



Mobiliser les connaissances issues de la recherche pour éclairer la prise de décision ou l'exercice du leadership : tout un défi!

Juillet 2025

La mobilisation des connaissances

Une processus de rassemblement, de synthèse et d'utilisation de savoirs scientifiques, interdisciplinaires et culturels pour éclairer les décisions politiques, alimenter le débat public et répondre aux défis complexes des sociétés, en favorisant une action collective éclairée et inclusive.

Pourquoi mobiliser les connaissances ?

La crise pandémique de la COVID-19, à laquelle tous les pays ont été confrontés récemment, a démontré à quel point les décideurs publics ont eu besoin de mobiliser les meilleures connaissances scientifiques pour agir, mais aussi combien les canaux de cette mobilisation des connaissances pour la prise de décision et pour alimenter le débat public ont été tortueux et souvent improvisés.

L'un des principaux objectifs de la mobilisation des connaissances est **d'éclairer et d'orienter les politiques**. À ce titre, toutes les disciplines, qu'elles soient plus fondamentales ou davantage tournées vers l'action, peuvent y contribuer. Nos sociétés sont confrontées à des défis complexes dont la résolution repose sur des choix difficiles, voire pernicieux : ceux-ci nécessitent autant d'éclairages conceptuels, de mises en perspective historique ou de décryptages sociopolitiques que de solutions à mettre en œuvre. De même, l'art et la littérature élargissent nos façons de comprendre le monde et permettent ainsi d'agrandir le cercle des parties prenantes à l'action collective.

La prise de décision publique face aux défis complexes de nos sociétés nécessite une mobilisation structurée et interdisciplinaire des connaissances, incluant les sciences, les sciences humaines, ainsi que l'art et la littérature, pour éclairer l'action collective.

Comment réussir la mobilisation des connaissances ?

Cette fiche propose des stratégies en développement des **compétences, processus et ressources** dont les équipes de recherche ont besoin pour rejoindre d'une façon fructueuse et pour créer des liens durables avec les gens du politique, de l'économie ou de l'industrie¹.

De plus en plus de sources de financement de la recherche exigent que les demandes de subvention incluent une justification démontrant que les moyens proposés sont appropriés et suffisants pour rejoindre les milieux preneurs potentiels. Dès le début de leur projet, les chercheuses et chercheurs sont alors tenus de mesurer l'impact de celui-ci et de proposer des moyens d'évaluer la réussite de leur plan de mobilisation des connaissances – une exigence qui peut sembler déconcertante ou constituer une lourdeur supplémentaire. Cela étant dit, le premier obstacle à la mobilisation des connaissances auprès des décideurs et des leaders est **l'absence de relations interpersonnelles en amont**, ce qui entraîne souvent un manque d'engagement des parties prenantes (notamment des décideurs). Il revient donc aux équipes de recherche de créer ces relations.

Si le potentiel d'engagement des décideurs relève avant tout du milieu politique et, dans un deuxième temps, de leur expérience avec le milieu de la recherche, la création de relations est dans les mains de chacune des équipes de recherche et de l'établissement.

Pour entreprendre un changement de culture dans les relations entre les milieux de recherche et de politique, il est important de systématiser la formation de la communauté de recherche sur les interactions fructueuses avec les décideurs².

Les équipes de recherche doivent développer des stratégies, des ressources et des formations pour établir et maintenir des liens durables avec les décideurs, les acteurs économiques et les acteurs sociaux.

3. Susciter les échanges

Encourager et stimuler les interactions, les discussions et le partage d'idées entre les personnes afin de favoriser la collaboration et l'enrichissement mutuel.

Comment créer des relations opportunes et durables ?

- Avec l'encouragement, l'animation et le financement institutionnels, par exemple par les organismes subventionnaires tels que les Fonds de recherche du Québec (FRQ), qui ont mis en œuvre des programmes de conseil scientifique depuis 2021, notamment au niveau des municipalités au Québec³; le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) avec les subventions de partenariat⁴ pour favoriser l'utilisation de données probantes dans la prise des décisions⁵; et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), notamment les subventions Société du programme Alliance qui permettent d'étayer les politiques publiques⁶.
- Par la sensibilisation des chercheuses et des chercheurs, à toutes les étapes de leur carrière (notamment la relève), à l'importance de la dimension politique des enjeux de recherche dès l'idéation d'un projet de recherche, soit la formulation des problématiques. Les chercheuses et les chercheurs devraient connaître et prendre en compte les mécanismes du processus de prise de décision (moments clés et leadership) dans le calendrier de leur projet dès le départ, ainsi que la réalité des décisionnaires ciblés, afin de bien communiquer les bénéfices que la recherche leur apportera.
- En adoptant une approche fondée sur la collaboration, la coconstruction et la coanalyse.
- Par la systématisation de l'organisation des activités de mobilisation des connaissances pour et avec les décisionnaires et leaders, afin que l'intégration et la planification des activités de maillage, tant en recherche qu'en décision et leadership, deviennent un réflexe dans les deux milieux respectifs.

Créer des relations opportunes et durables à encourager les initiatives institutionnelles, former les chercheuses et chercheurs à l'implication politique et à la prise de décision, adopter une approche collaborative, et systématiser la mobilisation des connaissances entre la recherche et les milieux de décision.

Des savoirs pour l'action!

Le dialogue entre les milieux universitaire et politique est indispensable pour que la prise de décision s'imprègne de la meilleure culture scientifique. À travers les secteurs et disciplines, la recherche constitue l'une des clés pour faire face aux grands défis de société, mettant la communauté de recherche au-devant de la scène et exigeant d'elle un engagement proactif et une coopération scientifique continue avec les décideurs⁷. Les deux outils suivants illustrent comment entrer en contact avec les instances décisionnaires et les conseiller d'une façon collaborative, efficace et durable pour un meilleur impact sociétal et équitable de la recherche.

Outil 1 – Note de politique

La note de politique (Policy Brief) est un outil de diffusion des connaissances. Elle peut être développée ou présentée dans le cadre d'un atelier délibératif. Il s'agit d'un court document de synthèse de recherche, souvent utilisé comme point de départ pour les délibérations sur les recommandations qui découlent des résultats de recherche et pour faciliter la discussion sur les définitions et les solutions aux problèmes.

Une **note objective** (Research Snapshot) brosse le portrait global d'une situation, identifie un problème prioritaire et répond aux questions suivantes : quel était le problème, qu'a fait l'équipe de recherche, qu'a-t-elle trouvé et à quoi ces résultats peuvent-ils servir ?

La note de politique peut servir d'outil de **plaidoyer**. Ce dernier offre plus explicitement une ligne de conduite et propose une action ou une intervention concrète du public ciblé⁹.

Présentation et structure :

- Titre
- Résumé avec les éléments fondamentaux dans une pensée structurée et avec une suite logique, incluant les faits saillants
- Introduction
- Approche et résultats
- Conclusion incluant les recommandations pour l'action
- Sources consultées et recommandées.

Pratiques exemplaires : Bien qu'il existe, selon les problématiques abordées, des notes de politique de volumes variables (40 pages et plus), un bon exemple pour rejoindre les personnes décisionnaires d'une façon directe et efficace consiste à limiter le document de **deux à quatre pages**. Visez un format clair et attrayant (avec des figures, photos); utilisez des titres explicites et des **paragraphes courts**; adoptez un **langage simple** en évitant le jargon de votre domaine de recherche; présentez un **argumentaire bien articulé**; explicitez l'avantage d'utiliser les connaissances présentées, et le but et le lien avec la situation des utilisateurs et utilisatrices; exposez les résultats de la recherche ou de la discussion (lors d'un atelier délibératif par exemple), les forces et les limites de la proposition, les conclusions et les coûts de l'intervention; proposez des recommandations réalistes, axées sur l'action¹⁰.

Outil 2 – Atelier délibératif

Les ateliers délibératifs permettent l'échange et l'application des connaissances. Il s'agit d'une stratégie de mobilisation des connaissances qui est interactive et collaborative. Les objectifs de l'organisation d'un tel événement sont :

1. De discuter pour expliciter des divergences ou aboutir à un **consensus** ;
2. De définir des priorités concernant la situation actuelle (au public et en recherche) ;
3. De mettre à profit les connaissances des diverses parties prenantes importantes à la résolution d'un enjeu de société ;
4. De mobiliser des acteurs et actrices politiques, du leadership d'intermédiaires et des médias de masse ;
5. De présenter des résultats de recherche, des recommandations et le développement d'un plan d'action concerté.

Pratiques exemplaires : Un atelier délibératif est habituellement composé d'environ **10 à 50 personnes**. En préparation de l'atelier, identifiez, engagez et invitez les acteurs et actrices de la recherche et du milieu politique (et autre) d'une façon équitable, basée sur **une cartographie des parties prenantes**. Vérifiez le besoin de formation ou de soutien (chercheurs et chercheuses, décideurs) préalable à la rencontre. Préparez une **revue de littérature** et élaborer des questionnaires. Une note de synthèse et un **résumé des objectifs** de la rencontre devraient être partagés avec les personnes participantes en amont de l'activité. Utilisez un **cadre structurant** pour la rencontre et partagez avec les personnes participantes les règles de bonne conduite avant celle-ci. Lors de l'atelier, **un facilitateur ou une facilitatrice** peut aider aux échanges inclusifs afin de permettre l'établissement de relations durables.

Le rôle des équipes de recherche est de donner des **présentations scientifiques, des synthèses d'idées et des recommandations efficaces** tout en soulignant les priorités identifiées. De leur côté, le rôle des décideurs est de valider la **pertinence et l'alignement de la recherche avec la réalité, de contextualiser les résultats et de déterminer quand et comment dans le processus de mobilisation des connaissances, la recherche pourra informer le processus de prise de décision**. Ensemble, vous devriez examiner les données de recherche parallèlement aux perspectives, aux expériences et aux connaissances des personnes qui participent à la prise de décisions. Il est recommandé d'évaluer l'atelier afin de mesurer sa réussite, notamment en analysant le taux de satisfaction concernant le format, la dynamique et les retombées de la rencontre (par exemple, par un sondage post-atelier).

À la suite de l'activité, préparez un résumé de l'échange, notamment donnant les **conclusions consensuelles**, à partager avec les personnes participantes. Analysez les données et rédigez un rapport ou une **note de politique**. Ce type d'événement peut également être le début d'une veille informationnelle, qui sera envoyée aux parties prenantes d'une façon régulière (par exemple, mensuellement)¹¹.

Références

¹ Dans la fiche, le terme décisionnaire (qui inclut les gestionnaires du gouvernement, les hauts fonctionnaires, les personnes représentantes des structures gouvernementales, etc.) sera employé pour faire référence au public cible.

² Voir présentation de Joyce Dogba, Richi Dossa et Christian Dagenais donnée lors d'un atelier de formation sur le transfert de connaissances, organisé le 30 mai 2017 par l'Équipe RENARD – diapo 10. <https://www.slideshare.net/slideshow/ateliers-dlibratifs-pour-lapplication-des-connaissances-adac/79262048>.

³ <https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/constitution-dune-table-des-conseilleres-et-conseillers-scientifiques-en-chef-municipaux/>.

⁴ <https://sshrc-crsh.canada.ca/fr/financement/occasions/subventions-connexion.aspx>

⁵ https://www.sshrc-crsh.gc.ca/funding-financement/programs-programmes/ksg_governance_systems-ssc_systemes_gouvernance-fra.aspx.

⁶ https://www.nserc-crsng.gc.ca/Innovate-Innover/Alliance_society-Alliance_societe/index_fra.asp.

⁷ Cf. <https://www.acfas.ca/evenements/congres/91/activites-speciales/diplomatie-scientifique-francophone>.

⁸ Cf. https://www.equiperenard.org/_files/ugd/a01b06_e04b7ddeb2343818d0b035cd2a3caf7.pdf.

⁹ Voir présentation de Valéry Ridde, Christian Dagenais et Brigitte Desrosiers donnée lors d'un atelier de formation sur le transfert de connaissances, organisé le 30 mai 2017 par l'Équipe RENARD – diapo 20. <https://www.slideshare.net/slideshow/note-de-politique-policy-brief-guide-de-prparation-76907308/76907308>.

¹⁰ Voir présentation de Valéry Ridde, Christian Dagenais et Brigitte Desrosiers donnée lors d'un atelier de formation sur le transfert de connaissances, organisé le 30 mai 2017 par l'Équipe RENARD – diapos 26, 27, 41. <https://www.slideshare.net/slideshow/note-de-politique-policy-brief-guide-de-prparation-76907308/76907308>.

¹¹ Voir présentation de Joyce Dogba, Richi Dossa et Christian Dagenais donnée lors d'un atelier de formation sur le transfert de connaissances, organisé le 30 mai 2017 par l'Équipe RENARD – diapos 25 et 43. <https://www.slideshare.net/slideshow/ateliers-dlibratifs-pour-lapplication-des-connaissances-adac/79262048>.

Ressources

- https://www.equiperenard.org/_files/ugd/a01b06_e04b7ddeb2343818d0b035cd2a3caf7.pdf
- https://www.equiperenard.org/_files/ugd/a01b06_93a65147983a42c5a8861d2a14ef824e.pdf
- <https://researchimpact.ca/resources/connect-with-policymakers/>
- <https://researchimpact.ca/resources/plain-language-writing-checklist/>
- <https://plaincanadaclair.ca/fr/ressources/>
- « La mobilisation des connaissances en français à travers le Canada en contexte de francophonie minoritaire : entre mobilisation, innovation et transformation sociale » – Panel d'ouverture, Linda Cardinal (Université de l'Ontario français), 16 mai 2024. <https://www.acfas.ca/archives/evenements/congres/activites/81827>