise en œuvre ⁷.

Les éléments clés d'un plan de mise en œuvre efficace comprennent une mobilisation significative de toutes les personnes touchées par l'initiative, des ressources adéquates pour atteindre les objectifs de l'initiative, une communication claire et un suivi continu des progrès de la mise en œuvre et des problèmes qui se présentent. Il existe une vaste gamme de guides de mise en œuvre, dont bon nombre sont liés à des tâches de mise en œuvre ou à des secteurs de programme précis.

Un plan d'évaluation exhaustif est nécessaire et devrait être conçu et prêt à être mis en œuvre dès le lancement de toute initiative de recherche.

Sans évaluation, des occasions peuvent être ratées.

Trop souvent, l'évaluation se fait après coup, avec peu ou pas de ressources pour l'appuyer. À défaut d'une évaluation efficace et continue, il se peut que l'on rate des occasions de cerner rapidement les problèmes (et de les corriger), et que l'on ne repère pas les possibilités de croissance et d'amélioration des initiatives de

recherche-action précoces.

Les plans d'évaluation peuvent être élaborés à deux niveaux : au niveau d'un projet individuel (p. ex. notre collaboration avec l'Université X sur les maladies chroniques a-t-elle permis d'accomplir ce que nous espérions? Comment traiterions-nous une demande semblable?) et au niveau du plan de recherche global. À ce niveau, l'évaluation porte sur la question plus vaste de savoir si le plan de réponse au projet de recherche élaboré par l'organisation répond à ses besoins ou si des adaptations ou des changements sont nécessaires.

Il est important que les organisations s'assurent d'avoir accès à une expertise compétente en évaluation, à l'interne ou à l'externe, pour entreprendre des activités d'évaluation. De plus, il est utile d'accroître la sensibilisation à l'éventail et à la valeur des objectifs et des approches d'évaluation parmi le personnel et les gestionnaires.

Comprendre le processus d'évaluation

Il existe un certain nombre de ressources instructives qui peuvent guider une organisation tout au long du processus d'évaluation. Le site web « Better Evaluation » (www.betterevaluation.org), qui fournit des définitions simples et de nombreuses ressources, y compris un guide d'évaluation à l'intention des gestionnaires, constitue un point de départ utile pour un examen plus approfondi (en anglais).

Le Guide d'évaluation dans le domaine de la recherche en santé (cihr-irsc.gc.ca/f/45336.html) présente les étapes de la planification et de la mise en œuvre d'une évaluation concertée, y compris un aide-mémoire pour l'évaluation et une matrice de planification d'une évaluation.

S'assurer d'avoir l'outil approprié à la tâche

Une forme utile d'évaluation dans ce contexte est l'évaluation de développement. L'évaluation de développement vise à appuyer l'élaboration continue d'une initiative au sein de l'organisation. Reflétant les principes de la théorie de la complexité, l'évaluation de développement mobilise les membres de l'organisation dans le processus d'évaluation, appuyant ainsi un processus d'innovation continu. Cette approche favorise également l'esprit d'évaluation et offre des occasions de dégager un consensus sur le programme ou le service à évaluer.

L'évaluation axée sur l'utilisation est une orientation importante pour toute activité d'évaluation, car elle maintient l'attention, à toutes les étapes de l'évaluation, sur la façon dont l'organisation ou le programme prévoit utiliser les constatations. Les organismes de santé n'ont pas les ressources nécessaires pour se consacrer aux activités d'évaluation entreprises par simple curiosité.

On peut s'attendre à ce que l'objectif de l'évaluation change au fil du temps. La première étape de toute évaluation devrait être l'évaluation de l'exécution, conçue pour déterminer dans quelle mesure l'initiative a été exécutée comme prévu. Cela permet une intervention précoce et une réorientation au besoin, ce qui optimise le potentiel de fonctionnement efficace.



⁷ Bauer, Mark S.; Kirchner J. Implementation science: What is it and why should I care? Psychiatry Res. 2020;283. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.04.025>.

A background image showing four business professionals in a meeting. A man in the center holds a laptop, while others look on. The image is semi-transparent with a teal overlay.

Conclusion

Conclusion

Passons à l'action

Conclusion

Il est temps de passer de la réflexion à l'action

Comme il a été mentionné dans l'introduction, peu de ressources sont actuellement disponibles pour appuyer les organismes de santé dans leur travail d'élaboration d'un plan encadrant leur rôle de recherche, ou pour répondre aux demandes de participation à de la recherche. La présente ressource tente de combler cette lacune. Elle a suggéré aux organisations des facteurs importants à considérer lorsqu'elles se préparent à prendre des décisions concernant la recherche-action, et elle a décrit deux « approches » générales pour aider les organisations à réfléchir à leurs options. On s'attend à ce que, dans la plupart des cas, une organisation puisse participer à plusieurs initiatives de recherche-action, et les réponses peuvent préconiser l'adoption de plusieurs de ces approches.

Les organismes de santé sont complexes et sont diversifiés, notamment sur les plans de la mesure dans laquelle la planification de la recherche a déjà été entreprise, de la participation antérieure à des initiatives de

recherche et des ressources disponibles. Les organisations choisiront et devraient choisir différentes approches et prendre différentes mesures en fonction du contexte organisationnel et des ressources disponibles; pour le moment, il n'y a pas suffisamment de données probantes pour recommander des modèles de participation précis.

Quoi qu'il en soit, de nouvelles données probantes sur les principes devraient orienter l'élaboration de tout plan visant à répondre aux besoins de recherche d'une organisation. Les organisations sont encouragées à se consacrer d'abord à « mettre de l'ordre dans leurs affaires », c'est-à-dire à entreprendre le travail de planification interne qui facilitera à la fois les initiatives prises à l'interne et les liens efficaces avec les organismes de recherche externes. Pour ce faire, il faut clarifier l'objet des mesures prises et s'engager à l'égard de la recherche (et à la comprendre) et du rôle qu'elle peut jouer dans l'optimisation de la prestation des soins de santé.

Un leadership efficace aux plus hauts niveaux de l'organisation est essentiel.

Il faut également être disposé à investir le temps nécessaire pour entreprendre une évaluation interne, élaborer des processus organisationnels pour garantir l'intégration continue de la recherche et examiner de façon réfléchie comment la recherche peut le mieux aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

Cette ressource se veut un point de départ pour une exploration et une évaluation plus poussée. Nous espérons que les organisations partageront leurs expériences acquises dans le cadre de diverses initiatives afin de constituer une vaste base de connaissances qui les aidera à l'avenir à clarifier leurs rôles et leurs activités de recherche.



La relation est essentielle. Relation, relation, relation. Apprendre à se connaître, établir un lien de confiance, comprendre où se situent les défis pour nos partenaires dans l'interface et établir une compréhension commune pour nos cliniciens et le personnel des services de santé... essentiellement, se doter de tout le nécessaire à l'établissement d'une relation de confiance... être ouvert, être transparent, partager l'information, mobiliser les connaissances, être apte à résoudre des problèmes, être apte à repérer les points de pression potentiels... Il s'agit ici de tout un ensemble de compétences générales.



Qui a écrit ce livret et qu'est-ce qui les a inspirés à le faire?

Sarah Bowen

En début de carrière, Sarah Bowen s'est intéressée plus particulièrement à la conception et à la gestion de programmes de santé communautaire.



Découragée par le manque de recherches utiles disponibles pour éclairer ce genre de programmes, elle a achevé des études doctorales en sciences de la santé communautaire et est devenue directrice-fondatrice d'une unité de recherche et d'évaluation intégrée au sein d'une grande autorité canadienne de la santé. Cette unité multidisciplinaire, conçue pour entreprendre, coordonner et synthétiser des activités de recherche utiles aux décideurs du système de santé, a contribué directement à relever bon nombre des défis (et à corriger des expériences insatisfaisantes) auxquels étaient confrontés des gestionnaires et du personnel du système de santé dans leurs interactions avec les chercheurs universitaires. Cette expérience l'a amenée à accepter une invitation de SEARCH Canada et de l'École de santé publique de l'Université de l'Alberta à concevoir des initiatives éducatives assorties de bourses d'études pour l'engagement afin de mieux préparer les chercheurs à travailler en partenariat avec le système de santé.

Ian D. Graham

Ian Graham participe à des partenariats de recherche depuis qu'il s'est adressé au ministre fédéral de la Santé pour lui offrir de répondre à une question de recherche qui pourrait être utile au gouvernement alors qu'il était étudiant au doctorat en sociologie médicale. Ses recherches (dans les domaines des services de santé et de la recherche sur l'exécution) mobilisent régulièrement des cliniciens, des patients, des gestionnaires du système de santé et des décideurs à titre de cochercheurs. Dans le cadre d'un détachement de six ans auprès des Instituts de recherche en santé du Canada à titre de vice-président au Portefeuille de l'application des connaissances, il a créé une série de possibilités de financement pour promouvoir la collaboration entre les chercheurs et les utilisateurs des connaissances (aussi appelée l'application intégrée des connaissances). Ces initiatives ont exigé la participation des utilisateurs des connaissances, à la fois en tant que co-demandeurs ou co-demandeurs principaux dans les demandes de subvention et au sein des comités d'examen des subventions. Il dirige actuellement un programme de recherche de sept ans financé par les IRSC (le Integrated Knowledge Translation Research Network) qui étudie la coproduction de recherche par l'entremise de laquelle il a établi un réseau de chefs de file du système de santé et de chercheurs universitaires qui se sont engagés à rendre la recherche utile.



Ingrid Botting

Ingrid Botting, qui travaille à temps plein au sein d'une grande organisation de prestation de services de santé depuis 16 ans, s'est intéressée principalement à la recherche et à l'esprit de recherche, et à la façon de les intégrer à la prise de décisions, à la planification et à la mise en œuvre dans le système de santé. Elle a intégré le domaine de la santé après avoir achevé des études doctorales en histoire sociale et des travaux postdoctoraux en recherche appliquée en santé. Durant plusieurs années, elle a interviewé des habitants de collectivités traversant d'importants changements sociaux, environnementaux et économiques et a pu écouter les récits de leurs luttes pour maintenir leur santé et leur bien-être. Comme ce travail laissait peu d'occasions d'influencer les politiques ou la conception du système de santé, elle a quitté le milieu universitaire pour travailler au sein du système de santé, où elle estimait pouvoir exercer une plus grande influence. Elle occupe également un poste au Département des sciences de la santé communautaire de l'Université du Manitoba, où elle utilise sa combinaison d'expérience pratique et universitaire pour aider à faire le pont entre le milieu universitaire et celui de la prestation des soins de santé.



Quelques mots avant la conclusion

Remerciements

Les auteurs sont profondément reconnaissants des contributions des nombreux leaders, gestionnaires, employés et stagiaires du système de santé qui, dans le cadre d'entrevues et d'ateliers associés au projet de recherche « Building and Managing Effective Partnerships in Canadian Health Research » (CP Ingrid Botting), ont partagé leurs expériences et leurs points de vue sur les partenariats de recherche système de santé-université.

Nous tenons particulièrement à remercier les personnes suivantes pour leur examen réfléchi des versions antérieures de ce document :

- Christine Cassidy, ancienne titulaire d'une bourse d'apprentissage en matière d'impact sur le système de santé, professeure adjointe, École des sciences infirmières, Faculté de la santé, Université Dalhousie;
- Jed Duff, professeur et président du département des soins infirmiers au Metro North Hospital and Health Service et à la Queensland University of Technology.
- Bernard Leduc, président-directeur général/President & CEO, Hôpital Montfort, Ottawa;
- Wendy Nicklin, ancienne vice-présidente des Services cliniques, infirmière en chef, Hôpital d'Ottawa, présidente et chef de la direction d'Agrément Canada et présidente sortante (du conseil) de l'International Society for Quality in Health Care (ISQUA);
- Cathy Ulrich, présidente-directrice générale, Northern Health, Colombie-Britannique.

Nous tenons également à remercier Patrick Faucher du George & Fay Yee Centre for Healthcare Innovation pour ses services de conception graphique et d'édition du style.

Citation suggérée

Bowen S, Graham Ian D, Botting I. It's Time to Talk About Our Relationship With Research, 2021, Ottawa. The Integrated Knowledge Translation Research Network. En ligne à : <https://iktrn.ohri.ca/resources/ikt-resources>

Toutes les références supplémentaires

Toutes les citations utilisées dans le présent guide ont été tirées d'entrevues avec le personnel soignant et sont documentées dans les publications suivantes :

- Bowen S, Botting I, Graham ID, et coll. Experience of health leadership in partnering with university-based researchers in Canada - A call to "re-imagine" research. *Int J Heal Policy Manag.* 2019;8(12):684-699. doi:10.15171/ijhpm.2019.66
- Bowen S, Botting I, Graham ID, Huebner L-A. Beyond "Two Cultures": Guidance for Establishing Effective Researcher/Health System Partnerships. *Int J Heal Policy Manag.* 2016. doi:10.15171/ijhpm.2016.71

Vos commentaires sur ce document sont les bienvenus.

Nous vous encourageons à communiquer avec nous à l'adresse : RelationshipWithResearch@gmail.com



<https://iktrn.ohri.ca>

Le présent document a été financé par le Integrated Knowledge Translation Research Network, une subvention du Programme Volet Fondation des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) (FDN 143237).

Et un peu plus encore...

a – Définitions

b – Promotion de l'esprit de recherche

c – Exemples de messages clés

Recherche	La création de nouvelles connaissances ou l'utilisation des connaissances existantes d'une manière nouvelle et créative afin de générer de nouveaux concepts, de nouvelles méthodologies et de nouvelles compréhensions. Elle pourrait comprendre la synthèse et l'analyse de recherches antérieures dans la mesure où cet effort mène à des résultats nouveaux et créatifs. Il est possible de mener des recherches sur de nombreux types de questions de santé. Par exemple, les IRSC décrivent les quatre piliers de la recherche comme étant la recherche biomédicale, la recherche clinique, la recherche sur les services de santé, et la recherche sur les facteurs sociaux, culturels et environnementaux qui influent sur la santé des populations. Différentes méthodologies peuvent être choisies pour concevoir la recherche qui répond le mieux à la question de recherche. La recherche quantitative est axée sur la mesure et la mise à l'essai des données (elle permet de répondre à des questions comme « Combien? »). La recherche qualitative porte sur des phénomènes qui peuvent être observés, mais qui ne sont pas mesurés, et elle est utilisée pour aider à répondre à des questions comme « Pourquoi cela se produit-il? ». La méthodologie mixte vise à combiner les points forts des méthodes qualitatives et quantitatives. On peut trouver de nombreuses méthodes dans chaque méthodologie. Les enquêtes, les entrevues, les expériences, l'analyse des données secondaires, l'observation et la synthèse de la recherche sont des exemples de méthodes. Certaines méthodes peuvent être quantitatives ou qualitatives. Par exemple, une enquête comportant des réponses définies (a, b, c, d) utiliserait des méthodes d'analyse quantitatives, alors qu'une enquête comportant des questions ouvertes utiliserait des méthodes d'analyse qualitative. Une méthodologie n'est pas meilleure qu'une autre, comme certaines méthodes ne sont pas meilleures que d'autres. L'important est de choisir le meilleur plan de recherche et les méthodes les plus appropriées pour répondre à la question de recherche précise. Comme les approches possibles, les méthodologies et les méthodes de recherche sont très nombreuses, il n'est pas possible qu'un même chercheur soit un expert dans tous les domaines de recherche.	
Évaluation	Évaluation : La collecte systématique d'information sur les activités, les caractéristiques et les résultats de programmes, de services, de politiques ou de processus, dans le but de porter un jugement sur les programmes/processus, d'améliorer l'efficacité et/ou d'éclairer les décisions sur la voie à suivre. L'évaluation de programmes sert à éclairer les décisions quant à la gestion des programmes. Les études d'évaluation peuvent générer des connaissances applicables à d'autres contextes. L'évaluation de développement est une approche de l'évaluation (et non une méthode ou un outil précis) conçue pour appuyer la prise de décisions en matière d'innovation. Les innovations peuvent prendre la forme de nouveaux projets, programmes, produits, changements organisationnels, réformes politiques et interventions systémiques. L'évaluation axée sur l'utilisation peut être utilisée dans n'importe quel type d'évaluation; elle est fondée sur le principe qu'une évaluation doit être jugée en fonction de son utilité pour les utilisateurs visés.	
Compétences en recherche et en évaluation	Les compétences en recherche et en évaluation sont la capacité de chercher, de trouver, de recueillir, d'analyser, d'interpréter et d'évaluer des renseignements pertinents au sujet à l'étude.	
Analyse des données	L'analyse des données est le processus d'application systématique de techniques statistiques ou logiques pour décrire et illustrer, condenser et récapituler, et évaluer des données.	
Amélioration de la qualité	L'amélioration de la qualité peut être décrite comme une approche systématique pour apporter des changements qui améliorent la pratique clinique et le rendement du système de santé, améliorent le développement professionnel et/ou organisationnel, et améliorent les résultats pour les patients et la santé de la population. (Health Quality Council).	(plus)

Apprentissage organisationnel	L'apprentissage organisationnel est le processus par lequel une organisation s'améliore au fil du temps en acquérant de l'expérience et en utilisant cette expérience pour créer des connaissances. Les connaissances créées sont ensuite diffusées au sein de l'organisation. Une organisation peut utiliser des activités d'amélioration de la qualité et de nombreuses méthodes de recherche et d'évaluation différentes (y compris la consultation systématique du personnel et de la collectivité) pour contribuer à cet apprentissage.
Diffusion	La diffusion est un processus qui comprend la prise en compte des publics cibles et des contextes dans lesquels les résultats de la recherche doivent être reçus et, le cas échéant, la communication et l'interaction avec les publics plus vastes des politiques et des services de santé.
Application des connaissances (AC)	Les activités d'application des connaissances (AC) visent à combler l'écart entre la recherche et la mise en œuvre en améliorant l'utilisation des données de recherche dans la pratique, les politiques et la recherche ultérieure. Elle dépasse la diffusion des connaissances.
Science de la mise en œuvre/science de l'AC/recherche	La science de la mise en œuvre/science de l'AC/recherche est l'étude scientifique des méthodes visant à promouvoir l'adoption systématique de ce qui fonctionne pour promouvoir l'adoption des résultats de la recherche (et d'autres pratiques fondées sur des données probantes) dans la pratique courante par les patients, les fournisseurs de soins de santé, les gestionnaires et les décideurs.

« Je pense qu'il faut imaginer la recherche différemment... ceci ne doit pas être perçu comme quelque chose de distinct de l'amélioration de la qualité... Je crois qu'il doit y avoir une communication continue et régulière entre les universités et les universitaires et les hauts dirigeants, tant dans les régions qu'au sein des gouvernements... afin de développer ces relations et les entretenir. »

Préserver le problème	Exemples de questions de discussion
Comment l'organisation répondra-t-elle à la demande de l'Université X d'adhérer à titre de partenaire pour sa proposition de recherche?	Avons-nous une politique de recherche claire? Quelles sont nos priorités en matière de participation à la recherche? Nos procédures d'examen des demandes sont-elles adéquates pour protéger l'organisation? Quelle sera la demande en ce qui concerne le temps du personnel et les ressources organisationnelles? Quelles sont nos attentes à l'égard de l'équipe de recherche?
Avons-nous besoin d'une évaluation ou d'un examen externe du programme X??	Qu'espérons-nous apprendre? Quelles sont les compétences nécessaires pour répondre à cette question? Quelles questions exigent un examen externe plutôt qu'une évaluation interne ou une recherche nouvelle? À quelle fréquence de telles questions sont-elles soulevées et quelles lignes directrices avons-nous pour y répondre? Quels sont les avantages et les inconvénients des évaluations internes par rapport aux évaluations externes? Comment pouvons-nous trouver un partenaire de recherche pour nous aider?
Nous n'avons pas l'information dont nous avons besoin pour savoir comment réagir à la crise dans notre service d'urgence : que devons-nous faire??	De quelle information disposons-nous à l'interne? Quels secteurs de programme doivent participer à la recherche d'une solution? Comment trouver un partenaire de recherche qui peut nous aider à résoudre ce problème?

Préserver le problème	Exemples de questions de discussion
L'institut X vient de publier un rapport sur les coûts de la gestion des maladies chroniques : que devons-nous faire en tant qu'organisme de services de santé?	Qui peut fournir une évaluation rapide du rapport pour évaluer son applicabilité à notre organisation? Devrions-nous développer la capacité interne de le faire? Pouvons-nous trouver un partenaire de recherche pour nous aider? Quelles sont les données probantes sur l'efficacité de la capacité de nos programmes et services existants à réagir à la prévalence actuelle de la maladie? Quelles sont les dernières données probantes relatives aux interventions efficaces? Avons-nous besoin d'une évaluation?
Devrions-nous modifier la politique X à la lumière de la COVID-19?	Quelles sont les données probantes les plus récentes sur la question? Dans quelle mesure ces données probantes sont-elles solides? Comment pouvons-nous rester à jour dans un environnement en évolution rapide? De quelles stratégies disposons-nous pour communiquer la politique au personnel, aux patients et à la collectivité? Quelles sont les compétences nécessaires pour nous aider à cet égard?

(plus)

Présenter le problème	Exemples de questions de discussion
Quelle est la meilleure façon de concevoir un service complet pour répondre aux besoins en santé mentale des personnes âgées?	Que savons-nous de cette population dans notre zone de recrutement? Une enquête plus approfondie est-elle nécessaire? Si oui, quelle est la meilleure façon de la faire? Que pouvons-nous apprendre de la littérature sur les services de santé mentale efficaces pour cette population? Qu'est-ce qui prouve que ces interventions seraient appropriées dans notre contexte? Quelles sont les différentes formes d'expertise et d'expérience qui doivent être mobilisées dans la conception de notre intervention? Comment pouvons-nous planifier une mise en œuvre efficace? Comment pouvons-nous assurer une évaluation appropriée et continue de toute initiative?
Comme nous n'avons pas le budget nécessaire pour continuer à financer à la fois le programme X et le programme Y, lequel allons-nous abandonner?	Sur quelles données probantes se fonde-t-on pour prendre cette décision? Les programmes reflètent-ils les données les plus récentes ou des changements sont-ils nécessaires? Pourquoi le choix se limite-t-il à ces deux programmes? Que pouvons-nous apprendre de la littérature sur les interventions les plus efficaces pour régler les problèmes que les programmes sont censés régler?
Devrions-nous approuver des fonds pour embaucher un autre analyste des données?	Quelle est la raison d'être de ce rôle? Avons-nous besoin d'un autre analyste ou d'autres rôles pour appuyer l'utilisation des données probantes (diffusion des connaissances, spécialiste de l'évaluation) sont-ils plus importants? Que peuvent faire ces rôles qu'un analyste des données ne peut pas faire?

Une fois qu’une organisation aura clarifié son rôle dans la recherche (et les défis auxquels elle fait face actuellement en tenant compte des demandes de recherche et des partenariats de recherche possibles), les dirigeants examineront attentivement la façon dont ils communiqueront leur position à l’égard de la collaboration organisation-milieu universitaire.

Scénario	Exemple de message
Une organisation reçoit des demandes de partenariat nombreuses et variées. Les employés approchés ne sont pas toujours les personnes-ressources appropriées.	« En tant qu’organisation, nous sommes profondément engagés à soutenir la recherche, mais nous avons des politiques claires en ce qui concerne les membres du personnel et les ressources organisationnelles qui seront consacrés à tout projet particulier. Ces politiques et procédures peuvent être consultées à... »
Une organisation souhaite communiquer certaines limites aux types d’activités de recherche auxquelles elle participera.	« Compte tenu de toutes les demandes adressées actuellement à l’organisation, nous ne participerons qu’à des activités de recherche qui, de l’avis de la haute direction, répondent à nos priorités actuelles. La proposition X devra être soumise à Y pour examen. »
Une organisation est ouverte à l’établissement de partenariats de recherche et à l’établissement de contacts avec des chercheurs, mais veut communiquer de façon proactive ce qu’elle attend de ceux qui cherchent à établir un partenariat.	« Nous nous intéressons surtout à travailler avec des chercheurs qui sont prêts à s’attaquer aux priorités de notre organisation et à travailler avec nous pour nous assurer que les résultats sont disponibles en temps opportun. Nous encourageons les chercheurs à se familiariser avec nos programmes et nos priorités d’ici le (X). »
Une organisation souhaite jouer un rôle proactif en proposant des projets de recherche et en encourageant des partenariats de recherche appropriés.	« Nous voulons établir des relations continues avec des chercheurs qui désirent travailler en collaboration avec nous pour régler les questions qui nous préoccupent. Nous aimerions également connaître vos intérêts et votre expérience en matière de recherche. Nous vous invitons à (X)... »
Une organisation a décidé de consacrer ses efforts de recherche principalement au développement d’une expertise interne en recherche.	« Afin de mieux remplir notre mandat de prestation de soins de santé de qualité, nous investirons dans la capacité de recherche interne afin de nous assurer que nous pouvons aborder les enjeux clés à mesure qu’ils se présentent et aider à établir des relations de recherche à plus long terme. Nous espérons que vous serez disposé à collaborer avec nous à l’avenir sur nos priorités organisationnelles. »