

**LA COLLABORATION  
INTERPROFESSIONNELLE  
DANS LES  
SERVICES-CONSEILS  
AGRICOLES**



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

***Cultivons l'avenir, une initiative fédérale–provinciale–territoriale***

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGAA.

**Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation**

**Québec** 



**Agriculture et  
Agroalimentaire Canada**

**Agriculture and  
Agri-Food Canada**

**Canada** 

## **AVERTISSEMENTS**

Au moment de sa rédaction, l'information contenue dans le présent guide était jugée représentative du secteur de la collaboration interprofessionnelle dans les services-conseils agricoles au Québec. Son utilisation demeure sous l'entière responsabilité du lecteur. Certains renseignements ayant pu évoluer d'une manière appréciable depuis la rédaction de cet ouvrage, le lecteur est invité à en vérifier l'exactitude avant de les utiliser et de les mettre en application.

Dans le présent document, le masculin englobe le féminin et est utilisé uniquement pour alléger le texte.

Pour information et commentaires

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)

Édifice Delta I

2875, boulevard Laurier, 9<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 523-5411

Télécopieur : 418 644-5944

Courriel : [client@craaq.qc.ca](mailto:client@craaq.qc.ca)

Site Internet : [www.craaq.qc.ca](http://www.craaq.qc.ca)

© Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec, 2012

PDSC0102

ISBN 978-2-7649-0298-1

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives Canada, 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

## RECHERCHE ET RÉDACTION

**Bernard Belzile**, agronome, Services Conseils Bernard Belzile inc., Saint-Bruno-de-Montarville

## COLLABORATION

**Yves Couturier**, M.s.s., Ph. D., Chaire de recherche du Canada sur les pratiques professionnelles d'intégration de services en gérontologie, Centre de recherche sur le vieillissement, Centre de santé et des services sociaux, Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

## RÉVISION

**Guy Blanchet**, M.Sc., agronome, président du conseil d'administration, Fonds d'investissement pour la relève agricole, Saint-Romuald

**Marie-Eve Bourdeau**, conseillère en économie, Union des producteurs agricoles, Direction des recherches et des politiques agricoles, Longueuil

**Caroline Collard**, agronome, conseillère en gestion agricole, GCA Chaudière-Etchemin, Sainte-Marie

**Chantal Foulds**, M.Sc., agronome, directrice par intérim, Coordination services-conseils, Longueuil

**Line Girard**, agronome, chargée de projet, Centre d'expertise en gestion agricole, Québec

**Elisabeth Grenier**, agronome, analyste en services-conseils, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Direction de l'appui au développement des entreprises et de l'aménagement du territoire, Québec

**Claudine Lussier**, agronome, directrice générale, Groupes conseils agricoles du Québec, Longueuil

**Lynda Morin**, agente de recherche, La Financière agricole du Québec, Saint-Romuald

**Jean-Philippe Perrier**, professeur, Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, TRAGET Laval, Québec

**Richard Petit**, directeur général, Ordre des agronomes du Québec, Montréal

**Antonine Rodrigue**, directrice et conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture du Bas-Saint-Laurent, Rimouski

**François Simard**, agronome, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture, Québec

**Marc St-Roch**, CA, M.Fisc., fiscaliste, coordonnateur des Services de comptabilité et de fiscalité, Union des producteurs agricoles, Longueuil

## COORDINATION

**Hélène Gendreau**, chargée de projets par intérim, Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec, Québec

**Sophie Gingras**, chargée de projets, Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec, Québec



## **Un guide pratique**

### **Qui est l'initiateur?**

Ce guide est une initiative du Comité services-conseils du CRAAQ.

### **Pour qui et pourquoi?**

Il s'adresse aux dispensateurs de services-conseils qui souhaitent tirer avantage d'une plus grande collaboration interprofessionnelle pour améliorer la qualité de leurs services.

### **Que contient-il?**

Il précise ce qu'est la collaboration interprofessionnelle et les situations propices à ce mode d'intervention. Il décrit sommairement le rôle de chacun des intervenants et présente une démarche de travail pour organiser et concrétiser la collaboration interprofessionnelle. Il fait ressortir les compétences requises. Le guide met en évidence certains facteurs facilitants et répond aux craintes anticipées d'une telle démarche. Enfin, il propose plusieurs fiches de travail.

### **Financement**

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien financier accordé en vertu de l'Axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles dans le cadre de *Cultivons l'avenir*, une initiative fédérale-provinciale-territoriale. L'administration de l'axe 4 de ce programme a été confiée au Centre d'expertise en gestion agricole (CEGA).

## TABLE DES MATIÈRES

TERMINOLOGIE .....	01
DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES .....	01
Définition de la collaboration interprofessionnelle.....	01
Les principales caractéristiques .....	01
LES RÔLES DE CHACUN DANS LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE .....	02
L'initiateur .....	02
Le porteur de dossier .....	02
Le client .....	03
Les autres collaborateurs .....	03
LA DÉMARCHE DE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE .....	04
L'organisation et la mise en route de la démarche .....	04
Le travail d'analyse et de recherche de solutions .....	05
LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE .....	06
L'échange d'information .....	06
LA RENCONTRE INTERPROFESSIONNELLE .....	06
La mise en œuvre et le suivi du plan d'action .....	07
LE CONTEXTE D'UNE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE .....	07
Les facteurs facilitants .....	07
Les craintes et les facteurs limitatifs .....	08
LES COMPÉTENCES UTILES À LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE .....	10
LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS .....	11
ANNEXE - LES FICHES DE TRAVAIL .....	12
Fiche n° 1 – Planification de la collaboration interprofessionnelle .....	13
Fiche n° 2 – Formulaire de consentement à la divulgation d'informations .....	14
Fiche n° 3 – Modèle d'offre de services et de contrat de collaboration interprofessionnelle .....	15
Fiche n° 4 – Analyse et diagnostic disciplinaire .....	19
Fiche n° 5 – Ordre du jour d'une rencontre interprofessionnelle .....	21
Fiche n° 6 – Rapport de la rencontre interprofessionnelle .....	22
Fiche n° 7 – Liste de contrôle pour le porteur de dossier .....	26
Fiche n° 8 – Modèle de calcul des coûts/bénéfices de la collaboration interprofessionnelle (méthode du budget partiel) .....	27
Fiche n° 9 – Gestion des conflits .....	28
Fiche n° 10 – Tableau d'évaluation des compétences en matière de collaboration interprofessionnelle .....	29

## TERMINOLOGIE

Le terme client sera le terme générique utilisé dans ce guide pour désigner toutes les personnes et les entités visées par l'intervention. Il s'agit, dans la plupart des cas, du propriétaire ou des propriétaires de l'entreprise et l'entourage immédiat (conjoint[e], enfants). Selon la taille de l'entreprise, le terme client peut englober certains employés-clés de l'entreprise, comme les gérants de production. Il peut désigner aussi l'entité juridique, ses dirigeants et l'entreprise elle-même. Dans certains écrits, on emploie l'expression « système client ».

Le terme intervenant sera utilisé pour désigner les nombreux conseillers et autres agents provenant de multiples organisations qui gravitent autour de l'entreprise agricole. Ces acteurs influencent plus ou moins, selon le cas, la vie et le développement des entreprises agricoles. La plupart du temps, ils interviennent de façon séparée et leurs actions sont peu coordonnées.

## DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES

### Définition de la collaboration interprofessionnelle en agriculture :

*Plusieurs individus de champs d'expertise variés ou d'organisations différentes travaillent ensemble et en collaboration avec le producteur, sa famille et son entourage, afin de partager des informations, des connaissances et des analyses, de se coordonner et d'améliorer la qualité de leurs interventions, et ce, pour atteindre un objectif commun défini avant tout par les besoins du client.*

### Les principales caractéristiques

1. Participation de **plusieurs** personnes (au moins 2) d'organisations ou de champs d'expertise différents.
2. Interventions centrées d'abord et avant tout sur **les besoins et les objectifs du client**.
3. Approche de collaboration **coordonnée** reposant sur la communication et le partage d'informations.
4. Adhésion partagée par les intervenants et le client aux diagnostics et aux solutions mises de l'avant.
5. Transformation progressive des professions et des professionnels engagés dans la démarche (ils apprennent les uns des autres et s'influencent mutuellement).

Il faut distinguer la collaboration interprofessionnelle de l'approche multidisciplinaire (expression mieux connue dans les services-conseils agricoles) sur deux aspects particuliers :

1. Dans une approche multidisciplinaire, des intervenants de disciplines diverses contribuent par leurs expertises particulières à la résolution d'un problème, sans qu'il y ait nécessairement d'interactions entre eux. La collaboration interprofessionnelle s'appuie davantage sur l'échange, le travail d'équipe et la complémentarité des interventions. Elle mise sur la collaboration et l'interaction entre les professionnels plutôt que sur la juxtaposition des diverses disciplines.
2. Elle produit un effet de décloisonnement et de transformation progressive des professions et des professionnels impliqués dans la collaboration. Tout en respectant leur expertise propre, les partenaires apprennent les uns des autres, s'influencent mutuellement et travaillent ensemble à l'atteinte d'un objectif commun.

La collaboration interprofessionnelle permet de mettre de l'avant des solutions ralliant tous les participants, identifiées sur la base d'un diagnostic commun. Tout le monde part avec les mêmes informations. Tous travaillent dans le même sens. Le plan d'action qui en résulte est commun à tous les participants et chacun y adhère, tout en demeurant maître de son expertise propre.

La collaboration interprofessionnelle évite au client d'être aux prises avec les conseils variables et parfois contradictoires de ses conseillers. Le client n'a plus la difficile tâche de faire les liens ou les arbitrages entre les interventions de ses nombreux conseillers et d'être la courroie de transmission entre ceux-ci.

La collaboration interprofessionnelle favorise une meilleure concentration des énergies pour mettre en place un plan d'action. Les intervenants sauvent du temps en profitant de l'expertise et du travail fait par les autres. Ils peuvent s'entendre plus rapidement sur les solutions.

## LES RÔLES DE CHACUN DANS LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

### L'initiateur

L'initiateur est la personne qui propose ou demande la mise en place d'une équipe interprofessionnelle. Il a fait le constat que l'entreprise profiterait d'une collaboration plus grande des professionnels à son service.

Le rôle de l'initiateur est :

- d'abord de discuter de l'idée avec le client pour avoir son consentement (à moins que l'initiative vienne du client lui-même);
- d'identifier et de communiquer avec le porteur de dossier (toujours avec le consentement du client).

### Le porteur de dossier

#### Ce qu'il fait

Le porteur de dossier est la personne qui gère l'ensemble de la démarche, il :

- organise les rencontres, convoque les participants, s'assure de la disponibilité de tout le monde, gère la circulation de l'information, règle les questions administratives (honoraires, services facturables, etc.);
- précise les besoins et les objectifs avec le client, planifie les actions et veille au suivi de leur réalisation;
- est responsable de voir à la création des conditions d'une bonne collaboration (rencontres, accès à l'information, mécanisme de résolution de conflits, etc.). Pour ce faire, il voit spécifiquement à ce que l'information circule comme convenu entre les participants et suit l'application du plan d'action;
- synthétise l'information et aide le client à cheminer d'une étape à l'autre. Pour cela, il doit établir une communication soutenue et continue avec le client.

Bien qu'il puisse être recommandé par un autre intervenant (initiateur de la démarche), le porteur de dossier devrait en tout temps **recevoir son mandat du client**. Ce mandat devra être explicite et reconnu légitime par l'ensemble des partenaires.

Il transmet, traduit ou se fait le porte-parole des questionnements du client. Il s'assure que le client s'exprime et que ses objectifs sont respectés.

Il s'assure de la cohérence des actions de l'équipe interprofessionnelle chargée du projet avec celles des autres acteurs du réseau du client, qui continuent d'être présents à la ferme et d'apporter leurs conseils.

#### Ses qualités et ses compétences

Outre les compétences recherchées chez tous les intervenants en travail interprofessionnel, le porteur de dossier doit :

- disposer d'un certain leadership et avoir la confiance du client et des autres membres de l'équipe;
- avoir des capacités d'animation, de médiation et de négociation, et avoir le goût d'exercer ce rôle. C'est cette personne qui a la responsabilité de faire des liens entre les intervenants;

- être capable de comprendre le langage des experts pour être en mesure de soulever les bonnes questions et de demander des explications ou des précisions, au besoin;
- être capable d'orienter de manière efficace le client vers les ressources disponibles, de coordonner le travail avec les autres professionnels et les experts;
- être capable de comprendre globalement ce qu'est une entreprise, ses contingences ainsi que le contexte organisationnel et humain dans lequel elle évolue. Il doit être capable d'aborder l'entreprise dans sa globalité.

**Un porteur de dossier dédié?** Le porteur de dossier peut être soit un intervenant qui assume cette responsabilité en plus de son rôle de conseiller, soit ou une personne entièrement dédiée à cette fonction.

La deuxième option est la plus recommandable bien qu'elle risque de coûter plus cher (une autre personne s'ajoutant à l'équipe). Elle permet au porteur de dossier de **se consacrer à l'animation du processus**. Il peut aussi intervenir plus facilement en appui au client pour l'aider à comprendre le travail et les explications des conseillers.

Dans le cas où le porteur de dossier agit aussi comme conseiller, il doit s'appliquer à jouer distinctement les deux rôles.

**Un porteur de dossier et animateur de réunion?** La collaboration interprofessionnelle prend son sens lors des rencontres réunissant l'équipe professionnelle et le client. Ces rencontres sont déterminantes et l'animation peut en être confiée à une autre personne que le porteur de dossier, surtout si ce dernier ne se sent pas à l'aise dans ce rôle.

## Le client

Le client est au cœur de la démarche. Il est important de bien identifier qui est le client visé par l'intervention. C'est à partir de ses attentes et ses besoins que sont déterminés les objectifs à atteindre. Il doit rester maître des décisions à prendre. Il a évidemment la responsabilité de collaborer et de fournir les informations requises.

Le client est responsable du choix du porteur de dossier et du mandat qui lui sera confié. Il participera ou sera consulté dans le choix des collaborateurs. Généralement, les collaborateurs seront des intervenants faisant déjà partie du réseau du client. S'il ne connaît pas de conseiller dans un domaine particulier, le porteur de dossier pourra lui soumettre une liste d'intervenants qualifiés à qui il pourra demander une offre de services et qui lui permettra ensuite de faire son choix.

## Les autres collaborateurs

Les collaborateurs sont choisis en fonction des expertises requises et de leur rôle dans les affaires de l'entreprise, selon la situation ou le problème à résoudre.

Leur mandat pourra être plus ou moins étendu et complexe en fonction de la nature du projet ou du problème à résoudre. Ils pourront être impliqués à l'étape du diagnostic, de l'analyse ou de la recherche de solutions.

La collaboration interprofessionnelle permet de découvrir la façon de travailler de l'autre, ce qui représente pour l'intervenant un apprentissage qui peut améliorer ou modifier sa façon d'intervenir. À travailler avec d'autres, chacun devient meilleur.

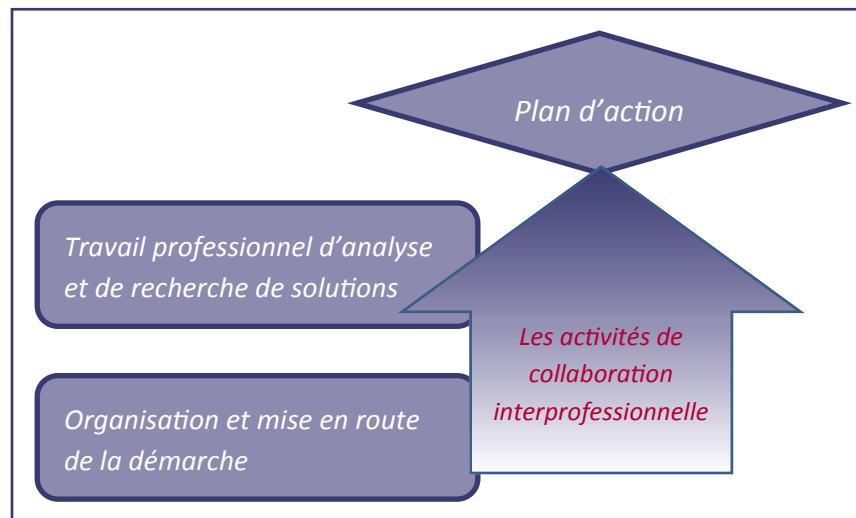
Le client se sent rassuré de mettre en œuvre les changements proposés, même s'ils sont importants, puisqu'ils ont l'appui de l'ensemble des intervenants. C'est moins risqué que si le changement proposé ne provenait que d'un seul intervenant.

Chacun des intervenants est valorisé lorsqu'il se sent partie prenante des solutions mises de l'avant, du plan d'action et des résultats obtenus. L'avis d'un conseiller moins expérimenté peut être valorisé et renforcé par l'intervention d'un conseiller expérimenté. Un intervenant peut renchérir une position ou un commentaire émis par un autre pour rassurer le client. Tous trouvent un enrichissement à travailler ensemble. C'est rassurant de pouvoir compter sur la collaboration des autres, notamment parce que la collaboration permet de partager la responsabilité à l'égard du projet.



## LA DÉMARCHE DE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

La démarche proposée ci-dessous vise à structurer la collaboration entre des professionnels provenant de diverses organisations ayant des règles de fonctionnement variables, des agendas possiblement conflictuels et différents modèles de rémunération de leurs services (Figure 1). Mais quel que soit le degré de formalisation de la démarche, l'important, c'est que la collaboration s'installe et qu'il y ait davantage de travail d'équipe entre les intervenants.



Note : La **Fiche n° 7** présente une liste de contrôle des étapes de la démarche pour le porteur de dossier

Figure 1. Schéma illustrant la démarche de collaboration interprofessionnelle

### L'organisation et la mise en route de la démarche

1. **Constat par le client ou un intervenant d'une situation** propice à la mise en place d'une équipe de collaboration interprofessionnelle, c'est-à-dire un projet ou un problème qui requiert l'intervention de plusieurs professionnels (au moins 2) d'organisations ou de champs d'expertise différents.
2. **Identification et engagement d'un porteur de dossier** par le client. Pour identifier le porteur de dossier, le client peut compter sur l'aide de l'intervenant initiateur de la démarche et d'autres ressources comme les réseaux Agriconseils.
3. **Communication entre le porteur de dossier et le client.** Cette communication a pour but essentiellement de planifier la démarche de collaboration interprofessionnelle (**voir Fiche n° 1**), c'est-à-dire :
  - préciser les besoins et les objectifs poursuivis par le client;
  - clarifier le mandat du porteur de dossier;
  - dresser la liste des intervenants à impliquer dans la démarche et préciser le rôle attendu de chacun;
  - convenir des règles concernant les informations que le client acceptera ou non de partager avec chacun des intervenants (**Fiche n° 2**);

- établir un calendrier des activités prévues (échancier);
- discuter des autres questions administratives (budget, contrats de services, etc.).

#### 4. **Communication entre le porteur de dossier et chacun des intervenants.**

Cette communication a pour but :

- de définir le mandat de chacun et son rôle dans la démarche;
- de clarifier le mécanisme de coordination qui sera instauré (échange d'information, rencontres, etc.);
- d'obtenir une offre de services ou, à tout le moins, convenir des conditions de participation de l'intervenant (nombre d'heures, livrables attendus, tarification, etc.).

#### 5. **Préparation d'une offre de services interprofessionnelle au client (Fiche n° 3).** Cette offre de services globale prend en compte les offres de services ou les conditions de participation formulées par chacun des intervenants. La proposition soumise au client devrait contenir les éléments essentiels suivants :

- l'objectif poursuivi et le mandat confié à l'équipe interprofessionnelle;
- la liste des intervenants impliqués et leur rôle dans l'équipe;
- les activités prévues (rencontres, recherche et analyse);
- les résultats attendus (livrables);
- l'échéancier;
- le budget à prévoir pour chacun des intervenants, incluant le porteur de dossier (nombre d'heures de travail, honoraires et autres frais, s'il y a lieu);
- le coût prévisible de l'intervention proposée et les règles concernant l'exécution du mandat (budget ouvert ou fermé, gestion des dépassements de coûts, etc.).

#### 6. **Présentation de l'offre de services au client.** Celui-ci refuse ou accepte l'offre après avoir, au besoin, négocié quelques ajustements.

#### 7. **Engagement contractuel.** Lorsque l'offre de services est acceptée par le client, elle est formalisée dans un contrat ou toute autre forme d'engagement contractuel liant les parties concernées par l'offre de services et confirmant leurs obligations légales (Fiche n° 3).

## **Le travail d'analyse et de recherche de solutions**

Réalisé individuellement par chacun des professionnels impliqués dans la démarche, ce travail d'analyse et de recherche de solutions permet à chaque intervenant de se préparer aux rencontres prévues dans la démarche de collaboration interprofessionnelle (Fiche n° 4).

### **L'analyse et le diagnostic**

Le travail d'analyse de la situation et d'établissement d'un diagnostic est d'abord réalisé par chacun des intervenants à l'intérieur de son champ d'expertise.

Lorsque l'intervenant connaît déjà bien l'entreprise et qu'il dispose des données lui permettant de poser un diagnostic, son travail se limitera à rassembler l'information et à résumer son diagnostic en prévision de la rencontre interprofessionnelle.

Dans le cas contraire, une visite de l'entreprise et un travail préliminaire de recherche permettront d'obtenir les informations nécessaires à l'établissement du diagnostic.

### **La recherche de solutions**

Chaque intervenant, à l'intérieur de son champ d'expertise, est invité à proposer des pistes de solution aux problèmes identifiés ou des actions à entreprendre pour atteindre les

Elle permet au client de distinguer et de mieux comprendre le rôle de chaque intervenant dans son entreprise, surtout pour les clients peu habitués à utiliser les services-conseils.

Elle permet aux intervenants de mieux se connaître, de comprendre le rôle et la contribution que chacun peut apporter.

Le client n'a pas à répéter la même information à chacun. Cela évite les malentendus et réduit les distorsions dans les communications.

objectifs. Il faut se concentrer sur les éléments sur lesquels le client et les intervenants ont du contrôle.

Les pistes de solution ou d'action devront possiblement faire l'objet de certains travaux pour valider ou mesurer leur capacité à améliorer la situation de l'entreprise. Dans certains cas, il faudra valider les résultats techniques anticipés. Dans d'autres cas, il faudra faire des budgets, estimer les coûts et valider les possibilités de financement. Le client souhaitera peut-être prendre du temps pour y réfléchir ou en discuter avec ses employés ou ses associés.

Pour chacun des professionnels impliqués et en fonction de son champ d'expertise, le rapport de cette étape devrait contenir les faits essentiels, les points forts, les points à améliorer et les solutions proposées, en lien avec le besoin du client (problème à résoudre, projet, etc.).

## **LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE**

La collaboration interprofessionnelle ne se substitue pas au travail professionnel, elle s'y ajoute et, ce faisant, elle le transforme. Le travail de chacun des professionnels sera partagé et discuté avec les autres membres de l'équipe à travers un processus d'échange d'information et de rencontres interprofessionnelles animées par le porteur de dossier.

### **L'échange d'information**

La collaboration interprofessionnelle prend d'abord la forme d'échange d'information et de consultations croisées entre les intervenants ciblés. Ces échanges permettent de compléter, d'arrimer, d'enrichir et de valider le diagnostic fait par chacun des intervenants. Ils permettent aussi de partager les pistes de solutions proposées et d'en évaluer la faisabilité ou l'impact sur l'amélioration de la situation de l'entreprise.

**Attention** : il faut s'assurer d'avoir l'autorisation du client avant de transmettre aux autres intervenants des informations le concernant (**Fiche n° 2**).

## **LA RENCONTRE INTERPROFESSIONNELLE**

La rencontre réunissant les intervenants et le client est véritablement le lieu où se concrétise la collaboration interprofessionnelle, à travers un processus favorisant le partage d'information, la prise de décision et les apprentissages (Fiche n° 5). Les objectifs de la rencontre interprofessionnelle sont les suivants :

- 1. Prendre connaissance des diagnostics préparés par chacun des intervenants**, identifier les éléments communs ou déterminants qui en ressortent et les valider avec le client.
- 2. Préciser ou revoir les objectifs à la lumière du diagnostic** (concilier « je veux » avec « je peux »). Assurer une compréhension commune des objectifs et des attentes du client.
- 3. Identifier les solutions et les actions à mettre en place en priorité** pour atteindre les objectifs du client et améliorer la situation de l'entreprise. Valider la faisabilité des solutions proposées avec le client et les tiers intéressés.

4. **Établir un plan d'action et le suivi à effectuer.** Le plan d'action précise la séquence des actions à réaliser ou des solutions à mettre en place, les personnes qui ont la charge de leur application et le calendrier de réalisation (échancier).

Même si l'expression est au singulier, il peut être nécessaire de tenir plusieurs rencontres, selon la complexité de la situation, du besoin de faire d'autres recherches, analyses ou évaluations. Cependant, les intervenants ne sont pas nécessairement tenus de participer à toutes les rencontres.

La **Fiche n° 5** contient un exemple d'ordre du jour d'une rencontre interprofessionnelle, tandis que la **Fiche n° 6** sert de guide à la rédaction du rapport de la rencontre.

#### **La mise en œuvre et le suivi du plan d'action**

Un intervenant (ou plusieurs et pas nécessairement le porteur de dossier) sera chargé d'encadrer le client et d'effectuer le suivi de la réalisation du plan d'action avec les autres intervenants, en accord avec le client. Ainsi, tous les participants à la démarche seront mis au courant périodiquement de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action. Cela aura pour effet de les rassurer, si tout va comme prévu, ou de les interpeller en cas de problème. Chaque personne ayant des actions à poser tient les autres informées du travail réalisé et des résultats, s'il y a lieu.

Le suivi du plan d'action est un défi difficile à relever. En général, ce n'est pas vu comme une priorité. Il faut donc y porter une attention particulière.

## **LE CONTEXTE D'UNE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE**

### **Les facteurs facilitants**

- La collaboration interprofessionnelle ne s'impose pas d'elle-même, **il faut un élément déclencheur** : un projet à réaliser, une situation à améliorer ou un problème à corriger dans une entreprise. Plus le projet est important ou plus le problème est complexe, plus il apparaît utile sinon nécessaire de travailler en collaboration interprofessionnelle.
- Des **porteurs de dossier** intéressés, motivés à assumer un leadership et reconnus dans leur milieu.
- Un **système d'information** continu et performant entre les membres des équipes interprofessionnelles.
- **L'expérience de collaboration** dans divers projets produit peu à peu l'effet interprofessionnel (il faut expérimenter).
- **Une rémunération convenable** des efforts et du temps investis pour instaurer et mener des activités de collaboration interprofessionnelle.
- **Une bonne connaissance des ressources du milieu** et de la contribution qu'ils peuvent apporter dans une équipe de collaboration interprofessionnelle.
- **L'utilisation du réseau de conseillers et d'intervenants** qui gravitent naturellement autour de la ferme.
- **La mise sur papier des diagnostics et des autres informations** facilite le partage d'information et la collaboration.

Le suivi du plan d'action et les rapports partagés entre les participants permettent à chacun d'être au courant des actions réalisées, des problèmes rencontrés et des correctifs apportés, et de pouvoir intervenir, au besoin, plus efficacement.

## Les craintes et les facteurs limitatifs

Les craintes énoncées dans le tableau sont causées par des cultures organisationnelles et des traits de personnalité différents. Elles sont renforcées parfois par des cloisonnements et des luttes d'intérêt marquées par le temps. Elles découlent également d'une méconnaissance de la collaboration interprofessionnelle. Pour nourrir votre réflexion, nous avons mis en parallèle que quelques réponses et mesures d'atténuation possibles aux craintes exprimées.

CRAINTES/FACTEURS LIMITATIFS	RÉPONSES/MESURES D'ATTÉNUATION
Peur de voir son travail jugé, de se faire poser des questions embarrassantes par les autres intervenants, plus difficiles que celles que le producteur poserait.	Possibilité au contraire de voir son travail reconnu et valorisé : - Importance du rôle d'animation du porteur de dossier.
Malaise à communiquer ouvertement de l'information en présence d'autres intervenants (impression de trahir son client).	Gestion adéquate des consentements à la divulgation d'information.
Crainte de voir son influence (« exposition ») diminuée face au client puisqu'elle sera partagée avec d'autres intervenants.  Certains croient que pour être reconnu comme tel, un bon conseiller doit être capable de régler lui-même tous les problèmes et de trouver toutes les solutions.	Motivation à améliorer la qualité de son travail et être créatif dans les solutions proposées.  Animation permettant de mettre en valeur chacun des intervenants.
Crainte de perdre des revenus en partageant ses services avec d'autres intervenants. Des conseillers auraient tendance à déborder plus ou moins de leur champ d'expertise pour ne pas avoir à partager le mandat et l'assiette de revenus avec d'autres consultants.	Permet d'autre part d'étendre son réseau de contacts, de faire reconnaître la qualité de son travail et d'obtenir d'autres mandats.
Crainte de perdre en efficacité et de charger du temps inutile au client, le temps de coordination notamment.	Le temps investi dans les activités de collaboration peut permettre d'en économiser ailleurs.  Le porteur de dossier doit juger de la pertinence d'inviter ou non tel intervenant.  La collaboration interprofessionnelle devrait cibler prioritairement les projets plus complexes.
Difficulté d'arrimer les agendas des intervenants, ce qui allonge les délais, en plus du temps exigé pour l'organisation des activités de collaboration.	Prévoir des délais additionnels variables selon le nombre d'intervenants impliqués. Respect des échéanciers.

CRAINTES/FACTEURS LIMITATIFS	RÉPONSES/MESURES D'ATTÉNUATION
<p>Difficulté de justifier les coûts additionnels de la collaboration interprofessionnelle, surtout pour les petites entreprises ou celles en difficulté financière.</p>	<p>Faire ressortir plutôt la plus-value de la collaboration interprofessionnelle et les économies réalisées (efficacité et qualité accrues du service-conseil réduisant possiblement les besoins de consultation à la pièce).</p> <p>La <b>Fiche n° 8</b> fournit un modèle de calcul des coûts/bénéfices de la collaboration interprofessionnelle.</p> <p>Recourir à la collaboration interprofessionnelle dans des cas le justifiant (cas plus complexes et pour lesquels la plus-value est relativement importante).</p>
<p>Crainte de devoir délaissier des activités qu'on aime faire et de perdre le contrôle du dossier en le partageant avec d'autres intervenants.</p>	<p>La collaboration interprofessionnelle favorise l'apprentissage de nouvelles connaissances et l'enrichissement de sa propre expertise.</p>
<p>Difficulté d'amener des consultants en compétition ou des professionnels appartenant à des organisations différentes à collaborer.</p>	<p>Il faut créer d'abord des conditions organisationnelles favorables, clarifier et reconnaître les apports distinctifs de chacun.</p>
<p>Les clients ont des résistances à se retrouver devant plusieurs professionnels; ils craignent de perdre le contrôle de leur entreprise.</p>	<p>C'est vrai surtout chez ceux qui n'ont pas l'habitude d'utiliser les services-conseils. Il faut prendre le temps de les rassurer et commencer avec des équipes réduites, moins intimidantes.</p>
<p>La volonté de collaborer à un objectif commun peut se buter au refus du client à suivre le plan proposé, ou au refus d'un intervenant (financement refusé).</p>	<p>Un refus appelle davantage de collaboration pour comprendre le pourquoi et faire cheminer le client dans sa réflexion et sa recherche de solution. La collaboration doit prendre en compte la culture du client (ses valeurs, ses limites, etc.).</p>

La collaboration interprofessionnelle permet à chaque intervenant de s'ouvrir à d'autres dimensions d'un problème ou d'une situation donnée, à l'extérieur de son champ de compétence ou de sa zone de confort.

## LES COMPÉTENCES UTILES À LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

Avant même de structurer la démarche du travail interprofessionnel, il est nécessaire que les intervenants puissent identifier les valeurs et les compétences utiles, sinon indispensables, pour travailler efficacement en collaboration interprofessionnelle. Six domaines de compétences font ressortir « *les savoirs, les habiletés, les attitudes et les valeurs qui contribuent à forger l'esprit critique indispensable pour exercer une pratique en collaboration interprofessionnelle* »<sup>1</sup>. Ces six domaines de compétences sont :

<p><b>Reconnaissance des rôles de chacun</b></p> <p>Les membres de l'équipe de collaboration doivent reconnaître leur propre rôle et celui des autres professionnels. Ils doivent respecter la diversité des autres rôles, des responsabilités et des compétences.</p>	<p><b>Travail d'équipe</b></p> <p>La collaboration interprofessionnelle repose sur un travail d'équipe efficace auquel tous participent activement. L'effet interprofessionnel découle donc d'un travail collectif impliquant les divers intervenants.</p>
<p><b>Leadership collaboratif</b></p> <p>Les membres de l'équipe doivent se mobiliser sur les objectifs et les résultats à atteindre. Ils doivent donc établir des relations de travail fondées sur l'interdépendance entre les participants pour l'atteinte des objectifs.</p>	<p><b>Communication interprofessionnelle</b></p> <p>La communication interprofessionnelle repose sur des relations de confiance établies entre les intervenants et avec le client. Elle s'appuie aussi sur des principes de communication adaptés à un travail d'équipe efficace.</p>
<p><b>Gestion des différends</b></p> <p>Les membres de l'équipe, ou à tout le moins le porteur de dossier, doivent avoir la capacité d'adopter une approche proactive et constructive de résolution des conflits.</p> <p><i>La Fiche n° 9 présente quelques techniques de résolution de conflits.</i></p>	<p><b>Intervention centrée sur les besoins des personnes</b></p> <p>Les besoins du client (plutôt que ceux identifiés par chacun des experts) doivent orienter le travail de chacun et se constituer en principe supérieur de la gestion d'éventuels conflits.</p>

La fiche de travail (**Fiche n° 10**) décrit chacune des compétences dans un format vous permettant d'évaluer vos propres compétences, comme intervenant dans une équipe interprofessionnelle, et, en même temps, d'évaluer celles de votre équipe.

<sup>1</sup> Référentiel national de compétences en matière d'interprofessionnalisme, Consortium pancanadien pour l'interprofessionnalisme en santé, février 2010.

## LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

**Offre de services** : Les activités de collaboration interprofessionnelles font l'objet d'une offre de services globale formulée au client par le porteur de dossier (**Fiche n° 3**).

**Engagements contractuels** : Une fois l'offre de services acceptée par le client, elle est formalisée au moyen d'un ou plusieurs contrats engageant chacun des intervenants de manière explicite, par une signature ou tout autre moyen légalement reconnu. Deux options sont possibles concernant les contrats :

1. Contrat unique liant le client et le porteur de dossier agissant comme représentant de l'ensemble des intervenants (voir **Fiche n° 3**). Ce contrat décrit les activités prévues et les conditions d'implication de chaque intervenant dans la collaboration interprofessionnelle. L'engagement contractuel de chaque intervenant est confirmé par un contrat spécifique ou une lettre d'entente avec le porteur de dossier, ou encore une signature au contrat unique.
2. Contrat individuel entre chaque intervenant et le client. Chaque contrat est conforme à l'offre de services globale pour les éléments concernant la collaboration interprofessionnelle et peut contenir des activités et des services complémentaires particuliers concernant uniquement l'intervenant signataire et son client.

**Facturation** : La facturation n'est en fait qu'une modalité administrative qui fait suite à la réalisation d'un contrat. Deux options sont envisageables lorsqu'il y a un **contrat unique** liant le client et le porteur de dossier :

1. Facturation par chacun des intervenants : Dans ce cas, il est important que le porteur de dossier exerce un certain contrôle et s'assure que les montants facturés correspondent aux engagements prévus au contrat et, s'il y a lieu, aux modifications convenues par la suite avec le client. Les dépassements de coûts doivent être négociés à l'avance avec le client. Cette formule présente moins de risque pour le porteur de dossier qui n'a pas à supporter les comptes impayés. Elle permet au client de constater plus explicitement le travail fait par chaque intervenant. Par contre, elle a l'inconvénient de créer plus de paperasse et de rendre le contrôle plus difficile par le porteur de dossier.
2. Facturation unique par le porteur de dossier : Le porteur de dossier agit comme intermédiaire, prend à sa charge les factures des intervenants et se fait rembourser par le client. Cette formule réduit la paperasse pour le client, simplifie l'administration et peut permettre des économies de temps et d'argent. Elle facilite le contrôle des coûts globaux de l'intervention par le porteur de dossier.

Même si la facturation au client est effectuée par le porteur de dossier, la responsabilité professionnelle de chacun des collaborateurs vis-à-vis le client doit demeurer pleine et entière. Les ententes signées par le client doivent indiquer le nom du ou des professionnels qui offriront le service ainsi que le montant des honoraires qui seront chargés en retour. De plus, le nom du professionnel doit apparaître sur la facture.

**Déontologie professionnelle** : La législation québécoise détermine et limite à la fois le champ de pratique des membres des ordres professionnels. De plus, les codes de déontologie (du moins celui des agronomes) encouragent la collaboration interprofessionnelle en invitant les membres des ordres professionnels à tenir compte des limites de leurs connaissances et de leurs compétences, et à consulter au besoin d'autres professionnels dans les domaines qui ne sont pas de leurs compétences.



## **ANNEXE - LES FICHES DE TRAVAIL**

**AVERTISSEMENT** : Les fiches de travail qui suivent sont mises à la disposition des intervenants et principalement des porteurs de dossier pour les aider à bâtir leurs propres outils de travail qu'ils utiliseront pour mener à bien des activités de collaboration interprofessionnelle.

Ces outils ne sont donc pas conçus pour être photocopiés et utilisés tels quels comme de simples formulaires. Chaque équipe de conseillers devrait s'en inspirer pour développer ses propres outils, les adapter à ses besoins et les faire évoluer dans le temps à partir de son expérience.

## FICHE N° 1 - PLANIFICATION DE LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

Nom de l'entreprise :			
Représentants de l'entreprise			
Nom		Téléphone	Courriel
Nom		Téléphone	Courriel
Fonctions et restrictions (présence aux rencontres / partage de l'information)			
Problématique, besoins et objectifs du client :			
Mandat de l'équipe interprofessionnelle :			
Activités prévues :			
Échéancier :			
Jours, dates ou périodes disponibles pour les rencontres :			
Signature du porteur de dossier :			
Signature du représentant de l'entreprise :			
Date :			

**Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale**

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.

## FICHE N° 2 - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À LA DIVULGATION D'INFORMATIONS

Je, \_\_\_\_\_, représentant dûment autorisé de  
soussigné

\_\_\_\_\_   
 nom et adresse de l'entreprise

autorise, par la présente \_\_\_\_\_, à divulguer les renseignements suivants  
(nom de l'organisme ou de l'individu détenant les renseignements)

(inscrire ici la nature des informations que le producteur accepte de divulguer) :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

à la personne (ou aux personnes) suivante(s) : (inscrire ici le nom et la fonction de la personne [ou des personnes] à qui l'information peut être divulguée)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tous les renseignements fournis aux personnes identifiées ci-haut serviront exclusivement à : (préciser les fins pour lesquelles les renseignements seront utilisés)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ce consentement est valide pour la période allant du \_\_\_\_\_  
date de début et de fin de la période pour laquelle le consentement est accordé

Le(s) bénéficiaire(s) des renseignements s'engage(nt) à utiliser ces renseignements aux seules fins décrites ci-dessus, à n'en dévoiler la teneur à quiconque sans autorisation préalable et à détruire tout document ou fichier concernant ces renseignements lorsqu'ils ne seront plus nécessaires ou à la fin de la période de consentement.

Autorisé par \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_  
signature du représentant de l'entreprise date

Engagement de confidentialité du ou des bénéficiaires :

\_\_\_\_\_   
 Signature(s) du ou des bénéficiaires(s)

**Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale**

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation  
Québec 

 Agriculture et  
Agroalimentaire Canada Agriculture and  
Agri-Food Canada

Canada 

### FICHE N° 3 - MODÈLE D'OFFRE DE SERVICES ET DE CONTRAT DE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

N.B. Ce modèle d'offre de services et de contrat est présenté à titre d'exemple seulement. Il ne prétend pas couvrir toutes les situations et tous les besoins. Il peut donc être modifié et adapté selon les situations ou suivant l'avis d'un conseiller juridique.

CLIENT :

(Nom et coordonnées complètes de l'entreprise à qui l'offre de services est destinée)	
Nom du représentant de l'entreprise :	

INTERVENANTS :

Porteur de dossier :

Nom : \_\_\_\_\_ Téléphone : \_\_\_\_\_

Le porteur de dossier a pour fonction de gérer l'ensemble de la démarche de collaboration interprofessionnelle. Il organise les rencontres, convoque les participants, vérifie la disponibilité de chacun, s'assure de la cohérence des interventions professionnelles, voit à la planification des actions et du suivi de leur réalisation, et traite les questions administratives (coûts, facturation, etc.).

Autres intervenants :

Nom	Téléphone	Fonction ou rôle dans l'équipe

CONTEXTE : (Décrire brièvement le contexte, le problème à résoudre, le projet et les objectifs motivant la mise en place d'une équipe interprofessionnelle)

**MANDAT :** (Énoncer les résultats attendus de l'équipe interprofessionnelle, par exemple :

- dresser un diagnostic complet et partagé de la situation financière et opérationnelle de l'entreprise;
- rechercher et évaluer les solutions potentielles;
- établir un plan d'action pour l'atteinte des objectifs et la mise en oeuvre des solutions retenues.)

**ACTIVITÉS PRÉVUES :** (Faire la liste des activités réalisées dans le cadre de la collaboration interprofessionnelle, par exemple :

- rassembler l'information nécessaire à l'établissement du diagnostic;
- rédiger un diagnostic sommaire de la situation de l'entreprise;
- réfléchir à des solutions possibles pour l'entreprise;
- réaliser une ou plusieurs rencontres interprofessionnelles.)

**RÉSULTATS ATTENDUS :** (Faire la liste des livrables remis au client, par exemple :

- un rapport résumant le diagnostic commun et les solutions recommandées;
- un plan des actions à mettre en oeuvre avec responsable et échéancier (plan d'action).)

**ÉCHÉANCIER :** (Dates prévues pour la remise des livrables)

**BUDGET (ESTIMATION DES COÛTS)**

Porteur de dossier et intervenants	N <sup>bre</sup> d'heures	Taux horaire	Honoraires	Autres frais (déplacements, etc.)	TOTAL
<b>COÛTS TOTAUX ESTIMÉS</b>					

## Remarques sur le budget

- Les coûts budgétés sont des estimations. Toute augmentation supérieure à \_\_\_\_\_ (indiquer un %) devra être approuvée préalablement par le client et le porteur de dossier.
- Ce budget ne concerne que les activités de collaboration interprofessionnelle. Tout autre travail professionnel réalisé pour le client par l'un ou l'autre des intervenants devra faire l'objet d'une entente particulière entre le client et l'intervenant concerné.
- Pour plusieurs intervenants, il peut n'y avoir aucun coût direct, le service-conseil étant compris dans les produits et services fournis à l'entreprise ou assumés par l'État.
- Lorsque applicables, les taxes seront facturées en sus des montants indiqués au budget.
- Les coûts réels seront facturés par chacun des intervenants à la remise du plan d'action final. (*D'autres modalités de paiement peuvent être envisagées, en fonction de l'ampleur du mandat, sa durée, etc.*).
- Les considérations budgétaires peuvent être différentes selon les termes convenus ou négociés entre les intervenants et le client (enveloppe fermée ou entièrement ouverte).

## ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

### a) Obligations du porteur de dossier et des intervenants

Le porteur de dossier et les intervenants professionnels s'engagent à exécuter le mandat, à réaliser les activités ou à y participer, selon le cas, et à livrer, dans les délais prévus, les résultats attendus et décrits dans la présente offre de services. Ils s'engagent à agir dans le respect des normes de pratiques et des règles de l'art et en conformité avec les différentes lois et règlements régissant l'exercice de leur profession et l'objet du présent contrat.

Le porteur de dossier est responsable de voir à la création des conditions d'une bonne collaboration (rencontres, accès à l'information, mécanisme de résolution de conflits, etc.). Le porteur de dossier synthétise l'information et aide le client à cheminer d'une étape à l'autre. Il entretient une communication soutenue et continue avec le client et le tient informé de l'avancement des travaux.

Les renseignements détenus par l'un ou l'autre des intervenants (incluant le porteur de dossier) ne peuvent pas être communiqués aux autres intervenants sans l'accord du client. L'intervenant doit obtenir du client un consentement écrit avant de communiquer l'information.

### b) Obligations du client

Le client s'engage à payer au porteur de dossier et aux autres intervenants, les honoraires et les autres frais engagés selon les modalités de paiement convenues. Le client ne peut refuser le travail que pour des raisons valables, relatives à la qualité du travail et aux attentes qui peuvent raisonnablement découler du présent contrat.

Le client s'engage à collaborer avec le porteur de dossier et les autres intervenants, et notamment à fournir dans les meilleurs délais tous les documents et renseignements nécessaires. Il doit établir le plus clairement possible ses besoins et les objectifs poursuivis. Tout retard à remettre les documents demandés aura pour effet de repousser les échéanciers prévus au contrat.

**Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale**

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGEA.

### c) Résiliation du contrat de services

Le client doit donner un avis écrit au porteur de dossier de son intention de résilier le présent contrat. Le porteur de dossier devra en informer immédiatement les autres intervenants. Le client est tenu, lors de la résiliation du présent contrat, de payer au porteur de dossier et aux autres intervenants, les honoraires et les frais encourus à la date de résiliation.

Le porteur de dossier et les autres intervenants ne peuvent se désengager du présent contrat que par un avis écrit et lorsqu'il y a cas de force majeure ou pour des motifs justes et raisonnables. Constituent notamment des motifs justes et raisonnables :

- lorsqu'il y a perte de confiance du client;
- lorsque l'intervenant est en situation de conflit d'intérêts réel ou apparent;
- lorsqu'il y a incitation de la part du client à l'accomplissement d'actes illégaux ou frauduleux;
- lorsque le client refuse de payer les honoraires;
- lorsque le client refuse de collaborer ou induit l'intervenant en erreur;
- lorsque l'intervenant est incapable d'exercer sa profession en raison de son état de santé.

Lorsqu'un intervenant se désengage du présent contrat, il doit prendre les mesures nécessaires pour éviter tout préjudice sérieux et prévisible au client.

### CONVENTION

Le client, le porteur de dossier et les autres intervenants déclarent avoir pris connaissance de la présente offre de services, incluant les modifications convenues entre les parties. Ils déclarent en accepter toutes les clauses. En foi de quoi, les parties ont signé.

Signature du client : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Endroit : \_\_\_\_\_

Signature du porteur de dossier et des intervenants : \_\_\_\_\_

*N.B. Une lettre d'entente ou toute autre forme d'engagement contractuel reconnu légalement entre le porteur de dossier et chaque intervenant peut remplacer la signature des intervenants.*

Nom	Signature	Endroit	Date

## FICHE N° 4 - ANALYSE ET DIAGNOSTIC DISCIPLINAIRE

Nom de l'entreprise :	
Nom du représentant de l'entreprise :	
Nom du porteur de dossier :	
Nom de l'intervenant expert :	
Secteur de l'entreprise étudié (champ d'expertise) :	
Données et faits pertinents à l'analyse	
Forces et opportunités	Points à améliorer et risques
Autres observations	

**Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale**

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.



Pistes de solution	Impacts positifs	Coûts et risques
<p><b>Commentaires généraux :</b></p>		
<p><b>Signature de l'intervenant – expert :</b></p>		
<p><b>Date :</b></p>		

## FICHE N° 5 - ORDRE DU JOUR D'UNE RENCONTRE INTERPROFESSIONNELLE

1. Présentation des participants (validation des coordonnées, s'il y a lieu)
2. Objectifs de la rencontre (trouver ensemble la ou les meilleures solutions pour le projet envisagé ou le problème énoncé)
3. Rôle de chacun des participants (client, porteur de dossier, intervenants)
4. Déroulement prévu (ordre du jour) et règles de fonctionnement (confidentialité des informations communiquées, discussion centrée sur l'objectif à atteindre, etc.).
5. Analyse et diagnostic disciplinaire de chaque intervenant (Fiche n° 4)
  - a. Présentation
  - b. Questions et commentaires du client et des autres participants
6. Constats partagés par l'équipe (synthèse)
  - a. Points forts et opportunités
  - b. Points à améliorer
7. Discussion sur les solutions proposées par les intervenants et par le client
  - a. Impacts (gains)
  - b. Coûts et inconvénients
  - c. Classement par ordre de priorité, en lien avec les objectifs du producteur et la capacité des solutions proposées à améliorer la situation
8. Plan d'action et suivi (identifier les actions prioritaires, les responsables et l'échéancier) – cette étape pourrait être reportée à une rencontre ultérieure si d'autres recherches ou d'autres analyses étaient nécessaires pour déterminer les solutions à retenir.
9. Prochaines étapes
  - a. Y a-t-il d'autres recherches à mener ou d'autres travaux à réaliser (budgétisation des impacts économiques de telle ou telle solution)?
  - b. Certains intervenants ont-ils des recherches à effectuer ou des positions à valider par rapport aux solutions proposées à la rencontre?
  - c. Y a-t-il besoin d'une autre rencontre interprofessionnelle et si oui, à quel moment et avec quels participants?
  - d. Comment les intervenants seront-ils mis à contribution dans la réalisation du plan d'action?

**FICHE N° 6 - RAPPORT DE LA RENCONTRE INTERPROFESSIONNELLE**

Date de la rencontre :		Lieu de la rencontre :		Notes et observations
Heure début :		Heure fin :		
Nom de l'entreprise				
Représentants de l'entreprise				
Nom	Téléphone	Courriel		
Porteur de dossier :				
Autres participants				
Nom	Téléphone	Courriel	Fonctions	
Objectifs du client :				
But de la rencontre :				
Constats partagés par l'équipe				

<p>Points à améliorer et risques</p>	
<p>Points forts et opportunités</p>	<p>Autres observations</p>

**Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale**

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.



PLAN D'ACTION ET SUIVI

Intervenant responsable du suivi :

Actions à réaliser	Responsable	Échéancier

Signature du porteur de dossier : \_\_\_\_\_

Autres signatures :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

N.B. Sans que cela soit obligatoire, le porteur de dossier peut demander aux autres intervenants et au client de signer le rapport de la rencontre interprofessionnelle pour signifier leur accord avec l'analyse, les solutions proposées et le plan d'action.

## FICHE N° 7 - LISTE DE CONTRÔLE POUR LE PORTEUR DE DOSSIER

### AVEC LE CLIENT

- Clarifier avec le client mon mandat comme porteur de dossier.
- Préciser avec le client ses besoins et ses objectifs.
- Préciser le mandat de l'équipe interprofessionnelle et les résultats attendus.
- Déterminer avec le client la liste des autres intervenants et le rôle attendu de chacun.
- Compléter avec le client la planification de la collaboration interprofessionnelle (Fiche n° 1).
- Clarifier la gestion de la confidentialité (formulaire de consentement, restrictions à l'égard de certains intervenants) (Fiche n° 2).

### OFFRE DE SERVICES - CONTRAT

- Contacter chacun des intervenants et prendre entente sur leur participation (après avoir obtenu, s'il y a lieu, des offres de services).
- Préparer une offre de services de collaboration interprofessionnelle (Fiche n° 3).
- Présenter l'offre de services au client et aux autres intervenants.
- Apporter des modifications à l'offre de services, s'il y a lieu.
- Faire signer l'offre de services (engagement contractuel) par le client et les intervenants, s'il y a lieu.
- Préparer et faire signer les formulaires de consentement à la divulgation d'informations.

### RENCONTRE INTERPROFESSIONNELLE

- Organiser et convoquer la rencontre interprofessionnelle (lieu, date, heure, animation).
- Demander aux intervenants de préparer leur diagnostic et de suggérer des pistes de solutions (Fiche n° 4).
- Vérifier que l'information circule bien entre les intervenants et le client (accès aux données)
- Demander aux intervenants de partager et valider leur analyse avec les autres intervenants.
- Tenir la rencontre interprofessionnelle (Fiche n° 5).
- Achever et signer le rapport de la rencontre, lequel comprend le plan d'action (Fiche n° 6).

### MISE EN OEUVRE ET SUIVI DU PLAN D'ACTION

- Assurer les suivis prévus au plan d'action.
- Planifier une ou plusieurs autres rencontres, s'il y a lieu.

## FICHE N° 8 - MODÈLE DE CALCUL DES COÛTS/BÉNÉFICES DE LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE (MÉTHODE DU BUDGET PARTIEL)

N.B. Ce modèle présente sommairement une marche à suivre pour évaluer les coûts/bénéfices d'une collaboration interprofessionnelle. Les variables à considérer risquent d'être très différentes selon les situations et l'ampleur des projets ou des problèmes.

LES GAINS (améliorations)	<p><b>Revenus en plus :</b> Identification et mise en place plus rapide des solutions ou des projets (variable selon la nature des projets)</p> <p>Ex. : Profit (\$) anticipé par mois X nombre de mois gagnés</p>	
	<p><b>Dépenses en moins :</b> Diminution des consultations individuelles (honoraires et frais de déplacement) - (remplacées par la participation à des rencontres interprofessionnelles ou devenues moins nécessaires compte tenu de l'efficacité de la collaboration interprofessionnelle à préciser le diagnostic et à trouver des solutions).</p> <p>Ex. Nombre d'heures de consultation individuelle en moins X taux horaire</p> <p>Arrêt plus rapide des pertes d'exploitation causées par le problème si la solution est trouvée plus rapidement et est mieux ciblée (variable selon la nature du problème).</p> <p>Ex. : Pertes (\$) constatées par mois X nombre de mois gagnés</p>	
	<b>GAINS TOTAUX</b>	
LES COÛTS (détérioration)	<p><b>Dépenses en plus :</b> Démarche du porteur de dossier (honoraires et déplacements).</p> <p>Ex. : Nombre d'heures (contacts client et collaborateurs, planification, organisation, suivi, etc.) X taux horaire (incluant les déplacements)</p> <p>Préparation et participation des collaborateurs aux rencontres interprofessionnelles (honoraires et déplacements).</p> <p>Ex. : Nombre de rencontres prévues X nombre d'heures par rencontre (incluant préparation et suivi) X nombre de collaborateurs X taux horaire</p> <p>Discussion et échange d'information entre les collaborateurs et avec le porteur de dossier.</p> <p>Ex. : Nombre d'heures par collaborateur X nombre de collaborateurs X taux horaire</p>	
	Revenus en moins : Nil	
	<b>COÛTS TOTAUX</b>	
<b>NET (GAINS TOTAUX – COÛTS TOTAUX)</b>		





## FICHE N° 10 - TABLEAU D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

COMPÉTENCES	AUTOÉVALUATION DES CAPACITÉS		
	Élevée	Moyenne	Faible
Reconnaissance des rôles de chacun			
C'est notre capacité comme intervenant :			
<input type="checkbox"/> de reconnaître notre propre rôle et celui des autres professionnels			
<input type="checkbox"/> de reconnaître nos limites et de nous questionner pour savoir quel professionnel possède le meilleur savoir et les meilleures compétences pour répondre aux besoins du client			
<input type="checkbox"/> d'écouter les autres professionnels et de tenir compte de leur rôle pour définir et assumer notre propre contribution à l'intérieur de l'équipe			
<input type="checkbox"/> de recourir de manière appropriée aux savoirs et aux habiletés des autres professionnels et d'en faire profiter le client, notamment en posant des questions de clarification			
<input type="checkbox"/> de reconnaître la valeur ajoutée par chacun des membres de l'équipe			
<b>Intervention centrée sur les besoins des personnes</b>			
Le client doit être considéré comme un partenaire à part entière de l'équipe interprofessionnelle. Plus encore, ses besoins (plutôt que ceux identifiés par chacun des experts) doivent orienter le travail de l'équipe et de chaque intervenant. Nous sommes capables :			
<input type="checkbox"/> de rechercher, soutenir et valoriser la participation du client et de son entourage tout au long du processus			
<input type="checkbox"/> d'écouter et de comprendre les objectifs du client et de son entourage			
<input type="checkbox"/> de partager l'information sur le diagnostic et les pistes de solution proposées avec le client de manière compréhensible, respectueuse			
<input type="checkbox"/> d'encourager la discussion et de favoriser la participation du client à la prise de décision, en validant avec lui les solutions proposées au fur et à mesure et en s'assurant qu'il adhère à celles retenues			
<input type="checkbox"/> d'adopter une approche permettant de rendre le client plus autonome			
<b>Travail d'équipe</b>			
La collaboration interprofessionnelle repose sur un travail d'équipe efficace auquel tous participent activement. Nous sommes capables :			
<input type="checkbox"/> de comprendre la dynamique et les processus du travail en équipe			
<input type="checkbox"/> de contribuer à l'efficacité des discussions et des interactions entre les membres de l'équipe			
<input type="checkbox"/> de respecter l'éthique du groupe en ce qui a trait notamment aux questions de confidentialité, aux obligations hiérarchiques et à la déontologie professionnelle			
<input type="checkbox"/> d'établir et d'entretenir des relations de travail saines et efficaces à l'intérieur de l'équipe			
<input type="checkbox"/> de participer activement aux prises de décision en collaboration et dans le respect mutuel			

COMPÉTENCES	AUTOÉVALUATION DES CAPACITÉS		
	Élevée	Moyenne	Faible
<b>Leadership collaboratif</b>			
C'est notre capacité comme membres de l'équipe de nous mobiliser sur les objectifs et les résultats à atteindre. Il faut pour cela que chacun des membres de l'équipe soit capable :			
<input type="checkbox"/> d'assumer la responsabilité de ses interventions à l'intérieur de son champ de pratique et de participer activement à fournir une réponse satisfaisante aux besoins exprimés			
<input type="checkbox"/> de reconnaître et de soutenir l'individu qui assumera le leadership au sein du groupe			
<input type="checkbox"/> d'obtenir de notre organisation (notre employeur) qu'elle reconnaisse la valeur ajoutée de notre participation à l'équipe et que cette participation soit valorisée et soutenue concrètement par l'organisation			
<b>Communication interprofessionnelle</b>			
La collaboration interprofessionnelle repose sur des principes de communication adaptés à un travail d'équipe efficace. Nous sommes capables :			
<input type="checkbox"/> de partager l'information de manière responsable et dans un esprit d'ouverture			
<input type="checkbox"/> d'écouter activement les autres membres de l'équipe, y compris le client et son entourage			
<input type="checkbox"/> de respecter les règles de confidentialité et autres restrictions convenues avec le client sur les informations qu'il accepte de partager			
<input type="checkbox"/> de communiquer de manière simple, concise et compréhensible par tous, y compris le client			
<b>Résolution de conflits</b>			
C'est notre capacité comme membres de l'équipe d'adopter une approche proactive et constructive de résolution des conflits. Nous avons la capacité :			
<input type="checkbox"/> d'identifier les risques de conflit, notamment l'ambiguïté concernant les différents rôles, la volonté de contrôle exercée par certains et les objectifs divergents			
<input type="checkbox"/> de contribuer à créer un environnement permettant à tous les membres de l'équipe d'exprimer des opinions diverses et de sentir que leur point de vue a été entendu et respecté quel que soit le dénouement			
<input type="checkbox"/> de mettre en oeuvre les stratégies de gestion de conflits et, le cas échéant, s'appliquer à y trouver une solution acceptable pour tous			

**En mettant à contribution un ou plusieurs autres collaborateurs, le conseiller a des chances de livrer un meilleur produit, de rendre son client plus satisfait et de s'attirer ainsi d'autres clients.**

**« Seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin »**

**Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale**

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEG A.