

Agence de la santé
et des services sociaux
de la Montérégie

Québec 

LA RECENSION DES PRATIQUES : UNE COMPÉTENCE INCONTOURNABLE AU COURTAGE DE CONNAISSANCES

Décembre 2007
Révisions : mars 2010,
décembre 2011



Courtage

Centre de documentation
Bulletin de veille VisAge
Formation

TABLE DES MATIÈRES

1. DÉFINITION	3
2. OBJECTIFS.....	3
3. RECENSION DES PRATIQUES DANS LE CYCLE DE COURTAGE.....	3
4. SUJETS D'INTÉRÊT	4
5. PROCESSUS D'ANALYSE D'UNE DEMANDE DE RECENSION DES PRATIQUES.....	4
6. PRODUITS FINAUX ISSUS D'UNE RECENSION DES PRATIQUES	5
7. DIFFUSION D'UNE RECENSION DES PRATIQUES	6
8. ZONES DE COMPÉTENCES ET DE COLLABORATION DANS LA RECENSION DES PRATIQUES....	7
8.1 LES COORDONNATRICES DES SECTEURS	7
8.2 LA CHEF D'ÉQUIPE DU SECTEUR DE LA GESTION DES CONNAISSANCES	7
8.3 LES COURTIERES DE CONNAISSANCES	8
8.4 LES AGENTS DE PLANIFICATION, PROGRAMMATION ET DE RECHERCHE ET AUTRES PROFESSIONNELS ASSOCIÉS AUX ZONES DE COMPÉTENCES DES RCA	9
8.5 LES TECHNICIENNES EN DOCUMENTATION	9
9. FONCTION D'ANALYSE APPROFONDIE DE LA RECENSION DES PRATIQUES	9

1. Définition

La recension des pratiques est une démarche qui consiste à faire un examen des façons de faire, portant sur un domaine d'intérêt du RCA. Une recension des pratiques peut prendre plusieurs formes mais nous en retiendrons trois qui vont de la version la plus simple vers la version la plus complexe :

1. Identification des organisations, services, programmes ou individus qui réalisent une pratique définie.
2. Analyse descriptive, analytique et critique d'une pratique spécifique et identification de certains aspects de cette pratique.
3. Analyse critique de la pratique répertoriée, dans un territoire ou dans une organisation donnée, en lien avec son environnement (conditions d'exercice).

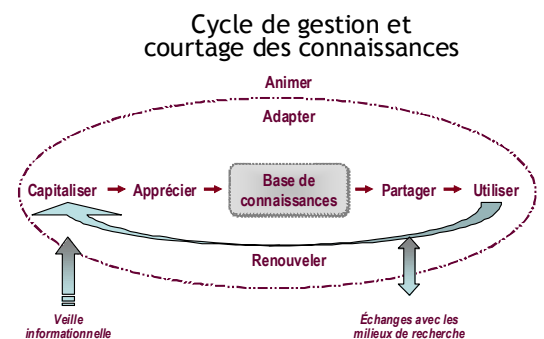
2. Objectifs

Les buts d'une recension des pratiques sont:

- Découvrir ce qui est mis en œuvre sur un sujet spécifique, dans des organisations identifiées.
- Déterminer le degré d'implantation de pratiques exemplaires ou de pratiques spécifiques dans un domaine particulier d'investigation.
- Identifier si pertinent:
 - Les modèles sur lesquels ces pratiques sont fondées;
 - Les étapes importantes et les phases clés dans la mise en œuvre de cette pratique;
 - Les apprentissages clés;
 - Les barrières, leviers nécessaires et conditions de succès;
 - Les ressources et les outils requis;
 - Les impacts de cette pratique et les indicateurs de monitoring.
- Reconnaître les difficultés de mise en œuvre rapportées par d'autres dans le domaine d'investigation choisi.
- Identifier les conditions propices à la mise en œuvre de pratiques spécifiques.
- Soutenir l'élaboration d'un jugement quant à la distance séparant le fruit des travaux de la recherche et la pratique clinicoadministrative observée.
- Rédiger un court commentaire sur l'applicabilité de cette pratique en contexte montérégien (au besoin, de concert avec le professionnel et la coordonatrice).

3. Recension des pratiques dans le cycle de courtage

Dans le cycle de gestion et de courtage de connaissance inspiré de Ballay (2002), la recension des pratiques consiste à la fois à **capitaliser** ou à inventorier et à comparer les pratiques réalisées sur un objet précis et à les **apprécier**. En effet, le courtier de connaissances peut souvent être le professionnel le plus en mesure de porter un regard critique sur les pratiques



clinicoadministratives identifiées, pour le bénéfice de la coordonatrice ou du demandeur, en définissant quelques composantes clés qui caractérisent ces pratiques. Son examen de facteurs clés associés à ces pratiques sera non seulement issu de la nature même de la demande de la coordonatrice, mais aussi de ce que la recherche documentaire aura identifié.

Finalement, dans la remise des pratiques répertoriées en rencontre formelle, le courtier exerce une fonction de **partage** au sens où les demandeurs sont ainsi en mesure d'accroître leur compréhension autour d'un phénomène qui a fait l'objet de la recension des pratiques et ainsi de faire cheminer une première demande vers de nouveaux concepts, de nouveaux axes de recherche éventuels.

Ces éventuels axes peuvent être répondus par diverses approches complémentaires à la recension des pratiques :

- Par une recherche documentaire subséquente et orientée sur des objets différents
- Par la mise à contribution de chercheurs ou d'experts identifiés (par le biais d'un forum, d'un panel, d'une visite d'établissement)
- Par le choix d'une intervention de formation
- Par la mesure objective, à l'aide d'instruments validés, d'une pratique identifiée afin de produire une cartographie de cette pratique

4. Sujets d'intérêt

Dans le contexte où les efforts doivent converger vers la mise en œuvre des orientations issues des réseaux clinico-administratifs, les courtiers de connaissances investiront de manière prédominante leurs efforts dans les demandes de recensions des pratiques touchant des thèmes directement reliés aux orientations stratégiques. Ces recensions doivent permettre en effet de mieux cerner les objets de travail qui en découlent.

5. Processus d'analyse d'une demande de recension des pratiques

Une demande de recension des pratiques requiert toujours une analyse préalable. Cette analyse s'effectue lorsqu'une brève rencontre planifiée aussitôt que la demande de recension des pratiques est reçue et devrait impliquer les personnes suivantes :

- Le coordonnateur ou un ou des membres du RCA concerné.
- Un professionnel de l'équipe de la pilote.
- Un ou des courtiers.

Cette rencontre est animée par la chef d'équipe du secteur gestion des connaissances.

Les objectifs de cette analyse sont les suivants :

- Bien circonscrire le sujet de recherche.
- Cibler l'étendue géographique de la recherche. (niveau provincial, régional, local ou international).
- Identifier les sous-dimensions qui doivent être exclues dans la recension.

- Identifier certains paramètres de la recherche tels que : types d'organisations, informateurs-clés (par fonction ou de manière nominative) auprès desquels identifier les pratiques, pratiques analogues à utiliser dans le repérage, etc.
- Identifier l'utilisation qui sera faite de la recension des pratiques et par quel public-cible.
- Identifier la forme d'analyse souhaitée.
- Déterminer les attentes quant aux délais de production.
- Déterminer les responsabilités partagées, le cas échéant, entre les divers professionnels qui collaborent à la recension des pratiques.

L'identification du public-cible vise à adapter l'analyse qui doit être faite du contenu en prévision de sa diffusion. Cette portion du travail fait référence à la fonction d'animation et de diffusion propre aux courtiers de connaissances.

6. Produits finaux issus d'une recension des pratiques

Puisqu'il existe au moins 4 niveaux de recension des pratiques, il y a aussi quelques illustrations possibles de ce travail. Les exemples suivants ne constituent que des modèles qui permettent d'identifier le produit final souhaité au terme de l'exercice de repérage et d'analyse :

- **Liste des personnes-ressources** ou des informateurs clés au niveau de cette pratique (par organisation)
 - Un tel rapport peut identifier, sur l'ensemble des organisations du territoire régional, celles où une modalité d'allocation de ressources objective est utilisée pour attribuer des services à domicile aux personnes handicapées, par opposition aux organisations où la demande est analysée selon son arrivée chronologique (ou autre méthode). Un tel rapport pourrait de plus permettre de voir :
 - Les endroits où la pratique est « toujours, souvent, parfois, rarement » mise en application;
 - Les départements (ou services, unités, équipes) où la pratique est recensée;
 - Le nombre d'utilisateurs qui font l'objet de cette pratique;
 - Le nombre d'employés (ou d'ÉTC) qui utilisent cette pratique.
 - Liste des organisations où une pratique spécifique est présente ou absente.
- **Rapports d'entrevues** (téléphoniques ou en personne) permettant de comprendre certains aspects de la pratique repérée, dans l'organisation.
 - Un tel rapport peut identifier, sur l'ensemble des organisations du territoire régional, celles où une approche formelle en matière de gestion de la liste d'attente est mise en place est utilisée pour mettre en priorité les usagers demandeurs de services. Un tel rapport pourrait de plus permettre de voir :
 - Les endroits où la pratique est « réalisée suite à une prise de contact en personne avec l'utilisateur ou suite à une évaluation téléphonique, ou autre approche évaluative »;
 - Les endroits où la pratique est révisée « annuellement, semi-annuellement, lors d'un changement de condition de l'utilisateur »;
 - Les coûts de ces pratiques (ou les heures annuelles requises par cette pratique) selon les organisations;

- La présence ou non de procédure formalisée dans l'établissement;
 - Les situations qui ne sont pas évaluées par cette approche et les raisons qui expliquent l'utilisation d'une autre méthode.
- **Rapport d'identification d'une pratique** (et de ses composantes) selon un tour d'horizon effectué dans un secteur géographique donné à l'aide d'une grille.
 - Un tel rapport peut identifier, sur l'ensemble des organisations du territoire régional, celles où un contrat de services formel a été rédigé et entériné entre le CSSS et les organismes communautaires de son territoire. Un tel rapport (sous forme de grille synthèse) pourrait de plus permettre de voir :
 - Les organismes communautaires pour lesquels une telle entente a été conclue, est en voie de l'être, n'a pas été conclue, n'est pas jugée requise;
 - La fréquence des relations entre le CSSS et une liste prédéterminée d'organismes communautaires;
 - La qualité subjective perçue par les gestionnaires des CSSS de la relation de partenariat entre leur établissement et les organismes communautaires identifiés.
 - **Synthèse analytique** permettant de démontrer l'état d'implantation d'une pratique identifiée au sein d'organisations ciblées. Un tel rapport peut permettre de mettre en valeur certains aspects de l'implantation d'une pratique tels que rapporté par les organisations interrogées, tels que : conditions de succès de l'implantation, contexte administratif propre à l'établissement et dans lequel la pratique est notée, éléments de contexte facilitant ou entravant notés par les informateurs clés, éléments causaux justifiant l'adoption ou l'abandon d'une pratique spécifique, résultats (qualitatifs ou quantitatifs) obtenus suite à l'adoption d'une pratique.
 - Un tel rapport peut identifier, sur l'ensemble des organisations du territoire régional, les éléments qui sont perçus comme les principales barrières à l'amélioration de l'interdisciplinarité. Ce rapport pourrait de plus permettre de voir en quoi les organisations interrogées rapportent des similitudes entre les barrières identifiées dans leur pratique et celles identifiées dans la littérature.

7. Diffusion d'une recension des pratiques

Comme tous les produits de gestion de connaissances, une recension des pratiques doit pouvoir être diffusé librement. Par souci de ne pas entraîner une sur-sollicitation des organismes auprès desquels la recension des pratiques a été menée, il faudra valider si le nom des personnes qui ont été interrogées pour la production du rapport final doit apparaître sur le document final. Cependant, afin d'assurer la crédibilité du document, il est impératif que les établissements sollicités soient mentionnés.

Les recensions de pratiques sont diffusées :

- Dans le bulletin de veille *Visage*, soit comme production associée à une parution spécifique ou soit intégré à la base documentaire;
- Sur l'extranet, sous la section « Performance et Innovation », sous-section « Gestion des connaissances »;
- Dans les espaces collaboratifs des réseaux concernés;

- Auprès de tout demandeur du réseau de la santé et des services sociaux, peu importe leur provenance, et qui en fait la demande.

8. Zones de compétences et de collaboration dans la recension des pratiques

Une recension des pratiques constitue un processus qui fait appel à des zones de compétences diverses.

8.1 Les coordonnatrices des secteurs

La coordonnatrice d'un secteur ou les membres du RCA peuvent être à l'origine des demandes de recension des pratiques. Cependant, les coordonnatrices sont responsables d'assurer la cohérence du mandat final. Dans un souci d'utiliser efficacement les ressources humaines et leurs compétences respectives à leur juste valeur et dans une intensité adéquate, les pilotes sont sollicités pour les fonctions suivantes :

1. Déterminer l'utilisation finale et optimale des recensions des pratiques requises dans l'environnement des RCA. Cette analyse permet de doser adéquatement les efforts à investir dans une telle recension.
2. Assurer l'arrimage entre la demande de recension des pratiques issue du RCA et son utilisation finale dans la mise en œuvre des projets associés aux orientations régionales. En ce sens, il est fréquent que la recension des pratiques ne réponde pas parfaitement aux demandes d'informations recherchées par le RCA. La coordonnatrice est alors responsable de juger de l'utilité de celle-ci et de la volonté effective des membres du RCA à procéder à des transferts de connaissances. Ils doivent également faciliter le parcours séparant les connaissances répertoriées par le biais des pratiques identifiées et les besoins d'information nécessaires aux projets issus des orientations régionales.
3. Coordonner les efforts d'analyse réalisés par le courtier de connaissances et les professionnels œuvrant dans la zone de compétences des RCA. Si cette analyse est de plus réalisée avec des membres du RCA, cette coordination d'efforts est aussi réalisée par la coordonnatrice.
4. Conjointement avec la chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances, déterminer l'ampleur des efforts de recherche qui doivent être investis surtout lors des situations suivantes : peu de résultats de pratiques sont disponibles, les organisations, services ou personnes identifiés sont à l'extérieur du Québec, les pratiques analogues apparaissent, à l'examen, trop différentes de la pratique recherchée pour être utiles.
5. Conjointement avec la chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances, déterminer le besoin de faire évoluer la demande vers une nouvelle demande de recherche documentaire sur des concepts différents.

8.2 La chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances

Les rôles de la chef d'équipe sont les suivants :

1. Animer la session d'analyse et ainsi faciliter les consensus quant aux contenus de recherche.
2. Assurer une délégation et une coordination efficaces du travail de recherche subséquent auprès des courtiers de connaissances et de professionnels.
3. Soutenir le courtier de connaissances dans la recherche des milieux de pratiques lorsque des difficultés sont rencontrées en matière de disponibilité des informations, de demandes d'autorisation ou autres.
4. Faciliter l'organisation du repérage des informations clés à identifier auprès des organismes et personnes.
5. Conjointement avec la coordonatrice, déterminer l'importance des efforts de repérage qui doivent être investis lorsque peu de résultats en matière de recension des pratiques sont accessibles.
6. Conjointement avec la coordonatrice, déterminer le besoin de faire évoluer la demande vers une nouvelle demande de recherche documentaire sur des concepts différents.

8.3 Les courtiers de connaissances

Les courtiers de connaissances sont sollicités relativement aux fonctions suivantes :

1. Le repérage des informateurs clés, des organisations, programmes ou services en lien avec la problématique étudiée dans une recension des pratiques.
2. La réalisation du recensement des pratiques à partir d'entrevues téléphoniques, d'entrevues en personnes ou par le biais de questionnaires, en lien avec la demande d'information requise et les écrits parcourus.
3. L'analyse de la recension des pratiques.
4. L'obtention de documents d'appui fournis par les informateurs clés lors de l'obtention de leurs coordonnées.
5. L'identification des autres informateurs clés suggérés par les personnes initialement ciblées et qui sont identifiées comme des sources significatives d'information par les informateurs clés.
6. Rassembler, adapter et rendre accessibles les connaissances

Les services des courtiers de connaissances seront davantage sollicités lorsque les concepts répertoriés sont plus complexes, plus diffus, plus larges, moins ciblés. Il leur sera possible de déléguer aux techniciennes en documentation le repérage des informateurs clés uniquement lorsque les personnes recherchées sont connues quant à leurs fonctions ou leurs responsabilités. Ainsi, à titre d'exemple, il peut être utile de demander aux techniciennes en documentation d'obtenir les coordonnées et de planifier des entrevues téléphoniques avec tous les responsables des services de santé mentale des CSSS de la région, ou l'acheminement de lecture préalable. Par contre, la réalisation de l'entrevue demeure la responsabilité du courtier de connaissances.

8.4 Les agents de planification, programmation et de recherche et autres professionnels associés aux zones de compétences des RCA

Les agents de planification, programmation et de recherche de la DGACPR et de la DAMUPP concourent aux efforts de recension des pratiques principalement par leur connaissance fine du contenu qui est recherché. Leur compétence sera surtout sollicitée relativement aux fonctions suivantes :

1. L'analyse concomitante et au terme de la recension des pratiques pour ajuster les efforts engagés; cet ajustement peut prendre la forme d'une spécification des objets d'investigation, le réajustement plus fin autour d'aspects plus précis, etc.
2. L'analyse des contenus lorsqu'une analyse détaillée ou critique est requise.
3. Conjointement avec les courtiers de connaissances, l'adaptation du contenu en vue de sa diffusion.

Lorsque le contenu d'exploration a une portée clinique (tant en regard d'interventions sociales que de santé), les entrevues peuvent se réaliser en tandem entre les courtiers et les agents de recherche et de planification, auprès des informateurs clés.

8.5 Les techniciennes en documentation

Les techniciennes en documentation sont sollicitées relativement à la fonction de repérage des informateurs clés disponibles, incluant l'obtention de leurs coordonnées et de leurs disponibilités en vue d'une entrevue téléphonique ou en personne à un moment spécifique.

9. Fonction d'analyse approfondie de la recension des pratiques

Le niveau le plus approfondi de la recension des pratiques suppose que le matériel identifié soit analysé au niveau de son contenu. Cette étape requiert une forte maîtrise du contenu. Compte tenu que les courtiers de connaissances sont principalement des généralistes, ce niveau d'analyse leur sera rarement assigné. Par ailleurs, il sera possible de réaliser une telle analyse en obtenant ce service par l'achat de services externes.